

---

# O GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONAIS

*Project management in the implementation of internationalization strategies*

Felipe Mendes Borini<sup>[a]</sup>, Marcos Roberto Piscopo<sup>[b]</sup>, Homero Jorge Mazzola<sup>[c]</sup>

<sup>[a]</sup> Doutor em Administração, professor da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), São Paulo, SP - Brasil, e-mail: fborini@globo.com

<sup>[b]</sup> Doutorando, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), professor da Bentley College, Waltham - Estados Unidos, e-mail: mpiscopo@bentley.edu

<sup>[c]</sup> Doutorando, Universidade de São Paulo (POLI/USP), professor da Universidade Cidade de São Paulo (Unicid), São Paulo, SP - Brasil, e-mail: ilimany@hotmail.com

---

## Resumo

Este artigo demonstra a importância do gerenciamento de projetos na implementação de estratégias de internacionalização das empresas. Para isso, são analisados os casos de duas empresas. No primeiro caso, uma multinacional brasileira. No segundo, a subsidiária brasileira de uma multinacional japonesa. O estudo demonstra a eficácia do gerenciamento de projetos na operacionalização e implementação das estratégias de internacionalização. O estudo contribui ainda, para o entendimento do processo de evolução das subsidiárias, sobretudo na construção de vantagens competitivas próprias, que permitem uma maior importância estratégica dentro da corporação multinacional.

**Palavras-chave:** Internacionalização. Corporações multinacionais. Gestão de projetos. Implementação de estratégias.

## Abstract

*This article shows the importance of the project management for the implementation of the internationalization strategies. Therefore, two business cases were analyzed. The first case refers to a Brazilian multinational company. The second case deals with a Brazilian subsidiary of a Japanese multinational company. This study shows the effectiveness of project management for the operativeness and implementation of internationalization strategies. It also enhances the contribution of understanding the subsidiary evolution process, especially for the construction of its own competitive advantages, which will allow higher strategic importance within the multinational corporation.*

**Keywords:** Internationalization. Multinational corporations. Project management. Implementation of strategies.

---

## INTRODUÇÃO

Superar a concorrência e obter retornos significativos do capital investido requer estratégias consistentes com os objetivos da empresa e suficientemente agressivas para identificar oportunidades de negócios antes dos competidores. Entretanto, a formulação de estratégias não garante os resultados pretendidos pela empresa, uma vez que o grande desafio encontra-se na execução das estratégias escolhidas. Os projetos que estão sendo implementados atualmente e aqueles que serão representam a essência das estratégias futuras da empresa, ou seja, a forma como a empresa vai competir no mercado (GAJ, 2002). Certamente, tais projetos necessitam de investimentos volumosos, que apresentam riscos consideráveis e que, principalmente, conferem uma característica de difícil reversibilidade às decisões já tomadas.

Por outro lado, as estratégias de internacionalização demandam tempo e conhecimento do mercado estrangeiro. Cada etapa da internacionalização e da expansão da empresa multinacional requer minucioso detalhamento das estratégias, por causa das especificidades de cada mercado. O sucesso e o fracasso andam lado a lado na implementação das estratégias de internacionalização. A análise posterior aos fatos mostra que a falta de um gerenciamento específico das estratégias de internacionalização gera não só prejuízos às empresas que resolveram investir de forma aleatória, mas até mesmo o desinvestimento no mercado estrangeiro e o abandono da internacionalização.

Como os projetos estão fortemente relacionados com a implementação das estratégias e essa constitui um dos principais problemas para se efetuar a internacionalização, parece que o estudo do gerenciamento de projetos em estratégias de internacionalização pode colaborar para o processo de implementação de estratégias de internacionalização. O raciocínio induz a lógica de que uma empresa multinacional orientada para projetos tem uma possibilidade maior de implementar suas estratégias no mercado estrangeiro. Ou ao menos a gerência de projetos facilita o processo de implementação das estratégias internacionais. Em vista dessas considerações, o objetivo deste trabalho é analisar o papel do gerenciamento de projetos na implementação das estratégias de internacionalização.

O presente estudo está estruturado em quatro partes. A primeira parte expõe as alternativas

estratégicas de internacionalização de empresas. A segunda aborda o gerenciamento de projetos. A terceira analisa e discute o caso da empresa Alfa e Beta. Finalmente, são realizadas as considerações finais e contribuições do estudo.

## AS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Quando se fala em internacionalização de empresas, vários são os estágios em que uma empresa pode se encontrar. Adotando a divisão de Root (1994) teríamos os seguintes estágios: exportação (exportação indireta e direta), os modos de entrada contratuais numa segunda etapa (licenciamento, franchising, contratos técnicos e serviços, acordos de produção compartilhada) e, por fim, os modos de entrada através de investimentos diretos estrangeiros (joint-ventures, operações diretas ou green-field investments, aquisições). Este artigo aborda predominantemente as estratégias das empresas no estágio de investimento direto estrangeiro. Melhor explicando, o artigo trata das estratégias das empresas multinacionais. A empresa multinacional é aquela:

- a) com unidades de operação em dois ou mais países;
- b) operando sob um sistema de tomada de decisão que permite políticas coerentes e uma estratégia comum através de um ou mais centros de tomada de decisão;
- c) na qual as entidades estão relacionadas de tal maneira (seja por uma relação de propriedade, seja por outra forma), que uma ou mais delas podem ser capazes de exercer uma influência significativa sobre as atividades das demais e, em particular, compartilhar conhecimento, recursos e responsabilidades com os outros (BARTELETT; GHOSHAL, 1998).

O modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977) pressupõe que o maior obstáculo para o processo de internacionalização é a falta de conhecimento. Desse modo, o conhecimento adquirido pela empresa decorrente da experiência em determinado mercado estrangeiro é fator fundamental para os processos de internacionalização. Assim, a empresa se internacionaliza investindo recursos de

maneira gradual. A empresa investe em determinado mercado, adquire conhecimento sobre ele, e então, é maior sua aptidão para investir novamente no mercado, alocar recursos e assim sucessivamente. Isso permite a construção de um contínuo estratégico dos modos de entrada no mercado estrangeiro, partindo do menor envolvimento para o maior.

