

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL DOUTORADO

CLARICE DA FONTOURA PAIM

**A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE INSTITUCIONAL NAS
COMPETÊNCIAS DE EMPRESAS MULTINACIONAIS EM PAÍSES
EMERGENTES: O CASO DA TAP MANUTENÇÃO E ENGENHARIA
BRASIL**

SÃO LEOPOLDO
2012

Clarice da Fontoura Paim

**A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE INSTITUCIONAL NAS
COMPETÊNCIAS DE EMPRESAS MULTINACIONAIS EM PAÍSES
EMERGENTES: O CASO DA TAP MANUTENÇÃO E ENGENHARIA
BRASIL**

Tese de Doutorado apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Área de Concentração: Organizações e Competitividade

Orientador: Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido.

São Leopoldo
2012

CLARICE DA FONTOURA PAIM

**A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE INSTITUCIONAL NAS
COMPETÊNCIAS DE EMPRESAS MULTINACIONAIS EM PAÍSES
EMERGENTES: O CASO DA TAP MANUTENÇÃO E ENGENHARIA
BRASIL**

Tese apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

Aprovado em 23 de agosto de 2012

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Cláudia Cristina Bitencourt – UNISINOS

Prof. Dr. Cláudio Reis Gonçalo – UNIVALI

Profa. Dra. Luciana Marques Vieira – UNISINOS

Prof. Dr. Luiz Paulo Bignetti – UNISINOS

Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido (Orientador)

Visto e permitida a impressão

São Leopoldo,

Prof^ª. Dr^ª. Cláudia Cristina Bitencourt
Coordenadora PPG em Administração

*Para meus pais, Dionísio e Carmen, meu marido e meu
filho que me apoiaram no desenvolvimento de todas as etapas
desse trabalho.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que contribuíram para a realização deste trabalho. Sou grata a toda a minha família pelas vibrações positivas: pais, irmãos, cunhados, sobrinhos, afilhados, mas especialmente a Dóris que efetuou os contatos junto à empresa, Beco, Alex e Marília que tiveram uma participação mais direta.

Ao Enio e Fernando pela força durante toda a trajetória que envolveu o desenvolvimento desse trabalho e à Odila pelas emanções positivas.

Meus agradecimentos para todos os que participaram da pesquisa, especialmente aos executivos da TAP Nelson Vaz, Valter Fernandes e Carlos Gama que viabilizaram o estudo na empresa.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Unisinos pelos ensinamentos e ao meu orientador, Prof. Dr. Ivan Garrido que acolheu meu trabalho e me estimulou em todo o processo, um exemplo de competência e comprometimento.

Aos funcionários da secretaria do Programa de Pós-Graduação em Administração e em especial à Ana Zilles pelo apoio.

A todos os colegas de doutorado, principalmente à Malu, Ana, Clarissa, Anelise, Adriana e Maise pelo agradável convívio e troca de conhecimentos.

À direção da ESPM e do UNIRITTER pelo apoio e aos colegas e alunos pela energia positiva.

Aos meus amigos pelo incentivo e compreensão das minhas ausências, especialmente à Carla Valduga que me ajudou com uma parte das transcrições das entrevistas.

À Luciana Grimaldi Aquino pelas transcrições e Carlos Eduardo Correa dos Santos pela formatação.

RESUMO

A presente tese investiga a internacionalização de empresas em países emergentes a partir da análise da relação de três temas relevantes para o estudo de negócios internacionais: as teorias de internacionalização de empresas, a abordagem baseada em recursos e a abordagem institucional. A importância do ambiente institucional (MEYER; MUDAMBI; NARULA, 2011; DUNNING; LUNDAN, 2008; NORTH, 1993) e dos recursos (BARNEY, 2001; PENG, 2001) nos processos de internacionalização tem sido objeto de estudos recentes. Observa-se, no entanto, que essas questões muitas vezes são abordadas na literatura de negócios internacionais de forma desconectada, dificultando o entendimento de fenômenos mais contemporâneos, como os que envolvem a internacionalização para países emergentes (FLEURY; FLEURY, 2007). Os países emergentes passaram a ser locais prioritários nos planos de investimentos das empresas transnacionais na atualidade (UNCTAD, 2009) e suas peculiaridades, principalmente no âmbito institucional, podem influenciar as estratégias de investimento e a configuração dos recursos das empresas multinacionais (MEYER ET AL, 2008). Diante do exposto a presente tese buscou analisar como o ambiente institucional influencia a mobilização das competências de uma empresa multinacional que realizou investimento direto externo em um país emergente. Para alcançar o objetivo foi realizado um estudo de caso através de uma perspectiva qualitativa (RICHARDSON, 1999; DENZIN; LINCOLN, 2006; FLICK, 2009) na TAP Engenharia e Manutenção Brasil, subsidiária do Grupo TAP, empresa europeia com sede em Lisboa, Portugal. As técnicas de coleta de dados incluíram entrevistas semiestruturadas e dados secundários. Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo utilizando como apoio para a análise o software QSR NVivo 9. Os resultados obtidos permitiram identificar que as motivações econômicas e a busca por vantagens de propriedade, localização e internalização que predominaram na decisão da empresa pelo investimento direto externo, conforme as premissas do Paradigma Eclético (DUNNING, 1988). Utilizando as dimensões propostas por Kauffmann ET AL (2010) identificou-se que, embora não tenha sido um fator decisivo, a qualidade do ambiente institucional influenciou positivamente a atração do investimento direto externo (AMAL; TOMIO; RABOCH 2010; NORTH, 1990; MUDAMBI; NAVARRA, 2002). Através da análise do processo de reconfiguração de recursos (FELDMAN, 2004) e da análise da trajetória da subsidiária como um fenômeno *path dependent* (GOLDSTONE, 1998; TORFING, 1999; DAVID, 2000; MAHONEY, 2000; HOFF, 2008), observou-se que no período de 2006 a 2011 a TAP como empresa multinacional transferiu e buscou desenvolver novas competências na subsidiária (RUGMAN; VERBEKE, 2001). Entretanto, aspectos culturais e regulatórios do ambiente institucional do contexto local influenciaram a utilização e exploração dos recursos da empresa e, por conseguinte, as suas capacidades e competências organizacionais. O estudo contribui para evidenciar a importância do ambiente institucional dos países emergentes não apenas para a atração do investimento direto externo, mas também como um elemento que pode influenciar a ativação de recursos e competências da empresa e a obtenção de vantagem competitiva.

Palavras-chave: Ambiente institucional. Recursos. Internacionalização.

ABSTRACT

The present dissertation investigates the internationalization of firm in emerging countries from the analysis of the relation of three relevant themes for the study of international business: the theory of the internationalization of firms, the approach is based on resources and institutional approach. The importance of the institutional environment (MEYER; MUDAMBI; NARULA, 2011; DUNNING; LUNDAN, 2008; NORTH, 1993) and of resources (BARNEY, 2001; PENG, 2001) in the internationalization process has been object of recent studies. It is noted, however, that this inquires are very often discussed in the international business literature in a disconnected way, inhibiting the understanding of more contemporary phenomena, as the ones which involves the internationalization to emerging countries (FLEURY; FLEURY, 2007). The emerging countries became priorities in the investment plans of transnational companies nowadays (UNCTAD, 2009) and its peculiarities, mainly in the institutional ambit can influence the investment strategies and the conformation of the multinational firms (MEYER ET AL, 2008). Given this, the present thesis sought to analyze how the institutional environment influences the mobilization of competencies of a multinational company which make foreign direct investments in an emerging country. To reach the goal a case study was performed through a qualitative perspective (RICHARDSON, ET AL, 1999; DENZIN; LINCOLN, 2006; FLICK, 2009) at TAP Engineering and Maintenance Brazil, subsidiary of TAP Group, an European company with headquarter in Lisbon, Portugal. The data collection techniques' included semi-structured interviews and secondary data. The data were analyzed through the analysis of contents using as support of the software QSR NVivo 9 review. The results obtained allowed to identify that the economic motivation and the seek for advantages of propriety, location and internalization predominated in the decision of the company by the foreign direct investments, according to the premises of Eclectic Paradigm (DUNNING, 1988). Using the dimensions proposed by Kauffman ET AL (2010) it was identified that, although it was not a decisive factor, the quality of the institutional environment positively influenced the foreign direct investment attraction (AMAL; TOMIO; RABOCH 2010; NORTH, 1990; MUDAMBI; NAVARRA, 2002). Through the analysis of the resources reconfiguration process (Feldman, 2004) and the trajectory of the subsidiary as a path dependent phenomenon (GOLDSTONE, 1998; TORFING, 1999; DAVID, 2000; MAHONEY, 2000; HOFF, 2008), it was noticed that from the period of 2006 to 2011, TAP, as a multinational company, transferred and sought to develop new competencies in the subsidiary (RUGMAN; VERBEKE, 2001). However, cultural and regulatory aspects of the institutional environment of the local context influenced the use and exploitation of the company resources and therefore their capacities and organizational competencies. The study helps to highlight the importance of the institutional environment of emerging countries not only for the attraction of foreign direct investment, but also as an element that can influence the activation of resources and expertise of the company and gaining competitive advantage.

Key-Words: Institutional environment. Resources. Internationalization.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Fatores externos, vantagens de propriedade e investimento direto externo.....	21
Figura 2: Influência da qualidade institucional do país receptor na localização do IDE	23
Figura 3: Ciclo de Resourcing	25
Figura 4: Reconfiguração de recursos como fenômeno <i>path dependent</i>	28
Figura 5: Recursos intangíveis, capacidades diferenciais e vantagem competitiva sustentável	39
Figura 6: Arquitetura de competências.....	43
Figura 7: Múltiplas competências compartilhando recursos	44
Figura 8: Ciclo de Resourcing	66
Figura 09: Estrutura analítica de <i>path dependence</i>	68
Figura 10: Desenho da Pesquisa.....	76
Figura 11: Estrutura acionária do Grupo TAP.....	86
Tabela 1: Quadro de pessoal do grupo TAP.....	86
Figura 12: Centro de Manutenção de Porto Alegre.....	89
Figura 13: A primeira oficina, em Porto Alegre.....	90
Figura 14: Constellation: estrela anos 50	90
Figura 15: <i>Check D</i> num MD11 da Thai: tempo recorde	91
Figura 16: Organograma da Unidade de Negócios Manutenção.....	93
Figura 17: Organograma da TAP M&E Brasil.....	94
Figura 18: Estratégias das MROs	98
Figura 19: Crescimento histórico e projetado do setor de MRO no período 2001-2014	109
Figura 20: Clusters aeroespaciais emergentes	110
Tabela 2: Projeções do Banco de Portugal	116
Figura 21: Composição do Investimento Estrangeiro Direto no Brasil	119
Figura 22: Recepção de Investimento Direto Externo em 2011.....	119
Figura 23: Motivo da aquisição	122
Figura 24: Vantagens Específicas.....	123
Figura 25: Recursos tangíveis e intangíveis da subsidiária	134
Figura 26: Trajetória da subsidiária.....	155
Figura 27 Estrutura organizacional VEM.....	158
Figura 28: Estrutura organizacional TAP M&E.....	159
Figura 29: 1º Ciclo de Resourcing 2006-2008	165
Figura 30: Micro Ciclo de Resourcing 2006	166
Figura 31: Micro Ciclo de Resourcing 2007	166
Figura 32: Micro Ciclo de Resourcing 2008	167
Figura 33: 2º Ciclo de Resourcing.....	168
Figura 34: Micro Ciclo de Resourcing 2009	169
Figura 35: Micro Ciclo de Resourcing 2010	170
Figura 36: Micro Ciclo de Resourcing 2011	170

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Teorias do Investimento Direto Externo	34
Quadro 2: Componentes da análise institucional	55
Quadro 3: Etapas e procedimentos utilizados na pesquisa	71
Quadro 4: Gestores entrevistados	72
Quadro 5: Categorias de análise (Continua).....	73
Quadro 5: Categorias de análise (Conclusão).....	74
Quadro 6: Validade e confiabilidade da pesquisa empírica	80
Quadro 8 Análise dos recursos da MRO Lisboa (Continua).....	126
Quadro 8 Análise dos recursos da MRO Lisboa (Conclusão).....	127
Quadro 9: Análise dos recursos da MRO Brasil	134
Quadro 10: Alterações nos recursos da subsidiária (Continua).....	162
Quadro 10: Alterações nos recursos da subsidiária (Continua).....	163
Quadro 10: Alterações nos recursos da subsidiária (Conclusão)	164
Quadro 11: Síntese das respostas dos Órgãos Reguladores	175

LISTA DE ABREVIATURAS

ANAC- Agência Nacional de Aviação Civil
FAA- *FEDERAL AVIATION ADMINISTRATION*
FEPAM- Fundação Estadual de Proteção ao Meio Ambiente
EASA- *European Aviation Safety Agency*
IATA- *International Air Transport Association*
ICAO- *International Civil Aviation Organization*
IMF- *International Monetary Fund*
INAC- Instituto Nacional da Aviação Civil
INFRAERO- Infraestrutura aeroportuária
MRO- MANUTENÇÃO, REPARO E REVISÃO
MTE- Ministério do Trabalho e Emprego
OEM- Fabricantes de equipamentos originais
PIB- Produto Interno Bruto
TAP M&E Brasil- Transportes Aéreos Portugueses Manutenção e Engenharia Brasil
TAP – Transportes Aéreos Portugueses
VEM- Varig Engenharia e Manutenção

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2 OBJETIVO GERAL.....	15
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.4 JUSTIFICATIVA	15
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2 MODELO TEÓRICO DO ESTUDO	18
2.1 NEGÓCIOS INTERNACIONAIS E INVESTIMENTO DIRETO EXTERNO.....	18
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	29
3.1 ABORDAGEM DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS	29
3.2 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E PAÍSES DE ECONOMIAS EMERGENTES	31
3.3 TEORIA DO PARADIGMA ECLÉTICO DA PRODUÇÃO INTERNACIONAL.....	34
3.4 ABORDAGEM DOS RECURSOS.....	37
3.5 ABORDAGEM POR COMPETÊNCIAS	45
3.5.1 Competências Estratégicas das Empresas Multinacionais	47
3.6 ABORDAGEM INSTITUCIONAL.....	52
3.6.1 Definições	52
3.6.2 Origem da teoria institucional	53
3.6.3 Abordagem Institucional Econômica	58
3.6.4 Países emergentes, ambiente institucional e investimento direto externo	60
3.7 RESOURCING.....	65
3.8 DEPENDÊNCIA DE TRAJETÓRIA (<i>PATH DEPENDENCE</i>).....	66
4 METODOLOGIA	70
4.1 DELINEAMENTO.....	70
4.2 UNIDADE DE ANÁLISE.....	71
4.2.1 Categorias de Análise	73
4.2.2 Desenho da Pesquisa	75
4.3 COLETA DE DADOS	76
4.3.1 Entrevistas Semi-estruturadas	77
4.3.2 Análise Documental	77
4.4 ANÁLISE DOS DADOS	78
4.5 VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA	79
5 RESULTADOS	81
5.1 O GRUPO TAP	81
5.1.1 TAP Ger- Sociedade de Gestão e Serviços, S.A.	82
5.1.2 TAP S.A	82
5.1.3 Groundforce Portugal (SPdH S.A)	83
5.1.4 Portugalia–Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A.	83
5.1.5 AEROPAR	84
5.1.6 TAP Manutenção e Engenharia Brasil (TAP M&E Brasil)	84
5.1.7 Principais Marcos Históricos	84
5.1.8 Estrutura Acionária Grupo TAP	86
5.1.9 Número de Trabalhadores (diretos e terceirizados)	86
5.1.10 Principais Órgãos Reguladores do Grupo TAP (TAP, Relatório Anual 2010)	87
5.2 TAP MANUTENÇÃO E ENGENHARIA- UNIDADE BRASIL.....	88
5.2.1 Histórico	89
5.2.2 As oficinas da TAP M&E Brasil	92
5.2.3 Estrutura Organizacional	92

5.2.4 Mercados, Serviços e Clientes	94
5.2.5 Principais Fornecedores.....	95
5.2.6 Principais Concorrentes.....	96
5.2.7 Principais agências certificadoras.....	96
5.3 AMBIENTE EXTERNO.....	96
5.3.1 A Indústria de Manutenção, Reparo e Revisão (MRO) e suas Tendências	96
5.3.1.1 Segmentos-chave da MRO	98
5.3.1.2 Principais tipos de contratos utilizados pelas MROs	100
5.3.1.3 Principais players do setor de MRO	102
5.3.1.4 Cadeia de Suprimento das MRO:	105
5.3.1.5 Principais autoridades aeronáuticas que regulam as atividades de MRO.....	106
5.3.1.6 Principais tendências do setor de MRO.....	108
5.3.2 Macro Ambiente	113
5.3.2.1 Panorama Internacional	113
5.3.2.2 Portugal	114
5.3.2.3 Panorama Brasileiro.....	116
5.4 ALCANCE DOS OBJETIVOS DO ESTUDO	120
5.4.1 Motivações do Grupo TAP para a Realização do Investimento Direto Externo... 121	
5.4.2 Vantagens Específicas de Propriedade, Localização e Internalização	122
5.4.2.1 Vantagens Específicas de Propriedade do Grupo TAP	123
5.4.2.2 Vantagens Específicas de Localização	127
5.4.2.3 Vantagens Específicas de Internalização.....	129
5.4.3 Escolha do Modo de Entrada	130
5.4.4 Configuração Inicial dos Recursos.....	131
5.4.5 Trajetória da subsidiária	136
5.4.5.1 Condições Antecedentes ao Investimento Direto Externo	137
5.4.5.2 Descrição do Primeiro Momento Crítico.....	140
5.4.5.3 Segundo Momento Crítico	146
5.4.5.4 Fatos que Reforçam Padrões Institucionais ou Estruturas que Permaneceram ao Longo do Tempo e que Condicionaram a Trajetória da Subsidiária.....	148
5.4.5.5 Fatos Reativos aos Padrões Institucionais ou Estruturais que Geraram <i>Feedback</i> , Reforçando a Trajetória ou Criando Novos Momento Críticos.....	152
5.4.5.6 Resultados Gerados com os Processos de Mudança ao Longo do Tempo.....	154
5.4.6 Reconfiguração dos Recursos da Subsidiária (<i>Resourcing</i>).....	156
5.4.6.1 Principais Alterações nos Recursos da Subsidiária.....	156
5.4.6.2 <i>Resourcing</i>	164
5.4.7 Influência do Ambiente Institucional na Reconfiguração dos Recursos	171
5.4.7.1 Resultados das Entrevistas com Representantes dos Órgãos Reguladores	174
5.4.8 Novas Capacidades e Competências	181
5.4.9 Influência do Ambiente Institucional na Mobilização das Competências das Empresas Multinacionais.....	184
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	188
6.1 ALCANCE DOS OBJETIVOS E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA.....	188
6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	191
6.3 DIRECIONAMENTOS PARA NOVAS PESQUISAS	192
REFERÊNCIAS	193
APÊNDICES	207

1 INTRODUÇÃO

A presente tese investiga a internacionalização de empresas a partir da análise da relação de três temas relevantes para o estudo de negócios internacionais. O primeiro aborda as teorias de internacionalização de empresas; o segundo refere-se à abordagem baseada em recursos; o terceiro diz respeito à abordagem institucional.

O processo de internacionalização é um processo que envolve empresas de qualquer porte e de praticamente todos os setores. Em uma economia globalizada a participação das empresas no mercado internacional é crescente.

A capacidade de competir em mercados globais pode ser considerado como um dos maiores desafios empresariais em função do nível de complexidade e da incerteza que envolve as operações em países com diferentes realidades econômicas, sociais e tecnológicas. A busca pelo entendimento dos processos de internacionalização contribuiu para ampliar significativamente as pesquisas sobre negócios internacionais a partir da década de 1990 (WERNER; BROUHERS, 2002; BUCKLEY; GHOURI, 2004). Nesse sentido, a importância do ambiente institucional (MEYER; MUDAMBI; NARULA, 2011; DUNNING; LUNDAN, 2008; NORTH, 1993; SCOTT, 1994) e dos recursos (BARNEY, 2001; PENG, 2001) nos processos de internacionalização tem sido bastante estudados. Observa-se, no entanto, que essas questões muitas vezes são abordadas na literatura de negócios internacionais de forma desconectada, dificultando o entendimento de fenômenos mais contemporâneos, como os que envolvem a internacionalização para países emergentes (FLEURY E FLEURY, 2007).

Os países emergentes passaram a ser locais prioritários nos planos de investimentos das empresas transnacionais na atualidade. Embora as economias desenvolvidas da Europa e América do Norte apresentem mais qualidade no seu ambiente de negócios (UNCTAD, 2009), China, Índia, Brasil e Rússia foram considerados os principais destinos dos futuros investimentos diretos internacionais (UNCTAD, 2009; 2010). Os países das economias emergentes apresentam peculiaridades, principalmente no âmbito institucional, que podem influenciar as estratégias de investimento e a configuração dos recursos das empresas multinacionais (MEYER ET AL, 2009).

Pesquisas recentes em negócios internacionais sugerem ampliar o foco de análise dos estudos para além das abordagens convencionais, buscando uma aproximação de diferentes

perspectivas teóricas (NEWMAN, 2002, ARAGÓN-CORREA; SHARMA, 2003, MEYER, 2006, PENG ET AL, 2008, DARNALL ET AL, 2008).

Considerando o exposto anteriormente, o estudo busca contribuir para a compreensão do processo de internacionalização que envolve o investimento direto externo de países desenvolvidos em países emergentes e evidenciar a necessidade de combinar os argumentos da abordagem institucional e da visão baseada em recursos para um melhor entendimento desse processo.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O panorama dos negócios internacionais vem se alterando e os países emergentes estão assumindo um papel proeminente na economia mundial (WRIGHT ET AL, 2005; KAMAL, 2009; UNCTAD, 2009). De acordo com os resultados da pesquisa *World Investment Prospects Survey – 2009-2011* desenvolvida pelas Nações Unidas (UNCTAD, 2009), a crise econômica internacional afetou a propensão e a capacidade das empresas para continuar investindo e expandindo no exterior. Entretanto, a busca por vantagem competitiva impõe às empresas a adoção de estratégias para a superação dos desafios, o que implica na busca de setores e regiões mais atrativos para a realização de investimentos internacionais.

China, Estados Unidos, Índia, Brasil, Rússia e Reino Unido foram considerados os principais destinos dos futuros investimentos diretos internacionais (UNCTAD, 2009). As empresas transnacionais consideram a projeção de crescimento do mercado, a disponibilidade de mão de obra barata e, em alguns casos, o acesso a recursos naturais os principais critérios para a escolha de países emergentes para localizar seus investimentos diretos externos (UNCTAD, 2009).

Autores como Hoskisson *et al* (2000) e Meyer *et al* (2009) consideram que há necessidade de estudos específicos sobre os países emergentes. Eles sugerem que as abordagens teóricas tradicionais podem ser inadequadas para a análise da internacionalização nos países emergentes, pois grande parte de seus estudos foram direcionados para a entrada de empresas multinacionais em países de economias desenvolvidas, cujas características do contexto local são muito diferentes dos países emergentes (KAMAL, 2009). Nos países emergentes o ambiente de negócios é heterogêneo e permeado por rápidas mudanças (KAMAL, 2009). Além disso, em alguns países a estrutura institucional não está totalmente desenvolvida, o que leva a um maior grau de incerteza (KAMAL, 2009).

Estudos recentes sinalizam sobre a importância do ambiente institucional, especialmente nos países emergentes (HOSKISSON ET AL 2000; PENG, 2001; 2004; MEYER ET AL, 2009; PENG ET AL, 2009). Ionascu, Meyer; Estrin (2004), por exemplo, evidenciam que as diferenças institucionais entre o país de origem da empresa e o país de acolhimento afetam a transferência de recursos e sua busca de legitimidade no contexto local. Meyer *et al* (2009) analisaram o investimento direto externo em quatro países emergentes (Índia, Vietnã, África do Sul e Egito) e identificaram que as instituições influenciam diretamente as estratégias de entrada e que essa influência é moderada pela necessidade de diferentes tipos de recursos locais. Sendo assim, observa-se que nos mercados emergentes há peculiaridades institucionais que podem afetar a configuração dos recursos e as decisões sobre os modos de entrada nos mesmos.

Meyer *et al* (2009) observam que muitos estudos no campo dos negócios internacionais focalizam sua atenção nos determinantes dos modos de entrada, enfatizando recursos (BARNEY, 2001) ou os custos de transação (ANDERSON; GATIGNON, 1981), mas essas abordagens de forma isolada explicam parcialmente o fenômeno da internacionalização nos países emergentes. Essa visão é compartilhada por Meyer; Peng (2005), Peng (2001, 2003), Wright *et al* (2005), Yamakawa *et al* (2008), dentre outros, que propõem uma integração da abordagem institucional e das teorias baseadas em recursos para um melhor entendimento das estratégias de entrada utilizadas pelas empresas multinacionais em países emergentes. Dunning; Lundan (2008; 2010) incluíram a dimensão institucional nos três componentes do Paradigma Eclético para um melhor entendimento do comportamento das empresas multinacionais. Os autores evidenciam a influência das instituições nas competências e capacidades. Entretanto, não explicam a forma como o processo acontece.

Observa-se que muitos estudos se limitam a analisar as instituições como fatores de atração do investimento direto externo e sua influência nas estratégias de entrada. Autores como Peng *et al* (2009) identificam também lacunas de explicação sobre o efeito das instituições no comportamento das empresas multinacionais, tais como quais são os aspectos específicos das instituições que explicam as variações de estratégias de negócios ao longo do tempo entre países; como as instituições moldam o desenvolvimento de novas subsidiárias após a entrada inicial e outras.

Diante do exposto, pode-se questionar: como o ambiente institucional influencia a mobilização das competências de empresas multinacionais que realizam investimento direto externo em países emergentes?

Considerando que os países emergentes possuem características heterogêneas e a complexidade da temática, o estudo pretende contribuir para responder essa questão através da análise do caso da TAP Manutenção e Engenharia Brasil. Os objetivos são expostos a seguir.

1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar como o ambiente institucional influencia as competências de uma empresa multinacional que realizou investimento direto externo em um país emergente.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar os motivos da realização do investimento direto externo da empresa multinacional no país emergente;
- Identificar as fontes de vantagens específicas da empresa multinacional que realizou investimento direto externo no país emergente;
- Identificar a influência do ambiente institucional do país receptor na decisão de localização do investimento direto externo por parte da empresa multinacional;
- Analisar o processo de reconfiguração dos recursos na subsidiária da empresa multinacional que realizou investimento direto externo no país emergente;
- Analisar de que forma o ambiente institucional influencia a mobilização dos recursos da empresa multinacional que realizou investimento direto externo no país emergente.

1.4 JUSTIFICATIVA

Justifica-se o presente estudo em termos teóricos e empíricos. Em termos teóricos, considera-se que a internacionalização de empresas é uma área de pesquisa acadêmica relevante e que tem crescido significativamente tanto no âmbito nacional (BORINI ET AL, 2008); URBAN, 2011) quanto no internacional (WERNER; BROUTHERS, 2002; GRIFFITH, CAVUSGIL; XU, 2008; EDEN, 2009).

Diversos autores evidenciam a importância de fatores políticos, econômicos e culturais nos processos de internacionalização (DUNNING, 1988; MACCARTHY; ATTHIRAWONG, 2003; MEYER ET AL, 2009). O ambiente institucional dos países pode ser considerado um importante fator de atração para a localização de investimentos diretos externos (NORTH,

1993; MUDAMBI; NAVARRA, 2002). Observa-se, no entanto, que há uma lacuna teórica na explicação de como os fatores institucionais influenciam a configuração dos recursos e de que forma afetam o desenvolvimento das competências de empresas multinacionais que realizam investimento direto externo especialmente em países emergentes. Peng *et al* (2009) evidenciam que essas questões são abordadas na literatura de negócios internacionais de forma desconectada. Tradicionalmente os estudos no campo de negócios internacionais enfatizam uma ou outra perspectiva teórica e atribuem pouca importância aos aspectos institucionais que envolvem o contexto de competição das indústrias e firmas (PENG; WANG; JIANG, 2008). Observa-se, entretanto, que no contexto de negócios contemporâneo cada vez há mais necessidade da adoção de abordagens teóricas integradas para explicar o comportamento das empresas multinacionais (DUNNING; LUNDAN, 2008). A obtenção de vantagem competitiva no âmbito internacional pressupõe um conjunto de recursos e competências coordenados para acessar mercados externos, mas é preciso considerar o contexto institucional que influencia esse processo (DUNNING; LUNDAN, 2008).

Sendo assim considera-se relevante buscar esclarecer as relações que envolvem três perspectivas teóricas: a abordagem institucional, a abordagem dos recursos e as teorias de negócios internacionais.

Além disso, os estudos sobre investimento direto externo em mercados emergentes tornam-se necessários, porque as teorias que explicam os processos de internacionalização para os mercados desenvolvidos podem não ser adequadas para os mercados emergentes (KAMAL, 2009). Observa-se também que os países emergentes possuem grandes diferenças dos países desenvolvidos no processo de atrair o investimento direto externo e que este desempenha papel importante no seu desenvolvimento econômico (WAN, 2010).

Autores como Hoskisson *et al* (2000) e Luo *et al* (2011) ressaltam que os países emergentes representam um desafio teórico pela volatilidade do seu contexto e em função de que em muitos desses países as instituições estão em processo de desenvolvimento, o que implica em um maior grau de incerteza para as transações.

Em termos empíricos, o trabalho pode ser considerado oportuno, porque os países emergentes são considerados os principais destinos do investimento direto externo de empresas transnacionais (UNCTAD, 2009). Dessa forma, identificar a influência e a importância relativa desses fatores poderá subsidiar o desenvolvimento de políticas governamentais para a atração desses investimentos. Para as empresas, o estudo poderá contribuir para evidenciar que os fatores institucionais não devem ser subestimados nas decisões de internacionalização,

pois podem influenciar o uso e exploração de seus recursos e, por conseguinte, no desenvolvimento de competências para o alcance de seus objetivos estratégicos.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

A tese foi estruturada em xx capítulos, de acordo com o seguinte:

* Capítulo 1 – Introdução – apresenta a definição do problema de pesquisa, os objetivos a serem alcançados e a justificativa de realização do estudo;

* Capítulo 2 - Modelo Conceitual do Estudo – apresenta os aspectos conceituais que serão analisados no estudo;

* Capítulo 3 – Fundamentação Teórica – apresenta a revisão da literatura com os conceitos que fundamentam teoricamente a tese;

* Capítulo 4 – Metodologia – aborda os procedimentos metodológicos que foram adotados para o tratamento e análise de dados.

* Capítulo 5 – Discussão dos Resultados – analisa à luz da teoria os resultados obtidos;

* Capítulo 6 – Conclusões – apresenta as descobertas do trabalho, assim como suas limitações e possibilidades de aprofundamento de investigação para futuros trabalhos.

Ao final são apresentadas as referências, os instrumentos de pesquisa e demais apêndices e anexos.

2 MODELO TEÓRICO DO ESTUDO

Este capítulo apresenta o modelo teórico assumido na tese. O modelo foi desenvolvido tendo como principal pressuposto que o ambiente institucional influencia o desenvolvimento de competências de empresas multinacionais que realizam investimento direto externo (IDE) em países emergentes (no caso do presente estudo, o Brasil). O foco do estudo está direcionado para o investimento direto externo de empresas de economias desenvolvidas investindo em economias emergentes, estando excluídos, portanto, o investimento de empresas de países emergentes em outros países emergentes e outros tipos de investimento. As teorias que fundamentam o modelo teórico são apresentadas no capítulo seguinte.

A perspectiva institucional no âmbito dos negócios internacionais tem sido objeto de estudo de vários pesquisadores (BEVAN, ESTRIN; MEYER, 2004; PENG ET AL 2009). Esse foco de estudo tem sido especialmente aprofundado no que se refere ao investimento direto externo em países de economias emergentes (WRIGHT ET AL, 2005; MEYER, 2006; KHOURY E PENG, 2010).

Autores como Newman (2002), Meyer (2006), Peng *et al* (2008) buscaram analisar aspectos convergentes da abordagem institucional e da abordagem dos recursos. Esses estudos sugerem que há peculiaridades institucionais que influenciam as estratégias e capacidades das empresas que realizam investimento direto externo no contexto dos países emergentes e que há a necessidade de integração de diferentes perspectivas teóricas para o entendimento do comportamento das firmas. Isso não quer dizer que não se reconhece a influência de outros aspectos do ambiente externo e do ambiente interno nas competências das empresas. O estudo faz um recorte teórico, buscando entender especialmente de que forma ocorre a influência do ambiente institucional no investimento direto externo, enfatizando os aspectos do país receptor do investimento direto externo em que a empresa multinacional está envolvida.

O modelo teórico foi construído a partir da revisão da literatura sobre negócios internacionais, a abordagem por recursos e a abordagem institucional.

2.1 NEGÓCIOS INTERNACIONAIS E INVESTIMENTO DIRETO EXTERNO

O processo de internacionalização das empresas pode ser considerado amplo e complexo e está relacionado a elementos advindos de diferentes áreas de conhecimento, o que envolve diferentes abordagens (WERNER; BROUTHERS, 2002). Os motivos que levam as empresas multinacionais a internacionalizarem podem ser de ordem econômica (HYMER,

1960; HIRSCH, 1965; VERNON, 1966; 1979; BUCKLEY; CASSON, 1976; RUGMAN, 1981; DUNNING, 1980; 1988; ANDERSON; GATIGNON, 1986) ou comportamental (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977; 1990; VAHLNE; NORDSTRÖM, 1993; PEDERSEN, PETERSEN; SHARMA, 2003).

A entrada no mercado externo pode ocorrer por diversas maneiras: exportação, licenciamento, modos de investimento direto externo de acordo com os objetivos estratégicos da empresa (ROOT, 1994). No caso de investimento direto externo há o envolvimento de uma unidade de produção no exterior, que pode abranger o processo produtivo de forma total ou parcial através de subsidiárias (*greenfields investments*), aquisições e *joint ventures* (KOGUT; SINGH, 1988; ROOT, 1994; GARRIDO, 2007).

Diversas teorias buscam explicar os determinantes do processo de internacionalização e seus modos de entrada. Embora haja limitações da Teoria do Paradigma Eclético da Produção Internacional (DUNNING, 1988) na explicação de processos dinâmicos de internacionalização, considera-se que essa abordagem possui um melhor poder de explicação dos determinantes do investimento direto externo de empresas multinacionais de países desenvolvidos em países emergentes (MEYER, 2003; WRIGHT ET AL, 2005; AMAL ET AL 2009). Na ótica dessa Teoria o investimento direto externo ocorre pela justaposição de três diferentes fatores, que variam de acordo com o país, a indústria e as características da empresa: a busca de vantagens de propriedade, localização e internalização (*OLI: Ownership, Location, Internalization*).

As variáveis relacionadas às vantagens específicas da propriedade, algumas vezes denominadas de vantagens competitivas ou monopolísticas, podem ser suficientes para compensar os custos de inserção e operação (DUNNING, 1988). Essas vantagens referem-se a ativos tangíveis, bem como a ativos intangíveis, como capacidade de inovação, qualificação da mão de obra e outros; as vantagens de localização estão relacionadas ao país de destino do investimento, incluindo fatores como transporte, acesso aos recursos naturais, mão de obra, barreiras culturais, potencial de mercado e outras e que influenciam na atratividade do local; as vantagens de internalização são decorrentes da habilidade da empresa em minimizar custos de transação, da posse e gestão de informação assimétrica, de evitar ou explorar intervenções estatais e em reduzir a incerteza (DUNNING, 1988).

Na linha teórica do Paradigma Eclético considera-se que os principais motivadores do investimento direto externo são econômicos e classificados de acordo com quatro projetos:

- Acesso a mercados (*market seeking*): orientados para atender o mercado interno dos países receptores do IDE;

- Acesso à eficiência (*efficiency-seeking*): orientados para a busca de menores custos de produção;
- Acesso a recursos (*resource seeking*): orientados para o acesso a matérias-primas e mão-de-obra com custos relativamente baixos;
- Acesso a ativos estratégicos (*strategic asset seeking*): orientados para ativos obtidos através da instalação de unidades (*greenfield*), de fusões, aquisições ou de *joint ventures*.

As empresas transnacionais consideram a projeção de crescimento do mercado, a disponibilidade de mão de obra barata e, em alguns casos, o acesso a recursos naturais os principais critérios para a escolha dos países emergentes que vão localizar seus investimentos diretos externos (UNCTAD, 2009). Amal e Seabra (2007) observam que a estratégia predominante para os países emergentes em nível mundial está voltada para a busca de eficiência, mas no caso dos países da América Latina, o principal motivo é a busca de mercado.

No Brasil o investimento direto externo foi impulsionado por diversos fatores, destacando-se a abertura comercial a partir da década de 1990, o ambiente econômico, a redução da regulação sobre o investimento privado, os programas de privatização no setor de serviços e infra-estrutura (BORINI, 2004; MATTOS ET AL, 2007). Na atualidade observa-se que o crescimento do mercado interno de consumo no Brasil vem sendo um forte motivador do investimento direto externo (ANGELO ET AL, 2010; UNCTAD, 2009).

As decisões sobre investimento direto externo podem estar relacionadas a inúmeras e complexas variáveis que envolvem o âmbito externo e interno à empresa (ROOT, 1994; MEYER, 2005; GALAN ET TAL, 2007). No âmbito externo os fatores que influenciam as decisões sobre o investimento direto externo estão relacionados tanto ao país de origem quanto ao país receptor do investimento direto externo (AMAL; SEABRA, 2007). Inclui-se nesse âmbito também o panorama internacional e nacional que envolve o setor de atuação da empresa. No âmbito interno os determinantes do investimento direto externo referem-se aos produtos e ao comprometimento dos recursos da empresa. Voerman (2003) acrescenta que no âmbito interno os fatores determinantes podem estar relacionados às decisões estratégicas de marketing internacionais adotadas pela empresa, bem como às atitudes e percepções da gerência quanto à atuação em mercados externos. Além desses fatores, o autor inclui as características e as competências da empresa.

Sendo assim, a partir da conjugação de aspectos internos e externos à firma, esta desenvolve vantagens específicas de propriedade, que poderão ser utilizadas para a

implementação de estratégias. Nesse sentido, considera-se que as empresas multinacionais buscam aproveitar suas vantagens de propriedade ao realizar investimento direto externo. Nesse caso, os fatores externos envolvem não apenas o país de origem da empresa multinacional, mas também o contexto global. A Figura 1 ilustra essa conjugação de fatores e sua relação com o desenvolvimento das estratégias da empresa multinacional.

Figura 1: Fatores externos, vantagens de propriedade e investimento direto externo



Fonte: Elaborado pela autora.

As vantagens de propriedade podem ser consideradas fontes de vantagem competitiva e derivam de recursos e capacidades que uma firma controla (PENROSE, 1959; NELSON; WINTER, 1982; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991, 2001; PETERAFF, 1993). Esses recursos devem ser valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e imperfeitamente substituíveis (BARNEY, 1991; 2001). Os recursos (tangíveis e intangíveis) são desenvolvidos em função das especificidades da firma no que se refere ao seu contexto social e competitivo, da trajetória histórica da firma e da ambigüidade causal, que dificulta o seu perfeito entendimento (BARNEY, 1991; 2001; PRIEM; BUTLER, 2001).

Amit e Schoemaker (1993, p. 35) diferenciam as capacidades dos recursos. Para eles, as capacidades referem-se à exploração dos recursos mediante o uso de processos organizacionais para obter um resultado desejado. Barney (1992) identifica que as capacidades habilitam a organização a conceber, escolher e implementar estratégias. Sendo assim, a forma como o conjunto de recursos e capacidades organizacionais é utilizado pode propiciar o desenvolvimento de competências organizacionais (MILLS ET AL, 2003).

As empresas multinacionais buscam explorar suas competências essenciais (não locais). Essas competências podem ser exploradas globalmente, mas não atendem as necessidades de cada região. São desenvolvidas na matriz e transferidas para as subsidiárias (RUGMAN E VERBEKE, 2001). Entretanto, elas não são suficientes para sustentar a vantagem competitiva, o que exige o desenvolvimento de competências locais nas

subsidiárias, voltadas para o atendimento de necessidades regionais, difíceis de serem disseminadas para outras unidades organizacionais (RUGMAN; VERBEKE, 2001).

As subsidiárias podem desenvolver, também, competências específicas, que podem ser exploradas globalmente, mas não podem ser transferidas como forma de conhecimento com facilidade por estar inserida nos produtos e serviços (RUGMAN; VERBEKE, 2001). Esse tipo de competência difere da competência local, porque estas vantagens não são compartilhadas em um país (MOORE, 2001). Subsidiárias com grande importância estratégica são capazes de desenvolver esse tipo de competência relacionada tanto aos fatores do local como às capacidades e recursos próprios (BORINI, 2004).

O processo de desenvolvimento e transferência de competências pode ser influenciado, dentre outros aspectos, pelo ambiente do país receptor do investimento direto externo.

A crescente competição internacional multiplicou as opções de localização de empreendimentos internacionais e se um local diminui sua competitividade, afetando as expectativas de lucratividade das empresas multinacionais, estas movem suas operações, capital e conhecimento tecnológico e organizacional para países onde as condições de negócio sejam mais favoráveis (MUDAMBI; NAVARRA, 2002). Na perspectiva do Paradigma Eclético (DUNNING, 1988) as vantagens de localização têm enfatizado as condições macroeconômicas, tais como custos, tamanho do mercado, nível de endividamento e outros para atrair o investimento direto externo (MEYER, 1998; AMAL; SEABRA, 2007; GALAN ET AL, 2007).

Recentemente, as diferenças institucionais entre os países passaram a assumir posição de destaque no que se refere à localização do investimento direto externo (HOSKISSON ET AL, 2000; PENG, 2003; ESTRIN; MEYER, 2004; WRIGHT ET AL, 2005; AMAL; SEABRA, 2007; MEYER E TAL, 2009) e para a definição das estratégias de entrada nos países de economias emergentes (HENISZ, 2000; MEYER, 2001; IONASCU ET AL, 2004; MEYER; PENG, 2005; MEYER ET AL, 2009). No caso de países da América Latina, a falta de liberdade econômica afasta os investimentos diretos externos, bem como políticas que resultem em barreiras comerciais, maior tributação e mais restrições ao investimento estrangeiro (QUAZI, 2007). Sendo assim, torna-se importante para as empresas multinacionais avaliar a qualidade do ambiente institucional, o que pode ser realizado através da análise das seis dimensões que são utilizadas pelo Banco Mundial para medir o grau de governança dos países: Voz e Responsabilização, Estabilidade Política e Ausência de

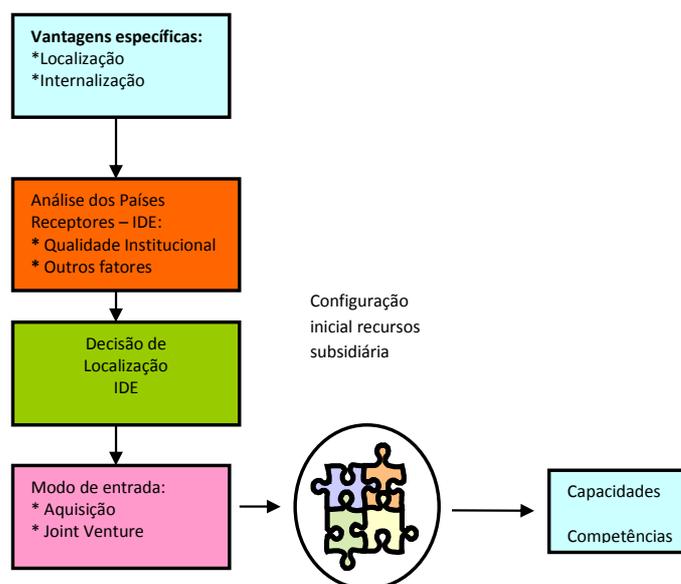
Violência/Terrorismo, Eficácia do Governo, Qualidade Regulatória, Regras de Direito e Controle da Corrupção (KAUFFMANN ET AL, 2010).

Meyer (2001) observa que o desenvolvimento institucional favorece investimentos com altos níveis de internalização. Ionascu *et al* (2004) evidenciam que quando a distância institucional é maior entre os países, aumenta a probabilidade das empresas adotarem *joint ventures* ou aquisições. Meyer e Peng (2005) acrescentam que a distância institucional impulsiona as aquisições em países emergentes, em função da predominância da informalidade nas relações de negócio no contexto local.

Meyer *et al* (2009) identificaram que uma estrutura institucional desenvolvida do país receptor impele às empresas a adotarem investimento *greenfield*; as *joint ventures* são utilizadas para facilitar o acesso aos recursos, quando a estrutura institucional é fraca; as aquisições é o modo de entrada escolhido quando os recursos são intangíveis e organizacionalmente imbricados.

Meyer *et al* (2009) observam que a influência das instituições do país receptor do investimento direto externo é moderada pela necessidade de diferentes tipos de recursos locais. As formas como esses recursos são configurados irão gerar capacidades e competências que podem ser transferidas para outras unidades corporativas se puderem ser internalizadas. A Figura 2 ilustra a influência da qualidade do ambiente institucional do país receptor no investimento direto externo.

Figura 2: Influência da qualidade institucional do país receptor na localização do IDE



Fonte: Elaborado pela autora.

A internalização propõe que a empresa tem a função de internalizar as transações ao invés de realizá-las através do mercado (BUCKLEY; CASSON, 1976; RUGMAN, 1981). Nesse contexto, a empresa obtém mais vantagens desenvolvendo transações entre as subsidiárias do que entre empresas diferentes. No caso de investimento direto externo em países emergentes, as empresas buscam criar e explorar suas vantagens específicas em combinação com as vantagens de localização do país receptor. Nessa ótica, as imperfeições do mercado podem ocasionar altos custos de transação ou defasagens de tempo que justificam a internalização.

As vantagens *de internalização* podem ser potencializadas a partir da criação, acumulação e transferência de conhecimentos tácitos (recursos intangíveis), bem como da criação de arranjos institucionais superiores que reduzem os custos de transferência de informação. Essas vantagens podem ser oriundas de distorções no ambiente regulatório (MEYER, 2001).

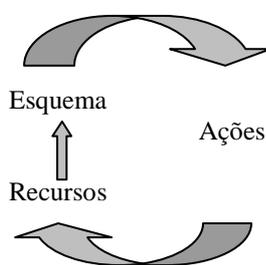
Observa-se, assim, que o ambiente institucional pode ser determinante para atrair o investimento direto externo e pode influenciar a escolha do modo de entrada (MEYER ET AL 2009; BEVAN, ESTRIN; MEYER, 2004; MEYER, 2001). Além disso, o ambiente institucional também pode influenciar a forma como a empresa estabelece suas operações e configura seus recursos, o que irá impactar no desenvolvimento de capacidades e competências na empresa e na subsidiária. Dessa forma, os estudos sugerem que as empresas multinacionais buscam aproveitar vantagens de propriedade, localização e internalização ao realizar investimento direto externo e que o ambiente institucional do país receptor do investimento direto externo pode ser considerado importante para atrair o investimento direto externo.

Autores como Rugman e Verbeke (2001) e Moore (2001) consideram que para usufruir vantagens como empresa multinacional é preciso que haja transferência de competências da matriz para as subsidiárias e das subsidiárias para a corporação (RUGMAN; VERBEKE, 2001; MOORE, 2001). Além disso, considerando que o ambiente de negócios é dinâmico e sofre transformações, as empresas necessitam alterar suas estratégias e suas competências organizacionais de forma a manterem suas vantagens competitivas. Sendo assim, pode haver a necessidade de um processo de alteração nos recursos e competências da empresa em um processo de contínua reconfiguração do portfólio de ativos da organização. Helfat e Peteraf (2003) identificam que a heterogeneidade da firma decorre de ciclos na criação de capacidades, o que envolve uma abordagem mais dinâmica dos recursos. Nessa

linha de raciocínio, a empresa deixa de ser dependente do ambiente externo para a obtenção de recursos, mas também cria os seus recursos de forma interativa com aspectos institucionais (FELDMAN, 2004).

Feldman (2004) propõe um modelo, denominado ciclo de *resourcing*, para analisar como ocorre a reconfiguração de recursos. Nesse modelo os recursos são reconfigurados de forma recursiva em um ciclo dinâmico no qual as ações criam um ou mais recursos potenciais, cujo uso, ativa esquemas para ações futuras. A Figura 3 ilustra o ciclo de *resourcing*.

Figura 3: Ciclo de Resourcing



Fonte: Adaptado de Feldman (2004, p.296)

Para o entendimento da reconfiguração de recursos observa-se a necessidade de conceber os recursos como a matéria prima para o desenvolvimento de capacidades e competências e não de uma maneira estática. Essa ótica combina a perspectiva institucional (LEBLECI ET AL, 1991) com o foco interno da visão baseada em recursos (BARNEY, 1991), na qual as mudanças no âmbito externo e as mudanças nos processos organizacionais internos são importantes para mutabilidade dos recursos que irão propiciar o desenvolvimento de novas competências. Sendo assim, pode-se considerar que as ações que irão afetar o modo pelo qual os recursos são reconfigurados correspondem às decisões da matriz sobre a subsidiária a partir de sua inserção no país receptor. Essas decisões influenciam a configuração dos recursos que permitem a ativação de esquemas.

As empresas multinacionais atuam em um ambiente de negócios internacional e exposto a oportunidades e ameaças. Isso envolve moldar “novas regras do jogo” no mercado global, que envolvem restrições impostas por regulações, organismos de normalização, leis, costumes sociais e de ética nos negócios. Nesse sentido, a ação da empresa é influenciada pela interação com os participantes do ambiente de negócios (TEECE, 2007). Esse processo ocorre mediante uma trajetória histórica da empresa multinacional e da subsidiária em um processo evolucionário e de aprendizagem, frente às alterações no ambiente de negócio, podendo ser

caracterizado como um fenômeno *path dependent* (DOSI; NELSON, 1994; NELSON; WINTER, 1982; RUTTAN, 1997; DAVID, 2000; SCOTT, 2006; MAHONEY, 2000; GOLDSTONE, 1998; GREENER, 2005; TORFING, 1999).

De acordo com David (2000), o conceito de *path dependence* refere-se “à propriedade de processos contingentes, dinâmicos e não reversíveis, incluindo uma ampla variedade de processos biológicos e sociais que podem ser definidos apropriadamente como evolucionários”. Para ele, os resultados observados decorrem de sua própria história.

Mahoney (2000) considera que esse fenômeno envolve processos causais que originam os estágios iniciais de uma série histórica, cujos eventos são ocorrências aleatórias que não são explicados pelas condições iniciais. À medida que o processo entra em movimento e começa a seguir um determinado resultado de forma contínua e subsequente a trajetória se torna dependente. Esse resultado é decorrente de uma decisão prévia que limita as opções de ação seguintes, que reforça a si mesma e que determina em parte os eventos futuros (HOFF, 2008).

Observa-se, assim, que para um melhor entendimento do processo de reconfiguração dos recursos e da dinâmica existente entre a subsidiária e o ambiente do país receptor do investimento direto externo, torna-se necessário analisar a dependência de trajetória. Nesse sentido identifica-se a contribuição de Hoff (2008, p. 152), cujo modelo congrega as idéias de diversos autores, principalmente de Ruttan (1997), Mahoney (2000), Goldstone (1998) e Greener (2005). Esse modelo busca identificar: (a) as condições antecedentes à reconfiguração dos recursos na subsidiária; (b) os momentos críticos que fazem emergir a *path dependence*; (c) a seqüência auto-reforçante de padrões institucionais ou estruturas, que permanecem ao longo do tempo e que condicionam a trajetória; (d) a seqüência reativa aos padrões institucionais ou estruturais que geram *feedback* reforçando a trajetória ou criando novos momento críticos; (e) resultados gerados pela seqüência reativa.

