

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**GERAÇÃO E DIFUSÃO DO CONHECIMENTO: ESTUDO
DOS RELACIONAMENTOS NO PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DA CHERY BRASIL**

ANA BEATRIZ LOPES FRANÇOSO

ORIENTADORA: PROF. DR. MÁRIO SACOMANO NETO

São Carlos - SP
Abril/2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**GERAÇÃO E DIFUSÃO DO CONHECIMENTO: ESTUDO
DOS RELACIONAMENTOS NO PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DA CHERY BRASIL**

ANA BEATRIZ LOPES FRANÇOSO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Dr. Mário Sacomano Neto

São Carlos - SP
Abril/2017

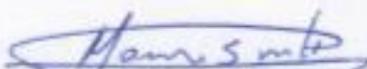


UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Folha de Aprovação

Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Dissertação de Mestrado da candidata Ana Beatriz Lopes Françoso, realizada em 10/04/2017:



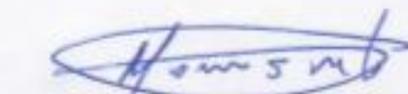
Prof. Dr. Mário Sacomano Neto
UFSCar



Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho
UFSCar

Prof. Dr. Felipe Mendes Borini
USP

Certifico que a sessão de defesa foi realizada com a participação à distância do membro Felipe Mendes Borini e, depois das arguições e deliberações realizadas, o participante a distância está de acordo com o conteúdo do parecer da comissão examinadora redigido no relatório de defesa do(a) aluno(a) Amélia de Lorena Stanzani.



Prof. Dr. Mário Sacomano Neto
Presidente da Comissão Examinadora
UFSCar

*Aos meus familiares, meus amigos e meus
professores, que tanto contribuíram para a
realização deste trabalho.*

AGRADECIMENTO

Aos meus pais, Sônia e Luiz Armando, pelo exemplo, cuidados por toda vida e amor incondicional. Amo vocês.

Ao meu marido Eduardo, pelos incentivos, compreensão e parceria. Com você ao meu lado, tudo ficou mais fácil.

A minha amiga e eterna professora Cristina Janini, pela amizade, boas risadas, e exemplo de dedicação e amor ao que faz.

Ao meu orientador, professor Dr. Mário Sacomano Neto, pelos ensinamentos, pelos incentivos e pela dedicação.

Ao Sr. Luis Francisco Curi, e demais colaboradores da empresa Chery Brasil, obrigada pelo apoio e disponibilidade de sempre.

A todos os amigos que compartilharam deste sonho. Todos muito especiais.

"Foi o tempo que dedicaste à tua rosa

Que a fez tão importante"

(Saint-Exupéry)

RESUMO

Em se tratando de internacionalização de empresas, são diversos os fatores que impulsionam as empresas a se aventurarem em novos mercados, como o aumento da concorrência e as facilidades comerciais e de produção em outros países. Porém é imprescindível que a empresa conheça o mercado em que irá operar. Uma das maneiras é estabelecer novos relacionamentos com agentes no novo país e assim adquirir novos conhecimentos que contribuam para a evolução do processo de internacionalização da empresa no novo país. Esta pesquisa refere-se, então, ao entendimento de como ocorre a geração e a difusão do conhecimento que é adquirido a partir dos relacionamentos inter e intraorganizacional que modificam o modo de operação da empresa multinacional ao longo do tempo, dentro de seu processo de internacionalização. Através das teorias comportamentais como o modelo de Uppsala, a literatura de desenvolvimento de subsidiárias e o modelo relacional, foi possível analisar os relacionamentos que foram articulados pela empresa e analisar os conhecimentos por ela adquiridos e difundidos. Para que esta pesquisa fosse realizada, foi desenvolvido um estudo de caso único, de natureza qualitativa, sob uma perspectiva longitudinal, que envolveu uma subsidiária brasileira denominada Chery Brasil Fabricação Importação e Distribuição de Veículos Ltda., cuja sua matriz é de origem chinesa. A presente pesquisa deixou evidente que em sua trajetória de internacionalização, os relacionamentos inter e intraorganizacionais foram fundamentais para a Chery Brasil, quanto à geração e a difusão dos diferentes tipos de conhecimentos, e que estes foram determinantes para as modificações de seu modo de operação, o que garantiu sua permanência no país.

Palavras-chave: relacionamento, conhecimento, modo de operação, internacionalização, Chery Brasil.

ABSTRACT

When it comes to internalization of companies, there are several factors that drive companies to venture into new markets, such as the increase of competition and the facilities of trade and production in other countries. However it is indispensable that the company knows the market in which it will operate. And one of the ways is to establish new relationships with agents in the new country, and so acquire new knowledge that will contribute to the evolution of the internationalization's process of the company in the new country. This research refers, then to the understanding of how occurs the generation and dissemination of knowledge that is acquired from the relationship inter and intra-organizational level which changes the operation's mode of the multinational company by the time, within its internationalization process. Through the behavioral theories such as the model of Uppsala, the literature of subsidiaries' development and relational model, it was possible to analyze the relationships that were articulated by the company and analyze the knowledge for it acquired and disseminated. To conduct the research, a unique case study of qualitative nature was developed, under a longitudinal perspective, which involved a Brazilian subsidiary called Chery Brazil Manufacture Importation and Distribution Ltda., which the head office is a Chinese origin. This present research showed that it is evident that in its internationalization path, the relationships inter and intra-organizational were fundamental to Cherry Brazil, regarding the generation and dissemination of different type of knowledge and these were decisive for the modification of its mode of operation, which secured their stay in the country.

Keywords: relationship, knowledge, mode of operation, internationalization, Chery Brasil.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Quadro Analítico – Relações entre os conceitos	34
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Entrevistas Realizadas para o Estudo de Caso.....	45
Tabela 2 - Países de atuação da Chery Automobile Ltda.....	49
Tabela 3 - Trajetória da Chery Brasil	53
Tabela 4 - Entrada no país Via Exportação	56
Tabela 5 - Abertura da Subsidiária	60
Tabela 6 - Construção da Fábrica de Motores.....	63
Tabela 7 - Construção do Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento.....	67
Tabela 8 - Construção do Polo Industrial.....	69
Tabela 9 - Transferência do Departamento de Peças	71
Tabela 10 - Análise comparativa dos dados	72

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PIB - Produto Interno Bruto

FMI - Fundo Monetário Internacional

CEBC - Conselho Empresarial Brasil-China

UNCTAD - Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento

CAAM - *China Association of Automobile Manufacturers*

ANFAVEA - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SINDPECAS - Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores

MDIC – Ministério da Indústria, Comércio Exterior Serviços

FENABRAVE - Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores

KD - *Knock Down*

CKD - *Completely Knock-Down*

SKD - *Semi Knock-Down*

KD - *Knock-Down*

AAPIC - *Anhui Automotive Part Industrial Company*

OMC - Organização Mundial do Comércio

ISO - *International Organization for Standardization*

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema de Pesquisa.....	13
1.2 Objetivo.....	17
1.3 Justificativa	17
1.4 Organização do Trabalho	20
CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 Internacionalização	21
2.2 Modos de Entrada e Modos de Operação em Mercados Internacionais	23
2.3 Tipos de Conhecimentos Gerados e Difundidos no Processo de Internacionalização	26
2.4 Relacionamento Intraorganizacional entre Matriz e Subsidiária Focal.....	29
2.5 Relacionamento Intraorganizacional entre Subsidiária Focal e Subsidiária Irmãs	31
2.6 Relacionamento Intraorganizacional entre Matriz e Atores Externos.....	32
2.7 Relacionamento Intraorganizacional entre a Subsidiária Focal e Atores Externos	33
2.8 A Indústria Automotiva da China e do Brasil.....	35
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA	41
3.1 Método de Pesquisa	41
3.2 Fontes e Instrumentos de Coleta de Dados.....	44
3.3 Análise dos Dados.....	46
CAPÍTULO 4 - RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA	48
4.1 A Chery Automobile Ltda	48
4.2 A Trajetória da Chery Automobile Ltda	50
4.3 A Chery Brasil.....	52
4.4 Processo de Internacionalização da Chery Brasil.....	53
4.4.1 Entrada no País Via Exportação	54
4.4.2 Abertura de Subsidiária	57
4.4.3 Construção da Fábrica de Motores.....	60
4.4.4 Construção do Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento	64

4.4.5 Construção do Polo Industrial.....	68
4.4.6 Transferência do Departamento de Peças	70
4.5 Análise Comparativa dos dados	71
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO	79
5.1 Contribuições da pesquisa.....	79
5.2 Revisitando o objetivo da pesquisa.....	81
5.3 Limitações e sugestões para trabalhos futuros.....	83
REFERÊNCIAS	85
ANEXO A*	96

Capítulo 1

INTRODUÇÃO

Este capítulo tem por objetivo apresentar o problema de pesquisa a ser abordado, a questão central da pesquisa e seus objetivos. Posteriormente, são apresentadas a justificativa da pesquisa e o item final com a estrutura da dissertação, mostrando como o trabalho está dividido.

1.1 Problema de Pesquisa

O problema de pesquisa advém da curiosidade em aprofundar o estudo sobre as estratégias empresariais, neste caso do setor automotivo, utilizadas pelas organizações para se adaptarem ao contexto atual e assim de manterem competitivas no mercado.

A globalização e o crescimento da concorrência e dos mercados são fenômenos que trazem hoje às organizações a preocupação de formular opções estratégicas sustentáveis, que facilitem a sua internacionalização e posicionamento, num mercado altamente segmentado (MELO, 2014).

Desta forma, são diversos os fatores que impulsionam as empresas a se aventurarem em novos mercados, fora de seu país de origem, como por exemplo, o aumento da concorrência e as facilidades comerciais e de produção. Contudo, elas enfrentam diversos obstáculos, como altos níveis de incerteza que impedem a tomada de decisão eficaz, já que estão em um ambiente ainda não explorado, dificuldades em lidar com parceiros e governos locais, diferenças culturais e até mesmo a dificuldade de adaptação de seus produtos e processos aos diferentes requisitos nacionais (LORD e RANFT, 2000).

Portanto, as empresas devem estar cientes dos inúmeros benefícios, mas também dos riscos que o processo de internacionalização em mercados estrangeiros poderá acarretar. Assim, a primeira decisão a ser tomada trata-se da escolha do melhor modo de entrada e de operacionalização de suas atividades no mercado estrangeiro, ou seja, um modo onde a empresa consiga constituir um arranjo institucional que torne possível a entrada de seus produtos, das suas tecnologias, da habilidade humana, e de seu modelo de gestão dentro do novo país (ROOT, 1994).

Neste instante a empresa irá decidir atuar por diferentes modos, desde mediante a simples exportação indireta de seus produtos até operações estrangeiras mais complexas e com maior comprometimento de recursos, tal como a instalação de subsidiárias no mercado estrangeiro (BORINI *et al.*, 2006).

Já presente no novo país, surge a necessidade de um maior envolvimento com parceiros, fornecedores e governos locais, a fim de se adequar ao novo ambiente. A empresa se dispõe então, à criação de novos relacionamentos, sejam eles intraorganizacionais, que ocorrem entre a matriz e a subsidiária focal e/ou com a subsidiária focal com suas subsidiárias irmãs, ou ainda a criação de relacionamentos interorganizacionais, que ocorrem entre a matriz e atores externos e/ou entre a subsidiária focal com os atores externos (FORSGREN, 1989; RABBIOSI *et al.*, 2013; PENG *et al.*, 2012).

Em decorrência do surgimento destes relacionamentos, são gerados diferentes tipos de conhecimento que podem ser a respeito de tecnologias, vendas e *marketing*, conhecimento sobre agências governamentais, concorrentes e fornecedores (SCHULZ, 2003).

Neste momento, a subsidiária focal passa a ser considerada fonte de geração e difusão de ideias, competências, capacidades e conhecimentos que poderão ser aproveitados em benefício da organização total (ANDERSSON; PAHLBERG, 1997) e esses conhecimentos serão utilizados para alcançar mais liberdade no prosseguimento dos seus próprios objetivos, e que poderão influenciar a estratégia de empresa matriz (AMBOS *et al.*, 2010).

Desta forma, a empresa como um todo usufrui dos conhecimentos adquiridos seja pelos relacionamentos inter ou intraorganizacionais, isto ocorre, pois, após a geração, esses conhecimentos são difundidos para outras unidades da empresa como para a matriz ou para as subsidiárias – irmãs. A transferência desses

conhecimentos gerados passa a ser então uma das principais vantagens competitivas da empresa que está em localizada em diferentes países com diferentes contextos de negócios (ROSENZWEIG; SINGH, 1991; MALNIGHT, 1996; FORSGREN, 2002).

Como consequência do processo de aquisição de tais conhecimentos, poderão ocorrer modificações no modo de operação da empresa, ou seja, na maneira como a empresa irá operacionalizar suas atividades no país (GAO e PAN, 2010), já que com a diminuição da incerteza, a empresa aumentará seus investimentos gradativamente (JOHANSON e VAHLNE, 1977) e estas mudanças irão influenciar diretamente no ritmo e na velocidade do processo de internacionalização da empresa em questão (GAO e PAN, 2010; NADOLSKA e BARKEMA, 2007).

Portanto, as modificações do modo de operação são uma consequência do conhecimento que é gerado a partir de relacionamentos criados no novo país. Diante deste contexto, foi formulada a seguinte questão de pesquisa:

Como a geração e a difusão do conhecimento adquirido a partir dos relacionamentos inter e intraorganizacional, modificam o modo de operação da multinacional ao longo do tempo dentro do processo de internacionalização?

Para que sejam investigados os relacionamentos intraorganizacionais e interorganizacionais, foram utilizadas como base, três teorias que se relacionam entre si: o modelo de Uppsala, o modelo relacional e a literatura de desenvolvimento de subsidiárias.

O modelo de Uppsala afirma que os conhecimentos são adquiridos no local onde a empresa está inserida, principalmente o conhecimento de mercado, fazendo com que haja uma redução nas incertezas em relação a novos investimentos no mercado-alvo, o que a leva, por sua vez, a gerar e difundir novos conhecimentos (JOHANSON e VAHLNE, 1977). Este modelo foi revisitado tempos depois onde os autores (JOHANSON e VAHLNE, 2009, 2013), reconhecem que outros tipos de conhecimento possam desempenhar um papel importante no processo de internacionalização da empresa, além do conhecimento de mercado.

Assim, é importante considerar os demais tipos de conhecimentos que podem ser gerados a partir dos relacionamentos, no processo de internacionalização, como:

conhecimento Vicário que surge a partir da observação das ações e resultados de outras empresas, o conhecimento de Pesquisa que deriva do processo de busca de informações explícitas sobre os países, mercados, instituições do local para onde a empresa pretende se instalar, O conhecimento Congênito que advém do aprendizado que os gestores adquiriram de experiências passadas, e o conhecimento Enxerto que é o conhecimento adquirido com a contratação de gestores que têm experiência internacional fora da empresa (CLERCQ *et al.*, 2012).

De maneira complementar, o modelo relacional sugere que, além do conhecimento de mercado, ocorre o ganho de conhecimento institucional e de internacionalização (ERIKSSON *et al.*, 1997), já que estes conhecimentos podem ser gerados por meio de relacionamentos existentes entre matriz e/ou subsidiária focal com atores externos (JOHANSON; MATTSSON, 1988; JOHANSON; VAHLNE, 1990; ANDERSON; FORSGREN; HOLM, 2002).

Já a literatura de desenvolvimento de subsidiárias sugere que a subsidiária focal gera também conhecimentos de caráter tecnológicos que são compartilhados com as subsidiárias – irmãs (BIRKINSHAW; HOOD, 1998; HOLM; HOLMSTROM; SHARMA, 2005), o que aumenta a influência da subsidiária focal em relação ao grupo empresarial como um todo (MUDAMBI; NAVARRA, 2004).

Porém todo o processo de geração e difusão dos conhecimentos que surgem a partir dos relacionamentos entre os atores ocorre ao longo da evolução do processo de internacionalização da empresa, portanto é importante ressaltar a relevância do aspecto temporal neste contexto.

Autores como (GAO e PAN, 2010; NADOLSKA e BARKEMA, 2007), comentam sobre a importância do estudo da evolução da empresa em mercados internacionais, já que a maioria dos estudos realizados foca na escolha do modo de entrada da empresa no país e no modo de operação utilizado inicialmente (DIAS; ROCHA e SILVA, 2014), no entanto, é importante verificar o que ocorre após a entrada, por exemplo, analisando as diversas modificações do modo de operação da empresa ao longo de sua trajetória no mercado internacional (BENITO e WELCH, 1994; BENITO *et al.*, 2005; GAO e PAN, 2010).

1.2 Objetivo

O presente estudo teve como objetivo geral ***analisar como a geração e difusão do conhecimento adquirido a partir dos relacionamentos inter e intraorganizacional modificam o modo de operação da empresa ao longo do tempo dentro do processo de internacionalização.***

De forma a complementar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- I. Identificar os relacionamentos intraorganizacional (matriz e subsidiária – focal / subsidiária focal e subsidiárias – irmãs) e os relacionamentos interorganizacional (matriz e atores externos / atores externos e subsidiária focal) articulados durante o processo de internacionalização;
- II. Identificar os tipos de conhecimentos que foram gerados e difundidos durante o processo de internacionalização;
- III. Identificar os modos de operação utilizados pela empresa ao longo do tempo, que caracterizaram a trajetória da empresa no Brasil.

Com a coleta de dados foi possível caracterizar a empresa Chery Brasil e analisar os relacionamentos que foram articulados pela empresa, os conhecimentos que foram gerados em decorrência dos relacionamentos e que foram posteriormente difundidos, e verificar assim, como estes, modificaram o modo de operação da empresa ao longo de seu processo de internacionalização, considerando os diversos modos de operação que foram utilizados em sua trajetória.

1.3 Justificativa

O tema selecionado para este estudo está pautado, a priori, na compreensão das novas estratégias empresariais, como, por exemplo, a internacionalização, que é utilizada por empresas que buscam por novos mercados a fim de garantir um maior grau de competitividade.

Assim, nesta pesquisa, se faz importante analisar aspectos da relação entre os países Brasil e China, já que o estudo de caso deste trabalho refere-se a empresa Chery Brasil Fabricação Importação e Distribuição de Veículos Ltda., nesta pesquisa caracterizada como Chery Brasil, que se trata de uma subsidiária brasileira cuja sua matriz *Chery Automobile Ltda.*, localiza-se na China.

A China é a maior parceira comercial do Brasil desde 2009, e é também uma grande investidora no país, e estes investimentos tiveram início com a política de “portas abertas”, através da qual as empresas estatais chinesas começaram a fazer suas primeiras operações internacionais (SILVA, *et al.*, 2011).

Nesse momento, o governo chinês estimulou a internacionalização mediante a liberalização de políticas outrora restritivas. Isto permitiu que mais empresas solicitassem o estabelecimento de filiais em outros países, desde que dispusessem de capital suficiente, conhecimento técnico e operacional e um parceiro adequado para iniciativas conjuntas, formando assim as *joint ventures* (LANDIM, 2010).

Quanto ao setor automotivo chinês, até a década de 1990, podia-se afirmar que o país carecia de tecnologia para a produção, assim como de uma rede de fornecedores aptos a suprir os componentes necessários para a montagem dos veículos, portanto era necessário buscar tais competências em outros países, como por exemplo, no Brasil, já que a China vem consolidando, há alguns anos, uma base internacional de fornecimento de matérias-primas, a partir da Austrália, Indonésia e países da África (TREVISAN, 2011).

Os investimentos chineses no Brasil foram anunciados em 2010 e apresentavam dois padrões: o primeiro, a inclusão do Brasil na base internacional de fornecimento de recursos naturais para a China. O segundo, a entrada dos chineses no mercado consumidor e no tecido industrial brasileiro (RODRIGUES, 2011).

Do total do investimento feito no Brasil em 2010, 93% deste capital foram provenientes de Empresas Estatais Centrais (*Central State-Owned Enterprises*, ou simplesmente Central SOE) (CEBC, 2011).

E foi diante deste contexto que no ano de 2010 a Chery veio para o Brasil, inicialmente através de exportação direta de veículos e depois com a construção de sua subsidiária no país.

Sendo assim, entre 2011 e 2013, as empresas chinesas exploraram novas oportunidades na área industrial, e, ao longo do período mencionado, percebeu-se um rearranjo progressivo dos investimentos no setor automotivo, já que as

montadoras chinesas que ingressaram no Brasil tinham a intenção de competir no segmento de carros populares, modalidade que caracteriza a indústria montadora do Brasil (CEBC, 2011).

E, nessa fase, o Brasil possuía condições bastante propícias ao recebimento desses aportes chineses, com destaque para o ritmo do crescimento econômico (CEBC, 2016).

E a partir do instante em que a Chery iniciou suas operações neste país, muitos relacionamentos com fornecedores e instituições governamentais foram articulados a fim de absorver competências que até então ela não possuía.

Portanto estes dados reforçam a importância do estudo do comportamento desta empresa em questão, no Brasil, já que segundo (COSTA *et al.*, 2013), as subsidiárias estrangeiras instaladas em mercados emergentes dependem dos contextos competitivos nacional e internacional.

Assim, é importante analisar a vantagem competitiva de que muitas empresas desfrutam, considerando que esta não se origina exclusivamente a partir de sua matriz, mas pode resultar da articulação e da mobilização de inovações desenvolvidas por suas filiais em mercado estrangeiro (BIRKINSHAW *et al.*, 1998; CANTWELL; MUDAMBI, 2005; FOSS; PEDERSEN, 2002).

Logo, as empresas multinacionais têm sido incentivadas a repensar suas estratégias de inovação, visando criar, transferir e explorar o conhecimento disperso ao redor do mundo (TEIGLAND; FEY; BIRKINSHAW, 2000).

E, no novo país, as subsidiárias precisam inserir-se nas redes externas do país hospedeiro para se valer dos benefícios do contexto competitivo nacional, criando novos relacionamentos inter e intraorganizacionais, que segundo (ANDERSSON *et al.*, 2002; AHARONI E BROCK, 2010) irão garantir acesso a novos recursos.

Diante deste novo cenário mundial, em que as empresas buscam a internacionalização para se manterem competitivas no mercado, a pesquisa se torna importante a ponto de o estudo das teorias comportamentais se tornar essencial.

E esta pesquisa contribuiu para o entendimento da importância da geração e da difusão dos conhecimentos gerados a partir dos relacionamentos entre os diferentes atores e a forma como este processo modifica o modo de operação da empresa em seu processo de internacionalização.

1.4 Organização do Trabalho

Para uma melhor compreensão da estrutura apresentada nesta dissertação, este item descreve os assuntos abordados em cada capítulo. Este trabalho está dividido em cinco capítulos:

O primeiro capítulo apresenta as considerações iniciais da pesquisa, em que são expostos a justificativa do trabalho, a questão central da pesquisa e os objetivos.

O segundo capítulo descreve o referencial teórico utilizado na elaboração deste trabalho. Primeiramente são demonstrados os conceitos associando relacionamentos e conhecimentos, e logo depois os conceitos referentes à modificação do modo de operação a partir dos relacionamentos articulados e dos conhecimentos adquiridos.

No terceiro capítulo, são caracterizados os métodos utilizados nesta pesquisa, a maneira como foram coletados os dados e, finalmente, como estes foram analisados.

O quarto capítulo detalha o estudo de caso selecionado, apresenta considerações sobre o setor automotivo brasileiro e o chinês. Logo após, é apresentado o histórico da empresa selecionada e seu processo de internacionalização. No último item, são descritas as análises associando os relacionamentos, os conhecimentos e o modo de operação, e por último é descrita a análise comparativa dos dados.