Perceba que o modelo traz visão da matriz corporativa sobre as operações estrangeiras. Na medida em que a matriz reduz sua incerteza sobre as operações estrangeiras, ela pode aportar mais investimentos na subsidiária, tanto em termos financeiros como em termos estratégicos, no que tange à alocação de recursos e capacidades sob responsabilidade da subsidiária.

Entretanto, a evolução dos estudos em internacionalização aponta que o gradualismo não necessariamente é uma regra. A percepção da matriz não é o único fator que vai explicar o maior ou menor comprometimento da operação estrangeira. As redes de relacionamentos nos mercados estrangeiros desempenham importante papel (JOHANSON; MATSSON, 1988). E quando se fala em redes de relacionamento, a referência é tanto para as redes externas como para as redes internas. A rede externa é fruto do relacionamento da subsidiária com os parceiros de negócios tais como fornecedores, instituições de pesquisa, empresas de propaganda dentre outros (ANDERSSON; FORSGREN; HOLM, 2002). A rede interna resulta do relacionamento da subsidiária com as outras subsidiárias (BJORKMAN; FORSGREN, 2000).

Isso explica porque muitas vezes certas empresas não seguem a forma sequencial dos modos de entrada. A internacionalização é um fenômeno que não se restringe ao modo de entrada, mas ao próprio processo de evolução das subsidiárias (BIRKINSHAW; HOOD, 1998; REZENDE, 2003a), no qual os relacionamentos estabelecidos pelas subsidiárias durante sua evolução no mercado internacional são graduais, mas a sequência dos modos de entrada é descontínua (REZENDE, 2002). Trata-se do processo evolutivo das subsidiárias, dependente tanto das contingências do ambiente competitivo, da relação entre as subsidiárias, como da experiência passada da empresa em suas operações no mercado estrangeiro (REZENDE, 2003b).

Portanto, além da percepção da matriz, as subsidiárias desempenham papel decisivo no maior comprometimento da multinacional no

país estrangeiro. Quanto maior a integração da subsidiária com a rede externa do país estrangeiro (ANDERSSON et al., 2002) e com a rede interna (subsidiárias e matriz) da corporação multinacional (NOHRIA; GHOSHAL, 1997), maior o comprometimento, tanto em termos de recursos, capacidades e competências da multinacional no país estrangeiro.

## AS MULTINACIONAIS E O PAPEL DAS SUBSIDIÁRIAS

Para entender um pouco melhor o que se quer dizer com o maior comprometimento da multinacional no estrangeiro é essencial que se faça uma análise do papel das subsidiárias. São várias as tipologias dos papéis das subsidiárias, e este artigo adota a de Bartlett e Ghoshal (1992, 1998). Os autores dessa tipologia são um dos precursores do que se chama de modelo transnacional da empresa multinacional. O modelo transnacional prima pelas seguintes características:

- 1) os recursos são dispersos e especializados;
- 2) a relação entre matriz e subsidiárias é diferenciada;
- 3) a integração das empresas da corporação se dá preferencialmente por meio da socialização;
- 4) a comunicação é freqüente e diferenciada tanto entre as subsidiárias, como com a matriz.

Num primeiro momento parece não ficar claro o que é o modelo transnacional acima explicitado. Entretanto, quando nos referimos ao papel das subsidiárias uma familiaridade maior com o modelo pode ser alcançada. Na transnacional as subsidiárias desempenham diferentes papéis, tais como o de implementadora, colaboradora e líder estratégica (BARTLETT; GHOSHAL, 1992). O que vai determinar o papel é a competência da subsidiária e a importância estratégica do local onde a empresa se encontra. A implementadora tem poucos recursos, embora esteja em um local atrativo. Logo implementa estratégias de exploração de mercado. A colaboradora dispõe de recursos estratégicos, mas esta localizada em um ambiente de pouca importância. A líder estratégica é a posicionada em um ambiente adequado e detentora de recursos estratégicos

Dados os papéis, fica fácil identificar os pressupostos da transnacional dentro de cada papel das subsidiárias. Por exemplo, numa subsidiária que desempenha o papel de implementadora existe maior dependência de recursos da matriz, menor autonomia administrativa e uma comunicação exclusivamente direcionada da matriz para a subsidiária. De outro lado, uma operação estrangeira líder estratégica apresenta maior independência de recursos, maior autonomia administrativa e ampla comunicação tanto com a matriz, como com as outras subsidiárias (NOHRIA; GHOSHAL, 1997). Em suma, cada subsidiária da rede pode desempenhar um papel diferenciado.

Assim, na perspectiva do modelo transnacional, cada local onde as subsidiárias estão instaladas pode significar uma fonte de inovações e criação de competências essenciais para a corporação como um todo (BIRKINSHAW; HOOD; JONSSON, 1998; RUGMAN; VERBEKE, 2001). Isso, claro, vai depender tanto dos recursos e capacidades, importância estratégica do local de atuação e sua relação com as demais unidades (matriz e subsidiárias).

Logo uma subsidiária implementadora se apresenta atrelada a inovações centro-para-local (NOHRIA; GHOSHAL, 1997), ou seja, trazidas da matriz e que simplesmente são adaptadas para o mercado estrangeiro. Exemplo: a Reckitt Benckiser, dona das marcas Veja (produto de limpeza), Rodasol, Bom Ar. Todas as inovações e decisões de novos produtos estão centralizadas na matriz britânica e a subsidiária brasileira tem o papel de apenas implementar as inovações. Ainda dentro do papel de implementadora pode ser destacada a inovação local-para-local. Veja o exemplo da multinacional de origem sueca, dona da marca de Vodca Absolut. Sua estratégia típica é de implementadora, tanto no que tange ao produto quanto às ações de marketing; entretanto, a Vodca Absolut recentemente lançou a Absolut Caipirosca, uma típica inovação local-para-local (NOHRIA; GHOSHAL, 1997). É uma inovação exclusiva para o mercado brasileiro.