A interação da subsidiária com o ambiente de negócios com o qual ela se relaciona ao longo do tempo pode influenciar a alteração da sua configuração inicial de recursos. Dentre os diversos aspectos que afetam a trajetória da subsidiária, considera-se que o ambiente institucional do país receptor do investimento direto externo assume especial importância.

O ambiente institucional pode ser definido sob diferentes perspectivas teóricas (econômica, política, histórica, sociológica e outras), abrangendo instituições políticas, as instituições econômicas e os fatores sócio-culturais, incluindo as convenções formais (regras), bem como as convenções informais (padrões) (MUDAMBI; NAVARRA, 2002).

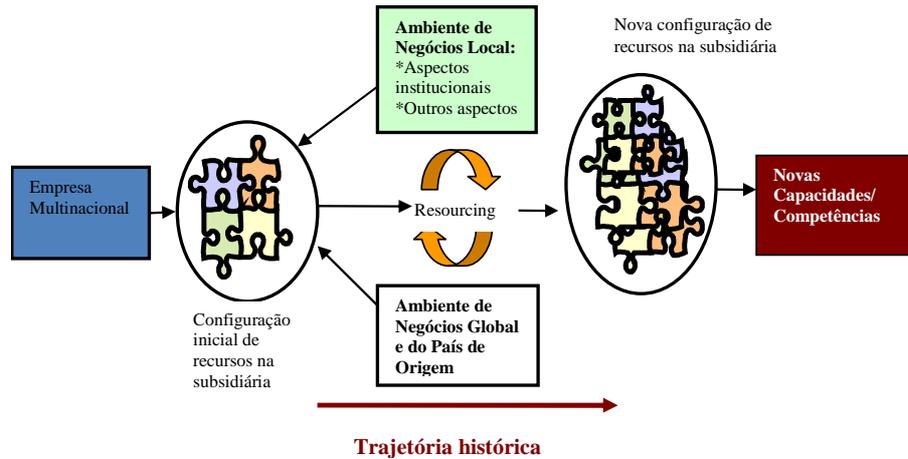
As instituições criam as estruturas de governança pelas quais as organizações realizam suas atividades e as organizações com seus objetivos incorporam e interpretam o esquema de normas e regras de acordo com suas necessidades e agem de acordo com elas (MUDAMBI; NAVARRA, 2002).

North (1993) acrescenta que complexas estruturas institucionais têm sido desenvolvidas ao longo do tempo restringindo agentes sociais e reduzindo a incerteza da interação social, constituindo cruciais instrumentos para negócios internacionais. As instituições afetam a capacidade das firmas de interagir e, portanto, afetam as transações e a coordenação dos custos de produção e inovação (MUDAMBI; NAVARRA, 2002).

Considerando que o ambiente de negócios internacional envolve a competição entre os países por investimento direto externo, alguns deles, buscam aperfeiçoar o seu ambiente institucional, promovendo, dentre outros aspectos, a proteção de direitos, a abertura comercial e outros. Entretanto, essas iniciativas podem encontrar considerável resistência doméstica, pois podem enfraquecer grupos nacionais que podem influenciar governos e afetar de alguma forma o comércio internacional, os fluxos de capital, a migração e o intercâmbio tecnológico (MUDAMBI; NAVARRA, 2002). Observa-se, assim, a influência do contexto local em relação ao ambiente institucional e aos negócios internacionais.

Dessa forma, pode-se verificar que ao longo do tempo há alterações nas estratégias e objetivos da empresa, bem como no ambiente de negócios (global/país de origem da subsidiária/país receptor), especialmente no ambiente institucional do país receptor do investimento direto externo, que podem afetar a subsidiária após sua instalação, influenciando a reconfiguração dos recursos e o desenvolvimento de capacidades e/ou competências. No caso de competências, estas podem ser locais ou específicas da subsidiária (RUGMAN; VERBEKE, 2001). A Figura 4 ilustra a reconfiguração dos recursos como um fenômeno *path dependent*.

Figura 4: Reconfiguração de recursos como fenômeno *path dependent*



Fonte: elaborado pela autora

Diante do exposto anteriormente, pode-se considerar que a empresa multinacional pode transferir vantagens de propriedade para a subsidiária ao longo do tempo, influenciando sua reconfiguração de recursos e competências. Os estudos indicam que o ambiente institucional do país receptor do investimento direto externo pode influenciar essa reconfiguração de recursos e o desenvolvimento de competências.

A seguir são apresentados os conceitos teóricos que fundamentam o estudo e seu modelo teórico.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta os conceitos que fundamentam o modelo teórico da tese. Primeiramente são abordados os principais conceitos sobre a Abordagem de Negócios Internacionais e os determinantes do modo de entrada em mercados externos. Após, são evidenciados os fundamentos da Teoria do Paradigma Eclético e os principais conceitos que envolvem a abordagem dos recursos e a abordagem institucional.

3.1 ABORDAGEM DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Os motivos que levam as empresas multinacionais a internacionalizarem podem ser de ordem econômica (HYMER, 1960; HIRSCH, 1965; VERNON, 1966; 1979; BUCKLEY; CASSON, 1976; RUGMAN, 1981; DUNNING, 1980; 1988; ANDERSON; GATIGNON, 1986) ou comportamental (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977; 1990; VAHLNE; NORDSTRÖM, 1993; PEDERSEN, PETERSEN; SHARMA, 2003).

As teorias comportamentais de internacionalização apresentam como ideias básicas que o processo de internacionalização é incremental e que a distância psíquica, a formação de *networks* e o empreendedorismo influenciam a definição das estratégias de envolvimento da firma no contexto internacional (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977; 1990; VAHLNE; NORDSTRÖM, 1993; PEDERSEN, PETERSEN; SHARMA, 2003). A abordagem comportamental conjuga os estudos desenvolvidos na Universidade de Upsala, a perspectiva de *Networks* e a corrente do Empreendedorismo Internacional.

As teorias de internacionalização da vertente econômica buscam explicar o processo de internacionalização como um movimento econômico racional. Seu nível de análise está focalizado em questões que envolvem a interação entre o crescimento da firma e a localização da produção (HYMER, 1960; HIRSCH, 1965; VERNON, 1966; 1979; BUCKLEY; CASSON, 1976; RUGMAN, 1981; DUNNING, 1980; 1988; ANDERSON; GATIGNON, 1986). A abordagem econômica é constituída principalmente pelas seguintes teorias: a Teoria do Poder de Mercado, a Teoria do Ciclo do Produto, a Teoria da Internalização e a Teoria do Paradigma Eclético.

Essas abordagens revelam quais os aspectos são privilegiados pela firma na decisão de internacionalizar e buscam explicar os determinantes do processo de internacionalização e seus modos de entrada.

Os modos de entrada referem-se ao arranjo institucional que a empresa adota para entrar ou se manter em um mercado internacional e representa a abordagem que a empresa utilizará para a busca de vantagens (MADHOK, 1997). Essa abordagem pode ser motivada por diferentes considerações como a busca de rendas, exploração de vantagens existentes, melhoria ou desenvolvimento de capacidades organizacionais (MADHOK, 1997). A escolha do modo de entrada depende da necessidade de controle das operações, dos recursos disponíveis e dos níveis de risco que a empresa quer enfrentar (YIP; BISCARRI; MONTI, 2000; CHANG; ROSENZWEIG, 2001). Sendo assim, o investimento em outros países representa os maiores níveis de complexidade, comprometimento de recursos, nível de controle, de riscos e de propriedade, havendo a posse parcial ou total sobre o empreendimento (ROOT, 1994; GARRIDO, 2007).

Os modos de investimento podem ser classificados nas seguintes modalidades: investimentos do tipo greenfield (divisões/subsidiárias no exterior) aquisições e joint ventures (ROOT, 1994; CHANG; ROSENZWEIG, 2001). Os investimentos externos do tipo greenfield implicam na propriedade, controle e gerenciamento total do investimento; as aquisições envolvem a compra de participação acionária em uma empresa local; as joint ventures compartilham um conjunto de ativos entre duas ou mais firmas independentes (CHANG; ROSENZWEIG, 2001).

Os fatores determinantes dos modos de entrada podem estar relacionados a variáveis que envolvem diferentes perspectivas relacionadas ao âmbito interno e externo à empresa. No âmbito externo os fatores se referem ao país alvo e ao país de origem; no âmbito interno os fatores estão relacionados aos produtos e ao comprometimento dos recursos da empresa (ROOT, 1994; O'CASS e NGO, 2008). Voerman (2003) acrescenta que os fatores determinantes podem estar relacionados às decisões estratégicas de marketing internacionais adotadas pela empresa, bem como às atitudes e percepções da gerência quanto à atuação em mercados externos.

Mehmed e Osmani (2004) identificam uma predominância das empresas por investimentos diretos externos do tipo fusões e aquisições em relação aos investimentos do tipo greenfield. Os autores identificam que a preferência por aquisições pode ser decorrente de vários motivos. Dentre eles, os autores destacam: a rapidez de executar os investimentos, quando o alvo da aquisição são ativos estratégicos valiosos, tais como marcas ou patentes,

lealdade à marca, sistemas de produção, relacionamento com clientes e outros; quando a empresa considera a aquisição de empresa uma maneira mais fácil e menos arriscada de adquirir os ativos; quando as empresas acreditam que a aquisição pode aumentar a eficiência da unidade adquirida através da transferência de capital, tecnologia ou gestão habilidades.

A preferência dos projetos do tipo greenfield é mais caracterizado em empresas intensivas em pesquisa e desenvolvimento, em empresas que visam explorar capacidades já existentes e em empresas que perseguem uma estratégia global, pouco adaptadas às diversidades locais (DUNNING; LUNDAN, 2008). As aquisições são a opção de investimento internacional de empresas que vão produzir nas subsidiárias produtos diferentes dos produzidos no país de origem, empresas em processos de expansão ou com crescimento muito baixo, em empresas cujo objetivo é ampliar conhecimentos e em empresas que desenvolvem estratégias multidomésticas voltadas para as necessidades locais (DUNNING; LUNDAN, 2008).

Kogut e Singh (1988) consideram que as empresas multinacionais tem uma maior propensão em utilizar a aquisição como modo de entrada em países que apresentam menos barreiras culturais e uma maior experiência da firma no mercado externo.

Diversos estudos ressaltam a importância dos recursos e capacidades da empresa (BARNEY, 2001; PENG, 2001) na escolha do modo de entrada. Estudos recentes sugerem que as estratégias de internacionalização são moderadas pelas características específicas do contexto local no qual a firma pretende inserir (HOSKISSON ET AL, 2000; MEYER; PENG, 2005; MEYER ET AL 2007; THANG; ZHANG, 2009). O ambiente institucional dos países receptores do investimento direto externo das empresas (NORTH, 1993) tem assumido crescente importância na determinação das estratégias de entrada (WRIGHT ET AL, 2005). Sendo assim, observa-se a necessidade de uma abordagem que integre tanto a perspectiva institucional quanto a perspectiva da visão baseada em recursos para o entendimento do comportamento das empresas multinacionais que realizam investimento direto em países emergentes.

3.2 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E PAÍSES DE ECONOMIAS EMERGENTES

Os países de economias emergentes apresentam um contexto local específico que podem exigir das empresas multinacionais determinadas estratégias de internacionalização.

Meyer *et al* (2006) definem como economias emergentes os países com economias com grande crescimento ou com grande potencial de crescimento, mas sem a sofisticação da estrutura institucional de países da Europa Ocidental e da América do Norte.

Para Hoskisson *et al* (2000, p. 249) para que um país seja considerado uma economia emergente é preciso satisfazer dois critérios: uma rápida trajetória de desenvolvimento econômico e políticas governamentais que favoreçam a liberalização econômica e a adoção de sistemas de livre mercado. Os autores observam que as economias emergentes surgiram em dois grupos: (a) países em desenvolvimento na Ásia, América Latina, África/Oriente Médio; e (b) países que integravam a União Soviética e a China.

Para Luo (2002) um país emergente possui as seguintes características: rápido crescimento econômico; estrutura industrial em processo de mudança; mercado em expansão, mas volátil; regulação favorecendo a liberalização econômica; sistema de livre mercado e um governo que está fazendo esforço para reduzir o controle das atividades econômicas.

Os resultados da pesquisa *World Investment Prospects Survey – 2009-2011*, desenvolvida pelas Nações Unidas (UNCTAD, 2009), indicam que os países de economias emergentes passaram a ser locais prioritários nos planos de investimentos das empresas transnacionais, destacando-se, dentre eles, China, Índia, Brasil e Rússia considerados como principais destinos dos futuros investimentos diretos internacionais (UNCTAD, 2009). Embora as economias desenvolvidas da Europa e América do Norte apresentem qualidade no seu ambiente de negócios, os países emergentes passaram a ser considerados bastante atrativos (UNCTAD, 2009).

A principal atração das economias emergentes é o seu grande crescimento econômico e o tamanho do mercado. Em consonância com Bevan *et al* (2004), Meyer *et al* (2009) acrescenta ainda:

- O rápido crescimento do mercado de consumo, incluindo os segmentos *premium*;
- O rápido crescimento das firmas;
- O baixo custo de mão de obra com habilidades básicas;
- O capital humano (elites com alto nível educacional com habilidades gerenciais e de liderança);
- Os recursos naturais em alguns lugares (petróleo, minerais, madeiras e outros – as principais fontes de commodities são as economias emergentes).

Entretanto, autores como Uhlenbruck (2004), Meyer e Tran (2006) evidenciam que os entrantes estrangeiros encontram obstáculos e riscos no ambiente desses países, destacando-se as mudanças políticas e econômicas e a incerteza no que se refere à estrutura legal e institucional. Os autores ainda apresentam como dificuldades a serem enfrentadas pelas firmas:

- A estrutura institucional pode exigir diferentes formas de interação com parceiros de negócio e autoridades;
- Muitas competências necessárias para competir em economias emergentes são do contexto específico, o que pode criar barreiras de entrada;
- Muitas indústrias são altamente fragmentadas, havendo grande competição de pequenas empresas por participação no mercado; com a entrada de investidores estrangeiros a estrutura de mercado pode alterar rapidamente, ocasionando incerteza ao mercado.

Meyer (2008) destaca que as práticas e estratégias das empresas variam de acordo com os contextos onde estão inseridas e que considerando que as economias emergentes apresentam mais variações do que as economias maduras, os ativos de localização tornam-se fundamentais para o sucesso corporativo nas economias emergentes.

Meyer e Tran (2006) observam ainda que as empresas multinacionais adaptam suas estratégias, focando sobre determinadas marcas e a aquisição de recursos locais, dentre outras.

O estudo de Amal e Seabra (2007, p.242) revela que a decisão de investimento direto externo das empresas multinacionais nas economias emergentes é fortemente influenciada “pelo total dos fluxos de comércio do país receptor de IDE, pelo risco político do país, pelo grau de liberdade econômica e pela inserção do país receptor em processos de integração regional”. Isso evidencia a importância dos fatores institucionais dos países de acolhimento dos investimentos para a atração dos investimentos diretos externos.

Os resultados da pesquisa realizada por Amal e Seabra (2007) demonstram que a estratégia predominante para os países emergentes em nível mundial está voltada para a busca de eficiência, mas no caso dos países da América Latina, o principal motivo é a busca de mercado.

Nos países emergentes da América Latina, Amal, Tomio e Raboch (2010) identificaram como determinantes do investimento estrangeiro direto: a estabilidade econômica, o crescimento e abertura comercial e as melhorias no ambiente institucional e político.

Meyer (1998) evidencia que os determinantes do investimento externo podem ser analisados a partir de diferentes perspectivas teóricas e áreas do conhecimento. Segundo o autor as pesquisas analisam o investimento direto externo considerando diferentes unidades, linhas teóricas e abordagens, conforme o quadro 1:

Quadro 1: Teorias do Investimento Direto Externo

Unidade de análise	Análise estática	Análise Dinâmica
Fluxo financeiro de IDE	Abordagem de mercados de capital; análise macro econométrica.	Análise das taxas de câmbio
Localização da produção	Teoria de localização; análise institucional.	Modelo de desenvolvimento; geografia econômica.
Firmas e competição	Visão baseada em recursos; vantagens de propriedade.	Teoria do novo comércio internacional; Teoria dos Jogos.
Escopo das firmas	Teoria da Internalização	Modelos de processos de Internacionalização

Fonte: Meyer (1998, p. 59).

Os estudos mais recentes reconhecem as características específicas do investimento direto externo, concentrando-se em três questões: localização da produção, as fontes de vantagens específicas da firma e as razões para a integração de diferentes unidades de negócios em uma empresa (MEYER, 1998). Sendo assim, considera-se que a Teoria do Paradigma Eclético possui um melhor poder de explicação dos determinantes do investimento direto externo de empresas multinacionais (MEYER, 1998; WRIGHT ET AL, 2005; AMAL ET AL 2009). Essa Teoria, detalhada a seguir, é utilizada no presente estudo, porque viabiliza a análise da empresa multinacional que realiza investimento direto externo conjugando os conceitos da abordagem institucional com a abordagem dos recursos (RBV). Nesse sentido, entende-se que a empresa multinacional que realiza investimento direto externo em países emergentes busca auferir vantagens de propriedade, localização e internalização.

3.3 TEORIA DO PARADIGMA ECLÉTICO DA PRODUÇÃO INTERNACIONAL

A Teoria do Paradigma Eclético da Produção Internacional foi desenvolvida por Dunning (1988), considerando os conceitos da teoria dos custos de transação (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1981) e da teoria da internalização (BUCKLEY; CASSON, 1976). Sua ideia básica é que a internacionalização da firma ocorre pela justaposição de três diferentes fatores, que variam de acordo com o país, a indústria e as características da empresa: a busca de vantagens de propriedade, localização e internalização (DUNNING, 1988; 2001).

Dunning (1988) afirma que a escolha do termo 'ecclético' foi deliberada de forma a evidenciar que a abordagem estava baseada em várias vertentes teóricas e que o investimento direto externo é apenas uma das possibilidades de envolvimento econômico internacional por parte das empresas e que cada qual é determinada por um número de fatores comuns. Dunning (2001) esclarece que não é uma teoria da empresa multinacional por si só, mas, sim, um paradigma que engloba várias explicações sobre as atividades das empresas envolvidas em atividades transfronteiriças que agregam valor.

As variáveis relacionadas às vantagens específicas da propriedade, algumas vezes denominadas de vantagens competitivas ou monopolísticas, podem ser suficientes para compensar os custos de inserção e operação (DUNNING, 1988; 2001; DUNNING; LUNDAN, 2010). Podem ser classificados três tipos de vantagens específicas de propriedade: (a) aquelas que são derivadas da posse ou acesso exclusivo ou privilegiado de algum ativo; (b) aquelas que são normalmente desfrutadas de uma planta de filial; (c) aquelas que são consequência da diversificação geográfica ou da própria multinacionalidade (DUNNING, 1988).

Posteriormente, Dunning (1988) alterou essa tipologia, diferenciando entre a natureza estrutural e transacional da propriedade, onde a primeira é decorrente da posse privilegiada de um ativo e a segunda está relacionada à capacidade da firma de obter vantagens das imperfeições dos mercados pela administração de ativos localizados em diferentes países. O autor considera importante essa distinção em função de que cada tipo irá variar de acordo com as características da firma, dos produtos que produzem, dos mercados que operam e da medida que o processo competitivo é visualizado sob uma perspectiva estática ou dinâmica.

Dunning (1988) observa que há diferentes vertentes teóricas que enfatizam um ou outro tipo de imperfeição do mercado, mas que estes estão inter-relacionados, particularmente em uma situação de mercado dinâmico. De acordo com o autor há um consenso crescente de que as empresas multinacionais bem sucedidas são aquelas que são mais hábeis em nutrir e explorar tanto as vantagens de propriedade de ativos quanto as transacionais.

Dunning (1988) explica que a segunda condição para a produção internacional é que pode haver interesse da empresa multinacional em transferir ativos por entre as fronteiras nacionais e dentro da sua própria organização ao invés de vendê-los ou ceder seu direito de uso a empresas estrangeiras, ou seja, a empresa busca a internalização. Segundo o autor, isso sugere que nesse caso a empresa multinacional entende que o mercado internacional não é o melhor local para efetuar transações de bens ou serviços intermediários. Para ele, as três principais falhas de mercado que justificariam a internalização são as seguintes: (a) aquelas

que surgem do risco e da incerteza; (b) aquelas que advêm da habilidade das firmas em explorar as economias da produção em larga escala; (c) aquelas que ocorrem onde a transação de um determinado bem ou serviço produzem custos e benefícios externos àquela transação, mas que não se refletiriam em termos negociados através das partes envolvidas.

Dunning (1988) evidencia que o desejo de internalizar determinadas transações poderia explicar porque hierarquias ao invés dos mercados externos são usadas como veículos pelas quais as vantagens de propriedade transacional são transferidas por entre as fronteiras nacionais. Ele explica que no caso da exploração de um ativo específico intangível (como uma patente ou marca), as firmas podem escolher entre usar o mercado externo ou não e que é importante diferenciar entre a geração, a aquisição e o uso do ativo. Dunning (1988) concorda com Rugman (1981) que se uma vantagem de propriedade é criada ou torna-se exclusiva de uma determinada empresa, há uma tendência de internalizar seu uso.

As empresas irão se estabelecer no exterior sempre que perceberem que há vantagem em combinar espacialmente produtos intermediários transferíveis produzidos no país de origem (transacionais) ou quando uma determinada localização proporcionar vantagens decorrentes de intervenções governamentais e que não impactam nos custos ou receitas (estruturais) (DUNNING, 1988).

Na linha teórica do Paradigma Eclético (Dunning, 1998), considera-se que os principais motivadores do investimento direto externo são classificados de acordo com quatro projetos:

(a) Acesso a mercado (market seeking): tem por objetivo acesso ou atendimento a um mercado específico;

(b) Acesso à eficiência (efficiency seeking): tem por objetivo a divisão mais eficiente de trabalho ou especialização de um portfólio de ativos externos e internos.

(c) Acesso a recursos (resource seeking): tem por objetivo o acesso a recursos naturais ou a trabalho com baixo custo;

(d) Acesso a ativos estratégicos (strategic asset seeking): tem por objetivo proteger e aumentar as vantagens específicas da empresa ou reduzir a dos seus competidores.

Vieira (2009) comenta que a partir do trabalho de Dunning (1988), pode-se inferir “que a existência de uma vantagem específica é necessária para a existência da empresa multinacional, e este passa a ser o centro do estudo em negócios internacionais”. Segundo a autora, o foco dos estudos contemporâneos na área de gestão internacional têm se voltado, para a busca da explicação da dinâmica destas vantagens específicas sustentadas por teorias como a visão baseada em recursos.

Considerando o surgimento de novas formas organizacionais e as características contemporâneas do ambiente de negócios, Dunning e Lundan (2008) incorporam a dimensão institucional nos três componentes do Paradigma Eclético, o que envolve uma gama de instituições formais e informais que regem os processos de valor agregado dentro das empresas. As vantagens institucionais podem ser consideradas parcialmente exógenas e endógenas. As primeiras se referem ao impacto das instituições formais e informais do país da empresa ou do país receptor na empresa; a influência endógena é decorrente do empreendedor ou da gestão da atividade, manifestando-se na cultura organizacional ou envolvida nos valores centrais da empresa ou na declaração de missão (DUNNING; LUNDAM, 2010).

Além disso, Dunning e Lundan (2008) propõem que as vantagens de propriedade relacionadas às especificidades do país afetam recursos e competências da empresa multinacional, ampliando, assim, a abrangência da visão baseada em recursos. Para eles, muito do valor econômico é resultado do modo pelas quais as vantagens de propriedade específicas das empresas são criadas e implantadas. Entende-se que para auferir vantagens como empresa multinacional a empresa deve aproveitar:

- Vantagens específicas de propriedade em termos de competências essenciais desenvolvidas na matriz e que são transferidas para as subsidiárias e as competências desenvolvidas nas subsidiárias;
- Vantagens específicas de localização relacionadas ao país receptor do investimento direto externo e especialmente as decorrentes do ambiente institucional do país receptor do investimento direto externo;
- Vantagens específicas de internalização referentes à transferência de ativos por entre as fronteiras nacionais e dentro da própria organização ao invés de vendê-los ou ceder seu direito de uso a empresas estrangeiras

Sendo assim, são apresentados a seguir os principais conceitos da abordagem dos recursos e que estão relacionados às vantagens de propriedade.

3.4 ABORDAGEM DOS RECURSOS

No contexto da internacionalização os recursos e capacidades assumem posição de destaque, já que podem influenciar as decisões de entrada em novos mercados. A visão baseada em recursos (VBR) propõe que a organização pode obter vantagem competitiva

através da aquisição e acumulação de ativos e capacidades únicos e estratégicos (recursos), que irão diferenciá-la dos concorrentes. Os principais representantes da VBR são Wernerfelt (1984), Barney (1991; 1996; 2001) e Peteraff (1993), cabendo ressaltar que os trabalhos pioneiros nessa área foram desenvolvidos por Penrose (1959) e Nelson e Winter (1982).

Penrose (1959) ressalta a importância de ativos e capacidades únicas como fatores de sucesso para performance das empresas. Para ela, os recursos podem ser definidos como aspectos tangíveis, (instalações, equipamentos e outros) e os recursos humanos disponíveis na firma. A autora observa, também, que esses podem ser explorados e combinados de diversas maneiras pelas organizações.

Nelson e Winter (1982) diferenciam a rotina do recurso. Para eles, a rotina inclui, além dos padrões de comportamento regulares e previsíveis das empresas, as características específicas para a realização de atividades e operações. Segundo os autores, essas características teriam papel similar aos que os genes desempenham na teoria da evolução biológica, sendo fundamentais para o desenvolvimento da empresa.

Wernerfelt (1984) salienta a importância de um conjunto de recursos internos, mais do que estratégias baseadas na indústria, para a vantagem competitiva da empresa. Ele sugere que, além dos ativos físicos, os recursos também são constituídos por ativos intangíveis e que estão envolvidos de forma semi-permanente na firma em um determinado momento. O autor entende o recurso como algo que pode ser considerado força ou fraqueza de uma determinada empresa, o que pode implicar em um espectro muito amplo que contribui para sobreposições de conceitos.

Fleury e Fleury (2003) identificam que os recursos abrangem os recursos físicos, financeiros, marca, imagem, a cultura organizacional e outros que proporcionem vantagem competitiva.

Mills *et al* (2003) evidenciam que os recursos são classificados de diversas maneiras: tangíveis, humanos, físicos, organizacionais, financeiros, reputacionais, regulatórios, relativos à posição, funcionais e culturais. Hall (1992) ressalta a importância dos recursos intangíveis. Para ele, esses recursos são fundamentais para o sucesso do negócio e constituem a matéria-prima de capacidades diferenciais que geram a vantagem competitiva sustentável¹.

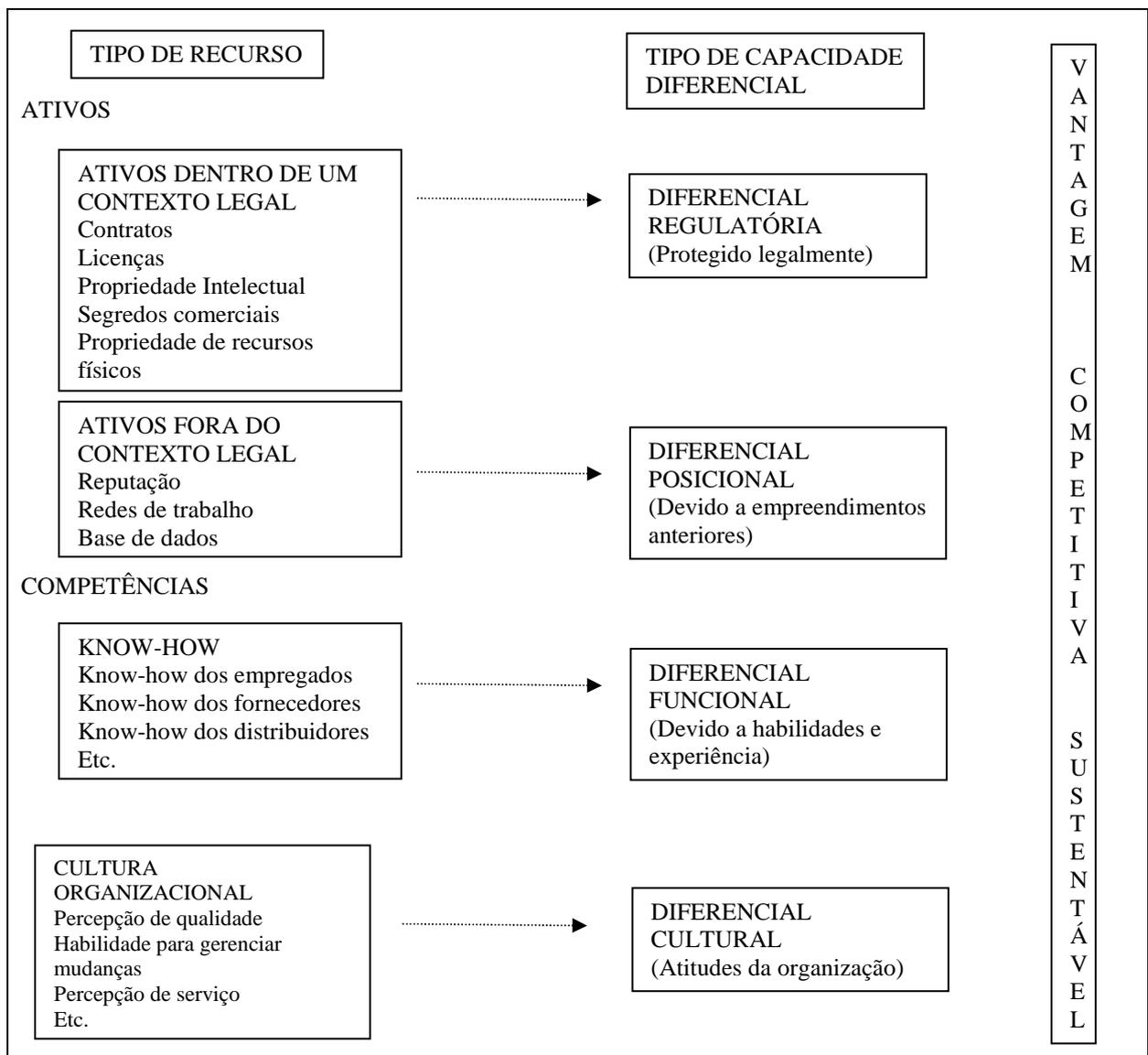
Hall (1992) propõe uma estrutura conceitual baseada no *framework* de Coyne (1986) que relaciona os recursos intangíveis às capacidades diferenciais para a obtenção de vantagem

¹ De acordo com Hall (1992), as capacidades diferenciais podem ser classificadas em quatro tipos: (a) diferenciais funcionais; (b) diferenciais posicionais; (d) diferenciais culturais; (f) diferenciais regulatórias. As capacidades funcionais e culturais são baseadas em competências e habilidades, enquanto que as capacidades posicionais e regulatórias estão relacionadas a ativos que a empresa possui.

competitiva sustentável. O autor classifica os recursos intangíveis como ativos e competências: os ativos são categorizados como dentro e fora do contexto legal, relacionando-se à capacidade diferencial regulatória e à capacidade diferencial posicional respectivamente; as competências são identificadas como know-how e cultura organizacional, relacionando-se à capacidade diferencial funcional e à capacidade diferencial cultural respectivamente.

Observando-se a estrutura proposta por Hall (1992), identifica-se que a obtenção de vantagem competitiva ocorre mediante a combinação dos diferentes tipos de recursos (Figura 5).

Figura 5: Recursos intangíveis, capacidades diferenciais e vantagem competitiva sustentável



Fonte: Adaptado de Hall (1992).

De acordo com Barney (1991; 1996; 2001), a vantagem competitiva sustentável deriva de recursos e capacidades que uma firma controla. Os recursos e capacidades podem ser visualizados como um conjunto de ativos tangíveis e intangíveis, incluindo a gestão da firma, habilidades, processos e rotinas organizacionais, conhecimento e informação. O autor apresenta quatro condições para que os recursos possam constituir fonte de vantagem competitiva sustentável: eles devem ser valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e imperfeitamente substituíveis, conforme a síntese a seguir:

- Valiosos – os recursos devem contribuir para a concepção ou implementação estratégica ou para a sua eficácia ou efetividade;
- Raros – os recursos não podem ser possuídos, acessados ou explorados por um grande número de competidores;
- Imperfeitamente imitáveis – os recursos são difíceis de imitar, específicos em função da combinação dos seguintes aspectos: (a) condições históricas únicas (a trajetória da empresa); (b) ambigüidade causal (quando a relação entre os recursos controlados pela firma e a vantagem competitiva sustentável é de difícil entendimento); (c) complexidade social (quando os recursos são resultados de fenômenos sociais complexos específicos às firmas e difíceis de reproduzir);
- Imperfeitamente substituíveis – os recursos não podem ser facilmente substituíveis por recursos equivalentes.

Barney (1991; 1996; 2001) destaca como fontes de vantagem competitiva sustentável da firma o processo de planejamento estratégico, os sistemas de processamento de informações e a reputação positiva entre clientes e fornecedores. O autor evidencia que a VBR é consistente com as questões econômicas relacionadas ao bem estar social, já que propõe “eficácia das rendas” ao invés de “monopólio das rendas”.

Barney (1991) evidencia que a VBR é um modelo integrador das abordagens econômica e organizacional para a obtenção de vantagem competitiva. Além disso, ele ressalta que a vantagem competitiva sustentável depende criticamente da forma pela qual a dotação de recursos é controlada pela firma e que os gestores são limitados na sua habilidade de manipulá-los. Peteraff (1992, p. 180) acrescenta que são necessárias quatro condições para que o modelo baseado em recursos leve à vantagem competitiva:

- A heterogeneidade dos recursos: quando as firmas possuem determinados recursos superiores à concorrência, obtendo rendas monopolísticas ou rendas ricardianas;
- Limites *ex post* à competição: quando as firmas possuem capacidade para acentuar as especificidades de seus recursos, dificultam a sua imitação e a sua substituição no longo prazo, obtendo rendas sustentáveis;
- Mobilidade imperfeita: quando as firmas detêm recursos especializados, difíceis de serem empregados por outras firmas e que são utilizados de forma combinada com outros, gerando rendas sustentáveis a partir de seu âmbito interno;
- Limites *ex ante* a competição: quando as firmas se antecipam as demais na posse de recursos estratégicos que conferem uma posição superior às demais firmas, obtendo rendas não compensadas pelos custos.

Peteraff (1992) observa que as condições mencionadas anteriormente são distintas umas das outras, mas estão fortemente relacionadas entre si. Para ela, a produtividade de recursos superiores depende da natureza do seu emprego e da habilidade pela qual a estratégia baseada em recursos é implementada.

Amit e Schoemaker (1993, p. 35), Idris *et al* (2003) diferenciam as capacidades dos recursos. Para eles, as capacidades referem-se à exploração dos recursos mediante o uso de processos organizacionais para obter um resultado desejado. Idris *et al* (2003) evidenciam que isso ocorre através de um conjunto de relacionamentos complexos entre os recursos tangíveis e intangíveis ao longo do tempo. Os autores evidenciam que através da prática e repetição o conhecimento pode ser acumulado contribuindo para o desenvolvimento de competências.

Mills *et al* (2003) consideram que as formas pelas quais os recursos são manipulados e articulados entre si podem criar capacidades organizacionais. A coordenação do conjunto de recursos e capacidades organizacionais pode propiciar o desenvolvimento de competências organizacionais, cujo conjunto, alinhado às estratégias da empresa irá constituir as core competences (MILLS ET AL, 2003).

Collis (1994) identifica que as capacidades organizacionais podem ser consideradas como bens intermediários gerados pela empresa para fornecer maior produtividade aos seus recursos, bem como flexibilidade estratégica e proteção para o seu produto ou serviço final.

As capacidades organizacionais contribuem para a obtenção de vantagem competitiva em função de que estão fundamentadas principalmente nos conhecimentos tácitos coletivos de

uma empresa, que são causalmente ambíguos e dependentes de trajetória, o que dificulta a sua imitação e por isso não pode próprio ser instantaneamente imitado (COLLIS, 1994; TEECE ET AL., 2007').

Collis (1994) evidencia que as capacidades podem ser classificadas em três categorias. A primeira categoria refere-se às capacidades que refletem a habilidade de executar as atividades básicas funcionais da empresa, tais como o *layout* da planta, logística de distribuição, campanhas de marketing e outras de forma mais eficiente do que os concorrentes; a segunda categoria de capacidades estão relacionadas a melhoria das atividades da firma, que proporcionam inovações em produtos, na manufatura, flexibilidade, capacidade de resposta às tendências do mercado e ciclos curtos de desenvolvimento; a terceira categoria está voltada para aspectos mais dinâmicos e estratégicos da firma que possibilitam as firmas desenvolver o valor intrínseco de outros recursos ou a desenvolver novas estratégias antes dos concorrentes. Barney (1991) refere-se a essas capacidades como aquelas que habilitam a organização a conceber, escolher e implementar estratégias.

Observa-se, assim, que os recursos organizacionais passam por um processo de transformação ao longo do tempo.

Mills *et al* (2003) propõem uma arquitetura genérica das relações entre recursos e competências dentro das empresas. Os autores contribuem para identificar as definições da natureza, escopo e relacionamento entre recursos, capacidades e competências. Eles propõem que um conjunto de recursos articulados resulta em serviços que, interagindo de forma coordenada, propiciam o desenvolvimento de competências que por sua vez, contribuem para o desenvolvimento de competências de alto nível. Mills *et al* (2003, p. 984) apresentam as seguintes equações para identificar o relacionamento entre recursos e competências:

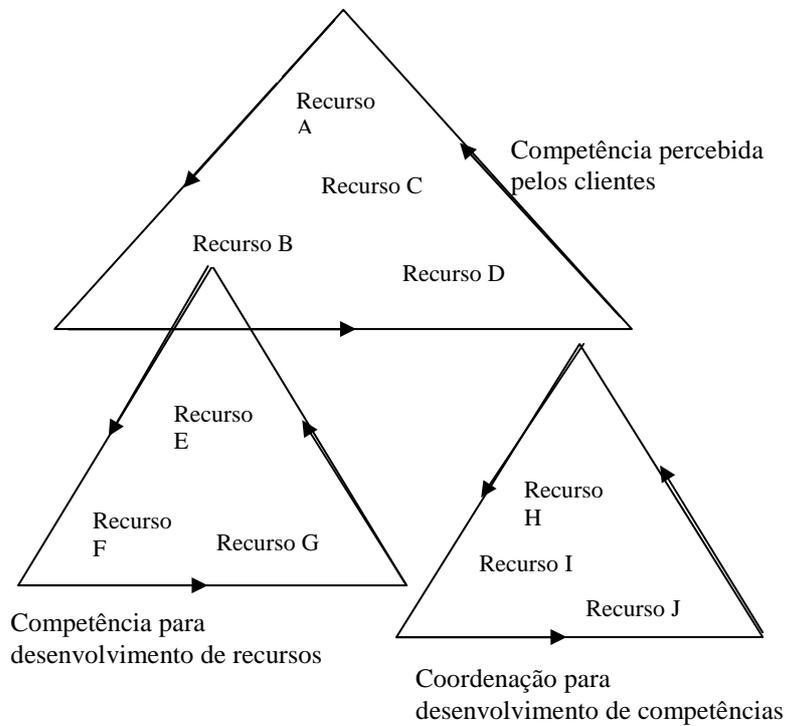
Recurso(s) + Coordenação = Serviço(s)

Serviços + Coordenação = Competência(s)

Competências + Coordenação = Competência de Nível Elevado (Core competence)

O modelo proposto por Mills *et al* (2003) diferencia a competência para desenvolvimento de recursos, a competência para o desenvolvimento de competências e as competências de alto nível (core competence) que diferenciam a empresa dos concorrentes e é percebida pelos consumidores. A primeira refere-se a competência que age sobre os recursos e muda seu estado; a segunda mobiliza os recursos para o desenvolvimento das competências necessárias que impulsionam as competências de alto nível (core competence). Sendo assim, um conjunto de recursos articulados propicia o desenvolvimento desses tipos de competências. A Figura 6 ilustra o modelo de Mills *et al* (2003).

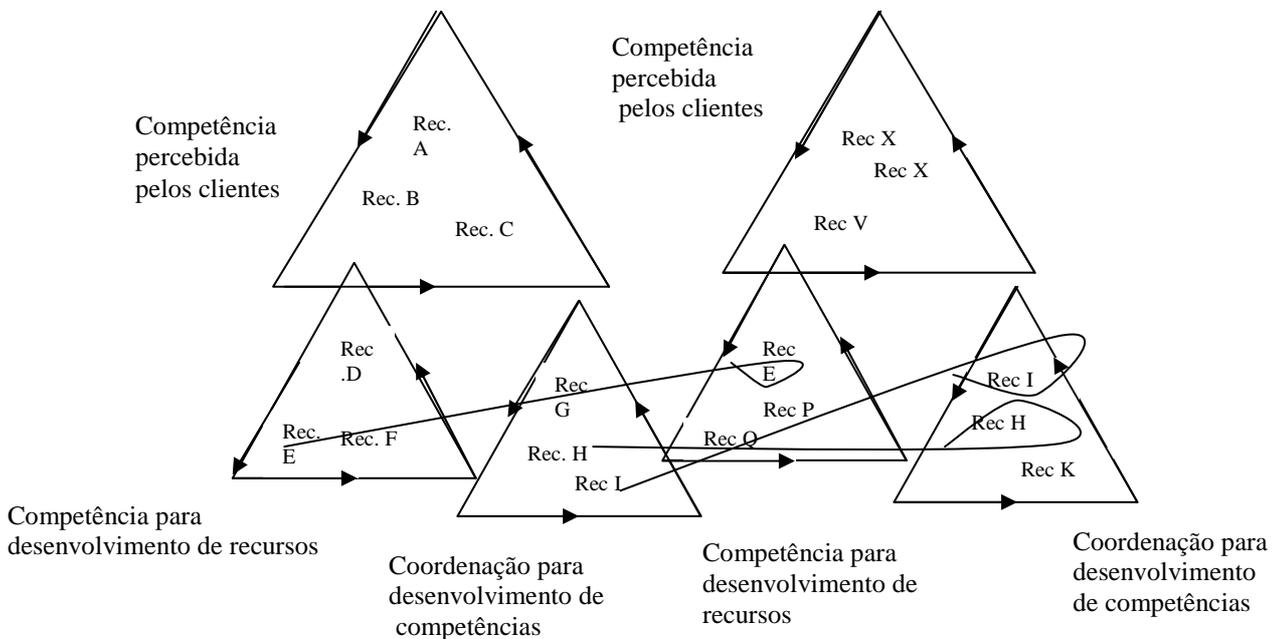
Figura 6: Arquitetura de competências



Fonte: Adaptado de Mills *et al* (2003, p. 984).

Mills *et al* (2003) identificam que um recurso pode ser utilizado para o desenvolvimento de mais de uma competência (competências comuns). A dinâmica do modelo de Mills *et al* (2003) é evidenciada na articulação dos recursos e competências, influenciando-se mutuamente (Figura 7).

Figura 7: Múltiplas competências compartilhando recursos



Fonte: Adaptado de Mills et al (2003, p. 985).

Da Visão Baseada em Recursos emergem na década de 90 duas outras abordagens: a abordagem por capacidades dinâmicas e a abordagem por competências. A abordagem das capacidades dinâmicas entende a organização como um sistema, formado por processos, rotinas e recursos, composto por ativos tangíveis e intangíveis e recursos (HAFEEZ ET AL, 2002). Nessa abordagem a estratégia competitiva está voltada para a identificação e exploração das capacidades relacionadas aos processos organizacionais e na contínua reconfiguração do portfólio de ativos da organização. Os autores mais representativos dessa abordagem são Teece, Pisano e Shuen (1997), os quais destacam as competências essenciais como importantes para a estratégia organizacional e, inclusive, deixam claro que a preocupação ou foco não é mais o produto em si, mas as competências.

A abordagem por competências propõe que as fontes de vantagem competitiva de uma organização são encontradas na capacidade empresarial de formar competências essenciais que propiciam produtos que não podem ser antecipados (PRAHALAD; HAMEL, 1998). Nessa abordagem a estratégia competitiva concentra-se na identificação, proteção e desenvolvimento das competências que resultam da integração de ativos e capacidades. Como

principais representantes dessa abordagem destacam-se Prahalad e Hamel (1998), Sanchez e Heene (1997) e de Javidan (1998), dentre outros.

Observa-se que os conceitos dessas abordagens entrelaçam-se e que a abordagem por competências congrega a maior parte deles, contemplando o desenvolvimento e integração de ativos intangíveis e capacidades.

3.5 ABORDAGEM POR COMPETÊNCIAS

A literatura privilegia a vertente econômica e a vertente comportamental nos processos de internacionalização. Concordando com Fleury e Fleury (2007), considera-se imperativo sinalizar para a necessidade de incorporação da abordagem das competências na discussão dessa questão. Nesse sentido, a abordagem por competências refere-se às competências que a empresa pode levar ou desenvolver em outros países.

Fleury e Fleury (2007) destacam a diferença entre a abordagem da empresa baseada em recursos e a abordagem por competências. Enquanto a primeira centra a formulação estratégica em um grupo específico de recursos, a segunda é baseada na habilidade de se realizar algo.

O tema competência pode ser abordado considerando aspectos relacionados a grupos e organizações (PRAHALAD; HAMEL, 1998; FLEURY; FLEURY, 2001) ou enfatizando aspectos relacionados ao indivíduo (BITENCOURT, 2005; BOYATZIS, 1982; ZARIFIAN, 1996; DUTRA, 1998). Segundo Bitencourt (2005), no contexto organizacional são enfatizados os aspectos conceituais estratégicos da empresa e no contexto individual o foco recai sobre a formação e desenvolvimento das pessoas.

Javidan (1998) considera que as competências organizacionais são constituídas pelos recursos organizacionais articulados entre si e que formam a base para a sustentação das vantagens competitivas atuais ou potenciais.

Ruas (2005) considera que a noção de competência pode manifestar-se também no nível intermediário, relacionadas às áreas funcionais da organização, ou seja, um desdobramento lógico das competências organizacionais, desempenhadas por grupos de pessoas da organização que se responsabilizam por parte das atividades da empresa como um todo. O autor entende que as competências organizacionais e funcionais devem ser desdobradas nas competências gerenciais e individuais.

No nível individual as competências referem-se aos conhecimentos e habilidades dos indivíduos. Dutra (2004) observa que considerando que as pessoas estariam envolvidas em

todos os recursos, por conseguinte estariam envolvidas na sustentação das competências organizacionais. Desta forma, torna-se difícil dissociar as competências organizacionais das individuais, já que é mútua a influência entre elas (DUTRA, 2004; RUAS, 2005).

As competências essenciais podem ser definidas como “o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia” (PRAHALAD & HAMEL, 1998). Para uma competência ser considerada essencial é preciso que atenda as seguintes condições:

- Capacidade de expansão para novos mercados: possibilitar acesso a diferentes mercados; apoiando produtos e serviços e contribuindo para o desenvolvimento de novas oportunidades;
- Percepção do valor pelos clientes: deve agregar valor aos clientes;
- Difícil imitação: deve diferenciar a empresa de seus concorrentes ou competidores.

Javidan (1998) propôs uma hierarquia de competências que possibilita uma melhor compreensão das competências essenciais. No nível inferior da hierarquia concentram-se os recursos, que podem ser considerados a matéria-prima das competências. Cada empresa possui uma configuração de recursos, cujo uso e exploração, originam as capacidades, o segundo nível da hierarquia. O terceiro nível da hierarquia é constituído pelas competências, resultado das capacidades coordenadas e integradas. No nível superior da hierarquia encontram-se as competências essenciais, originadas da interação entre as diferentes competências.

Os trabalhos de Fleury e Fleury (2003) contribuem para evidenciar a estreita relação entre os objetivos estratégicos da organização, as competências organizacionais e as competências individuais. Conforme a orientação estratégica haverá o desenvolvimento de competências organizacionais e individuais coerentes com esta.

Considerando o processo de internacionalização, o foco da abordagem das competências estratégicas recai no nível organizacional, pois está relacionado à criação de vantagens competitivas no nível da firma. Entretanto, a abordagem das competências no nível organizacional não se restringe às firmas individuais. No contexto da internacionalização a capacidade das competências serem transferidas e reaplicadas em diferentes países pode ser considerada como de grande relevância, o que faz emergir a necessidade de analisar as competências estratégicas das empresas multinacionais.

3.5.1 Competências Estratégicas das Empresas Multinacionais

No contexto da internacionalização podem-se evidenciar as competências das empresas multinacionais, que são constituídas pelo conjunto de competências das diversas unidades que a compõe. Sendo assim, considera-se relevante analisar as competências no nível das subsidiárias.

O modelo de Rugman e Verbeke (2001) busca explicar como se desenvolvem as competências das empresas multinacionais. Os autores consideram que as competências das empresas multinacionais podem ser classificadas em dois tipos: locais e não locais. De acordo com eles, as competências locais referem-se ao atendimento de necessidades locais e são difíceis de serem disseminadas para outras unidades organizacionais; já as competências não locais são aquelas que podem ser exploradas globalmente, mas não atendem as necessidades de cada região.

Rugman e Verbeke (2001) propõem dez padrões do desenvolvimento e difusão das competências em empresas multinacionais. Para os autores, dois determinantes são importantes para as suas proposições: as vantagens específicas da firma das empresas multinacionais e as vantagens específicas do país. Essas vantagens constituem a essência do Paradigma Eclético (DUNNING, 1993) ² e da teoria moderna da internalização da empresa multinacional (RUGMAN; VERBEKE, 1992) ³ e conduzem à obtenção de vantagem competitiva no mercado internacional. Para Rugman e Verbeke (2001) esses dois parâmetros são críticos para descrever e explicar os padrões de expansão das empresas multinacionais. Os autores focalizam especialmente nas vantagens específicas do país que são incorporadas pelas multinacionais para construir novas vantagens específicas da firma ou para ampliar as existentes. Eles consideram que as fronteiras nacionais são fundamentais, porque países individuais podem ser caracterizados pelas dependências de trajetória no desenvolvimento do conhecimento. Essas dependências são idiossincráticas e moldadas por elementos sistêmicos que são difíceis de serem replicados e, por isso, podem limitar a difusão da base de conhecimentos para além das fronteiras devido à baixa capacidade absorptiva dos receptores potenciais localizados no exterior (RUGMAN; VERBEKE, 2001). Sendo assim, os autores consideram que somente as firmas que possuem filiais localizadas dentro das fronteiras

² Dunning J.H., 1993. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison-Wesley: New York.

³ Rugman A.M, Verbeke A. 1992. *A note on the transnational solution and the transaction cost theory of multinational strategic management*. *Journal of International Business Studies* 23(4): 761–772

nacionais podem ter acesso direto e total do pool de recursos especializados e das externalidades positivas do sistema de desenvolvimento do conhecimento nacional.

Para Rugman e Verbeke (2001), os avançados sistemas de desenvolvimento de conhecimento podem contribuir para que as empresas multinacionais realizem localmente determinadas atividades que criem vantagens específicas da firma, especialmente em áreas onde o país que hospeda a subsidiária possua vantagem comparativa. Desta forma, a vantagem específica da firma pode ser desenvolvida internamente a partir de três possibilidades geográficas: (a) no país de origem da multinacional (na matriz da corporação); (b) no país estrangeiro onde operam as subsidiárias; ou (c) através da rede intraorganizacional da corporação, ou seja, com a atuação integrada das subsidiárias de diferentes locais geográficos (tanto na matriz como nas subsidiárias).