No quinto capítulo são realizadas as conclusões do estudo desta dissertação, as limitações encontradas e as sugestões para estudos futuros.

Capítulo 2

REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem a finalidade de apresentar os conceitos e as abordagens teóricas utilizadas nesta pesquisa expondo os conceitos sobre internacionalização, estratégias de entrada, relacionamentos, conhecimentos e modo de operação. Finalmente, será apresentado o quadro analítico, que representa a relação entre os conceitos.

2.1 Internacionalização

A partir da década de 1960, o crescimento das empresas multinacionais tradicionais motivou a criação da área de estudo de negócios internacionais, cujas principais questões estavam relacionadas ao processo de internacionalização, que incorporava os países industrialmente desenvolvidos (COSTA, 2012). A questão central pesquisada nesse período era: “Por que as empresas (das economias avançadas) tornam-se internacionais?” (FLEURY; FLEURY, 2011).

A partir desta questão, várias teorias surgiram, e estas enfocavam o fenômeno da internacionalização, apresentando os motivos que impulsionavam as empresas para o mercado externo.

Segundo ANDERSEN e BUVIK (2002), essas abordagens sobre o tema são divididas em duas linhas de pesquisa:

- A primeira linha de pesquisa refere-se às abordagens da internacionalização com base em critérios econômicos, que seria orientada para a otimização dos lucros e dos retornos financeiros, na qual existem duas variáveis predominantes: o poder de mercado e a liderança tecnológica (COSTA, 2012).

- A segunda linha de pesquisa destaca as abordagens da internacionalização com base nos comportamentos dos tomadores de decisão, que seriam orientados pela busca da redução de risco (SALVADOR *et al.*, 2008).

Como exemplo desta abordagem, é evidente a definição de JOHANSON e VAHLNE (1977), que ressaltam a taxa gradual de envolvimento de empresas em negócios internacionais, quando eles citam que a internacionalização é o processo pelo qual as empresas gradativamente aumentam seu envolvimento em negócios no exterior.

Outra definição, utilizando os conceitos de JOHANSON e MATTSSON (1988), cita que o fator relacional da empresa rumo a mercados internacionais é o aspecto preponderante na internacionalização. Para esses autores, o fenômeno é definido como o processo cumulativo, no qual relações são continuamente estabelecidas, mantidas, desenvolvidas, rompidas e dissolvidas no intuito da consecução dos objetivos da empresa (FELINI, 2012).

Este enfoque surgiu com base na investigação das experiências de multinacionais de manufaturas suecas, JOHANSON e VAHLNE (1977), desenvolveram um modelo de estágios para o processo de internacionalização, conhecido como modelo de Uppsala. Este modelo descreve a internacionalização da empresa como um processo de aprendizagem experiencial e de comprometimento incremental, onde a empresa adquire conhecimentos sobre determinado mercado de maneira incremental, o que diminui os riscos e as incertezas acarretando um desenvolvimento evolucionário em um mercado estrangeiro, iniciando com a exportação por meio de um agente, mais tarde com a criação de uma filial de vendas, e, por fim, com investimentos diretos para produção no exterior (COSTA, 2012).

Outra característica observada por JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL (1975) é a distância psíquica, definida como as diferenças percebidas entre valores, práticas gerenciais e educação de dois países. Logo, as empresas realizam negócios com países culturalmente mais próximos. Uma distância cultural muito grande inviabilizaria a realização de negócios internacionais. Nesse sentido, a empresa tende a diminuir o grau de incerteza inerente a processos de internacionalização, solucionando problemas em ambientes vizinhos (CYERT;

MARCH, 1963). Considerando os pressupostos do Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), pode-se elencar quatro aspectos:

- I. A falta de conhecimento é significativo obstáculo na internacionalização;
- II. O conhecimento adquirido por meio da experiência é essencial nesse processo;
- III. O investimento de recursos pelas empresas que se internacionalizam é gradual;
- IV. A internacionalização é consequência do crescimento da empresa e da saturação do mercado doméstico.

Porém, apesar de todos os riscos inerentes à decisão de se estabelecer em um mercado estrangeiro, é essencial que as empresas avaliem qual o melhor modo de entrada em um novo país, pois a escolha do modo de entrada neste mercado tem um grande impacto sobre o sucesso das operações internacionais da empresa (HILL, *et al.*, 1990).

Algumas características do novo país como o risco econômico, político, e a diversidade cultural devem ser levadas em consideração no momento da escolha do modo de entrada, pois quanto maiores forem as similaridades destes aspectos, menos arriscadas serão as operações realizadas pela a empresa no novo país (MELO, 2014).

2.2 Modos de Entrada e Modos de Operação em Mercados Internacionais

As empresas multinacionais utilizam diferentes modos de entrada no mercado global, ou seja, um arranjo institucional que torna possível a entrada de produto, tecnologia, habilidade humana e gestão e outros recursos dentro de um país estrangeiro (ROOT, 1994).

Segundo HITT *et al.*, (2008), os meios de entrada no mercado internacional podem ocorrer de diversas maneiras, como, por exemplo, a exportação, considerada o modo de entrada mais comum, pois é o que oferece menos riscos, constituindo-se como a melhor forma de ingressar em um país estrangeiro (ROOT, 1994).

As alianças estratégicas é também um modo de entrada, das quais a *joint venture* é o caso mais relevante nas quais são definidos acordos contratuais, entre uma empresa internacional e a entidade de um país-alvo, envolvendo a transferência de tecnologia ou recursos humanos, isto é, acordos de colaboração de longo prazo entre duas ou mais empresas para realizar operações específicas para o ganho mútuo e maximizar o desempenho por meio da redução de custos, aquisição de conhecimento e/ou expansão do mercado (PENG, 2009).

O Investimento Direto Estrangeiro é outra forma de entrar nos mercados externos, que envolve todo aporte de dinheiro vindo do exterior que é aplicado na estrutura produtiva doméstica de um país, isto é, na forma de participação acionária em empresas já existentes ou na criação de novas empresas (ROOT, 1994).

Porém, segundo JOHANSON e VAHLNE (1977), para a escolha do modo de entrada exemplar, é importante considerar alguns aspectos essenciais, como: características da empresa, do setor ou do ambiente macroeconômico e legal, proximidade geográfica, cultural e econômica. Estes aspectos irão interferir no processo de penetração gradual no mercado externo e irão garantir decisões mais assertivas.

Assim, após avaliar tais peculiaridades ambientais, a empresa em um primeiro momento opta por iniciar suas atividades via exportação, o que se deve a um custo relativamente mais baixo nas operações e com menor exposição aos riscos; e à medida que aumenta o seu conhecimento, sobre aspectos políticos, econômicos, concorrencial, cultural, entre outros, a organização parte para o estabelecimento de uma subsidiária própria (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

Após a escolha do modo inicial de entrada no mercado, a empresa também pode modificar o seu modo de operação (BENITO *et al.*, 2005). Esta mudança surge de uma necessidade da empresa em ajustar suas operações ao longo do tempo no mercado internacional (BENITO *et al.*, 2005; GAO e PAN, 2010). A internacionalização, portanto, não se restringe ao modo de entrada, mas também abrange o próprio processo de evolução das subsidiárias (BIRKINSHAW; HOOD, 1998; REZENDE, 2003).

É importante ressaltar que muitas pesquisas focam o modo de operação inicial da empresa (BENITO e WELCH, 1994; BENITO *et al.*, 2005; GAO e PAN,

2010), porém cabe salientar a importância do estudo dos demais modos de operação em seu processo de internacionalização.

Tais modificações referem-se aos diferentes modos em que a empresa operou no mercado (LEONIDOU e KATSIKEAS, 1996; BENITO *et al.*, 2005), mostrando não somente sua expansão, mas também seu retrocesso, no mercado externo. Essas modificações podem ocorrer de diferentes maneiras, podendo manter ou alterar seu modo de operação inicial.

As modificações no modo de operação podem ocorrer de diferentes formas: alteração intramodo, alteração da função do modo ou pacote de modos, adição ou exclusão de modos e alteração completa do modo ou pacote de modos (BENITO *et al.*, 2009).

Essas modificações podem tanto indicar um maior comprometimento com o mercado ou menor interesse nele, o que reflete o histórico da empresa ao longo do tempo (BENITO *et al.*, 2009; MEYER e LIEB-DÓCZY, 2003).

A alteração intramodo tende a ser a forma mais amena de alteração do modo ou pacote de modos, já que normalmente representa um aprimoramento contínuo da forma como a empresa opera. O modo de operação da empresa no mercado internacional pode permanecer sem alterações por muito tempo, mas, ao longo desse tempo, podem ser feitas adaptações que o tornam consideravelmente diferente do que ele era no início (BENITO *et al.*, 2009).

O pacote de modo consiste no agrupamento e uso de vários modos de operação, utilizados de maneira integrada e complementar ao mesmo tempo. Já a alteração da função do modo ou pacote de modos acontece quando existe uma mudança no papel do modo. Tal mudança pode ou não acontecer de forma planejada, mas existe quando o modo passa a exercer um papel diferente do inicialmente esperado (PETERSEN e WELCH, 2002).

A adição ou exclusão acontece quando a empresa aumenta ou reduz o número de modos com os quais opera em um mercado internacional. A alteração completa do modo ou pacote de modos acontece quando a empresa muda completamente sua forma de operar no mercado. A alteração completa pode acontecer com um modo apenas, bem como com um pacote de modos. Quando não ocorrem modificações do modo de operação, o conceito aplicado é de que há apenas a manutenção do modo (BENITO *et al.*, 2009; PETERSEN e WELCH, 2002).

Por conseguinte, a partir do momento em que a empresa está operando no mercado estrangeiro, ela percebe a necessidade da criação de novos relacionamentos, sejam eles relacionamentos intraorganizacionais que ocorrem entre a matriz e a subsidiária focal e/ou entre a subsidiária focal com as subsidiárias - irmãs. E também podem ser criados relacionamentos interorganizacionais, que ocorrem entre a matriz e atores externos e/ou entre a subsidiária focal e atores externos (FORSGREN, 1989; RABBIOSI *et al.*, 2013; PENG *et al.*, 2012).

É por meio dos relacionamentos criados pela empresa, que ocorre a geração e difusão do conhecimento. De acordo com o modelo de estágio de Uppsala (ANDERSEN, 1993; JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990; JOHANSON; WIEDERSHEIN-PAUL, 1975), o conhecimento desempenha um papel chave no processo de internacionalização, já que o processo de aquisição dele leva ao aumento do compromisso internacional, uma vez que a aprendizagem resultante das atividades atuais vivenciadas pela empresa reduz a incerteza que é causada pela distância psíquica da empresa com seu mercado-alvo.

2.3 Tipos de Conhecimentos Gerados e Difundidos no Processo de Internacionalização

À medida que a subsidiária se estabelece no mercado estrangeiro, ela passa a assumir novas responsabilidades e ganhar mais autonomia por conta dos conhecimentos gerados e posteriormente difundidos, e isto se dá à medida que são desenvolvidos relacionamentos com diferentes atores (BIRKINSHAW, 1994, 1996, 1998; MUDAMBI; NAVARRA, 2004), com a matriz, com as subsidiárias irmãs ou com atores externos.

Inicialmente, JOHANSON e VAHLNE, (1977, 1990), defendiam a ideia de que o processo de aprendizado se tratava de um processo lento e gradual no qual o conhecimento organizacional, ou sua falta, era uma explicação central da internacionalização incremental. No entanto, JOHANSON e VAHLNE (2009) reconheceram a importância de fontes alternativas de conhecimento, não somente o experiencial adquirido a partir de vivências no mercado estrangeiro.

Portanto, outros tipos de conhecimento além do experiencial podem complementar o processo de desenvolvimento do conhecimento, o que aumentaria a velocidade do processo de internacionalização da empresa e diminuiria a incerteza de investimentos futuros.

Assim, o processo de geração e posterior difusão de conhecimento da empresa passam pelo entendimento dos tipos de conhecimento que podem ser gerados no processo de internacionalização dela:

- I.O primeiro tipo é o Conhecimento Experiencial, aquele que emerge da experiência direta através de atividades internacionais, trata-se diretamente da expansão da empresa em um período posterior a sua entrada, representando uma dilatação mais lenta, por depender de ações ainda não vivenciadas e muitas vezes exclusivas daquele mercado específico (ERIKSSON, 1997; JOHANSON e VAHLNE, 1977; CLERCQ *et al.*, 2012; SAPIENZA *et al.*, 2015).
- II.O segundo tipo é o Conhecimento Vicário, que surge a partir da observação de atividades de outras empresas, já que em mercados estrangeiros existem atividades de outras organizações com seus parceiros, portanto a observação de seus acertos e erros acelera a velocidade do processo de internacionalização (CASILLAS *et al.*, 2009; BRUNEEL *et al.*, 2010; CLERCQ *et al.*, 2012). Este tipo de conhecimento é gerado a partir de relações e parcerias com outras empresas, que de maneira indireta aumenta a capacidade das empresas de selecionar e realizar novas oportunidades, o que contribui para a redução dos riscos e incertezas percebidos.
- III.O terceiro tipo de conhecimento (BURPITT e RONDINELLI, 1998; ZHOU, 2007; CLERCQ *et al.*, 2012), é o que resulta a partir de Pesquisa que a empresa faz a respeito do país, ou do ambiente em que ela está inserida. Procura-se por oportunidades através da pró-atividade, inovação e capacidade de empreender. Empresas com maior tendência a buscar novos saberes utilizam mais este tipo de conhecimento. Tal pesquisa por oportunidades traduz-se em um processo de internacionalização mais rápido do que nas empresas que não realizam estas pesquisas.
- IV.O quarto tipo é o Conhecimento Enxerto, que corresponde à adição de componentes como, por exemplo, a contratação de um gerente externo,

que possua conhecimento necessário sobre o mercado onde a subsidiária focal está operando, que a empresa ainda não adquiriu (LOANE *et al.*, 2007; GABRIELSSON *et al.*, 2008; CLERCQ *et al.*, 2012). Esta contratação irá contribuir, com novos conhecimentos técnicos, uma proximidade maior com o cliente deste mercado, o que conseqüentemente contribuirá com o aumento velocidade do processo de internacionalização.

- V.O quinto tipo é o Conhecimento Congênito, aquele disponível desde o nascimento da organização, como o conhecimento e as experiências dos fundadores adquiridos através de suas atividades anteriores (OVIATT e MCDOUGALL, 2005; CLERCQ *et al.*, 2012). Essa capacidade de absorção dos fundadores e gerentes que possuem experiências internacionais prévias contribui para que fique mais fácil a exploração e assimilação do conhecimento sobre o mercado externo.
- VI.O sexto tipo de conhecimento é o de Mercado, foco das primeiras pesquisas sobre o processo de internacionalização da empresa, considerado como fundamental para a tomada de decisão e comprometimento de recursos em mercados estrangeiros (JOHANSON e VAHLNE, 1977; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; ERIKSSON *et al.*, 1997). É importante ressaltar que este tipo de conhecimento é gerado a partir de relacionamentos com compradores, fornecedores e concorrentes e é adquirido somente a partir da experiência *in loco*, e por essa característica de especificidade do conhecimento que dificulta sua difusão para outros contextos.
- VII.O sétimo tipo de conhecimento é o Institucional, que se refere ao aprendizado gerado sobre os princípios, normas, leis, regras e valores que regem as instituições do país onde a empresa opera (ERIKSSON *et al.*, 1997; CHILD; RODRIGUES, 2005).
- VIII.O oitavo tipo de conhecimento é o Tecnológico, que se refere aos conhecimentos práticos e teóricos, habilidades e artefatos utilizados no desenvolvimento de produtos e serviços (KOGUT; ZANDER, 1993; ERIKSSON *et al.*, 1997; LIN, 2003; CHILD; RODRIGUES, 2005), que sofrem adaptações para então serem utilizados no mercado local. Essas adaptações, além de exigirem o conhecimento tecnológico por parte da subsidiária, são mesclados com os conhecimentos do ambiente

institucional, como à normas, regras e valores institucionais do país onde se opera.

Para esta pesquisa é importante ressaltar a geração do conhecimento que surge a partir da subsidiária focal, de onde emergem os conhecimentos necessários para a continuidade de seu processo de internacionalização, que são decorrentes das relações que ela constrói com diferentes atores, e que posteriormente são difundidos para com outras unidades da empresa, seja com a matriz ou com as subsidiárias – irmãs.

2.4 Relacionamento Intraorganizacional entre Matriz e Subsidiária Focal

Um dos relacionamentos investigados é o da empresa matriz com a subsidiária focal. Havia uma visão hierárquica em negócios internacionais, onde a matriz controlava a subsidiária e decidia sobre a estratégia de ambas. Existindo, assim, a relação entre a empresa “controladora” e a empresa “controlada” nesse processo o papel das subsidiárias era apenas operacional e não estratégico pois a elas cabia acatar as estratégias corporativas definidas pela matriz (FORSGREN, 1990).

As atividades das subsidiárias, nesse contexto, eram tipicamente limitadas a vendas locais e manufatura (FORSGREN, 1989; BIRKINSHAW; HOOD, 1998), já que os produtos e o *know-how* existentes nelas eram oriundos da matriz. Esse processo evoluía a partir de uma interação entre o desenvolvimento do conhecimento sobre mercados estrangeiros e operações de um lado, e um empenho crescente por recursos deste mesmo mercado estrangeiro. Segundo JOHANSON e VAHLNE, 1977, 1990, é a partir do recurso adquirido que a empresa aumenta o seu compromisso de forma incremental, à medida que ganha experiência nas atividades atuais no novo mercado. Nessa nova concepção, admite-se que o conhecimento possa percorrer caminho reverso àquele identificado na estrutura hierárquica, ou seja, da subsidiária focal para matriz (MUDAMBI; NAVARRA, 2004).

Essa observação tem importantes implicações para o entendimento do processo de internacionalização da empresa no que se refere ao fluxo de conhecimento entre matriz e subsidiária focal. Uma vez que a unidade de análise deixa de ser a empresa como um todo e passa-se a atentar para as diferenças existentes nos papéis desempenhados pelas subsidiárias, a matriz perde a exclusividade pela atividade de geração de conhecimento (GHOSHAL; BARLETT, 1988; MUDAMBI; NAVARRA, 2004; SCHMID; SCHURIG, 2003).

A capacidade de absorção da matriz impacta significativamente nos benefícios deste conhecimento. Quanto maior a capacidade das matrizes em absorver novos conhecimentos, maior os benefícios de uma transferência de conhecimento oriundo da subsidiária (AMBOS; AMBOS; SCHLEGELMILCH, 2006).

Em alguns casos a matriz comercializa conhecimentos produzidos pela subsidiária, isto sugere que uma subsidiária pode influenciar o comportamento estratégico, neste caso, através da criação de uma importante unidade de desenvolvimento.

Sendo assim, a subsidiária detém o conhecimento gerado e a gestão da empresa matriz deve considerar cada uma das subsidiárias como fontes de ideias, competências, capacidades e conhecimentos que podem ser aproveitados em benefício da organização total (ANDERSON; PAHLBERG, 1997).

A influência da subsidiária detentora do conhecimento gerado se torna clara quando as outras unidades da empresa se tornam dependentes deste recurso e a subsidiária pode empregar seus recursos de conhecimento não só para alcançar mais liberdade na prossecução dos seus próprios objetivos, mas também para influenciar a estratégia de empresa matriz (AMBOS *et al.*, 2010).

Nesse contexto a subsidiária focal deve mostrar suas competências e atrair a atenção da matriz, através do envolvimento no processo de difusão de conhecimento reverso (GIROUD; SINKOVICS, 2012; NAJAFI-TAVANI *et al.*, 2012, 2014), isto é, a difusão de conhecimento de uma subsidiária à sua matriz, o que configura um caminho bidirecional do conhecimento, podendo percorrer da subsidiária focal para matriz e vice-versa.

Outro tipo de relacionamento intraorganizacional que existe é o que ocorre entre a subsidiária focal com as subsidiárias irmãs, caracterizadas como as demais subsidiárias do grupo empresarial, que será abordado a seguir.

2.5 Relacionamento Intraorganizacional entre Subsidiária Focal e Subsidiária Irmãs

Para explicar o processo de entrada e evolução da empresa em mercado estrangeiro, foi necessária a identificação de conhecimentos e relacionamentos gerados e difundidos entre a matriz e a subsidiária focal, que são considerados os atores principais no processo de internacionalização da empresa (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

Entretanto, observa-se que há um número significativo de investimentos em mercados estrangeiros que tem sido liderado por iniciativa da subsidiária focal, sem a participação da matriz no processo (FORSGREN; PAHLBERG, 1992).

Por estar em ambientes distantes do local de origem, dentro de um contexto muito diferente (econômico, social e cultural) a subsidiária cria meios de responder a esses ambientes, em busca de maior autonomia de escolha estratégica (BARTLETT, 1990; BOEHE, 2007). E é dentro deste contexto da descentralização do controle e do maior controle da subsidiária focal sobre as operações das demais subsidiárias que ocorre o relacionamento entre a subsidiária focal com as demais subsidiárias do grupo empresarial, denominadas como subsidiárias - irmãs.

Desta forma se estabelece uma relação de difusão de recursos entre duas ou mais subsidiárias em busca de benefícios mútuos e tais recursos incluem não apenas os fluxos de finanças e de produtos, mas também os fluxos de tecnologia, pessoas e informações (GHOSHAL; BARTLETT, 1990). Neste caso em que ocorrem extensas interações entre as subsidiárias, o centro de decisões deixa então de ser a matriz. Assim, uma das principais vantagens competitivas com as multinacionais é a possibilidade de difusão de conhecimentos entre as subsidiárias localizadas em diferentes países e contextos de negócios (GHOSHAL, 1986; GHOSHAL; NOHRIA, 1989; ROSENZWEIG; SINGH, 1991; MALNIGHT, 1996; FORSGREN, 2002).

Como consequência, a subsidiária focal passa a ser concebida como um portfólio de recursos e capacidades distintos dos da matriz, nos quais é possível identificar diferentes tipos de conhecimentos: conhecimento sobre tecnologias,

vendas e marketing, conhecimento sobre agências governamentais, concorrentes e fornecedores (BIRKINSHAW; HOOD, 1998; SCHULZ, 2003).

Deste modo, a subsidiária focal contribui para a difusão de novos conhecimentos, tecnologias, práticas gerenciais e inovação (BOEHE, 2007). Tais conhecimentos podem ser compartilhados entre as subsidiárias – irmãs, e essa interdependência pode tornar o desenvolvimento de conhecimento de uma subsidiária em particular, relevante a outras subsidiárias (HOLM; HOLMSTROM; SHARMA, 2005; SCHMID; SCHURIG, 2003).

Neste contexto, a subsidiária focal, e não a matriz, apresenta-se como o melhor canal de comunicação direta com as subsidiárias irmãs (HEDLUND, 1993).

2.6 Relacionamento Intraorganizacional entre Matriz e Atores Externos

Considerando os casos em que a matriz se estabelece fora do seu país de origem sem nunca ter realizado operações internacionais, a empresa constitui relacionamentos com empresas locais, como clientes, fornecedores, reguladores a fim de garantir sua sobrevivência (GHOSHAL; BARTLETT, 1990). Nesses relacionamentos, o conhecimento flui entre as unidades organizacionais, podendo ser combinado com o conhecimento local para formar novos conhecimentos, ou seja, a empresa pode aprender com terceiros (HAKANSSON; HAVILA; PEDERSEN, 1999; SHARMA, 2005). A matriz pode ainda ter relações de troca de conhecimento em potencial com um específico conjunto de fornecedores, compradores e / ou agências reguladoras e devido a essas ligações entre os diferentes conjuntos de organizações locais, todos os membros de todos os conjuntos das diferentes unidades, coletivamente constituem a rede externa (GHOSHAL; BARTLETT, 1990).