As subsidiárias classificadas como colaboradoras e líder estratégica estão alinhadas com a construção de competências e inovações no país estrangeiro. A subsidiária brasileira da multinacional britânica Fosco é um exemplo típico de inovação local-para-global (NOHRIA; GHOSHAL, 1997). A Fosco, cujo negócio é a fundição de ferrosos e não ferrosos, tem mais de 20 subsidiárias espalhadas

pelo mundo. A subsidiária brasileira desenvolveu um processo de fundição com maior qualidade e menor custo, que inicialmente visava a superar a concorrência local. Entretanto, a excelência da inovação superou as expectativas de uma inovação local-para-local, sendo transformada em local-para-global. Ou seja, a inovação da Fosco passou a ser adotada nas outras subsidiárias da corporação multinacional. Hoje a subsidiária brasileira é um dos quatro centros de excelência da corporação (os outros centros estão nos EUA, Alemanha e Japão).

Por sua vez, a subsidiária brasileira Timnet, da multinacional italiana do setor de telecomunicações TIM, é a responsável mundial pelos serviços de mensagem de texto via celular, imagens para o celular, canais de informação e jogos no celular. Tal serviço é conhecido no Brasil como Blah, porém atende não só o mercado brasileiro, mas outras 3 milhões de pessoas em cerca de dez países. Por exemplo, a Timnet tem contratos com a americana Verizon e a filipina Smart e acaba de fechar negócio (novembro de 2003) com a New World Mobility, dona de uma carteira de um milhão de clientes em Hong Kong. No caso a inovação é global-para-global, a intenção é atender um mercado global. O Blah é a primeira iniciativa do grupo que nasceu fora da Itália e agora volta para Europa. Os próximos mercados a serem explorados são Portugal, Espanha e Alemanha.

O modelo do papel das subsidiárias, embora esclareça a função de cada uma delas, não explica como, por exemplo, uma subsidiária passa de implementadora para colaboradora, ou o de líder estratégica para colaboradora, e assim por diante. Veja que o modelo é predominantemente baseado na visão da matriz. Essa unidade da corporação analisa as subsidiárias conforme suas competências e local de atuação e determina então seu papel. O modelo é estático. O que recentemente os pesquisadores (BIRKINSHAW, 1996; BIRKINSHAW; HOOD, 1998; BIRKINSHAW; HOOD; JONSSON, 1998) das estratégias de internacionalização estão buscando explicar é a transição e o que condiciona essa mudança de um papel da subsidiária para outro. E isso que, por exemplo, pode ser visto na Fosco. Como essa empresa, que era uma simples implementadora, conseguiu ganhar o papel de colaboradora? Graças às parcerias externas com universidades (UFSCar) e institutos de pesquisa (IPT), a subsidiária pôde desenvolver um processo de fundição, hoje exemplo para as demais subsidiárias da corporação. Portanto,

nesse caso o relacionamento e a inserção da subsidiária na rede externa foi fundamental para o novo papel da subsidiária. Rezende (2002) demonstra como a relação da subsidiária SCD (nome fictício) com outras subsidiárias e outras empresas parceiras da multinacional permitiu um maior comprometimento das operações no país. Portanto, a perspectiva da evolução do papel das subsidiárias explica que a internacionalização não depende só da percepção e diretrizes da matriz. A inserção da subsidiária na rede interna da corporação e inserção na rede externa do país onde opera tem significativa influência na construção de competências. Consecutivamente, também, no papel das subsidiárias e no maior grau de comprometimento da internacionalização.

Desse modo, este artigo tenta num primeiro momento identificar a visão e o papel da matriz e das subsidiárias na implementação das estratégias de internacionalização. Para tanto, estuda a matriz de uma corporação multinacional e analisa uma subsidiária de outra multinacional.

## **A IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS E O GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

O leitor, ao se remeter ao título e à introdução, pode neste momento se perguntar: onde entra o gerenciamento de projetos nesta história? A pergunta pode ser respondida com outra pergunta. Quais os meios para implementar as estratégias de internacionalização? Tanto na perspectiva da matriz, quando determina o papel das subsidiárias, como no desenvolvimento de competências e estratégias próprias da subsidiárias, um desafio que remanesce é implementar as estratégias. Portanto, a resposta às duas perguntas levantadas acima traz a segunda proposição que este artigo pretende explorar, ou seja, abordar por meio do gerenciamento de projetos a implementação das estratégias nas multinacionais.

As estratégias e operações de cada subsidiária não podem ser consideradas como operações únicas e padronizadas. Envolvem a adaptação a diferentes ambientes competitivos, exigindo muita flexibilidade, diversificação de habilidades e tato no relacionamento com diferentes culturas e comportamentos organizacionais. A implementação das estratégias da corporação nas subsidiárias estrangeiras exige mais do que códigos, manuais e procedimentos

de rotina. Em vista disso, quão bem-sucedidas na implementação das suas estratégias de internacionalização são aquelas empresas orientadas para projetos?

Perceba que a questão não é a comparação de uma empresa orientada para rotinas e outra para projetos. O que se pretende analisar é como a orientação para projetos e a gestão dos projetos permite a empresa implementar as estratégias de internacionalização eficientemente. Seja quando a matriz determina os papéis das subsidiárias, como quando as subsidiárias desenvolvem projetos para ganhar responsabilidade estratégica da corporação. A proposta aqui apresentada de aliar a gerência de projetos na implementação das estratégias internacionais não é uma solução para todas as empresas multinacionais. Nem todas têm uma orientação para projetos. Entretanto, a atenção recai sobre aquelas empresas com competências em gerenciamento de projetos e que as utilizam ou poderiam utilizar na implementação de suas estratégias de internacionais. Para tanto, a seguir é explicitado ao leitor em que consiste a gerência de projetos e, conseqüentemente, sua aplicação nas estratégias de internacionalização.

O PMBOK (2000, p. 4) nos traz que “um projeto é um esforço temporário realizado para criar um produto ou serviço único”. Para Kerzner (2002, p. 17), projeto é “um empreendimento com objetivo identificável, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade. Além disso, projetos são, em geral, considerados atividades exclusivas de uma empresa”.

O aprendizado da área de projetos consiste no estudo de práticas e metodologias que, conforme o PMBOK (2000), considera as seguintes áreas de conhecimento: gerenciamento de integração, gerenciamento do escopo, gerenciamento de tempo, gerenciamento de custos, gerenciamento da qualidade, gerenciamento de recursos humanos, gerenciamento das comunicações, gerenciamento de riscos e gerenciamento das aquisições. Cada uma das áreas de conhecimento em gestão de projetos estuda os conceitos e ferramentas específicas necessários à viabilização dos projetos. O desempenho de cada área de conhecimento é absolutamente necessário.