Rugman e Verbeke (2001) acrescentam que o tipo genérico de vantagem específica da firma é um aspecto crítico, diferenciando entre vantagens locais e não locais. As primeiras são definidas como vantagens que podem ser exploradas em nível global e levam a ganhos de escala, escopo ou exploração das diferenças nacionais, podendo ser transferidas externamente com baixos custos marginais e utilizados de forma eficaz em operações no estrangeiro, sem alteração substancial. Em contrapartida, as vantagens locais beneficiam a empresa somente em um local específico (ou conjunto de localidades), e conduzem a benefícios da capacidade de resposta nacional, não podem ser facilmente transferidas como um bem intermediário e exigem adaptação significativa para serem usadas em outros locais. Rugman e Verbeke propõem dez padrões de desenvolvimento de competências em empresas multinacionais. Cada padrão é típico de um modelo de atuação da multinacional:

- *Padrão I.* Uma competência não local é criada na matriz e transferida para as outras subsidiárias por meio de produtos intermediários ou acabados. É consistente com padrões de desenvolvimento de vantagens específicas de empresas internacionais ou denominadas globais;
- *Padrão II.* Uma competência local é desenvolvida na subsidiária e posteriormente é transformada em competência não local no país de origem, permitindo sua difusão para mercados e operações estrangeiras. Esta abordagem se baseia no pressuposto de que as competências e capacidades são normalmente desenvolvidas em primeiro lugar em um *cluster* nacional voltado para o mercado doméstico e só mais tarde tornar-se fonte de vantagem competitiva no exterior devido à alta produtividade alcançada no

sistema nacional de diamantes nacionais ou subnacionais ao nível de um setor industrial;

- *Padrão III.* Uma competência não local é desenvolvida na matriz, mas a sua difusão às filiais estrangeiras é acompanhada pela criação de competências locais vinculadas às operações nos diferentes países de acolhimento. As competências transferidas podem ser visualizadas como um conjunto de elementos de criação de valor, sendo que a substituição de alguns elementos ou a adição de novos elementos pode aumentar o potencial de geração de renda da competência;
- *Padrão IV.* Competências locais são desenvolvidas em cada país e cada operação é voltada exclusivamente para as necessidades locais. Problemas de gestão podem surgir quando as forças da globalização impõem a obrigação de complementar estas competências locais com coordenação central e sistema de controle;
- *Padrão V.* Uma competência não local é gerada autonomamente pela subsidiária e então difundida para as demais ou incorporada em produtos comercializados internacionalmente. Reflete uma subsidiária engajada em iniciativas globais que leva a eficiências de escala globais e de alto valor adicionado local;
- *Padrão VI.* Uma competência não local é gerada pela subsidiária mas está estreitamente ligada às orientações e decisões da matriz. Posteriormente, são difundidas internacionalmente para outras filiais ou incorporadas em produtos comercializados internacionalmente. Esse tipo de subsidiária apresenta maior possibilidade de atrair investimento necessário para suas atividades e é caracterizada por alto nível de recursos, baixa autonomia e uma comunicação de alta frequência com a matriz;
- *Padrão VII.* Uma competência local é criada pela subsidiária e é transformada por ela própria em competência específica não local. A subsequente difusão internacional ou exploração dessas competências geralmente exige aprovação da matriz. A alta autonomia e baixa comunicação no início do desenvolvimento da competência específica é uma característica marcante e diferencial desse processo de inovação. Trata-se de um processo empreendedor das subsidiárias;
- *Padrão VIII.* Uma competência não local é criada conjuntamente por várias subsidiárias localizadas em vários países e então é explorada por meio de *network*. Pode estar dispersa geograficamente, mas é facilmente codificada e transferida;

- *Padrão IX.* Uma competência não local é criada pelos esforços da rede de subsidiárias, mas sua exploração está associada a algumas adaptações locais para maximizar o potencial de ganhos de cada região específica;
- *Padrão X.* Uma competência local é criada pela rede de empresas da multinacional. Usualmente voltada para atender a um mercado de grande volume e subsequentemente transformada em uma competência não local para ser explorada regionalmente ou globalmente. Este padrão inclui o desenvolvimento de centros de excelência são formados por uma ou algumas unidades em vários países, mas com ênfase na criação de conhecimento para um projeto específico localizado em um país.

No modelo proposto por Rugman e Verbeke (2001) as vantagens competitivas criadas nos padrões V, VI e VII estão associadas às competências não locais decorrentes das capacidades e recursos das subsidiárias, ou seja, das competências específicas das subsidiárias. Segundo o autor, elas se diferenciam das competências locais e não-locais, porque podem ser exploradas globalmente pelas demais subsidiárias incorporadas no produto ou serviço final, mas não podem ser facilmente transferidas como forma de conhecimento. Além disso, essas competências por possuírem recursos ou capacidades específicas ou uma posição estratégica na corporação potencializam o desenvolvimento de competências não locais (MOORE, 2001; RUGMAN E VERBEKE, 2001).

Moore (2001) considera que as competências específicas das subsidiárias constituem “uma outra – a quarta – vantagem competitiva da multinacional (MOORE, 2001)”. Além disso, o autor observa que as competências específicas das subsidiárias não estão vinculadas exclusivamente às vantagens da localização ou da corporação multinacional e que elas são únicas, não existindo em outras subsidiárias da mesma corporação (MOORE, 2001).

Considerando os estudos expostos anteriormente são assumidas as seguintes definições no presente estudo:

Recursos: ativos e capacidades únicos e estratégicos (recursos), que irão diferenciá-la dos concorrentes, podendo ser tangíveis ou intangíveis (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; PETERAFF, 1993; PENROSE, 1959; NELSON; WINTER, 1982; MILLS ET AL, 2003; FLEURY; FLEURY, 2003; HALL, 1992; PENG, 2001).

Recursos tangíveis: recursos financeiros (incluindo ações e empréstimos), instalações, equipamentos, localização, acesso a insumos, recursos humanos, gestores e funcionários qualificados, sistemas, estrutura organizacional (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991;

PETERAFF, 1993; PENROSE, 1959; NELSON; WINTER, 1982; MILLS ET AL, 2003; FLEURY; FLEURY, 2003; HALL, 1992; PENG, 2001).

Recursos intangíveis: Contratos, Licenças, Propriedade intelectual, Segredos comerciais, Reputação, Redes de relacionamento, *Know-how* de empregados, *Know-how* de fornecedores e/ou de outros parceiros, Percepção de qualidade, Habilidade para gerir mudanças, Percepção de serviço (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; PETERAFF, 1993; PENROSE, 1959; NELSON; WINTER, 1982; MILLS ET AL, 2003; FLEURY; FLEURY, 2003; HALL, 1992; PENG, 2001).

Competências organizacionais: recursos organizacionais articulados entre si e que formam a base para a sustentação das vantagens competitivas atuais ou potenciais (JAVIDAN, 1998). Podem ser classificadas em:

- Essenciais: o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia (PRAHALAD; HAMEL, 1998).
- Competências percebidas pelos clientes: competências de alto nível que diferenciam a empresa dos concorrentes e é percebida pelos consumidores (MILLS ET AL, 2003).
- Competências de desenvolvimento de recursos: age sobre os recursos e muda seu estado (MILLS ET AL, 2003).
- Competências para o desenvolvimento de competências: mobiliza os recursos para o desenvolvimento das competências necessárias que impulsionam as competências de alto nível (*core competence*) (MILLS ET AL, 2003).

Competências de empresas multinacionais: competências organizacionais que se referem às empresas multinacionais (Rugman e Verbeke, 2001). Podem ser classificadas em:

- Competências locais: referem-se ao atendimento de necessidades locais e são difíceis de serem disseminadas para outras unidades organizacionais (RUGMAN; VERBEKE, 2001).
- Competências não locais podem ser exploradas globalmente, mas não atendem as necessidades de cada região (RUGMAN; VERBEKE, 2001).
- Competências específicas: podem ser exploradas globalmente pelas demais subsidiárias incorporadas no produto ou serviço final, mas não podem

ser facilmente transferidas como forma de conhecimento (RUGMAN; VERBEKE, 2001).

Considerando que as empresas multinacionais ao realizar investimento direto externo também buscam vantagens específicas de localização e internalização, a seguir são apresentados os principais conceitos da abordagem institucional que fundamentam essa questão.

3.6 ABORDAGEM INSTITUCIONAL

Peng *et al* (2009) evidenciam que durante décadas, estudiosos têm analisado questões relacionadas ao ambiente, tais como contexto, cultura e risco político no campo de negócios internacionais. Os autores argumentam que todas estas linhas de trabalhos relacionadas ao ambiente externo da empresa poderiam ser rotuladas como “visão baseada em instituições”. Para os autores, fazer negócios no âmbito internacional exige um profundo conhecimento sobre as regras informais e formais que regem a concorrência em diversos países: as primeiras concentram-se nos aspectos que regulam o comportamento individual e da empresa e as outras focalizam aspectos relacionados a economia política e a economia institucional.

Considerando que a compreensão do ambiente em que as empresas operam ao redor do globo contribui para evidenciar a importância dos contextos locais (PENG, 2003), torna-se relevante apresentar os principais aspectos conceituais que envolvem as abordagens da visão institucional e suas respectivas evidências empíricas.

3.6.1 Definições

O termo ‘instituição’ é utilizado em diferentes disciplinas e com diferentes significados. No presente trabalho são adotadas as definições elencadas a seguir.

- Instituições: sistemas de regras sociais estabelecidas e incorporadas que estruturam as relações sociais (HOGDSON, 2006, p. 18).
- Regras: injunções normativas socialmente e habitualmente transmitidas (HOGDSON, 2006, p. 18).
- Convenções: casos particulares de regras institucionais (HOGDSON, 2006, p. 18).

- Organizações são instituições especiais que envolvem (a) critérios para estabelecer seus limites e distinguir membros de não-membros; (b) os princípios da soberania sobre quem está no comando; e (c) cadeias de comando delineando responsabilidades dentro da organização (HOGDSON, 2006, p. 18).
- Ambiente institucional: instituições políticas, instituições econômicas e fatores socioculturais (incluindo normas informais, alfândega, costumes, religião) (MUDAMBI e NAVARRA, p. 638).
- Qualidade do ambiente institucional: dimensões que envolvem as tradições e instituições pelas quais a autoridade de um país é exercida, composta das seguintes dimensões: Voz e Responsabilização, Estabilidade Política e Ausência de Violência/Terrorismo, Eficácia do Governo, Qualidade Regulatória, Regras de Direito e Controle da Corrupção (KAUFFMANN ET AL, 2010).

3.6.2 Origem da teoria institucional

As origens da teoria institucional remontam o final do século XIX, ao longo dos anos de desenvolvimento das ciências sociais, com a incorporação das idéias de diversos estudiosos, como Marx, Weber, Cooley e Mead, para Veblen e Commons (SCOTT, 2004). Segundo Scott (2004), embora grande parte desses estudos tenha submergido às críticas da teoria neoclássica na economia, do behaviorismo em ciência política e do positivismo na sociologia, a abordagem institucional experimentou um renascimento notável no nosso próprio tempo.

Scott (1994) menciona que as organizações foram reconhecidas conceitualmente como tipos distintivos de formas sociais apenas recentemente, datando as origens dos estudos organizacionais no período entre 1937 a 1947. Ele cita o trabalho de March (1965) que identifica os esforços de Barnard (1938), Roethlisberger e Dickson (1939), Gulick e Urwick (1937), a tradução do trabalho de Weber sobre burocracia, Simon (1945, 1957), March e Simon (1958) e Parsons (1956, 1960) nesse sentido. O autor também destaca diferentes contribuições para o desenvolvimento da abordagem institucional nas organizações: os estudos do grupo da Universidade de Colúmbia, o modelo institucional de Selznick, a abordagem institucional de Parsons, os estudos de Carnegie School e a Teoria Cognitiva, as quais são apresentadas abaixo:

- Grupo da Universidade de Colúmbia - liderado por Merton, realizou estudos empíricos que ajudaram a estabelecer as organizações como uma área de estudo que acabou influenciando o desenvolvimento do modelo institucional proposto por Selznick;
- Modelo de Selznick - visualiza a institucionalização como um processo que acontece com a organização ao longo do tempo, que reflete a sua história distintiva, as pessoas que estiveram nela, os grupos que se formaram, os interesses que a criaram e a maneira pela qual ela se adaptou ao ambiente. Para Selznick, no significado mais profundo, “institucionalizar” é inspirar valores além das necessidades técnicas das tarefas;
- Abordagem institucional de Parsons - analisa as forças institucionais e organizacionais, desenvolvendo uma abordagem (cultural-institucional) a partir da relação da organização com seu ambiente. Nessa abordagem, os valores organizacionais são legitimados por suas conexões os principais padrões institucionais em diferentes contextos funcionais. As estruturas normativas legitimam a existência da organização e dos padrões de operação que são necessários para implementar esses valores. Parsons considera que a organização tende a diferenciar-se em três camadas distintas (técnica; gerencial; institucional) e que esta pode ser considerada como um subsistema do sistema social, implementado para tornar possível o alcance de suas metas;
- Estudos na Carnegie School - voltados para a análise do comportamento administrativo. Destaca o trabalho de Simon que descreve a estrutura organizacional como um meio para simplificar o trabalho e apoiar as decisões individuais nas organizações. Simon, em conjunto com March, propõem que a organização molda o comportamento de seus integrantes desenvolvendo “programas de desempenho” e receitas para resolução de problemas;
- Teoria cognitiva - desenvolvida como um campo de estudo da psicologia social a partir dos estudos de Simon sobre o comportamento na organização, essa teoria visualiza o organismo humano como um processador de informações. Nela, as pessoas utilizam a sua visão de mundo para classificar e ordenar dados. A maneira como essa visão de mundo é obtida e estruturada

na mente das pessoas geram padrões de comportamento e sequências de ações invocadas por situações específicas.

Scott (1994) evidencia que a partir de então, surgem as ideias que começam a ser reconhecidas no âmbito neo institucional, cujos conceitos estão relacionados a economia, a ciência política e sociologia.

As forças neoinstitucionais podem ser derivadas principalmente das perspectivas sociológica (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1983; SCOTT, 1994) ou econômica (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1985, NORTH, 1993).

Na perspectiva sociológica a institucionalização representa um processo na qual as organizações buscam adaptar suas estruturas e práticas aos valores ambientais; na perspectiva econômica o foco dos estudos institucionais recai na interação entre instituições e firmas, resultante das imperfeições do mercado.

O trabalho de Hollingsworth (2000) reconhece que não há consenso entre os teóricos sobre as estratégias a serem adotadas para a realização de análise institucional em função das diferentes perspectivas. Considerando a importância dessa questão para o entendimento do impacto dos elementos institucionais nas organizações, o autor propõe componentes para análise institucional. Para tanto, ele estabelece seis níveis pelas quais a análise institucional ocorre de forma inter-relacionada, cujo critério de agrupamento privilegia a ordem descendente de estabilidade ou permanência. Os níveis de análise são sintetizados de acordo com o quadro 2.

Quadro 2: Componentes da análise institucional

COMPONENTES DA ANÁLISE INSTITUCIONAL	DESCRIÇÃO E REFERÊNCIAS
1 - Instituições	Normas, regras, convenções, hábitos, e valores (North, 1990; Burns e Flam, 1987)
2 - Arranjos institucionais	Mercados, estados, hierarquias corporativas, networks, associações, comunidades (Hollingsworth e Lindberg, 1985; Campbell <i>et al.</i> , 1991; Hollingsworth <i>et al.</i> , 1994; Hollingsworth e Boyer, 1997)
3 – Setores institucionais	Sistema financeiro, sistema educacional, sistema de negócios, sistema de pesquisa (Hollingsworth, 1997).
4 - Organizações	Powell e DiMaggio, 1991
5 – Resultados e desempenho	Estatutos, decisões administrativas, a natureza, a qualidade e qualidade dos produtos industriais (Hollingsworth, 1991, 1997); desempenho setorial e da sociedade (Hollingsworth e Streeck, 1994; Hollingsworth <i>et al.</i> , 1990; Hollingsworth e Hanneman, 1982)

Fonte: Hollingsworth (2000).

O primeiro nível de análise institucional proposto por Hollingsworth (2000) é o das instituições o qual é constituído por normas básicas, regras convenções, hábitos e valores da

sociedade. São consideradas as propriedades fundamentais das instituições e são mais resistentes às mudanças.

O segundo nível de análise institucional, segundo Hollingsworth (2000) é o nível dos arranjos institucionais. Segundo o autor, esse nível envolve a coordenação de vários atores econômicos: produtores; fornecedores; consumidores; trabalhadores; agências governamentais e outros tipos de reguladores que consistem mercados, vários tipos de hierarquia, redes de trabalho, associações e outros.

Hollingsworth (2000) considera que cada tipo de mecanismo de coordenação pode assumir diferentes tipos. Para ele, quando um modo de coordenação é dominante em uma sociedade, isso irá influenciar o papel que outros modos de coordenação irão desempenhar.

Os arranjos institucionais podem ser visualizados sob duas dimensões: (a) a natureza da ação motriz; e (b) a distribuição de poder. E acrescenta que cada um dos vários arranjos possui lógica própria e suas regras e procedimentos reforçam a conformidade. Essas normas próprias e ideologias ajudam a reduzir os custos de execução (HOLLINGSWORTH, 2000).

Hollingsworth (2000) observa que cada arranjo institucional é configurado em conjunto com outros arranjos institucionais. Ele afirma que geralmente, um determinado arranjo institucional é mais dominante em uma configuração particular, mas em função das forças e deficiências de cada arranjo, não existe uma lógica estrutural simples na governança ou coordenação de uma sociedade. Cada arranjo institucional pode restringir o outro e as rotinas e lógicas de cada uma dessas configurações de arranjos institucionais podem servir de limitações ou incentivos para os atores (HOLLINGSWORTH, 2000).

De acordo com Hollingsworth (2000), o terceiro nível de análise institucional é o nível dos setores institucionais de uma sociedade. De acordo com o autor, esse nível inclui todas as organizações em uma sociedade que fornecem um determinado serviço ou produto, junto com suas organizações associadas, tais como os principais fornecedores, fontes de financiamento, reguladores e outros. Sendo assim, os setores institucionais incluem os sistemas de ensino, financeiro, de negócios, jurídico e outros sistemas, inclusive o sistema do Estado e são específicos a cada sociedade (HOLLINGSWORTH, 2000).

Hollingsworth (2000) indica que cada um dos setores institucionais pode ter autonomia e objetivos que podem ser contraditórios com outros setores institucionais a qual está vinculado, mas eles acabam se fundindo em uma complexa configuração social. Ele observa que isso ocorre porque os setores institucionais estão envolvidos em uma cultura na qual suas lógicas estão simbolicamente fundamentadas, organizacionalmente estruturadas,

técnicos e materialmente limitados e politicamente defendidos. As configurações dos setores institucionais podem evoluir, mas estão sujeitos a limites (HOLLINGSWORTH, 2000).

O quarto nível de análise institucional, na concepção de Hollingsworth (2000), refere-se às estruturas organizacionais. O autor evidencia que autores, como North (1993), estabelecem uma distinção entre as instituições e organizações. Ele assume a posição de teóricos organizacionais, como DiMaggio e Powell (1983) e outros que argumentam que as regras institucionais, normas e convenções desdobram-se em conjunto com as estruturas organizacionais. Ele observa que cada organização possui regras, normas e convenções que são subordinadas a meta normas da sociedade da qual ela está inserida e que elas se submetem às forças desse ambiente institucional. De acordo com Hollingsworth (2000), algumas sociedades possuem múltiplos ambientes institucionais e há uma heterogeneidade em termos do que constitui o comportamento adequado das organizações. De acordo com o autor nas sociedades em que as normas institucionais, os hábitos e as regras são mais desenvolvidos e em que as pressões institucionais de conformidade são maiores, há uma menor variação na estrutura e na cultura das empresas.

O quinto nível de análise institucional de acordo com Hollingsworth (2000) está relacionado a resultados e desempenho dos vários componentes institucionais de uma sociedade. Segundo o autor, nesse nível os componentes são mais pragmáticos e flexíveis. Como exemplos o autor apresenta: no setor legal há estatutos específicos, decisões judiciais; no setor do estado há políticas específicas; no setor de negócios há novas tecnologias, novas estratégias de mercado. O autor afirma que esse nível de análise é mais aberto e suscetível às mudanças; o mimetismo torna-se comum e através dos resultados da sociedade é possível avaliar o desempenho da mesma.

Observa-se, dessa forma, que a abordagem institucional compreende diversas facetas e que todas elas são fundamentais para o entendimento do ambiente intra e interorganizacional em que operam as organizações, especialmente aquelas que estão envolvidas em contextos internacionais.

Diante do exposto, considera-se que a abordagem econômica é mais adequada para a análise dos fenômenos relacionados ao objeto do estudo que está relacionado às instituições no nível do país. Sendo assim, são apresentados a seguir os principais conceitos que envolvem a abordagem institucional da vertente econômica (nova economia institucional).

3.6.3 Abordagem Institucional Econômica

A Teoria Neoinstitucionalista na Economia concentra-se nos sistemas de regras e governança que se desenvolvem para regular ou gerenciar trocas econômicas, segundo Scott (1994). Os autores representativos da abordagem neo-institucional econômica são Coase (1937) e Williamson (1985).

Coase (1937) propõe que as atividades econômicas dos indivíduos podem ser coordenadas a partir de duas alternativas: (a) espontaneamente através do mecanismo de preços no mercado; ou (b) de maneira planejada através de uma relação de autoridade no interior da firma. Embora haja limitações na abordagem de Coase (1937), seu trabalho contribuiu para uma nova agenda de pesquisa para a teoria econômica.

Na década de 1970, Williamson (1985) amplia a abordagem proposta por Coase (1937), sugerindo que as razões para a existência da firma decorrem de falhas de mercado. Para ele, as firmas surgem para evitar as imperfeições de mercado causadas pela racionalidade limitada e o oportunismo, o que implica na adoção de estruturas de governança.

Williamson (1981) observa que a economia neoinstitucional enfatiza principalmente as questões microanalíticas relativas “a eficácia comparativa com que formas genéricas de governança – mercados, híbridos e hierarquias – afetam os custos de transação” enquanto que na perspectiva de historiadores econômicos, o foco recai sobre amplos papéis institucionais desempenhados por consumidores, leis e políticas no jogo econômico.

O trabalho de North (1993) aborda as questões institucionais no nível macroeconômico, relacionando-as ao desempenho econômico. Para ele, as instituições são consideradas mecanismos para estruturar as interações entre os diversos agentes da sociedade. Em outras palavras, as instituições podem ser consideradas como elementos ambientais externos às organizações que atuam formalmente possuem força coercitiva, como o sistema de leis e outras regras que atuam de forma regulatória (NORTH, 1993). Esses elementos externos, segundo o autor, são intencionalmente projetados para minimizar as incertezas que envolvem os relacionamentos e a ação social, possuem racionalidade limitada e permitem ações estratégicas por parte dos agentes. North (1993) ressalta o papel das instituições na performance econômica dos países e dos governos. Para ele, o desempenho é explicado pela trajetória histórica das mudanças institucionais, ou seja, o passado influencia o presente e o futuro e cada contexto social. Dessa forma, o contexto social apresenta uma trajetória histórica específica, que leva a arranjos institucionais específicos. Sendo assim, o autor considera que as instituições constituem as “regras do jogo” da sociedade, afetando o

desenvolvimento da sociedade e suas possibilidades de mudança. Essas regras podem ser formais- leis, constituições- ou informais- processos evolutivos culturais.

North (1993) reforça o papel do ambiente institucional para o atendimento das demandas do contexto social e para a geração de incentivos para a inovação. O autor identifica a importância do arranjo institucional para a obtenção de resultados mais eficientes pela sociedade.

De acordo com Menard e Shirley (2008) a nova economia institucional estuda as instituições e como elas interagem com os arranjos organizacionais. As instituições podem ser definidas como as regras escritas e não escritas, normas e restrições que são concebidas para reduzir incerteza e controlar o ambiente. Isso inclui: (i) regras escritas e acordos que governam as relações contratuais e governança corporativa; (ii) constituições, leis e regras que regem as políticas, o governo, as finanças e a sociedade; e (iii) códigos não escritos de conduta, normas de comportamento e crenças (MENARD;SHIRLEY, 2008)

Menard e Shirley (2008) consideram que os arranjos organizacionais são diferentes modos de governança que agentes implementam para apoiar produção e trocas. Isso inclui: (i) mercados, firmas e as várias combinações que os atores econômicos desenvolvem para facilitar transações e (ii) acordos contratuais que proporcionam uma estrutura para organizar atividades, bem como (iii) as características comportamentais que sustentam os arranjos escolhidos. Os autores ressaltam que é crescente a preocupação dos novos institucionalistas com os aspectos cognitivos que influenciam a construção dos ambientes institucionais.

A nova economia institucional assume como pressuposto a racionalidade limitada e que para reduzir os riscos e custos de transação são criadas instituições formais e informais (MENARD; SHIRLEY, 2008) Para os novos institucionalistas o desempenho de uma economia de mercado depende das instituições e dos modos de organização que facilitem as transações privadas e o comportamento cooperativo (MENARD; SHIRLEY, 2008).

Dentre a temática abordada no contexto da nova economia institucional, podem-se destacar as instituições políticas e o Estado, instituições legais de uma economia de mercado; modos de governança, arranjos contratuais, regulação, mudança institucional de acordo com o Handbook of New Institutional Economics (2008).

As instituições legais de economia de mercado desempenham um papel crítico para o desenvolvimento econômico dos países, da sociedade e das organizações (HADFIELD, 2008; RUBIN, BECK; LEVINE, 2008).

De acordo com Hadfield (2008), um sistema legal eficaz e eficiente incentiva que as pessoas se comportem de forma oportunista, melhora a eficácia de outras formas de execução

dos contratos e aumenta o número de transações lucrativas. O autor identifica que o "sistema legal" abrange uma estrutura complexa de leis, doutrinas, normas, organizações, profissões e indivíduos que enfrentam problemas de incentivo e coordenação. Para ele, as interações entre as instituições não podem ser ignoradas. Beck e Levine (2008), argumentam que uma menor intervenção governamental contribui para o desenvolvimento financeiro. Os autores enfatizam a proteção dos direitos de propriedade

3.6.4 Países emergentes, ambiente institucional e investimento direto externo

A influência do ambiente institucional dos países pode ser evidenciada em vários estudos. Henisz (2000) investigou o efeito do ambiente institucional no investimento de empresas multinacionais. O autor identificou que a escolha do modo de entrada pode estar relacionada aos riscos de expropriação da propriedade por potenciais parceiros de *joint ventures* do país de acolhimento do investimento. Agarwal e Ramaswami (1992, p.6) também sinalizaram para essa questão. Os autores consideram que o risco de investimento no país de acolhimento reflete a incerteza sobre a estabilidade econômica e política e que podem causar problemas relacionados à repatriação de lucros, e em casos extremos, a expropriação de bens. As políticas restritivas do governo de um país podem dificultar os investimentos estrangeiros.

Ali *et al* (2008) identificaram que as instituições são determinantes para a atração do investimento direto externo. A pesquisa realizada por eles evidenciou que as instituições podem atuar como um preditor do investimento direto externo e que os direitos de propriedade, as leis e o risco de expropriação são considerados muito importantes na avaliação das empresas multinacionais. Observa-se, assim, que a importância da estrutura política e legal na análise dos riscos tanto na necessidade de internalização de atividades quanto na localização do investimento.

Delios e Beamish (1999) verificaram que os aspectos institucionais e a experiência são os mais importantes determinantes das estratégias de propriedade de empresas japonesas.

O estudo de Ionascu *et al* (2004) identificou que a distância institucional (aspectos regulatórios, normativos e cognitivos) entre as instituições da matriz e as instituições do contexto das unidades estrangeiras podem influenciar os modos de entrada nos países emergentes. Dentre as conclusões, os autores evidenciaram, por exemplo, que uma maior distância institucional entre economias desenvolvidas e mercados emergentes aumenta a propensão do uso de aquisições e *joint ventures*.

Meyer *et al* (2009) investigaram o impacto das instituições sobre as estratégias de mercado através da análise das estratégias de entrada de investidores estrangeiros que ingressaram em quatro países emergentes (Índia, Vietnã, África do Sul e Egito). Os autores identificaram que as instituições influenciam diretamente as estratégias de entrada e que essa influência é moderada pela necessidade de diferentes tipos de recursos locais. O estudo revela que essa interação surge dos impactos simultâneos dos recursos e das características institucionais sobre a eficiência do mercado em uma determinada transação: a busca de recursos locais. Os autores verificaram que o desenvolvimento institucional favorece a entrada de investimentos do tipo *greenfield* e de aquisições.

Meyer *et al* (2006) analisaram o investimento direto externo no Vietnã e verificaram que as empresas que pretendem realizar negócios nesse país devem estar atentas às peculiaridades da cultura local, bem como à estrutura institucional que governa a indústria almejada.

Nesse sentido cabe observar aqui a importância da cultura nacional que está relacionada às regras informais da sociedade. Hofstede (2001) afirma que as empresas multinacionais devem adaptar-se às condições culturais locais para almejar o sucesso de seus negócios. O autor considera que as nações são vistas como tendo seu próprio modo de governar, um conjunto de leis que compartilham raízes históricas. Além disso, ele identifica que todas as pessoas são influenciadas, pelos valores e pela cultura nacional ou regional as quais pertencem. Sendo assim, os aspectos informais podem ser considerados de grande importância. Chu e Wood Jr. (2008, p.973-974) identificaram que a cultura brasileira possui seis traços essenciais e centrais:

- Jeitinho — comportamento ambíguo e que admite dupla leitura, podendo significar uma postura conformista de convivência com o *status quo* injusto e inaceitável; e pode ser visto como um recurso de resistência cultural;
- Desigualdade de poder e hierarquia — o sistema de relações hierárquicas que vigorou nas relações do Brasil colonial marcou profundamente a sociedade local. No Brasil, muitos indivíduos julgam-se com direitos especiais que os eximem de sujeitar-se à lei de caráter generalizante;
- Flexibilidade — a flexibilidade que permeia os comportamentos nas organizações no país traduz-se na capacidade de adaptação e criatividade das pessoas.

- Plasticidade — facilidade de assimilação fácil de práticas e costumes estrangeiros e pela propensão a mirar modelos e conceitos desenvolvidos em outros contextos de gestão em detrimento daqueles desenvolvidos localmente.
- Personalismo — expressa a importância atribuída às pessoas e aos interesses pessoais em detrimento das pessoas ou interesses do grupo ou comunidade.
- Formalismo — comportamentos que buscam a redução do risco, da ambiguidade e da incerteza e ao mesmo tempo aumento de previsibilidade e controle sobre as ações e comportamentos humanos.

Autores como Globerman e Shapiro (2002) e Slangen e Beugelsdijk (2010) identificam que a infra-estrutura de governança, ou seja, a qualidade do ambiente político, legal e institucional é um determinante importante para entrada e saída de investimento direto externo nos países. Martin, Salomon e Wu (2010) acrescentam que o ambiente institucional é importante na decisão de localização de aglomeração industrial.

Considerando os países da América Latina, Amal e Seabra (2007) evidenciam que os fatores institucionais são estatisticamente significantes para explicar a atração de investimentos diretos externos. Os autores indicam que a dimensão institucional assume um papel relevante na decisão de localização dos investimentos diretos externos em função de que sua eficiência e qualidade contribuem para minimizar a assimetria de informações, reduzem os custos de transação e garantem meios legais para solucionar controvérsias.

Realizando estudos sobre os aspectos que influenciam as empresas neozelandesas a ingressar no Brasil, Schoen (2009) identificou a influência dos fatores institucionais do país de origem, como falta de apoio governamental, programas de incentivo e política de câmbio, dentre outras. Em relação ao Brasil, a autora identificou que a burocracia, a corrupção e as altas taxas são aspectos que dificultam a inserção no País.

Meyer (2001) considera que as empresas multinacionais precisam adaptar suas estratégias às instituições dos países em que operam, buscando minimizar as imperfeições do mercado. O autor identifica que países com pouco desenvolvimento institucional inibem a inserção de empresas multinacionais.

Observa-se, assim, a importância do ambiente institucional no âmbito dos negócios internacionais e sua influência nas estratégias e práticas empresariais das empresas multinacionais em países emergentes. A análise da qualidade do ambiente institucional, pode ser realizada através da análise das seis dimensões que são utilizadas pelo Banco Mundial

para medir o grau de governança⁴ dos países: Voz e Responsabilização, Estabilidade Política e Ausência de Violência/Terrorismo, Eficácia do Governo, Qualidade Regulatória, Regras de Direito e Controle da Corrupção (KAUFFMANN ET AL, 2010):

- Voz e Responsabilização: identifica até que ponto os cidadãos de um país são capazes de participar na escolha de seu governo, bem como a liberdade de expressão, liberdade de associação e uma mídia livre. São analisados: Liberdade (de escolha dos governantes, de expressão, de associação, de imprensa); Defesa das liberdades civis; Respeito aos direitos (humanos, políticos); Transparência e outros.
- Estabilidade Política e Ausência de Violência/Terrorismo: possibilidade de desestabilização ou derrubada do governo por meios inconstitucionais ou violentos, bem como as tensões e conflitos, dentre outros. São analisados: Conflitos internos; Conflitos externos; Tensões e/ou conflitos étnicos ou sociais; Violência urbana; Segurança e outros.
- Eficácia do Governo: Qualidade dos serviços públicos, qualidade dos serviços civis e o grau de independência de pressões políticas, qualidade da formulação e implementação política, credibilidade do comprometimento do governo com tais políticas. São analisadas: Qualidade dos serviços públicos; Grau de independência das pressões políticas; Credibilidade e outros
- Qualidade da Regulação: Capacidade do governo para formular e implementar políticas sólidas e regulações que permitem e promovem o desenvolvimento do setor privado. São analisados: Regulação da importação/exportação; Controle de preços; Tarifas e taxas discriminatórias; Políticas (comerciais, de câmbio, etc.) e outros.
- Estado de Direito: confiança no respeito às regras da sociedade. São analisados: a qualidade da execução dos contratos, direitos de propriedade, a polícia e os tribunais, bem como o respeito à lei e a ordem.
- Controle da Corrupção: forma como o poder público é exercido para ganhos privados. São analisados: Facilidade para influenciar leis, regulações, decisões judiciais através de pagamentos ou outras formas; Transparência e prestação de contas e outros.

⁴ Concorde-se com Kauffmann *et al* (2010) que a governança reflete a qualidade do ambiente institucional.

A análise de cada dimensão permite fazer comparações entre os países. Oseghale e Nwachukwu (2010) usando os indicadores de Kauffmann identificaram que o ambiente institucional afeta as decisões de reinvestimento das multinacionais americanas. Da mesma forma, Gani (2011) ressalta a importância do ambiente institucional para o crescimento e desenvolvimento dos países.

Considerando os estudos analisados anteriormente, os aspectos do ambiente institucional que afetam os países emergentes que foram mais mencionados foram: a estabilidade política, a estrutura legal para o cumprimento dos contratos, o respeito aos direitos de propriedade e o grau de corrupção. Esses estudos indicam que um ambiente institucional favorável atrai o investimento direto externo e que a distância institucional pode influenciar a modalidade do investimento a ser feito (*greenfield/joint venture*/aquisição). Nesse sentido as instituições criam as estruturas de governança pelas quais as organizações realizam suas atividades e as organizações com seus objetivos incorporam e interpretam o esquema de normas e regras de acordo com suas necessidades e agem de acordo com elas (MUDAMBI; NAVARRA, 2002).

North (1993) acrescenta que complexas estruturas institucionais têm sido desenvolvidas ao longo do tempo restringindo agentes sociais e reduzindo a incerteza da interação social, constituindo cruciais instrumentos para negócios internacionais. As instituições afetam a capacidade das firmas de interagir e, portanto, afetam as transações e a coordenação dos custos de produção e inovação (MUDAMBI; NAVARRA, 2002).

North (1993) identifica que as instituições podem ser consideradas um obstáculo para o desenvolvimento dos países do terceiro mundo e os de economia em transição, pois o sistema de crenças que se desenvolveu é resultado das experiências cumulativas do passado de uma sociedade que não se preparou para enfrentar os desafios do mundo globalizado.

Considerando que o ambiente de negócios internacional envolve a competição entre os países por investimento direto externo, alguns deles, buscam aperfeiçoar o seu ambiente institucional, promovendo, dentre outros aspectos, a proteção de direitos, a abertura comercial e outros. Entretanto, essas iniciativas podem encontrar considerável resistência doméstica, pois podem enfraquecer grupos nacionais que podem influenciar governos e afetar de alguma forma o comércio internacional, os fluxos de capital, a migração e o intercâmbio tecnológico (MUDAMBI; NAVARRA, 2002).

Observa-se, dessa forma, que a abordagem institucional compreende diversas facetas e que todas elas são fundamentais para o entendimento do ambiente intra e inter-organizacional

em que operam as organizações, especialmente aquelas que estão envolvidas em contextos internacionais.

Os estudos abordados anteriormente sugerem que o ambiente institucional do país de acolhimento do investimento direto externo pode afetar a configuração e a mobilização dos recursos que podem contribuir para o alcance ou manutenção de vantagem competitiva. Sendo assim, observa-se a necessidade de abordar o processo de reconfiguração dos recursos (*resourcing*).

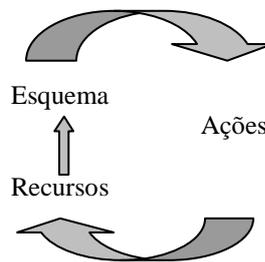
3.7 RESOURCING

O desenvolvimento de competências nas empresas multinacionais e suas subsidiárias pode ser considerado um processo dinâmico. Helfat e Peteraf (2003) identificam que a heterogeneidade da firma decorre de ciclos na criação de capacidades, o que envolve uma abordagem mais dinâmica dos recursos. Nessa linha de raciocínio, a empresa deixa de ser dependente do ambiente externo para a obtenção de recursos, mas também cria os seus recursos de forma interativa com aspectos institucionais (FELDMAN, 2004).

Feldman (2004) propõe um modelo denominado ciclo de *resourcing*. O modelo é baseado no conceito de recursos utilizado por Giddens (2003, p.20)⁵ na Teoria da Estruturação na qual são concebidos como ativos dinâmicos que permitem aos atores ativar esquemas para diferentes objetivos.

Feldman (2004) entende como *resourcing* a criação na prática de tais ativos (pessoas, tempo, dinheiro, conhecimento ou habilidade), bem como a qualidade das relações (confiança, autoridade) ou essa complementaridade que permita aos atores a ativar esquemas. Segundo a autora, no *resourcing* os recursos são reconfigurados de forma recursiva em um ciclo dinâmico na qual as ações criam um ou mais recursos potenciais, cujo uso ativam mais esquemas para ações futuras. A Figura 8 ilustra o ciclo de *resourcing*.

⁵Na teoria da estruturação considera-se “estrutura” o conjunto de regras e recursos implicados, de modo recursivo, na reprodução social.

Figura 8: Ciclo de Resourcing

Fonte: Feldman (2004, p.296).

Feldman (2004) aplicou o modelo em um caso de mudanças organizacionais em uma universidade, cuja análise demonstrou o relacionamento cíclico entre ações na forma de processos, recursos e esquemas, e como as mudanças nos processos de trabalho alteraram os recursos que por sua vez alteraram a habilidade de ativar esquemas nesse contexto.

Utilizando o modelo proposto por Feldman (2004) para analisar a reconfiguração dos recursos ao longo do processo de internacionalização de uma empresa brasileira (WEG), Melo (2010) considerou possível captar a reconfiguração dos recursos. Nesse sentido, pode-se considerar que o modelo pode ser utilizado para analisar a reconfiguração dos recursos de multinacionais que realizam investimento direto externo em países emergentes. Além disso, considerando que o processo de resourcing ocorre ao longo do tempo, considera-se que a dependência de trajetória (*path dependence*) é um aspecto importante a ser analisado para o entendimento de fenômenos que envolvem a internacionalização.

3.8 DEPENDÊNCIA DE TRAJETÓRIA (*PATH DEPENDENCE*)

David (2000) refere-se à *path dependence* como uma propriedade de processos dinâmicos, contingentes e não reversíveis, incluindo uma ampla gama de processos que podem ser descritos como 'evolucionários'.

O conceito de dependência de trajetória tem origem nas ideias de David (1985) de que uma pequena vantagem inicial ou de um alguns pequenos choques aleatórios ao longo do caminho pode alterar o curso da história (PAGE, 2006).

Mahoney (2000) identifica que muitas vezes, a dependência de trajetória é definida como pouco mais do que a vaga noção de que "a história importa" ou que "o passado influencia o futuro." Para ele, tais definições gerais têm levado muitas vezes a compreensão

inadequada de que a dependência de trajetória é uma forma de análise simplesmente retroativa de fatos.

O autor identifica que as análises de dependência de trajetória devem ter três características definidoras: a análise do caminho-dependente deve envolver o estudo de processos causais que são altamente sensíveis aos eventos que ocorrem no início dos anos fases de uma sequência histórica global; em uma sequência de trajetória-dependente, os primeiros acontecimentos históricos são ocorrências contingentes que não podem ser explicadas com base nos eventos anteriores ou "condições iniciais"; uma vez que contingentes eventos históricos acontecem, as sequências de trajetórias-dependentes são marcadas por padrões relativamente determinísticos causais ou o que pode ser identificado como "inércia" - ou seja, uma vez que os processos são definidos em movimento e começam a acompanhar um determinado resultado, esses processos tendem a permanecer em movimento e a continuar acompanhando este resultado. A natureza desta inércia irá variar dependendo do tipo de sequência analisada. Em sequências de auto-reforço, a inércia envolve mecanismos que reproduzem um padrão particular institucional ao longo do tempo. Com sequências reativas, pelo contrário, a inércia envolve mecanismos de reação e contra-reação que dão uma cadeia de eventos uma "lógica inerente", em que um evento "naturalmente" conduz a um outro evento

Embora ambos os tipos de sequências são caracterizada por propriedades relativamente deterministas, conjuntos específicos de condições podem ser identificados que causam a "reversão" da dependência caminho.

Torfing (1999) diferencia a construção de trajetória (*path-shaping*) da dependência de trajetória (*path-dependency*). A primeira implica que forças sociais podem intervir nas atuais conjunturas e ativamente rearticulá-las de modo que novas trajetórias tornem-se possíveis; a segunda implica que os legados institucionais limitam as opções atuais e possibilidades nas reformas institucionais. Em uma trajetória estável acontece um fato de ruptura ou um momento crítico no qual há a construção de uma nova trajetória que é limitada pela trajetória anterior.

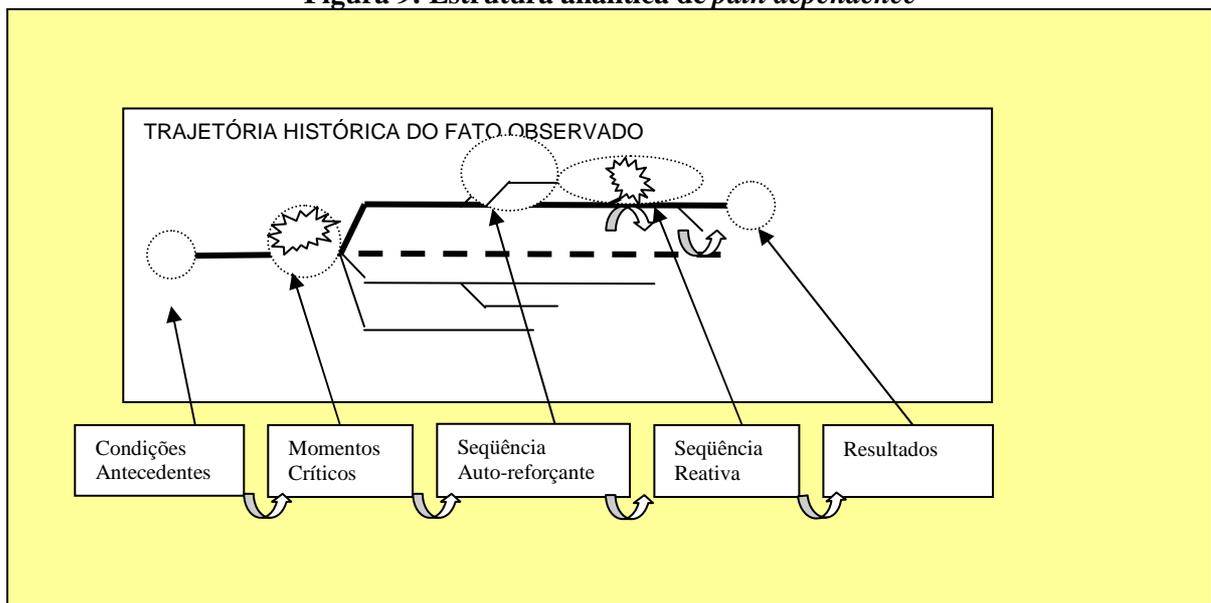
Goldstone (1998) enfatiza o papel das condições iniciais, leis gerais e dependência de trajetória para explicar diferentes tipos de relacionamentos históricos. O autor considera a *path dependence* como uma propriedade de um sistema cujos resultados não são determinados por um determinado conjunto de condições iniciais. Para ele, a dependência de trajetória está relacionada aos resultados obtidos aleatoriamente de condições iniciais e o resultado obtido

em um determinado momento é decorrente de escolhas ou resultados de eventos intermediários ocorridos a partir da condição inicial.

Hansen (*apud* HOFF, 2008, p.406) sugere “que um efeito *path dependent* ocorre somente quando uma decisão prévia reforça a si mesma, quando ela determina, em parte, o desenvolvimento de eventos futuros”. O autor considera também que a *path dependence* ocorre quando uma decisão limita as alternativas viáveis em momentos subsequentes, atuando como um limitante oriundo da escolha original.

Para descrever a trajetória que envolveu o processo de *resourcing* no presente estudo, optou-se pela estrutura analítica de Hoff (2008) que está baseado nas ideias evolucionárias de Nelson e Winter (1982) e Dosi e Nelson (1994) e conjuga principalmente os conceitos de David (2000), Goldstone (1998), Mahoney (2000) e Hansen (2002), além de autores como Ruttan (1997), Torfing (1999), Scott (2001) e outros. A Figura 9 ilustra o modelo de Hoff (2008).

Figura 9: Estrutura analítica de *path dependence*



Fonte: adaptado de Hoff (2008).

Segundo Hoff (2008), o modelo é explicado de acordo com o seguinte:

- As condições antecedentes referem-se aos fatores históricos e conjunturais que definem opções viáveis e moldam os processos de seleção.
- Os momentos críticos representam a seleção de uma opção em particular que faça emergir a *path dependence*.

- A seqüência auto-reforçante envolve a produção e reprodução de padrões institucionais ou estruturais que permanecem ao longo do tempo e condicionam a trajetória.
- A seqüência reativa refere-se às reações e contra reações às escolhas e aos padrões institucionais ou estruturais que geram *feedbacks*, reforçando a trajetória ou criando novos momentos críticos.
- Os resultados representam a solução de conflitos gerados pelas reações e contra-reações.

De acordo com Hoff (2008, p.419), a estrutura analítica está fundamentada de acordo com as seguintes etapas:

1. Construir a trajetória histórica que leva ao fato observado;
2. Identificar as condições antecedentes, leis gerais e outros elementos da conjuntura existente no ambiente de inserção do fato que possam contribuir para o surgimento de momentos críticos para a formação da *path dependence*;
3. Identificar, ao longo da história, os momentos críticos que levam a escolhas que fazem emergir uma trajetória dependente;
4. Testar os momentos de escolha, utilizando-se a análise contra-factual, visando identificar os momentos realmente críticos;
5. A partir das escolhas, observar a formação de elementos institucionais e estruturais que contribuam para o condicionamento da trajetória, ou seja, que gerem seqüência auto-reforçantes, dificultando o retorno para as condições iniciais que permitam outras escolhas entre as alternativas disponíveis;
6. Identificar as seqüências reativas oriundas da escolha e da formação dos elementos institucionais e estruturais que servem de *feedback* positivo ou negativo ao processo, permitindo ratificação do caminho ou o surgimento de novos momentos críticos;
7. Descrever os resultados finais observados a partir da solução dos conflitos surgidos da fase das seqüências reativas.

Considerando que o presente trabalho não pretende esgotar a literatura sobre o tema e que os conceitos apresentados são suficientes para o alcance dos objetivos do estudo proposto, a metodologia é apresentada a seguir.

4 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta o método a ser utilizado para consecução da pesquisa e para o tratamento e a análise dos dados.

4.1 DELINEAMENTO

Considerando que o principal objetivo da tese é ‘analisar como o ambiente institucional influencia as competências de empresas multinacionais que realizam investimento direto externo em países emergentes, o estudo foi realizado através de uma perspectiva qualitativa (RICHARDSON, 1999; DENZIN; LINCOLN, 2006; FLICK, 2009), buscando compreender como ocorre esse processo.

Denzin e Lincoln (2006) consideram a pesquisa qualitativa como um campo de investigação, que envolve o estudo do uso e a coleta de uma variedade de materiais empíricos e, como um conjunto de atividades interpretativas, não privilegia uma única prática metodológica em relação à outra. De acordo com os autores, essa abordagem busca compreender melhor o fenômeno sob análise e cada técnica implica em uma perspectiva diferente do estudo.

Flick (2009) ressalta que a escolha do método de pesquisa é resultado de uma série de decisões. No caso da abordagem qualitativa o autor ressalta a necessidade de realização de um planejamento cuidadoso que envolve a identificação prévia das variáveis que podem influenciar o estudo. No caso do presente trabalho o método utilizado foi o estudo de caso único. Para Yin (2005, p.32), o estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. O estudo de caso é considerado adequado para responder questões de pesquisa do tipo “como” e “por que”, o que está de acordo com os objetivos do trabalho.

Considerando o objetivo geral do estudo, a presente pesquisa caracteriza-se como descritiva onde se buscou conhecer o fenômeno envolvido no estudo e suas relações. Os estudos descritivos são adequados para a análise de situações e relações que ocorrem na vida social, política e econômica, bem como demais aspectos do comportamento humano de indivíduos, grupos e comunidades mais complexas (CERVO; BERVIAN, 1996).

A pesquisa foi realizada através das seguintes etapas e procedimentos, descritos no Quadro 3:

Quadro 3: Etapas e procedimentos utilizados na pesquisa

Etapas	Procedimentos
Construção de modelo teórico	Revisão da literatura para orientar a pesquisa
Elaboração dos instrumentos	Identificação dos dados a serem coletados
Seleção da organização	Contato inicial apresentando objetivos do trabalho, elaboração de procedimentos para autorização, elaboração de cronograma de coleta de dados.
Coleta de dados	Coleta de dados secundários Coleta de dados da organização Entrevistas
Transcrição e organização dos dados	Elaboração de arquivos eletrônicos individuais
Análise dos dados	Análise à luz da teoria

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2 UNIDADE DE ANÁLISE

O estudo foi desenvolvido na TAP Engenharia e Manutenção Brasil, subsidiária do Grupo TAP, empresa europeia com sede em Lisboa, Portugal, que realizou aquisição da subsidiária em 2005. A subsidiária se subdivide em duas unidades de negócios no Brasil localizadas nas cidades do Rio de Janeiro e Porto Alegre. A escolha da empresa como objeto do estudo ocorreu em função desta atender aos requisitos para o alcance dos objetivos propostos no estudo (investimento direto externo realizado por empresa multinacional estrangeira entre os anos de 2000 a 2005) e pela facilidade de acesso aos dados em função do relacionamento da autora com funcionários da organização pesquisada. Para autorizar o estudo foi realizada uma reunião no dia 11/04/2011 com o Vice-Presidente Adjunto de Operações da TAP Manutenção e Engenharia Brasil para a apresentação do trabalho, seus objetivos e outras informações. O Apêndice B apresenta as questões de apoio para contato inicial com a empresa. O estudo foi autorizado no dia 14/09/2011.