Se um relacionamento tem um número de ligações, há também um número de interfaces em que a aprendizagem poderia aparecer: entre os produtos, entre a produção e instalações, e entre pessoas com diferentes fundos e competências (HAKANSSON, 1999).

O modelo de rede de internacionalização proposto por JOHANSON e MATTSSON (1988) e citado também por JOHANSON e VAHLNE (1990), permite a influência de atores externos ou de organizações sobre a internacionalização da empresa e esse modelo de rede permite influências multilaterais sobre a tomada de decisão internacional da empresa. Essencialmente, as empresas são expostas a um maior número e variedade de fontes de conhecimento, maior do que as suas capacidades internas, oferecendo inúmeras oportunidades para a aprendizagem (OSLAND; YAPRAK, 1995; INKPEN, 1996).

Um número de estudos empíricos tem demonstrado que uma empresa é capaz de adquirir de atores externos conhecimentos internacionais relevantes. O conhecimento do negócio estrangeiro busca capturar o conhecimento experiencial pertencentes a clientes, concorrentes e do mercado (HOLM *et al.*, 1996).

Em outro enfoque, o conhecimento da instituição estrangeira está relacionado com o conhecimento de governo, cultura, modelos e normas institucionais, o que permite a uma empresa tornar-se consciente das oportunidades e problemas no mercado externo.

2.7 Relacionamento Intraorganizacional entre a Subsidiária Focal e Atores Externos

Além da matriz, as subsidiárias também podem desenvolver e manter relações estreitas com os seus agentes locais, por exemplo, fornecedores e clientes. Considerada a adaptação mútua de atividades entre uma subsidiária e os seus parceiros de negócios locais o acesso ao conhecimento externo é uma das principais exigências do desenvolvimento do conhecimento (ALMEIDA; PHENE, 2004; CHANG; WITTELOOSTUIJN; EDEN, 2009; INEMEK; MATTHYSSENS, 2013; TAVANI *et al.*, 2014).

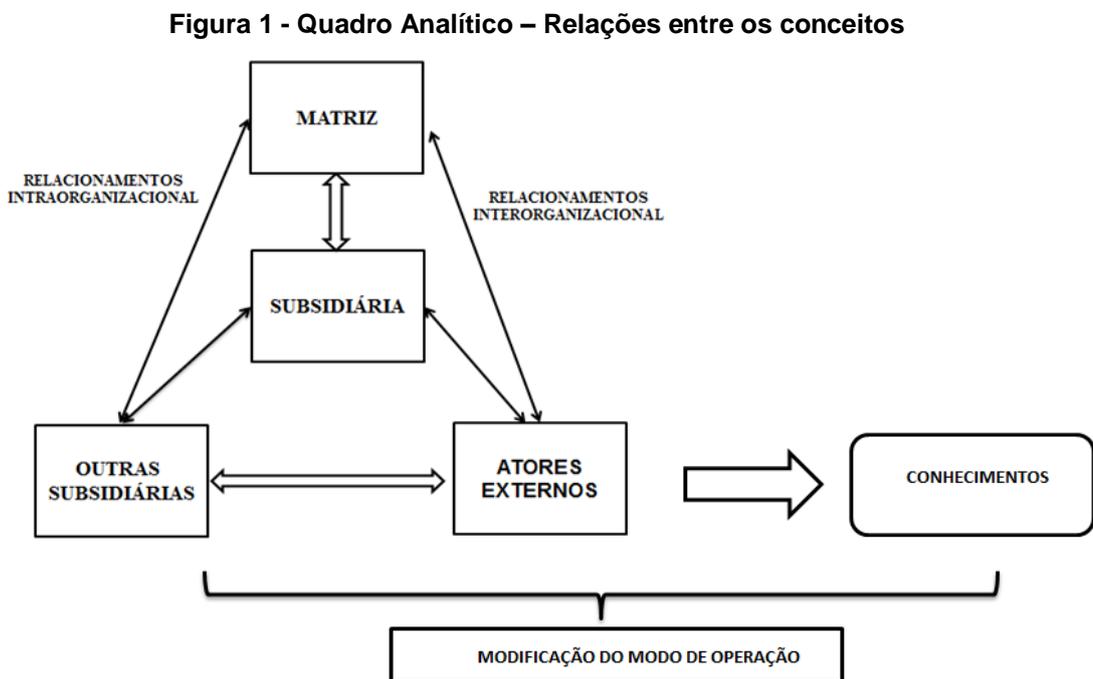
Portanto, subsidiárias que são altamente envolvidas com atores externos locais têm acesso a valiosos recursos como troca de conhecimento e ideias e os principais fornecedores e clientes podem ser considerados por eles como a principal fonte de negociação, isto é, a relação da subsidiária focal com os atores externos pode melhorar a capacidade da subsidiária para desenvolver novos

conhecimentos (MUDAMBI; NAVARRA, 2004; NAJAFI-TAVANI; GIROUD; SINKOVICS, 2012a).

Assim, a subsidiária focal, por meio dos relacionamentos estabelecidos com atores externos, gera e difunde conhecimentos de mercado e do ambiente institucional, que, por sua vez, podem ser determinantes em seu processo de internacionalização (BARBOSA, 2009).

Em suma, para o modelo relacional, a internacionalização da empresa é dependente dos relacionamentos entre a matriz e atores externos e, principalmente, entre a subsidiária focal com atores externos. Por meio de suas relações com os atores, a subsidiária absorve novos conhecimentos a partir do ambiente, e isso terá um impacto positivo em seu próprio desempenho do mercado (FORSGREN, 2002).

De maneira complementar, segue o quadro analítico onde são apresentadas as relações entre os principais conceitos utilizados neste trabalho.



Fonte: Adaptado pelo autor com base em ARAÚJO *et al.*, 2003.

Na parte superior do quadro analítico está representada a relação existente entre os diversos relacionamentos intraorganizacionais e interorganizacionais, e os tipos de conhecimentos resultantes deles. Em decorrência desse processo,

acontecem as modificações no modo de operação da empresa, evidenciadas na parte inferior do quadro.

Finalmente, o quadro analítico sugere a relação entre relacionamentos, a geração de diversos tipos de conhecimento e a modificação do modo de operação por meio de manutenção ou alteração do modo ou do pacote de modos de operação (HADJIKHANI *et al.*, 2002). Caracteriza - se, então, o progresso contínuo e gradual da empresa no mercado internacional, cujos relacionamentos geram conhecimentos que influenciam gradativamente (HADJIKHANI *et al.*, 2002; JOHANSON e VAHLNE, 2003) a mudança no modo operacional da instituição, ao longo do tempo, no mercado externo.

Em síntese, os relacionamentos intraorganizacionais (matriz e a subsidiária focal e entre subsidiária focal e a subsidiárias – irmãs) e interorganizacionais (matriz e atores externos e subsidiária focal e atores externos) podem gerar novos tipos de conhecimento que serão posteriormente difundidos entre os atores. E, no decorrer da trajetória de internacionalização da empresa, podem alterar o modo de operação, a partir da manutenção ou alteração do modo de operação.

A manutenção pode ser tanto de um modo único, como de um pacote de modos. Já a alteração pode acontecer de quatro formas: intramodo, função do modo, adição ou exclusão de modos e alteração completa do modo.

Para esta pesquisa, considerando as categorias de análise adotadas, foi realizado um estudo de caso de uma empresa do setor automotivo, a Chery Brasil, portanto os próximos itens esboçam o cenário no qual se desenvolveu o objeto desta pesquisa.

2.8 A Indústria Automotiva da China e do Brasil

O início do século XXI está sendo marcado por grandes modificações na geografia econômica internacional, motivadas, em grande parte, pelo ressurgimento da China, cuja trajetória econômica recente propiciou resultados que permitem considerá-la uma das grandes potências político-econômicas da atualidade. Com taxas de crescimento econômico e de exportações e importações elevadas (MASIERO, *et al.*, 2014).

Sendo considerada uma das maiores economias do mundo, permanecendo na segunda posição do *ranking* mundial, considerando que o seu Produto Interno Bruto (PIB) teve crescimento de 6,9% no ano 2015, que totalizou 67,67 trilhões de *uanes* (US\$ 10,33 trilhões), segundo o Fundo Monetário Internacional (FMI).

Esses resultados se deve às reformas econômicas, iniciadas em 1978 e conhecidas como “Políticas de Portas Abertas”. Esta política estimulou a internacionalização mediante a liberação de políticas antes restritas, possibilitando que as empresas procurassem estabelecer filiais em outros países desde que dispusessem de capital suficiente, conhecimento técnico operacional e parceria adequada para iniciativas conjuntas (CEBC - Conselho Empresarial Brasil-China, 2011).

Para os demais países do mundo, o comércio com a China representa uma alternativa para a importação e exportação, proporcionando aos consumidores globais o acesso a produtos bastante sofisticados e de baixo custo fabricados pelos chineses. Atualmente, o Brasil é o maior parceiro comercial da China na América Latina. Enquanto o país representava 0,2% do volume investido pela China no exterior em 1999, subiu para 5% em 2009 e hoje chega a 8%, segundo levantamento da UNCTAD - Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (CEBC - Conselho Empresarial Brasil-China, 2016).

Em se tratando do setor automotivo, até a década de 1990, podia - se afirmar que o país carecia de tecnologia para a produção, assim como de uma rede de fornecedores aptos a suprir os componentes necessários para a montagem dos veículos. A melhoria, frequentemente referida como “a modernização”, foi apoiada por um conjunto de políticas do governo central, especificamente o de 1988 e o de 1994, que tinham como objetivo a consolidação patrimonial, a aquisição de tecnologia e a entrada de investimento estrangeiro direto. Toda montadora de veículos estrangeira que almejasse ingressar no mercado chinês deveria se associar a uma montadora nacional, trazer consigo uma rede de fornecedores e transferir tecnologia para seu parceiro chinês. Essa abordagem focada em parcerias internacionais fez com que se formasse, na China, uma rede de *joint ventures* (CEBC, 2011).

No entanto, existe também um conjunto de montadoras chinesas (no qual a Chery está incluída) que não possuem um parceiro internacional. Essas são

chamadas montadoras “independentes”, mas esta denominação não significa que sejam desvinculadas do governo. Empresas como Chery são estatais. A independência refere-se a dois aspectos: marca e tecnologia de projeto de produto. É importante chamar atenção a dois aspectos das independentes: a liberdade para buscar mercados no exterior e a sua orientação para buscar mercados com menos poder de compra (CEBC, 2011).

Apesar de, em termos percentuais, a participação de empresas independentes na China não ser bastante significativa, isso muda ao se comparar seu volume absoluto de vendas com o mercado em outros países. Por exemplo, somente o *market share* das empresas independentes chinesas foi próximo ao total do mercado brasileiro em 2010: 2,4 milhões de automóveis. Muitas dessas empresas independentes adotaram a estratégia de internacionalização precoce, na medida em que possuíam liberdade para a venda de seus carros em outros mercados (CEBC, 2011).

A empresa JAC e a empresa Chery, por exemplo, têm aproximadamente 15 anos de existência, com produtos já encontrados em mais de 50 países. Um caso intermediário é o da empresa BYD, que possui sócio internacional, mas cultiva sua independência a partir de seu domínio sobre a tecnologia de baterias (CEBC, 2013).

Em relação ao setor automotivo, em 2015, a China se manteve como líder do mercado global de veículos ao encerrar o período com um volume de vendas de 24,6 milhões de unidades, segundo a CAAM - *China Association of Automobile Manufacturers*, associação que reúne as montadoras daquele país. O volume ficou 4,7% acima do registrado no ano de 2014. Embora o resultado de vendas tenha sido considerado alto, o índice de crescimento em 2015 foi menor do que em anos anteriores, 10% em 2014 e 16% em 2013, sempre na comparação anual, revelando desaceleração do mercado automotivo chinês (CEBC, 2016).

Grande parte do crescimento é reflexo do subsídio do governo que reduziu pela metade o imposto para modelos menores, com a redução de imposto em 5% sobre as vendas de automóveis com motores menos potentes, segmento que responde por quase 70% do total das vendas no país (*AUTOMOTIVE BUSINESS*, 2016).

No que tange aos investimentos chineses no Brasil, observa-se que os mesmos são pautados em duas estratégias: a primeira consiste na busca por matérias primas e energia para garantir o autossustento de suas fábricas. A segunda estratégia está relacionada à ocupação de mercado, notadamente na produção de veículos automotores, eletrônicos e máquinas e equipamentos. A maior parte dos investimentos chineses no Brasil se deu por meio de fusões e aquisições parciais, ou seja, pela compra parcial de empresas. Uma hipótese que poderia explicar esta preferência pelas aquisições parciais (geralmente minoritárias) pode ser encontrada nas dificuldades derivadas dos contrastes culturais entre os dois países (CEBC, 2011).

Assim, em 2015, o total de investimentos em projetos chineses no país foi de US\$ 7.891.886,00, dos quais US\$ 956.886,00 foram investidos no setor automotivo, em especial por parte de empresas chinesas já estabelecidas no país que planejavam novos aportes, como no caso da empresa Chery e da empresa Zotye (*AUTOMOTIVE BUSINESS*, 2016).

Algumas características, como o maior conhecimento das condições do mercado brasileiro para a realização de investimentos também podem ter influenciado a decisão de novas empresas chinesas de ingressarem no país, já que as questões relativas à burocracia e ao sistema tributário brasileiro estão entre as principais dificuldades enfrentadas por essas empresas que investem no Brasil. (CEBC, 2014).

Embora nos dias atuais, o setor automotivo seja responsável por 5% do PIB nacional, consistindo, indubitavelmente, na mais importante indústria de alto valor agregado, números da ANFAVEA - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores mostram que as vendas de 2013 em relação à expectativa de vendas para 2016, sofreram uma queda em torno de 23% em automóveis leves. O que parecia ser uma história promissora, apresenta-se hoje como um período de declínio.

O volume de financiamento de veículos vem se contraindo, enquanto o custo do financiamento aumentou com a taxa básica de juros, que subiu de 8 a 10% em 2013 para mais de 14% em 2016. Além disso, a taxa de desemprego disparou de 7% para mais de 11% nesse mesmo período. (IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2016).

Outros fatores que contribuíram para queda na venda de veículos nos últimos anos se deram por conta do foco excessivo em venda de carros com menos tecnologia, para o mercado interno que a priori escondeu as deficiências que a indústria automotiva acumulou durante as últimas décadas. Essas deficiências surgiram no último ano, quando o país passou por uma das piores crises de sua história: a produção de automóveis no Brasil não é competitiva no contexto internacional (DANA, 2016). Outro obstáculo é a alta taxa de imposto no valor final do veículo: 30% dos preços de venda do carro estão direta ou indiretamente atrelados aos impostos (*AUTOMOTIVE BUSINESS*, 2016).

Com todos esses fatores econômicos do Brasil, as montadoras chinesas encontram problemas para garantir um aumento de vendas significativo no mercado, que contribua para se manterem competitivas.

O primeiro sinal de que as montadoras chinesas teriam dificuldades no Brasil surgiu em 2012, quando o governo aumentou quase 30% o imposto cobrado sobre os veículos importados, ao implantar o Programa Inovar Auto (Sistema de Acompanhamento do Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica e Adensamento da Cadeia Produtiva de Veículos Automotores). Ficariam isentos do imposto os carros de montadoras que começassem a produzir localmente. O Programa Inovar Auto, surgiu da tentativa de minimizar os impactos da falta de estrutura e tentar tornar o país mais competitivo no cenário internacional, o governo federal então instituiu um novo programa de incentivo à inovação em outubro de 2012, cujo enfoque era no setor automobilístico (MDIC, 2016).

Esta nova política mantém aos veículos importados um aumento na alíquota do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) de 30 pontos percentuais, visando a desestimular a simples importação e promover a produção local (ANFAVEA, 2016).

Além da produção nacional, é necessário que se atendam outros requisitos para as empresas se qualificarem à redução do valor do IPI, como conteúdo mínimo produzido localmente, etapas produtivas realizadas também no local de atuação, investimentos em P e D, capacitação de fornecedores ou programa de etiquetagem e maior eficiência energética dos veículos (NUNES *et al.*, 2016).

A medida também estabelece que seja possível já receber a desoneração do IPI por meio de cotas anuais de unidades a serem importadas, desde que

sejam apresentados planos de investimento no Brasil atendendo aos requisitos supracitados (MDIC – Ministério da Indústria, Comércio Exterior Serviços, 2016).

Diante disso, no ano de 2012, as empresas JAC e Chery, ambas empresas chinesas, anunciaram planos de investimento para construir suas fábricas no país. Porém fatores como a alta do dólar, atraso para entrega de peças trazidas da China, e a falta de adaptações dos veículos para o mercado brasileiro, atrapalharam as vendas no Brasil (*AUTOMOTIVE BUSINESS*, 2016).

A participação nas vendas em 2016 ainda é irrisória, em relação às marcas tradicionais e que estão no país há mais tempo, mesmo oferecendo carros mais equipados e com preços inferiores aos dos modelos produzidos no Brasil. Apesar do custo-benefício satisfatório, os veículos chineses enfrentam dificuldades quanto à desconfiança em relação à qualidade do produto, quanto à manutenção e à relação pós-venda. Segundo os dados de 2015, por exemplo, a empresa General Motors vendeu aproximadamente 138.000 mil veículos, enquanto a empresa Chery Brasil vendeu aproximadamente 5.000 mil veículos (FENABRAVE - Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores, 2016).

Porém a estrutura do setor tende a ser constantemente reconfigurada em função de novos investimentos das empresas chinesas que permanecem no país, devido a estratégias de internacionalização traçadas há muitos anos (JATO DYNAMICS, 2016).

Segundo o *site AUTOMOTIVE BUSINESS* (2016), a empresa Chery, por exemplo, pretende investir no Brasil US\$ 100 milhões (cerca de R\$ 346,6 milhões) entre os anos de 2015 a 2017, o que denota a ânsia da empresa em buscar novos conhecimentos a respeito do mercado, sobre tecnologia e conhecimentos institucionais, através da formação de novos relacionamentos com atores intra e/ou interorganizacionais no país.

Capítulo 3

METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo descrever, em detalhes, os procedimentos utilizados nas diversas fases da pesquisa. A partir da definição do método de pesquisa, são apresentados os procedimentos/instrumentos da fase de coleta de dados, ou seja, os meios pelos quais os dados serão coletados, logo após, são apresentados os critérios e procedimentos da fase de análise dos dados.

3.1 Método de Pesquisa

O método adotado para esta pesquisa será o estudo de caso, através de uma abordagem qualitativa e exploratória sob uma perspectiva longitudinal retrospectiva. A escolha por esse método foi baseada na natureza do fenômeno pesquisado considerando que um estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2004).

Em se tratando de processos de internacionalização, questões do tipo "como" e "por que" são mais explanatórias, e é provável que levem ao uso de estudos de casos, por se tratar de pesquisas históricas e experimentos como estratégias de pesquisa escolhidas, e a investigação dos eventos ao longo do tempo e simultaneamente associar esse eventos aos relacionamentos envolvidos, considerando assim um caráter longitudinal que se deve ao fato de que tais questões lidam com ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do

tempo, em vez de serem encaradas como meras repetições ou incidências (YIN, 2004).

Considerando o aspecto exploratório, tem - se como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema (GIL, 2002), já que se busca estabelecer relações de causa e efeito entre o contexto, representado pelos relacionamentos intraorganizacional e interorganizacional, e o fenômeno, representado pelas mudanças no modo de operação das empresas durante seu processo de internacionalização.

Já a pesquisa qualitativa foi escolhida, pois, conforme mencionado, para se compreender a evolução da empresa nos mercados internacionais, a partir dos conhecimentos gerados pelos relacionamentos inter intraorganizacionais, é recomendável que se analise detalhadamente não somente esse processo, mas também os contextos nos quais ele está inserido (DIMITRATOS e JONES, 2005; POULIS *et al.*, 2013). A partir dessa análise, o pesquisador pode construir suas hipóteses e ou proposições, o que condiz com a pesquisa qualitativa (CRESWELL, 2003). Além disso, a pesquisa qualitativa tem sido privilegiada nos trabalhos que utilizam a abordagem comportamental para analisar e compreender a internacionalização da empresa (KONTINEN e OJALA, 2011).

A pesquisa longitudinal permite maior compreensão de um processo que evolui com o passar do tempo, possibilitando a construção de novos entendimentos sobre tal processo (MEYER, 2001; PETTIGREW, 1990). Além disso, a utilização da perspectiva longitudinal pode aumentar a validade interna da pesquisa, possibilitando a identificação de causas e efeitos (LEONARD-BARTON, 1990). E essa perspectiva é ainda legitimada por recomendações de estudos prévios já realizados sobre processos de internacionalização (WELCH; WELCH, 1996; REZENDE, 2002; COVIELLO, 2006; REZENDE; VERSIANI, 2007). Os autores REZENDE e VERSIANI (2007), por exemplo, utilizam a técnica de pesquisa qualitativa de perspectiva longitudinal para realizar um estudo comparativo de casos com doze multinacionais britânicas no mercado brasileiro.

A partir da escolha do método, selecionou-se como caso o processo de internacionalização da Chery Brasil Importação, Fabricação e Distribuição de Veículos Ltda., empresa do setor automotivo, localizada na cidade de Jundiá, São Paulo, subsidiária brasileira da empresa estatal *Chery Automobile Ltda.*, localizada na cidade de *Wuhu*, província de *Anhuí*, na China.

Justifica-se tal escolha a partir dos seguintes critérios:

O primeiro critério foi a escolha por empresas multinacionais, já que tanto modelo de Uppsala (JOHANSON e VAHLNE, 1977, 1990) quanto o modelo relacional (JOHANSON e MATTSSON, 1988) foram elaborados a partir de pesquisas realizadas em empresas com essa característica e, neste trabalho, busca-se identificar quais conhecimentos (AKERMAN, 2015), foram gerados a partir relacionamentos intraorganizacionais e interorganizacionais que a empresa criou após a entrada no país. Neste caso, a empresa escolhida atende a esse critério, já que possui uma subsidiária no Brasil e sua matriz localiza-se na China, e, portanto, foi necessária a criação de novos relacionamentos e, conseqüentemente a geração de novos conhecimentos no novo país, podendo estes serem difundidos para outras subsidiárias e/ou com a matriz.

O segundo critério considerado foi o horizonte temporal em que a empresa opera ou operou. Por se tratar de um estudo longitudinal (retrospectivo), uma vez que investiga o passado das empresas (MIGUEL, 2011), e também por considerar que tanto o modelo de Uppsala (maior comprometimento de recursos e aprendizado gradual) quanto a literatura de desenvolvimento de subsidiárias se baseia em estudos que buscam identificar e caracterizar o comportamento da empresa ao longo do tempo; e também para que fosse possível analisar o desenvolvimento da empresa nesse mercado, a partir das alterações no modo de operação, verificando se houve manutenção ou alteração dos modos de operação e em qual momento, ao longo do desenvolvimento da empresa, a manutenção ou alteração dos modos ocorreram (HALINEN, MEDLIN e TORNROOS, 2012; EBERHARD e CRAIG, 2013). Assim, a empresa escolhida também atende este critério, já que sua evolução no Brasil (mercado internacional) ocorreu no decorrer de sete anos.