A utilização de gerenciamento de projetos tem a ver com a necessidade de criar novos produtos/serviços, ou incrementar os já existentes, ou ainda novos processos organizacionais. Para Smith e Haar (DINSMORE, 1993, p. 441), o desenvolvimento de estratégias requer:

interpretar oportunidades, ameaças, problemas e riscos; avaliar os pontos fortes e fracos das pessoas que realizam o trabalho; definir o escopo do envolvimento global do negócio; formular os objetivos corporativos globais da empresa; e desenvolver estratégias corporativas específicas na organização como um todo.

Contudo, muitos gerentes de projeto estão envolvidos com os problemas rotineiros e não dedicam a atenção necessária à estratégia da empresa. Na realidade, os gerentes de projetos precisam entender a estratégia empresarial e alinhar os projetos com ela (COHEN; GRAHAM, 2001).

Cooper, Edgett e Kleinschmidt (1997a) definem projeto como um processo dinâmico de decisão, por meio do qual uma relação de projetos ativos de uma empresa é atualizada e revisada constantemente. Clark e Wheelwright (1993) demonstram que, para evitar um portfólio de projetos desbalanceado, as empresas precisam estabelecer uma relação adequada entre o processo de planejamento do negócio e o processo de seleção de projetos. Cleland (1999, p. 101) sugere que a seleção de projetos deve envolver a análise dos seguintes pontos:

alinhamento com a missão; consistência com os objetivos; consistência com a estratégia; contribuição para as metas; base para fortaleza corporativa; base para evitar fraqueza corporativa; nível de vantagem comparativa; nível de consistência interna; aceitabilidade do nível de risco e consistência com a orientação política.

Para Kerzner (2002), a seleção estratégica de projetos deve envolver uma avaliação SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats), para então os projetos serem ordenados conforme seus benefícios potenciais e também de acordo com a qualidade dos recursos necessários à busca dos resultados esperados.

Dados os avanços tecnológicos, a redução do ciclo de vida dos produtos e as mudanças nas tendências e nas necessidades dos mercados, as empresas necessitam desenvolver competências relativas ao lançamento de novos produtos (COOPER, 2000). Trata-se portanto, de selecionar quais projetos vão compor o portfólio de projetos da empresa e considerar que a importância da estratégia faz-se marcante em todas as fases do projeto.

Destaca-se ainda que o planejamento estratégico voltado à gestão de projetos consiste no desenvolvimento de uma metodologia-padrão com possibilidades de uso contínuo e elevada probabilidade de sucesso. Além disso, a utilização do planejamento estratégico para projetos viabiliza a comunicação das metas globais para todos os níveis de gestão da empresa. Finalmente, o planejamento estratégico também é entendido como uma função racional ordenada de forma lógica, o que permite a tomada de decisões de forma lógica e confiável (KERZNER, 2002). Portanto, ao utilizar o planejamento estratégico é preciso ter clareza quanto às contribuições e limitações que essa ferramenta trará para o projeto e também para a organização.

## Gerenciamento de Projeto no Ambiente Global

As entradas em novos mercados internacionais impulsionadas pelo avanço da globalização e pela busca de novas oportunidades de negócios explicam a proliferação dos projetos globais, que exigem do gerente de projetos internacionais habilidades para enfrentar o desafio de identificar e responder às necessidades gerenciais que emergem (DINSMORE, 1993). A gestão de projetos globais também apresenta uma série de restrições, representadas por fatores de ordem econômica, cultural, social, natural e tecnológica, o que torna a atividade de gerenciamento de projetos mais complexa do que aquela realizada em ambiente doméstico. Dessa forma, Terpstra e Sarathy (2000, p. 166) ressaltam que as razões pelas quais as empresas buscam o mercado global são: “mercados, tecnologia (especialmente patentes), recursos de produção, competição, clientes, governos e o fator tempo (velocidade de resposta)”.

O gerente de projetos globais precisa encontrar um ponto de equilíbrio entre as restrições ambientais impostas e os objetivos estratégicos da corporação multinacional para minimizar os efeitos colaterais decorrentes das mudanças necessárias à implementação das estratégias corporativas. Dinsmore e Coda (DINSMORE, 1993, p. 457) ressaltam a importância dos seguintes aspectos: “redundância funcional, fatores políticos, o modo de viver expatriado, língua e cultura, fatores adicionais de risco, dificuldades de suprimento, leis locais e

legislações”. O estudo prévio das culturas locais, o respeito e a assimilação parcial dessas, interagindo de forma equilibrada com a cultura da própria organização e do país de origem, devem ser objeto de intensa preocupação preliminar nos estudos de viabilidade de projetos internacionais. São comuns insucessos, em que as empresas realizadoras de investimento direto estrangeiro, não obstante suas capacidades técnicas, gerencial e de recursos, falharam por desconsiderar elementos sutis, ao tentar impor suas culturas em detrimento de práticas da cultura local. A mentalidade geocêntrica (PELMEUTTER, 1998) da empresa em vias de internacionalização é imprescindível.

### **METODOLOGIA: estudos de casos**

Para analisar a gerência de projetos na implementação das estratégias a opção metodológica foi o estudo de caso. “O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga 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, 2001, p. 32). O estudo de caso nesta pesquisa pode ser classificado como exploratório e explanatório. Exploratório porque busca aumentar a pouca compreensão do fenômeno estudado; explanatório, porque as questões lidadas são operacionais, exigindo que sejam traçadas ao longo do tempo, e através de frequências (YIN, 2001).

O primeiro caso é o da multinacional brasileira Alfa. O objetivo aqui é analisar a perspectiva da matriz na implementação das estratégias de internacionalização. Nessa empresa foi realizada, pelos autores, uma entrevista com um gerente de projetos responsável pela operação internacional. O segundo caso, da empresa Beta, é o estudo de caso numa subsidiária brasileira de uma corporação multinacional japonesa, onde foram entrevistados dois gerentes de projetos: gerente A, responsável pelos projetos no Brasil, e gerente B, responsável pelos projetos na América do Sul. A análise do caso da multinacional japonesa permite avaliar a gerência de projetos tanto na implementação das estratégias desenvolvidas pela subsidiária brasileira, como na implementação de estratégias sob responsabilidade da subsidiária brasileira em outras subsidiárias subordinadas à operação brasileira.