A coleta dos dados foi realizada junto aos gestores da TAP Engenharia e Manutenção Brasil e por representantes dos principais órgãos reguladores da empresa. Os gestores da subsidiária que participaram da pesquisa foram indicados pelo Vice-presidente Adjunto de Operações da TAP M&E Brasil. Eles atuam nas áreas de Operações (2), Logística (1), Qualidade (1), Infra-Estrutura (1), Desenvolvimento de Negócios (1), Gestão de Manutenção (2) de acordo com o seguinte:

Quadro 4: Gestores entrevistados

Cargo/Área	Tempo de Empresa (TAP Brasil)⁶	Formação	Procedência	Base Operacional	Data
Vice-presidente de Operações	2 anos e 3 meses	Engenheiro Mecânico	Portugal	Rio de Janeiro/Porto Alegre	17/11 e 25/11/2011
Vice Presidente Adjunto de Operações	3 anos e 10 meses	Engenheiro Aeroespacial	Portugal	Rio de Janeiro/Porto Alegre	13/10 e 17/10/2011
Gerente Geral de Garantia da Qualidade	5 anos	Engenheiro Mecânico	Brasil	Rio de Janeiro/Porto Alegre	12/12/2011
Desenvolvimento de Negócios (*)	3 anos	Engenheiro Mecânico	Brasil	Rio de Janeiro/Porto Alegre	19/12/2011
Gerente Geral de Manutenção (*)	3 anos e 5 meses	Mecânico Manutenção	Brasil	Rio de Janeiro	12/12/2011
Gerente Geral de Manutenção (*)	5 anos	Engenheiro Mecânico	Brasil	Porto Alegre	16/11/2011
Gerente de Logística	1 ano e 8 meses	Administração	Brasil	Rio de Janeiro	28/11/2011
Gerente de Infra-Estrutura	5 anos	Economista	Portugal	Porto Alegre	29/11/2011

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se que todos os executivos entrevistados possuem conhecimento e experiência no setor de manutenção e engenharia o que contribuiu para o entendimento das peculiaridades que envolvem o setor de atuação e a empresa. Pode-se destacar, dentre os executivos entrevistados: (1) o Vice-Presidente de Operações que possui mestrado em Engenharia Mecânica e que desde 2001 atua na TAP no setor de engenharia e manutenção; (2) o Vice-Presidente Adjunto de Operações que atua na TAP desde 2003 e que possui mestrado em Engenharia Aeroespacial; (3) o Gerente de Desenvolvimento de Negócios, oriundo da VEM, que atua na área de aviação e manutenção desde 1987, exercendo diferentes funções; (4) o Gerente Geral de Manutenção da Base Porto Alegre, procedente da VEM, com MBA em Gestão Empresarial, professor em Ciências Aeronáuticas.

As entrevistas foram feitas pessoalmente pela pesquisadora na base operacional de cada entrevistado. Como critério de escolha dos participantes da pesquisa da empresa considerou-se adequado entrevistar funcionários que exercessem cargo de gestão na subsidiária e que dispusessem de informações sobre a trajetória da subsidiária no Brasil a partir da aquisição. Os entrevistados foram indicados pela organização pesquisada em função da sua disponibilidade para a participação na pesquisa. Segundo Flick (2009) a entrevista

⁶ Os entrevistados assinalados (*) são oriundos da VEM.

individual é recomendada para casos em que as experiências pessoais devam ser detalhadas, o que está alinhado com os objetivos deste estudo.

Na apresentação das falas dos gestores entrevistados da subsidiária, visando manter a confidencialidade e a organização na exposição do trabalho de pesquisa, foram utilizados códigos identificadores: E1; E2; E3; E4; E5; E6; E7; E8.

As entrevistas com os representantes dos órgãos reguladores objetivaram obter um maior conhecimento dos aspectos do ambiente institucional que envolve a empresa objeto do estudo. Foram entrevistados os seguintes representantes dos órgãos reguladores:

- Assessor da Presidência da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC);
- Inspetor Chefe da Receita Federal do Aeroporto Salgado Filho de Porto Alegre (RECEITA);
- Superintendente da Infraestrutura Aeroportuária do Aeroporto Salgado Filho (INFRAERO);
- Chefe de Serviço de Infraestrutura da Fundação Estadual do Meio Ambiente (FEPAM);
- Coordenador de Relações Institucionais do Ministério do Trabalho no Estado do Rio Grande do Sul no período de 2008 – 2010 (MTE).

O critério de escolha dos entrevistados foi o conhecimento que eles possuem das relações que os órgãos reguladores estabelecem com empresas multinacionais na sua área de atuação. As entrevistas foram gravadas, transcritas e armazenadas no banco de dados eletrônico do software *QSR NVivo versão 9.0*. para posterior análise.

4.2.1 Categorias de Análise

Com base no referencial teórico, as categorias de análise foram definidas *a priori*, assumindo-se as definições elencadas no Quadro 5 para a coleta de dados do estudo.

Quadro 5: Categorias de análise (Continua)

Categorias Analíticas	Definição	Subcategorias analíticas	Base Teórica	Questão no Instrumento
Motivações para IDE	Motivadores do investimento direto externo na Teoria do Paradigma Eclético	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso a mercado (<i>market seeking</i>) • Acesso à eficiência (<i>efficiency seeking</i>) • Acesso a recursos (<i>resource seeking</i>) • Acesso a ativos estratégicos (<i>strategic asset seeking</i>) 	Dunning (1988) Dunning; Lundan (2008)	Q1; Q4; Q5

Quadro 5: Categorias de análise (Continua)

Modo de entrada	Arranjo institucional que a empresa adota para entrar ou se manter em um mercado internacional que representa a abordagem que a empresa utilizará para a busca de vantagens	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição • Joint Venture • Greenfield 	Madhok (1997) Root (1994) Yip; Biscarri; Monti, (2000); Chang; Rosenzweig (2001)	Q3
Fontes de Vantagens Específicas	A internacionalização da firma ocorre pela justaposição de três diferentes fatores, que variam de acordo com o país, a indústria e as características da empresa: a busca de vantagens de propriedade, localização e internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> • Propriedade • Localização • Internalização 	Dunning (1988; 2001); Dunning; Lundan (2010)	Q7; Q8; Q10
Ambiente institucional	Instituições políticas, instituições econômicas e fatores socioculturais (incluindo normas informais, alfândega, costumes, religião)	<ul style="list-style-type: none"> • Instituições Formais • Instituições Informais 	Mudambi; Navarra (2002)	Q9
Qualidade do ambiente institucional	Dimensões que envolvem as tradições e instituições pelas quais a autoridade de um país é exercida.	<ul style="list-style-type: none"> • Voz e Responsabilização • Estabilidade Política e Ausência de Violência/Terrorismo • Eficácia do Governo • Qualidade da Regulação • Estado de Direito • Controle da Corrupção 	Kauffmann et al (2010)	Q2
Recursos	Ativos únicos e estratégicos que diferenciam dos concorrentes e que constituem a matéria prima de capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Tangibilidade; • Valor; • Raridade; • Imitabilidade; • Substituibilidade 	Wernerfelt (1984); Barney (1991); Peteraff (1993); Penrose (1959); Nelson e Winter (1982); Mills (2001); Mills et al (2003)Hall (1992;1993); Peng (2001).	Q13; Q14; Q16; Q17
<i>Resourcing</i>	Reconfiguração de recursos de forma recursiva em um ciclo dinâmico no qual as ações criam um ou mais recursos potenciais, cujo uso, ativam esquemas para ações futuras.	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos potenciais • Esquemas • Ações 	Feldman (2004).	Q23; Q24; Q25; Q26; Q27

Quadro 5: Categorias de análise (Conclusão)

<i>Path Dependence</i>	Propriedade de processos dinâmicos, contingentes, não reversíveis, incluindo uma grande variedade de processos biológicos e sociais que podem ser descritos como 'evolutivos'	<ul style="list-style-type: none"> • Condições antecedentes • Momentos críticos • Elementos institucionais e estruturais que contribuem para o condicionamento da trajetória • Sequências reativas • Resultados 	David (2000); Goldstone (1998); Mahoney (2000); Hansen (2002); Torfing (1999); Scott (2001); Hoff (2008)	Q20, Q21, Q22; Q28; Q29; Q 30
Capacidades organizacionais	Exploração dos recursos mediante o uso de processos organizacionais para obter um resultado desejado	<ul style="list-style-type: none"> • Básicas • Melhoria das atividades • Estratégicas 	Barney (1992); Amit; Schoemaker (1993); Collis (1994); Mills et al (2003)	Q11; Q12; Q15
Competências organizacionais	Recursos organizacionais articulados entre si e que formam a base para a sustentação das vantagens competitivas atuais ou potenciais.	<ul style="list-style-type: none"> • Competências essenciais • Competências percebidas pelos clientes; • Competências de desenvolvimento de recursos; • Competências para o desenvolvimento de competências. 	Javidan (1998) Mills et al (2003)	Q10; Q16; Q30
Competências das empresas multinacionais	Competências organizacionais que se referem às empresas multinacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Não locais • Locais • Específicas 	Rugman; Verbeke (2001)	Q6; Q18; Q19

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.2 Desenho da Pesquisa

A pesquisa buscou primeiramente identificar as características do contexto interno e externo que envolve a empresa multinacional. Após, procurou-se evidenciar as motivações da empresa multinacional para a realização do investimento direto externo. Os próximos passos foram identificar as fontes das vantagens competitivas e os determinantes do investimento direto externo. No caso das vantagens de localização, buscou-se verificar a importância da qualidade do ambiente institucional do país receptor do investimento direto externo. Após, buscou-se identificar o motivo da escolha do modo de entrada e a configuração inicial dos recursos, capacidades e competências no momento da aquisição. Foi realizada então a análise da trajetória da subsidiária e a identificação dos fatores do ambiente institucional que influenciam a mobilização dos recursos. Por último foi realizada a análise da reconfiguração dos recursos e a identificação de novas capacidades e competências.

Com o intuito de permitir uma melhor compreensão do estudo apresenta-se a Figura 10.

Figura10: Desenho da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

4.3 COLETA DE DADOS

Para compor o estudo de caso, realizou-se um protocolo do caso (Apêndice A), elucidando o objetivo da pesquisa, o embasamento teórico para ancorá-la, assim como o plano de coleta de dados e procedimentos operacionais de campo (Yin, 2005). O emprego de mais de um método de coleta de dados é indicado por Yin (2005), e por meio do protocolo do caso buscou-se analisar as possibilidades.

Os dados para estudo de caso podem ser coletados através de fontes diversas: documentos, registros entrevistas, observação direta e outros, sendo recomendável uma combinação de fontes de evidências (YIN, 2005).

Considerando os objetivos do estudo, foram utilizados dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos através de entrevistas semiestruturadas que foram gravadas com a autorização dos entrevistados (Apêndice C) e transcritas. Os dados secundários foram obtidos através de documentos da empresa pesquisada e de outros documentos disponibilizados publicamente através de seus respectivos portais eletrônicos e referenciados

durante sua apresentação que permitissem o entendimento do contexto que envolve o caso. A relação das informações solicitadas está disponível no Apêndice D.

4.3.1 Entrevistas Semi-estruturadas

Yin (2005) considera que as entrevistas podem ser consideradas como uma das principais técnicas para a coleta de dados em estudo de caso. O autor considera que embora muitas vezes o processo de entrevista seja fluído, sem rigidez, torna-se importante seguir a linha de investigação proposta e fazer as questões que busquem o alcance dos objetivos.

Roesch (1999) acrescenta que o grau de estruturação de uma entrevista em uma pesquisa qualitativa é decorrente do objetivo a que se propõe. Segundo a autora, o uso de entrevista semi ou não estruturada pode ser apropriado, quando, dentre outros, é necessário entender os constructos que os entrevistados usam para uma questão específica. Sendo assim, a autora recomenda que as questões devam ser abertas e que deve ser feito uma lista de tópicos para conduzi-las.

Flick (2009) observa que na entrevista semiestruturada são feitas perguntas abertas controladas pela teoria e direcionadas para as hipóteses que baseiam as pressuposições teóricas do pesquisador.

Os Apêndices E e F apresentam os roteiros das entrevistas semi-estruturadas. O roteiro das entrevistas com os gestores foi elaborado considerando as categorias de análise estabelecidas no estudo. As perguntas realizadas aos representantes dos órgãos reguladores foram elaboradas a partir dos relatos dos gestores da empresa pesquisada, buscando evidenciar o posicionamento dos mesmos em relação aos aspectos mencionados. As entrevistas foram gravadas e transcritas. O tempo máximo de cada entrevista foi de duas horas.

4.3.2 Análise Documental

Os documentos utilizados para a complementação de dados obtidos através de entrevista e outros tipos de técnicas e podem ser constituídos por relatórios, políticas, documentos legais e normativos e outros. Roesch (1999) evidencia que os documentos da empresa permitem analisar a organização pesquisada a partir de uma visão interna, já que representam os sistemas e estruturas formais da organização. Baseada em Forster (1994), a

autora indica que o acesso deve ser negociado, garantindo o sigilo daqueles que forem confidenciais; que a autenticidade deve ser validada; que deve haver a compreensão dos temas a que os documentos estão relacionados.

4.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados do estudo foi realizada através de técnicas de análise de conteúdo, utilizando como apoio o *software QSR NVivo Versão 9.0*.

A análise de conteúdo é utilizada para a análise de dados qualitativos escritos ou falados (RICHARDSON, 1999; BARDIN, 1977). As fases da análise são organizadas de acordo com o seguinte:

- Pré-análise - constitui a organização do material, objetivando a escolha do material, a formulação de hipóteses e objetivos e a elaboração de indicadores para a elaboração da análise;
- Análise do material - consistem na classificação de palavras, frases ou parágrafos em categorias de conteúdo. Os dados são codificados através de indicadores quantitativos e a análise pode ser realizada com apoio de *softwares* para a identificação de palavras-chaves, frequência e contexto em que as palavras aparecem;
- Tratamento dos resultados, inferência e interpretação - envolve a utilização de técnicas estatísticas para estabelecer a importância dos elementos analisados.

Richardson (1999) complementa que a análise de conteúdo que deve possuir as seguintes características: (a) objetividade; (b) sistematização; e (c) inferência. A primeira refere-se à explicitação das regras e procedimentos utilizados em cada etapa da análise; a segunda está relacionada à inclusão ou exclusão de conteúdo ou categorias de um texto de acordo com regras consistentes e sistemáticas; a terceira implica na operação pela qual se confronta os dados obtidos com a teoria (RICHARDSON, 1999). Sendo assim, a partir de uma pré-codificação “manual”, procedeu-se a uma codificação com o auxílio do *software QSR NVivo versão 9.0*, com o propósito de ampliar as possibilidades de análise do material coletado e a confiabilidade do estudo.

O *software* QSR NVivo é um sistema de indexação e de categorização de informações qualitativas que possibilita realizar uma análise qualitativa e quantitativa de textos e de discursos para descobrir e explorar os sentidos das informações alfanuméricas não estruturadas. Essa ferramenta, além de gerenciar categorias de entendimento, auxilia na construção conceitual e teórica dos dados (TEIXEIRA; BECKER, 2001; TAVARES-DOS-SANTOS, 2007).

Conforme indicado por Bardin (1977), após a transcrição do corpus e de sua codificação, o texto foi analisado pelos autores na busca de compreender a relação entre as respostas, em si, e entre elas e a teoria.

4.5 VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA

Foram observados os procedimentos metodológicos indicados por Richardson (1999), Yin (2005) e Flick (2009) com o intuito de conferir validade e confiabilidade ao estudo.

De acordo com Yin (2005) a validade do constructo estabelece medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sob estudo. Sendo assim, para a validade do constructo na presente tese a coleta de dados contemplou o uso de múltiplas fontes de evidências e seu respectivo encadeamento. Além disso, os resultados das entrevistas foram revisados pelo coordenador da pesquisa na empresa.

Para Yin (2005) o critério de confiabilidade objetiva minimizar os erros e vieses de um estudo, o que pode ser obtido através das demonstrações das operações do estudo. Dessa forma, foi utilizado o protocolo de estudo de caso (Apêndice A) e o desenvolvimento de um banco de dados armazenado no software NVivo, versão 9.

O Quadro 6 sintetiza os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, o que se constitui em exigência para o desenvolvimento de estudos de caso.

Quadro 6: Validade e confiabilidade da pesquisa empírica

Testes	Tática do estudo	Fase da pesquisa em que a tática foi aplicada
Validade do constructo	- Utilização de fontes múltiplas de evidências (entrevistas com diferentes fontes, dados secundários)	Coleta de dados
	- Estabelecimento do encadeamento das evidências	Coleta de dados
	- Revisão dos resultados das entrevistas com o coordenador da pesquisa na empresa.	Composição
Confiabilidade	- Utilização de protocolo de estudo de caso (Anexo A)	Coleta de dados
	- Desenvolvimento de banco de dados no <i>software</i> NVivo 9	Análise dos dados

Fonte: baseado em Yin (2005, p.55).

Flick *et al* (2004) acrescentam sobre a importância da documentação na pesquisa qualitativa para garantir a qualidade da pesquisa. Sendo assim, todo o processo está documentado: o registro das gravações, transcrições e codificações dos dados primários coletados.

Com base neste procedimento, foi possível desenvolver uma interpretação que é apresentada nos resultados a seguir.

5 RESULTADOS

Este capítulo expõe os resultados obtidos e a respectiva análise do caso estudado. O capítulo está dividido em quatro partes: a primeira parte caracteriza o Grupo TAP; a segunda parte apresenta as características da TAP Manutenção e Engenharia Brasil; a terceira parte descreve o ambiente externo que envolve a subsidiária brasileira e suas tendências; a quarta parte apresenta as evidências empíricas que possibilitam o alcance dos objetivos do estudo.

5.1 O GRUPO TAP

A TAP é uma sociedade anônima que tem por objeto a gestão de participações sociais em outras sociedades (TAP SGPS, S.A). É um grupo europeu, cujo país de origem é Portugal, constituído por empresas cujas atividades concentram-se principalmente em transporte aéreo e prestação de serviços na área de engenharia e manutenção (TAP, 2009.).

O negócio da TAP é a prestação de serviços de transporte aéreo e atividades afins. A TAP presta serviços públicos de transporte aéreo de passageiros, carga e correio, bem como a prestação dos serviços e a realização das operações comerciais, industriais e financeiras relacionadas direta ou indiretamente com a referida exploração e, ainda, exercer quaisquer outras atividades consideradas convenientes aos interesses empresariais (TAP, 2006, p.1).

A TAP assume como missão “o serviço de Transporte Aéreo e actividades afins, aspirando a ser sempre a melhor opção para quem utilizar os seus serviços e uma de entre as melhores empresas para se trabalhar, actuando consciente do seu compromisso para com a sociedade e com o meio ambiente” (TAP, 2010a, p.15).

A TAP tem por objetivo “proporcionar o retorno para os seus investidores e promover a satisfação das expectativas dos Clientes, mantendo uma postura activa na promoção de contributos para o desenvolvimento económico e social, a nível global e local” (TAP, 2010a, p.15).

De acordo com o Código de Ética (TAP, 2011a, p. 2), as ações da organização são pautadas por critérios de excelência e comprometimento com a comunidade, associando-se a iniciativas que promovem os valores da ética como fundamento da gestão e cultura empresarial, pelo que assume também como seus objetivos:

- Praticar os mais elevados valores de ética e integridade pessoal;
- Respeitar a qualidade de vida das comunidades em que está integrada.

As empresas que a TAP, SGPS, S.A. detém participação no respectivo capital social são as seguintes: (a) TAPGer- Sociedade de Gestão e Serviços, S.A., (b) TAP S.A., (c) Groundforce Portugal, (d) Portugália–Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A., (e) AEROPAR S.A, (e) TAP Manutenção e Engenharia Brasil, descritas a seguir.

5.1.1 TAP Ger- Sociedade de Gestão e Serviços, S.A.

A empresa funciona como holding, com o objetivo fundamental de efetuar o acompanhamento da gestão de algumas das suas subsidiárias, que não sejam Companhias de aviação. À semelhança da tendência na Indústria, a TAP detém os seus investimentos financeiros nas áreas de: Catering, Sistemas de Informação, Lojas de Vendas em Aeroportos e a Bordo, Serviços de Saúde e Assistência em Escala.

5.1.2 TAP S.A

A TAP S.A. é constituída por três unidades de negócio: (a) Transporte Aéreo (TAP Portugal); (b) Serviços e (c) Manutenção e Engenharia:.

a) TAP Portugal

O negócio do transporte aéreo é a principal atividade do Grupo TAP. A TAP Portugal é a companhia aérea portuguesa líder de mercado e membro da Star Alliance desde 14 março de 2005. Foi eleita “Companhia Aérea Líder Mundial para África” (2011), “Companhia Aérea Líder Mundial para a América do Sul” (2009, 2010 e 2011) e a “Melhor Companhia Aérea da Europa” (2011).

Operando desde 1945, a empresa tem o seu Hub em Lisboa, plataforma privilegiada de acesso à Europa, África, América do Norte e do Sul. A TAP, líder na operação entre a Europa e o Brasil, cobre 75 destinos em 34 países a nível mundial.

b) TAP Serviços

A TAP Serviços, criada em 2004, tem por missão a prestação de serviços de suporte e gestão às restantes Unidades de Negócio e empresas do Grupo TAP, tendo por base um modelo organizacional de serviços partilhados, fundamentado numa estratégia colaborativa ou de processos transacionais. Envolve a prestação de serviços financeiros, de recursos humanos,

compras, armazéns, administrativos, auditoria e jurídicos, além de outras atividades de suporte (Relatório Anual TAP, 2010b).

c) TAP Manutenção e Engenharia (Portugal)

A TAP Manutenção e Engenharia é a organização de manutenção da TAP Portugal, tem a sua base principal em Lisboa suas atividades estão voltadas para prestar serviços de manutenção e engenharia em aviões, motores e componentes, com uma qualidade internacionalmente reconhecida, num mercado extremamente exigente onde a segurança é um fator primordial.

A TAP Manutenção e Engenharia está certificada por várias Autoridades Aeronáuticas, entre as quais a Norte Americana FAA e a Europeia EASA.

A qualidade dos serviços da TAP Manutenção e Engenharia tem sido internacionalmente reconhecida por Clientes e Fabricantes ao longo dos anos (Relatório Anual TAP, 2010b).

5.1.3 Groundforce Portugal (SPdH S.A)

Fruto da privatização dos Serviços de Assistência em Terra da TAP Portugal em 2003, surge em Março de 2005 a Groundforce. Desde então, a empresa vem consolidando a sua posição no setor de handling em nível nacional, prestando serviço à maior parte das companhias aéreas que voam para Portugal, entre elas a quase totalidade das companhias de bandeira.

A força da Groundforce reside na qualidade e experiência dos seus mais de 2.900 colaboradores que prestam serviços nos principais Aeroportos Portugueses – Lisboa, Porto, Faro, Funchal e Porto Santo (Relatório Anual TAP, 2010b).

5.1.4 Portugália–Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A.

Empresa de Transporte Aéreo. Em meados de 2007, a PGA integra o Grupo TAP e assume um novo modelo de negócio. A Companhia deixa de trabalhar autonomamente no mercado regional, passando a trabalhar, dentro de uma lógica de Grupo, como provedora de capacidade de voo através do aluguel das aeronaves à TAP. A aquisição da PGA veio reforçar a posição competitiva da TAP com o aproveitamento de recursos já existentes e de sinergias várias, traduzindo-se no crescimento e melhor oferta no âmbito da rede do Grupo. Com a

participação da PGA nas operações TAP, ganha corpo o hub do Porto, hoje em fase de expansão. Apesar da existente relação contratual, PGA e TAP são empresas independentes que mantêm a identidade jurídica dentro do mesmo Grupo. (<http://www.portugalia-airlines.pt/historia.php>)

5.1.5 AEROPAR

A TAP detém 99% do capital da Aeropar- Companhia de Participações do Brasil que por sua vez possui 47,64% do capital da TAP Manutenção e Engenharia Brasil (Grupo Parpública, 2012).

5.1.6 TAP Manutenção e Engenharia Brasil (TAP M&E Brasil)

A TAP Manutenção e Engenharia Brasil, possui mais de 80 anos de operações junto a grandes empresas aéreas nacionais e internacionais. A empresa é controlada pelo Grupo TAP Portugal desde novembro de 2005 e em janeiro de 2009 foi transformada em subsidiária. A infraestrutura física e tecnológica construída e a gama de conhecimentos acumulados em tantos anos fazem da TAP M&E Brasil, uma das dez maiores empresas de manutenção, reparo e revisão geral de aeronaves e componentes (MRO-Maintenance, Repair & Overhaul) da atualidade (Fonte: <http://www.tapme.com.br/index.asp?lnk=perfil>).

5.1.7 Principais Marcos Históricos

Os principais marcos históricos do Grupo TAP foram sintetizados a partir das informações disponibilizadas no Relatório Anual TAP (2010b, pp. 107-109).

1945: criação dos Transportes Aéreos Portugueses (TAP), instituídos como uma secção do Secretariado da Aeronáutica Civil. Inicia-se o recrutamento de quadros técnicos nas Escolas Aeronáuticas Militar e Naval, tendo sido efetuada a especialização de um grupo de 11 pilotos na BOAC (British Overseas Airways Corporation). São adquiridos os primeiros dois aviões DC-3 Dakota, de 21 passageiros.

1950: a Manutenção e Engenharia dá início à prestação de assistência técnica, nos aeroportos de Lisboa e Porto, a aviões de companhias estrangeiras sem disponibilidade de meios próprios para efetuar à manutenção das suas aeronaves. Os Transportes Aéreos

Portugueses adquirem o estatuto de Empresa privada (S.A.R.L.) com capitais mistos, de maioria estatal em 1953.

1975: a TAP transforma-se em empresa pública pelo Decreto-Lei n° 205-E/75.

1991: a TAP adquire o estatuto de Sociedade Anônima (TAP, S.A.) de capitais maioritariamente públicos, pelo Decreto-Lei n° 312/91.

2003: marca a criação do Grupo TAP, com a constituição de uma sociedade gestora de participações sociais, a TAP, SGPS, na sequência de um processo de reestruturação empresarial, que envolveu, também, a criação da empresa SPdH–Serviços Portugueses de Handling, S.A. pelo Decreto-Lei n° 87/2003.

2007: a TAP–Manutenção e Engenharia obtém a certificação como Organização de Projecto (DOA–Design Organisation Approval) da Agência Europeia para a Segurança da Aviação (EASA–European Aviation Safety Agency). Foi efetuada a aquisição, pela TAP, da totalidade do capital social da Portugália–Companhia Portuguesa de Transportes Aéreos, S.A., tendo sido intermediária a empresa Gertiserv–Sociedade de Gestão e Serviços, S.A., constituída para o efeito.

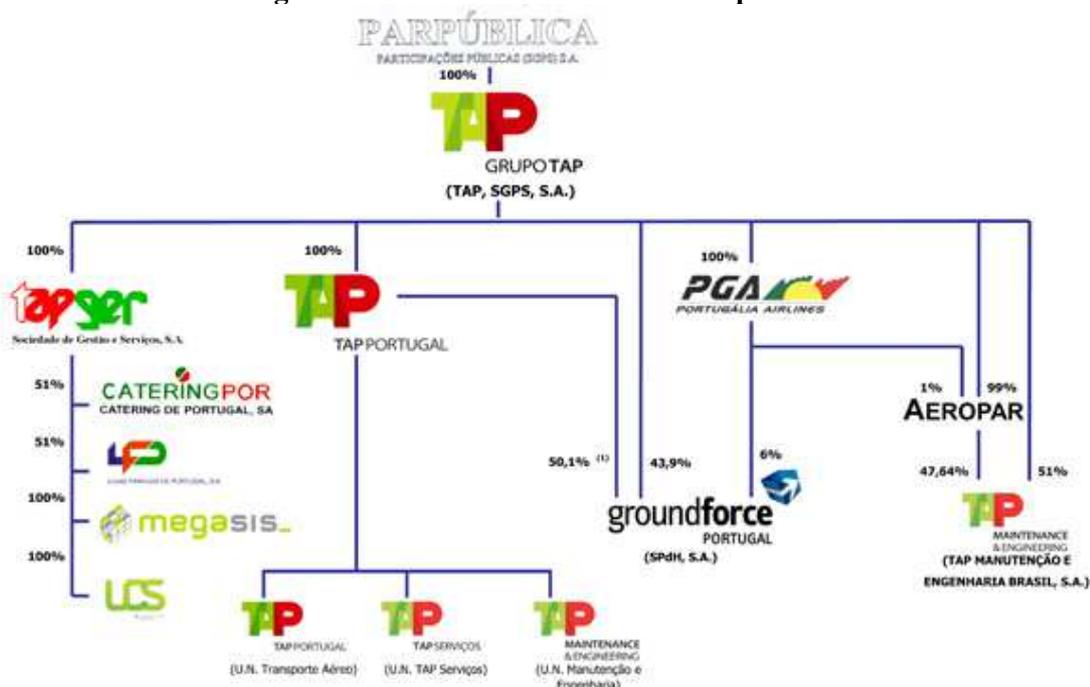
2008: é realizado o voo inaugural para Belo Horizonte, totalizando oito destinos entre a Europa e o Brasil. É inaugurada a operação entre Lisboa e Casablanca. A posição da Globália na SPdH (50,1%) é adquirida por três instituições financeiras, o Banco de Investimento Global–BIG (19,94%), o Banco de Investimento, S.A.–BANIF (15,1%) e o Banco Invest, S.A. (15,1%). É efetuada a extinção da empresa GERTISERV, S.A., por fusão entre esta e a empresa Portugália.

2009: a TAP é a primeira companhia aérea, a nível mundial, a lançar o Programa de Compensação de Emissões de CO₂. Há a ampliação da Rede na Europa. A TAP prossegue no esforço de alienação da posição que foi obrigada a readquirir, a maioria do capital da SPdH, tendo as ações correspondentes sido entregues a uma entidade independente, a EUROPARTNERS, que detém um papel ativo na concretização das decisões da AdC.

A estrutura acionária do Grupo TAP é apresentada a seguir.

5.1.8 Estrutura Acionária Grupo TAP

Figura 11: Estrutura acionária do Grupo TAP



Fonte: GRUPO PARPÚBLICA (2012).

5.1.9 Número de Trabalhadores (diretos e terceirizados)

O Grupo TAP possui 13.113 funcionários, incluindo todos os negócios. A Tabela 1 detalha a composição do quadro de pessoal do Grupo TAP.

Tabela 1: Quadro de pessoal do grupo TAP

Quadro de Pessoal do Grupo TAP Situação a 31 Dezembro 2010	Colaboradores	Representatividade	Variação	
Pessoal Terra, Portugal	918	7,0%	5,5%	48
Pessoal Terra, Estrangeiro	543	4,1%	2,6%	14
Total P. Terra Transporte Aéreo	1.461	11,1%	4,4%	62
Pessoal Navegante Comercial	2.319	17,7%	1,7%	38
Pessoal Navegante Técnico	802	6,1%	-0,9%	-7
Total P. Navegante Transporte Aéreo	3.121	23,8%	1,0%	31
Pessoal Transporte Aéreo	4.582	34,9%	2,1%	93
Pessoal Manutenção e Engenharia Portugal*	1.942	14,8%	-1,0%	-19
Pessoal TAP Serviços	496	3,8%	-0,4%	-2
Restante Pessoal da TAP, S.A.	35	0,3%	-7,9%	-3
Total TAP, S.A. **	7.055	53,8%	1,0%	69
Total SPdH, S.A. ***	2.382	18,2%	-2,3%	-57
Restantes Empresas	3.676	28,0%	-7,5%	-296
TOTAL TAP, SGPS, S.A.	13.113	100%	-2,1%	-284

Fonte: TAP (2010B).

5.1.10 Principais Órgãos Reguladores do Grupo TAP (TAP, Relatório Anual 2010)

Os principais órgãos reguladores que envolvem o Grupo TAP estão distribuídos de acordo com o contexto de atuação das empresas do Grupo. Em Portugal os órgãos de maior relevância são o INAC e a Autoridade da Concorrência.

O INAC (Instituto Nacional de Aviação Civil, I. P.) tem por missão regular e fiscalizar o sector da aviação civil e supervisionar e regulamentar as atividades nesta área desenvolvidas (Ministério das Obras Públicas, Transportes e Telecomunicações).

A Autoridade da Concorrência tem como missão principal velar pelo cumprimento da legislação de defesa da concorrência, fomentar a adopção de práticas que promovam a concorrência e contribuir para a disseminação de uma cultura e de uma política de concorrência (Ministério da Economia e Inovação).

Na Europa, a Comissão Europeia, a EASA e a ECAC também regulam nas atividades do Grupo TAP. A Comissão Europeia, instituição executiva por excelência no quadro da UE, dispõe do direito de propor legislação e assegura que as políticas da UE sejam adequadamente aplicadas; a missão da EASA – European Aviation Safety Agency consiste em promover as mais elevadas normas comuns de segurança e proteção ambiental no sector da aviação civil.

A ECAC – European Civil Aviation Conference é uma organização intergovernamental, cujo objetivo consiste em promover o desenvolvimento sustentado, seguro e eficiente do sistema de transporte aéreo Europeu. Funciona em estreita ligação com a ICAO e em ativa cooperação com as outras instituições da União Europeia.

No âmbito internacional regulam as atividades do Grupo TAP a ICAO e outras autoridades nacionais de aviação civil. A ICAO – International Civil Aviation Organization é uma instituição especializada das Nações Unidas e tem por objetivo promover a cooperação internacional na aviação civil.

A outras autoridades nacionais de aviação civil (comunitárias e de países terceiros) tem por missão, à semelhança da autoridade aeronáutica portuguesa, efetuar a regulação e fiscalização do setor da aviação civil.

Considerando que o objeto de estudo da tese é a subsidiária brasileira da TAP Manutenção e Engenharia, sua caracterização é apresentada a seguir. As informações a seguir foram extraídas do site da empresa (<http://www.tapme.com.br/index.asp?lnk=perfil>).

5.2 TAP MANUTENÇÃO E ENGENHARIA- UNIDADE BRASIL

A TAP Manutenção e Engenharia, unidade Brasil (TAP M&E Brasil), possui mais de 80 anos de operações junto a grandes empresas aéreas nacionais e internacionais. A empresa foi adquirida da VARIG- Viação Aérea Riograndense pelo Grupo TAP Portugal desde novembro de 2005 e em janeiro de 2009 foi transformada em subsidiária e agora também é chamada TAP Manutenção e Engenharia. A infraestrutura física e tecnológica construída e a gama de conhecimentos acumulados em tantos anos fazem da TAP M&E Brasil, uma das dez maiores empresas de manutenção, reparo e revisão geral de aeronaves e componentes (MRO- Maintenance, Repair & Overhaul) da atualidade.

Conta com cerca de 2.250 funcionários distribuídos em dois grandes Centros de Manutenção – no Rio de Janeiro e Porto Alegre, com dezenas de oficinas especializadas e laboratórios de calibração. Suas características complementares oferecem aos clientes uma estrutura completa de MRO. Nas duas cidades, conta com seis hangares, em mais de 242 mil m² de área construída.

Seus serviços são certificados pelas principais autoridades aeronáuticas do mundo: ANAC, no Brasil, FAA, nos Estados Unidos, EASA, na Europa, e de todos os países onde tem clientes. Atende a dezenas de clientes que vêm de todas as partes do mundo para fazer a manutenção e transformação de suas aeronaves no Brasil, gerando milhões de dólares em divisas para o País.

O objetivo da TAP M&E Brasil é executar serviços de engenharia e manutenção em aeronaves e seus componentes, com elevado nível de qualidade e pontualidade, com prazos e preços competitivos com o mercado internacional e em conformidade com os requisitos das autoridades aeronáuticas, buscando exceder as expectativas de clientes e acionistas.

O Centro de Manutenção – Porto Alegre possui cinco hangares instalados junto ao Aeroporto Internacional de Porto Alegre e conta com o mais bem equipado complexo de oficinas especializadas da América Latina. Sua área total é de 140 mil m², sendo 55 mil m² de área construída – 12.500 m² nos hangares, cuja capacidade é de uma aeronave *widebody* e cinco *narrowbody*, simultaneamente, e o restante no maior parque de oficinas aeronáuticas da América Latina. É nesta base que são realizadas as conversões de Boeing 767, de passageiro para cargueiro (Figura 12).

Figura 12: Centro de Manutenção de Porto Alegre



Fonte: Site da empresa.

No Centro de Manutenção Rio de Janeiro funciona o maior hangar da América Latina – um dos cinco maiores do mundo – está instalado na Área Industrial da TAP M&E Brasil, junto ao Aeroporto Internacional do Rio de Janeiro (GIG). Tem uma área total de 250 mil m², com 180 mil m² de área construída – o que inclui diversas oficinas especializadas e os 14.500m² do hangar. Sua capacidade é de abrigar quatro aviões *widebody*, simultaneamente

5.2.1 Histórico

A TAP M&E Brasil é oriunda da VEM, empresa controlada pela VARIG- Viação Aérea Riograndense. Foi fundada em 1927, na Ilha dos Marinheiros, em Porto Alegre, objetivando a manutenção da frota da VARIG. Sendo assim, seu desenvolvimento ocorreu de acordo com a evolução tecnológica da aviação que foi incorporada progressivamente à frota da empresa aérea. Dentre os marcos históricos, destaca-se primeiramente o final dos anos 1920, com a substituição dos hidroaviões pelos aeroplanos Junkers e na década seguinte, o crescimento da frota com um Messerschmitt M20B e um Junkers trimotor. A aviação surge nessa época, com o rádio tornando-se essencial para a aeronavegabilidade. Todos esses aspectos exigem o desenvolvimento de novas competências de manutenção.

Durante a Segunda Guerra ficou difícil importar peças da Alemanha, o que impeliu o desenvolvimento de oficinas especializadas – motores, rádio, estruturas – e um incremento do

conhecimento da tecnologia aeronáutica. No período entre 1945-1950 a guerra colocou os Estados Unidos na liderança da indústria aeronáutica. A frota da empresa começou a ser modernizada com os Lockheed L10E Electra, que traziam evoluções tecnológicas: hélices de passo constante, trem de pouso retrátil, rádio de última geração, equipamento para voo por instrumentos e um sistema elétrico complexo. Em 1945, a empresa adquiriu vários Douglas DC3 do exército americano e, no final da década, alguns Curtiss C46 "Commander".

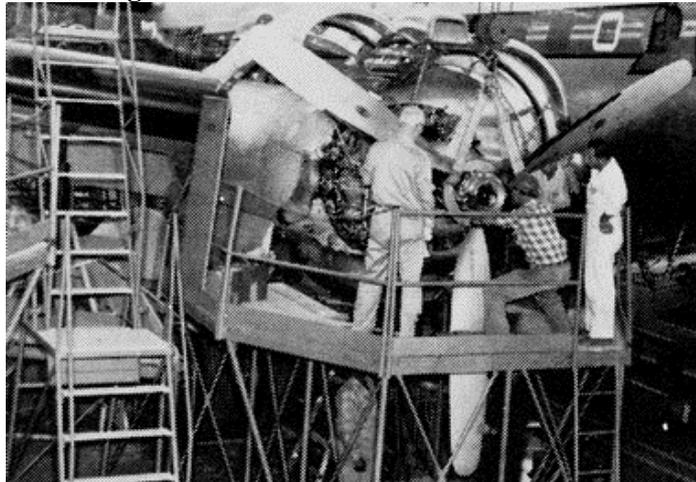
Na década de 1950 os quadrimotores Constellation eram luxuosos e confortáveis, porém seus motores Wright apresentavam problemas com frequência, exigindo esforço do centro de manutenção para que a aeronave alcançasse níveis adequados de confiabilidade.

Figura 13: A primeira oficina, em Porto Alegre



Fonte: site da empresa

Figura 14: Constellation: estrela anos 50



Fonte: site da empresa

Na década de 50, o Centro de Manutenção de Porto Alegre, já era o melhor da América do Sul. No início da década seguinte, com a absorção da Real Aerovias, a companhia incorporou as instalações de mais um Centro de Manutenção em São Paulo.

Na década de 1960 a vinda do Caravelle estabeleceu o Rio de Janeiro como novo centro de operações para a empresa, de onde partiam seus voos para Nova York. Nessa época, já havia instalações para manutenção e reparo na antiga capital federal, e as três bases tiveram que ser ampliadas para entrar na era do jato, o que foi potencializado pela absorção da Panair, suas linhas para a Europa e seus aviões turboélices e jatos Douglas DC6 e DC8, os Convair 240 e Coronado e o Lockheed Electra II.

Durante a década de 70, a empresa fez um grande investimento no Centro de Manutenção do Rio de Janeiro, construindo diversas oficinas e o maior hangar da América Latina, inaugurado em 1980, com espaço para quatro aeronaves *widebody*, simultaneamente. Nos anos seguintes, promoveu o contínuo aprimoramento de equipamentos e das instalações no Rio de Janeiro e em Porto Alegre, para obter homologação de uma gama cada vez maior de aeronaves. O Centro de Manutenção de São Paulo passou a concentrar o atendimento à aviação regional e corporativa.

Em 2001, o que era uma unidade de negócios se transformou em uma empresa independente – a VEM Manutenção e Engenharia S.A. – com a tarefa de prover soluções eficientes em engenharia e manutenção aeronáutica, de acordo com as exigências das autoridades do transporte aéreo, elevado nível de qualidade e pontualidade, prazos e preços de mercado competitivos, buscando sempre exceder as expectativas de clientes e acionistas.

Essa atitude na operação e condução dos negócios levou à conquista de clientes importantes – como a Thai Airways, que trouxe aviões do outro lado do mundo para passarem por um Check D no Rio de Janeiro, realizado em tempo recorde: 26 e 28 dias cada aeronave (Figura15).

Figura 15: Check D num MD11 da Thai: tempo recorde



Fonte: site da empresa

Em novembro de 2005 o controle acionário da empresa passou para a TAP Portugal e muitas certificações foram obtidas desde então, além de outras conquistas. Em janeiro de 2009 a empresa foi transformada em subsidiária e agora é chamada também TAP Manutenção e Engenharia, como em Portugal.

A TAP M&E Brasil se destaca entre as maiores empresas globais de MRO, que pode oferecer ao cliente a opção do conceito *nose-to-tail*. Além disso, para se manter como uma das dez maiores empresas do mundo no setor, a empresa investe na capacitação e reciclagem de sua equipe. A qualidade do seu Treinamento & Desenvolvimento ainda abriu espaço para mais um segmento de negócios: o treinamento de profissionais das empresas clientes.

Considera-se importante evidenciar o histórico da subsidiária, porque nele está a base das competências atuais da subsidiária.

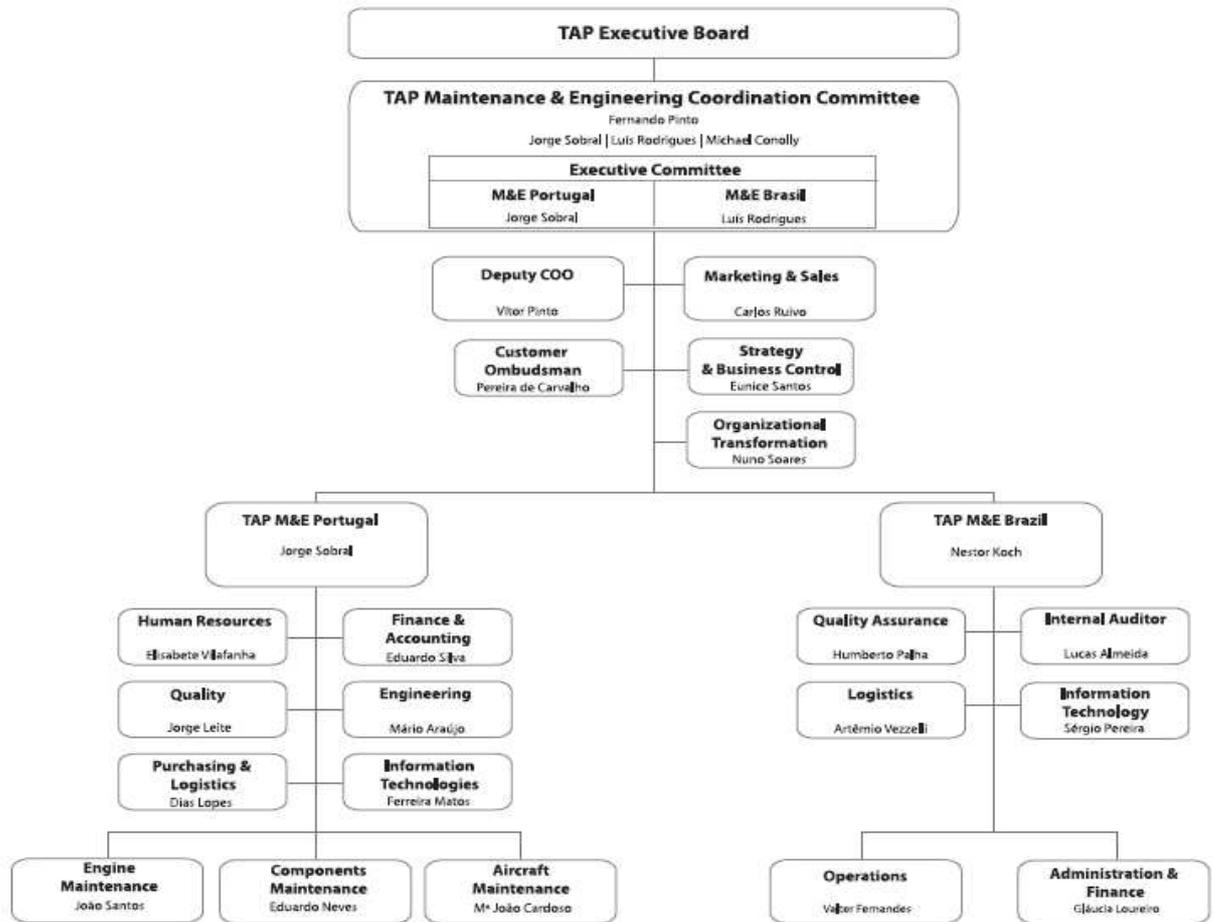
5.2.2 As oficinas da TAP M&E Brasil

A TAP Manutenção e Engenharia Brasil S.A. possui o maior e mais completo parque de oficinas aeronáuticas da América Latina. Suas oficinas estão certificadas para mais de 17.000 componentes, graças, entre vários fatores, a parcerias estratégicas com empresas como a Honeywell, Northrop-Grumman-Litton, Hamilton Sundstrand, Goodrich, e outras, das quais é *repair authorized center*. Essas oficinas são certificadas pela ANAC (Brasil), FAA (Estados Unidos) e EASA (Europa). , subdividindo-se em: Aviônicos, Motores e APUs, Acessórios Hidráulicos, Acessórios Mecânicos, Estruturas e Laboratórios. Essas oficinas são de grande importância para a subsidiária, pois é através delas que ocorre toda a prestação de serviços da subsidiária e que importantes competências da organização são ativadas. A descrição a seguir é detalhada para o entendimento da magnitude e grau de complexidade que envolve os serviços. Cabe observar que para cada item em cada serviço há necessidade de certificação/homologação por parte dos órgãos aeronáuticos ou fornecedores correspondentes, cujo conjunto possibilita diferenciação da concorrência e vantagem competitiva na América do Sul.

5.2.3 Estrutura Organizacional

A unidade de negócios do Grupo TAP da qual a subsidiária brasileira faz parte está estruturada de acordo com a Figura 16.

Figura 16: Organograma da Unidade de Negócios Manutenção

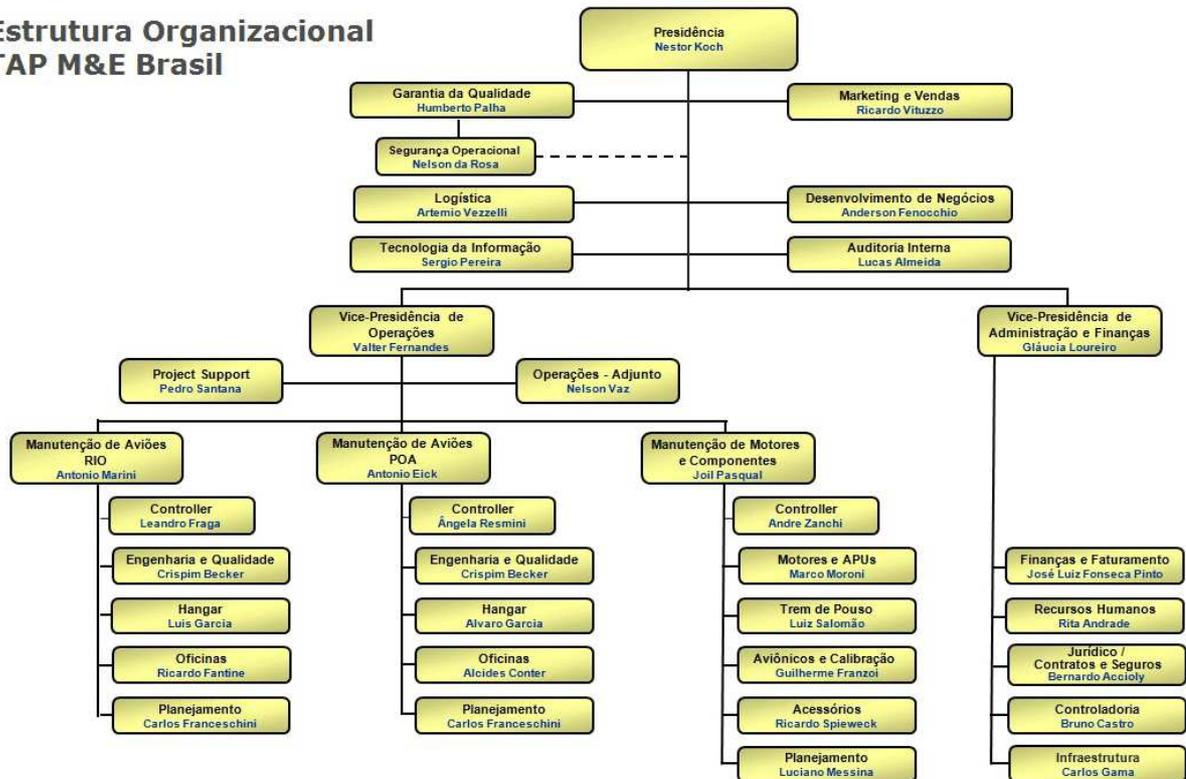


Fonte: Documento interno fornecido pelo coordenador da pesquisa.

No Brasil a TAP M&E está estruturada de acordo com a Figura 17.

Figura 17: Organograma da TAP M&E Brasil

**Estrutura Organizacional
TAP M&E Brasil**



Fonte: Documento interno fornecido pelo coordenador da pesquisa.

5.2.4 Mercados, Serviços e Clientes

A TAP Manutenção e Engenharia Brasil S.A. presta serviços de manutenção para grandes empresas de transporte aéreo nacional e internacional para a aviação comercial e para a aviação militar.

No segmento da aviação comercial, é especialista na manutenção pesada de aeronaves de grande e médio porte e na revisão e reparo de seus componentes. Suas equipes de produção realizam uma gama de serviços que atende a todas as necessidades dos clientes:

- Checks Diários e Pernoites;
- Revisão Geral de Componente;
- Projetos de Engenharia com Suporte Técnico;
- Projetos e Revisão de Interiores;
- Projetos e instalações de sistemas Aviônicos;
- Reparos Estruturais, Projetos e Aperfeiçoamentos;

- *Checks A, B, C e D*; e
- Treinamento Técnico.