O terceiro critério é a acessibilidade. Para uma análise detalhada do caso escolhido, o acesso a documentos, relatórios e aos entrevistados é de fundamental importância. Já que se trata de informações consideradas estratégicas no desenvolvimento da subsidiária no Brasil, como por exemplo, informações de conhecimentos institucionais, de mercado e tecnológicas, bem como informações dos relacionamentos criados com atores externos à empresa, e também informações sobre os modos de operação da empresa ao longo de sete anos no Brasil. Neste caso, a Chery Brasil se mostrou apropriada para o estudo, já que o acesso às

informações foi facilitado pelo vice-presidente da empresa no Brasil, que se mostrou interessado com os resultados da pesquisa.

3.2 Fontes e Instrumentos de Coleta de Dados

Nesta pesquisa foram utilizadas múltiplas fontes para a coleta de dados, de maneira a possibilitar sua comparação e conseqüentemente aumentar a validade da pesquisa, desta forma garantindo a triangulação de dados (YIN, 2004).

Foi realizado um levantamento de dados primários e secundários. Os dados primários consistiram de entrevistas semiestruturadas.

Primeiramente, foi elaborado o roteiro de entrevista (Ver ANEXO A), cujo objetivo era garantir que os entrevistados relatassem os principais eventos ocorridos ao longo do tempo da empresa no Brasil como, por exemplo, o modo de entrada da empresa no país, as influências dos atores externos, os relacionamentos gerados no país e as mudanças no modo de operação da empresa.

Desta forma, o roteiro de entrevista foi dividido em três partes: A primeira parte faz referência à entrada da empresa no mercado brasileiro, buscando identificar como se deu a entrada da subsidiária no Brasil, e identificar também quais as influências dos atores externos inicialmente e finalmente verificar a relação temporal contemplada neste período com perguntas como: Como foi o modo de entrada da subsidiária no Brasil? O processo de Entrada (da decisão até a efetiva entrada no mercado brasileiro) durou quanto tempo? A decisão pela entrada no mercado brasileiro foi de responsabilidade da matriz ou houve influência de outras subsidiárias e/ou atores externos (fornecedores, clientes) no processo?

A segunda parte do questionário fez referência ao modo de operação da empresa, onde no questionário foi possível verificar quais foram os eventos que ocorreram que contribuíram com as mudanças do modo de operação da empresa e também verificar quais as influências dos atores externos nas mudanças ocorridas e os intervalos de tempo entre um evento e outro. Foram utilizadas perguntas como: Como você descreve a evolução das operações (relacionar os eventos considerados importantes que contribuíram para a evolução do modo de operação da subsidiária no país) da subsidiária no Brasil? Houve mudanças no modo de operação da

empresa depois da entrada no Brasil (ampliou-se ou reduziu-se a linha de produtos ou escopo de serviços prestados, houve novas aquisições da subsidiária brasileira)? Com o passar do tempo, você considera que houve ganho de novos conhecimentos? Isso favoreceu o crescimento da subsidiária no país?

Na terceira e última parte do roteiro de entrevistas, buscou-se verificar a autonomia e influência da subsidiária brasileira em relação às demais, com questões como: Qual o papel da subsidiária brasileira quanto à geração e difusão de conhecimentos, em relação às demais subsidiárias na América Latina? Como você avalia a autonomia da subsidiária brasileira? Há muito controle da matriz?

Elaborado o roteiro, o próximo passo foi a seleção das pessoas a serem entrevistadas. Foi, então, realizada uma lista prévia contendo os nomes de pessoas com potencial para serem entrevistadas. Buscou-se identificar pessoas que tivessem conhecimentos relevantes e profundos sobre a história da subsidiária brasileira, de forma que as informações obtidas fossem abrangentes não somente do ponto de vista histórico, para que toda a extensão da trajetória da subsidiária brasileira fosse levantada, mas também sob o ponto de vista dos atores envolvidos. A partir desta lista, foram selecionadas três pessoas consideradas estratégicas na subsidiária brasileira. A tabela 1 apresenta os dados das entrevistas realizadas:

Tabela 1 - Entrevistas Realizadas para o Estudo de Caso

Cargo	Local / data	Relação do entrevistado com a Chery Brasil	Duração da entrevista
Entrevistado 1 - Luís Francisco Curi	Skype – São José do Rio Pardo/Jundiá – 13/06/2016	Vice – Presidente no Brasil Representante Institucional	48:30 min
Entrevistado 2 - Maurício Buzetto	Skype – São José do Rio Pardo/Jundiá – 27/08/2016	Gerente de Manufatura	29:40 min
Entrevistado 3 – Thiago Marques	E-mail – 30/08/2016	Gerente de Marketing	3 páginas

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

As entrevistas foram realizadas em português. Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, o que gerou um documento com trinta e seis páginas. Os dados secundários consistiram em documentos emitidos pela empresa

e elaborados por terceiros ao longo dos anos, como publicações de caráter publicitário, notícias publicadas em jornais, revistas e *sítes* da internet e nos *sítes* da empresa.

O levantamento de dados secundários envolveu:

- Mais de 95 páginas de notícias publicadas em jornais e revistas;
- Mais de 30 horas de vídeos (comerciais, publicitários e entrevistas dos representantes da empresa no Brasil para revistas e programas de televisão) disponibilizados na internet;
- 60 *slides* de apresentação da história da empresa e dos produtos comercializados;
- Quatro *sítes* da empresa, envolvendo os *sítes* da subsidiária no Brasil, o *site* da subsidiária na Rússia e o *site* da matriz na China.

Os documentos resultantes das entrevistas, bem como os dados secundários, forneceram a base para a análise de dados, descrita a seguir.

3.3 Análise dos Dados

Após a geração do documento com as informações primárias, foi gerado um novo documento agrupando as informações primárias e secundárias, a fim de verificar de forma organizada todas as informações coletadas.

A fim de verificar a dimensão temporal através das mudanças no modo de operação da empresa com o passar do tempo, e para que os dados pudessem ser analisados, primeiramente as entrevistas transcritas foram divididas de acordo com cada modo de operação identificado pelos entrevistados, mediante a história detalhada da empresa no Brasil.

Os diferentes modos de operação foram dispostos em ordem cronológica de acontecimento, garantindo um panorama geral dos dados coletados. Após a identificação dos modos de operação, foram gerados seis diferentes arquivos, um para cada modo de operação citado pelos entrevistados: 1- Entrada no país via exportação; 2 - Criação da subsidiária no Brasil; 3 - Construção da Fábrica de Motores; 4 – Criação do Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento; 5 - Criação do polo industrial e 6 - Transferência do Setor de Peças.

O passo seguinte foi, a partir dos seis modos de operação identificados pelos entrevistados, agrupá-los com os dados secundários coletados. As informações utilizadas neste passo foram reportagens veiculadas em todo o período dos anos de 2009 a 2016, o histórico da empresa no Brasil apresentado no *site* da empresa, apresentações em *power point* fornecidas pela empresa, em que consta a evolução e trajetória da empresa no país, separadas pelos principais acontecimentos ocorridos neste período, permitindo assim a realização de uma triangulação dos dados obtidos.

Os demais dados secundários foram utilizados como suporte para a descrição do caso. O passo seguinte foi, dentre os modos de operação identificados e colocados em ordem cronológica, classificá-los conforme sugestão de BENITO ET AL.,2009: a) entrada; b) manutenção do modo de operação; c) manutenção do pacote de modos de operação; d) alteração intramodo; e) alteração da função do modo; f) adição ou exclusão de modos; g) alteração completa do modo ou pacote de modos. Este passo fez com que fosse possível identificar quais os modos de operação a empresa utilizou em seu processo de internacionalização.

A partir de cada modo de operação, foram identificados os relacionamentos inter e intraorganizacionais articulados em cada fase do processo de internacionalização da empresa.

E finalmente, a partir de cada relacionamento identificado, partiu-se para a identificação de todos os tipos de conhecimentos gerados e difundidos.

Capítulo 4

RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, iniciando com uma breve descrição do caso selecionado, seguindo por análises das categorias que compõem este estudo.

4.1 A Chery Automobile Ltda

Fundada em 1997, a *Chery Automobile Ltda.*, denominada neste trabalho como matriz é a maior montadora independente da China. Sediada na cidade de *Wuhu*, província de *Anhuí*, a Chery está presente em 80 países; possui 738 redes de vendas no exterior, 10 plantas KD (*Knock Down*, cujas peças são produzidas na matriz e exportadas para montagem local); possui fora da China cerca de 940 redes de serviços; e emprega aproximadamente 25 mil funcionários em todo o mundo (CEBC, 2010). Com tal base já constituída, a empresa tem alcançado resultados significativos no mercado internacional: é a única fabricante de automóveis a conquistar uma posição entre os 200 maiores exportadores da China, destacando-se por treze anos consecutivos como a campeã nacional de exportação (*CHERY AUTO INTRODUCTION*, 2015).

Em 2015, a Chery havia exportado cerca de 1,20 milhões de veículos cumulativamente, representando cerca de 38% do total das exportações chinesas de veículos de passageiros. Atualmente a Chery desenvolve seu projeto de expansão através de suas unidades em países da Região do Golfo, na África, na região do

Leste da Europa / Ásia-Pacífico como a Rússia, na América do Sul, no oriente Médio como no Iraque, nos Emirados Árabes Unidos, Kuwait e outros países (*CHERY AUTO INTRODUCTION*, 2015). Essas unidades estrategicamente localizadas abastecem a rede da Chery como um todo, com fábricas que trabalham com os conceitos logísticos de CKD (*Completely Knock-Down*) que consiste em enviar um veículo completo desmontado para ser finalizado no país onde será vendido, SKD (*Semi Knock-Down*) sistema em que os veículos são transportados parcialmente desmontados, como o exemplo de um carro cuja carroceria já se encontra finalizada e pronta para o transporte e o sistema KD (*Knock-Down*) em que as peças são produzidas na matriz e exportadas para montagem local. (SEUNG-HO KWON, 2007). Todas as subsidiárias localizadas em diferentes localidades são consideradas neste trabalho como subsidiárias – irmãs.

Tabela 2 - Países de atuação da Chery Automobile Ltda.

Países	Atividades desenvolvidas
<p>América do Sul</p> <p>10 países, incluindo Brasil, Venezuela, Argentina, Uruguay, Chile, Colombia e Peru.</p>	<p>Duas subsidiárias: uma subsidiária integral no Brasil (CKD) e uma <i>joint venture</i> no Uruguai.</p> <p>Quatro plantas KD e SKD; uma fábrica no Brasil e três plantas na Venezuela.</p> <p>480 redes de vendas e serviços;</p>
<p>Europa Oriental / região Ásia-Pacífico</p> <p>Rússia, Ucrânia, Cazaquistão e Malásia, Tailândia.</p>	<p>uma subsidiária integral na Rússia.</p> <p>Três plantas de KD: Planta da Rússia, planta da Ucrânia e planta da Malásia.</p> <p>655 redes de vendas e serviços;</p>
<p>Região do Oriente Médio</p> <p>Iraque, Arábia Saudita, Emirados Árabes, Kuwait.</p>	<p>Iraque planta (KD)</p> <p>110 redes de vendas e serviços</p>
<p>Egito, Argélia, África do Sul</p>	<p>Egito planta (KD)</p> <p>177 redes de vendas e serviços</p>
<p>Irã</p>	<p><i>Joint venture</i> - Planta CKD</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

4.2 A Trajetória da Chery Automobile Ltda

A Chery originou-se de um projeto automotivo do governo da cidade de Wuhu, na província de Anhui, que apesar de próxima a Xangai, é uma das mais pobres da China, sem o costume de abrigar grandes indústrias pesadas (CHIN, 2010).

Na década de 1990, em um contexto de alta lucratividade na indústria automobilística chinesa, em função das novas medidas que o governo central estava colocando em prática para desenvolver o setor, os governantes da cidade foram à procura de oportunidades para desenvolver a economia local.

Em 1995, surgiu a primeira grande oportunidade para os governantes de Wuhu. Enquanto visitavam feiras de automóveis na Europa, foram informados de que a Ford Inglesa possuía uma linha de montagem de motores para vender. (MORCK, 2010).

Em 1996, essa linha foi comprada por 25 milhões de dólares e transferida para a China. Outro ponto relevante da trajetória da Chery foi a chegada de Yin Tongyao, seu atual presidente. Yin era natural de Anhui e residiu fora do país por 12 anos, engenheiro da FAW e gerente da linha de montagem da FAW-VW Jetta, que é uma *joint venture* entre o Grupo FAW e do Grupo Volkswagen, que fabrica carros da Audi e Volkswagen para venda na China (CHIN, 2010).

Além de conhecimento sobre a produção de carros, o Yin também trouxe consigo uma equipe de alta qualificação da FAW para a Chery. Nesse momento, no qual a FAW produzia apenas carros para Volkswagen, a proposta da Chery era ousada: produzir carros nativos chineses, objetivo bastante atraente em termos de desafios para os engenheiros locais (MORCK, 2010).

Em função das medidas da política industrial de 1994, que visavam à redução do número de empresas no setor, a Chery não conseguiu a licença para a produção de carros. Dessa forma, a empresa optou, em março de 1997, por criar um conjunto de empresas que produziam componentes para carros, formando a *Anhui Automotive Part Industrial Company* (AAPIC) (CHIN, 2010).

Embora o projeto de desenvolvimento da indústria automotiva, em Wuhu, não estivesse de acordo com a orientação do governo central, a nova empresa contou com total apoio da província de Anhui. Xialai Zhan, principal assistente do prefeito de

Wuhu e depois prefeito da cidade, foi o primeiro presidente da AAPIC. Mesmo sem a licença do governo central para a produção de veículos, em 1999, a empresa começou a produção de seu primeiro modelo em projeto, o sedan Qirui em geral, a prefeitura de Wuhu decidiu que as empresas de táxi da cidade utilizariam somente o modelo Chery (CEBC, 2010).

No mesmo ano, o governo central descobriu que a AAPIC estava produzindo carros sem a licença e ordenou que a fábrica fosse fechada. Para sobreviver às exigências de regulamentação, a prefeitura de Wuhu entrou em negociação com o governo central e cedeu 20% da propriedade da AAPIC para a SAIC (maior montadora chinesa na época) (MORCK, 2010).

Formou-se, assim, a *SAIC-Chery Automobile Company*. Como resultado, a Chery conseguiu a licença para a produção de carros e também manteve sua autonomia administrativa. Em contrapartida, cedeu 20% de seus lucros para a SAIC.

Outro efeito imediato à fusão com a SAIC foi o aumento do conhecimento da marca Chery no mercado chinês. Vender carros com a marca da SAIC induziu os clientes à crença de que os carros possuíam a mesma qualidade que os da grande montadora de Xangai (CEBC, 2010).

O ingresso da China na OMC (Organização Mundial do Comércio) em 2001 foi um momento importantíssimo para a trajetória da Chery, pois o governo chinês teve de flexibilizar as regulamentações para se adequar às necessidades dessa filiação. O controle estatal do mercado automobilístico chinês, contrário às práticas necessárias para a entrada na OMC, teve que ser progressivamente reduzido (CEBC, 2010).

Dessa maneira, a partir de 2001, a Chery obteve licença para a produção de carros independente da SAIC. O evento decisivo para a separação entre a Chery e a SAIC ocorreu em 2003. Nesse ano, a Chery lançou seu automóvel subcompacto, o Chery QQ, seis meses antes de a General Motors lançar o modelo Spark. A GM alegava que o Chery QQ era uma cópia do Spark, o que evidentemente causou uma controvérsia desconfortável com a SAIC, principal parceira da GM na China. (MORCK, 2010).

Diante disto, a empresa americana pressionou a SAIC a impedir o lançamento do Chery QQ. Entretanto, essa pressão obteve pouco resultado, já que a SAIC não possuía autonomia sobre a administração da Chery. Com o intuito de amenizar o conflito com a GM, a SAIC optou por vender sua participação de volta para a Chery.

Assim, em setembro de 2004, a Chery voltou a ser uma empresa independente, de propriedade do governo de Anhui (CEBC, 2010).

Desde cedo, a Chery declarou possuir uma visão global, começando de fato a exportar no ano de 2001 - quando recebeu a primeira autorização do governo central para produzir carros. Diante da retração do mercado chinês, em 2004, a Chery optou por se voltar mais fortemente para a exportação.

Essa mudança pode ser vista pelo salto no volume de exportações da empresa: de 1.100 unidades em 2003 para 50.000 em 2006. Neste último ano, a empresa de *Wuhu* foi responsável por 50% das exportações de carros na China (CEBC, 2010).

Este aumento nas vendas se deve ao fato da empresa voltar-se para países como Iraque, Irã, Egito, Argélia, Líbia, Bengala, Cuba e Malásia, mercados menores e menos sofisticados, onde os carros da Chery seriam bem aceitos por possuir um preço acessível e a opção pela instalação de unidades CKD no exterior complementa a estratégia de internacionalização (CEBC, 2010).

4.3 A Chery Brasil

No ano de 2007, a Chery Brasil, denominada neste trabalho como subsidiária focal, iniciou a procura por importadores em países da América do Sul (Venezuela, Argentina, Chile, Colômbia e Brasil). Então, através do grupo *Venko Motors*, a empresa começou a vender seus produtos no mercado brasileiro (CHERY, 2016).

No ano de 2009, a empresa recebeu o direito de assumir 100% de suas operações no Brasil, através de uma autorização do órgão do governo federal chinês, que é vinculado diretamente ao primeiro ministro da China *National Development Reform Commission*. A partir de então, a empresa passou por um período de transição, até que a Chery conseguisse absorver conhecimento e cultura suficientes para se tornar independente no novo país.

A decisão pela construção da subsidiária foi definida no ano de 2007, e desde então foram realizadas inúmeras pesquisas, em profundidade, em seis estados brasileiros, considerando diversas variáveis macroeconômicas com influência sobre a decisão de localização da planta e de sua operação.

A opção pela localização de implantação da fábrica tomada pela Chery levou em consideração o fato das cidades de São Paulo e Jacareí estarem localizadas no centro do mercado brasileiro de autoconsumo e de já haver na região uma cadeia de abastecimento de automóveis.

4.4 Processo de Internacionalização da Chery Brasil

O processo de internacionalização da Chery Brasil compreende seis modificações no modo de operação da empresa ao longo de sua trajetória no Brasil.

Com base em entrevistas, dados secundários e documentos cedidos pela empresa, pode-se verificar que o processo ocorreu da seguinte forma:

Tabela 3 - Trajetória da Chery Brasil

Ano / Evento	Descrição
2009 - Entrada no país via exportação	A Chery inicia seus negócios no Brasil através de um investidor e em 2010 já possuía 73 revendas e estava ampliando sua rede rapidamente para o oeste, o sul e o norte do país, em razão do crescimento constante da demanda do Brasil para os veículos Chery.
2014 – Abertura da Subsidiária	Foi inaugurada a fábrica da Chery na cidade de Jacareí, no estado de São Paulo denominada Chery Brasil.
2014 – Construção da Fábrica de Motores	Com o objetivo de fabricação de dois modelos de motores inicialmente, foi construída próxima à fábrica de veículos, a fábrica de motores.
2015 – Construção do Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento	Foi construído o departamento de pesquisa e desenvolvimento, fazendo com que os modelos desenvolvidos originalmente na China se tornassem mais atrativos para o “ocidente”, incluindo outras unidades da Chery nos demais países da América do Sul (Argentina, Venezuela, Chile, Colômbia, Peru e Uruguai) que também usufruem da mesma tecnologia.
2016 – Construção do Polo Industrial	Com objetivo de aumentar a proximidade com seus principais fornecedores, a Chery Brasil criou o polo industrial, instalado próximo à fábrica.
2016 – Transferência do Departamento de Peças	Com o objetivo de atender com maior agilidade a rede de concessionárias e a oficina, a Chery Brasil transferiu o centro de distribuição de peças da cidade de Salto, São Paulo, para a cidade de Jacareí, São Paulo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

4.4.1 Entrada no País Via Exportação

A Chery iniciou em 2007 as pesquisas no Brasil e em outros países da América do Sul, a fim de encontrar e nomear importadores para seus veículos. Inicialmente a pesquisa se deu na Venezuela e, posteriormente na Argentina, Chile, Colômbia e, finalmente, no Brasil onde em 2009 foi escolhido um importador local, com intuito de aprender como funcionava na prática todo o processo de mercado e instituições.

Eles partiram da mesma opção feita por outras montadoras, em outros países da América do Sul, em arrumar um importador local, para poder aprender, para ficar mais próximo desse importador, e ver como funcionava na prática todo o processo, não só em um plano de negócios (Luís Francisco Curi).

Este importador, chamado Venko Motors, especializado na importação e exportação de veículos, ficaria responsável pela distribuição dos produtos da marca por um período pré-estabelecido de dois anos, considerado curto em se tratando deste setor, mas já com a premissa de receber o direito de assumir 100% a operação da marca no Brasil.

Nesse período, a Chery enviou da China técnicos para conhecer as características do novo país, como margem de lucro, publicidade, custos envolvidos na fabricação, comportamento e potencial do mercado, processo de homologação dos veículos, certificado de autorização de trânsito e as normas ambientais que atendem as emissões de poluentes.

...eles mandaram o pessoal deles, os técnicos deles para ver como funcionava a margem, garantia a mídia no Brasil, como era feita a publicidade, porque eu comentei com você para um país que ficou 60 anos fechado ele nunca teve que fazer publicidade na vida né, para eles publicidade era altamente custoso, não sabiam como fazer....

...todos esses pontos fizeram com que a Chery fosse postergando a entrada no mercado brasileiro, ai houve sindicato, que também foi uma coisa que chamou bastante atenção por que estamos em Jacareí, que o sindicato daqui é considerado um dos mais intransigentes... (Luís Francisco Curi).

Em 2012, a Chery considerou que o período de aprendizagem estava concluído, já que informações como: a economia brasileira, a dependência do financiamento bancário para aquisição de veículos novos e usados, o alto custo desse financiamento com taxas acima das chinesas, os benefícios oferecidos no programa do governo denominado Inovar Auto e a lei Renato Ferrari 6729, que se refere aos concessionários e gestão da marca, já haviam sido absorvidas.

Outros aspectos importantes como a tributação brasileira, considerada pelos chineses altamente complexa e elevada, como citado pelo entrevistado Luís Francisco Curi, “são mais de 45 tipos de impostos considerando toda a cadeia produtiva” e a grande diferença cultural entre os chineses e os brasileiros, já estavam absorvidas pela Matriz.

...Não eles não tinham muita experiência, não eles não tinham nada de experiência anterior, os negócios com exceção da Rússia, mas a Rússia é muito mais próxima deles, até por ter saído também de um regime comunista, eles tinham uma identidade maior em termos de cultura...

...está tudo ainda dentro de um processo de sedimentação, estão aprendendo ainda, fora a parte de relacionamento interpessoal, bom existe um termo em chinês chamado guanxi, esse guanxi é um termo que a grosso modo significa laço de confiança, que é uma característica muito do oriental chinês, quando conquistado ajuda muito, mas o resto, é um passo a passo, tudo é visto com muita desconfiança, me foi dito lá na China pelo CEO da Chery que o grande temor deles era a integração entre chineses e brasileiros, e vou dizer pra você ele estava certo, porquê são muito diferentes...(Luís Francisco Curi)

Diante deste contexto, o governo chinês então concedeu à Chery o direito de assumir toda sua operação no Brasil, já que a Chery é uma empresa estatal chinesa, portanto precisava da liberação do governo chinês. E desde então passou a não exercer mais atividades através da empresa Venko Motors.