### **ANÁLISE DO CASO DA EMPRESA ALFA**

A empresa Alfa é uma companhia brasileira da indústria aérea que possui cinco unidades no Brasil e desenvolve atividades de manufatura, pesquisa e desenvolvimento e marketing. Conforme o gerente de projeto entrevistado, *desde sua fundação, em 1969, a empresa começou a fabricar aviões com o intuito de vendê-los para o Brasil e exterior. A empresa já nasceu internacionalizada.* A lista de clientes inclui países como Guadalupe, Moldávia, Itália, EUA, Grécia, Grã-Bretanha, Alemanha, Espanha, Holanda, Polônia, Luxemburgo, Portugal, França, Áustria, Brasil, China, Suécia, Suíça, Marrocos, África do Sul, Austrália e outros. Para termos noção da importância do mercado externo nos negócios da empresa, basta tomar como base o ano de 2002, quando exportou o montante de US\$ 2.396 bilhões, 89,5% da sua receita bruta, ou seja, 3,8% das exportações brasileiras.

A empresa Alfa tem subsidiárias na América do Norte, Europa e Ásia. *Atualmente, todos os projetos da empresa são direta ou indiretamente internacionalizados,* de acordo com o gerente de projetos. Nessas operações internacionalizadas existe uma grande integração da tomada de decisões. Para se ter uma noção, ao analisar a frequência de comunicação entre a empresa Alfa e as operações internacionais verifica-se que diariamente existe um contato entre os executivos da matriz e os coordenadores de projetos no exterior. Isso cria uma forte relação de trabalho e o compartilhamento de informações entre ambos.

Essa forte integração é diferente de um controle restritivo sobre as operações estrangeiras, não quer dizer um menor comprometimento com atividade no estrangeiro. Pelo contrário, as operações no estrangeiro da empresa Alfa alocam uma elevada capacidade de recursos, assim como atitudes inovadoras e empreendedoras. Os executivos da Alfa têm confiança que os projetos no estrangeiro cumprirão as metas estabelecidas. Em termos de recursos, a competitividade dos projetos no exterior é considerada bem acima da média em termos de produção, pesquisa e desenvolvimento, marketing e inovação. Os gerentes de projetos no exterior têm alta experiência com atividades de inovação. Da mesma forma são estimulados para uma atitude empreendedora nas suas operações: o risco é visto como um atributo positivo e existe o incentivo para tomada de decisões com riscos calculados.

E como a orientação para projetos e a gerência de projetos explicam tanto a implementação das estratégias de internacionalização, como esse comprometimento das operações no estrangeiro representado pela competência, inovação, grau de integração e responsabilidade para assumir riscos apresentados acima?

Tendo em vista a aplicação do gerenciamento de projetos na globalização, a empresa Alfa alinha os projetos com a estratégia corporativa de internacionalização através do desdobramento do seu plano estratégico em planos tácitos e operacionais. No que tange à forma como a empresa seleciona em que projetos investir, ou seja, a composição do portfólio de projetos, ressalta-se a lucratividade do projeto como determinante da escolha, desde que atendidos os aspectos estratégicos da companhia. Dessa forma, a rentabilidade da empresa é superior quando orientada para projetos, uma vez que se trata de produtos de alta tecnologia, de elevada complexidade e *make to order*.

Dentro das atividades desenvolvidas pela Alfa nota-se o grande impacto das práticas de gerenciamento de projetos, o que deve ser ressaltado, pois se trata de uma grande companhia que opera em ambiente de elevada competitividade. No caso das empresas de alta tecnologia, como é o caso da empresa Alfa, faz-se necessária a utilização das inovações tecnológicas e o lançamento contínuo de novos produtos, especialmente destinados aos nichos de mercado, dentre os quais se pode destacar a aviação regional. Nessas situações pode ser ressaltada a relevância do gerenciamento do tempo como forma de entrar no mercado para aproveitar a oportunidade e realizar resultados satisfatórios. A gestão de projetos assume vital papel no gerenciamento da integração da empresa Alfa com seus fornecedores, vários dos quais são internacionais.

As competências das unidades do exterior estão alinhadas com as competências nas áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos. Tais competências, conforme o gerente de projetos, são obtidas *investindo na seleção e capacitação das pessoas e através do know-how em desenvolvimento de projetos acumulado ao longo dos anos*. Portanto, na composição das equipes de projetos a empresa Alfa procura montar grupos em que haja pessoas com competências essenciais para a empresa, dentre as quais se incluem os estrangeiros. Importante consideração foi feita pelo gerente de projetos, ao afirmar que a empresa *não possui a*

*política de atrelar cargos de gerência de projetos com pessoal certificado*, pois no seu entender não é a certificação que faz a diferença.

Considerando-se que a empresa Alfa faz uso do gerenciamento de projetos para implementação das estratégias de internacionalização, a tecnologia da informação é de grande importância para o gerenciamento das atividades dos projetos globais, conforme ressalta seu gerente de projetos: *a TI possui um papel fundamental na eficiência da gestão, suportando os diversos processos relacionados ao desenvolvimento dos projetos*. Através das facilidades proporcionadas pela tecnologia da informação, informações relativas aos projetos são trocadas constantemente com fornecedores e parceiros domésticos e internacionais. Desse modo, a TI garante a integração da matriz Alfa com as subsidiárias possibilitando (1) o compartilhamento de informações e a troca de conhecimento das diversas localidades sobre um mesmo projeto, assim como (2) permite que a Alfa descentralize seus recursos e capacidades, sem, no entanto, permitir o desalinhamento estratégico das atividades desenvolvidas no estrangeiro.

Nota-se, portanto, que a aplicação das práticas de gerenciamento de projetos para a execução das estratégias de internacionalização, além de necessária na empresa Alfa, vem possibilitando o avanço da empresa para várias regiões do mundo, e também tem proporcionado elevada rentabilidade para os projetos realizados.