Na aviação comercial no nível nacional são clientes as principais companhias aéreas brasileiras: AZUL, TAM, TRIP, WEBJET, GOL, PUMA. No nível internacional destacam-se as companhias aéreas AVIANCA, COPA AIRLINES, UKRAINE INTERNATIONAL AIRLINES, TAAG e outras.

No segmento da aviação militar, desde os anos 1970, a TAP Manutenção e Engenharia Brasil S.A. presta serviços para a Força Aérea Brasileira, revisando componentes dos aviões C130, F5, C115, B707, B737, ERJ 145, EMBRAER 170 e EMBRAER 190. Também fez, por cerca de 30 anos, a manutenção dos aviões presidenciais Boeing 707 e Boeing 737. Suas certificações para o ERJ145, EMBRAER 170 e EMBRAER 190 permitem executar vários serviços também nas várias versões militares desta aeronave.

Junto à Marinha do Brasil, a TAP M&E Brasil está certificada para executar reparo de componentes dos motores GET58-10 e P&W J52 P408. No Exército do Brasil está em processo de homologação para revisão de acessórios da frota de helicópteros - Super Puma e Black Hawk. Além das aeronaves militares Brasileiras, a TAP M&E Brasil conquistou clientes importantes nas Forças Aéreas de países Latino Americanos como o Argentina, Bolívia, Chile, Peru e Uruguai, por sua capacitação para realizar serviços de manutenção em aeronaves militares. No nível internacional destacam-se como clientes Fuerza Aerea da Republica del Peru e a Fuerza Aerea Uruguaya.

5.2.5 Principais Fornecedores

Os fornecedores são em grande número, considerando a variedade de serviços prestados, podendo se destacar como principais os seguintes, que podem ser considerados grandes *players* internacionais em sua área de atuação:

- EMBRAER;
- HONEYELL;
- GOODRICH;
- NORTHROP GRUMMAN-LITTON;
- THALES AEROSPACE DIVISION;
- PRATT & WHITNEY CANADA.

5.2.5 Principais Concorrentes

A concorrência ocorre no âmbito internacional, mas pode-se destacar no nível nacional a TAM (Transportes Aéreos Marília) e no âmbito internacional a COOPESA, empresa estabelecida na Costa Rica; a PANAMA AEROSPACE ENGENERY, filial da SINGAPUR TECHNOLOGY; a LAN CHILE, a LUFTANSA TECHNICS, a AIRFRANCE INDUSTRIES.

5.2.6 Principais agências certificadoras

As principais agências certificadoras que envolvem a TAP M&E Brasil são:

- ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil) no Brasil;
- EASA– *European Aviation Safety Agency* na Europa;
- FAA- *Federal Aviation Administration* nos Estados Unidos;
- Agências certificadoras de outros países.

Para o entendimento do contexto que envolve o caso, a seguir são descritas as principais características do ambiente de negócios que envolve a subsidiária.

5.3 AMBIENTE EXTERNO

As operações da TAP M&E Brasil são influenciadas pelo ambiente de negócios que caracteriza a indústria de manutenção, reparo e revisão e suas tendências, bem como pelo macroambiente dos países relacionados às suas atividades, os quais são descritos a seguir.

5.3.1 A Indústria de Manutenção, Reparo e Revisão (MRO) e suas Tendências

A Indústria de Manutenção, Reparo e Revisão (MRO) pode ser considerada um mercado promissor (AEROSPACE GLOBAL REPORT, 2011; WYMAN, 2011).

O mercado mundial de MRO para companhias aéreas foi avaliado no valor de 45,7 bilhões de dólares americanos e consiste principalmente de manutenção de airframes, motores, e componentes, bem como manutenção da linha (Aerospace Global Report, 2011).

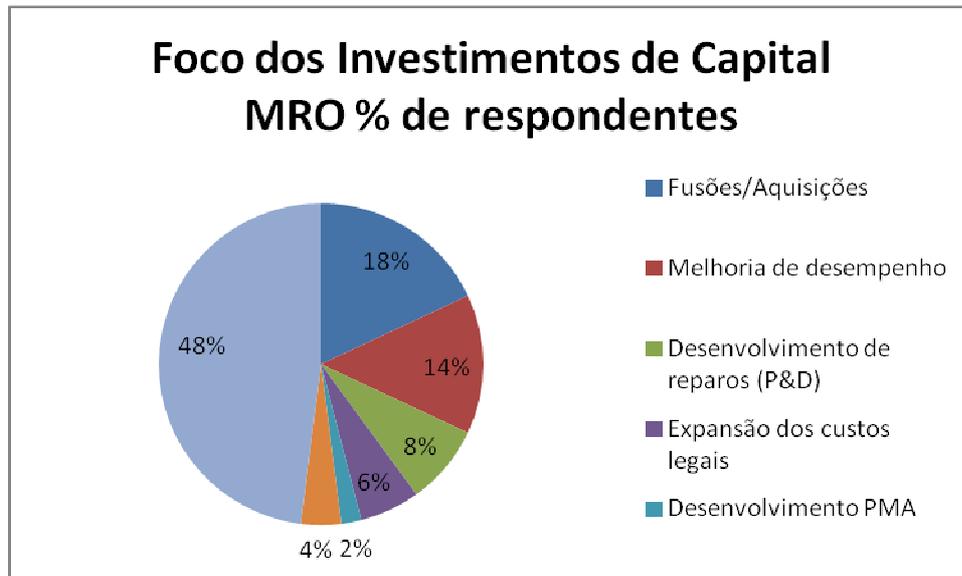
De acordo com o Aerospace Report (2011), em média, a indústria aeroespacial gasta mais por ano em MRO do que na fabricação ou desenvolvimento de produtos. A maior parcela da receita de MRO é derivada de manutenção de motores (43 por cento da receita total), seguida de visitas de manutenção pesada e modificações (21 por cento da receita total).

A distribuição regional da indústria de MRO é semelhante ao mercado global de transporte aéreo, com um centro de gravidade na América do Norte, seguido pela Europa Ocidental e a emergente região Ásia-Pacífico (Aerospace Global Report, 2011). O mercado de MRO cresceu fortemente nos últimos anos, de acordo com o tráfego aéreo, mas esta ascensão declinou em 2008 em função da crise econômica internacional (Aerospace Global Report, 2011).

A pesquisa anual desenvolvida por Wyman (2011) evidencia que as economias internacionais estão em um processo de recuperação, indicando uma tendência de estabilização dos mercados no setor de MRO. As MROs operam em um cenário de incerteza com relação aos preços do combustível e o seu respectivo efeito no tráfego aéreo. O autor observa ainda que o produto interno bruto também tem um papel relevante nos resultados do setor de MRO.

A pesquisa desenvolvida por Wyman (2011) indica que há sinais de incremento na capacidade de utilização e flexibilização e redução da força de trabalho. Além disso, os resultados da pesquisa demonstram que os executivos de MRO estão alterando seu foco estratégico, buscando não apenas a sobrevivência, mas impulsionar o crescimento a partir de melhoria de desempenho, da ampliação da capacidade de expansão e do desenvolvimento de novos serviços e outros (Figura 18).

Figura 18: Estratégias das MROs



Fonte: Wyman (2011).

O setor de MRO passa por um processo de realinhamento, realizando parcerias com os fabricantes de equipamentos originais da aviação comercial (OEMs), buscando ampliar receitas e assegurar seu lugar no mercado de reposição (WYMAN, 2011; BEUCLAIR, 2006). Esse processo é caracterizado pelo surgimento de uma série de fusões e alianças estratégicas entre empresas do setor de MRO.

São apresentadas a seguir as principais características do setor de MRO: seus segmentos-chaves, os principais players, os tipos de contrato que os prestadores de serviços de MRO utilizam, a cadeia de suprimentos e seus componentes.

5.3.1.1 Segmentos-chave da MRO

Os segmentos-chave de manutenção, reparo e revisão geral de atividades de aeronaves (MRO) são: a manutenção de linha, a manutenção pesada, a revisão de motores, a revisão de componentes e modificações, apresentados a seguir a partir do Relatório da Strair (2007).

a) Manutenção de linha

A atividade da manutenção de linha está associada principalmente com as rotinas de viagem e manutenção das aeronaves. É uma atividade em grande parte feita in-house pelas companhias aéreas para uso próprio ou para seus parceiros. As companhias aéreas podem formar um grupo com outras companhias para a manutenção dos tipos de aeronaves comuns,

podendo oferecer o serviço de engenharia para todas as companhias aéreas participantes. Muitas companhias aéreas, especialmente quando têm baixas frequências para determinadas cidades, subcontratam este trabalho. Esta situação é particularmente comum em estações localizadas fora do país de origem. A maior parte do custo de manutenção de linha é de custos do trabalho. Normalmente, ele corresponde por a 85% dos custos totais (Relatório da STRAIR, 2007).

b) Manutenção pesada

Na manutenção pesada de fuselagem, cerca de 85% do custo total é de trabalho, com apenas uma pequena parte relacionada aos custos de materiais. A introdução da última geração de aviões está tendo um efeito muito significativo sobre as cargas de trabalho globais. Os intervalos de manutenção e tipos de manutenção mudam à medida que novos tipos de aeronaves são introduzidos. Geralmente, os novos tipos de aeronaves têm tempos e/ou ciclos cada vez mais longos antes revisão (Relatório da STRAIR, 2007).

c) Revisão do motor:

A revisão de motor é um processo com uso intensivo de materiais e os custos do trabalho representam entre 15 e 20% do custo total. O controle de OEMs (Original Equipment Manufacturer) sobre 45% do trabalho é realizado pelos fabricantes de motores com as companhias aéreas, que fazem cerca de 35% desses serviços in house; o restante do trabalho (20%) é dividido de forma bastante equilibrada entre companhias aéreas e terceiros (Relatório da STRAIR, 2007). Os fabricantes de motores têm procurado cada vez mais aumentar a sua participação de mercado, realizando a revisão de motores como uma alternativa para ampliar suas receitas e lucros. O trabalho de revisão de motores é de natureza altamente técnica, exigindo equipamentos e ferramentas altamente especializados. Os materiais compõem um elemento tão importante do custo total, porque há um considerável esforço colocado na restauração de itens através de sofisticados processos técnicos, que dão uma vantagem natural para os fabricantes de motores para realizar o trabalho (Relatório da STRAIR, 2007). Sendo assim, provavelmente, a rentabilidade das atividades de revisão de motores, realizada pelas MROs seja menor do que as dos fabricantes, quando realizam os mesmos serviços (Relatório da STRAIR, 2007).

d) Componentes:

A maior parte dessa atividade é realizada pelos próprios fabricantes dos componentes (OEMs). Eles têm a vantagem do conhecimento técnico sobre os novos produtos (Relatório da STRAIR, 2007). Além disso, as técnicas e ferramentas desenvolvidas para o processo de fabricação podem ser adaptadas para tarefas de manutenção. É cada vez mais benéfico para um operador de companhia aérea deixar todo o trabalho para os fabricantes, tem maior vantagem de escala nas atividades de manutenção. Em alguns casos, contratar esses serviços com os fabricantes pode economizar custos associados com a aquisição de peças sobressalentes e ferramentas (Relatório da STRAIR, 2007).

e) Modificações:

As obras de modificação são muito variadas e nenhum fator é responsável pelos custos de forma predominante (Relatório da STRAIR, 2007). Algumas modificações, como o trabalho de conversão de aviões de passageiros para carga, envolve complexidade e é caro. Os fabricantes de aeronaves tendem a limitar o número de licenças para realizar este trabalho e este controle rigoroso mantém rentabilidade destes processos para os fabricantes. As modificações dos produtos de transporte de passageiros (interiores e em sistemas de entretenimento a bordo) também são onerosos e bastante trabalhosos (Relatório da STRAIR, 2007).

5.3.1.2 Principais tipos de contratos utilizados pelas MROs

Há diferentes tipos de arranjos contratuais que os operadores fazem com os prestadores de serviços de MRO, podendo se destacar: contratos definidos de trabalho, contratos de longo prazo para cobrir toda uma frota ao longo de um período de tempo fixo, power by the hour, manutenção total. Os principais tipos de contratos utilizados pelas MROs são descritos a seguir.

- Contratos definidos de trabalho: normalmente é feito um preço fixo para o trabalho agendado e uma taxa de homem-hora por item previamente acordada, quando há trabalho adicional (STRAIR, 2007);
- Contratos de longo prazo para cobrir toda uma frota ao longo de um período de tempo fixo: o contrato é realizado geralmente por um número de anos. Como resultado da certeza de um fluxo de renda para o fornecedor, o preço global diminui e um melhor relacionamento poderá se desenvolver (STRAIR, 2007);

- *Power by the hour*: este é um conceito segundo o qual o fornecedor efetivamente vende um serviço total para o cliente. Frequentemente usado no mercado de motores, ele garante a disponibilidade de motores de manutenção em troca de um preço fixo por horas de voo efetivamente realizadas. É um tipo de contrato que incentiva a melhoria da qualidade, podendo ser usado com algumas variações. A indústria de componentes é uma das indústrias que utiliza esse tipo de contrato (STRAIR, 2007);
- Manutenção total: este é um contrato cada vez mais popular para as companhias aéreas emergentes. Os contatos de fornecedores de MRO para apoiar a operação total desde a fase de partida, incluindo grandes partes. Contratos deste tipo são longos, dando tanto ao cliente quanto ao fornecedor alguma estabilidade em receitas e custos (STRAIR, 2007).

Todos os trabalhos de manutenção ocorrem como resultado das operações de uma aeronave. O fabricante, em conjunto com o órgão regulador (FAA nos Estados Unidos e EASA na Europa, por exemplo), produz um documento de planejamento de manutenção para cada tipo de aeronave. Este explicita a tarefa de manutenção exigida e a frequência – ou intervalo - em que os controles individuais de manutenção devem ser realizados. Isto é normalmente uma função de horas de voo, desembarques, ciclos e outros parâmetros, que podem, em alguns casos, serem conjugados simultaneamente (STRAIR, 2007).

O período de manutenção pode variar de acordo com o tipo de operação que envolve a aeronave. Por exemplo: se as operações da aeronave concentrarem-se predominantemente no verão, o seu operador pode desejar limitar a sua manutenção para os meses de inverno. Cabe observar que motores e componentes, cada um, apresentam suas peculiaridades em relação à manutenção. A manutenção de motores está relacionada às horas de operação e ciclos de funcionamento e a manutenção de componentes é ditada pelas falhas (STRAIR, 2007).

Os avanços tecnológicos têm sido acompanhados por melhorias na produtividade que influenciam o trabalho. Além disso, o papel dos Sindicatos também vem mudando e atualmente as transferências e subcontratações são mais comuns e aceitas de acordo com negociações (STRAIR, 2007).

O Relatório da Strair (2007) identifica também que dois aspectos são muito importantes nos projetos de manutenção: os custos e o tempo de realização do trabalho. Os custos se referem não apenas ao custo direto, mas também ao custo global da tarefa como uma porcentagem do custo total para o operado. Considerando que o fator de sucesso para qualquer companhia aérea é a quantidade de horas voando, a manutenção precisa de ser feita de tal maneira que o tempo de inatividade da aeronave seja minimizado.

Sendo assim, de acordo com Dennis (2011), a indústria de MRO precisa se adaptar a evolução das necessidades dos clientes como as companhias aéreas que enfrentam aumento dos preços dos combustíveis.

Preocupando-se mais do que nunca com a volatilidade econômica as empresas aéreas estão remodelando seus modelos de negócio para minimizar os custos operacionais. No que se refere à manutenção isso significa que elas estão cada vez mais à procura de fornecedores de serviços de MRO com preços mais baixos e tempos de resposta mais rápidos, sem comprometer a qualidade (DENNIS, 2011). Os principais players que envolvem o mercado de MRO são apresentados a seguir.

5.3.1.3 Principais players do setor de MRO

Os principais players do mercado de MRO estão distribuídos nos seus diversos segmentos (manutenção pesada, revisão de motores, reparos de componentes e manutenção de linha), podendo ser agrupados em quatro tipos: os fabricantes de equipamentos originais (OEMs), as operadoras aéreas, as independentes e as subsidiárias de companhias aéreas. As informações sobre os principais players do mercado de manutenção foram extraídas da Arsa (2009), cujo conteúdo foi preparado pela AeroStrategy.

a) Manutenção pesada

As fabricantes de equipamentos originais (OEMs) possuem atuação relativamente limitada de acordo com a natureza intensiva do trabalho que envolve suas atividades de manutenção pesada. Os maiores fabricantes de aviões, Boeing e Airbus, representam um papel mínimo no mercado de manutenção pesada, ao contrário dos principais fabricantes regionais de jatos, Embraer e Bombardier que oferecem diversas facilidades de serviços nos Estados Unidos (ARSA, 2009). Fabricantes que atuam no mercado geral de aviação (como Cessna, Hawker Beech, Gulfstream, Dassault, Embraer e Bombardier) também estão ativamente envolvidos no mercado de MRO, mas atuam como suporte, pois não tem escala para estabelecer capacidade suficiente para atender as necessidades do mercado. Em termos de helicópteros, os principais fabricantes são a Bell, a Eurocopter e a Sikorski (ARSA, 2009).

Embora haja uma tendência de realização de contratos para a manutenção pesada, há operadoras aéreas que possuem capacidade para realizar esses serviços in house. Nessa categoria encontra-se a British Airways, a American Airlines e Japan Airlines (ARSA, 2009).

As empresas independentes não estão relacionadas a fabricantes e ou companhias aéreas e normalmente fazem parte de um grupo que fornece serviços com baixo custo. As maiores empresas nessa categoria incluem ST Aerospace, SR Technics, ATS, AAR e Timco (ARSA, 2009).

As subsidiárias de manutenção de companhias aéreas prestam serviço para as empresas do seu grupo e para outras empresas. Nessa categoria estão empresas como: Lufthansa Technik, Air France Industries/KLM Engineering, Ameco Beijing e Singapore Airlines Engineering Company (ARSA, 2009).

b) Manutenção de Motores

Os principais provedores de serviços de manutenção de motores são os fabricantes que também realizam esses serviços. Os principais fabricantes de motores para transporte aéreo incluem GE, Pratt & Whitney, Rolls-Royce, Snecma, CFM International e International Aero Engines. No mercado geral de aviação os principais players são: GE, Pratt & Whitney Canada, Honeywell, Williams International, GE e Turbomeca (ARSA, 2009).

As principais operadoras aéreas que possuem competência para realizar manutenção de motores in house são: United, American, Japan Airlines e Iberia e algumas operadoras que atuam no mercado geral de aviação (ARSA, 2009).

As empresas independentes que realizam prestam serviços de manutenção de motores são a Standart Aero, MTU, SR Technics, Aerothrust, Dallas Airmotive, Vector Aerospace, Aveos, Timco, Pacific Gas Turbine e ST Aerospace (ARSA, 2009).

Há subsidiárias de companhias aéreas que estão capacitadas para realizar manutenção de motores, destacando-se, dentre outras, a Air France Industries e a Lufthansa Technik (ARSA, 2009).

c) Manutenção de Componentes

Os fabricantes são os principais fornecedores de serviço de manutenção de componentes, podendo realizar não apenas atividades de reparo, mas também trocas e recondição. Observa-se, no entanto, que o foco dos serviços é direcionado para seus produtos. Destacam-se nesse segmento os seguintes fabricantes: Honeywell, Goodrich, Hamilton Sundstrand, Rockwell Collins, Thales, SAFRAN, GE Aviation, Woodward, Zodiac e outros (ARSA, 2009).

Várias operadoras aéreas realizam serviços de manutenção de seus componentes como a Air France/KLM, a Lufthansa, a Japan Airlines, a British Airways e outras. No caso das

subsidiárias de empresas aéreas, o fornecimento de serviços de manutenção no âmbito interno para as empresas que fazem parte do seu grupo contribuem para melhorar seus resultados e margens. Dentre elas, pode-se evidenciar Lufthansa Technik, Singapore Airlines Engineering Company, Air France/KLM e outras (ARSA, 2009).

As MROs independentes que fazem manutenção de componentes atuam no mercado global, incluindo a SR Technics, ST Aerospace, Aveos, Triumph, AAR, Aviale e NORDAM (ARSA, 2009).

d) Manutenção de Linha

A manutenção de linha incluem serviços de manutenção leve, checks regulares que asseguram condições de voar, pesquisa de defeitos, retificação de defeitos, recolocação de componentes e outros. A manutenção de linha consiste basicamente de três categorias principais de atividades: checks de trânsito, checks diário-semanais e checks A. Os checks B são menos realizados atualmente, porque os checks A e/ou semanais acabam englobando suas atividades. No mercado de aviação geral as atividades de manutenção pesada englobam as de manutenção de linha (ARSA, 2009).

Cerca de noventa por cento da manutenção de linha é realizada pelas operadoras aéreas, pois essa atividade é considerada crítica e faz parte do core business das companhias aéreas (ARSA, 2009).

A necessidade de contratação de terceiros para a manutenção de linha ocorre principalmente quando a empresa aérea não tem presença suficiente no aeroporto que justifique ter uma estação própria. Os terceiros também podem ser contratados quando há necessidade de rápida implementação de uma nova estação ou quando a empresa aérea não possui experiência suficiente (ARSA, 2009). As principais empresas que prestam serviços de manutenção de linha são subsidiárias de companhias aéreas, como a Lufthansa Technik, United Services e SR Technics e empresas independentes que realizam manutenção (ARSA, 2009).

Considerando que os trabalhos nas MROs são complexos e que envolvem o suprimento de componentes, motores, aviônicos e outros, com diferentes exigências tecnológicas, considera-se importante apresentar a cadeia de suprimento que envolve essa indústria, cujos dados foram obtidos no Aerospace Global Report (2011).

5.3.1.4 Cadeia de Suprimento das MRO:

A cadeia de suprimentos das MROs possui uma estrutura hierárquica e inclui fabricantes de equipamentos originais (OEMs), fornecedores Nível 1, Nível 2 e Nível 3.

A função de projeto, fabricação e montagem, controlada pelos fabricantes de equipamentos originais, é o componente mais crítico da cadeia de valor e é caracterizado por rígidas barreiras de entrada devido ao alto custo relacionado e aos requisitos tecnológicos. Os OEMs incluem empresas como a BOEING, a AIRBUS e outras (AEROSPACE GLOBAL REPORT, 2011).

Os OEMs são apoiados pelos fornecedores do Nível 1, que são responsáveis pelo suprimento de equipamentos e sistemas, tais como motores, sistemas de controle de voo, sistema de combustível e outros. Nesse nível estão empresas como a Rolls-Royce e GE Aviation (motores), BAE plc (asas), Smiths (trem de pouso) que geralmente tem contratos exclusivos com os OEMs (AEROSPACE GLOBAL REPORT, 2011).

Os fornecedores do Nível 2 constituem empresas que fabricam e desenvolvem peças como bombas hidráulicas, motores, controles e outras de acordo com as especificações fornecidas pelos OEMs /fornecedores do Nível 1 (AEROSPACE GLOBAL REPORT, 2011).

Os fornecedores do Nível 3 são responsáveis pelo suprimento de produtos básicos e componentes para os fornecedores que estão mais acima na hierarquia, tais como pistões, cilindros, conectores e outros (AEROSPACE GLOBAL REPORT, 2011).

Cabe observar que embora haja fabricantes de equipamentos originais (OEMs) que podem realizar operações de manutenção, revisão e reparo em seus produtos, cada vez mais eles tem buscado se concentrar em suas competências essenciais, deixando esses serviços para as empresas especializadas em MRO (AEROSPACE GLOBAL REPORT, 2011). De acordo com o Aerospace Global Report (2011), estima-se que airframe e motores respondem juntos por 65 por cento do custo total de uma aeronave, enquanto sistemas e aviônicos correspondem a 25 por cento. Os componentes da cadeia de suprimento são os fabricantes de motores, de aviônicos e de trens de pouso, os quais estão descritos a seguir:

Fabricantes de motores: os fabricantes de aeronaves dependem de fabricantes de motores especializados para impulsionar seus produtos. Em muitos casos, isso dá às companhias aéreas a oportunidade de escolher entre dois ou mais tipos de motor, quando compram um avião (AEROSPACE GLOBAL REPORT, 2011). O segmento de fabricação de motores pode ser dividido em três subcategorias:

- Turbofans- utilizados principalmente na aviação comercial e militar;

- Turbo propulsores- utilizados principalmente em jatos executivos e regionais;
- Turboshafths- usados principalmente em helicópteros e alguns aviões de decolagem e pouso vertical.

No segmento de fabricação de motores a maior parte das receitas e margem de lucro vem da venda de peças de reposição, aluguel dos motores e da atividade de manutenção (AEROSPACE GLOBAL REPORT, 2011). De acordo com Aerospace Global Report (2011), o mercado de fabricação de motores é oligopolista por natureza e é dominado por três grandes fabricantes: GE Aviation, Pratt & Whitney, Rolls Royce e Snecma. Esta indústria também possui joint ventures principalmente para fins de compartilhamento de riscos com a fabricação de motores que requerem conhecimento tecnológico e grandes investimentos iniciais (AEROSPACE GLOBAL REPORT, 2011).

Aviônicos: incluem os fabricantes de sistemas eletrônicos do avião, sistemas de controle de voo, sistemas de monitoramento, sistemas anti-colisão, sistemas de gestão de voo, de navegação e outros. Thales, Diehl Aerospace e Liebherr Aerospace são os principais fornecedores europeus de aviônicos de voo. Rockwell Collins, Honeywell International, L-3 Communications são grandes players no mercado de aviônicos global (AEROSPACE GLOBAL REPORT, 2011).

Trem de pouso: o mercado de trem de pouso é dividido entre a Messier-Dowty e a Goodrich. Ambas oferecem uma gama completa de trens de pouso e são os principais fornecedores à Airbus e à Boeing. Liebherr, o terceiro fornecedor no segmento, produz trens de pouso para jatos regionais e de negócios, podendo no futuro ampliar sua participação no mercado. O segmento de cooperação com OEMs permanece forte, pois o trem de pouso precisa se integrar com a estrutura da aeronave. Como o sistema de propulsão, o trem de pouso também precisa de manutenção e esses serviços compõem uma parcela significativa das vendas totais (AEROSPACE GLOBAL REPORT, 2011).

5.3.1.5 Principais autoridades aeronáuticas que regulam as atividades de MRO

A atividade aeronáutica é regulada por normas e regras específicas, objetivando a utilização dos meios e infra-estruturas existentes de forma correta e, especialmente, de modo seguro para todos os envolvidos diretos ou indiretos (AEROSPACE GLOBAL REPORT, 2011).

Em cada país existe um organismo que regulamenta, avalia, controla e certifica a atividade aérea, de forma que esta seja exercida de modo seguro e padronizado, de acordo

com as condições estudadas e previamente assumidas como as mais seguras e adequadas. Esta regulamentação deriva da necessidade de uniformização de procedimentos entre diferentes espaços aéreos, sob diferentes competências jurisdicionais (AEROSPACE GLOBAL REPORT, 2011).

Os organismos reguladores podem ser denominados pelos países como Institutos, Administrações, Agências ou outros. Além de organismos nacionais, podem existir organizações regionais de objetivo semelhante, com o propósito de regulamentar a atividade aeronáutica no espaço aéreo resultante do conjunto dos países aderentes (AEROSPACE GLOBAL REPORT, 2011).

De uma forma geral, a regulamentação obriga a que as aeronaves registradas em um país ou região ou que operem no espaço aéreo sob jurisdição de um país/região, que se vinculem às mesmas, comprometendo-se a cumprir com as respectivas normas e procedimentos. Este vínculo varia conforme o foco de atuação das aeronaves, comercial, particular ou militar, estando as últimas regidas por regulamentação diferente (AEROSPACE GLOBAL REPORT, 2011).

Nos Estados Unidos existe a Federal Aviation Administration (FAA), em Portugal há o Instituto Nacional da Aviação Civil (INAC), no Reino Unido existe a Civil Aviation Authority (CAA) e outros. Existe um organismo regulamentador, criado e constituído pelos países que constituem a União Europeia denominado EASA (European Aviation Safety Agency), cuja regulação ocorre em um nível superior aos dos países vinculados a ela. Acima de todos os órgãos está a International Civil Aviation Organization (ICAO), que estabelece as diretrizes gerais para a aviação mundial.

Em termos gerais e devido à superioridade tecnológica e comercial dos Estados Unidos e Europa, a regulamentação mais significativa e normalmente utilizada são as normas da FAA ou da EASA. Por este motivo, estão em curso negociações e a assinatura de protocolos visando a uniformização entre aquelas duas entidades, por forma a criar uma regulamentação transcontinental que possa impor-se como um padrão mundial (AEROSPACE GLOBAL REPORT, 2011).

A atuação das autoridades aeronáuticas verifica-se tanto no nível da operação aérea quanto no nível da manutenção, através de requisitos próprios para cada uma das atividades (AEROSPACE GLOBAL REPORT, 2011). A autoridade aeronáutica de uma determinada jurisdição determina se uma oficina de manutenção ou reparadora de material aeronáutico pode ou não exercer essa atividade, autorizando ou não o seu exercício, mediante a concessão de certificação ou recusando-se a concedê-la (AEROSPACE GLOBAL REPORT, 2011) Para

que uma oficina reparadora possa trabalhar em material aeronáutico (aviões, motores ou qualquer outro equipamento instalado em aeronaves) tem que obter, previamente, uma autorização das autoridades aeronáuticas jurisdicionais. As oficinas são periodicamente auditadas, mas no caso de suspeição de qualquer irregularidade a auditoria pode ocorrer fora do período normalmente programado (AEROSPACE GLOBAL REPORT, 2011).

A concessão da autorização para revisões, reparos e manutenções de equipamentos de uso aeronáutico, pressupõe o cumprimento de um conjunto de requisitos que incluem a existência de equipamentos e ferramentas apropriados ou recomendados pelos respectivos fabricantes, a capacitação de formação geral e específica do pessoal executante e sua reciclagem periódica, além do plano de funções e da estrutura organizacional do exercício da atividade de manutenção, com identificação clara das relações funcionais e procedimentos internos à empresa (AEROSPACE GLOBAL REPORT, 2011).

Constitui também um requisito essencial a demonstração e verificação, na prática, da cadeia de inspeção e autorização de retorno ao serviço. O cumprimento dos requisitos implica elevados investimentos em recursos materiais e humanos, bem como a existência de todas as condições necessárias para atendê-los (AEROSPACE GLOBAL REPORT, 2011).

Todas as organizações que subcontratam trabalho de MRO exigem que o trabalho contratado esteja autorizado e certificado por parte da autoridade aeronáutica competente. O operador aéreo além de subcontratar trabalhos a empresas certificadas deve realizar auditorias a mesma em uma evidente cadeia auto-reguladora (AEROSPACE GLOBAL REPORT, 2011).

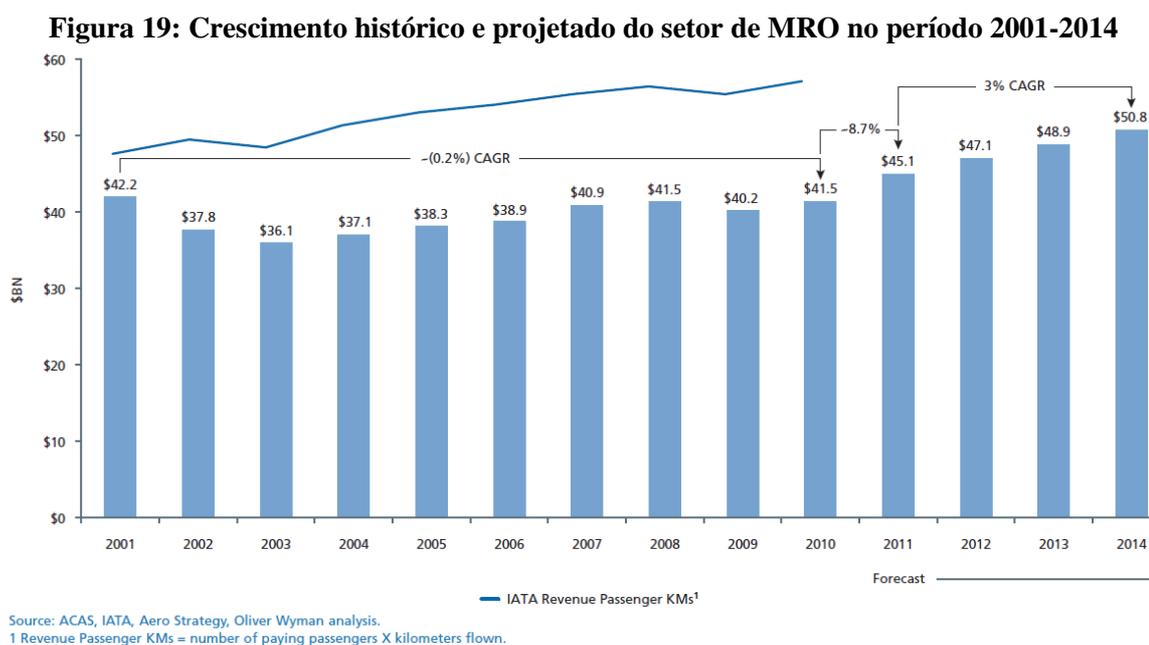
Este processo de controle por parte das autoridades aeronáuticas cumpre dois objetivos fundamentais: assegura que só as oficinas competentes podem executar trabalhos aeronáuticos e uniformiza os procedimentos de manutenção, visando a máxima segurança dos equipamentos instalados em aeronaves (AEROSPACE GLOBAL REPORT, 2011).

No Brasil o organismo regulador que está relacionado à TAP M &E Brasil é a ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil). Em termos internacionais destacam-se a FAA (Federal Aviation Administration), o INAC (Instituto Nacional da Aviação Civil) e a EASA (European Aviation Safety Agency), mencionados anteriormente.

5.3.1.6 Principais tendências do setor de MRO

Há uma projeção do crescimento do mercado mundial de MRO na ordem dos 50,8 bilhões de dólares até 2015 (WYMAN, 2011; Aerospace Global Report, 2011). Nesse

cenário, a América do Norte e Europa continuam a serem os maiores mercados de MRO, representando 57% do mercado total em 2014, mas haverá um crescimento significativo no Oriente Médio, América do Sul e China (Wyman, 2011; Aerospace Global Report, 2011). A participação da América Latina projetada para o mesmo período representaria 8,22% do mercado total (PARKER, 2010).



Fonte: Wyman (2011).

O Aerospace Global Report, (2011) evidencia que as projeções de crescimento do mercado de MRO podem se originar de vários aspectos, podendo se destacar dentre eles, o rápido crescimento das transportadoras aéreas de baixo custo no Sudeste da Ásia, Índia, Coreia do Sul, que estão trazendo novas oportunidades para os prestadores de serviços de MRO independentes, já que as empresas de baixo custo costumam terceirizar suas necessidades de manutenção. O Aerospace Report (2011) identifica que esta é uma tendência proeminente, contribuindo para o crescimento e sustentabilidade do mercado de MRO na região da Ásia e do Pacífico. Segundo o Aerospace Report (2011), esse tipo de companhia aérea precisa de flexibilidade, pagamento com prazos longos e acordos de preço fixo para manutenção de motores e componentes de um mesmo provedor de serviços de MRO.

Estados Unidos, China e Singapura tem concentrado a distribuição dos investimentos em MRO (LING, 2011). No primeiro caso o volume de negócios ocorreu em função dos fabricantes de jatos que estabeleceram lá suas redes de apoio; na China os fabricantes de equipamentos originais buscam acesso ao mercado e atividades de MRO intensivas em

trabalho; Singapura é favorecida por atividades de MRO intensivas em capital, bem como pela distribuição de partes dos serviços e atividades de pesquisa e desenvolvimento em MRO (LING, 2011).

A natureza da globalização aeroespacial está mudando. Os fabricantes de equipamentos originais (OEMs) tem mudado suas formas e modelos de gestão, favorecendo com que países como Malásia, Brasil, México e outros surjam como clusters aeroespaciais e criem novas oportunidades no mercado de MRO (LING, 2011).

Figura 20: Clusters aeroespaciais emergentes



Fonte: Ling, D. Aerospace Globalization.China Civil Aircraft Conference, 2011.

A crescente complexidade e dinamismo da indústria da aviação impõe às MROs um processo de permanente transformação. Nos últimos anos houve um recorde de produção de aeronaves, impulsionado pela introdução de modelos mais avançados, capazes de abrir novos setores de mercado e a reforma acelerada de aviões mais velhos, caros e com alto consumo de combustível (IATA, 2011a). Fabricantes de aeronaves estão sob crescente pressão para uma maior eficiência e desempenho ambiental (IATA, 2011b).

A IATA (2011a) projeta que, globalmente, as companhias aéreas vão gastar 2,9 trilhões de dólares em novos aviões a serem entregues até 2030. Nesse período de tempo foi estimado que quinze mil novas aeronaves entrarão em atividade (um aumento de 64%), o que significa, segundo os grandes fabricantes, que mais de 500.000 novos mecanismos serão necessários nos próximos 20 anos. Sendo assim, a necessidade por mão de obra qualificada

apresentar-se-á como um desafio que poderá ser superado por fabricantes e MROs se houver um planejamento de longo prazo para o desenvolvimento de técnicos em quantidade suficiente e com as habilidades necessárias para atender as novas demandas. No caso das MROs há desafios adicionais, pois, além da natureza das atividades do setor ser altamente fragmentada, mais de 60% das empresas tem um foco local, trazendo um componente regional para o que deveria ser um mercado global. (IATA, 2011a). Em mercados maduros, como Estados Unidos e Europa possivelmente há capacidade técnica para o atendimento das novas demandas, mas em regiões que apresentam forte crescimento no tráfego aéreo, como o Oriente Médio, China, Índia, Ásia-Pacífico e América do Sul falta capacidade e experiência em algumas áreas (IATA, 2011a). A concorrência de mercado aberto é restrita em determinadas regiões, o que significa que alguns operadores de MRO não podem ser impulsionado pela eficiência, motivação e conhecimento que o mercado livre traz. Observa-se então forte investimento em qualificação e infraestrutura nessas regiões, especialmente no Oriente Médio e na China (IATA, 2011a).

Outra tendência impactante no negócio de MRO é que os grandes players da indústria já identificaram o potencial do setor, tornando-se cada vez mais ativos, principalmente os fabricantes de motores que visualizam MRO para potencializar suas atividades de pós-venda. Essa tendência poderia colocar os independentes fora do negócio, reduzindo a concorrência e forçando custos mais elevados (IATA, 2011a).

Com a tendência de globalização o interesse das companhias aéreas irá naturalmente gravitar para empresas que podem oferecer presença mundial e economias de escala, bem como capacidade para lidar com diversos requisitos (IATA, 2011a).

Há ainda uma necessidade de serviços cada vez mais baratos em MRO, o que se traduz em maior pressão por preços e aumento da terceirização, a fim de reduzir os custos. Sendo assim, a consolidação do mercado de MRO tende a deixar apenas algumas fortes empresas globais com os meios financeiros e tecnológicos para lidar com a transição para novos modelos. Dessa forma, a cooperação será vital para as empresas de MRO, fusões ou *joint ventures* poderão contribuir para ganhos de eficiência através de uma massa crítica e investimento adicional em R & D (IATA, 2011a).

Haverá cada vez mais dificuldade para as companhias aéreas realizarem operações in-house em função da competição com trabalhos de terceiros, do risco financeiro e da forte concorrência. As companhias aéreas têm concentrado seu foco no *core business* nos últimos 10 anos, e há poucas *startups* que desenvolveram MROs com capacidades além da

manutenção de linha. Por outro lado, algumas companhias aéreas já separaram suas divisões de manutenção (IATA, 2011a).

Além das variáveis anteriormente identificadas, a IATA (2011a) evidencia que novos projetos de airframes e de motores poderão reduzir em 30% a demanda de MRO e impulsionarão novos parâmetros de produção e desempenho. Em termos de motores os novos modelos aumentam a durabilidade e a confiabilidade das peças, bem como possuem sistemas que minimizam a necessidade de manutenção. A MTU, por exemplo, tem um sistema de limpeza no novo motor que reduz resíduos e minimiza a ruptura operacional (IATA, 2011a).

Melhorias em airframe são igualmente importantes. A fusão de materiais, como o plástico reforçado e a fibra de carbono usados no Airbus A350, necessitam de menos manutenção, pois são menos propensas a fadiga do que o alumínio (IATA, 2011a).

Outros aspectos que os fabricantes estão considerando em seus projetos para futuras aeronaves identificadas pela IATA (2011b) são:

- O tráfego aéreo está concentrado em cento e quatorze aeroportos, o que possivelmente incidirá em congestionamentos de aeronaves e exigirá *designs* mais compactos;
- A constante procura de uma experiência melhorada na cabine bem como o fato de que há viajantes que vão ficar mais velhos, em alguns mercados e outros mais jovens, também devem ser levados em consideração para os novos projetos;
- O objetivo da aviação de reduzir para metade as suas emissões líquidas de carbono até 2050 implica em designs híbridos que permitam não apenas um menor consumo de combustível e menor emissão de gases poluentes, mas também uma nova forma de propulsão das aeronaves;
- Pressão das companhias aéreas por mais eficiência, implicando em aeronaves com melhor desempenho.

Segundo a IATA (2011b), os custos e o tempo de desenvolvimento dos novos modelos de aeronaves são enormes, o que dificulta o processo. Além disso, as novas tecnologias exigem revisões completas, o que implica em preparo para as atividades de manutenção.

Observa-se, assim, que o setor de MRO é complexo, volátil e competitivo e que diversos aspectos influenciam sua dinâmica. Além disso, fatores macroambientais relacionados ao contexto internacional, ao país de origem da controladora e ao ambiente do país influenciam as operações das empresas multinacionais. Sendo assim, descreve-se a seguir o macroambiente que envolve a TAP Manutenção e Engenharia Brasil.

5.3.2 Macro Ambiente

O ambiente externo que envolve a TAP Manutenção e Engenharia Brasil pode ser dividido em internacional e nacional, os quais são apresentados de forma sintética a seguir, objetivando o entendimento do contexto que envolve a subsidiária e o Grupo TAP.

5.3.2.1 Panorama Internacional

O ambiente externo internacional da TAP M&E Brasil é caracterizado por fenômenos relacionados ao contexto global, à União Europeia, aos Estados Unidos e outros. Dentre os aspectos globais, pode-se destacar a oscilação dos preços do petróleo que tem se mantido elevado em função da falta de investimentos, de crises no Oriente Médio e da demanda de alguns países (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2012) e que afeta os custos das organizações. Em termos globais também, pode-se observar a ascensão das economias dos países emergentes que compõe o BRIC (UNCTAD, 2009), cabendo destacar o papel da China na atividade econômica global.

O cenário global em 2011 foi marcado pelo enfraquecimento das economias avançadas e a projeção de lenta recuperação, considerando a complexidade dos desequilíbrios financeiro e fiscal europeus (FMI, 2011).

Considerando a expectativa de contração do PIB na Zona do Euro e o baixo crescimento nos Estados Unidos, o FMI reduziu a projeção de crescimento econômico mundial para 3,3%, em 2012. No médio prazo, o cenário sugere crescimento econômico mundial em função do dinamismo dos mercados emergentes (FMI, 2011).

As previsões da Comissão Europeia (2012), corroborando com as projeções do FMI, indicam a estagnação da economia da União Europeia e tendência a recessão na zona do euro com o regresso do crescimento moderado no segundo semestre do ano de 2012. A projeção da Comunidade Europeia (2012) é de que, globalmente, o PIB deverá manter-se inalterado na União Europeia, registrando uma contração de 0,3% na zona do euro. Além disso, a análise da Comissão Europeia (2012) prevê um aumento da inflação a uma taxa de 2,3% na UE e de 2,1% na zona euro em 2012.

Os indicadores de confiança dos EUA e Europa começam a apresentar comportamentos distintos. Na Europa, a confiança do consumidor está em declínio desde 2011, enquanto nos Estados Unidos apresenta indícios de recuperação. Além disso, nos

Estados Unidos a atividade econômica apresenta sinais de recuperação, evidenciada pela redução na taxa de desemprego nos últimos meses (IMF, 2011).

As bolsas de valores em todo o mundo sofreram os impactos negativos da crise financeira, que influenciaram negativamente a percepção do mercado. Entretanto, desde novembro de 2011, verifica-se certa valorização dos índices das bolsas de valores, em especial, na Alemanha, França e Brasil (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2012). Outro aspecto impactante na economia internacional é a contínua desvalorização da moeda americana, influenciando o valor das commodities e a inflação, o que exigiu medidas de contenção por parte dos países afetados, como o Brasil (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2012).

Observa-se, assim, que o cenário recessivo da economia global influencia todos os países, especialmente aqueles que compõem a União Europeia, que é o caso de Portugal, país de origem da controladora da TAP M&E Brasil.

5.3.2.2 Portugal

O desempenho econômico de Portugal em 2011 apresentou declínio de acordo com ambiente econômico na Europa. Entretanto, de acordo com a Comissão Europeia (2012), o PIB real reduziu 1,5% em 2011, o que é 0,4 pp inferior ao prognóstico do outono de 2011. As principais razões para este desempenho melhor do que o esperado foram uma pequena redução no consumo privado e o crescimento mais dinâmico das exportações (COMISSÃO EUROPEIA, 2012). O Relatório da Comissão Europeia (2012) identifica, no entanto, que o declínio na atividade econômica acelerou no último trimestre de 2011, com uma queda estimada do PIB real de 1,3%.

O emprego registrou um forte decréscimo no último trimestre de 2011, aumentando em 14% a taxa de desemprego em relação ao trimestre anterior. As estatísticas comerciais indicam que o comércio exterior registrou um forte crescimento nesse mesmo trimestre de 2011 devido a queda da demanda de importação e as exportações relativamente fortes. No entanto, as exportações desaceleraram significativamente em dezembro de 2011, em consonância com a deterioração do ambiente econômico na Europa (COMISSÃO EUROPEIA, 2012).

O desenvolvimento econômico em 2012 será marcado por esforço adicional para a consolidação fiscal e desalavancagem acelerada nos setores empresariais (COMISSÃO EUROPEIA, 2012).

As exportações poderão sofrer nova desaceleração a partir da procura externa para produtos portugueses no primeiro semestre. Além disso, o crédito, e as condições do mercado financeiro são projetados para permanecer estáveis. Os indicadores de confiança têm atingido níveis mínimos em todo o conjunto, embora a confiança nos setores de consumo e serviços tenha estabilizado um pouco (COMISSÃO EUROPEIA, 2012).

A Comissão Europeia (2012) indica que há expectativa que haja continuidade de declínio do investimento privado, especialmente no setor de construção (em parte devido a redução de oferta de crédito pelos bancos). Além disso, a deterioração do ambiente econômico na área do euro deverá impactar nas exportações portuguesas. Embora o comércio externo ainda tenha uma contribuição significativa para o crescimento econômico, neste ano, não deverá compensar o crescimento negativo da demanda interna. Como consequência, o PIB real tem agora uma previsão de declínio de 3,3% neste ano, inferior ao previsto na previsão do Outono de 2011 (COMISSÃO EUROPEIA, 2012).

De acordo com o Banco de Portugal (2012), a evolução da economia portuguesa em 2011 foi marcada pela interrupção do acesso a financiamento de mercado e pelo início da aplicação do Programa de Assistência Econômica e Financeira (PAEF). O PAEF fornece um quadro de financiamento estável para o período 2011-2014 e uma estratégia de ajustamento aos desequilíbrios macroeconômicos da economia portuguesa e de aumento do seu potencial de crescimento baseado em três pilares: consolidação das contas públicas, estabilidade do sistema financeiro e transformação estrutural da economia portuguesa. Para o Banco de Portugal (2012), as atuais projeções apontam para uma contração significativa da atividade econômica em 2012 (3.4 %) seguida de uma estagnação em 2013. A evolução projetada reflete a continuação de uma queda muito acentuada da demanda interna (14% em termos acumulados no período 2011-2013). As exportações deverão continuar a ter um papel determinante na minimização do impacto da redução da demanda interna, embora registrando um abrandamento em 2012-2013. Além disso, as projeções apontam que a inflação deverá permanecer relativamente estável em 2012 (taxa de variação média anual de 3.2 por cento, o que compara com 3.6 por cento em 2011), reduzindo-se para 0.9 por cento em 2013. A Tabela 2 apresenta as projeções do Banco de Portugal para o período 2012-2013.

Tabela 2: Projeções do Banco de Portugal

PROJEÇÕES DO BANCO DE PORTUGAL: 2012-2013 TAXA DE VARIAÇÃO ANUAL, EM PORCENTAGEM							
	Pesos 2011	BE Primavera 2012			BE Inverno 2011		
		2011	2012 ^{est}	2013 ^{est}	2011 ^{est}	2012 ^{est}	2013 ^{est}
Produto Interno Bruto	100.0	-1.6	-3.4	0.0	-1.6	-3.1	0.3
Consumo privado	66.3	-3.9	-7.3	-1.9	-3.6	-6.0	-1.8
Consumo público	20.2	-3.9	-1.7	-1.2	-3.2	-2.9	-1.4
Formação Bruta de Capital Fixo	18.0	-11.4	-12.0	-1.7	-11.2	-12.8	-1.8
Procura interna	103.9	-5.7	-6.2	-1.6	-5.2	-6.6	-1.6
Exportações	35.5	7.4	2.7	4.4	7.3	4.1	5.8
Importações	39.3	-5.5	-5.6	0.0	-4.3	-6.3	0.7
Contributo para o crescimento do PIB (em p.p.)							
Exportações líquidas		4.6	3.1	1.6	4.1	3.9	1.9
Procura interna		-6.2	-6.5	-1.7	-5.6	-6.7	-1.5
da qual: Variação de existências		-0.5	0.8	0.1	-0.3	0.1	0.2
Balança corrente e de capital (% PIB)		-5.2	-2.8	-0.4	-6.8	-1.6	0.8
Balança de bens e serviços (% PIB)		-3.2	-1.0	1.0	-3.7	0.3	2.4
Índice Harmonizado de Preços no Consumidor		3.6	3.2	0.9	3.6	3.2	1.0

Fonte: INE e Banco de Portugal

Em meio à crise europeia e à expectativa de que a recessão seja mais intensa em Portugal, o governo português está oferecendo à iniciativa privada participações em diversas empresas públicas. De acordo com o ministro de Economia e do Emprego de Portugal, Álvaro Santos Pereira, em 2012, o governo deve privatizar 100% da TAP (Transportes Aéreos Portugueses), além de vender participações na AdP (Águas de Portugal), ANA (Aeroportos de Portugal) e CTT (Correios de Portugal). O ministro citou ainda que rodovias e estaleiros também devem entrar no programa (WARTH, 2011).

A partir do recessivo cenário português e da concreta perspectiva de privatização das empresas controladas pelo governo, pode-se inferir que também haverá mudanças no controle acionário da TAP M&E Brasil.

O ambiente do contexto brasileiro que envolve a organização objeto do estudo é apresentado a seguir.

5.3.2.3 Panorama Brasileiro

A estabilidade política e o desempenho econômico do Brasil podem favorecer a manutenção e a atração do investimento direto externo no Brasil.

Em termos gerais, observa-se que a economia brasileira vem apresentando resultados positivos na maioria dos indicadores, podendo-se destacar o Índice de Produção Industrial, o Índice de Confiança do Consumidor e o Índice do Empresário Industrial, dentre outros.

Em dezembro de 2011, o índice da produção industrial mostrou um crescimento de 0,9%. Segundo a autora, entre as categorias de uso, bens de capital foi o destaque positivo, sustentado principalmente pelo avanço na produção de bens de capital para transportes, enquanto o recuo de bens de consumo duráveis foi de (-5,5%), por conta da menor fabricação de automóveis (KON, 2012).