Desta forma pode-se verificar que, a partir do modo de operação inicial escolhido pela empresa, que foi a entrada no país via exportação (Hitt *et al.*, 2008), foram constituídos relacionamentos interorganizacional entre a matriz e atores externos que, por sua vez, são representados pelo modelo relacional (JOHANSON; MATTSSON, 1988; JOHANSON; VAHLNE, 1990). Destes primeiros relacionamentos com instituições do governo federal, órgãos reguladores do setor, possíveis fornecedores de peças, e empresas importadoras de veículos, foram gerados

conhecimentos, como o tipo Pesquisa (CLERCQ *et al.*, 2012), já que a Chery investigou sobre o ambiente em que ela iria se instalar.

Foi gerado também o conhecimento de mercado (ERIKSSON *et al.*, 1997) adquirido pela Chery através dos relacionamentos com possíveis fornecedores e distribuidores de veículos e peças, já prevendo futuros relacionamentos.

E, finalmente, o conhecimento institucional (ERIKSSON, *et al.*, 1997; CHILD; RODRIGUES, 2005) adquirido pela Chery, através de relacionamentos com instituições governamentais, instituições regulatórias ambientais e com o sindicato brasileiro.

Tais conhecimentos gerados contribuíram para aumentar o aprendizado da empresa sobre o mercado, para a construção de confiança e aumento do comprometimento (JOHANSON e VAHLNE, 2009), o que resultou na modificação do modo de operação da Chery com a abertura da subsidiária no país. A tabela 4 apresenta a relação entre o modo de operação utilizado, os relacionamentos articulados e os conhecimentos gerados e difundidos na entrada da Chery no país via exportação.

Tabela 4 - Entrada no país Via Exportação

Categorias de Análise		Chery (matriz)
Modo de Operação	Entrada no país via importação	Através da empresa importadora Venko Motors
Relacionamentos	<u>Interorganizacional</u> Relacionamento existente entre a matriz, com atores externos.	Governo federal, órgãos reguladores do setor, fornecedores de peças, empresas importadoras - (efeito – geração de conhecimento)
Conhecimentos	<u>Pesquisa</u> Pesquisa que a empresa faz a respeito do país, ou do ambiente em que ela está inserida.	Pesquisa sobre os possíveis países importadores e depois a pesquisa sobre o contexto brasileiro
	<u>Mercado</u> O conhecimento de mercado deve ser entendido como sendo o conhecimento sobre compradores, fornecedores e concorrentes.	Conhecimentos sobre o mercado automotivo nacional, financiamentos e dados econômicos.
	<u>Institucional</u> Referem-se a princípios, normas, leis, regras e valores que regem as instituições do país onde se opera.	Conhecimentos sobre órgãos reguladores, governo brasileiro e sindicatos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

4.4.2 Abertura de Subsidiária

A decisão da construção de uma subsidiária no Brasil se deu no ano de 2011.

...entendeu que o Brasil seria sim um país estratégico para a construção efetiva de uma planta produtiva que pudesse suportar o mercado local, bem como toda a América Latina. Claramente que diversos fatores, sim influenciaram nessa decisão estratégica; por exemplo a necessidade de ter um veículo produzido no Brasil, com componentes locais e estrategicamente pensado para atender as demandas dos consumidores locais (Luis Francisco Curi).

No entanto até seu efetivo funcionamento foram três anos para homologação dos veículos, recebimento do certificado de autorização de trânsito, ajustes quanto às normas ambientais que atendem às emissões de poluentes etc.

De posse dos documentos exigidos, partiu-se para definição da localização da fábrica, considerada como uma decisão estratégica da matriz, que garantiria um maior índice de competitividade no mercado.

Para a Chery, a fábrica no Brasil é uma experiência nova. Apesar da empresa possuir 11 fábricas, na verdade são 11 CKDs. O primeiro grande empreendimento feito pela Chery fora da China é no Brasil. A grande diferença, portanto, é esse ineditismo; é ver como é a legislação trabalhista, a legislação ambiental, a negociação com fornecedores, etc. A negociação com a Bosch China é diferente da negociação no Brasil (Luis Francisco Curi)

A escolha pela cidade de Jacareí, no estado de São Paulo, se deu por alguns motivos: localização próxima a uma importante estrada que facilita o escoamento dos produtos, benefícios fiscais oferecidos pela cidade, proximidade com fornecedores, garantindo um custo logístico reduzido e por considerar que quase 50% do mercado de veículos encontra-se na região Sudeste do país.

Em 2014, com inauguração formal e início de produção efetiva seis meses depois, a Chery Brasil encontrou ainda uma série de dificuldades para a implantação da fábrica, enfrentando no país as evidentes diferenças culturais em relação à matriz, obstáculos técnicos na implantação da unidade fabril, desafios trabalhistas no trato com o sindicato local dos metalúrgicos e o recuo das vendas de veículos no mercado brasileiro.

...Outra coisa que são duas novidades pra eles é a dependência do financiamento bancário, financiamento para aquisição de automóvel zero km, que quase 60% das aquisições de carro 0 km envolvem financiamento, e também 60 a 70% que envolve a troca pelo carro usado, houve então essa primeira fase de adaptação dessas nuances do mercado interno, e outro detalhe é o alto custo desse financiamento, quando a gente falava em taxa eles entendiam que a taxa era anual quando na verdade era mensal, se você falava em 2,80 por mês..., tudo foi parte do processo de aprendizado, a curva de aprendizado...(Luis Francisco Curi)

Porém a construção da subsidiária garantiria aspectos importantes como: a) quanto maior o índice de nacionalização, maiores seriam os benefícios fiscais; b) com peças e equipamentos produzidos no Brasil, o cenário econômico se favorece por não depender exclusivamente da variação cambial; c) maior assertividade na gestão da qualidade do produto, já que existe um maior contato com fornecedor para a busca da melhoria contínua de todos os itens.

Assim, com a construção da subsidiária no Brasil, foi possível reduzir o tempo entre o pedido e a entrega dos carros, diminuir a exposição cambial e melhorar o grau de confiança do consumidor.

Em paralelo ao processo de construção da fábrica, a matriz buscou verificar se os fabricantes/fornecedores atendiam a uma série de exigências da Chery, como possuir certificado de qualidade ISO (*International Organization for Standardization*), capacidade para fornecer produtos para plataformas globais e ainda fornecer determinada peça ou componente para outra montadora.

Esses itens foram avaliados por um grupo composto por representantes dos departamentos de compras, logística, qualidade e pesquisa e desenvolvimento da matriz, já que todas as informações e decisões são tomadas a partir da anuência da matriz.

...quem controla é a matriz, então todos os cargos acima da gerência, gerentes e vice-presidentes, tem uma sombra chinesa, se tem um brasileiro lá tem um chinês do lado, uma por que nosso fuso é muito diferente então vamos reunião lá e tudo que é definido é passado para a matriz na China, e ai eles vão avaliar lá e chegar numa resposta, aqui nós não temos o poder absoluto de fazer aqui aquilo que seja correto, tem sempre que esperar um retorno de lá para decidir qualquer coisa aqui até em relação a investimentos e em relação a aprovação, e eles que dão a cartada final, nunca é um brasileiro... (Maurício Buzetto).

Deste modo, a Chery modifica completamente seu modo de operação no mercado, passando de pura importação para uma subsidiária de fabricação própria de veículos, importação de motores e distribuição no país, através de suas concessionárias, caracterizando uma Alteração completa do modo (BENITO *et al.*, 2005; GAO e PAN, 2010).

Para que a mudança no modo de operação ocorresse com efetividade, foram criados relacionamentos interorganizacionais (JOHANSON; MATTSSON, 1988; JOHANSON; VAHLNE, 1990, MAJKGARD; SHARMA, 2000) entre a matriz chinesa com atores externos como com o governo municipal da cidade de Jacaré e com o governo federal do Brasil, Sindicato dos Metalúrgicos de São José dos Campos, fornecedores e distribuidores de peças, como as empresas Magneti Marelli e Delphi, que possibilitaram a geração de novos conhecimentos como o de mercado (ERIKSSON *et al.*, 1997) e o conhecimento institucional (ERIKSSON, *et al.*, 1997; CHILD; RODRIGUES, 2005).

O conhecimento do tipo Pesquisa foi gerado durante todo o processo de abertura da subsidiária, já que a Chery procurava e/ou percebia informações sobre o ambiente da empresa, a fim de garantir sucesso em suas operações no país (CLERCQ *et al.*, 2012).

Estes relacionamentos interorganizacionais tiveram um efeito gerador de conhecimentos para a empresa. Foi criado também o relacionamento intraorganizacional entre a matriz e a subsidiária focal (JOHANSON e VAHLNE, 1977), que possibilitou a difusão do conhecimento gerado, partindo da matriz para a subsidiária focal.

De maneira gradativa e com sua capacidade empreendedora (SCHWEIZER, VAHLNE e JOHANSON, 2010) a Chery Brasil, percebe então, características do ambiente que precisavam ser agregadas ao seu produto, assim, ela constrói sua própria fábrica de motores para concorrer diretamente com veículos já produzidos no país.

A tabela 5 apresenta a relação entre o modo de operação utilizado, os relacionamentos articulados e os conhecimentos gerados e difundidos na abertura da subsidiária no Brasil.

Tabela 5 - Abertura da Subsidiária

Categorias de análise		Chery matriz e subsidiária focal
Modo de Operação	Alteração Completa do Modo	Criação da subsidiária no país
Relacionamentos	<u>Interorganizacional</u> Relacionamento existente entre a matriz com atores externos.	Relacionamento existente entre a matriz chinesa, e atores externos: governos municipal e federal, órgãos reguladores do setor, sindicato brasileiro, fornecedores e distribuidores de peças, parceiros caracterizados pelas concessionárias da Chery. (efeito – geração de conhecimento)
	<u>Intraorganizacional</u> Relacionamento entre a matriz e a subsidiária focal	Matriz – Subsidiária Focal compartilhamento dos conhecimentos gerados (efeito – difusão de conhecimento)
Conhecimentos	<u>Pesquisa</u> Pesquisa que a empresa faz a respeito do país, ou do ambiente em que ela está inserida.	Pesquisa sobre o local de instalação, possíveis fornecedores, futuros concessionários.
	<u>Mercado</u> O conhecimento de mercado deve ser entendido como sendo o conhecimento sobre compradores, fornecedores e concorrentes.	Conhecimentos sobre o mercado automotivo nacional, financiamentos e dados econômicos.
	<u>Institucional</u> Referem-se a princípios, normas, leis, regras e valores que regem as instituições do país onde se opera.	Conhecimentos sobre órgãos reguladores, governo brasileiro municipal e federal e sindicato dos metalúrgicos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

4.4.3 Construção da Fábrica de Motores

Em 2014, com o objetivo de fabricação inicial de dois modelos de motores, foi construída próxima à fábrica de veículos, a fábrica de motores. A empresa ACTECO, que fabrica os motores movidos à gasolina, motores à gás, combustível flexível e potência híbrida é a principal fornecedora de motores da Chery na China, e pertence ao mesmo grupo empresarial.

A princípio, nossa ideia era agregar à fábrica de automóveis um centro de pesquisa e desenvolvimento. Com o Inovar, reavaliamos e decidimos trocar

o centro pela antecipação da vinda da fábrica de motores, o que ajudaria a adequar ainda mais o projeto às exigências do novo regime automotivo (Luís Francisco Curi).

Com a fábrica de motores, diminuiria o custo e o tempo de importação de motores da China, garantindo uma maior velocidade na fabricação de veículos. Outro ponto importante é a adequação dos motores para o tipo “Flex”, que garantiu à Chery a utilização do combustível etanol.

Assim, a Chery Brasil, incentivou a produção de veículos com tecnologias mais avançadas e com menor consumo de combustível, que além de ser uma exigência do Programa Inovar Auto é também um critério importante para a escolha do consumidor final, conseqüentemente, aumentando significativamente sua competitividade no mercado.

...as melhorias adotadas aqui no processo utilizam conhecimento local, brasileiro, porque nós temos profissionais que vieram de outras montadoras né, com grande experiência, foi assim uma contribuição excepcional, principalmente em exigência de qualidade, o chinês tem um processo fabril muito bom né, mas aqui foi associado um processo mais de qualidade e mais controle, então essa junção resultou em uma melhoria, uma melhoria contínua muito eficaz aqui... (Mauricio Buzetto).

Portanto, com a construção da fábrica de motores, houve uma alteração intramodo, considerada uma forma mais sutil de alteração do modo, já que normalmente representa um aperfeiçoamento contínuo da forma como a empresa opera (BENITO *et al.*, 2005; GAO e PAN, 2010).

Neste contexto foram criados relacionamentos interorganizacional da subsidiária focal com atores externos (JOHANSON e MATTSSON, 1988; JOHANSON e VAHLNE, 1990, MAJKGARD; SHARMA, 2000), como por exemplo, com o governo, por conta da adequação das exigências do programa governamental vigente.

Foram criados relacionamentos também com fornecedores de peças para confecção dos novos motores o que impactou diretamente os clientes, devido à maior qualidade e agilidade nos processos de fabricação.

O objetivo da Chery é produzir os motores 1.0 turbo e 1.5, ambos bicombustível. O 1.0, desenvolvido em parceria com a Magneti Marelli, equipará o modelo compacto QQ, que será fabricado no Brasil a partir de

2015. Já o 1.5, com tecnologia bicomustível da Delphi, está no modelo Celer... (União da Indústria de Cana-de-Açúcar (UNICA)).

No que diz respeito aos tipos de conhecimentos gerados por estes relacionamentos, observam-se os conhecimentos de mercado (ERIKSSON *et al.*, 1997) que devido à demanda dos consumidores, a Chery Brasil desenvolveu e fabricou novos motores para atendê-la, constituindo a adição de componentes a partir de conhecimentos que ela ainda não possuía, portanto, houve a geração do conhecimento do tipo Enxerto (CLERCQ *et al.*, 2012), o que conseqüentemente gerou conhecimentos tecnológicos (LIN, 2003) para a empresa, por conta do desenvolvimento de novos conceitos tecnológicos através da produção dos motores. Esta tecnologia já existia no Brasil e é utilizada por outras marcas de veículos, por isso, para se manter competitiva a Chery Brasil, sentiu a necessidade de utilizá-la somente ao operar neste país.

No que se refere ao conhecimento institucional (ERIKSSON, *et al.*, 1997; CHILD; RODRIGUES, 2005), percebe-se sua geração a partir de uma exigência do programa governamental Inovar Auto, que garante benefícios fiscais às empresas que produzem veículos mais econômicos e que investem em P e D (inovação).

Houve também a geração do conhecimento do tipo Vicário (CLERCQ *et al.*, 2012), já que neste momento a Chery Brasil observava as atividades de outras empresas do país quanto às tecnologias utilizadas e ex-funcionários de outras montadoras que possuíam experiência no setor.

Já que a Chery Brasil, também procurava e/ou percebia informações sobre o ambiente da empresa, dados relacionados as vendas de veículos bicomustíveis e sobre as tecnologias utilizadas por empresas concorrentes, houve a geração do conhecimento do tipo Pesquisa (CLERCQ *et al.*, 2012).

Quanto aos relacionamentos intraorganizacionais (JOHANSON e VAHLNE, 1977), trata-se da relação da subsidiária focal com a matriz, uma vez que todas as tecnologias desenvolvidas no Brasil foram aproveitadas pela Chery matriz, os motores fabricados no Brasil são utilizados em veículos produzidos na China e estes, são exportados para outras unidades da empresa em mais de 80 países localizados na Europa Oriental, América do Sul, Sul da Ásia, Oriente Médio e África, o que caracteriza a difusão do conhecimento gerado. A tabela 6 apresenta a relação entre o modo de operação utilizado, os relacionamentos articulados e os conhecimentos gerados e difundidos na construção da fábrica de motores.

Tabela 6 - Construção da Fábrica de Motores

Categorias de análise		Chery Brasil
Modo de Operação	Alteração Intramodo alteração sutil no modo de operação da empresa.	Criação da fábrica de motores
Relacionamentos	<u>Interorganizacional</u> Relacionamento existente entre a subsidiária focal, com atores externos	Governo Federal, órgãos reguladores do setor, fornecedores de peças. (efeito – geração de conhecimento).
	<u>Intraorganizacional</u> Relacionamento existente entre a matriz e a subsidiária focal Relacionamento existente entre a subsidiária focal e as subsidiárias - irmãs	Matriz – Subsidiária Focal difusão dos conhecimentos adquiridos pela subsidiária focal (efeito – difusão de conhecimento) Subsidiária Focal – Subsidiárias – irmãs difusão dos conhecimentos adquiridos pela subsidiária focal (efeito – difusão de conhecimento)
Conhecimentos	<u>Pesquisa</u> Pesquisa que a empresa faz a respeito do país, ou do ambiente em que ela está inserida.	A Chery Brasil também procurava e/ou percebia informações sobre o ambiente da empresa e tecnologias utilizadas por empresas concorrentes.
	<u>Mercado</u> O conhecimento de mercado deve ser entendido como sendo o conhecimento sobre compradores, fornecedores e concorrentes.	Conhecimentos sobre a demanda a respeito de motores
	<u>Institucional</u> Referem-se a princípios, normas, leis, regras e valores que regem as instituições do país onde se opera.	A partir de uma exigência do programa governamental Inovar Auto.
	<u>Vicário</u> Quando o aprendizado surge através da observação de outras organizações.	A Chery Brasil observava as atividades de outras empresas do país quanto às tecnologias utilizadas no país
	<u>Enxerto</u> Adição de componentes que possuem o conhecimento necessário, mas que a organização ainda não possui.	Desenvolveu novos motores para atender o mercado, constituindo a adição de componentes a partir de conhecimentos que ela ainda não possuía.
	<u>Tecnológico</u> Referem-se aos conhecimentos práticos e teóricos, habilidades e artefatos utilizados no desenvolvimento de produtos e serviços.	Conhecimento sobre a tecnologia de motores bicompostíveis utilizados no Brasil - Fabricação de motores

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

4.4.4 Construção do Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento

Em 2014 e 2015, a Chery Brasil realizou pesquisas de *marketing* para identificar o perfil do consumidor brasileiro. Como resultado, a Chery Brasil realizou diversos ajustes em seus veículos, essas modificações foram chamadas de “tropicalização” do produto.

Além da tecnologia do motor, tornando-o bicombustível (etanol-gasolina), outros equipamentos sofreram modificações: como o interior do carro, tecido, volante, suspensão, marchas, *design* externo e tamanho do veículo.

Um centro para adaptações para o mercado latino-americano. O Brasil vai ser um polo de exportação, sem dúvida alguma. Um dos segredos de ter um produto com um preço altamente competitivo é, hoje, a elevada produção de um mesmo produto, de um mesmo modelo.

Se vamos por essa linha de estratégia, o Brasil não vai absorver a produção em larga escala desse único modelo, então, teremos de abastecer outros mercados (Luis Francisco Curi).

A Chery Brasil, com vendas de veículos duas vezes e meia maior do que todas as unidades da empresa nos países da América do Sul somados, tornou-se referência em todos os aspectos para as subsidiárias-irmãs.

Como a Chery tem expressiva penetração em quase todos os países da América do Sul (Argentina, Venezuela, Chile, Colômbia, Peru e Uruguai), as melhorias desenvolvidas pela Chery Brasil, tanto no *design* quanto na engenharia, adequação a limites de consumo, emissão de poluentes e segurança veicular foram absorvidas pelas subsidiárias - irmãs imediatamente.

Também são referências as exigências de adequação a limites de consumo, emissão de poluentes e segurança veicular. Se atendem ao Brasil seguramente atenderão os demais países sul-americanos (Thiago Marques).

Porém é importante ressaltar que, para serem aplicadas as modificações sugeridas, devem passar por aprovação do Departamento de Engenharia na matriz, por isso somente algumas são efetivamente colocadas em prática.

...a necessidade de ter um veículo produzido no Brasil, com componentes locais e estrategicamente pensado para atender as demandas dos consumidores locais (Thiago Marques).

Assim, para que essas adaptações fossem mais assertivas, em 2015 foi construído o departamento de pesquisa e desenvolvimento, fazendo com que os modelos desenvolvidos originalmente na China se tornassem mais atrativos para o “ocidente”, incluindo outras unidades da Chery nos demais países da América do Sul que também usufruem, da tecnologia desenvolvida na Chery Brasil.

Outro ponto importante é que o Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento do Brasil faz com que os modelos desenvolvidos originalmente na China tornem-se mais atrativos para o ocidente (Luís Francisco Curi).

O departamento facilitou, assim, as pesquisas para desenvolvimento de veículos para a América do Sul e na qualidade dos veículos fabricados.

Quanto as exigências do Inovar auto, o aumento das compras de peças locais fez com que o percentual de investimentos em P e D (inovação) necessário para aquisição de benefícios fiscais fosse atingido.

Considerada uma alteração intramodo, por se tratar de aperfeiçoamento no modo de operação da empresa (BENITO *et al.*, 2005; GAO e PAN, 2010), a Construção do Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento contribuiu para o surgimento de relacionamentos intraorganizacionais (JOHANSON e VAHLNE, 1977) entre a Subsidiária Focal com as Subsidiárias Irmãs.

Já que os conhecimentos gerados pela Chery Brasil foram difundidos para as demais subsidiárias da América do Sul, por se tratar de mercados semelhantes.

O Brasil é considerado um centro de desenvolvimento, de apoio a criação de veículos globais, porque hoje não são construídos mais para as classes ABC onde os veículos são considerados globais, e o Brasil é o tempero ocidental nos mercados globais, mais ao gosto do americano, latino-americano e até europeu, então...o Brasil tem essa grande função (Luís Francisco Curi).

Houve também contribuição dos relacionamentos interorganizacionais (JOHANSON e MATTSSON, 1988; JOHANSON e VAHLNE, 1990, MAJKGARD; SHARMA, 2000) entre a Subsidiária Focal com Atores Externos, já que quase todos os recursos necessários para a criação do departamento e a tropicalização dos carros se deram em conjunto com outras empresas, através do fornecimento de peças e matérias-primas.

Em relação aos conhecimentos gerados, inicialmente houve o conhecimento de mercado (ERIKSSON *et al.*, 1997), devido à identificação das preferências dos consumidores regionais.

O conhecimento tecnológico (LIN, 2003) e o Enxerto (CLERCQ *et al.*, 2012) também foram gerados já que se trata de adaptações nas características dos veículos, logo, a adição de componentes que a empresa ainda não possuía.

Não tem jeito, chinês gosta de tudo claro no interior, só que no Brasil isso não vende... O tecido dos bancos tem que ter toque aveludado para o brasileiro... o volante na China pode ser de plástico mais rígido, já o brasileiro exige um volante com pegada macia.

Quanto mais parecido com o de um modelo de luxo, melhor. Isso é de extrema importância na adaptação, porque o volante é o contato direto do motorista com o carro.... elas chegam a alterar mais de 150 componentes para agradar o brasileiro (Maurício Buzetto).

Já o conhecimento institucional (ERIKSSON, *et al.*, 1997; CHILD; RODRIGUES, 2005) foi gerado a partir da necessidade do cumprimento das exigências dos órgãos governamentais e demais instituições reguladoras do setor, como por exemplo, a emissão de poluentes, que segue normas ambientais rígidas.