## ANÁLISE DO CASO DA EMPRESA BETA

A empresa Beta é uma multinacional do setor de telecomunicações de origem japonesa, atuando no Brasil há mais de 35 anos. As subsidiárias no país empregam mais de 900 pessoas e apresentam um faturamento acima de R\$ 700 milhões. A multinacional, que entrou no mercado nacional por meio de uma aquisição, possui atualmente duas unidades de operação no país. As unidades desenvolvem atividades de manufatura, P&D, vendas e ofertas de serviços profissionais. A subsidiária pesquisada localiza-se em São Paulo e exerce como atividade principal serviços integrados a produtos. Além de sua responsabilidade internacional verificada na coordenação de atividades na América do Sul, vale salientar a importância das vendas internacionais no faturamento dessa subsidiária. Possui clientes na

América Latina e na América do Norte, e cerca de 15% do faturamento é proveniente deles.

A análise do caso Beta se dá em dois quadros. O primeiro aborda a subsidiária como um todo, com a orientação por projetos ainda submetida a um rígido controle da matriz. O segundo quadro analisa uma determinada função da subsidiária, proveniente do surgimento de uma oportunidade de mercado no negócio da Beta, e que por causa da sua orientação para projetos permitiu à empresa ganhar um papel estratégico de maior relevância dentro da corporação multinacional.

### Primeiro quadro

Os gerentes da subsidiária nacional comunicam-se ao menos semanalmente com a matriz corporativa. Essa comunicação parece ter aspecto mais controlador, uma vez que se verifica a não existência de uma forte relação de trabalho entre os executivos da matriz e da subsidiária, e o compartilhamento de informações entre eles é muito incipiente. E quanto à existência de pessoas expatriadas nas equipes de projetos globais, todas possuem certificação profissional em gerenciamento de projetos e têm como função reforçar a participação da matriz no controle da subsidiária. A tecnologia da informação e os *softwares* de gerenciamento viabilizam o processo das comunicações dos projetos, principalmente internacionais, mas sobretudo o controle e a coordenação das diretrizes dos projetos.

Além disso, na Beta não existe um incentivo para a tomada de decisões com riscos, mesmo que calculados. As decisões individuais de risco não são apoiadas. Já os executivos da alta direção, embora tenham experiência com inovações, essas não são vistas como essenciais para suas posições.

*Somos cobrados por resultados, como qualquer empresa privada. Entretanto, o risco não é bem tolerado na cultura japonesa, que influencia nossa estrutura organizacional. A decisão de participar de um novo projeto só é tomada após intensa e extenuante verificação dos riscos e resultados esperados. Para projetos internacionais, dadas as problemáticas situações financeiras em que vivem a maioria dos países sul-americanos, as verificações são intensificadas. Temos liberdade aqui na subsidiária para decidir, mas não para errar* (entrevista concedida aos autores pelo gerente de projetos A).

Analisar os aspectos da inovação na subsidiária brasileira também ajuda a compreender seu papel. As capacidades de inovação e P&D da subsidiária não se diferenciam significativamente das outras subsidiárias da corporação a ponto de serem consideradas um ponto de referência naquela função.

Esse panorama das características da subsidiária Beta levaria a classificá-la como uma implementadora, ainda que já adotando alguns processos de inovação local-para-local.

### Segundo quadro

O gerente B afirma o seguinte:

*O promissor mercado de telecomunicações da década de 90, a crescente independência da subsidiária brasileira e o uso de benchmarking obrigaram a uma revisão das estratégias organizacionais. Iniciou-se com a criação de uma área de integração voltada para projetos, intencionalmente constituída para não somente agregar valor aos seus produtos, como também obter vantagens fiscais disponíveis na estrutura brasileira de tributação* (entrevista concedida aos autores pelo gerente de projetos B).

Essa orientação integradora favoreceu a associação com parceiros tecnológicos importantes, o que, juntamente com a decisão de investir internamente no desenvolvimento de tecnologias e capacitações, permitiu ingressar no difícil e concorrido segmento de projetos de sistemas. Por projeto de sistemas entenda-se aqui projetos multidisciplinares e multiparticipantes, dentro do conceito *turn-key*, que compreende uma sequência lógica a partir de levantamentos iniciais (*survey*), passando por estudos de viabilidade, pré-projeto, planejamento, projeto detalhado, planejamento físico e econômico-financeiro, suprimentos, logística, construção, gerenciamento, testes, qualificação e *start-up*. Com isso, a subsidiária brasileira ganhou também responsabilidade internacional sobre as operações na América do Sul e utiliza-se da gestão de projetos para implementar suas estratégias:

*Grandes projetos nacionais exigiam participantes à altura, detentores de recursos humanos, tecnológicos e materiais. Com esses desafios, iniciou-se a participação em projetos de maior envergadura, com a colaboração de*

vários parceiros, com capacitações distintas e complementares. Os resultados promissores obtidos permitiram que, além de reinvestir em tecnologia própria, se despertasse o interesse pelo potencial de mercado de outros países sul-americanos (entrevista concedida aos autores pelo gerente de projetos B).

Assim, a subsidiária brasileira Beta, aproveitando a expertise do departamento de exportações com a de serviços, criou uma área dedicada a projetos internacionais. Para o gerente de projetos B, o desafio tinha sido lançado, as dificuldades encontradas foram imensas. Fatores como cultura, legislação, diferenças políticas e econômicas, expatriação, entre outras, mereceram destaque em nosso aprendizado. Segundo os gerentes de projeto da empresa Beta, entre as várias barreiras para a internacionalização de seus projetos a principal foi a falta de preparação das áreas governamentais brasileiras no apoio às exportações de projetos: *a falta de uma legislação específica e de incentivos a financiamentos de serviços torna a internacionalização de projetos uma tarefa quase inviável*, disse o gerente de projetos B.

Mesmo considerados os entraves burocráticos, o potencial da internacionalização de projetos é grande e isso pesou na decisão de Beta em continuar nesse segmento. O bom resultado nos projetos executados ajudaram a consagrar a marca, mantendo seu nome ativo entre os clientes internacionais, dos quais ainda recebe convites para novos projetos. A própria venda de produtos, reconhecidamente, teve parte de seu aumento consagrado ao efeito “projetos”.

Hoje a empresa Beta tem suas atividades orientadas para projetos e também possui competências em gerenciamento de projetos no que tange às áreas de conhecimento sugeridas pelo PMI – Project Management Institute (PMBOK, 2000). A implementação das estratégias domésticas e de internacionalização da empresa ratifica a orientação da empresa para o gerenciamento de projetos, visto que a rentabilidade é superior nos casos de orientação para projetos.