Kon (2012) evidencia que a confiança do consumidor permaneceu estável pelo segundo mês consecutivo em 2012 (janeiro e fevereiro). Embora o INEC (Índice Nacional de Expectativas do Consumidor) tenha crescido somente 0,2% em janeiro de 2012, o índice se situa em nível elevado na comparação com a série histórica (KON, 2012). A autora identifica que na composição do índice a maior preocupação dos consumidores é com o desemprego, que vinha aumentando nos últimos dois meses e se reduziu. A expectativa de evolução do desemprego havia acumulado queda de 5,4% entre outubro e dezembro de 2011, e aumentou 5,1% em janeiro, porém, é 3,0% inferior ao registrado em janeiro de 2011.

A situação financeira e endividamento dos consumidores melhoraram em janeiro de 2012 e a expectativa de evolução da inflação é menor 4,3% da que foi registrada em dezembro de 2011 (KON, 2012).

O ICEI (Índice de Confiança do Empresário Industrial) aumentou 2,5 pontos em janeiro de 2012, alcançando 57,3 pontos, consistindo na maior alta do indicador desde o início da série mensal, em janeiro de 2010. (KON, 2010). Esse aumento da confiança do empresário industrial foi observado nos três segmentos da indústria, sendo que na indústria de transformação subiu 2,1 pontos no mês (KON, 2012).

Em janeiro de 2012, o IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Ampliado) apresentou variação de 0,56% acima dos 0,50% de dezembro. O Comitê de Política Monetária (Copom) salientou que o mercado financeiro pela sétima vez consecutiva reduziu ligeiramente as projeções para o IPCA de 2012 e a mediana para o índice saiu de 5,31% para 5,30%. O Banco Central, por sua vez, estima que para 2013 as expectativas de inflação não sofreram variação, ficando em 5%, nível em que estão estacionados há sete semanas (KON, 2012).

A taxa de desocupação de janeiro foi estimada em 5,5%, a menor para o mês de janeiro desde o início da série (março de 2002), registrando alta de 0,8% no mês. A população desocupada se elevou em 15,9% em janeiro (mais 180 mil pessoas procurando trabalho), mas com relação a janeiro do ano passado, recuou -7,7%. A população ocupada que se situa em

22,5 milhões de pessoas, declinou -1,0% em comparação com dezembro mas aumentou 2% no confronto com janeiro de 2011. O número de trabalhadores com carteira assinada no setor privado (11,1 milhões) permaneceu estável em janeiro de 2012, porém na comparação anual, houve uma elevação de 6,3% nos postos de trabalho com carteira assinada (KON, 2012).

Kon (2012) analisa que em janeiro a balança comercial brasileira teve o primeiro déficit em dois anos e o pior para um mês de janeiro. A autora identifica que as importações superaram as exportações em US\$ 1,291 bilhão, enquanto que no mesmo mês de 2011, a balança comercial havia registrado superávit de US\$ 398 milhões.

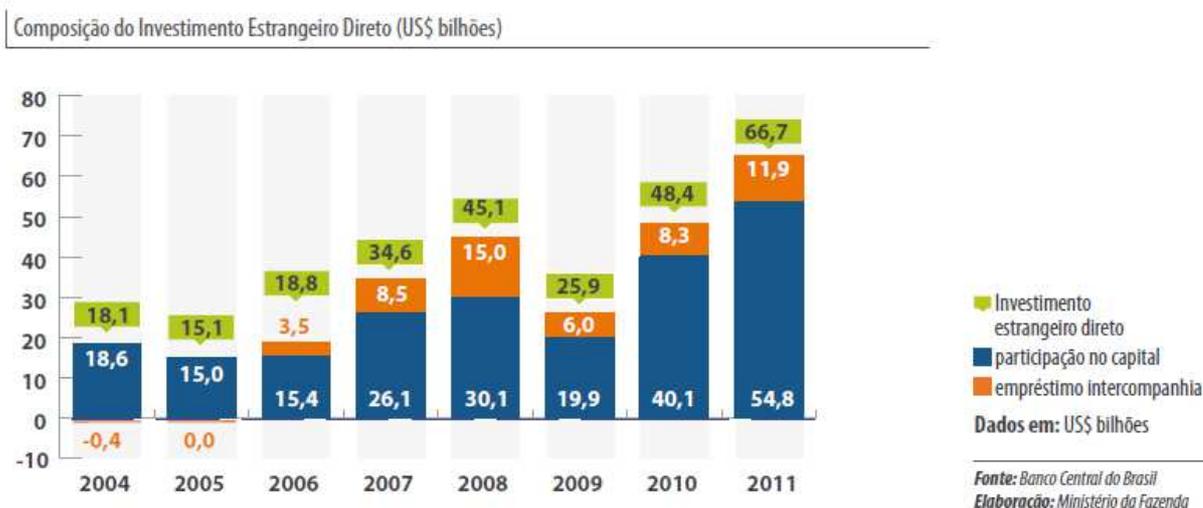
O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, divulgou que as exportações no período foram de US\$ 16,14 bilhões e as importações somaram US\$ 17,43 bilhões, o que é explicado pelos efeitos da crise internacional, em especial da União Europeia, onde houve redução de 25% nas exportações (KON, 2012). Apesar do déficit, a expectativa governamental é fechar este ano com saldo comercial positivo.

Em janeiro 2012, as reservas internacionais aumentaram US\$3,1 bilhões em relação ao montante de dezembro de 2011 (KON, 2012). As perspectivas mais positivas de crescimento 2012 levam à visão de que as reservas internacionais do Brasil devem aumentar significativamente em relação a 2011.

Observa-se que embora o desempenho econômico de 2011 tenha sido melhor do que 2012 para o mesmo período analisado, as projeções são positivas por parte dos órgãos governamentais. Além disso, observa-se uma imagem positiva do Brasil externamente, diferentemente de países sul-americanos, como a Argentina e Bolívia que recentemente nacionalizaram empresas espanholas (CUNHA, 2012).

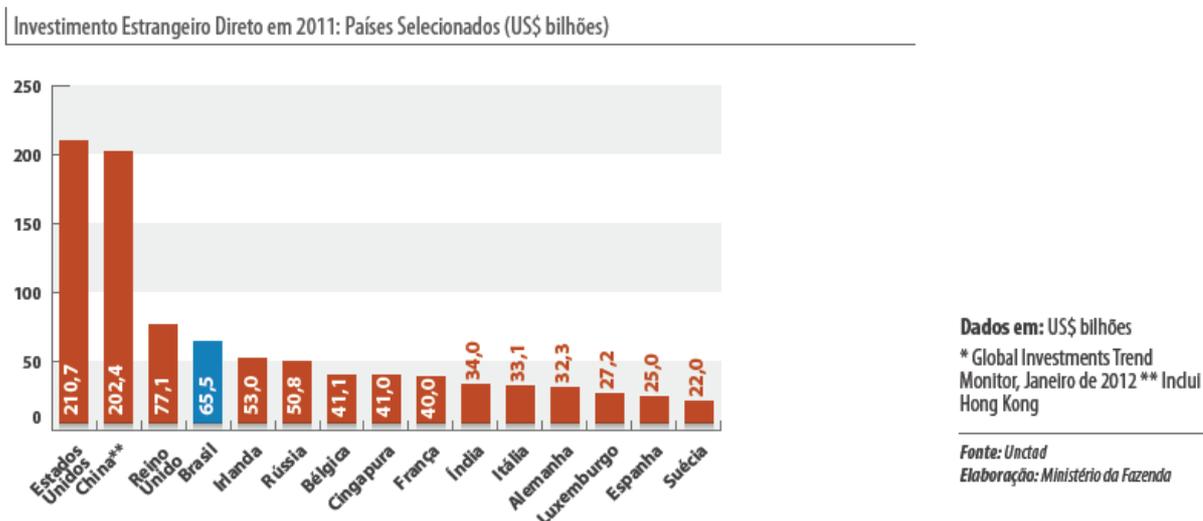
O relatório Economia Brasileira em Perspectiva (2012), publicado pelo Ministério da Fazenda, identifica que com o prolongamento da crise, houve uma “guerra cambial”, promovida pelas economias avançadas para tentar restaurar sua competitividade industrial, o que exigiu por parte do Governo Brasileiro a implementação de medidas monetárias convencionais e fiscais auxiliando a manutenção da política de estabilização de preços, bem como promovendo a estabilização financeira e corporativa.

De acordo com o Ministério da Fazenda (2012), houve aumento no investimento estrangeiro direto em 2011, ocasionado principalmente pelo grande aumento nas operações de participação no capital (Figura 21).

Figura 21: Composição do Investimento Estrangeiro Direto no Brasil

Fonte: Ministério da Fazenda (2012).

Segundo o Ministério da Fazenda, dados consolidados pela Unctad de 2012 evidenciam que o Brasil foi uma das economias que mais receberam investimentos diretos estrangeiros em 2011. O País ocupa o 4º lugar, atrás apenas de EUA, China e Reino Unido (Figura 22).

Figura 22: Recepção de Investimento Direto Externo em 2011

Fonte: Ministério da Fazenda (2012).

O Ministério da Fazenda (2012) identifica que há consideráveis avanços alcançados pelo Brasil nessa última década, onde se observa uma fase de expansão econômica baseada em um modelo de desenvolvimento cujo foco concentra-se no fortalecimento do mercado doméstico, com geração de empregos e distribuição de renda, fomento aos investimentos e

ampliação do mercado de crédito, com inflação sob controle, além de destacada solidez fiscal e do sistema financeiro nacional.

O Relatório do Ministério da Fazenda (2012) considera que o Brasil vem enfrentando a crise econômica mundial com robustez, o que pode ser demonstrado pelos resultados macroeconômicos que têm sido alavancados desde 2002 até o momento, destacando-se: a redução da inflação média, a redução da dívida pública, o crescimento das exportações e a redução da pobreza.

Para o período 2011 a 2014, o Governo Federal projeta um “crescimento econômico médio de 4,8% ao ano, com taxa de investimento alcançando 24% do PIB, em ambiente de inflação sob controle e risco de insolvência desprezível” (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2012, p. 136). As estimativas para o Brasil em 2012 são muito positivas, de acordo com o Ministério da Fazenda (2012), especialmente no que se refere ao crescimento do PIB (projeção de US\$ 2,6 trilhões, passando a ocupar o posto de 6ª economia no mundo), à redução da inflação (não ultrapassando 5% em todos os seus índices), à redução da taxa de pobreza e à melhoria da capacitação da população (aumento em termos de quantidade de matrículas, oferta de vagas e do tempo de estudo da força de trabalho) e a classificação do País em termos de risco. Além disso, o Ministério da Fazenda (2012) destaca os desempenhos positivos de 2011 em termos de produção de automóveis e de produção agrícola, de redução da taxa de desemprego, de aumento da taxa de formalização da atividade profissional e de aumento do investimento direto externo, mencionado anteriormente.

Considerando o cenário econômico brasileiro, pode-se inferir que este predispõe a um crescimento do setor da aviação e, por conseguinte, um crescimento da demanda por serviços de MRO. Sendo assim, em termos gerais, o ambiente nacional pode ser considerado positivo para a TAP M&E Brasil. A seguir são apresentadas as evidências empíricas que possibilitam o alcance dos objetivos do estudo.

5.4 ALCANCE DOS OBJETIVOS DO ESTUDO

Para o alcance dos objetivos do estudo foram analisados dados secundários, documentos da empresa, entrevistas com os gestores e com os representantes de organizações reguladoras. Os resultados obtidos são apresentados a seguir.

5.4.1 Motivações do Grupo TAP para a Realização do Investimento Direto Externo

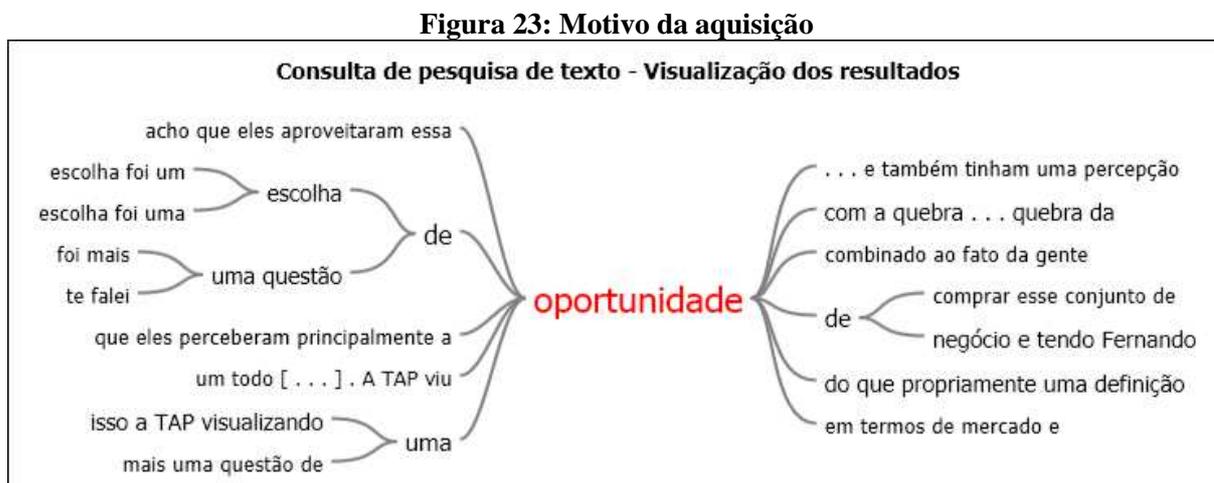
Para identificar as motivações do Grupo TAP para a realização do investimento direto externo foram realizadas entrevistas com os gestores da empresa, buscando-se identificar os aspectos econômicos e/ou comportamentais que influenciaram a decisão da empresa pela aquisição da empresa brasileira. As principais motivações da empresa multinacional para a realização do investimento direto externo no Brasil foi o potencial do mercado interno, que pode ser bastante explorado e sua posição geográfica que permite a captação de clientes externos nas Américas (Norte/Central/Sul). Além do potencial do mercado, a aquisição realizada complementa as operações da unidade europeia que presta serviços no mesmo setor de atuação e que possui limitações de espaço físico e de capacidade operacional. Outro aspecto que pesou na decisão de realizar o Investimento foi a percepção de membros do Conselho de Administração da empresa multinacional que conheciam previamente a empresa, o negócio e suas potencialidades. As respostas dos Entrevistados 1, 3 e 8 resumem os motivos da aquisição ter sido realizada no Brasil. O Entrevistado 3 (E3) enfatiza principalmente o potencial de mercado como o motivo da aquisição:

[...] o motivo principal é o mercado brasileiro de aviação que está num crescimento... de mais de dois dígitos por ano...ou seja acima de dez por cento... [...] portanto é uma aposta de futuro na manutenção aqui do Brasil...As empresas estão num crescimento franco...as cinco melhores estão num crescimento muito grande... uma que não existia na compra ... que é a AZUL fundou-se em dois mil e oito...neste mês já é a terceira maior empresa do Brasil...e nós fazemos manutenção para eles...[...] é todo esse mercado que nós queremos pegar... esse é a principal razão ...e também por que [...] obviamente não podemos ...dissociar isso... o nosso presidente e grupos em Lisboa ...conheciam a organização... e conheciam as suas competências e *know how*... por que foram também dirigentes aqui dessa empresa e acabaram por não deixar perder um *know how* que existia... poderia ser útil num futuro esses são os dois principais motivos [...] (E3)

O Entrevistado 8 (E8) ressalta a necessidade de expansão da unidade de manutenção de Lisboa:

[...] Foi mais uma questão de oportunidade do que propriamente uma definição do resultado de um estudo...[...] a TAP estava em um momento que estava buscando investimentos para expandir [...] a TAP sempre teve uma preocupação muito grande com a possibilidade de expansão dos serviços de manutenção...eles tem uma série de limitações físicas em Lisboa [...]

Realizando a consulta de palavras através do software NVivo 9 pode-se identificar através da árvore de palavras que a aquisição da subsidiária constituiu uma oportunidade na percepção dos entrevistados (Figura 23).



Fonte: elaborada pela pesquisadora a partir do relatório de Consulta de Pesquisa de Texto do NVivo 9.

Pode-se considerar a partir dos resultados obtidos, que as motivações da empresa multinacional foram de ordem econômica (HYMER, 1960; HIRSCH, 1965; VERNON, 1966; 1979; BUCKLEY E CASSON, 1976; RUGMAN, 1981; DUNNING, 1980; 1988; ANDERSON E GATIGNON, 1986) e estão de acordo com o proposto por Dunning (1988). Entretanto, pelas falas dos entrevistados, observa-se que aspectos comportamentais também atuaram como motivadores (JOHANSON E WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON E VAHLNE, 1977; 1990; VAHLNE E NORDSTRÖM, 1993; PEDERSEN, PETERSEN E SHARMA, 2003).

De acordo com o Paradigma Eclético de Dunning (1988), as empresas multinacionais ao realizar investimento direto externo buscam vantagens específicas. Sendo assim, buscou-se identificar as vantagens específicas de propriedade, localização e internalização que o Grupo TAP buscou obter com o investimento direto externo em um país emergente.

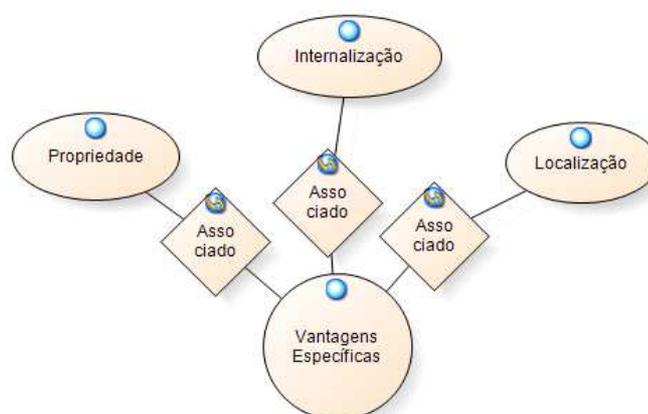
5.4.2 Vantagens Específicas de Propriedade, Localização e Internalização

Para identificar as vantagens específicas de propriedade, localização e internalização que Grupo TAP objetivou acentuar com a aquisição da empresa brasileira foram utilizados

dados secundários através de relatórios da empresa e realizadas entrevistas com os gestores. Para verificar as vantagens de propriedade buscou-se identificar as vantagens do Grupo TAP em relação a recursos, capacidades e competências; em termos de vantagens de localização buscou-se analisar se estas estavam relacionadas aos custos unitários e ao ambiente institucional.

O Grupo TAP possuía vantagens específicas de propriedade, localização e internalização no seu país de origem que a aquisição da empresa brasileira objetivou acentuar, conforme as premissas do Paradigma Eclético (Dunning, 1988).

Figura 24: Vantagens Específicas



Fonte: elaborada pela autora a partir da Matriz de Relacionamento de Nós do NVivo 9.

5.4.2.1 Vantagens Específicas de Propriedade do Grupo TAP

Ao realizar investimento direto externo, a empresa buscou ampliar suas vantagens específicas de propriedade. No país de origem, podem-se destacar, dentre outras, como vantagens específicas do Grupo TAP, a base operacional de Lisboa que, devido ao seu posicionamento geográfico, constitui uma plataforma de acesso privilegiado a mercados localizados em outros Continentes bem como a operação da empresa no aeroporto do Porto, que atua em uma lógica de 2º hub operacional (RELATÓRIO ANUAL, 2010). Além disso, a empresa se destaca como a transportadora europeia líder no transporte de passageiros para o Brasil.

De acordo com o Relatório Anual (TAP, 2010), pode-se identificar também a flexibilidade da empresa para se ajustar aos desafios do ambiente externo como uma importante capacidade. O entrevistado 3 (E3) diferencia as capacidades básicas das capacidades estratégicas:

[...] o básico é ter uma ligação de aviões domésticos dentro de Portugal e ...ilhas... Madeira ...Açores... continuar com ligação a Europa... por que a Europa acaba por ser fundamental pra nós ...e manter uma atividade de longo curso ... que ...seja sustentada também pelas rotas europeias e ter um hub...Acho que o brilhante da TAP foi criar um hub em Lisboa geograficamente... [...] do ponto de vista global foi uma vantagem enorme pra TAP... porque ...por que nos deu ... a ligação ao Atlântico Norte...África e Atlântico Sul... [...] (E3).

Considera-se, assim, que as capacidades básicas do Grupo TAP são o transporte de passageiros e cargas (transporte aéreo) e a prestação de serviços a terceiros em Manutenção e Engenharia em aeronaves, que podem ser desdobradas na capacidade de operação de voos (pontualidade/regularidade/horas de voo) e de vendas de serviços de manutenção (qualidade/confiabilidade/segurança/preço competitivo). O Relatório Anual (2010) destaca a capacidade de operação aérea da empresa e a frota de aviões como ativo importante:

No desenvolvimento da sua actividade, a TAP Portugal, conjuntamente com os seus parceiros, disponibilizava, a 31 de Dezembro, aos seus passageiros e clientes de carga, o acesso a 163 cidades, 64 em avião próprio, das quais 80 se localizam na Europa, 56 nas Américas e as restantes em outros continentes. No final de 2010, a Empresa transportou 9,1 milhões de passageiros e 94,2 milhares de tons. de carga e correio (TAP, 2010, p.28).

O entrevistado 2 (E2) ressalta: “ a TAP é a segunda empresa mais segura do mundo”.

Esses achados estão coerentes com Amit e Schoemaker (1993) e Mills *et al* (2003) onde as capacidades derivam das formas pelas quais os recursos são utilizados através dos processos organizacionais para obter um resultado desejado.

O Relatório Anual (2010) evidencia a aquisição da Companhia Portugália em 2007, que contribuiu para que a Companhia adquirisse a capacidade de captar tráfego regional para a sua rede de operação, criando sinergias e reforçando a sua posição competitiva a nível internacional. O entrevistado 3 (E3) acrescenta quanto as capacidades, do Grupo TAP:

[...] tem uma marca forte...muito forte ...a marca do português mais conhecida no mundo... tem quase setenta anos de história... em setenta anos apenas ter um acidente com vítimas humanas ...[...] a quarta empresa mais segura do mundo... e a segunda melhor da Europa... [...] tem capacidade oficial pra manter a sua própria frota... e por tanto não precisa subcontratar serviços ...tem capacidade total interna... [...] leva vantagens... no fato do português ser a quinta língua mais falada no mundo...[...] com as ex-colônias tem uma ligação forte e nós lucramos com isso [...] (E3)

O entrevistado 1 (E1) manifesta sua percepção quanto a TAP MRO Lisboa. Ele identifica que a competência estratégica da TAP MRO Lisboa é “fazer a maior parte de todos

os serviços dentro da própria MRO sem ter que subcontratar outras empresas, o que reduz custos e o tempo de duração do serviço”. Ele evidencia que a grande vantagem que a TAP MRO de Lisboa possui é o cliente sair com o serviço bem executado. O cliente sabe que não está à espera de um avião vai sair de uma inspeção e que posteriormente vai falhar. Essa segurança que é transmitida ao cliente é o que faz com que ele volte e permaneça. Para o entrevistado 1 (E1) a qualidade é um valor importantíssimo para a TAP, um fator muitas vezes até de fidelização. Além disso, o entrevistado revela que há o valor gerado com a capacidade de customização da MRO que pode ser utilizada de acordo com as necessidades organizacionais, como no caso do atendimento da FEDEX e da Força Aérea Francesa, onde houve adaptação de estruturas e sistemas para atendê-los. O entrevistado 1 (E1) explica sobre as capacidades básicas da MRO:

[...] A capacidade técnica de realizar os serviços de acordo com as normas pelas quais a empresa é certificada é o básico. O básico do básico é fazer manutenção de qualidade, adequada ao tipo de serviço que é solicitado. Essa capacidade é baseada na qualificação de técnicos certificados, formados pela própria empresa [...] (E1).

Analisando o Relatório Anual (TAP, 2010), pode-se inferir que as capacidades básicas da MRO/Lisboa podem ser desdobradas nas capacidades de operação e de comercialização de serviços para a sua frota e para os clientes da Europa.

Os resultados obtidos permitiram identificar as três categorias identificadas por Collis (1994): as capacidades básicas; as capacidades relacionadas à melhoria das atividades da firma; às capacidades estratégicas da firma (BARNEY, 1991).

Considerando o foco do estudo, buscou-se identificar os principais recursos que sustentam as capacidades da MRO Lisboa. Para tanto, foi apresentado o quadro de recursos que consta do instrumento de pesquisa (Apêndice E) somente aos entrevistados 1 e 3, pois os demais não dispunham de informações a respeito. Observa-se que esse quadro serviu apenas como um referencial para auxiliar nas respostas não havendo nenhuma avaliação quantitativa do mesmo. Sendo assim, os recursos considerados mais importantes pelos entrevistados foram os seguintes:

Recursos tangíveis: recursos financeiros (empréstimos); instalações, equipamentos, localização, acesso a insumos, gestores e funcionários qualificados; a estrutura organizacional; os sistemas de planejamento e sistemas de coordenação e controle (BARNEY, 1991; 2001; MILLS ET AL, 2003).

Recursos intangíveis: contratos; licenças (para operar pelos órgãos reguladores do país); know-how dos empregados; a habilidade para gerir mudanças; reputação; o know-how dos empregados; a percepção de serviço e a percepção de qualidade do cliente (BARNEY, 1991; 2001; MILLS ET AL, 2003).

Avaliando os recursos da MRO Lisboa em termos de valor, raridade, imitabilidade e facilidade de substituição, os entrevistados identificaram os que mais contribuem para a vantagem competitiva nessa ordem são: know-how dos empregados; gestores e funcionários qualificados; a localização, sistemas de planeamento; instalações; licenças para operar; sistemas de coordenação e controle; a reputação; contratos.

De acordo com os entrevistados, os recursos atendem aos critérios estabelecidos por Barney (1991; 2001) para que constituam fonte de vantagem competitiva (valor, raridade, dificuldade de imitação, dificuldade de substituição). O quadro 7 sintetiza a análise dos recursos.

Quadro 7 Análise dos recursos da MRO Lisboa (Continua)

Recurso	Valor	Raridade	Imitabilidade	Substituibilidade
Know-how de empregados	Muito valioso, demoram muitos anos para desenvolver..	Escasso, há pouca disponibilidade no mercado.	Muito difícil de imitar, envolve conhecimento tácito.	Muito difícil de substituir, porque é difícil de desenvolver em pouco tempo.
Gestores e funcionários qualificados	Muito valiosos, envolvem principalmente a gestão do negócio.	Raro em função da necessidade de conhecimentos e habilidades específicos ao negócio.	Difícil de imitar porque envolve o conhecimento das peculiaridades organizacionais	Difícil de substituir, porque é preciso buscar na concorrência
Localização	Muito valiosa, porque está na proximidade do aeroporto.	Rara, porque não há mais espaço disponível.	Difícil de imitar porque é uma concessão governamental.	Não tem como substituir, pois é fundamental para apoio à empresa aérea.
Sistemas de planeamento	Valiosos, possibilitam a análise da capacidade operacional para o atendimento da demanda.	Raros, difíceis de desenvolver de acordo com as necessidades organizacionais.	Difícil de imitar em função das peculiaridades organizacionais	Difícil de substituir porque demora para ser desenvolvido e ajustado.
Instalações	Muito valiosas, precisam ser homologadas pelas autoridades competentes para a realização dos serviços.	Raras, porque precisa atender rigorosamente todas as especificações exigidas pelos órgãos reguladores.	Difícil de imitar porque estão organizadas de forma peculiar pelos gestores.	Difícil de substituir, porque o processo de desenvolvimento de infra-estrutura é complexo.

Quadro 7 Análise dos recursos da MRO Lisboa (Conclusão)

Recurso	Valor	Raridade	Imitabilidade	Substituibilidade
Licenças	Muito valiosas, sem elas as operações não podem ser realizadas.	Raras, porque envolve conhecimentos e habilidades técnicas certificadas	Difícil, porque precisa de infraestrutura humana e material de acordo com as exigências das autoridades aeronáuticas.	Substituir significa deixar de atender o mercado.
Sistemas de Coordenação e Controle	Valiosos, porque garantem eficiência.	Raros, porque é difícil desenvolver sistemas que atendam as necessidades organizacionais.	Difícil de imitar em função das peculiaridades organizacionais	Difícil de substituir, porque demora para ser desenvolvido e ajustado.
Reputação	Valiosa porque contribui para a captação dos clientes	Rara, porque demora anos para ser contruída, garante a sustentabilidade da empresa.	Difícil de imitar em função de que é específica à cultura organizacional da empresa.	Não tem como substituir.
Contratos	Muito valiosos, garantem a sustentabilidade econômica do negócio.	Raros, porque a concorrência é muito acirrada.	Difícil de imitar em função da versatilidade de serviços que a empresa oferece.	Difíceis de substituir, envolvem negociações complexas.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas.

Observa-se, assim, que a empresa multinacional buscou aproveitar suas vantagens de propriedade ao realizar investimento direto externo (DUNNING, 1988), pois buscou ampliar e expandir suas competências ao realizar a aquisição da subsidiária.

5.4.2.2 Vantagens Específicas de Localização

As empresas multinacionais buscam criar e explorar suas vantagens específicas de propriedade em combinação com as vantagens de localização do país receptor do investimento direto externo (DUNNING, 1988; 2000).

Os entrevistados identificaram que a empresa buscou como principal vantagem de localização o baixo custo da mão de obra e de outros custos internos que possibilitariam realizar operações com um menor custo unitário. O entrevistado 3 (E3) identifica que o custo da mão de obra era convidativo por ocasião da aquisição, mas que essa vantagem está se diluindo a partir da taxa de câmbio:

[...] nós temos uma mão de obra mais barata que Europa... mais barata que Estados Unidos...mas já não é tanta a diferença...com a valorização do Real tornou a mão de

obra já quase ao nível dos Estados Unidos... África não tem concorrência pra nós [...] (E3)

O entrevistado 2 (E2) evidencia a conjugação da localização e das capacidades das subsidiárias brasileira e europeia com como fonte de diferencial competitivo:

[...] tem boa localização geográfica ...Europa ...América do sul... forte na Europa... e a mais forte na América do Sul... estou falando da manutenção né... forte na Europa... e disparada mente a mais forte da América do Sul... outra coisa...tem uma gama de capacidades que nenhuma outra tem... a gente faz... dos três principais fabricantes de aviões nós fazemos todos os aviões[...] (E2)

O potencial de mercado também foi um fator que pode ter tido importância na visão dos entrevistados. Pode-se identificar que esses resultados estão em consonância com o proposto por Bevan *et al* (2004) e Meyer *et al* (2009) que identificam esses aspectos como atrativos dos mercados emergentes.

Conforme os objetivos específicos estabelecidos para o trabalho, buscou-se identificar se a importância da qualidade institucional teria influência positiva para atrair o investimento direto externo. Para alcançar esse objetivo foi realizada uma avaliação das dimensões do ambiente institucional junto aos executivos que foram transferidos da matriz do Grupo para o Brasil, pois estes acompanharam o processo de aquisição e os demais entrevistados não dispunham dessa informação. Para responder a essa questão foi apresentado aos entrevistados um quadro para que eles indicassem quais as dimensões institucionais (KAUFMANN ET AL, 2010) poderiam ter exercido influência na decisão da empresa sobre o investimento direto externo. Observa-se que o quadro foi utilizado apenas como referencial buscando identificar de forma clara quais aspectos estavam sendo considerados.

Os entrevistados foram unânimes em afirmar que o ambiente institucional brasileiro não foi decisivo para a aquisição, mas, segundo eles, podem ter favorecido positivamente a decisão da empresa multinacional de realizar o Investimento Direto Externo no Brasil aspectos relacionados à estabilidade política e a ausência de violência/terrorismo, a qualidade da regulação e o direito à propriedade. Esses resultados estão de acordo com os estudos de Amal, Tomio e Raboch (2010), que identificam o ambiente institucional como um fator de atração do investimento direto externo na América Latina. Autores como North (1990), Mudambi e Navarra (2002) e outros identificam que o ambiente institucional é importante, pois contribui para reduzir os custos de transação, bem como reduzir os níveis de incerteza e instabilidade no mercado.

A estabilidade política e ausência de violência/terrorismo referem-se à probabilidade de que o governo seja desestabilizado ou derrubado por meios inconstitucionais ou violentos; incluindo violência doméstica e terrorismo (KAUFFMANN ET AL, 2010). Nesse quesito os entrevistados avaliaram que os poucos conflitos internos e externos e a ausência de terrorismo podem ter contribuído para favorecer a aquisição da empresa no Brasil.

A qualidade da regulação está relacionada a capacidade do governo para formular e implementar políticas sólidas e regulações que permitem e promovem o desenvolvimento do setor privado (KAUFFMANN ET AL, 2010). Em relação a essa questão, os entrevistados identificaram que as políticas comerciais brasileiras podem ter favorecido positivamente para a atração do investimento direto para o Brasil.

O Estado de Direito refere-se à confiança no respeito das regras da sociedade (KAUFFMANN ET AL, 2010). Na percepção dos entrevistados, os aspectos que podem ter contribuído para influenciar positivamente a decisão da aquisição foram a qualidade da execução dos contratos e o respeito aos direitos de propriedade.

Esses achados também são coerentes com Acemoglu *et al* (2004) que argumentam que as instituições econômicas influenciam a estrutura de incentivos econômicos em uma sociedade. De acordo com os autores sem direitos de propriedade, os indivíduos não têm o incentivo para investir em capital físico ou humano ou adotar tecnologias mais eficientes. Acemoglu *et al* (2004, p. 2) observam que “as instituições econômicas também são importantes porque ajudam a alocar recursos para o seu uso mais eficiente, elas determinam quem fica com os lucros, rendimentos e direitos residuais de controle”.

5.4.2.3 Vantagens Específicas de Internalização

Ao realizar o investimento direto externo o Grupo TAP buscou aproveitar a subsidiária para transferir para o Brasil operações de manutenção que seriam realizadas na unidade europeia, possibilitando que a unidade de Lisboa conquistasse clientes que gerassem mais rentabilidade. Sendo assim, com a aquisição não houve a necessidade de terceirizar alguns serviços da unidade europeia, o que reduz tempo e custos. O entrevistado 8 (E8) considera que

[...] isso deu uma flexibilidade muito grande para a TAP lá em Lisboa, abriu oportunidade realmente de captar serviço da região com valor mais alto, também tirou aquela preocupação do que vou fazer se eu não tiver espaço para fazer meus próprios aviões, então a possibilidade de trazer os aviões para cá flexibilizou muito o negócio da manutenção da controladora [...] (E8)

A aquisição da subsidiária possibilitou, também, a transferência de conhecimentos que estão imbricados nas operações, bem como acesso ao conhecimento dos sistemas políticos-legais do Brasil, diminuindo o grau de incerteza. Sendo assim, pode-se inferir que a empresa multinacional buscou vantagens de internalização ao realizar o investimento direto externo, pois para a captação de serviços com maior rentabilidade na Europa era preciso garantir o controle desse processo. Essas descobertas estão em consonância com Dunning (1988) que justifica a internalização quando a empresa multinacional opta em transferir ativos dentro da sua própria organização ao invés de vendê-los ou ceder seu direito de uso a empresas estrangeiras.

Após analisar as fontes de vantagens específicas, buscou-se analisar os motivos de escolha do modo de investimento.

5.4.3 Escolha do Modo de Entrada

A opção da aquisição como modo de entrada no Brasil foi justificada pelos entrevistados em função dos altos custos que envolvem o desenvolvimento de uma empresa do setor de Engenharia e Manutenção. Esses custos envolvem não apenas a infraestrutura física, mas também a obtenção de licenças e treinamento de técnicos que demoram muitos anos para serem formados. A subsidiária adquirida tinha um modelo pronto que se adaptava às necessidades da empresa, espaço físico e qualificações para expandir as capacidades da empresa, além de estar posicionada geograficamente em uma região, cujo mercado é considerado estratégico.

A visão dos entrevistados a seguir sintetizam os motivos da escolha da aquisição como modo de entrada. Para o Entrevistado 1 (E1) os custos e o tempo de desenvolvimento da estrutura física e humana justificam a escolha pela aquisição ao invés de outro modo de entrada:

[...] os custos de desenvolvimento de uma MRO...são gigantes...[...] dos licenciamentos... montar e formar ...treinar os próprios técnicos é uma coisa que demora muitos anos... ou então tu tens que buscar no mercado já prontos... e com a quantidades de linhas de aviões e componentes que nós temos aqui teríamos que ... o Brasil não teria capacidade para de um momento a outro dar todos os técnicos... e então aqui já havia ... um modelo ...montado sabes... se adaptaria as necessidades da TAP [...] (E1)

O entrevistado 6 (E6) ressalta a habilitação da mão de obra como aspecto decisivo para a opção da realização de aquisição ao invés de outro modo de entrada:

[...] o mercado hoje no Brasil na área de... de aviação ...ele esta de certa forma com o crescimento muito grande... E o segmento da manutenção também... [...] com isso existe uma carência de pessoas que consigam executar o serviço ...Pelo regulamento brasileiro você precisa ter as habilitações na ANAC... Então hoje não está com tanta fartura assim... Esse mercado se fala na ordem de nove mil técnicos no Brasil já habilitados com carteira ANAC... O mercado hoje está pedindo no curto prazo, com aí, mais um ano e meio, em torno de quatorze mil pessoas com essa habilitação [...] (E6)

O entrevistado 8 (E8) evidencia a qualificação existente como um fator fundamental que influencia a escolha do modo de entrada:

[...] na parte de manutenção de aeronaves... De componentes aeronáuticos... O que se vende na verdade é uma habilidade específica e um conhecimento específico... E partir do zero para criar uma empresa dessas... Pode até não ser tão difícil... na parte de obtenção de uma área, implementação de recursos físicos, implementação de capacidades técnicas a nível de equipamento e ferramental... Mas o material humano que é o que faz essa coisa funcionar, que é realmente o principal desse serviço... Não é fácil de obter... E obviamente se a gente tem a oportunidade de pegar um conjunto de pessoas já preparadas, formadas e com notório saber na área, obviamente faz toda a diferença [...] (E8)

Em termos de escolha do modo de entrada, os resultados estão de acordo com Kogut e Singh (1988), cujo estudo evidencia que as empresas multinacionais tem uma maior propensão em utilizar a aquisição como modo de entrada em países que apresentam menos barreiras culturais e uma maior experiência da firma no mercado externo. Os resultados também apresentam coerência com Mehmed e Osmani (2004) que identificam que a preferência por aquisições é decorrente da rapidez de executar os investimentos e quando o alvo da aquisição pode ser os ativos estratégicos valiosos, como marcas ou patentes, lealdade à marca, sistemas de produção, relacionamento com clientes e outros, que é o caso da subsidiária brasileira.

No momento da aquisição a empresa encontrou a sua disposição uma determinada configuração de recursos da subsidiária que, conjugados entre si, geravam capacidades e competências na subsidiária, os quais são descritos a seguir.

5.4.4 Configuração Inicial dos Recursos

No momento da aquisição os recursos da subsidiária estavam distribuídos nas bases operacionais, cujas instalações estavam localizadas no Rio de Janeiro, Porto Alegre e São Paulo, consistindo no maior complexo de manutenção de aeronaves da América do Sul. A localização das bases pode ser considerada privilegiada por estarem situadas em um país emergente com mercado em crescimento. A base localizada no Aeroporto Internacional do Rio de Janeiro, ocupando uma área de 200.000m², abriga o maior hangar do hemisfério sul (onde era realizada a manutenção de toda a frota da controladora anterior- a Varig), incluindo checks "C" e "D", especialmente dos wide-body, um banco de provas de motores (operado em conjunto com a GE) capaz de testar turbinas de até 100,000lb de empuxo, e um almoxarifado com peças de reposição para todos os tipos de aviões da frota que a controladora anterior operava. A base da empresa situada em Porto Alegre, ocupa uma área total de 205.000m², existindo, ainda instalações de porte em São Paulo, no Aeroporto de Congonhas e Guarulhos, destinadas ao atendimento da aviação corporativa e regional. As bases possuíam oficinas de componentes muito abrangentes e completas.

A subsidiária contava com 4.800 funcionários, sendo que na área técnica eram habilitados pelas autoridades aeronáuticas. Os salários da mão de obra eram inferiores aos praticados na Europa. A marca da empresa adquirida 'VEM' era reconhecida internacionalmente pelo mercado e sinônimo de excelência na prestação de serviços de manutenção aeronáutica para a aviação comercial, militar e corporativa. Nas palavras dos entrevistados 6 (E6) e 2 (E2):

[...] as instalações tanto no RJ quanto em Porto Alegre elas são instalações assim com uma dimensão muito boa em termos de área e possibilidade de crescimento [...] (E6)

[...] ela não tinha... manutenção de muitos componentes [...] ela tem hoje uma possibilidade de se expandir... por que ela tem uma limitação grande [...] a mão de obra especializada a TAP pegou pronta aqui [...] para Porto Alegre ela tem a opção de usar os hangares aqui sem pagar [...] (E2)

Considerando a situação inicial dos recursos evidenciada, pode-se identificar que as competências organizacionais estavam mais voltadas às operações, concentrando-se em atender aos requisitos das certificações existentes, tais como a manutenção das frotas Boeing e EMBRAER, bem como a manutenção a alguns tipos de motores turbo-hélice e vários tipos de trens de pouso, diversos componentes elétricos. Cabe destacar a competência oficial existente na subsidiária, especialmente em relação à manutenção de trem de pouso, que a concorrência não possuía. Essas competências enfatizavam principalmente a realização de

serviços com qualidade. As principais capacidades básicas da subsidiária são a realização dos serviços com qualidade, e o cumprimento de prazos contratados com os clientes. O Entrevistado 1 (E1) ressalta os recursos da subsidiária:

[...] o preço da própria mão de obra... outro recurso com eu disse... é a própria infra estrutura... a infra estrutura preparada...montada... as especificações de todo corpo técnico que já existe aqui... da própria empresa... [...] o espaço disponível para trabalhar com o cliente... em Lisboa já estávamos a ficar muito estagnados [...] (E1)

Os Entrevistados 3 (E3) e 8 (E8) evidenciam as capacidades da subsidiária que possibilitam a complementação dos serviços oferecidos pela matriz em Lisboa:

[...] capacidades que não tínhamos na Europa... temos a oficina trem de pouso...não existe em Lisboa...aqui existe e é muito forte... outra grande vantagem é que aqui tem uma tradição BOEING... muito grande... e em Lisboa era tudo AIRBUS...por tanto são complementares... e ...em termos de infraestrutura o hangar do Rio e os hangares de Porto Alegre são melhores do que qualquer outros hangares que existam no Brasil...e por tanto ai existe um infra estrutura criada [...] (E3)

[...] na época se achava muito interessante a possibilidade de ter a complementaridade nas capacidades... então com a aquisição... ...Lisboa seria o centro de excelência em AIRBUS enquanto o Brasil seria focado na parte BOEING e EMBRAER... Nós tínhamos capacidade EMBRAER e já desde aquela época desejávamos expandir as capacidades EMBRAER... Então na época se enxergava com muito bons olhos a possibilidade de complementaridade ou seja poder oferecer praticamente qualquer produto no mercado ... Independente do fabricante, ou seja... de um lado ou de outro os produtos estariam cobertos [...] (E 8)

Buscando identificar os recursos que sustentam as competências e capacidades da empresa, foi solicitado aos gestores da empresa que identificassem por ordem de importância os recursos que consideravam muito importantes. Os recursos considerados pelos entrevistados como de maior importância foram os seguintes:

Recursos Tangíveis: gestores e funcionários qualificados, instalações, recursos financeiros, sistemas de coordenação e controle, equipamentos, sistemas de planejamento, estrutura organizacional, acesso a insumos e localização;

Recursos Intangíveis: *know-how* dos empregados, contratos, licenças (certificações), percepção de serviços, habilidades para gerir mudanças, percepção de qualidade, reputação e redes de relacionamento.

O critério utilizado para identificar os recursos foi a frequência com que eles foram indicados. Por ordem de importância identificou-se a predominância dos recursos intangíveis nas primeiras posições: *know-how* dos empregados, contratos, licenças (certificações).

Complementarmente foi realizada uma consulta de frequência de palavras usando o software NVivo 9. (Figura 25).

Figura 25: Recursos tangíveis e intangíveis da subsidiária

600 à a300 acesso acho ainda além ao aos brasil brasileiro capacidade certificadas cliente clientes com como competência conhecimento conta contratos controle coordenação da das de do dos e é eles em embraer empregados empresas então equipamentos erj está estar estrutura eu fato financeiros financiamentos físicos fornecedores funcionários gente gerir gestores governamentais grandes habilidade how importantes instalações insumos isso know licenças localização m mais manutenção mão mil mudanças muito na nível nós o obra oficinas organizacional os outros para percepção planejamento qualidade qualificados que recursos redes relacionamento reputação são serviço serviços sistemas tangíveis tap tem tu um uma

Fonte: Nuvem de Termos extraída do Relatório ‘Consulta de Frequência de Palavras’

O Entrevistado 6 (E6) evidencia a complementaridade das capacitações da matriz e da subsidiária e ressalta a importância das instalações que poderiam contribuir para o processo de expansão da empresa multinacional:

[...] de certa forma complementavam o tipo de serviço de manutenção feito pela TAP em Lisboa [...] no Brasil a nossa experiência maior de manutenção era com a linha Boeing [...] as instalações tanto no RJ quanto em Porto Alegre elas são instalações assim com uma dimensão muito boa em termos de área e possibilidade de crescimento [...] (E6)

Questionado sobre os recursos que sustentam as capacidades, o entrevistado 1 ilustrou com a seguinte equação: capacidades operacionais = infraestrutura + pessoas + certificações.

Após a identificação dos recursos considerados mais importantes, os entrevistados foram solicitados a avaliá-los em termos de valor, raridade, imitabilidade e facilidade de substituição. Os entrevistados identificaram os que mais contribuem para a vantagem competitiva (Quadro 8).

Quadro 8: Análise dos recursos da MRO Brasil (continua)

RECURSO	Valor	Raridade	Imitabilidade	Facilidade de substituição
Licenças (certificações)	Muito valiosas, abrangem linha Boeing e diversos outros componentes	Raras, porque envolvem conhecimentos e habilidades técnicas certificadas.	Dífceis de imitar, porque precisa de infra-estrutura humana e material de acordo com as exigências das autoridades aeronáuticas.	Difícil de substituir significa deixar de atender o mercado.

Quadro 8: Análise dos recursos da MRO Brasil (conclusão)

RECURSO	Valor	Raridade	Imitabilidade	Facilidade de
---------	-------	----------	---------------	---------------

				substituição
Gestores e funcionários qualificados	Valiosos, conhecem o contexto local.	Raro em função dos conhecimentos específicos do negócio e do contexto local	Difícil de imitar porque envolvem competências individuais	Difícil de substituir, porque é preciso buscar na concorrência ou trazer de Lisboa.
Know-how dos empregados	Muito valioso, demoram muitos anos para desenvolver.	Escasso, há pouca disponibilidade no mercado brasileiro	Muito difícil de imitar, envolve conhecimento tácito.	Muito difícil de substituir, porque é difícil de desenvolver em pouco tempo.
Instalações	Muito valiosas, o maior complexo da América do Sul.	Raras, precisam atender rigorosamente todas as especificações exigidas pelos órgãos reguladores.	Difícil de imitar porque estão organizadas de forma peculiar pelos gestores.	Difícil de substituir, porque o processo de desenvolvimento de infra-estrutura é complexo.
Percepção de qualidade	Muito valiosa decorrente da controladora anterior	Rara (difícil de desenvolver com clientes fora da América do Sul)	Difícil de imitar	Difícil de substituir
Contratos	Muito valiosos, garantem a sustentabilidade econômica do negócio.	Raros, porque as operações estão voltadas para apoio interno.	Difícil de imitar em função da versatilidade de serviços que a empresa oferece.	Difíceis de substituir, envolvem negociações complexas.
Sistemas de planejamento	Valiosos, possibilitam a análise da capacidade operacional para o atendimento da demanda.	Raros, difíceis de desenvolver de acordo com as necessidades organizacionais.	Difícil de imitar em função das peculiaridades organizacionais	Difícil de substituir porque demora para ser desenvolvido e ajustado.
Equipamentos	Valiosos, apoiam as competências humanas	Não são raros	Fáceis	Difícilidade relativa para substituir
Recursos financeiros	Muito valiosos para	Escassos, muitas dívidas	Não se aplica	Não se aplica
Reputação	Valiosa decorrente da antiga controladora	Rara, porque demora anos para ser contruída.	Difícil de imitar, é específica à cultura organizacional da empresa.	Não tem como substituir.

Fonte: elaborado pela autora

Considerando os recursos, capacidades e competências identificados na empresa e na subsidiária brasileira, pode-se identificar as quatro condições para que o modelo baseado em recursos leve à vantagem competitiva (PETERAFF, 1993):

- Heterogeneidade dos recursos: ao realizar o investimento direto externo a TAP passa a usufruir de recursos superiores à concorrência;

- Limites *ex post* à competição: a TAP após a aquisição passa a ter capacidade para acentuar as especificidades de seus recursos, dificultando a imitação e a substituição no longo prazo;
- Mobilidade imperfeita: após a aquisição, a TAP pode utilizar os recursos da subsidiária de forma combinada com a unidade de Lisboa, dificultando a imitação;
- Limites *ex ante* a competição: com a aquisição a TAP se antecipa à concorrência na posse dos recursos estratégicos da subsidiária que permite acessar os mercados da América do Sul, especialmente o brasileiro, que tem uma projeção de crescimento, o que pode conferir posição superior às demais firmas.

Após a aquisição, a subsidiária passou por um processo de transformação organizacional, no qual houve uma reconfiguração de recursos que ocorreu ao longo da história. A trajetória da subsidiária após a aquisição é descrita a seguir buscando a compreensão do processo de reconfiguração dos recursos, que é um dos objetivos específicos do estudo,

5.4.5 Trajetória da subsidiária

A descrição da trajetória da subsidiária foi elaborada através do cruzamento das entrevistas com os gestores da subsidiária e das informações constantes nos documentos disponibilizados publicamente pela empresa e dados secundários. Para descrever a trajetória foi utilizada a estrutura analítica de Hoff (2008), buscando identificar: os momentos críticos que influenciaram mudanças na organização e suas fontes atuantes; as causas dos momentos críticos e suas principais consequências; os principais recursos que foram alterados no processo de transformação da empresa; os fatos que reforçam padrões institucionais ou estruturas, que permaneceram ao longo do tempo e que condicionaram a trajetória; os fatos reativos aos padrões institucionais ou estruturais que geraram feedback, reforçando a trajetória ou criando novos momentos críticos, os resultados gerados com os processos de mudança ao longo do tempo. A trajetória da subsidiária pode ser sintetizada abaixo.

- 2005 - a TAP constituiu a Aero LB (Luso-Brasileira), uma empresa de direito brasileiro, para garantir o controle de 95% VarigLog (Logística) e de 90% VEM (Engenharia e Manutenção);
- 2006 – a TAP assume o controle da subsidiária (50%) através de um consórcio;
- 2007 – a TAP amplia o controle da subsidiária (90%);
- 2008 – a TAP realiza um diagnóstico organizacional na subsidiária objetivando um novo modelo de gestão;
- 2009 – a TAP efetua uma transformação organizativa na subsidiária;
- 2010 – a TAP desenvolve ações estruturantes e ajustes no modelo de gestão da subsidiária;
- 2011 – Consolidação do novo modelo de gestão da subsidiária e da expansão internacional da TAP MRO.

Cabe evidenciar as condições antecedentes ao primeiro momento crítico com a mudança de controle acionário da subsidiária e da chegada dos novos controladores em 2006. Essas condições antecedentes ocorrem em 2004 e 2005.

5.4.5.1 Condições Antecedentes ao Investimento Direto Externo

Em 2004 os principais fatores de risco para o crescimento econômico mundial, no cenário internacional eram os preços do petróleo e o déficit fiscal e em conta corrente americano que impactavam a taxa de juros e de câmbio no contexto internacional (UFRGS, 2004; TAP, 2004; BNDES. 2004). As estimativas do Fundo Monetário Internacional e do Banco Central Europeu para 2005 haviam se reduzido de 4,3% para 4% para o PIB mundial e de 1,9% para 1,8% para a Zona do Euro respectivamente (UFRGS, 2004).