Os conhecimentos Vicário e de Pesquisa (CLERCQ *et al.*, 2012) foram gerados a partir das observações e pesquisas que a Chery Brasil realizou para identificar o perfil do consumidor regional, para então realizar as modificações nos veículos.

Os chineses têm buscado, cada vez mais, modelos que atendam às suas necessidades específicas. Foi pensando nisso que a Cowin Auto, marca criada pela Chery no ano passado, adotou o método de *crowdsourcing* para entender os desejos dos seus clientes locais.

Por meio de um *website*, consumidores chineses poderão apresentar sugestões para o desenvolvimento de novos modelos de veículos, além de compartilhar as suas impressões e possíveis sugestões de melhoria quando o carro for produzido e comercializado.

A previsão é que o primeiro modelo criado nesses moldes esteja no mercado em 2018 (Chery).

A tabela 7 apresenta a relação entre o modo de operação utilizado, os relacionamentos articulados e os conhecimentos gerados e difundidos na Construção do Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento.

Tabela 7 - Construção do Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento

Categorias de análise		Chery Brasil
Modo de Operação	Alteração Intramodo Alteração sutil no modo de operação da empresa.	Criação do Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento
Relacionamentos	<u>Interorganizacional</u> Relacionamento existente entre a subsidiária focal, com atores externos.	Governo e federal, órgãos reguladores do setor, fornecedores de peças, (efeito – geração de conhecimento)
	<u>Intraorganizacional</u> Relacionamento existente entre a matriz e a subsidiária focal	Matriz – Subsidiária Focal difusão dos conhecimentos adquiridos pela subsidiária focal (efeito – difusão de conhecimento)
	Subsidiária Focal -Subsidiárias – Irmãs	Difusão dos conhecimentos adquiridos pela subsidiária focal (efeito – difusão de conhecimento)
Conhecimentos	<u>Pesquisa</u> Pesquisa que a empresa faz a respeito do país, ou do ambiente em que ela está inserida.	A Chery Brasil realizou pesquisas para identificar o perfil do consumidor regional
	<u>Mercado</u> O conhecimento de mercado deve ser entendido como sendo o conhecimento sobre compradores, fornecedores e concorrentes.	A Chery Brasil adaptou seus veículos de acordo com o perfil do consumidor regional
	<u>Institucional</u> Refere-se a princípios, normas, leis, regras e valores que regem as instituições do país onde se opera.	A partir de uma exigência do programa governamental Inovar Auto e órgãos institucionais reguladores.
	<u>Vicário</u> Em que o aprendizado surge através da observação de outras organizações.	A Chery Brasil observava as atividades de outras empresas do país quanto às tecnologias utilizadas.
	<u>Enxerto</u> Adição de componentes que possuem o conhecimento necessário, mas que a organização ainda não possui.	Desenvolveu novas mudanças em seus veículos constituindo a adição de componentes a partir de conhecimentos que ela ainda não possuía
	<u>Tecnológico</u> Refere-se aos conhecimentos práticos e teóricos, habilidades e artefatos utilizados no desenvolvimento de produtos e serviços	Conhecimento sobre a tecnologia de veículos utilizados no Brasil - Fabricação de motores.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

4.4.5 Construção do Polo Industrial

No ano de 2015, com objetivo de aumentar a proximidade com seus principais fornecedores, a Chery Brasil criou o polo industrial, instalado próximo à fábrica.

Há uma busca incessante de racionalização de custos né, redução de custos, então o fornecedor é bombardeado continuamente, sistematicamente com o apelo de redução de custos, então eles vão em cima de fornecedor, a inflação está meio inflacionada, eles vão em cima não aceitando, mesmo contratualmente, mesmo que o contrato prevê esse aumento eles pressionam, e isso cria um desgaste com fornecedor, então isso é outro ponto que eles precisam entender que não pode ser a ferro e fogo que eles tem o custo deles e precisa ser repassado (Luis Francisco Curi).

Existem hoje empresas instaladas nos ramos de autopeças, logística, prestadora de serviços e sistemas de informação.

..a Chery tem os fornecedores deles na china que não são diferentes dos fornecedores deles aqui no Brasil, então nós não temos muita dificuldade porque eles querem fornecer para Chery, por que na verdade ainda é muito pequena aqui é um embrião aqui no Brasil, então quando falamos de fornecedores correntes temos a Delphi, a Marelli a Boschi que são fornecedores aqui do Brasil, que são fornecedores também de outras montadoras...(Mauricio Buzetto).

A Chery Brasil criou uma estrutura e condições para que seus fornecedores ficassem ao redor da fábrica, favorecendo o desenvolvimento da marca no país.

... a estratégia foi também lançar o Polo Industrial, ou seja, criar uma estrutura e condições para que nossos fornecedores se construam ao nosso lado, ou seja, ao redor da Fábrica. Para que essa ação fosse realizada, houve sim mais um investimento para capacitar toda essa estrutura, ou seja, um Polo industrial que favorece ainda mais o desenvolvimento da marca Chery no país...(Luis Francisco Curi).

A proximidade garantiu também um maior controle de qualidade tanto na gestão dos fornecedores, como nos produtos.

Trabalhamos para atender as exigências de nacionalização mínima de 65% do governo brasileiro desde o início da operação. Isso implica em termos fornecedores locais ou trazer fabricantes de autopeças para o País, Em segundo lugar temos de baixar os custos logísticos. Vamos procurar

também no mercado nacional, porque o Brasil já tem um parque completo de fornecedores. Já fizemos reuniões com o Sindipeças para incentivar negociações. O ideal seria comprar tudo no País das empresas mais próximas de Jacareí, por isso reservamos 500 mil metros quadrados na fábrica (Wu Dejun).

Essa alteração intramodo proporcionou à Chery Brasil, modificações sutis em seu modo de operação, e contribuiu para fortalecimento dos relacionamentos interorganizacionais (JOHANSON e MATTSSON, 1988; JOHANSON e VAHLNE, 1990, MAJKGARD; SHARMA, 2000) entre a Subsidiária Focal com Atores Externos, aqui caracterizados pelos fornecedores.

Tais relacionamentos foram fundamentais para a geração do conhecimento de mercado (ERIKSSON *et al.*, 1997), já que foi necessário conhecer os fornecedores adequados para a realização dos projetos de fabricação e adaptação da Chery Brasil, o que também proporcionou a geração do conhecimento Tecnológico (Lin, 2003) e de Enxerto (CLERCQ *et al.*, 2012), uma vez que foram adicionados conhecimentos e tecnologias que a Chery Brasil ainda não possuía. A tabela 8 apresenta a relação entre o modo de operação utilizado, os relacionamentos articulados e os conhecimentos gerados e difundidos na construção do polo industrial.

Tabela 8 - Construção do Polo Industrial

Categorias de análise		Chery Brasil
Modo de Operação	Alteração Intramodo alteração sutil no modo de operação da empresa.	Criação do Polo Industrial
Relacionamentos	<u>Interorganizacional</u> Relacionamento existente entre a subsidiária focal e atores externos.	Fornecedores de peças, empresas logísticas, fornecedores de matérias - primas (efeito – geração de conhecimento)
Conhecimentos	<u>Mercado</u> O conhecimento de mercado deve ser entendido como sendo o conhecimento sobre compradores, fornecedores e concorrentes.	Conhecer principais fornecedores para a fabricação e adaptação dos veículos
	<u>Enxerto</u> Adição de componentes que possuam o conhecimento necessário, mas que a organização ainda não possui.	Foram adicionados conhecimentos e componentes tecnológicos que a Chery ainda não possuía.
	<u>Tecnológico</u> Refere-se aos conhecimentos práticos e teóricos, habilidades e artefatos utilizados no desenvolvimento de produtos e serviços	Conhecer componentes mais adequados para os veículos fabricados e adaptados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

4.4.6 Transferência do Departamento de Peças

No ano de 2016, com o objetivo de atender com maior agilidade a rede de concessionárias e a oficina, a Chery Brasil transferiu o centro de distribuição de peças da cidade de Salto, São Paulo, para a cidade de Jacareí, no mesmo estado.

Essa transferência possibilitou uma redução em custos operacionais e melhora na sinergia com áreas vitais da empresa, como logística e pós-venda, pois está próxima a fábrica.

A Chery manterá o total de 97% de peças prontamente disponíveis para atender à rede de concessionárias e oficinas credenciadas, além de seguir respeitando os prazos de entrega de até 48 horas úteis após o faturamento para qualquer região do País e de 24 horas após a emissão da nota fiscal para casos urgentes (Automotive Business).

Como consequência, possibilitou melhorias no atendimento pós-venda e aos consumidores, que se queixavam da demora na chegada das peças para troca. No mês de maio de 2016, a equipe de pós-venda da Chery Brasil obteve o melhor desempenho da empresa no mundo todo.

...Além disso, a marca investe muito na qualidade tanto na gestão dos fornecedores, como nos produtos já produzidos no Brasil, além de todo investimento realizado para favorecer nossos clientes; peças de reposição, rede de concessionárias, pós vendas e também Marketing e Comunicação (Thiago Marques).

A premiação ocorreu durante um evento realizado na matriz na China. O resultado ocorre depois da adoção de novos padrões em treinamento técnico, de atendimento aos clientes e inteligência da informação.

A evolução positiva e constante nas avaliações do site de reclamações, uma das principais fontes de consulta dos consumidores quando buscam informações sobre determinada empresa, é um dos indicadores disso (Chery).

Por se tratar de um aperfeiçoamento no modo de operação, é, portanto uma alteração intramodo (CLERCQ *et al.*, 2012). Conhecimentos de mercado foram gerados principalmente pela necessidade da empresa de atender as demandas dos consumidores e tais conhecimentos partiram de relacionamentos entre a Subsidiária

Focal com Atores Externos, caracterizados pelos fornecedores de peças, concessionários e clientes finais.

O novo centro de distribuição de peças, cujo objetivo é reduzir custos operacionais, aumentar a sinergia entre as equipes do armazém, TI, logística e pós-venda, se refletindo na melhora do atendimento ao cliente final (Chery Brasil).

A tabela 9 apresenta a relação entre o modo de operação utilizado, os relacionamentos articulados e os conhecimentos gerados e difundidos na transferência do departamento de peças.

Tabela 9 - Transferência do Departamento de Peças

Categorias de análise		Chery Brasil
Modo de Operação	Alteração Intramodo Alteração sutil no modo de operação da empresa.	Transferência do Departamento de Peças
Relacionamentos	<u>Interorganizacional</u> Relacionamento existente entre a subsidiária focal, com atores externos.	Fornecedores de peças, concessionários e clientes finais (efeito – geração de conhecimento)
Conhecimentos	<u>Mercado</u> O conhecimento de mercado deve ser entendido como sendo o conhecimento sobre compradores, fornecedores e concorrentes.	Relação próxima com fornecedores de peças e atendimento rápido aos clientes

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

4.5 Análise Comparativa dos dados

Com o objetivo de sintetizar os dados apresentados e verificar a relação existente entre eles, este tópico apresenta as inferências que serão utilizadas na conclusão desta pesquisa.

Primeiramente, foi realizada a identificação dos modos de operação que ocorreram durante o tempo, no processo de internacionalização Chery Brasil, posteriormente foram caracterizados os relacionamentos criados e também os conhecimentos gerados e difundidos.

Posteriormente foi realizado o cruzamento das informações de maneira a possibilitar estabelecer as relações existentes entre elas.

Em outras palavras, buscou-se verificar a correlação entre o modo de operação, relacionamentos e tipos de conhecimento.

Tabela 10 - Análise comparativa dos dados (continua)

Categorias de Análise		Processo de Internacionalização					
		Entrada	Abertura da Subsidiária	Fábrica de Motores	Dep. De PED	Construção do Polo Industrial	Dep. De Peças
Modo de operação	Entrada no país via exportação	Através da empresa importadora Venko Motors					
	Alteração Completa do Modo		Criação da subsidiária no país				
	Alteração Intra modo			Criação da fábrica de motores	Criação do Departamento de P e D	Criação do Polo Industrial	Transferência Departamento de Peças
Relacionamentos	Interorganizacional - subsidiária focal e atores externos			Governo Federal, órgãos reguladores do setor, fornecedores de peças. (efeito – geração de conhecimento)	Governo e federal, órgãos reguladores do setor, fornecedores de peças, efeito – geração de conhecimento.	Fornecedores de peças, empresas logísticas, fornecedores de matérias - primas efeito – geração de conhecimento.	Fornecedores de peças, clientes efeito – geração de conhecimento.
	Interorganizacional - matriz e atores externos	Governo federal, órgãos reguladores do setor, fornecedores de peças, empresas importadoras - (efeito – geração de conhecimento)	Relacionament o existente entre a matriz chinesa, e atores externos: governos municipal e federal, órgãos reguladores do setor, sindicato brasileiro, fornecedores e distribuidores de peças, parceiros caracterizados pelas concessionárias da Chery. (efeito – geração de conhecimento)				
	Intraorganizacional - matriz e subsidiária focal		Matriz – Subsidiária Focal compartilhamento dos conhecimentos gerados (efeito – difusão de conhecimento)	Matriz – Subsidiária Focal difusão dos conhecimentos adquiridos pela subsidiária focal efeito – difusão de conhecimento	Matriz – Subsidiária Focal difusão dos conhecimentos adquiridos pela subsidiária focal efeito – difusão de conhecimento		

Tabela 11 - Análise comparativa dos dados (continuação)						
Categorias de Análise	Processo de Internacionalização					
	Entrada	Abertura da Subsidiária	Fábrica de Motores	Dep. De PED	Construção do Polo Industrial	Dep. De Peças
Relacionamento Intraorganizacional - Subsidiária Focal e Subsidiárias – Irmãs			Subsidiária Focal – Subsidiárias – irmãs difusão dos conhecimentos adquiridos pela subsidiária focal (efeito – difusão de conhecimento)	Difusão dos conhecimentos adquiridos pela subsidiária focal efeito – difusão de conhecimento		
Experiencial						
Vicário			A Chery Brasil observava as atividades de outras empresas do país quanto às tecnologias utilizadas no país	A Chery Brasil observava as atividades de outras empresas do país quanto às tecnologias utilizadas no país		
Pesquisa	Pesquisa sobre os possíveis países importadores e depois a pesquisa sobre o contexto brasileiro	Pesquisa sobre o local de instalação, possíveis fornecedores, futuros concessionários.	A Chery Brasil, também procurava e/ou percebia informações sobre o ambiente da empresa e sobre tecnologias utilizadas por empresas.	A Chery Brasil realizou pesquisas para identificar o perfil do consumidor regional		
Enxerto			Desenvolveu novos motores para atendê-la, constituindo a adição de componentes a partir de conhecimentos que ela ainda não possuía.	Desenvolveu novas mudanças em seus veículos constituindo a adição de componentes a partir de conhecimentos que ela ainda não possuía	Foram adicionados conhecimentos e componentes tecnológicos que a Chery ainda não possuía.	
Congênito						
Mercado	Conhecimentos sobre o mercado automotivo nacional, financiamentos e dados econômicos.	Conhecimentos sobre o mercado automotivo nacional, financiamentos e dados econômicos.	Conhecimentos sobre a demanda a respeito de motores	A Chery Brasil adaptou seus veículos de acordo com o perfil do consumidor regional	Conhecer principais fornecedores para a fabricação e adaptação dos veículos	Relação próxima com fornecedores de peças, atendimento rápido aos clientes
Conhecimento Tecnológico			Conhecimento sobre a tecnologia de motores bicompostíveis utilizados no Brasil - Fabricação de motores	Conhecimento sobre a tecnologia de veículos utilizados no Brasil - Fabricação de motores	Conhecer componentes mais adequados para os veículos fabricados e adaptados	
Conhecimento Institucional	Conhecimentos sobre órgãos reguladores, governo brasileiro e sindicatos.	Conhecimentos sobre órgãos reguladores, governo brasileiro municipal e federal e sindicato.	A partir de uma exigência do programa governamental Inovar Auto.	A partir de uma exigência do programa governamental Inovar Auto e órgãos institucionais reguladores.		

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

A partir da tabela 10, é possível observar que no processo de internacionalização, a evolução da Chery Brasil ocorreu a partir de um processo de aprendizagem em que a empresa investiu recursos de maneira gradual, o que sinaliza a utilização do modelo de Uppsala (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977), em que os investimentos se deram de maneira gradual a fim de diminuir os riscos e as incertezas.

Após a avaliação de aspectos como características da empresa, do setor ou do ambiente macroeconômico e legal, proximidade geográfica, cultural e econômica, a Chery definiu como seu modo de entrada ideal a importação de seus produtos via uma empresa local. Quando a Chery percebeu que já possuía conhecimentos suficientes sobre o país, ela se viu obrigada a fazer modificações em seu modo de operação, a fim de ajustar suas operações o que indicou um maior comprometimento com o mercado.

Então houve, inicialmente, uma alteração completa do modo com a criação da subsidiária no país, o que transformou a forma como a empresa operava no mercado brasileiro. Após essa modificação, a Chery Brasil foi, ao longo do tempo, modificando de maneira intramodo suas atividades, fazendo com que houvesse apenas um refinamento contínuo na forma como a empresa operava, com investimentos na construção da subsidiária, na construção do departamento de pesquisa e alterações na localização da fábrica de motores e do departamento de peças.

É possível perceber que os modos de operação são modificados pela Chery Brasil na medida em que ela evolui em mercados internacionais (BENITO e WELCH, 1994), o que contribui para melhoria de sua rentabilidade, e estes recursos são utilizados para responder aos novos desafios que são impostos pelo mercado.

Porém, por se tratar de um país com características tão distintas do país de sua matriz, é possível afirmar que a escolha dos modos de operação utilizados não estão associados a experiências anteriores de seus proprietários e gerentes, o que sugere a ausência de conhecimentos dos tipos Experiencial e Congênito e confirma a existência da distancia psíquica, já que há uma grande diferença entre os dois países, em termos de valores, práticas gerenciais e educação .

...não eles não tinham nada de experiência anterior, os negócios com exceção da Rússia, mas a Rússia é muito mais próxima deles, até por ter saído também de um regime comunista, eles tinham uma identidade maior

em termos de cultura, aqui no Brasil do outro lado nada servia,..(Luis Francisco Curi).

Neste sentido a partir do grau de incerteza percebido, a Chery Brasil responde ao ambiente de maneira cautelosa, no que se refere à realização de seus investimentos já que houve apenas uma alteração completa do modo, as demais modificações intramodo foram apenas para que a empresa ajustasse o seu modo de operação às exigências do cenário, o que comprova a maneira gradual de seu comprometimento com o mercado estrangeiro.

Quanto aos relacionamentos intra e interorganizacional que a Chery Brasil articulou nesse período, verifica-se que foram indispensáveis e condizentes com o ambiente em que a empresa se situava.

Em relação ao relacionamento interorganizacional entre a matriz e atores externos, percebe-se que ocorreu no período em que a Chery entrava no mercado brasileiro. Esse relacionamento foi articulado a fim de conhecer as características do mercado e das instituições brasileiras, e foi durante articulado durante todo seu processo de internacionalização.

Nesse caso é correto afirmar que a Chery pôde aprender com terceiros, já que esses vínculos com atores externos a ela, contribuíram para a geração de diferentes tipos de conhecimentos, que foram absorvidos a partir das experiências que estes atores já possuíam, ou seja, a empresa utilizou o conhecimento experiencial pertencente a seus clientes, fornecedores e concorrentes, como uma competência importante em sua tomada de decisão, seja em seus processos ou em seus produtos. E ainda, através de seus relacionamentos com instituições governamentais pôde tornar-se consciente das oportunidades e problemas do mercado brasileiro.

A partir da construção da subsidiária, a Chery Brasil passa a ser o lócus dos relacionamentos articulados, já que são formadas ligações interorganizacionais entre a subsidiária focal e atores externos.

Inicialmente estes relacionamentos com atores externos surgiram com o intuito de garantir a sobrevivência da empresa no país, adequando-se às características do mercado e à legislação vigente, ao mesmo tempo em que trocava conhecimentos e ideias com os principais fornecedores e clientes que são, até os dias de hoje, considerados por eles como a principal fonte de negociação.

Nesse momento, a subsidiária no Brasil possuía um papel de “controlada”, isto é, operava conforme as regras da matriz chinesa, já que não dispunha de conhecimentos suficientes para garantir sua autonomia. Porém, estando em um país distante, a Chery Brasil criou capacidades adaptativas, o que ao longo do tempo contribuiu para sua liberdade em relação às decisões estratégicas e para a geração de novos conhecimentos a partir do ambiente, e isto teve um impacto positivo em seu próprio desempenho do mercado (FORSGREN, 2002).

Esse impacto refletiu em todos os eventos subsequentes em que ocorreram alterações intramodo, consideradas mudanças sutis no modo de operação da empresa (BENITO *et al.*, 2009). Seja na criação da fábrica de motores, na Criação do Polo Industrial, na Criação do Departamento de P e D, ou na Transferência do Departamento de Peças, o relacionamento entre a subsidiária focal com atores externos foi de extrema relevância, já que todas essas alterações partiram de demandas destes mesmos atores.

Na Criação da fábrica de motores houve a motivação advinda de instituições governamentais, na Criação do Polo Industrial houve a participação de fornecedores interessados em manter negociações com a Chery Brasil, na Criação do Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento e Transferência do Departamento de Peças houve a influência de instituições governamentais e das características demandadas pelo consumidor final dos veículos.

Portanto, através dos relacionamentos articulados neste período, ocorre a geração de conhecimentos do tipo Vicário e de Pesquisa, provenientes da observação e da investigação das tecnologias utilizadas no país.

São gerados também os conhecimentos do tipo Enxerto, de Mercado e Tecnológico, já que a partir da pesquisa pode-se constatar a predileção dos consumidores por modelos de motores que a Chery não fabricava até o momento, e, portanto, passou a fabricar a fim de atender tais preferências e simultaneamente garantir a adequação tecnológica no que diz respeito à legislação vigente do setor e que conseqüentemente contribuiu para a geração do conhecimento Institucional.

O conhecimento de mercado foi gerado e difundido durante toda a trajetória da Chery Brasil, sendo este o tipo mais representativo quando se refere a internacionalização de multinacionais (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

Após a geração destes tipos de conhecimentos, a Chery Brasil partiu para o processo de difusão do conhecimento e isto se deu através dos relacionamentos

intraorganizacionais, que foram articulados entre a matriz e a subsidiária focal e entre a subsidiária focal e as s subsidiárias – irmãs.

É possível perceber, no que se refere ao relacionamento entre a matriz e a subsidiária focal, uma dependência da subsidiária nas tomadas de decisão, já que os conhecimentos estavam sendo gerados a partir das diversas alterações intramodo que ocorreram durante o tempo, e a matriz possuía conhecimentos preliminares gerados na fase em que a Chery importava veículos para o país.

Todas as decisões eram tomadas pela matriz e, com o passar do tempo já com mais conhecimento, a subsidiária passou a ter uma maior autonomia junto ao Brasil. Há o reconhecimento da matriz quanto à capacidade da subsidiária em gerar novas ideias, competências, capacidades e conhecimentos que podem ser aproveitados em benefício da empresa como um todo (ANDERSON e PAHLBERG, 1997).

Ao mesmo tempo em que se evidencia a dependência da matriz em relação à subsidiária, já que é ela quem percebe as características do mercado brasileiro e utiliza este conhecimento para modificar o seu modo de operação neste mercado.