As relações da subsidiária com a matriz corporativa ajudam a esclarecer a evolução das atividades desenvolvidas no Brasil. No que tange à autonomia da subsidiária em relação à matriz, a empresa apresenta relativo grau de independência. Quanto à aprovação do orçamento anual e desenvolvimento de produtos globais, as diretrizes são designadas pela matriz corporativa. Todas as demais atividades são de responsabilidade da subsidiária, tais

como a introdução de novos produtos e serviços para o mercado nacional, alteração nos processos de produção, mudanças organizacionais e definição de novos mercados.

De acordo com o gerente de projetos A, a empresa conquistou relativa independência da matriz.

*No início de sua implantação no Brasil, recebemos intenso aporte técnico, com a presença de inúmeros gerentes japoneses. Nos últimos dez anos, desenvolvemos relativa autonomia, seja pelos resultados conseguidos, seja pelas características diferenciadas do mercado sul-americano em relação ao japonês. Somos cobrados mais pelos resultados econômico-financeiros e aí reside nossa grande dependência da matriz* (entrevista concedida aos autores pelo gerente de projetos A).

Reverendo historicamente a evolução de internacionalização da empresa Beta, o gerente de projetos B observa que *as estratégias iniciais da organização eram majoritariamente voltadas a produtos, com pequena participação de serviços. Esses produtos, oriundos inicialmente da matriz japonesa, foram sendo tropicalizados paulatinamente*.

Desse modo, as mudanças mais recentes na análise da subsidiária Beta apontam que seu papel dentro da corporação multinacional demonstra uma evolução do papel de implementadora para uma colaboradora. Entretanto, a organização ainda não está adequadamente organizada para isso. Quando analisadas as inovações, a Beta pode ser classificada como uma empresa de inovações local-para-local que, em âmbito regional (América do Sul), está se transformando em inovações local-para-global. Não pode ser negado que a empresa inova, tanto que tem conquistado autonomia para o desenvolvimento de novos produtos, e parte considerável de sua responsabilidade internacional conquistada sobre as operações da América do Sul decorreu de novos produtos desenvolvidos no mercado brasileiro e vendidos internacionalmente. Exemplo claro de inovação local-para-local tornando-se local-para-global. Entretanto, as inovações ainda são de âmbito local. As limitações para as inovações e tomada de decisão com risco, assim como a quase inexistente participação nos projetos de inovação da matriz, limita a participação integrada em processos de inovação, que seria essencial para o papel de colaboradora, tomando a subsidiária como um todo e não só em uma função, como é hoje.

## DISCUSSÃO DOS CASOS

Este trabalho foi elaborado com o objetivo de estudar o papel do gerenciamento de projetos na implementação das estratégias de internacionalização de empresas. Constata que a utilização das práticas de gestão de projetos contribuiu fortemente no processo de internacionalização das empresas estudadas. O próprio avanço da globalização, associado à intensificação da competição internacional, também influenciou fortemente as empresas na busca um gerenciamento mais específico, permitindo o estímulo da utilização das práticas de gestão de projetos.

A análise de dois casos distintos – a visão da matriz (multinacional Alfa) e a visão da subsidiária (multinacional Beta) – foi proposital não só para verificar a aplicação dos projetos na implementação das estratégias, como para analisar o papel da matriz e das subsidiárias na implementação das estratégias de internacionalização. No caso da empresa Alfa, foi analisada a perspectiva da matriz na execução de suas estratégias no país estrangeiro e o modo como ocorre o relacionamento e a integração das estratégias da matriz com as das subsidiárias. O caso da subsidiária Beta permitiu a análise da gestão de projetos sob a perspectiva da subsidiária, verificando tanto as competências e inovações locais desenvolvidas pela subsidiária Beta, como nos projetos internacionais sob sua responsabilidade. É possível visualizar como as mudanças da trajetória das responsabilidades estratégicas da empresa se apresentam relacionadas com suas competências e relacionamento dentro da corporação (rede interna) e com os parceiros externos (rede externa).

No caso da empresa Alfa, que atua em indústria de alta tecnologia e que teve origem numa economia em desenvolvimento, o papel do gerenciamento de projetos assumiu grande importância estratégica para a entrada em novos mercados internacionais. Dessa forma, foi possível integrar as várias empresas da corporação, alinhando suas competências com os objetivos estratégicos. Observa-se, portanto, que nesse caso as práticas de gerenciamento de projetos tiveram importante papel para a abertura de mercados em economias desenvolvidas, fato bastante relevante, considerando-se que a empresa Alfa teve origem em uma economia não desenvolvida. Além disso, a orientação para projetos permitiu não só a integração da empresa, como um feedback mais efetivo operações no exterior. A orientação para projetos e a própria natureza da gestão de projetos,

com prazo, equipe e recursos definidos, garantiram à Alfa que suas estratégias no exterior fossem implementadas talvez de modo mais rápido e eficaz que se a corporação fosse orientada para tarefas de rotina.

No caso da empresa Beta, o esforço na orientação para projetos em determinada área da subsidiária permitiu à empresa desenvolver produtos locais, assim como maior autonomia de recursos e administrativa. E, por fim, por conta do sucesso dos projetos aplicados, a subsidiária conquistou a responsabilidade de gerenciar os projetos desenvolvidos nas demais subsidiárias localizadas no continente sul-americano. Esse fato deve-se tanto às oportunidades e condições presentes no país estrangeiro, como à própria iniciativa da subsidiária em construir competências gerenciais e de negócios para ganhar maior relevância estratégica. Portanto, nesse caso o que se ressalta é como a subsidiária também exerce significativa influência nas estratégias de internacionalização, seja na formulação ou na implementação.