O petróleo, embora estivesse com o preço do barril abaixo dos praticados no início da década de 1980, encontrava-se em um patamar extremamente elevado em uma perspectiva histórica, ocasionando efeitos negativos para os investimentos e para a atividade econômica (UFRGS, 2004).

Na zona do euro a desvalorização do dólar vinha impactando fortemente o valor da moeda, dificultando a expansão da atividade econômica e as exportações (UFRGS, 2004). Embora tivesse havido crescimento do PIB no primeiro trimestre de 2004, a produção industrial apresentou ao final do ano sinais de estagnação, assim como o consumo (UFRGS, 2004). A taxa de desemprego manteve-se em 9% desde abril e os indicadores de curto prazo

apresentavam sinais de estabilidade a crescimento na segunda metade de 2004. Para 2005, as expectativas de mercado previam a redução da taxa de desemprego para 8,8%. A inflação se elevou tanto na Europa quanto nos Estados Unidos em função da alta do petróleo (UFRGS, 2004).

Para 2005 as expectativas para os países da zona do euro eram favoráveis com perspectivas de aquecimento da atividade econômica, de incremento dos investimentos, de redução na taxa de desemprego e de melhoria no consumo privado (UFRGS, 2004).

A economia chinesa apresentava forte crescimento econômico e o Japão, embora tenha apresentado uma leve recuperação com a melhoria das exportações e da produção no primeiro trimestre de 2004, não apresentou resultados tão positivos.

Em Portugal, o Produto Interno Bruto (PIB) cresceu em termos reais, após uma variação negativa em 2003, aquém do crescimento médio esperado para os países da zona do euro pelo quinto ano consecutivo (TAP, 2004). A recuperação da economia foi fundamentada na expansão da demanda interna privada, onde as exportações foram maiores do que as importações, o que influenciou o aumento das necessidades de financiamento da economia portuguesa e a redução da taxa de poupança dos particulares e a interrupção da correção do déficit externo (TAP, 2004). Houve crescimento econômico no primeiro semestre de 2004, em termos de consumo, investimento e comércio externo, mas no segundo semestre a economia desacelerou, influenciada pela redução da confiança dos agentes econômicos e pela diminuição das expectativas de crescimento da economia mundial, além da alta do petróleo e a cotação do euro (TAP, 2004). A taxa média de inflação reduziu em 2004 e o investimento apresentou recuperação, após quedas significativas em nos dois anos anteriores (TAP, 2004).

Baseando-se nos dados da Association European Airlines, a TAP (2004) evidenciou que o transporte aéreo europeu apresentou recuperação em 2004, alcançando um crescimento de 9%. A TAP (2004) observa o crescimento do tráfego nas rotas do Atlântico Sul, bem como nas ligações europeias com o Oriente Médio e Norte da África. O tráfego internacional ampliou 15,3% , cujo crescimento foi extensivo a todas as regiões com excessão da Europa (TAP, 2004).

A TAP (2004) evidencia, ainda, como aspecto relevante em 2004 a busca de eficiência das companhias aéreas de forma a corresponder aos níveis de procura. A rentabilidade das companhias áreas permaneceu crítica em função do impacto do preço do petróleo, das deficiências estruturais de gestão das próprias companhias, dos custos impostos pelos agentes que contribuem para a operação dos voos na Europa e do aumento da regulação e das exigências de segurança que contribuem para o aumento dos custos (TAP, 2004).

Para a TAP, 2004 foi um ano positivo, apresentando um resultado líquido de 8,7 milhões de euros, com participação significativa da unidade de Manutenção e Engenharia.

No Brasil a economia apresentou crescimento com a ampliação do Produto Interno Bruto (PIB) de mais de 5% em 2004, a mais rápida expansão em 10 anos (OECD, 2004). A demanda doméstica aumentou, predominando otimismo entre os consumidores e as empresas e o investimento privado está se recuperando. A economia brasileira parece ter se tornado mais resiliente aos choques externos. Em termos gerais, o ano de 2004 foi um ano positivo para o Brasil e o panorama econômico podia ser considerado promissor, com condições para um crescimento sustentável (OECD, 2004).

No setor de aviação civil o País acompanhava a derrocada da que foi a maior companhia área brasileira. A Varig vinha apresentando resultados negativos há mais de dez anos, passando por sucessivas reestruturações. Após o insucesso das ações empreendidas, o ano de 2005 impõe à empresa o processo de recuperação judicial (BINDER, 2007). Acompanhando o processo da Varig, a TAP constituiu a Aero LB (Luso-Brasileira), uma empresa de direito brasileiro, para garantir o controle de 95% da VarigLog (Logística) e de 90% VEM (Engenharia e Manutenção) e revelou que o Geo Capital é o parceiro financeiro que suporta esta aquisição da companhia. O objetivo final era participar com 20% da Varig.

No dia 8 de novembro de 2005 foi aceita a proposta da TAP para a aquisição das ações da VEM (Varig Engenharia e Manutenção) e da Varig-Log por US\$ 62 milhões (Varig, 2005). O negócio foi concretizado através da empresa Aero-LB, liderada pela TAP, com a participação de investidores brasileiros e de Macau. A operação contou também com o apoio do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). De acordo com o Comunicado da Administração do Grupo Varig (VARIG, 2005) à Assembleia Geral de Credores, além da TAP encaminharam propostas de aquisição os seguintes investidores: Matlin Patterson; Ocean Air; Companhia Docas S.A.; AIG Capital, sendo que a ATS International e a TGV encaminharam diretamente à Assembleia Geral de Credores. A preferência pela proposta da TAP ocorreu não apenas pelos valores superiores, mas pelo interesse manifestado pela proponente na manutenção e recuperação da integralidade do negócio Varig como um todo e de sua participação na segunda etapa do processo de recuperação (VARIG, 2005). A Administração da TAP justifica a aquisição da VEM pela necessidade de internacionalizar sua divisão de manutenção que está com capacidade esgotada. O secretário de Estado das Obras Públicas e Comunicações de Portugal na época, Paulo Campos, afirmou que a TAP pagou pela Varig Log e VEM um quarto do valor mínimo das avaliações feitas às duas empresas que comprou da Varig (LUSA, 2005).

5.4.5.2 Descrição do Primeiro Momento Crítico

O momento crítico que desencadeia a trajetória da subsidiária ocorre em 2006. A integração entre TAP e VEM começou em janeiro, com o desembarque de profissionais da equipe técnica da área de manutenção da TAP para iniciar o processo de integração. O administrador da TAP responsável pela área de manutenção, Jorge Sobral, assumiu a presidência do Conselho de Administração da VEM, que também foi constituído por Michael Conolly, diretor-financeiro da TAP, pelo atual presidente da VEM, o brasileiro Evandro Oliveira, e ainda por dois outros representantes indicados pela Aero-LB (FOLHA ONLINE, 2006). Na época a empresa contava com 4.800 funcionários.

A TAP enviou para o Brasil uma equipe de quatro técnicos nas áreas comercial, de finanças, logística e produção para iniciar o processo de integração das duas empresas e realizar um levantamento de todos os procedimentos da VEM (DIÁRIO DE NOTÍCIAS, 2006a). Dentre os problemas encontrados pelos novos controladores, destaca-se o pagamento de salários e a recuperação das dívidas da Varig a VEM. Os trabalhadores vinham recebendo os salários em parcelas e fora dos prazos, estando em causa reajustes desde 2004 (DIÁRIO DE NOTÍCIAS, 2006b). Um dos maiores problemas encontrados pela nova administração foi o fato de que a Varig, que era o principal cliente da VEM não cumpria os pagamentos e suas dívidas ascendiam a milhões de dólares. Como parte do processo de troca do controle da Empresa, a VEM deixou de ser subsidiária da VARIG e teve sua razão social alterada para VEM Manutenção e Engenharia S/A. Vale ressaltar que: “VEM ’ foi mantido na designação da empresa por ser uma marca já reconhecida mundialmente pelo mercado e sinônimo de excelência na prestação de serviços de manutenção aeronáutica para a aviação comercial, militar e corporativa” (TAP M&E BRASIL, 2006a).

No dia 2 de outubro de 2006 foi nomeado Filipe Morais de Almeida para diretor presidente da Empresa, em substituição a Evandro Braga de Oliveira, objetivando concretizar o processo de mudança na companhia (TAP M&E BRASIL, 2006b).

Em 2007 a TAP deu continuidade ao processo de reestruturação da VEM, obtendo ganhos significativos na qualidade do serviço, nos prazos de entrega, no número de clientes e na satisfação do cliente (TAP, 2007, p.5). A TAP passou a ter uma participação de 90% na brasileira VEM Manutenção e Engenharia, o que foi justificado pela Administração da TAP pela saturação da capacidade da unidade de Manutenção e Engenharia de Lisboa. Em entrevista ao Diário de Notícias (2007), Fernando Pinto, o principal executivo da TAP,

explicou que 50% dos serviços realizados pelo centro de manutenção da TAP são para grandes empresas internacionais que operam também no Brasil e que, diante do crescimento da aviação comercial no mundo, era fundamental haver uma expansão. O executivo afirmou na ocasião que "a manutenção é um negócio forte para a companhia. Para se ter uma ideia, representa 10% da facturação global do grupo. No ano passado, o segmento teve receitas de 200 milhões de euros" (ECONÓMICO, 2007). O executivo reiterou que a empresa estava bem posicionada no mercado de manutenção e engenharia, mas que a intenção da TAP não era ficar com os 100 por cento da sociedade que controla a VEM e, sim, encontrar um parceiro estratégico que contribuisse para ampliar os clientes da VEM (ECONÓMICO, 2007). Fernando Pinto anunciou na época que a TAP iria investir 24 milhões de euros na participada de manutenção brasileira VEM, para aproveitar as oportunidades de negócio na América Latina, considerando que a empresa adquirida é muito importante estrategicamente para o crescimento do serviço de manutenção (LUSA, 2007) Nos últimos cinco anos, o faturamento da VEM aumentou em média 11% ao ano. Com o aporte de capital a TAP dotou a organização de manutenção brasileira com a estrutura financeira adequada ao plano de recuperação já em execução e a expectativa da Administração da VEM é que a empresa atingisse o break even em 2008 (ECONÓMICO, 2007).

Dois novos vice-presidentes passaram a integrar a equipe de executivos da VEM. Esta foi mais uma etapa da reestruturação da companhia, iniciada no final de 2006, com a chegada do novo presidente Filipe Almeida, que veio de Portugal, com o desafio de aumentar o faturamento da empresa e conquistar novos mercados (TAP M&E BRASIL, 2007). A Vice-presidente de Administração e Finanças assumiu com o objetivo de dinamizar os processos relacionados à área financeira, principalmente no tocante ao faturamento e de remodelar a área administrativa. A Vice-presidência de Logística tinha como missão dar prosseguimento ao trabalho de gerenciamento da cadeia de abastecimento da empresa, fazendo com que as melhores práticas do mercado, nessa área, tragam resultados máximos em competitividade e eficiência. Ficaram quatro as vice-presidências da VEM nesse período: Marketing e Vendas, Operações, Logística e Administração e Finanças. Todas tinham a missão maior de difundir para suas equipes a nova filosofia da VEM: foco na satisfação do cliente, sem deixar de lado a precisão técnica inerente à própria atividade (TAP M&E BRASIL, 2007).

No ano de 2008 foi realizado um diagnóstico organizacional aprofundado na subsidiária, buscando analisar as suas condições para o alcance dos seus objetivos estratégicos, bem como até que ponto havia convergência desta em relação à unidade europeia e identificou, dentre outros aspectos, o seguinte: havia muitas dívidas, herdadas da

controladora anterior; a infraestrutura física necessitava de atualização e/ou reformas; a estrutura organizacional não era adequada para atuar internacionalmente nem de forma integrada com a unidade europeia; os prédios, equipamentos e outros aspectos relacionados à infraestrutura careciam de reformas e atualizações; havia bases operacionais ociosas; os sistemas informatizados da unidade brasileira e europeia eram diferentes; as políticas e procedimentos da unidade brasileira e europeia estavam desalinhados; a carteira de clientes era concentrada na controladora anterior que estava em processo de falência. A partir daí foi desenvolvido um trabalho em nível organizacional que, muito embora não tenha obtido resultados significativamente visíveis, evidenciou uma melhoria da performance nos indicadores mais relevantes nesta área de atividade (TAP, 2008).

5.4.5.3 Descrição do Segundo Momento Crítico

O segundo momento crítico ocorreu em 2009 em um cenário de incerteza, de contração econômica e de crise financeira que atingiu todos os setores de atividade mundialmente, a TAP continuou a sua atividade, prosseguindo uma estratégia de contenção e consolidação da expansão para as suas infraestruturas no Brasil (TAP, 2009b, p.48). Neste sentido, a empresa realizou uma profunda reestruturação nas unidades do negócio Manutenção e Engenharia, instituindo um novo modelo de gestão que integrou as unidades de manutenção de Portugal e do Brasil, formando uma entidade global e de uma única organização, com duas unidades e uma marca comum: TAP Manutenção e Engenharia (TAP, 2009b, p. 48). A subsidiária, líder na América do Sul no segmento de manutenção de aeronaves e componentes, recebeu certificação da FAA (*Federal Aviation Administration*), autoridade aeronáutica dos Estados Unidos e da EASA (*European Aviation Safety Agency*) para a realização de *heavy maintenance* em aeronaves da fabricante Airbus, modelos A330 e A340 (TAP M&E BRASIL, 2009) e a certificação da FAA para manutenção dos novos E-Jets da Embraer, as famílias Embraer 170/175 e E190/195, ampliando, dessa forma, o leque de negócios da empresa (TAP M&E BRASIL 2009). Houve mudanças na gestão, assumindo Nestor Koch como diretor-presidente.

Em maio de 2010 a Embraer nomeia TAP Manutenção e Engenharia centro de serviços autorizado no Brasil. As aeronaves fabricadas pela Embraer em operação no Brasil, incluindo os E-Jets da Azul e da TRIP e os jatos regionais ERJ 145 da Passaredo e da FAB, contarão com a base da TAP M&E Brasil em Porto Alegre para realizar serviços de

manutenção (TAP M&E BRASIL). Em agosto foi assinado um contrato de parceria com a Pratt & Whitney para a manutenção de motores (TAP M&E BRASIL, 2010). No mês de setembro, com o objetivo de fornecer a seus funcionários um sistema de gestão de segurança voltado para controlar e prevenir o risco de incidentes nas operações, a TAP Manutenção e Engenharia Brasil implantou o Sistema de Gerenciamento de Segurança Operacional (SGSO). A partir de outubro a TAP Portugal passou a contar com as instalações da base do Rio de Janeiro da TAP M&E Brasil para realizar Check-C em uma série aeronaves A330/A340 de sua frota. No âmbito do programa de transformação organizacional a TAP efetuou em 2010 um reajustamento do modelo de gestão, o que incluiu alterações no âmbito do Conselho de Administração Executivo (CAE) da TAP com a inclusão de um Comitê de Coordenação de Manutenção e Engenharia (CCME). Esse Comitê tem como missão supervisionar a atividade das suas duas unidades, localizadas geograficamente afastadas. Além disso, Valter Fernandes, oriundo da TAP M&E Portugal, foi nomeado vice-presidente de Operações da TAP M&E Brasil. O Conselho de Administração da TAP M&E Brasil também foi alterado, reunindo-se pela primeira vez, com esta constituição, em 21 de Setembro. Passou a ser composto pelo membro do CAE Luís Rodrigues (presidente), Nestor Koch, diretor-presidente da TAP M&E Brasil, e Teresa Lopes, diretora de Finanças da TAP. A empresa apresentou perdas financeiras em 2010. Em termos de pessoal, registrou-se a redução de 326 colaboradores na empresa TAP–Manutenção e Engenharia Brasil.

No mês de junho de 2011 a TAP Manutenção e Engenharia Brasil (TAP M&E Brasil) foi eleita, pelo segundo ano consecutivo, "a melhor do Brasil" na categoria Empresa do Ano em Manutenção Aeronáutica (*MRO-Maintenance, Repair & Overhaul*), pelo Prêmio Avião Revue 2011 (TAP M&E BRASIL, 2011). Em outubro a TAP M&E Brasil foi certificada pela Diretoria de Material Aeronáutico e Bélico (DIR MAB) para realizar serviços de inspeções periódicas nas aeronaves F-5E da Força Aérea Brasileira (FAB), tornando-se numa das poucas empresas a nível mundial habilitada a efetuar estas intervenções (TAP M&E Brasil, 2011b). Para conseguir esta certificação, a TAP M&E Brasil teve de cumprir várias exigências técnicas, como a obtenção de publicações técnicas, ferramentas específicas e equipamentos especiais. Foi ainda necessário adequar as instalações e realizar um curso de F-5 para 30 engenheiros e técnicos de manutenção aeronáutica (TAP, 2011). Com a mais recente certificação, a TAP M&E Brasil está em condições de executar os serviços de revisões no caça F-5 no Brasil e nos restantes países que operam com esta complexa aeronave (TAP, 2011). No mês de dezembro a TAP M&E Brasil realizou o primeiro Check C em uma

aeronave A-320 da WhiteJets. Em termos de pessoal, a empresa conta com 2.230 funcionários.

De acordo com os gestores entrevistados, até 2008 houve poucas intervenções da empresa. O entrevistado 6 (E6), que participou do processo de transformação organizativa desde o início apresenta sua percepção sobre os fatos:

[...] no momento dois mil e seis a dois mil e oito acabou tendo uma administração um tanto quanto distante, né...ela mais ou menos ... deixou com que os processos continuassem de certa forma como estavam ...com pequenas alterações... [...] mas ao mesmo tempo controlando e objetivamente participando ...[...] então as mudanças ocorreram nesses dois anos mas de uma forma talvez mais lenta mais gradual...[...] mas de dois mil e oito em diante... foi colocado uma nova presidência e passou a dar efetivamente talvez uma liberdade maior... para que o gestor aqui como presidente ne'... como diretor presidente pudesse trabalhar a empresa de uma maneira mais independente do que na fase inicial... e nesse momento acho que as grandes mudanças ocorreram [...] (E6).

O entrevistado 1 (E1) evidencia os principais momentos da trajetória da subsidiária e a percepção dos novos administradores:

[...] a TAP comprou a Varig e durante um período ainda longo a entrada da TAP acá... foi muito pequena... [...] por volta de maio de dois mil e oito houve uma decisão do conselho de administração de trazer uma equipe para o Brasil que viesse fazer a transformação da empresa [...] as perdas financeiras continuavam a ocorrer... [...] a estratégia não estava delineada... [...] e depois em janeiro de dois mil e nove, é a altura em que a equipe que foi definida veio para o Brasil, houve muita coisa... quase tudo na empresa começou a ser mudado e foi de uma ponta a outra, isso englobava uma equipe de operações na qual eu estava... logística, recursos humanos, informática, infra-estrutura [...] foi...transversal à empresa... Esse projeto era por um ano... ao fim de um ano foi estendido por mais um ano e ao fim [...] já no meio de dois mil e dez houve a decisão e o convite para que alguns portugueses permanecessem na estrutura fixa da TAP Brasil com posição hierárquica[...] nos deparamos com uma realidade ...com uma empresa... que estava muito perdida...desde a parte orgânica da empresa... a estrutura... os procedimentos...a abordagem... a forma de ver o mercado... de tratar os clientes... de procurar clientes... não tinha hipótese de continuar a sobreviver ...devido também as despesas ousadíssimas como uma estrutura dessas comporta... da TAP Brasil ... desde todo o staff que existia... que eram cerca quatro mil e quinhentos... ou quatro mil e setecentos trabalhadores... toda a parte de infra estrutura ...toda a parte de equipamentos...enfim... .tudo isso... as despesas eram gigantes...[...] (E1)

De acordo com os entrevistados, o momento mais crítico da trajetória da subsidiária ocorreu em 2009, onde houve o processo de reestruturação que impingiu transformações em todas as áreas: operações, engenharia, planejamento, produção e outras, bem como no direcionamento do negócio.

Os gestores entrevistados identificaram forças atuantes que influenciaram a trajetória, destacando a cultura organizacional oriunda controladora anterior, a cultura do País receptor

do investimento direto externo e aspectos regulatórios que envolvem o negócio da subsidiária, especialmente aspectos relacionados às regras cambiais e alfandegárias brasileiras. O entrevistado 1 enfatiza aspectos culturais:

[...] a cultura Varig estava muito entranhada nas pessoas...[...] devido a ..a Varig ter quebrado e ter ficado quase parada [...] as pessoas acabaram por ficar mais perdidas... sem metodologia de trabalho... mais encostadas e mais paradas ...pra baixo... e nós sabíamos que isso era algo que nós tínhamos de entrar e alterar por completo... e estava identificado... e o fator cultural... brasileiro na maneira de trabalhar também... [...]

Os entrevistados 2 e 5 reforçam a importância da política cambial influenciando a rentabilidade. Para o entrevistado 2 (E2) a força atuante nos momentos críticos foi:

[...] muito mais pelo fator câmbio...[...] acaba com a rentabilidade... por que eu sou obrigado a transformar o meu preço em dólar pra buscar serviço...então ...tem um custo de cinquenta e eu to cobrando quarenta e cinco [...] (E2)

O entrevistado 5 (E5) acrescenta que:

[...] em termos cambiais ...firmaram alguns contratos e os contratos são feitos em dólar... o dólar começa a depreciar ...os novos contratos começam a baixar...isso influencia muito [...] (E5).

O entrevistado 3 (E3) enfatiza aspectos externos que dificultam a operação brasileira e acabaram influenciando os momentos críticos:

[...] primeiro...geograficamente...nós estamos um pouco longe de tudo...estamos longe da Europa e longe dos Estados Unidos onde existe a maior parte de estoques de peças e tudo mais...e segundo a alfândega... a alfândega no Brasil é crítico...crítico mesmo um problema grave [...] (E3).

Cabe evidenciar as causas do segundo momento crítico e as suas consequências.

Esses achados estão em consonância com Mahoney (2000) que uma vez que contingentes eventos históricos acontecem, as sequências de trajetórias-dependentes são marcadas por padrões relativamente determinísticos causais ou seja, os processos são definidos em movimento e começam a acompanhar um determinado resultado, esses processos tendem a permanecer em movimento e a continuar acompanhando este resultado, o que pode ser evidenciado com os acontecimentos do segundo momento crítico da trajetória da subsidiária.

5.4.5.4 Causas do Segundo Momento Crítico

Considerando as respostas dos entrevistados, as informações disponibilizadas nos relatórios da empresa e dados secundários, pode-se analisar que as principais causas do segundo momento críticos foram: (a) a permanência dos problemas financeiros que a subsidiária herdou da controladora anterior (a Varig); (b) a subsidiária adotava um modelo de negócio e de gestão inadequados a uma empresa internacional voltada para clientes externos; e principalmente (c) a subsidiária não estava capacitada para atender o que era estrategicamente mais importante para a empresa multinacional: a extensão da capacidade da unidade europeia e a transferência das capacidades da subsidiária para a empresa multinacional.

Os problemas financeiros da subsidiária começaram com a perda de seu principal cliente, a Varig, que gerava 85% do seu faturamento e que no auge da sua crise, durante seu leilão, em julho de 2006, chegou a ficar com apenas duas aeronaves (VALOR ECONÔMICO, 2011). Além disso, a TAP M&E Brasil herdou dívidas da VEM, que a dificultava de participar de licitações (VALOR ECONÔMICO, 2011). O entrevistado 8 (E8) reforça essa tese:

[...] havia uma pressão muito grande em função de falta de resultado e pouca capacidade de trabalhar na parte de custos... [...] no início houve uma missão muito grande que era pegar o equivalente a oitenta e cinco por cento do nosso faturamento ou da nossa capacidade de trabalho e conseguir outro cliente pra assumir isso, por que pelo menos oitenta e cinco por cento que a gente fazia era pra VARIG. Então... no início a gente teve uma dificuldade muito grande pra conseguir ir respondendo a isso... a gente tinha o tamanho proporcionalmente muito grande pra base de clientes que restou [...] (E8)

O foco do negócio da subsidiária estivera direcionado para apoiar as operações da empresa que a controlava, sendo assim, o modelo de negócio era inadequado para a nova realidade. Além disso, o modelo de gestão administrativa impedia a subsidiária de concretizar o objetivo estratégico do Grupo TAP que era a extensão da capacidade de sua unidade de Manutenção e Engenharia, exigindo várias mudanças, conforme evidencia o entrevistado 1:

[...] além da parte financeira teve outra parte enquanto multinacional e enquanto grupo... que não poderíamos ter uma empresa no Brasil...tão distante ...sem controle... sem metodologia de trabalho... sem regras... sem uniformização... e sobretudo sem conseguir aquilo que era mais importante pra TAP... que era fazer a extensão da capacidade e das novas capacidades que haviam aqui e trazê-las para dentro do grupo... estavam muito abandonadas aqui... e por tanto essa uniformização

e extensão da capacidade foi isso também motivou e foi fator crítico também ...claro... para irmos para o Brasil [...]

O entrevistado 5 (E5) acrescenta:

[...] o mais evidente era a dificuldade de reinterligar a mão de obra existente... tava com índices muito preocupantes de utilização de mão de obra... estava a ter ...falando simplesmente ...levando o dobro do tempo que se poderia levar a efetuar uma tarefa... por tanto toda parte processual não estava correta... não estava adaptada ao mundo atual...então se adaptou...foi se adaptando...tem vindo a se adaptar [...] (E5).

Observa-se, assim, que a inadequação do modelo de negócio impõe a transformação organizativa da TAP M&E Brasil. As principais consequências dos momentos críticos são apresentadas a seguir.

5.4.5.5 Consequências dos momentos críticos

Em termos de consequências mais significativas dos momentos críticos, baseando-se na descrição da trajetória, pode-se elencar:

2006 – mudança do foco do negócio que passa a ser externo ao invés de apoio às operações de companhia aérea;

2007 - reestruturação da subsidiária, obtendo ganhos significativos na qualidade do serviço, nos prazos de entrega, no número de clientes e na satisfação do cliente;

2008 – melhoria da performance nos indicadores mais relevantes do negócio;

2009 – instituição de um novo modelo de gestão, integrando as unidades de manutenção de Portugal e do Brasil, formando uma entidade global e de uma única organização, com duas unidades e uma marca comum; ampliação do leque de negócios;

2010 – reajustamento na gestão com alterações no conselho de administração, substituição do vice-presidente de operações;

2011 – consolidação do novo modelo de gestão; melhoria da eficiência e a uniformização parcial de processos entre Portugal e Brasil.

O entrevistado 1 (E1) sintetiza as consequências dos momentos críticos, enfatizando especialmente o ano de 2009:

[...] e nós tivemos que começar a entrar nas áreas... cada um na sua especialidade... fazer todas as análises... falar com as pessoas da estrutura local e tentar... e propor mesmo alterações fortes... na forma de trabalhar e na maneira de trabalhar... isso como nós já falamos antes... houve coisas que funcionaram bastante bem... e até

conseguimos alguns... consensos com a estrutura local...teve coisas que não ... e que não pudemos se quer permitir a tentativa de algumas pessoas que queriam manter tudo como estava... ok... e ai foram alguns momentos cruciais... nós tivemos que ser bastante incisivos e dizer... não, nós vamos ter que trabalhar dessa forma, temos um modelo que já conhecemos bem, que funciona muito bem, vamos adaptá-lo aqui a essa realidade[...] E pronto... começaram as mudanças...começaram as transformações de todas as áreas...da parte da operações .desde a parte de... engenharia...planejamento... área de produção [...] toda a estrutura... os reportes hierárquicos...a ligação ao cliente... a forma de fazer contrato... a forma de atender o cliente dentro da própria TAP..[...] eu diria que todo dois mil e nove foi ... bastante intenso... muito intenso [...] (E1)

O entrevistado 6 (E6) reforça as mudanças promovidas pela nova controladora:

[...] mudança em termos de processos de trabalho né...começou muito a trabalhar focado na forma como Lisboa estava trabalhando né... então isso daí eu acho que foi uma grande alteração... acho que ...a própria equipe de Lisboa estando mais presente dentro da organização... pra fazer acontecer realmente as mudanças [...] (E6)

As mudanças na subsidiária ao longo do tempo foram influenciadas por aspectos do ambiente institucional que envolve a subsidiária e que reforçam padrões anteriores à aquisição. Os resultados obtidos estão coerentes com a proposição de Torfing (1999), onde os legados institucionais limitam as opções atuais e possibilidades nas reformas institucionais. De acordo com o autor, em uma trajetória estável acontece um fato de ruptura ou um momento crítico no qual há a construção de uma nova trajetória que é limitada pela trajetória anterior.

5.4.5.6 Fatos que Reforçam Padrões Institucionais ou Estruturas que Permaneceram ao Longo do Tempo e que Condicionaram a Trajetória da Subsidiária

No período de 2006 a 2011 a TAP realizou um esforço de transformação organizacional na subsidiária, objetivando concretizar seus objetivos estratégicos. Sendo assim, a controladora buscou reduzir custos, melhorar a capacidade operacional, ampliar serviços e a carteira de clientes, além de outras que contribuíssem para melhorar os resultados e reduzir as dívidas anteriores. Esse movimento, entretanto, foi condicionado por aspectos culturais e regulatórios do ambiente institucional que envolve o país receptor do investimento direto externo. Esses aspectos são apresentados a seguir e sua influência analisada no item 5.4.7. O entrevistado 1 (E1) considera que:

[...] teve que haver uma adaptação... por... toda a parte...ao direito trabalhista... às regras do País... Determinadas entidades específicas ao nosso tipo de trabalho, como

por exemplo, seja uma ANAC, seja uma DRT, impostos, fiscal... dedutível como se chama... Houve tudo isso... Isso foi algo que nos adaptamos e tivemos que nos adaptar [...] (E1).

Os gestores entrevistados, portugueses e brasileiros, relatam que a cultura brasileira reforçava os padrões institucionais estabelecidos anteriormente, constituindo uma barreira. Para os entrevistados a maneira, o jeito das pessoas fazerem as coisas, é menos objetivo, o que afetou a velocidade da transformação organizacional (as mudanças precisaram ser realizadas de forma mais lenta). O entrevistado 1 (E1) explica que:

[...] quando era necessário algum tipo de trabalho as pessoas diziam: “ok”...(é como se brinca com o jeitinho brasileiro... “to fazendo”... “deixa comigo...”), mas depois nas datas e em termos de conteúdo, que era necessário apresentar alguma coisa, o vazio era muito grande [...] (E1)

O entrevistado 7 (E7) considera que:

[...] eles (os portugueses) aprenderam a ter mais “jogo de cintura” do que nós a sermos cartesianos. É impossível ser cartesiano no Brasil... Você vive seu dia a dia com improvisação. É o “jogo de cintura” de alguma coisa que te falta, “jogo de cintura” da improvisação, “jogo de cintura da alfândega” e por aí vai...[...] eu tenho uma parametrização de alfândega às 10h30 e ela pode não acontecer às 10h30, ela pode acontecer às 11h, 3h da tarde [...] tem que improvisar...[...] se alguma coisa acontecer como foi planejado aqui (no Brasil)...é um “Deus nos acuda” [...] (E7).

E exemplifica:

[...] Copa do Mundo eles não conseguem entender que a organização pára [...] É um sentimento diferente do que o nosso....[...] Mandaram retirar, mas no outro dia tinha mais de 20 TVs escondidas... Carnaval é a mesma coisa, você contar com um plantão de carnaval aqui é uma loteria... é uma loteria [...] (E7).

Os entrevistados identificaram que as características da cultura regional em cada base operacional influenciaram a implantação de mudanças: no Rio Grande do Sul predominava o conservadorismo, a tradição, o “orgulho gaúcho”, havendo uma maior resistência às mudanças; no Rio de Janeiro havia uma aparente predisposição para as mudanças, que não se concretizava no momento de realizar os trabalhos nos prazos e de acordo com o solicitado. Outro aspecto mencionado pelos entrevistados refere-se a cultura nacional instituída no funcionalismo público de não trabalhar nos finais de semana, feriados e vésperas de feriados, bem como de não cumprir os horários de trabalho, que ajuda a reforçar a idéia de que não se pode ter planejamento no Brasil.

Foi também identificado pelos gestores entrevistados que a forma como os brasileiros realizam as atividades reforçam as estruturas anteriores. O entrevistado 2 (E2) ilustra:

[...] embora a gente fale uma mesma língua... eles tem uma lógica diferente [...] os portugueses tem um raciocínio muito mais estruturado do que o brasileiro [...] se eu sentar aqui... com três portugueses de um lado e três brasileiros do outro e der pros dois grupos fazerem (um trabalho)... Pra fazer o resultado... os portugueses passam perguntando... “mas como é que é isso?”... “Mas como é que é isso?”[...] o nosso aqui acha que sabem... Vai lá e os caras (o grupo de portugueses)...o que tu pediu sai padrão...aqui.[...] (E2).

O entrevistado 2 (E2) acrescenta que:

[...] padronizar os processos produtivos... esse foi um problema sério [...] eles cumprem muito mais procedimento do que nós. Nós flexibilizamos procedimentos [...] (E2).

Os entrevistado 2 (E2) comenta sobre a cultura instituída nos clientes brasileiros de buscar “levar vantagem” (a Lei do Gerson):

[...] aqui no Brasil... o pagamento é uma coisa complicada... [...] pra tu conseguir faturar aquele avião lá na saída ...o cara demora dez dias pra te dar o ok e o avião dele já tá voando...Lá em Lisboa não, o cara sai com a fatura no vidro do avião [...] cliente brasileiro é assim... [...] o cara assina tudo e na hora de pagar ele pede desconto [...] (E2)

O entrevistado 7 (E7) evidencia as diferenças culturais que influenciam o relacionamento com fornecedores:

[...] não se cumpre prazo quase nunca... é assim... o carioca é muito ruim com isso ...vocês lá no sul são muito mais... ah::: ligados a esse tipo de compromisso que o carioca... fornecedor carioca ele carece muito de responsabilidade em cumprir prazo...[...] (E7)

Os gestores entrevistados ressaltam a alfândega como um importante aspecto que a empresa multinacional teve que se adaptar. O entrevistado 2 (E2) comenta que:

[...]a alfândega no Brasil é uma coisa que até pra eles foi surpresa... tem um monte de evolução mas continua na mão do fiscal... que não tem comprometimento nenhum... com o negócio Brasil [...] hoje a gente não traz cliente pro Brasil... não consegue trazer... por causa da alfândega... isso que nós somos no Rio Grande do Sul a segunda mais rápida em liberação... só perde para a JOHN DEERE... mas mesmo assim... o nosso concorrente está na Costa Rica... fronteira aberta... pros Estados Unidos [...] (E2)

As regras trabalhistas limitaram a movimentação interna de pessoal, bem como alterações na jornada de trabalho. Os entrevistados 3 (E3) e 5 (E5) respectivamente consideram que:

[...] O dissídio é uma coisa que o português não entende... o Europeu não entende... não consegue entender o ...é que a promoção automática de todo mundo sem ser por mérito [...] (E3)

[...] as regras são capazes de ter uma norma com cinquenta páginas... Não pode ser, por que há sempre uma que pode invalidar a outra... Há sempre um parágrafo que ...diz e “diz-diz”... um “diz diz” o outro...[...] então não há uma ...uma clareza de interpretação [...] e há pouca flexibilidade da parte deles ... muito pouca...mas muito pouca mesmo[...] (E5)

Da mesma forma, as regras ambientais brasileiras dificultaram as mudanças na infraestrutura física. O entrevistado 5 (E5) evidencia que a burocracia afeta o tempo dos processos:

[...] o regulador de meio ambiente [...] FEPAM... [...] extremamente difícil de lidar com eles...[...] tudo engessado como se diz a cá...é engessado...[...] nós temos que tirar resíduos tóxicos em uma semana, não podemos esperar três meses que alguém em outro estado aprove, porque aquele tipo de resíduo ou atrito só vai para aquele estado...só pra lá é que vai...entra numa fila de espera que pode levar três quatro ...cinco ...seis meses até estar despachado[...] (E5)

Os entrevistados registraram que há diferenças entre as agências regulamentadoras da aviação civis europeias e brasileira (a ANAC), exigindo a manutenção da carga horária dos treinamentos. De acordo com o entrevistado 6 (E6).

[...] a equipe de Lisboa na verdade teve uma certa dificuldade no início em entender como funcionavam os regulamentos aqui no Brasil. Em algumas coisas o nosso regulamento acaba sendo mais apertado do que na Europa, principalmente na qualificação e habilitação na carteira [...] (E6)

Além do que foi mencionado anteriormente, podem-se evidenciar os seguintes aspectos que condicionam a trajetória da subsidiária:

- A cultura organizacional remanescente da controladora anterior era muito forte e dificultou a implantação das mudanças na subsidiária, pois muitos funcionários queriam manter procedimentos anteriores ou seu *status quo*;
- As peculiaridades da legislação fiscal prejudicaram a integração com o sistema COSMOS, o que exigiu a manutenção do sistema SAP na subsidiária;
- O Sindicato dos Aeroviários buscou a manutenção de benefícios conquistados;

- Determinados clientes não aceitavam a nova maneira de trabalhar e queriam manter a informalidade no relacionamento, a liberdade de acesso às instalações, trazer aviões para a realização de serviços diretamente sem contatar a área de marketing e vendas; manter as vantagens de passagens aéreas que tinham no tempo da controladora anterior;
- A demora da TAP em assumir a gestão da subsidiária de forma mais concreta nos primeiros anos, impeliu os funcionários ao uso de práticas/procedimentos/sistemas da controladora anterior;
- Os símbolos da Varig permaneceram na subsidiária, dificultando que os funcionários se identificassem com a TAP;

Os resultados obtidos são coerentes com o que Mahoney (2000) denomina de sequências de auto-reforço, onde a inércia envolve mecanismos que reproduzem um padrão particular institucional ao longo do tempo.

As descobertas também estão em consonância com Giddens (2003), onde as práticas são as ações sociais que recursivamente produzem e reproduzem as estruturas que condicionam e ativam ações.

Assim como houve fatos que reforçam padrões institucionais ou estruturais, da mesma forma, aconteceram fatos reativos que influenciaram a trajetória da subsidiária, os quais são apresentados a seguir.

5.4.5.7 Fatos Reativos aos Padrões Institucionais ou Estruturais que Geraram *Feedback*, Reforçando a Trajetória ou Criando Novos Momento Críticos

Diante da situação encontrada na subsidiária, a TAP efetivou diversas mudanças, que ocorreram paulatinamente. Essas mudanças concentraram esforços para alterar o foco da subsidiária de prestação de serviços de linha aérea para MRO e a implantação de um novo modelo de gestão. Para tanto, houve mudanças na comunicação interna e externa, reforço da autoridade hierárquica e novos procedimentos e regras a serem cumpridos.

Buscando reforçar sua imagem e marca junto ao público externo, especialmente clientes e fornecedores, a TAP alterou o logotipo, as cores dos ambientes, os uniformes, a bandeira da empresa, dentre outros. Esse processo também serviu para a retirada dos símbolos da controladora anterior.

As bases operacionais do Rio de Janeiro e de Porto Alegre tiveram que ser padronizadas, pois atuavam de forma desintegrada e independente. O entrevistado 3 (E3) relata que

[...] Rio de Janeiro e Porto Alegre... estavam organizadas de maneira diferente apesar de serem a mesma empresa...Primeiro tivemos que uniformizar... [...] As regras eram diferentes... As nomenclaturas e os nomes eram diferentes... Eram duas empresas distintas... já que vamos uniformizar ao menos uniformizamos copiando Lisboa... A idéia foi essa... então pra um cliente ou um funcionário...trabalhamos em Lisboa ou em Porto Alegre ele enxerga a mesma empresa [...] (E3).

O entrevistado 6 (E6) relata que teve um período onde houve a necessidade de muita conversa com cada um dos funcionários para que eles aceitassem padronizar as atividades de acordo com as outras bases operacionais, mas com o tempo as mudanças foram aceitas. Para os entrevistados 2 (E2) e 7 (E7), respectivamente, as mudanças foram imperativas:

[...] se aproximaram...Tentaram entender o *modus operandi* da coisa, mas fundamentalmente o modelo deles é o que imperou...[...] Se não funciona com tanta eficiência quanto lá ou as vezes até com mais eficiência é por causa da cultura [...] (E2).

[...] a troca de procedimentos de dois mil e nove pra cá ela foi imperativa... não ... não criou muita margem pra discussão... as pessoas assimilaram (E7).

Os novos administradores da subsidiária introduziram novos organogramas para a TAP M&E Brasil. No entanto, muitos funcionários usavam canais diretos e não respeitavam a estrutura, assim como algumas chefias não exerciam autoridade, o que exigiu alterações. De acordo com o entrevistado 7 (E7) “[...] eles tiraram os gerentes antigos e como nós não tínhamos o ranço anterior... a gente [...] não transfere não reproduz...então isso foi fundamental[...]” (E7).

A administração da subsidiária, através do diretor-presidente e dos vice-presidentes, teve uma ação forte no apoio às ações e alterações que estavam sendo realizadas para a solução dos problemas. Além disso, os clientes passaram a exigir mais qualidade, através de relatórios de auditoria, contribuindo para que a subsidiária fosse se adaptando à nova realidade. Considerando que as mudanças ocorridas até 2008 não foram suficientes para o alcance dos seus objetivos, a TAP efetuou o processo de transformação organizativa, que resultou na integração das unidades brasileiras com a unidade de Lisboa.

Analisando os resultados obtidos, identificou-se as sequências reativas (Mahoney, 2000) que envolvem mecanismos de reação à trajetória estabelecida e que conduzem a outros caminhos. Essas sequências estão em consonância com Torfing (1999) que identifica que as

forças sociais podem intervir nas atuais conjunturas e ativamente rearticulá-las de modo que novas trajetórias tornem-se possíveis.

A partir da transformação organizativa que a subsidiária assume um novo modelo de gestão, cujos resultados são apresentados a seguir.

5.4.5.8 Resultados Gerados com os Processos de Mudança ao Longo do Tempo

As mudanças ocorridas ao longo da trajetória da subsidiária desde o momento da aquisição pela TAP resultaram em um novo modelo de gestão com novas políticas e procedimentos. Os entrevistados destacam que a subsidiária passou a ter mais rigor em termos de procedimentos, prazos e métodos de trabalho. As bases operacionais da subsidiária passaram a trabalhar de forma sinérgica com a TAP M&E Lisboa a partir da uniformização e sistematização dos procedimentos. O entrevistado 1 (E1) considera que:

[...] a TAP Brasil começa a perceber [...] que está no mercado ...que tem que trabalhar para viver... e por tanto essa mudança de mentalidade foi... eu diria que um dos grandes *targets* que estamos a conseguir... A transformação trouxe também, acompanhando tudo o que foi feito, uma uniformização e uma sistematização para com a casa mãe... para com Lisboa... Nós temos procedimentos mais uniformes... mais integrados [...] (E1).

As mudanças implantadas na subsidiária na forma de trabalhar e na abordagem do mercado resultaram também no aumento da confiabilidade no mercado e junto aos fornecedores, melhorando os relacionamentos e a imagem junto aos clientes. O entrevistado 5 (E5) explica que:

[...] .o que aconteceu é que a gente veio de uma fase onde a quebra da Varig... naturalmente... iniciou muito negativamente no aspecto de fornecedores... Então os fornecedores.... e aí fornecedores... a gente tá falando de fornecedores principalmente na área de logística de material, né, todos eles ficaram com um pé atrás em relação a capacidade da nova empresa de pagar.... Tá certo... Mas no momento que começou a ter.... aporte de capital de Lisboa e muitos pedidos de materiais para fornecimento às aeronaves e componentes começaram a ser feitos por Lisboa.... isso aí... virou uma fase superada [...] (E5).

O entrevistado 5 (E5) acrescenta que:

[...] em relação a clientes nós tivemos uma situação inicial, podemos dizer assim, muito ruim, porque a empresa ela era toda voltada para a Varig, o que significava para gente, é que a gente só tinha clientes ... fora do grupo Varig na ordem de quinze por cento[...] então a gente teve que... passar a fazer com que estes quinze por cento virassem os cem por cento nosso né... Então foi uma.... virada muito significativa[...]

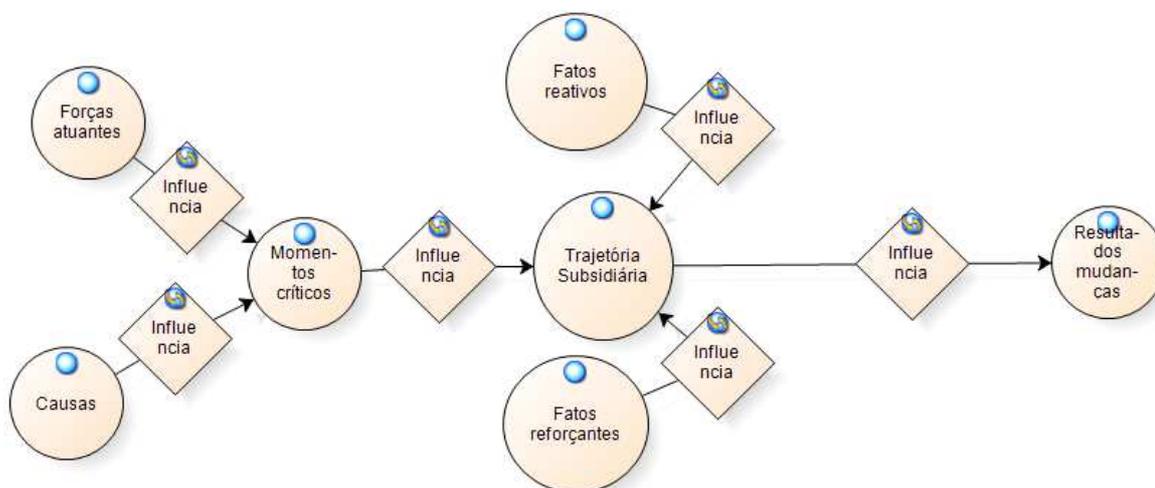
as dificuldades foram grandes... mas... entendo, né, que depois que efetivamente a TAP Lisboa.. comprou... e começou a ter um trabalho de marketing e vendas conjunto.... isso tudo daí começou a melhorar e a fazer com que os clientes aceitassem fazer manutenção num país que... a gente::.. ainda é tachado de subdesenvolvido [...](E5).

O entrevistado 4 (E4) enfatiza as mudanças no relacionamento com fornecedores:

[...] com a mudança da TAP ...novamente se abriu crédito...[...] passamos a ter confiabilidade no mercado e junto aos fornecedores... isso melhorou o relacionamento [...] hoje a gente faz concorrência com muitos fornecedores, principalmente na área de componentes... Nós somos concorrentes do fabricante, por que a maioria dos fabricantes além de produzir, repara as peças... e nós reparamos e somos concorrentes. Então a dificuldade que eles puderem colocar no concorrente... eles vão colocar...Há casos em que eles não fornecem manuais... Há casos em que eles não fornecem material ... ou o material que eles fornecem pra nós tem uma sobretaxa [...] (E4).

O entrevistado 4 (E4) identificou também que a comunicação dos gestores da subsidiária com a administração superior melhorou, facilitando as resoluções dos problemas. A Figura 26 representa a trajetória da subsidiária.

Figura 26: Trajetória da subsidiária



Fonte: elaborada pela autora a partir da Matriz de Relacionamento de Nós do NVivo 9.

Pode-se observar a partir da trajetória da subsidiária que houve alterações nos recursos da subsidiária. Considerando que este é um dos objetivos específicos do estudo, a reconfiguração dos recursos da subsidiária é apresentada a seguir.

5.4.6 Reconfiguração dos Recursos da Subsidiária (*Resourcing*)

A análise da reconfiguração dos recursos da subsidiária foi realizada mediante a comparação da situação inicial dos recursos (2005) com as alterações dos recursos resultantes dos momentos críticos no período de 2006 a 2011. Para identificar a configuração inicial dos recursos, primeiramente foram identificados os recursos que os gestores entrevistados consideravam mais importantes para sustentar as capacidades e competências da subsidiária. As principais alterações nos recursos da subsidiária durante a trajetória da subsidiária são descritos a seguir.

5.4.6.1 Principais Alterações nos Recursos da Subsidiária

Durante a trajetória da subsidiária, a partir de sua aquisição, houve alterações nos recursos tangíveis e intangíveis. Para identificá-las foram analisados dados secundários e as entrevistas dos gestores. Considerando a impossibilidade de descrever todas as mudanças nos recursos ocorridas durante entre 2006 e 2011, apresenta-se a seguir as principais alterações desse período.

No caso dos recursos tangíveis, observaram-se alterações nos recursos financeiros com aporte de capital pela TAP em função da necessidade de adequar as instalações físicas da subsidiária para ampliar as certificações, bem como para cumprir a legislação e atender aos requisitos dos clientes. Os entrevistados não divulgaram o valor dos recursos financeiros investidos e os relatórios da empresa também não especificaram, mas de acordo com o Valor Econômico (21/06/2011), estima-se que foram investidos trezentos milhões de dólares. O entrevistado 1 (E1) reforça que:

[...] a alocação financeira que a TAP fez para como o Brasil também foi alterada... Foi fortalecida fortemente, por que não só passou haver uma equipe aqui, deslocada de Lisboa, como aquilo que nós identificamos para transformar e mudar [...] todo o parque informático...novos contratos... *hardware*... *software*... na área de infraestrutura foram todas as obras que nós definimos: salas, ambientes de trabalho...etc... cabines de pintura... Tudo isso teve um investimento enormíssimo... depois a revisão de contratos que já existiam [...] (E1).

Entretanto, há dívidas e passivos trabalhistas de acordo com os Relatórios Anuais (TAP, 2009; 2010), o que exigiu e exige por parte da subsidiária um esforço cada vez maior na melhoria da eficiência e na ampliação das receitas. As instalações físicas foram reduzidas

com a desativação da base operacional de Congonhas e das cinquenta bases de manutenção de linha. O entrevistado 4 (E4) explica que:

[...] no passado nós tínhamos cento e trinta aviões da Varig...mais cinquenta da RIOSUL como cliente cativo...[...] Além das bases principais que eram Porto Alegre ...São Paulo e Rio... nós tínhamos mais de sessenta e três bases que a logística distribuía material e tinha gente para apoio [...] (E4).

As bases do Rio de Janeiro e Porto Alegre passaram por processos de recuperação e reformas. O entrevistado 5 evidenciou que na base Porto Alegre houve muita recuperação em termos de prédios, oficinas e hangares, bem como adequação das instalações elétricas e das centrais de ar comprimido para o atendimento das novas demandas. Os problemas na infraestrutura comprometiam o atendimento das normas e leis, bem como o atendimento dos requisitos dos clientes, o que exigiu urgência nos processos de recuperação dos mesmos. Da mesma forma, os equipamentos e ferramentas foram modernizados para o atendimento das exigências das normas. O entrevistado 5 (E5) relata a magnitude das mudanças na infraestrutura:

[...] houve muita recuperação...[...] tudo... prédios... oficinas...hangares ...[...] toda a parte elétrica que tinha... que não ia ter capacidade nunca pra atender tanto avião como nós temos atualmente [...] nós aqui temos cinco hangares todos cheios...com aviões lá de fora... e tudo ligado a equipamentos que consomem [...] ou mudávamos tudo ...foi o que fizemos ou não tínhamos condições... [...] a parte de elétrica de todas as subestações foi tudo mudado [...] a parte toda de logística foi refeita em conformidade com os projetos aprovados pela FEPAM... Nós temos aprovação e já edificamos... já fizemos a obra... Digamos, estamos prontos pra começar a trabalhar [...] (E5).

A desativação da base operacional de Congonhas reduziu a localização das bases operacionais a duas cidades: Porto Alegre e Rio de Janeiro.