O conhecimento gerado pela Chery Brasil é, portanto, difundido para a matriz chinesa, a fim de ser utilizado pela empresa como um todo, seja pelas adaptações tecnológicas, pelo trato quanto às características dos consumidores locais ou com os órgãos reguladores do país.

Essas difusões de conhecimento podem ser constatadas após a entrada no país com a construção da subsidiária, caracterizando uma alteração completa do modo, na construção da fábrica de motores e na construção do Departamento de pesquisa e desenvolvimento, quando houve alterações no modo de operação significativas principalmente quanto à tecnologia e o ambiente institucional.

O relacionamento entre a subsidiária focal com as subsidiárias – irmãs, ocorre após a criação do departamento de Pesquisa e Desenvolvimento, que foi uma alteração intramodo caracterizada principalmente pelas adaptações realizadas nos veículos da empresa, levando em consideração as características do consumidor regional.

Porém, pelo fato das subsidiárias estarem localizadas em países distintos e muitas vezes com características ambientais diferentes, os conhecimentos gerados pela Chery Brasil são pouco aproveitados em outras unidades, mas essa difusão ocorre, considerando - se que uma das principais vantagens competitivas das

multinacionais é a possibilidade de difusão de conhecimentos entre as subsidiárias localizadas em diferentes países e contextos de negócios (GHOSHAL, 1986; GHOSHAL; NOHRIA, 1989; ROSENZWEIG; SINGH, 1991; MALNIGHT, 1996; FORSGREN, 2002).

Dessa forma se estabelece uma relação de difusão de recursos entre duas ou mais subsidiárias em busca de benefícios mútuos. Esses recursos incluem não apenas os fluxos de finanças e de produtos, mas também os fluxos de tecnologia, pessoas e informações, como ocorre com as subsidiárias da Chery localizadas na América do Sul, que usufruem dos conhecimentos gerados pela Chery Brasil.

Sendo assim, é possível considerar que a geração e a difusão do conhecimento adquirido a partir dos relacionamentos inter e intraorganizacional modificam o modo de operação das multinacionais ao longo do tempo dentro do processo de internacionalização, já que a empresa necessita inevitavelmente de se adaptar ao contexto do novo país para executar suas operações, e assim toda a organização se beneficia.

Capítulo 5

CONCLUSÃO

Este capítulo tem por objetivo apresentar e discutir os principais resultados obtidos com esta pesquisa. Primeiramente, serão detalhados os resultados. Posteriormente, a questão de pesquisa será revisitada. Finalmente, serão apresentadas as principais contribuições, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

5.1 Contribuições da pesquisa

O presente estudo contribuiu para compreensão do ambiente organizacional da Chery Brasil, através da identificação dos relacionamentos existentes entre atores inter e intraorganizacionais, bem como a identificação dos diversos tipos de conhecimentos que foram gerados e posteriormente difundidos para toda a empresa. A partir da identificação desses itens, foi possível traçar a trajetória da empresa no Brasil e, conseqüentemente, estabelecer os diferentes modos de operação utilizados pela a empresa em seu processo de internacionalização.

Merece destaque as características empreendedoras das empresas multinacionais, ao se estabelecerem em países com grandes diferenças culturais, como o caso da Chery, estatal chinesa que se estabeleceu no Brasil e em demais países da América do Sul, com o intuito de expandir seu mercado global de vendas de automóveis.

Quando uma empresa multinacional se estabelece em um país estrangeiro, surge a necessidade de conhecer os mecanismos de mercado e institucionais que regem o novo ambiente em que ela irá se inserir; portanto as capacidades adaptativas que a organização deve desenvolver são outro ponto importante, como

ocorreu no caso específico da Chery, que não possuía suficiente *know how* para iniciar os negócios no Brasil.

Por isso a maneira mais perspicaz para geração desses conhecimentos, até então considerados um entrave no processo de internacionalização da empresa, foi a articulação de relacionamentos com profissionais de setores específicos, como instituições governamentais, fornecedores e clientes e estes relacionamentos se tornaram essenciais e imprescindíveis para a permanência da empresa no Brasil.

Quanto ao relacionamento com as instituições governamentais, deve-se ressaltar a importância do programa Inovar Auto, criado em 2012, que estabeleceu diretrizes para o aumento de competitividade no setor automotivo e ratificou a importância da Chery quanto à criação de sua subsidiária no país também no ano de 2012, já que os benefícios nesta situação eram de extrema relevância para o sucesso da empresa no país, e contribuiu significativamente para a geração do conhecimento institucional, o que sugere-se que os tipos de conhecimentos gerados e difundidos são diretamente dependentes do local onde a subsidiária está estabelecida.

A difusão dos conhecimentos gerados na Chery Brasil às outras unidades da organização na América do Sul contribuiu com o aperfeiçoamento do desempenho da empresa como um todo, já que houve melhorias de processo e tecnológicas, advindas de experiências de negócios no Brasil, posteriormente disseminadas para as outras unidades, já como conhecimento institucionalizado da Chery.

Esse processo contribuiu diretamente para a evolução da Chery Brasil, já que, à medida que a empresa adquiria novos conhecimentos, novos desafios eram propostos, o que tornava inevitável a mudança do modo de operação no país, uma vez que era preciso adaptar-se ao novo ambiente para se manter competitiva no setor automotivo brasileiro, o que demonstra que a variável temporal exerceu uma influência significativa na geração dos conhecimentos e na articulação dos relacionamentos, já que não ocorreram de maneira pré-estabelecida e sim, respondendo ao ambiente em que a multinacional está inserida.

Cabe mencionar que o aferido na bibliografia a respeito de relacionamentos, conhecimentos e modo de operação corrobora com o que foi revelado pela pesquisa de campo.

Quanto ao objetivo proposto por este trabalho, pode-se dizer que foi atingido, uma vez que se identificou e se analisou a geração e difusão dos diversos tipos de

conhecimento, provenientes dos relacionamentos inter e intraorganizacionais que foram articulados no Brasil, e que contribuíram para as diversas mudanças no modo de operação da Chery Brasil.

5.2 Revisitando o objetivo da pesquisa

Tendo em vista os resultados obtidos, a questão de pesquisa é aqui revisitada. O objetivo deste trabalho foi analisar como a geração e difusão do conhecimento adquirido a partir dos relacionamentos inter e intraorganizacionais que modificam o modo de operação da empresa ao longo do tempo dentro do processo de internacionalização, a partir da seguinte questão de pesquisa: **como a geração e a difusão do conhecimento adquirido a partir dos relacionamentos inter e intraorganizacionais, modificam o modo de operação da multinacional ao longo do tempo dentro do processo de internacionalização?**

Como afirmado por JOHANSON e VAHLNE (1977), a internacionalização da empresa como um processo de aprendizagem experiencial e de comprometimento incremental, onde a empresa adquire conhecimentos sobre determinado mercado de maneira incremental, o que diminui os riscos e as incertezas acarretando um desenvolvimento evolucionário em um mercado estrangeiro. Isto foi observado a partir dos dados coletados, onde é possível constatar as características do modelo de Uppsala como o obstáculo para o crescimento da empresa causado pela falta de conhecimento, a importância do conhecimento adquirido por meio das experiências vividas, os investimentos realizados no novo país de maneira gradual; na trajetória de internacionalização da Chery Brasil.

A escolha pelo modo de entrada escolhido pela a empresa, a exportação, que como afirma (ROOT, 1994), é considerada o modo de entrada mais comum, pois é o que oferece menos riscos, constituindo-se como a melhor forma de ingressar em um país estrangeiro, o que ficou evidente no caso estudado já que o início da entrada no país via exportação, contribuiu para que a empresa conhecesse melhor a empresa antes de realizar novos investimentos. Após a entrada no país, a empresa continuou modificando seu modo de operação, estas mudanças surgem da necessidade em ajustar suas operações às características e demandas do ambiente em que ela

opera (BENITO *et al.*, 2005; GAO e PAN, 2010). No caso da Chery Brasil, isto fica evidente nas diversas mudanças que ocorreram, primeiramente de maneira completa e depois ajustando suas operações de maneira intramodo. O que configurou a evolução do processo de internacionalização da empresa no país, ao longo do tempo (LEONIDOU e KATSIKEAS, 1996).

Quanto aos relacionamentos intraorganizacionais articulados pela Chery Brasil, fica evidente que o conhecimento percorreu o caminho reverso àquele identificado na estrutura hierárquica, ou seja, da subsidiária focal para matriz (MUDAMBI; NAVARRA, 2004), já que na Chery todos os conhecimentos são repassados para a matriz e estes influenciam na formulação de novas estratégias para a empresa, o que configura a grande capacidade de absorção da matriz (AMBOS; AMBOS; SCHLEGELMILCH, 2006). E neste contexto fica evidente que a subsidiária focal é a detentora do conhecimento gerado e as outras unidades da empresa se tornam dependentes deste recurso (AMBOS *et al.*, 2010), estabelecendo uma relação de difusão de recursos entre duas ou mais subsidiárias em busca de benefícios mútuos (GHOSHAL; BARTLETT, 1990).

Já em relação aos relacionamentos interorganizacionais, é possível perceber pelas as informações coletadas que a matriz pôde ter relações de troca de conhecimento em potencial com um específico conjunto de fornecedores, compradores e / ou agências reguladoras e devido a essas ligações entre os diferentes conjuntos de organizações locais (GHOSHAL; BARTLETT, 1990), que teve início na entrada da Chery no Brasil, e estes relacionamentos continuaram sendo articulados pela subsidiária, o que contribuiu para as mudanças para o modo de operação da empresa no país. O que tornou a subsidiária altamente envolvida com atores externos locais e teve acesso a valiosos recursos como troca de conhecimento e ideias e os principais fornecedores e clientes puderam ser considerados por eles como a principal fonte de negociação (MUDAMBI; NAVARRA, 2004).

Em relação aos tipos de conhecimentos gerados, constatou-se a partir dos dados que o conhecimentos dos tipos experiencial e congênito, aquele que emerge da experiência direta através de atividades internacionais e aquele disponível desde o nascimento da organização, como o conhecimento e as experiências dos fundadores adquiridos através de suas atividades anteriores (JOHANSON e VAHLNE, 1977; CLERCQ *et al.*, 2012), não foram gerados pela Chery Brasil, já que

segundo o representante institucional da Chery Brasil, a empresa não possuía experiências anteriores em ambientes com o do Brasil. O conhecimento Vicário e Pesquisa, que surge a partir da observação de atividades de outras empresas e das pesquisas realizadas no novo país (CASILLAS *et al.*, 2009; CLERCQ *et al.*, 2012), foi gerado durante todo o processo de internacionalização, já que a Chery Brasil, observava os demais atores a fim de garantir seu aprendizado.

Os conhecimentos dos tipos Enxerto e Tecnológico, que corresponde à adição e adaptação de componentes novos (LOANE *et al.*, 2007; CLERCQ *et al.*, 2012; LIN, 2003), foram gerados pela Chery Brasil, quando a empresa sentiu a necessidade de adaptar seus produtos ao perfil do consumidor local, adicionando novos componentes. Quanto aos conhecimentos dos tipos Mercado e Institucional, caracterizados pelos relacionamentos com compradores, fornecedores e concorrentes e instituições reguladoras do país, percebe-se que foram gerados a partir da experiência *in loco* (JOHANSON e VAHLNE, 1977), durante toda a trajetória da Chery Brasil.

5.3 Limitações e sugestões para trabalhos futuros

Algumas limitações presentes nesta pesquisa podem ser destacadas, como o estudo de um único caso, pois apesar desse tipo de pesquisa possibilitar uma compreensão maior sobre o tema estudado (YIN, 1994), ele limita a generalização dos resultados obtidos. Houve também a restrição do estudo quanto à aquisição de informações das demais unidades da empresa, o que impossibilitou o aprofundamento da pesquisa quanto à utilização dos conhecimentos difundidos; a impossibilidade de acesso aos documentos contratuais estabelecidos com fornecedores no país, o que afetou a extensão da análise em cada modo de operação utilizado pela Chery Brasil.

Nessa linha, o estudo sugere fortemente a necessidade de prosseguir com a discussão sobre relacionamentos, conhecimentos e modificações no modo de operação de empresas multinacionais. As sugestões para estudos futuros abrangem: a realização de estudos em outras empresas multinacionais principalmente de origem chinesa, já que no contexto atual a China é o principal

parceiro econômico do Brasil e muitas empresas chinesas estão fixando suas subsidiárias neste país; um estudo no setor automotivo, ainda com multinacionais chinesas, cujo foco seja a importância do *Guanxi* e das diferenças culturais no estabelecimento de relacionamentos entre instituições no país estrangeiro. Esta sugestão foi identificada, nas entrevistas realizadas, nas quais os executivos demonstraram que a confiança entre chineses e brasileiros é um aspecto que ainda está sendo construído e é de extrema importância para a continuação dos negócios.

Por fim, é importante ressaltar a relevância do estudo quanto ao entendimento da evolução do processo de internacionalização de multinacionais em mercados estrangeiros e, para que essa evolução seja bem sucedida, é imprescindível a aquisição de novos conhecimentos, dos quais a empresa carece e que são provenientes da articulação de relacionamentos inter e intraorganizacionais.

Referências

AHARONI, Y.; BROCK, D. M. International business research: looking back and looking forward. **Journal of International Management**, v. 16, n. 1, p. 5-15, 2012.

AKERMAN, N. Knowledge-acquisition strategies and the effects on Market knowledge – profiling the internationalizing firm. **School of Business and Economic.**, Kalmar: Linnaeus University, 2015.

ALMEIDA, P.; PHENE, A. Subsidiaries and knowledge creation: the influence of the mnc and host country on innovation. **Strategic Management Journal**, v. 25, p. 847-864, 2004.

AMBOS, T. C.; AMBOS, B.; SCHLEGELMILCH, B. B. Learning from foreign subsidiaries: An empirical investigation of headquarters' benefits from reverse knowledge transfers. **International Business Review**, n. 15, p. 294-312, 2006.

AMBOS, T. C.; ANDERSSON, U.; BIRKINSHAW, J. What are the consequences of initiative-taking in multinational subsidiaries? **Journal of International Business Studies**, n. 41, p. 1099–1118, 2010.

ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: A critical analysis. **Journal of International Business Studies**, n. 24, p. 209–231, 1993.

ANDERSSON, U.; PAHLBERG, C. Subsidiary influence on strategic behavior in MNCs: an empirical study. **International Business Review**, n. 6, p. 319–334, 1997.

ARAÚJO, L.; REZENDE, S. Path dependence, MNCs and the internationalization process: relational approach. **International Business Review**, v. 12, n. 6, p. 719-737, 2003.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES. **Portal Anfavea**. Disponível em: < <http://www.anfavea.com.br/> > Acesso em: dez. 2016.

AUTOMOTIVE BUSINESS. **Automotive Business**. Disponível em: < www.automotivebusiness.com.br > Acesso em: fev. 2016.

- BARBOSA, S. L. **Relacionamentos e conhecimentos em processos de internacionalização de multinacionais**. 2009. 100 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de pós-graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.
- BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. Tap your subsidiaries for global reach. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 64, n. 6, p. 87-94, 1986.
- BENITO, G. R. G., Pedersen, T., & Petersen, B. (2005). Export channel dynamics: An empirical investigation. **Managerial and Decision Economics**, 26(3), 159-173.
- BENITO, G. R. G., Petersen, B., & Welch, L. S. (2009). Towards more realistic conceptualizations of foreign operation modes. *Journal of International Business Studies*, 40, 1455-1470.
- BENITO, G.R.; WELCH, L.S. Foreign market servicing: beyond choice of entry mode. **Journal of International Marketing**, v. 2, n. 2, p. 7-27, 1994.
- BIRKINSHAW, J. How multinational subsidiary mandates are gained and lost. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 3, p. 467-495, 1996.
- BIRKINSHAW, J.; PRASAD, S. Approaching hierarchy: a review of the literature on multinational strategy and structure. **Advances in International Comparative Management**, Greenwich, p. 111-144, 1994.
- BIRKINSHAW, J; HAGSTORM, P. **The flexible firm: capability, management and network organizations**. Oxford University Press, Oxford, 2000.
- BIRKINSHAW, J; HOOD, N. Foreign-owned subsidiaries and regional development: the case of Sweden. **Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development**. Great Britain: MacMillan Press Ltd, 1998.
- BOEHE, D. Os papéis de subsidiárias brasileiras na estratégia de inovação de empresas multinacionais estrangeiras. **Revista de Administração da USP**, v. 42, n. 1, p. 5-18, 2007.
- BORINI, F.M. et al. **O prisma da internacionalização: um estudo de caso**. Belo Horizonte: Facers Adm., v. 5, n. 3, p. 42-55, 2006.
- Bruneel, J., Yli-Renko, H., Clarysse, B., 2010. Learning from experience and learning from others: how congenital and inter organizational learning substitute for experiential learning in young firm internationalization. *Strategic Entrepreneurship Journal* 4, 164–182.
- BRUNEEL, J.; YLI-RENKO, H.; CLARYSSE, B. Learning from experience and learning from others: how congenital and inter organizational learning substitute

- forexperiential learning in young firm internationalization. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 4, p. 164–182, 2012.
- Burpitt, W.J., Rondinelli, D.A., 1998. Export decision-making in small firms: The role of organizational learning. *Journal of World Business* 33 (1), 51–68.
- BUSTELO, S; CARIELLO, T; FRAGOSO, G. Investimentos Chineses no Brasil. **Conselho Empresarial Brasil-China**, 2016. Disponível em < <http://www.cebc.org.br/pt-br/projetos-e-pesquisas/investimentos-chineses-no-brasil>> 03/06/2016.
- BUVIK, A. Firm's internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. **International Business Review**, v. 11, p. 347-363, 2002.
- CANTWELL, J.; MUDAMBI, R. Competence-creating subsidiary mandates. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 12, p. 1109-1128, 2005.
- CARLSON, S. **How foreign is foreign trade**: a problem in international business research. Uppsala: Uppsala University Press, 1975.
- Casillas, J.C., Moreno, A.M., Acedo, F.J., Gallego, M.A., 2009. An integrative model of the role of knowledge in the internationalization process. *Journal of World Business* 44 (3), 311–322.
- CHANG, S.J; WITTLELOOSTUJIN, A.V.; EDEN, E. From the Editors: Common method variance in international business research. **Journal of International Business Studies**, v. 41, p. 178–184, 2010.
- CHERY BRASIL Disponível em < <http://www.cherybrasil.com.br/whychery-Chery-No-Brasil.html> > Acesso em 25/05/2016.
- CHERY INTERNACIONAL Disponível em < <http://www.cherybrasil.com.br/whychery-Chery-International.html> > Acesso em 25/05/2016.
- CHILD, J.; RODRIGUES, S. The internationalization of chinese firms: a need for theoretical elaboration. XXIX ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** Brasília, CD-ROM, 2005.
- CHIN, G (2010). China Automovite Modernatization, The Party State and Multinational Corporations. International Political Economy Series. Palgrave Macmillan, 314 p.
- CLERCQ, D.; SAPIENZA, H; YAVUZ, R; ZHOU, L. Learning and knowledge in early internationalization research: Past accomplishments and future directions. **Journal of Business Venturing**, V.27, P. 143–165, 2012.

- COSTA, P; PORTO,G. Proposição de uma tipologia para a internacionalização de P&D interno e externo nas multinacionais brasileiras. **Revista de Administração**. V.48. P. 145-168, 2013.
- COSTA, R.M. **Papel da Subsidiária brasileira na estratégia de internacionalização dos negócios de empresas multinacionais do setor automotivo**. 2012. 264 f. (Dissertação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.
- COVIELLO, N. The network dynamics of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 37, n. 5, p. 713-731, 2006.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (2ª ed.). Thousand Oaks: Sage.
- CYERT, R.M.; MARCH, J.G.**A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1963.
- Dias, A. C. A. M., Rocha, A. M. C., & Silva, J. F. (2014). Modos de entrada no investimento direto no exterior: Um estudo da literatura empírica. **Revista de Administração Contemporânea**, 18(4), 416-445.
- DIMITRATOS, P; JONES, M. International Entrepreneurial Culture, International Opportunity Perception and Pattern of International Exploitation: Towards an Integrated Model. *Managing Opportunity Development in Business Networks*. pp 67-90, 2005.
- Eberhard, M., & Craig, J. (2013). The evolving role of organizational and personal networks in international market venturing. *Journal of World Business*, 48(3), 385-397.
- EDEN, L. Letter from the editor-in-chief: Time in international business. **Journal of International Business Studies**, n. 40, p. 535–538, 2009.
- ERIKSSON, K. et al. Effect of variation on knowledge accumulation in the internationalization process. **International Studies of Management and Organization**, n. 30, p. 26–45, 2000.
- ERIKSSON, K. et al. Experiential knowledge and cost in the internalization process. **Journal of International Business Studies**, v. 28, n. 2, p. 337-360, 1997.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T. **Brazilian Multinationals: competences for internationalization**. Cambridge University Press, Cambridge, 2011.
- FORSGREN, M. **Managing the internationalization process: the Swedish case**. Routledge, London, 1989.

- FORSGREN, M. The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. **International Business Review**, v. 11, n. 3, p. 257-277, 2002.
- FORSGREN, M.; HOLM, U; JOHANSON. J. Internationalization of the second degree: the emergence of European-based centres in Swedish firms. In: YOUNG. S.; HAMIT, J. **Europe and the Multinationals: issues and responses for the 1990s**. Aldershot: Edward Elgar, 1992.
- FORSGREN, M.; PAHLBERG, C. Subsidiary influence and autonomy in international firms. **Scandinavian International Business Review**, v.1, n. 3, p. 41-51, 1992.
- FOSS, N.; PEDERSEN, T. Transferring knowledge in MNCs: the role of sources of subsidiary knowledge and organizational context. **Journal of International Management**, v. 8, n. 1, p. 1-19, 2002.
- Gabrielsson, M., Kirpalani, V.H.M., Dimitratos, P., Solberg, A.A., Zucchella, A., 2008. Born globals: Propositions to help advance the theory. *International Business Review* 17 (4), 385–401.
- GAO, G.Y.; PAN, Y. The pace of MNEs' sequential entries: cumulative entry experience and the dynamics process. **Journal of International Business Studies**, n. 41, p. 1572–1580, 2010.
- GHOSHAL S.; NOHRIA N. Internal differentiation within multinational corporations. **Strategic Management Journal**, n. 10, p. 323 – 337, 1989.
- GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. A. Creation, adoption, and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations. **Journal of International Business Studies**, n. 19, p. 365–388, 1988.
- GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. The multinational corporation as an interorganizational network. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 4, p. 603-25, 1990.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- HADIJKHANI, A.; JOHANSON, J. Editorial. Special issue on the internationalization process of the firm. *International Business Review*, v.11, n.3, p.253-255, 2002.
- HADLEY, R.; WILSON, H. The network model of internationalization and experiential knowledge. **International Business Review**, v. 12, n. 6, p. 697-717, 2003.
- HAKANSSON, H.; HAVILA, V.; PEDERSEN, A.C. Learning in networks. **Industrial Marketing Management**, v. 28, n. 5, p 443-452, 1999.