Esse último parágrafo chama a atenção para um fato muito interessante relativo à empresa Beta. Como já explicitado, é uma função/área que passa a fazer o papel de colaboradora enquanto as demais funções/áreas permanecem implementadoras. Isso vai de representa um fenômeno ainda pouco estudado, mas ao qual os pesquisadores da área de estratégias internacionais e corporações multinacionais tem se dedicado crescentemente. São os centros de excelência (FROST; BIRKINSHAW; EISGN, 2002; MOORE, 2001). A lógica não seria atribuir um papel para cada subsidiária como um todo, mas um papel para cada uma das atividades desenvolvidas pela subsidiária.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste momento resta delinear e esclarecer as contribuições do presente estudo para as estratégias de internacionalização e negócios internacionais, assim como para a gerência de projetos. As contribuições deste artigo no que tange às estratégias de internacionalização são mais de natureza acadêmica, enquanto as contribuições em gerência de projetos são mais recomendações para a prática gerencial. Esse resultado não é fruto de um processo aleatório, pois a orientação básica dos autores foi na elaboração de um trabalho com um 'olho na teoria e outro

na prática', ou seja, o artigo busca as contribuições teóricas como premissa de um artigo acadêmico, bem como salienta as aplicações para a prática gerencial.

Dois pontos merecem ser ressaltados. Primeiro, a importância do gerenciamento de projetos na operacionalização e implementação das estratégias de internacionalização. De certo modo, é uma recomendação para as empresas orientadas para projetos e seus gerentes de projetos. A difícil tarefa da implementação das estratégias em âmbito internacional pode ser operacionalizada a partir do momento em que se considera cada etapa de internacionalização e cada novo empreendimento das operações estrangeiras como um projeto e dentro da lógica da gestão de projetos.

Segundo ponto a ser ressaltado, mais de natureza acadêmica, é a contribuição dos casos analisados para explicar a internacionalização tanto do ponto de vista da matriz como das subsidiárias. Melhor explicando, as estratégias de internacionalização resultam tanto das diretrizes da matriz corporativa como das subsidiárias, principalmente no que se refere ao seu relacionamento com as outras empresas da corporação e com os parceiros externos. Ambos fatores de influência são equivalentes e interdependentes. Além disso, mais especificamente o caso Beta salienta e colabora para a perspectiva do processo de evolução das subsidiárias, sobretudo na construção de vantagens competitivas próprias, que permitem maior importância estratégica dentro da corporação multinacional. Por último, traz à tona o conceito de centros de excelência, que poderá ser explorado em futuros estudos.

Uma das principais limitações do trabalho reside no fato de não ter estudado a matriz e subsidiária de uma mesma corporação. Talvez tal análise permitisse entender de maneira mais profunda a influência de cada uma das partes na estratégia de internacionalização e nos projetos globais, assim como os conflitos de poder e influência de cada uma das partes.

## REFERÊNCIAS

- ANDERSSON, U.; FORSGREN, M.; HOLM, U. The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in multinational corporation. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 4, p. 979-996, 2002.
- BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. **Transnational management**. 2nd ed. Boston: McGraw-Hill, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional**. 2nd ed. São Paulo: Makron Books, 1992.
- BIRKINSHAW, J. How multinational subsidiary are gained or lost. **Journal of International Business Studies**, v. 23, n. 4, p. 496-495, 1996.
- BIRKINSHAW, J.; HOOD, N. Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign-owned subsidiaries companies. **Academy of Management**, v. 23, n. 4, p. 773-795, 1998.
- BIRKINSHAW, J.; HOOD, N.; JONSSON, S. Building firm-specific advantages in multinational corporations: the role of subsidiary initiative. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 3, p. 221-241, 1998.
- BJORKMAN, I.; FORSGREN, M. Nordic international research: a review of its development. **International Studies of Management and Organization**, v. 30, n. 2, p. 362-376, 2000.
- CLARK, K. B.; WHEELWRIGHT, S. C. **Managing new product and process development: text and cases**. 2nd ed. New York: Free Press, 1993.
- CLELAND, D. I. **Project management: strategic design and implementation**. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 1999.
- COHEN, D. J.; GRAHAM, R. J. **The project manager's MBA: how to translate project decisions into business success**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass Inc, 2001.
- COOPER, R. G. Doing it right. **Ivey Business Journal**, v. 64, n. 6, p. 54-60, 2000.
- COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. Portfolio management in new product development: lessons from the leaders - I. **Research-Technology Management**, v. 4, n. 6, p. 16-28, 1997.
- DINSMORE, P. C. **The AMA handbook of project management**. 2nd ed. New York: Amacom, 1993.
- FROST, T.; BIRKINSHAW, J.; ENSIGN, P. Centers of excellence in multinational corporations. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 3, p. 997-1018, 2002.
- GAJ, L. **O estrategista: do pensamento à ação estratégica na organização**. 2. ed. São Paulo: Person Education, 2002.

- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.
- JOHANSSON, J.; MATTSSON, L. Internationalization in industrial systems: a network approach. In: HOOD, H.; VAHLNE, J. (Ed.). **Strategies in foreign competition**. London: Croom Helm, 1998. p. 167-185.
- KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- MOORE, K. A strategy for subsidiaries: centers of excellence to build subsidiary specific advantages. **Management International Review**, v. 41, n. 3, p. 275-290, 2001.
- NOHRIA, N.; GHOSHAL, S. **The differentiated network: organizing multinational corporations for value creation**. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.
- PERMUTTER, H. V. The tortuous evolution of the multinational corporation. In: BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. **The transnational solution**. 2nd ed. Boston: McGraw-Hill, 1998.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (Ed.). **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK)**. 3rd. ed. Newton Square: Project Management Institute, 2000.
- REZENDE, S. F. Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. **Revista de Administração**, v. 37, n. 1, p. 39-50, 2002.
- \_\_\_\_\_. Internationalization processes: an analytical framework. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 137-156, 2003a.
- \_\_\_\_\_. Path Dependence and Internationalization: the case of an UK firm in Brazil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003. Atibaia. **Anais eletrônicos...** Atibaia: ANPAD, 2003b. CD-ROM.
- ROOT, F. **Entry strategies for international markets**. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- ROTH, K.; MORRISSON, A. Implementing global strategy: characteristics of global subsidiary mandates. **Journal of International Business Studies**, v. 23, n. 4, p. 715-736, 1992.
- RUGMAN, A.; VERBEKE, A. Subsidiary specific advantages in multinational enterprises. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 237-250, 2001.
- TERPSTRA, V.; SARATHY, R. **International marketing**. 8th ed. Fort Worth: The Dryden Press, 2000.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Recebido: 17/08/2009

Received: 08/17/2009

Aprovado: 05/10/2009

Approved: 10/05/2009