- Halinen, A., Medlin, C. J., & Tornroos, J.-A. (2012). Time and process in business network research. *Industrial Marketing Management*, 41(2), 215-223.
- HEDLUND, G. Assumptions of hierarchy and heterarchy, with applications to the management of the multinational corporation. In: GHOSHAL, S.; WESTNEY, D.E. **Organization theory and multinational corporation**. Hampshire: MacMillan Press Ltd., 1993.
- HILL, C., HWANG, P., & KIM, W. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal*, 11(2), 117-128.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.
- HOLM, D.B.; ERIKSSON, K.; JOHANSON, J. Business networks and cooperation in international business relationships. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 5, p. 1033-1053, 1996.
- HOLM, U.; HOLMSTROM, C.; SHARMA, D. Competence development through business relationships or competitive environment? Subsidiary impact on MNC competitive advantage. **Management International Review**, v. 45, n. 2, p. 197-218, 2005.
- INEMEK, A; MATTHYSSENS, P. The impact of buyer–supplier relationships on supplier innovativeness: An empirical study in cross-border supply networks. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 4, p. 580–594, 2013.
- INKPEN, A. Creating knowledge through collaboration. **California Management Review**. n. 39, p. 123-140, 1996.
- INVESTIMENTOS CHINESES NO BRASIL UMA NOVA FASE DA RELAÇÃO BRASIL-CHINA. **Conselho Empresarial Brasil-China**, 2014. Disponível em <http://www.cebc.org.br/sites/default/files/investmentoschineses14-15_portugues.pdf> Acesso: 01/06/2016.
- INVESTIMENTOS DE FABRICANTES DE VEÍCULOS NO BRASIL. **Conselho Empresarial Brasil-China**. Disponível em <www.automotivebusiness.com.br/pdf/pdf_220.pdf> Acesso: 20/06/2016.
- JOHANSON, J.; MATTSSON, L.G. Internationalization in industrial system: a network approach. In HOOD, N.; VAHLNE, J.E. **Strategies in global competition**. New York: Croom Helm, 1988.

- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The uppsala internationalization process revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 9, p. 1141-1431, 2009.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. Building a model of firm internationalisation. In: JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. The mechanism of internationalisation. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish case. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305-322, 1975.
- JONES, M.V. 1999. The internationalization of small high-technology firms. **Journal of International Marketing**, n. 7, p. 15–41.
- JONES, M.V.; COVIELLO, N.E. Internationalisation: Conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. **Journal of International Business Studies**, n. 36, p. 284–303, 2005.
- KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 4, p. 625- 645, 1993.
- KONTINEN, T., & OJALA, A. (2011). International opportunity recognition among small and medium-sized family firms. *Journal of Small Business Management*, 49(3), 490-514.
- KWOW, S;SUB, C;LANSBURY,R. The Global Korean Motor Industry: The Hyundai Motor Company's Global Strategy. Routledge, 2007.
- L. ARAUJO, S. REZENDE. Paths in space andtime: Types of relationship that affect the evolution of a subsidiary / *International Business Review* 12 (2003) 719–737.
- LANDIM, R. Brasil e China fecham contratos milionários. **O Estado de S. Paulo**, São Paulo, 2010.
- Leonard-Barton, D. (1990). A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. *Organization Science*, 1(3), 248-266.

- Leonidou, L. C., & Katsikeas, C. S. (1996). The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 517-551.
- LIN, B.W. Technology transfer as technological learning: a source of competitive advantage for firms with limited R&D resources. **R&D Management**, v. 33, n. 3, p. 327-341, 2003.
- Loane, S., Bell, J.D., McNaughton, R., 2007. A cross-national study on the impact of management teams on the rapid internationalization of small firms. *Journal of World Business* 42 (4), 489–504.
- LORD, M.D; RANFT, A.L. Organizational learning about new international markets: Exploring the internal transfer of local market knowledge. **Journal of international business studies**. V.4, p. 573-589, 2000.
- MALNIGHT, TW. The transition from decentralized to network-based MNC structures: an evolutionary perspective. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 1, p. 43 – 65, 1996.
- MARCAS CHINESAS ESTÃO EM SITUAÇÃO CRÍTICA Disponível em <<http://www.estadao.com.br/jornal-do-carro/noticias/mercado,marcas-chinesas-estao-em-situacao-critica,28930,0.htm>> Acesso 22/06/2016.
- MASIERO,G; COELHO, D. a política industrial chinesa como determinante de sua estratégia going global. *Revista de Economia Política*, vol. 34, nº 1 (134), pp. 139-157, 2014.
- MELO, F. O .S. B. **A internacionalização das empresas: o caso Shirtbyhand. 2014. 54 f. Dissertação** (mestrado em ciências empresariais) - Lisboa School of Economics & Management, Lisboa, 2014.
- Meyer, C. B. (2001). A case in case study methodology. *Field Methods*, 13(4), 329-352.
- Meyer, K. E., & Lieb-Dóczy, E. (2003). Post-acquisition restructuring as evolutionary process. *Journal of Management Studies*, 40(2), 459-482.
- MIGUEL, P. A. C. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão De Operações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- MORCK, R; YEUNG, B; ZHAO; M. Perspectives on China's outward foreign direct investment, 2008.

- MUDAMBI, R.; NAVARRA, P. Is knowledge power? Knowledge flows, subsidiary power and rent-seeking within MNCs. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 5, p. 385–406, 2004.
- NAJAFI-TAVANI, Z.; GIROUD, A.; ANDERSSON, U. The interplay of networking activities and internal knowledge actions for subsidiary influence within MNCs. **Journal of World Business**, v. 49, n. 1, p. 122–131, 2014.
- NAJAFI-TAVANI, Z.; GIROUD, A.; SINKOVICS, R. R. Knowledge-intensive business services: Does dual embeddedness matter? **The Service Industries Journal**, v. 32, n. 10, p. 1691–1705, 2012.
- NALDOSKA, A.; BARKEMA, H. Learning to internationalise: the pace and success of foreign acquisitions. **Journal of International Business Studies**, V.38. P.1170-1186.
- NUNES, M; COSTA, S; CLOS, J. O Inovar-Auto e sua Contribuição Para o Desenvolvimento do Setor Automotivo. Revista Redalyc .Editora Unijuí, ano 14, n. 34, abr./jun.2016 p. 237-272.
- OSLAND, G.; YAPRAK, A. Learning through strategic alliances: processes and factors that enhance marketing effectiveness. **European Journal of Marketing**, v. 29, n. 3, p. 52-66, 1995.
- Oviatt, B.M., McDougall, P.P., 2005. Defining international entrepreneurship and modeling the speed of inter-nationalization. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 29, 537–553.
- PENG, M. et al. A comparative ownership advantage framework for cross-border M&As the rise of Chinese and Indian MNEs. **Journal of World Business**, v. 47, p. 4–16, 2012.
- PENG, M. W. et al. The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. **Academy of Management Perspectives**, Vol. 23, n.3, pp. 63-81, 2009.
- PESSOA, L.; PORTO, L.; SALVADOR, R. Análise do Modelo de Uppsala com Foco nas Competências Requeridas para sua Operacionalização. **Revista Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 2, n. 3, 2008.
- Petersen, B., & Welch, L. S. (2002). Foreign operation mode combinations and internationalization. *Journal of Business Research*, 55(2), 157-162.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization Science*, 1(3), 267-292.

- PIB DA CHINA CRESCE 6,9% EM 2015 Disponível em <http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/01/pib-da-china-cresce-69-em-2015.html> Acesso em: 05/12/2016.
- POULIS, K., POULIS, E., & PLAKOYIANNAKI, E. (2013). The role of context in case study selection: An international business perspective. *International Business Review*, 22(1), 304-314.
- PRODUÇÃO DE VEÍCULOS CAI 27,8% NO 1º TRIMESTRE DE 2016, DIZ ANFAVEA. Disponível em <<http://g1.globo.com/carros/noticia/2016/04/producao-de-veiculos-cai-237-em-marco-ante-2015-diz-anfavea.html>> Acesso em 15/05/2016.
- PROGRAMA INOVAR AUTO. Disponível em <http://inovarauto.mdic.gov.br/InovarAuto/public/inovar.jspx?_adf.ctrl-state=ek308sshi_9 > Acesso em 16/06/2016.
- RABBIOSI, L.; SANTANGELO, G.D. Parent company's benefits from reverse knowledge transfer: the role of the liability of newness in MNEs. **Journal of World Business**, v. 48, n. 1, p. 160–170, 2013.
- REZENDE, S.F. Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 37, n. 1, p. 39-50, 2002.
- REZENDE, S.F; VERSIANI, A. **Em direção a uma tipologia de processos de internacionalização de multinacionais**. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2007.
- RODRIGUES, A. Operação da Repsol ajudou a inflar IED em dezembro, diz BC. *Valor Econômico*, Brasília, 25 jan. 2011.
- ROOT, F. **Entry Strategies for International Markets**. San Francisco: Jossey Bass, 1994.
- ROSENZWEIG, P.; SING J. J. Organizational environment and the multinational enterprise. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 2, p. 340 – 364, 1991.
- SAPIENZA, H.J.; CASILLAS, J.C.; BARBERO, J.L. **Knowledge acquisition, learning, and the initial pace of internationalization**. Seville: University of Seville, 2015.
- SCHMID, S.; SCHURIG, A. The development of critical capabilities in foreign subsidiaries: disentangling the role of the subsidiary's business network. **International Business Review**, v. 12, p. 755–782, 2003.

- SCHMID, S.; SCHURIG, A. The development of critical capabilities in foreign owned subsidiaries: Disentangling the role of the subsidiary's business network. **International Business Review**, v. 12, n. 4, p. 755-7, 2003.
- SCHULZ, M. Pathways of relevance: exploring inflows of knowledge into subunits of multinational corporations. **Organization Science**, v. 14, n. 4, p. 440-459, 2003.
- SILVA, E; SOARES, A. Investimentos Chineses no Brasil Uma nova fase da relação Brasil-China. **Conselho Empresarial Brasil-China**, 2011 Disponível em <http://www.cebc.org.br/sites/default/files/pesquisa_investimentos_chineses_2007-2012_-_digital_1.pdf> Acesso: 02/06/2016.
- SOUZA, E; FELINI, RENATO R. Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 103-118, ago. 2012.
- TAXA DE DESEMPREGO VAI A 11,8% NO 3º TRIMESTRE, APONTA IBGE Disponível em <<http://www.valor.com.br/brasil/4757753/taxa-de-desemprego-vai-118-no-3-trimestre-aponta-ibge>> Acesso em: 15/05/2016.
- TEIGLAND, R.; FEY, C.; BIRKINSHAW, J. Knowledge dissemination in global R&D operations: an empirical study of multinationals in the high technology electronics industry. **Management International Review**, v. 40, n. 1, p. 49-77, 2000.
- TREVISAN, C; ROSA, V. Dilma comemora investimento de US\$ 350 milhões da Huawei. O Estado de S. Paulo, Pequim, 12 abr. 2011.
- VAHLNE, J.; JOHANSON, J. The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. **International Marketing Review**, v. 30, n. 3. p. 189-210, 2013.
- VERMEULEN, F.; BARKEMA, H. Pace, rhythm and scope: process dependence in building a profitable multinational corporation. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 7, p. 637- 653, 2002.
- WELCH, L.S.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: Evolution of a concept. **Journal of General Management**, v. 14, n. 2, p. 36–64, 1988.
- Yin, R. K. (2005). *Introducing the World of Education: A Case Study Reader*. Thousand Oaks: Sage.
- YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman Companhia Editora, p. 212, 2004.
- Zhou, L., 2007. The effects of entrepreneurial proclivity and foreign market knowledge on early internationalization. *Journal of World Business* 42, 281–293.

Anexo A

PROTOCOLO DE ENTREVISTA

SEÇÃO 1 – INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA

Pesquisador	Ana Beatriz Lopes Françoso
E-mail / telefone	Beatriz.francoso@gmail.com / 019-99419-2208
Orientador	Mário Sacomano Neto
E-mail / telefone	msacomano@ufscar.br /
Dados Universidade / Site	Universidade Federal de São Carlos - UFSCar Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - DEP - http://www.ppgep.dep.ufscar.br
Email / telefone	ppgep@dep.ufscar.br / (016)3351-8239
Tipo de Pesquisa	Mestrado
Linha de Pesquisa	Instituições e Organizações do Trabalho (IOT)
Título da Pesquisa	"GERAÇÃO E DIFUSÃO DO CONHECIMENTO: ESTUDO DOS RELACIONAMENTOS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA CHERY BRASIL"
Objetivo da Pesquisa	O presente estudo teve como objetivo geral analisar como a geração e difusão do conhecimento adquirido a partir dos relacionamentos inter e intraorganizacional modificam o modo de operação da empresa ao longo do tempo dentro do processo de internacionalização. De forma a complementar o objetivo geral, foram definidos os

seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os relacionamentos intraorganizacional (matriz e subsidiária – focal / subsidiária focal e subsidiárias – irmãs) e os relacionamentos interorganizacional (matriz e atores externos / atores externos e subsidiária focal) articulados durante o processo de internacionalização;
- b) Identificar os tipos de conhecimentos que são gerados e difundidos durante o processo de internacionalização;
- c) identificar os modos de operação utilizados pela empresa ao longo do tempo, que caracterizaram a trajetória da empresa no Brasil;

SEÇÃO 2 – DADOS SOBRE A ENTREVISTA

Obs: Informações preenchidas pelo entrevistador

Data

Horário de início

Horário de Término

Local

Tipo de entrevista *

Entrevista registrada em áudio? (Sim ou Não)

Sigilo (Sim ou Não)

SEÇÃO 3 – DADOS DO ENTREVISTADO

Obs: Informações preenchidas pelo entrevistador

Nome

Cargo

Tempo no cargo

Tempo na empresa

Tempo no setor

Telefone (opcional)

E-mail (opcional)

Formação

**Demais dados
profissionais atuais**

SEÇÃO 4 – DADA DA EMPRESA

Obs: Informações preenchidas pelo entrevistador

Nome / Razão Social

Telefone

Cidade (Sede)

UF

Data da Fundação

Receita Bruta Anual

Origem do Capital

**Número de
Funcionários**

**Linha de produtos
(Market share)***

Quantidade de filiais

Cidade / UF / País

Filiais

*** participação no mercado, ou seja: a porcentagem do mercado consumidor que é dominada pela empresa, clientes e principais concorrentes.

SEÇÃO 3 – QUESTIONÁRIO

A primeira parte refere-se à **entrada da empresa** no mercado brasileiro, buscando identificar como se deu a entrada da subsidiária no Brasil, identificar também quais as **influências dos atores externos** inicialmente e a relação temporal contemplada neste período.

Questões

Considerações adicionais

1 - Como foi a modo de entrada da subsidiária no Brasil?

Hitt et al. (2008) apresentam os meios de entrada no mercado internacional, permeando: exportação; licenciamento;

	alianças estratégicas (da qual a joint-venture é o caso mais relevante); aquisição; investimentos greenfield, os quais apresentam vantagens e desvantagens
2 - Quais foram as motivações para a entrada no mercado brasileiro?	
3 - A decisão pela entrada no mercado brasileiro foi de responsabilidade da matriz ou houve influência de outras subsidiárias e/ou atores externos (fornecedores, clientes) no processo?*	O modelo de rede de internacionalização proposto por Johanson e Mattsson (1988) permite a influência de atores externos ou organizações sobre a internacionalização da empresa, tal modelo de rede permite influências multilaterais sobre a tomada de decisão internacional da empresa (Johanson e Mattsson, 1988; e Johanson Vahlne, 1990).
4 - O processo de Entrada (da decisão até a efetiva entrada no mercado brasileiro) durou quanto tempo*?	Intervalo de tempo entre a fundação de uma empresa e o início de suas operações internacionais (Jones, 1999; Jones & Coviello, 2005).
5 - Como se deu a escolha de localização e modos de operação houve a influência de conhecimentos (tecnológico, institucional e mercado) de experiências anteriores*?	Aprendizado sobre mercados estrangeiros que traz junto conhecimento específico de cada mercado de acolhimento, contribui para a aquisição de conhecimento de mercado e institucional (Eriksson et al. 1997, 2000).
6- Depois de quanto tempo após a entrada neste mercado, a subsidiária começou a apresentar um desempenho positivo em relação aos resultados: econômico-financeiros, de clientes e mercado, dos processos do negócio e dos fornecedores?	As empresas que diversificam sua exposição ou modos de operação em um país estrangeiro não esperam um desempenho positivo durante os primeiros anos, pois os principais objetivos são: (1) explorar novas áreas e oportunidades para o desempenho futuro e (2) aprender, ampliar e aprofundar os seus conhecimentos de base, de modo que eles possam superar os seus concorrentes, portanto uma empresa irá precisar de tempo para adquirir e absorver conhecimento de mercado e institucional (Eriksson et al., 1997, 2000; Vermeulen & Barkema, 2002).
7 - A medida que a empresa se estabeleceu no mercado, a confiança necessária para novos investimentos da subsidiária em relação a seus parceiros (clientes,	Na medida em que a firma aumenta seu compromisso com o mercado e estabelece maior confiança com seus parceiros de rede (os clientes, prestadores de serviços, governo

<i>prestadores de serviços, governos e instituições) aumentou?</i>	e instituições) o que diminui seu grau de incerteza perante o novo país, velocidade do processo de internacionalização aumenta (CASILLAS & MORENO, 2014).
--	---

A segunda parte do questionário refere-se ao **Modo de Operação da empresa**, onde a partir do questionário será possível verificar quais foram **os eventos que ocorreram** e que contribuíram para as **mudanças do modo de operação** da empresa e identificar também quais **as influências dos atores externos** nas mudanças ocorridas e verificar os intervalos de tempo entre um evento e outro.

Questões	Considerações
<p>8 - <i>Como você descreve a evolução das operações (relacionar os eventos considerados importantes que contribuíram para a evolução do modo de operação da subsidiária no país) da subsidiária no Brasil?*</i></p> <p><i>Obs: Para cada evento citado, responder as questões de 13 a 16.</i></p>	<p>Neste sentido o modelo propõe que a sequência de eventos que caracteriza o processo de internacionalização da firma pode ser explicado pelo modo pelo qual a firma lida com as incertezas relacionadas ao comprometimento de recursos no mercado estrangeiro, ou seja, a aquisição e a recombinação de conhecimentos de mercado nos relacionamentos intrafirma, onde tal conhecimento é gerado pela matriz que passa a ser explorado em nível local pela segunda (FORSGREN, 2002).</p>
<p>9 - <i>Houve mudanças no modo de operação da empresa depois da entrada no Brasil (ampliou-se ou reduziu-se a linha de produtos ou escopo de serviços prestados, houve novas aquisições da subsidiária brasileira)?</i></p> <p><i>Com o passar do tempo, você considera que houve ganho de novos conhecimentos? Isso favoreceu o crescimento da subsidiária no país?</i></p>	<p>...foi entender a internacionalização como um processo, em que as alterações subsequentes do modo de operação podem constituir-se em eventos tão críticos na trajetória da firma em mercados internacionais quanto à escolha do modo de entrada nesses mercados (VERMEULEN e BARKEMA, 2002).</p>
<p>10 - <i>As mudanças no modo de operação da empresa foram influenciadas por fatores internos (reestruturação) ou externos (fornecedores, clientes, competidores, parceiros, etc)?</i></p>	<p>Por considerar o modelo de Uppsala com uma visão um tanto quanto estática do ambiente, isto é, por não contemplar que em processos de internacionalização são contingentes não somente aos relacionamentos da matriz com a subsidiária</p>

	focal, mas também aos relacionamentos que essa afiliada articula com atores externos, especialmente fornecedores e compradores inseridos no mercado local, o modelo de Uppsala transformou-se em um modelo relacional de internacionalização da firma (ARAUJO e REZENDE, 2003; JOHANSON e VAHLNE, 2003a, 2006).
--	---

11 - Quais foram os maiores desafios que a subsidiária enfrentou após a entrada no mercado brasileiro?

12 - Qual o intervalo de tempo aproximado entre uma mudança e outra (eventos que modificaram significativamente o modo de operação da subsidiária no país)?

Uma empresa aumenta o seu nível de envolvimento no mercado externo ao longo do tempo (welch & luostarinen, 1988) e se manifesta em uma sequencia temporal determinada pelos eventos que ocorrem (JONES & COVIELLO, 2005).

A partir das questões apresentadas acima serão necessárias questões complementares a fim de explorar por completo todas as informações sobre os eventos ocorridos.

Questões

Considerações

13 - Como você descreveria este evento?

Como se desenvolveu o relacionamento com os fornecedores? Como se desenvolveu o relacionamento com os parceiros?

14 - Quais foram os atores envolvidos neste evento? Como se desenvolveu o relacionamento com os clientes nesse mercado ao longo do tempo?

Subsidiárias que são altamente envolvidas com atores externos locais têm acesso a valiosos recursos como troca de conhecimento e ideias e os principais fornecedores e clientes podem ser considerados por eles como a principal fonte de negociação (Mudambi & Navarra, 2004).

15 - Qual foi o papel da matriz e de outras subsidiárias neste evento?

É importante ressaltar a importância da subsidiária focal, como geradora de conhecimento a partir do relacionamento com atores externos, fazendo com que além da matriz, as subsidiárias também podem desenvolver e manter relações estreitas com os seus agentes locais (por exemplo,

	<p>forneecedores e clientes), considerando a adaptação mútua de atividades entre uma subsidiária e os seus parceiros de negócios locais (TAVANI et al., 2014).</p>
<p>16 - Houve a participação de atores externos neste evento (empresas locais tais como clientes, fornecedores, reguladores, etc)? Que papel eles exerceram?</p> <p>Comente os pontos positivos desses relacionamentos.</p> <p>Comente os pontos negativos desses relacionamentos.</p>	<p>Considerando os casos em que a matriz se estabelece fora do seu país de origem sem nunca ter realizado operações internacionais, a empresa estabelece relacionamentos com empresas locais tais como clientes, fornecedores, reguladores a fim de garantir sua sobrevivência (Ghoshal et al, ...)</p> <p>Outro tipo de construção de conhecimento é denominado conhecimento de internacionalização, onde as relações que o empresa internacional com os atores externos são considerados importantes para a acumulação de conhecimento (HADLEY; WILSON, 2003).</p>

Para verificar a **autonomia e influência da subsidiária** brasileira em relação as demais, são propostas questões adicionais.

Questões	Considerações
<p>17 - Qual o papel da subsidiária brasileira no contexto da empresa matriz como um todo, o conhecimento gerado em outros mercados é difundido pela matriz posteriormente?</p>	<p>A partir da autonomia e influência conquistada, a subsidiária - focal pode empregar seus recursos de conhecimento não só para alcançar mais liberdade na prossecução dos seus próprios objetivos, mas também para influenciar a estratégia da matriz (AMBOS ET AL., 2010).</p>
<p>18 - Qual o papel da subsidiária brasileira quanto a geração e difusão de conhecimentos, em relação as demais subsidiárias na América Latina?</p>	<p>Se estabelece uma relação de transferência de recursos entre duas ou mais subsidiárias em busca de benefícios mútuos, tais recursos inclui não apenas os fluxos de finanças e de produtos, mas também os fluxos de tecnologia, pessoas e informações (GHOSHAL e Bartlett,1990).</p> <p>Uma das principais vantagens competitivas com as multinacionais é a possibilidade de</p>

	transferência de conhecimentos entre subsidiárias localizadas em diferentes países e contextos de negócios (GHOSHAL, 1986; GHOSHAL E NOHRIA, 1989; ROSENZWEIG E SINGH, 1991; MALNIGHT, 1996) (FORSGREN, 2002).
<i>19 - Como você avalia a autonomia da subsidiária brasileira? Há muito controle da matriz?</i>	Por estarem em ambientes distantes do local de origem, dentro de um contexto muito diferente (econômico, social e cultural) a subsidiária cria meios para responder a este ambiente (BARTLETT, 1990), em busca de maior autonomia e escolha estratégica (BOEHE, 2006).