Em termos de acesso aos insumos, considerando que grande parte das peças e materiais necessários à manutenção de aeronaves são importados, houve melhorias em termos de processos e sistemas para reduzir o tempo de processamento das operações.

Outros recursos físicos também foram alterados, podendo se evidenciar a instalação da segunda fase do ATEC-6000 - Estação de Testes Automáticos Computadorizados e da Bancada de teste e manutenção dos novos sistemas EGPWS, permitindo ampliar o leque de serviços a serem oferecidos aos clientes.

A força de trabalho sofreu uma redução significativa, principalmente em função da desativação das bases, bem como pela reestruturação dos processos, passando de 4800 funcionários a 2230.

Houve também a criação de uma equipe específica para concretizar o processo de transformação organizacional da subsidiária, composta por funcionários oriundos de Lisboa e que se fixaram no Brasil.

Buscando uniformizar os procedimentos com a unidade de Lisboa, a TAP optou por implantar o sistema Cosmos para planejamento, coordenação e controle das operações, mas as peculiaridades locais dificultaram sua implantação na íntegra e a manutenção do sistema ERP SAP/3.

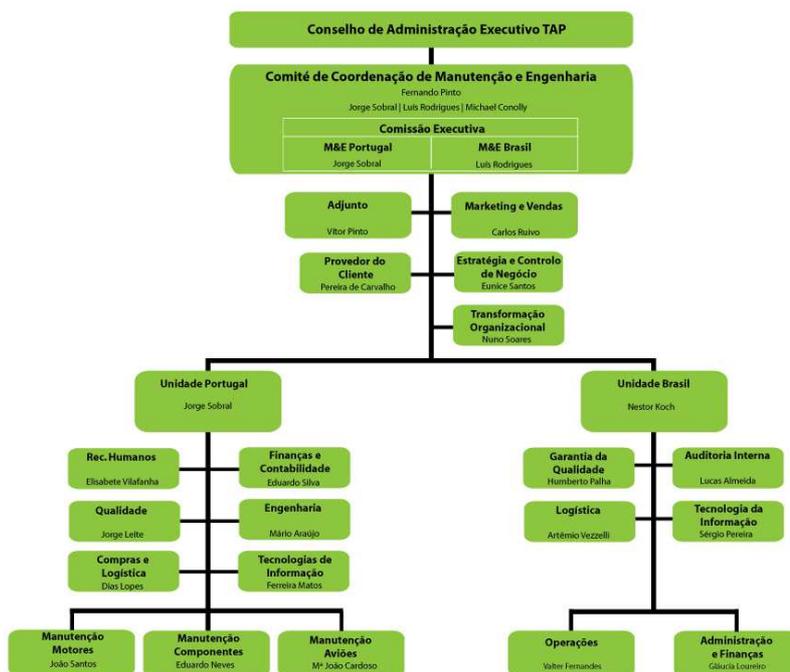
A estrutura organizacional da subsidiária foi alterada, passando a integrar a estrutura da TAP, objetivando maior sinergia com as operações de Lisboa e efetivar a complementação das capacidades das unidades de MRO. As figuras 27 e 28 apresentam a estrutura organizacional da subsidiária em 2007 e 2011 respectivamente:

Figura 27: Estrutura organizacional VEM



Fonte: Coordenador da pesquisa na empresa.

Figura 28: Estrutura organizacional TAP M&E



Fonte: coordenador da pesquisa na empresa.

Outros recursos organizacionais foram alterados, houve a criação de um Programa de Prevenção de Acidentes, implantação de um Programa de Cargos e Salários, visando principalmente equidade interna, a melhoria de processos que alterou seiscentas atividades, principalmente na área de Operações, o que permitiu uma certa uniformização de procedimentos com Lisboa. O entrevistado 6 (E6) identifica que:

[...] A TAP Lisboa tinha como norma escrever as coisas às vezes mais aglutinadas... Em vez de ela ter quinhentos procedimentos ela tinha cem procedimentos, mas cada um desses procedimentos acabava dando uma cobertura mais ampla em todas as áreas... Então esse trabalho nós terminamos o ano passado onde nós colocamos alinhado com o que tinha a TAP Lisboa... Acho que foi bem positivo [...] (E6).

Em termos de recursos intangíveis, os contratos com clientes externos ampliaram, sendo que atualmente a subsidiária presta possui como clientes todas as companhias aéreas brasileiras e oitenta compnhias aéreas internacionais, Quando a TAP comprou a VEM em novembro de 2005, oitenta e cinco por cento do seu faturamento era gerado pela Varig, cuja falência originou uma dívida de R\$ 440 milhões de reais. A subsidiária refinanciou suas dívidas por 15 anos por meio do Refis 4, obtendo, dessa forma, a Certidão Negativa de Débito

(CND) para participar de licitações da FAB. De acordo com o Diretor-Presidente da subsidiária, a área militar responde por 4% do faturamento, mas o objetivo é alcançar 25% em três anos (Valor Econômico, 2011).

As licenças se referem às certificações e homologações da subsidiária para atender aos requisitos estabelecidos para diferentes frotas e diferentes autoridades aeronáuticas. Essas certificações foram ampliadas, passando a incluir, além das aeronaves Boeing, Embraer, Fokker e Legacy, a maioria dos modelos do fabricante Airbus, bem como modelos de aeronaves militares utilizados pela FAB. As certificações permitiram revisão e reparo de dezesseis mil itens.

Os gestores entrevistados nada mencionaram sobre propriedade intelectual e segredos comerciais.

Embora houvesse oitenta anos de história de excelência de serviços prestados e credibilidade, a reputação da subsidiária até o momento da aquisição estava comprometida em função do processo de falência da controladora anterior. Após a aquisição, a reputação melhorou muito, pois havia uma maior garantia de pagamento dos fornecedores e de cumprimento dos acordos com parceiros e dos contratos com clientes. A subsidiária foi considerada como a Empresa do Ano em Manutenção Aeronáutica (*MRO–Maintenance, Repair & Overhaul*) pelo Prêmio Avião Revue em 2010 e 2011.

No período entre 2006 a 2011 houve a ampliação das parcerias estratégicas, incluindo a EMBRAER, Goodrich, Thales, Pratt & Whitney e outras, possibilitando a realização de trabalhos conjuntos.

O *know-how* dos empregados ampliou a partir da aquisição da subsidiária pela TAP, pois a obtenção da certificação na maioria das aeronaves da Airbus propicia a capacidade de realizar manutenção nas aeronaves dos principais fabricantes.

O *know-how* de fornecedores e/ou de outros parceiros também foi ampliado em função das melhorias nos processos e infraestrutura. A EMBRAER qualificou a subsidiária como seu Centro de Serviços Autorizados, o que poderá contribuir para a ampliação dos clientes.

A percepção de qualidade dos serviços da subsidiária já era alta antes da aquisição, mas aumentou, como demonstram os inúmeros depoimentos de clientes divulgados no site da TAP M&E Brasil.

A habilidade para gerir mudanças foi potencializada na subsidiária a partir da aquisição, pois todo o foco do negócio estava voltado para apoio às operações da controladora anterior, o que exigiu saber fazer a mudança, ou seja, habilidade para conduzir o processo que

envolveu não apenas mudanças estruturais e de processos, mas também alterações nas atribuições e responsabilidades das pessoas.

A percepção do serviço da subsidiária, que já era positiva, melhorou, pois os clientes podem realizar a maioria dos serviços de manutenção em um mesmo lugar sem precisar deslocar a aeronave, o que reduz o tempo de permanência da aeronave no solo. Após a aquisição essa percepção foi ampliada em função das novas certificações. Até o momento da aquisição esses serviços eram limitados, porque priorizavam as operações da controladora anterior e atendiam principalmente os modelos da Boeing.

A marca da subsidiária também foi alterada, passando de Varig Engenharia e Manutenção para VEM Manutenção e Engenharia, após a aquisição em 2006 e TAP Manutenção e Engenharia Brasil em 2009. O quadro 9 apresenta as alterações dos recursos da subsidiária ao longo da trajetória.

Quadro 09: Alterações nos recursos da subsidiária (Continua)

TRAJETÓRIA/ RECURSOS	-2005- Subsidiária controlada pela VARIG	-2006- TAP assume 50% do controle da subsidiária	-2007- TAP amplia para 90% controle da subsidiária	-2008- Diagnóstico organizacional	-2009- Transformação organizativa	-2010- Desenvolvimento de ações estruturantes	-2011- Novo modelo de gestão
RECURSOS TANGÍVEIS							
Recursos Financeiros	Não divulgado	Dívida de R\$ 440 milhões herdada da VEM.	Não divulgado	Não divulgado	Resultado Líquido (56.300 milhões reais)	Resultado líquido (73,10 milhões) Euros	Resultado líquido (62,7 milhões) Euros
Ações, títulos, aplicações.	Não divulgado	Não divulgado	Não divulgado	Não divulgado	Não divulgado	Não divulgado	Não divulgado
Instalações	Base RJ: 267.000m2 Base P. Alegre: 140.000 m2 Base Congonhas: 17.500 m2; 50 bases de manutenção de linha (nacionais e internacionais).	Desativação da Base Congonhas e das 50 bases de manutenção de linha	Base Rio de Janeiro e Porto Alegre	Base Rio de Janeiro e Porto Alegre	Recuperação e reforma das bases operacionais (Porto Alegre e Rio de Janeiro)	Base Rio de Janeiro e Porto Alegre	Base Rio de Janeiro e Porto Alegre Adequação para manutenção aeronaves FAB
Equipamentos	Equipamentos homologados para as frotas licenciadas.	Não mencionado	Recuperação e/ou adequação para Airbus A300-600 e A310 (FAA).	Recuperação e/ou adequação para A310 (EASA); A300-600 (EASA); Top Case em motores da série CFM 56-3 (ANAC); Boeing 777 (FAA); F28-MK 100 ANAC).	Recuperação e/ou adequação para Airbus A330/A340 (EASA e FAA) e EMBRAER 170-190 (FAA)	Não mencionado	Amplia Equipamentos homologados para as frotas licenciadas (FAB)
Localização	Rio de Janeiro; Porto Alegre; São Paulo	Rio de Janeiro e Porto Alegre	Rio de Janeiro e Porto Alegre	Rio de Janeiro e Porto Alegre	Rio de Janeiro e Porto Alegre	Rio de Janeiro e Porto Alegre	Rio de Janeiro e Porto Alegre
Acesso a insumos	A maioria via Importação	A maioria via Importação	A maioria via Importação	A maioria via Importação	A maioria via Importação	A maioria via Importação	A maioria via Importação
Outros recursos físicos	Bancada de testes e reparos automatizada ATEC Série 6	Instalação da segunda fase do ATEC-6000 - Estação de Testes Automáticos Computadorizados; Bancada de teste e manutenção dos novos sistemas EGPWS	Não mencionado	Não mencionado	Não mencionado	Não mencionado	Publicações técnicas exigidas pela FAB
Gestores e funcionários qualificados	4800	Demissão funcionários das bases Congonhas e de linha (não especificado)	Não disponível	2572	2393	2.187	2230
Outros recursos humanos	Não mencionado	Não mencionado	Não mencionado	Não mencionado	Não mencionado	Criação de equipe específica, para Transformação Organizacional.	Não mencionado
Sistemas planejamento	ERP SAP R/3	ERP SAP R/3	ERP SAP R/3	ERP SAP R/3	Cosmos (parcial) e ERP SAP R/3	Cosmos (parcial) e ERP SAP R/3	Cosmos (parcial) e ERP SAP R/3
Sistemas de coordenação e controle	ERP SAP R/3	ERP SAP R/3	ERP SAP R/3	ERP SAP R/3	Cosmos (parcial) e ERP SAP R/3	Cosmos (parcial) e ERP SAP R/3 Sistema de Gerenciamento de Segurança Operacional (SGSO).	Cosmos (parcial) e ERP SAP R/3 Sistema de Gerenciamento de Segurança Operacional (SGSO)
Estrutura organizacional	Matricial	Matricial	Função	Função	Integrada com MRO Lisboa	Integrada com MRO Lisboa	Integrada com MRO Lisboa
Outros recursos organizacionais	Processos voltados para o atendimento da frota controladora anterior.	Criação de Programa de Prevenção de Acidentes Aeronáuticos	Criação de Programa de Cargos e Salários	Melhoria de processos: 600 atividades (processos voltados para cliente externo)	Não mencionado	Uniformização parcial procedimentos MRO Lisboa (cliente interno e externo)	Não mencionado

Quadro 09: Alterações nos recursos da subsidiária (Continua)

TRAJETÓRIA RECURSOS/	-2005- Subsidiária controlada pela VARIG	-2006- TAP assume 50% do controle da subsidiária	-2007- TAP amplia para 90% controle da subsidiária	-2008- Diagnóstico organizacional	-2009- Transformação organizativa	-2010- Desenvolvimento de ações estruturantes	-2011- Novo modelo de gestão
RECURSOS INTANGÍVEIS							
Contratos	Arrow Air Cargo; Santa Barbara Airlines; Star Air Freighter;	Copa Airlines	Aerolíneas Sudamericanas, da Bolívia	TAP; TAM; Air Atlanta Icelandic; Air Transat; Força Aérea do Chile; Azul.	AirTransat	TAP; WhiteJets	FAB + Todas as companhias aéreas brasileiras e 80 internacionais
Licenças	Certificações FAA e EASA (9000 itens aeronáuticos); DAC (14000 itens). Frota Boeing B727, B737, B737NG, B747, B757, B767, B777, BBJ, DC10 e MD-11, Embraer EMB-120, ERJ 145 e Legacy, Fokker F50 e F100.	Amplia: operação de bancada de testes e reparos em sistemas EGPWS (FAA)	Amplia: Airbus A300-600 e A310 (FAA)	Amplia: A310 (EASA); Certificação em A300-600 (EASA); Certificação "Top Case" em motores da série CFM 56-3 (ANAC); Certificação em Boeing 777 (FAA); Certificação em F28-MK 100 (ANAC)	Amplia: EASA e FAA para Airbus A330/A340; Certificação da FAA para EMBRAER 170-190	Não mencionado	Amplia: DIRMAB (Diretoria de Material Aeronáutico e Bélico) para realizar serviços de inspeções periódicas nas aeronaves F-5E/FM da FAB (Força Aérea Brasileira).
Propriedade intelectual	Não mencionado	Não mencionado	Não mencionado	Não mencionado	Não mencionado	Não mencionado	Não mencionado
Segredos comerciais	Não mencionado	Não mencionado	Não mencionado	Não mencionado	Não mencionado	Não mencionado	Não mencionado
Reputação	80 anos de reconhecimento internacional, mas abalada pelas dívidas da controladora anterior	Medalha "Centenário do Voo 14-BIS"; passa a incluir a reputação da TAP com 70 anos de história.	Não mencionado	Não mencionado	Não mencionado	Empresa do Ano em Manutenção Aeronáutica (MRO–Maintenance, Repair & Overhaul), pelo Prémio Avião Revue 2010.	Empresa do Ano em Manutenção Aeronáutica (MRO–Maintenance, Repair & Overhaul), pelo Prémio Avião Revue 2011.
Redes de relacionamento	Parcerias estratégicas Honeywell; Northrop; Gruman-Litton, Sundstrand; Aerospace Rotables Inc.; Israel Aircraft Industries	Não mencionado	Não mencionado	Não mencionado	Não mencionado	Parceria Pratt & Whitney	Ampliação das parcerias estratégicas, incluindo a EMBRAER, Goodrich, Thales, Pratt & Whitney.
Know-how de empregados	Capacidade para fazer manutenção pesada para aeronaves Boeing (B707, B727, B737, B747, B757, B767, B777, DC10 e MD11), Airbus A300, Embraer EMB 120 e ERJ 145 e Fokker F50; capacidade para fazer conversões para cargueiros.	Amplia para operação de bancada de testes e reparos em sistemas EGPWS (FAA)	Amplia: Airbus A300-600 e A310 (FAA)	Amplia: A310 (EASA); A300-600 (EASA); motores da série CFM 56-3 (ANAC); Certificação em Boeing 777 (FAA); F28-MK 100 (ANAC);	Amplia: EASA e FAA para Airbus A330/A340; Certificação da FAA para EMBRAER 170-190	Não mencionado	Ampliação da capacidade para fazer manutenção, incluindo as aeronaves Airbus A300-600, A310, A340 e família A320 e em aeronaves militares (FAB).
Know-how de fornecedores e/ou de outros parceiros	Embraer, Boeing, Airbus; Centro Autorizado Gulfstream.	Não mencionado	Não mencionado	Não mencionado	Não mencionado	Amplia: qualificação para Centro de Serviços Autorizados pela Embraer	Amplia: qualificação para atender FAB

Quadro 09: Alterações nos recursos da subsidiária (Conclusão)

TRAJETÓRIA RECURSOS/	-2005- Subsidiária controlada pela VARIG	-2006- TAP assume 50% do controle da subsidiária	-2007- TAP amplia para 90% controle da subsidiária	-2008- Diagnóstico organizacional	-2009- Transformação organizativa	-2010- Desenvolvimento de ações estruturantes	-2011- Novo modelo de gestão
Percepção de qualidade	Elevado nível de qualidade (Six Sigma)	Elevada (depoimento Engenheiro Desenvolvimento de Manufatura da EMBRAER)	Elevada (depoimento Engenheiro Componentes LAN)	Elevada (depoimento Força Aérea Chile)	Elevada (depoimento Diretor Técnico da Air Transat)	Elevada (depoimento Diretor Técnico Azul)	Elevada (depoimento Presidente da White Jets)
Habilidade para gerir mudanças	Foco no cliente interno	Mudança de foco para o cliente externo	Mudança de foco para o cliente externo	Mudança de foco para o cliente externo	Mudança de foco para o cliente externo	Mudança de foco para o cliente externo	Mudança de foco para o cliente externo
Percepção de serviço	Revisão completa de aeronave em um mesmo parque, sem envolver o envio de equipamentos para outros locais, mas limitada às frotas da controladora anterior.	Revisão completa de aeronave em um mesmo parque, sem envolver o envio de equipamentos para outros locais, mas limitada às frotas da controladora anterior.	Ampliação dos serviços: A300-600 e A310 (FAA)	Ampliação dos serviços: A310 (EASA); A300-600 (EASA); motores da série CFM 56-3 (ANAC); Certificação em Boeing 777 (FAA); F28-MK 100 (ANAC);	Ampliação dos serviços: EASA e FAA para Airbus A330/A340; Certificação da FAA para EMBRAER 170-190	Empresa do Ano em Manutenção Aeronáutica (MRO– Maintenance, Repair & Overhaul), pelo Prémio Avião Revue 2010.	Empresa do Ano em Manutenção Aeronáutica (MRO– Maintenance, Repair & Overhaul), pelo Prémio Avião Revue 2011.
Outros	Marca Varig Engenharia e Manutenção	Marca VEM	Marca TAP	Marca TAP	Marca TAP	Marca TAP	Marca TAP

Fonte: Elaborado pela autora baseado nas entrevistas com gestores e nas notícias divulgadas no site da TAP (2012).

Considerando a transformação dos recursos da subsidiária ao longo do tempo, podem-se observar os ciclos de *resourcing* a seguir.

5.4.6.2 Resourcing

Considerando os fatos e as alterações dos recursos identificadas no período de 2006 a 2011, foram identificados dois ciclos de *resourcing*, onde o primeiro ocorre entre os anos de 2006 a 2008 e o segundo entre os anos de 2009 a 2011 de acordo com os momentos críticos da trajetória da subsidiária a partir de sua aquisição. Os ciclos de *resourcing* e as alterações de recursos mais marcantes, que caracterizam cada ciclo, são apresentados a seguir.

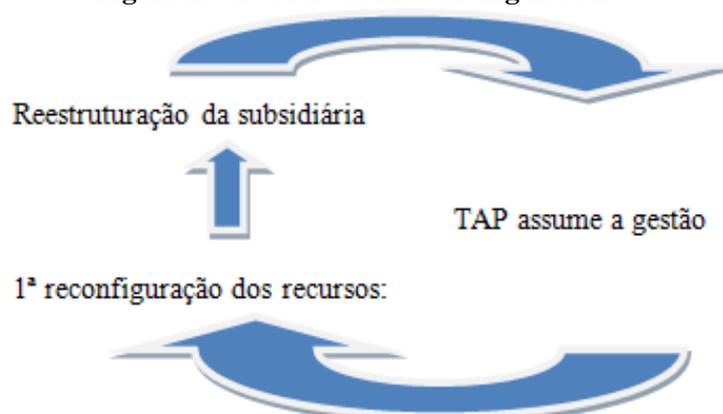
O primeiro ciclo começa em 2006 com a decisão da TAP de assumir o processo de gestão da subsidiária. A TAP enviou quatro técnicos para o Brasil para realizar um levantamento de dados que iria subsidiar o início da reestruturação organizacional. Sendo assim, a nova controladora assume a gestão da subsidiária e inicia o processo de integração. Nesse período houve alterações nos recursos da subsidiária, como a alteração da razão social, a substituição da diretoria anterior, a alteração da marca e outras. As bases de São Paulo e de manutenção de linha são desativadas.

Em 2007 a TAP amplia a participação de 90% na subsidiária brasileira e dá continuidade ao processo de reestruturação da VEM, objetivando aproveitar as oportunidades de negócio na América Latina. Para tanto, a TAP dotou a subsidiária brasileira com a estrutura financeira adequada ao plano de recuperação já em execução e alterou a estrutura organizacional, passando para quatro o número de vice-presidências da subsidiária: Marketing e Vendas, Operações, Logística e Administração e Finanças. Há também a ampliação de contratos com clientes e novas certificações. A percepção de qualidade permanece elevada. Há a criação do Programa de Cargos e Salários. A subsidiária passa a assumir a marca da controladora.

No ano de 2008 a TAP efetua um diagnóstico organizacional aprofundado e efetua mais uma série de alterações em processos e sistemas. Seiscentas atividades são modificadas, o que viabiliza a ampliação das certificações e contratos, bem como a melhoria da percepção da qualidade e dos serviços. Os 4800 funcionários são reduzidos a 2572.

A decisão da TAP em reestruturar a subsidiária corresponde à ação presente no ciclo de *resourcing*. É a partir dessa ação que os recursos tangíveis e intangíveis da subsidiária são colocados em uso por parte do novo controlador acionário, passando a ativar esquemas para o alcance dos seus objetivos estratégicos e que originam a primeira reconfiguração de recursos (FELDMAN, 2004). A Figura 29 ilustra o primeiro ciclo de *resourcing*.

Figura 29: 1º Ciclo de Resourcing 2006-2008

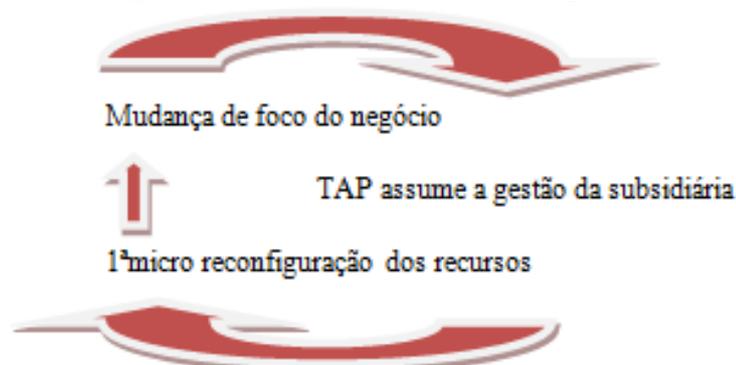


Fonte: Elaborada pela autora baseada em Feldman (2004).

A reconfiguração dos recursos ocorrida nesse primeiro ciclo pode ser desdobrada em ciclos menores, onde é possível observar melhor a dinamicidade dos recursos. Desta forma, pode-se identificar micro ciclos em 2006, 2007 e 2008. No micro ciclo do período de 2006 a decisão da TAP em assumir a gestão corresponde à ação presente no micro ciclo de *resourcing* a partir do qual ocorre a primeira micro reconfiguração dos recursos da subsidiária

(FELDMAN, 2004). Os recursos tangíveis e intangíveis da subsidiária são colocados em uso por parte do novo controlador acionário e passam a ativar esquemas para mudar o foco do negócio da subsidiária que era de apoio às operações de companhia aérea para uma MRO independente (FELDMAN, 2004). A figura 30 ilustra o primeiro micro ciclo de *resourcing*.

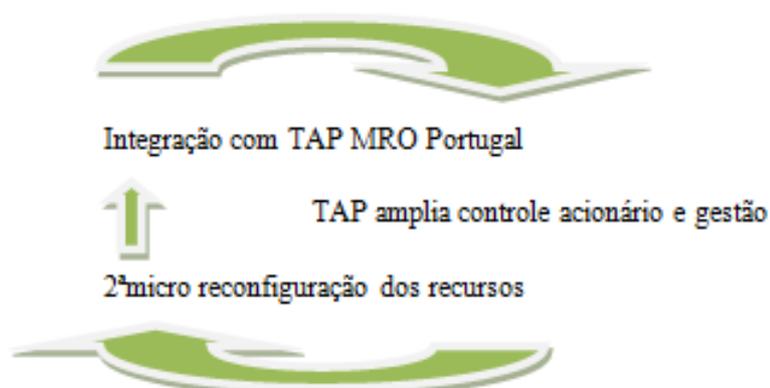
Figura 30: Micro Ciclo de Resourcing 2006



Fonte: Elaborada pela autora baseada em Feldman (2004).

No micro ciclo do período de 2007 a decisão da TAP em ampliar o controle acionário e a gestão da subsidiária corresponde à ação presente no micro ciclo de resourcing (FELDMAN, 2004). A partir dessa ação ocorre a segunda micro reconfiguração dos recursos tangíveis e intangíveis da subsidiária que, colocados em uso por parte do novo controlador acionário, passam a ativar esquemas para integrar a subsidiária ao negócio de MRO da TAP (FELDMAN, 2004). A figura 31 ilustra o segundo micro ciclo de *resourcing*.

Figura 31: Micro Ciclo de Resourcing 2007

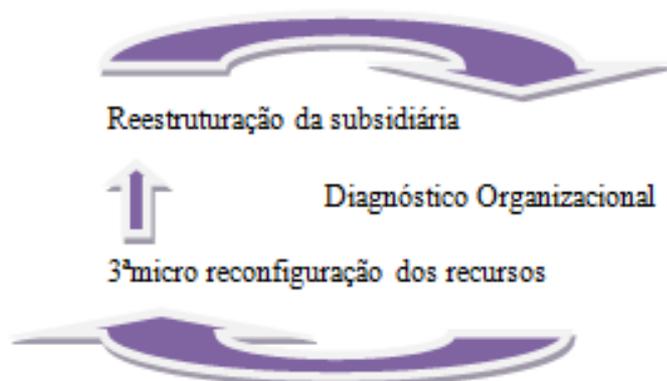


Fonte: elaborada pela autora baseada em Feldman (2004).

No micro ciclo do período de 2008 a decisão da TAP em realizar um aprofundado diagnóstico organizacional corresponde à ação presente no micro ciclo de resourcing (FELDMAN, 2004). A partir dessa ação ocorre a terceira micro reconfiguração dos recursos

da subsidiária que, colocados em uso, passam a ativar esquemas para a reestruturação da subsidiária (FELDMAN, 2004). A figura 32 ilustra o terceiro micro ciclo de *resourcing*.

Figura 32: Micro Ciclo de Resourcing 2008



Fonte: elaborada pela autora baseada em Feldman (2004).

O segundo ciclo de *resourcing* ocorreu a partir de 2009. Esse ano é permeado pela incerteza em função da contração econômica e crise financeira em escala internacional. A TAP prosseguiu sua estratégia de redução de custos e consolidação da expansão para as suas infraestruturas no Brasil (TAP, 2009, p.48). A empresa realizou uma profunda transformação nas unidades do negócio Manutenção e Engenharia e integrou as unidades de manutenção de Portugal e do Brasil, que passaram a constituir uma entidade e a compartilhar uma marca comum. A subsidiária permaneceu líder na América do Sul no segmento de manutenção de aeronaves e componentes. Há um aporte financeiro destinado à recuperação das instalações físicas e equipamentos, objetivando a ampliação das certificações. O leque de negócios da empresa aumenta (TAP M&E BRASIL, 2009). Há mudanças na gestão e Nestor Koch assume como diretor-presidente.

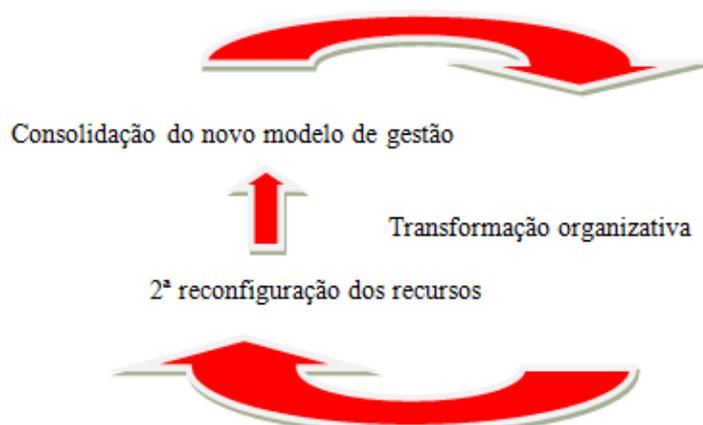
No ano de 2010 a subsidiária passou a desenvolver ações estruturantes buscando a sustentação das mudanças. Destaca-se a qualificação da subsidiária como centro de serviços autorizados da Embraer e a parceria estratégica com a Pratt & Whitney, o que evidencia a evolução da subsidiária. Além disso, há a implantação do Sistema de Gerenciamento de Segurança Operacional (SGSO). A TAP Portugal passou a utilizar as instalações da base do Rio de Janeiro para a manutenção de suas aeronaves, expandindo suas capacidades. O reajustamento do modelo de gestão introduziu alterações no Conselho de Administração Executivo (CAE) da TAP com a inclusão de um Comitê de Coordenação de Manutenção e Engenharia (CCME) e a substituição do Vice-Presidente de Operações da subsidiária. O Conselho de Administração da subsidiária passou a ser composto pelo membro do CAE Luís

Rodrigues (presidente), Nestor Koch, diretor-presidente da TAP M&E Brasil, e Teresa Lopes, diretora de Finanças da TAP.

O ano de 2011 foi caracterizado pela melhoria contínua da reputação da subsidiária, que foi eleita, pelo segundo ano consecutivo, "a melhor do Brasil" na categoria Empresa do Ano em Manutenção Aeronáutica (*MRO-Maintenance, Repair & Overhaul*), pelo Prêmio Avião Revue 2011 (TAP M&E BRASIL, 2011) e pela certificação da DIRMAB (Diretoria de Material Aeronáutico e Bélico) para realizar serviços de inspeções periódicas nas aeronaves F-5E da Força Aérea Brasileira (TAP, 2011). Para conseguir esta certificação, a TAP M&E Brasil teve de cumprir várias exigências técnicas, que ocasionaram alterações nos seus recursos tangíveis e intangíveis, tais como: a obtenção de publicações técnicas, a aquisição de ferramentas específicas e de equipamentos especiais, a adequação das instalações e a qualificação de engenheiros e técnicos de manutenção aeronáutica (TAP, 2011). Além disso, pode-se destacar a ampliação da carteira de clientes com o primeiro Check C em uma aeronave da WhiteJets. A empresa passa a contar com 2.230 funcionários. Sendo assim há a consolidação do novo modelo de gestão da subsidiária.

A decisão da TAP M&E Brasil em realizar a transformação organizativa corresponde à ação presente no segundo ciclo de *resourcing*. É a partir dessa ação que os recursos tangíveis e intangíveis da subsidiária são colocados em uso, passando a ativar esquemas para o alcance dos seus objetivos estratégicos de consolidação do novo modelo de gestão da subsidiária e que originam a segunda reconfiguração de recursos (FELDMAN, 2004). A Figura 33 ilustra o segundo ciclo de *resourcing*.

Figura 33: 2º Ciclo de Resourcing

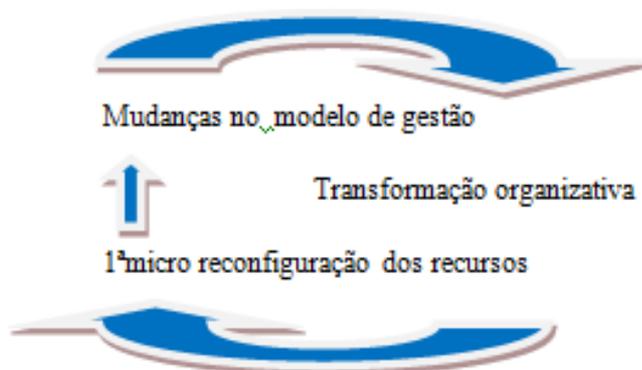


Fonte: elaborada pela autora baseada em Feldman (2004).

A reconfiguração dos recursos ocorrida nesse segundo ciclo de *resourcing* pode ser desdobrada em ciclos menores, onde é possível observar melhor a dinamicidade dos recursos. Desta forma, pode-se identificar micro ciclos em 2009, 2010 e 2011.

No micro ciclo do período de 2009 a decisão da TAP M&E Brasil em realizar a transformação organizativa corresponde à ação presente no micro ciclo de *resourcing* a partir do qual ocorre a primeira micro reconfiguração dos recursos da subsidiária desse ciclo (FELDMAN, 2004). Os recursos tangíveis e intangíveis da subsidiária são colocados em uso por parte do novo controlador acionário e passam a ativar esquemas para mudar o modelo de gestão da subsidiária (FELDMAN, 2004). A figura 34 ilustra o primeiro micro ciclo de *resourcing* em 2009.

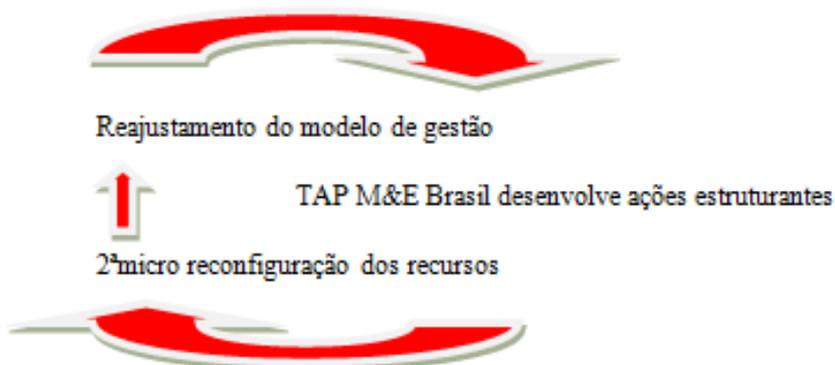
Figura 34: Micro Ciclo de Resourcing 2009



Fonte: elaborada pela autora baseada em Feldman (2004).

No micro ciclo do período de 2010 a decisão da TAP M&E Brasil em desenvolver ações estruturantes corresponde à ação presente no micro ciclo de *resourcing* a partir do qual ocorre o segundo micro ciclo de reconfiguração dos recursos da subsidiária (FELDMAN, 2004). Os recursos tangíveis e intangíveis da subsidiária são colocados em uso e passam a ativar esquemas para o reajustamento do modelo de gestão da subsidiária (FELDMAN, 2004). A figura 35 ilustra o primeiro micro ciclo de *resourcing* em 2010.

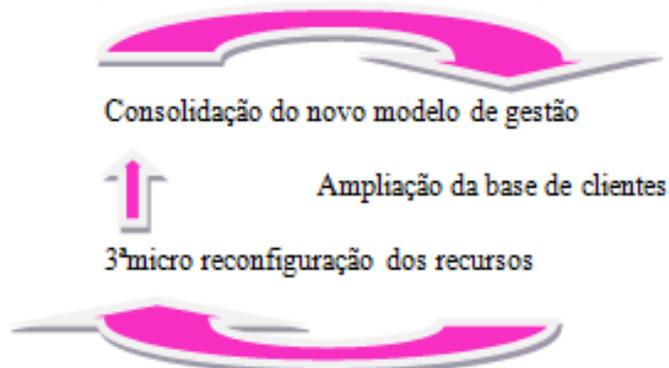
Figura 35: Micro Ciclo de Resourcing 2010



Fonte: elaborada pela autora baseada em Feldman (2004).

No micro ciclo do período de 2011 a decisão da TAP em ampliar a base de clientes corresponde à ação presente no micro ciclo de *resourcing* a partir do qual ocorre a terceira micro reconfiguração dos recursos da subsidiária desse ciclo (FELDMAN, 2004). Os recursos tangíveis e intangíveis da subsidiária são colocados em uso e passam a ativar esquemas para consolidar o novo modelo de gestão da subsidiária (FELDMAN, 2004). A figura 36 ilustra o terceiro micro ciclo de *resourcing* em 2011.

Figura 36: Micro Ciclo de Resourcing 2011



Fonte: elaborada pela autora baseada em Feldman (2004).

Considerando as alterações dos recursos identificadas no período de 2006 a 2011, pode-se identificar que a TAP transferiu diversos recursos para a subsidiária ao longo da sua trajetória que possibilitaram concretizar um novo modelo de gestão. Dentre eles, destacam-se os recursos financeiros, a equipe técnica que “capitaneou” o processo de transformação organizativa, o *know-how* para a realização de manutenção de alguns modelos de aeronaves Airbus (que demoraria anos para ser desenvolvido de forma independente pela subsidiária). Observa-se, assim, que a empresa multinacional pode transferir vantagens de propriedade para

a subsidiária ao longo do tempo, influenciando sua reconfiguração de recursos e competências.

Durante a trajetória da subsidiária no período de 2006 a 2011 foi possível identificar que aspectos do ambiente externo do contexto internacional e nacional que envolve a subsidiária influenciaram a reconfiguração dos recursos. Considerando o objetivo do estudo, é analisada a seguir a influência dos fatores institucionais (descritos no item 5.4.6.2) na reconfiguração dos recursos da subsidiária.

5.4.7 Influência do Ambiente Institucional na Reconfiguração dos Recursos

No período de 2006 a 2011 a TAP efetuou alterações nos recursos da subsidiária objetivando concretizar um novo modelo de gestão. Essas alterações foram influenciadas por aspectos do ambiente institucional que envolve a subsidiária. Dessa forma, observou-se que a velocidade e os custos do processo de transformação organizacional da subsidiária foram ampliados em virtude de peculiaridades do ambiente institucional local.

A regulamentação governamental é uma parte importante do sistema legal. Ela pode servir para corrigir falhas de mercado como monopólio e externalidades (causado por incorretamente ou de forma imperfeita direitos de propriedade definidos).

Os gestores entrevistados relataram dificuldades especialmente em relação a alguns aspectos culturais brasileiros e em relação às normas e processos do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), da Secretaria da Receita Federal, da Infraestrutura Aeroportuária (INFRAERO) e da Fundação Estadual de Proteção ao Meio Ambiente (FEPAM).

Em relação às normas trabalhistas, os gestores portugueses declararam estranheza em relação ao pagamento dos dissídios coletivos salariais⁷, já que a subsidiária estava com problemas financeiros e teve que conceder aumentos aos funcionários. Observa-se, assim, que houve um maior desembolso de recursos financeiros da subsidiária em função dessa questão. Esses resultados estão de acordo com Hadfield (2008) que evidencia que o custo e a eficácia de tipos específicos de contratos são fortemente dependentes do ambiente institucional e dos

⁷ Conflito de interesses "atual" que estimula os interessados a praticarem atos que os transformam em litigantes. Quando envolve interesses coletivos, não singulares, temos o dissídio coletivo. Este instituto de direito processual se caracteriza pelo fato de permitir que o conflito coletivo seja canalizado a um processo, por via do qual se busca a solução da controvérsia oriunda da relação de trabalho de grupos e não do interesse concreto de uma ou mais pessoas pertencentes aos mesmos grupos. Os dissídios coletivos podem ser de natureza econômica ou jurídica. Nos primeiros criam-se normas novas para regulamentação dos contratos individuais de trabalho, com obrigações de dar e de fazer. Exemplos típicos são a cláusula que concede reajuste salarial e a que garante estabilidade provisória ao aposentando (BASSO, 1999).

recursos que ele oferece para a contratação das partes na definição de uma determinada relação contratual.

Gestores brasileiros e portugueses relataram dificuldade em cumprir os procedimentos do sistema aduaneiro e identificaram que os processos de importação são demorados, o que influencia os prazos dos serviços e o fechamento de contratos com clientes. Eles acrescentam, ainda, que os processos de armazenagem e liberação de cargas de produtos utilizados para a manutenção de aeronaves, realizados pela INFRAERO, aumentam os custos dos serviços. Além disso, as peculiaridades do sistema tributário brasileiro dificultaram a implantação do Sistema Cosmos na totalidade e, por conseguinte, a integração com a unidade europeia de manutenção.

A subsidiária teve que se ajustar aos procedimentos referentes à legislação ambiental nas esferas estadual e municipal em consonância com a legislação federal. Os gestores entrevistados comentaram que há uma grande quantidade de normas e que às vezes uma norma parece ser controversa a outra, o que dificulta o entendimento e o cumprimento das mesmas. Nos processos de revitalização da infraestrutura física da base Porto Alegre a adequação à legislação ambiental influenciou os recursos físicos e os respectivos custos.

Os gestores entrevistados manifestaram que a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) exige uma maior quantidade de horas de treinamento, o que, por um lado, melhora a qualificação de gestores e funcionários, por outro, aumenta os custos de treinamento.

Os gestores entrevistados relataram a necessidade de estabelecer acordos com o Sindicato dos Aeroviários e respeitar as cláusulas da Convenção Coletiva de Trabalho, o que dificultou a movimentação de pessoas e a redução de custos.

Observou-se, também, o impacto das diferenças culturais no processo de transformação organizacional da subsidiária. Os gestores relataram que os novos controladores precisaram se adaptar à cultura do país no relacionamento com funcionários, fornecedores e clientes.

Os gestores identificaram que embora o idioma fosse o mesmo e houvesse algumas similaridades na cultura, o “jeito brasileiro” de fazer as coisas dificultou a introdução de mudanças, o que está em consonância com Hofstede (2001). Chu e Wood Jr.(2008) corroboram nesse sentido, identificando o “jeitinho” como uma das características que define a cultura brasileira. Da mesma forma, a cultura regional de cada base operacional dificultou a introdução de novos procedimentos: em Porto Alegre, por exemplo, a cultura gaúcha é mais conservadora. Segundo Chu e Wood Jr.(2008), o “jeitinho” é representado pelo

comportamento do indivíduo que busca a concretização de objetivos desconsiderando determinações legais contrárias.

Os gestores entrevistados, especialmente os portugueses, tiveram que se adaptar a costumes consagrados no Brasil, como a redução de atividades por ocasião do Carnaval, dos jogos do Brasil na Copa do Mundo de Futebol, do Natal e outros. Esses aspectos em alguns momentos dificultaram a realização dos trabalhos na subsidiária e o cumprimento dos prazos junto aos clientes. Esses resultados estão de acordo com os estudos de Hofstede (2001) que evidenciam a singularidade das culturas dos países que faz emergir diferentes valores, comportamentos, hábitos e outros aspectos na sociedade. O trabalho de Chu e Wood Jr. (2008) identifica que a cultura nacional brasileira é caracterizada por elevada distância de poder, com comportamentos mais coletivistas do que individualistas, com alta necessidade de evitar incertezas, levemente inclinada a valores femininos, com baixa orientação à desempenho, orientação ao curto prazo e policrônica.

Os gestores evidenciaram que os fornecedores locais costumam não cumprir os prazos de entrega acordados, o que exigiu um maior empenho para a manutenção da percepção positiva de qualidade.

No relacionamento com clientes houve esforço da área comercial para captação de clientes que possuem mentalidade nacionalista e que rejeitavam empresas controladas externamente.

Segundo North (1990, p.36), a vida e a economia são ordenadas por leis formais e direitos de propriedade e mesmo em países mais desenvolvidos as regras formais, constituem uma pequena (mas muito importante) parte do montante de restrições que limitam as escolhas dos indivíduos e que são as regras informais- códigos de conduta, normas de comportamento e convenções-que regulam a interação dos indivíduos em todas as suas relações externas, bem como as atividades empresariais,. Para North (1990) as regras informais não são simplesmente apêndices das regras formais. Ele evidencia que as mesmas regras formais e/ou constituições impostas em diferentes sociedades produzem resultados diferentes.

Os gestores entrevistados identificaram que em alguns clientes locais prevalece uma cultura de pedir descontos ou renegociar preços previamente combinados (a “lei de Gerson⁸”), resultando em atrasos de pagamentos. Os relacionamentos com clientes, que eram permeados pela informalidade, exigiram o estabelecimento de novos padrões e normas.

⁸ Na cultura brasileira a Lei de Gerson significa a pessoa que "gosta de levar vantagem em tudo", no sentido de se aproveitar das situações em benefício próprio. A expressão originou-se de uma propaganda, de 1976 protagonizada por Gerson, jogador da Seleção Brasileira de Futebol.

Observa-se, assim, a influência do ambiente institucional na mobilização dos recursos da subsidiária,

A maioria dos gestores entrevistados mencionaram efeitos negativos dos órgãos reguladores no que se refere à agilidade de atendimento e clareza das normas. Buscando um melhor entendimento dos aspectos regulatórios, foi entrevistado um representante do Ministério do Trabalho, o Inspetor-Chefe da Receita Federal no Aeroporto Salgado Filho, o Superintendente da INFRAERO no Aeroporto Salgado Filho, o Chefe de Serviço de Infraestrutura da FEPAM e o Assessor da Presidência da ANAC.

Observa-se que as respostas dadas pelos entrevistados referem-se às situações que envolvem o relacionamento dos órgãos reguladores com as empresas multinacionais em termos gerais e que a subsidiária e sua controladora, objetos do estudo, não foram identificadas e nem mencionadas durante a entrevista. A síntese dos resultados obtidos é apresentada a seguir.

5.4.7.1 Resultados das Entrevistas com Representantes dos Órgãos Reguladores

As entrevistas com os órgãos reguladores objetivaram analisar a influência dos fatores institucionais regulatórios na mobilização dos recursos das empresas multinacionais que realizam investimento direto externo no Brasil. Os questionamentos das entrevistas buscaram identificar do ponto de vista do órgão regulador possíveis dificuldades das empresas multinacionais em se adaptar às regras brasileiras, o grau de exigência das normas e regras brasileiras, a agilidade dos processos que envolvem os órgãos reguladores mencionados nas entrevistas com os gestores da subsidiária, a facilidade de entendimento das normas/leis e o relacionamento dos órgãos reguladores com as empresas multinacionais. O quadro 10 apresenta uma síntese dos resultados das entrevistas com os representantes dos órgãos reguladores.

Quadro 10: Síntese das respostas dos Órgãos Reguladores

Aspecto	Adaptação	Exigência	Agilidade dos processos	Entendimento	Relacionamento	Pressão
ANAC	Fácil; as regras são padronizadas em nível mundial.	Mais avançada	Razoável	Fácil, a maioria é em inglês.	Impessoal e de fiscalização	De todos os envolvidos na elaboração das normas.
FEPAM	Fácil, se possuem equipes com conhecimento.	Mais avançada	Demorado	Difícil, normas dúbias.	Impessoal e de fiscalização	Do governo e das empresas.
INFRAERO	Depende da linha de atuação no processo de transferência e controle de mercadorias	Aumenta de acordo com o processo escolhido pela empresa.	Razoável	Difícil porque o sistema foca no produto	Positivo e de parceria	Busca alinhamento com todos os envolvidos.
MTE	Depende do interesse da empresa em se informar previamente sobre as regras.	Muito exigente	Ágil no cumprimento da lei	Difícil, muitas normas e leis; complexa.	Positivo, desde que haja o cumprimento da legislação.	Pressão das empresas, governo e sociedade.
RECEITA FEDERAL	Depende do regime aduaneiro	Muito exigente	Ágil se cumprir requisitos	Difícil	Impessoal e de fiscalização	Não tem

Fonte: elaborado pelo autor com base nas entrevistas.

Os entrevistados consideram que as empresas multinacionais que atuam no Brasil não têm dificuldades para se adequar às leis e normas brasileiras, mas o componente cultural pode ser um aspecto que pode contribuir para dificultar a sua compreensão. Na visão do entrevistado que representa o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE):

[...] O que existe são empresas... que se preocupam realmente em estudar a legislação ... conhecer a legislação brasileira... os seus limites... e as suas orientações... e outras... que não tem essa mesma preocupação e consequentemente... ao chegarem ao Brasil... ao se instalarem no território nacional acabam enfrentando dificuldades por conta... ou do desconhecimento... ou muitas vezes por conta de outras... questões... do ponto de vista do não cumprimento deliberado... da legislação brasileira [...] Eu não vejo... dificuldades... para uma empresa se instalar no Brasil... de acordo com a legislação... por conta... ah... de que ela precisa necessariamente no primeiro momento... verificar as regras do jogo... quando uma empresa brasileira por exemplo... vai se instalar num país do... do exterior... seja na Alemanha... na França... na China... na Rússia... nos Estados Unidos... ela procura... conhecer a legislação... conhecer a cultura... saber as condições do país onde ela vai se instalar... pois bem... da mesma forma.. nós entendemos que uma empresa... quando vem ao Brasil deve proceder da mesma maneira... se adequar à realidade e às características específicas... da economia brasileira... da legislação do Brasil... da cultura do nosso povo... para que ela possa ter o seu resultado atingido[...] (MTE).

O representante da ANAC esclarece que pode haver alguma dificuldade das empresas multinacionais para atender algum padrão brasileiro que pode ser diferenciado, mas não às regras. Ele observa que as regras são mais ou menos padronizadas em nível mundial e que o Brasil está entre os dez melhores países em termos de normatização.

No caso da FEPAM, o representante considera que as empresas multinacionais possuem facilidade para se adaptar às regras brasileiras, porque possuem mais recursos para contratar técnicos que tenham um melhor entendimento das leis.

O representante da INFRAERO explica que há várias linhas de atuação no processo de transferência de mercadorias e de controle de mercadorias no País que são colocadas à disposição das empresas nacionais e internacionais e que cada uma possui uma diferente forma de fiscalização dos requisitos a serem atendidos. Segundo ele, o Brasil ainda adota uma prática de fiscalizar ou controlar as mercadorias na entrada e em países mais desenvolvidos a prática é de fiscalizar a movimentação das mercadorias nas empresas, havendo um pouco mais de liberdade.

O representante da Receita Federal considera que as dificuldades que as empresas estrangeiras têm são iguais às das empresas brasileiras, mas que possíveis dificuldades podem ocorrer em função de algumas diferenças culturais.

Comparando com outros países, a maioria dos entrevistados considera que as leis/normas brasileiras são mais exigentes ou avançadas.

O representante da Receita Federal considera que no Brasil há muitas exigências, mas as punições para quem infringe as leis são menores do que em outros países. Para o representante do Ministério do Trabalho (MTE):

[...] certamente a nossa legislação é muito exigente em relação a grande parte dos países no que toca as relações trabalhistas... e eu digo que isso não é um problema... é... pelo contrário... acho que isso é uma qualidade do Brasil...[...] a chamada flexibilização... que na verdade essa flexibilização nada tem de flexibilização... ela tem de retirada absoluta de direitos... isso... compromete... como eu digo as relações trabalhistas e compromete... a própria solidez do modelo econômico brasileiro... [...] se nós compararmos a legislação brasileira com a... a de países da Europa... do Japão... Estados Unidos... China... enfim... países... desenvolvidos ou emergentes... o que nós vamos ver? ... vamos ver... que lá a flexibilização é total [...] (MTE).

O representante da FEPAM considera que a legislação ambiental brasileira é mais avançada do que em muitos países. Da mesma forma, o representante da ANAC observa:

[...] O Brasil está muito bem em termos de normatização. Nas últimas auditorias que nós tivemos em termos de segurança operacional e também na área de segurança contra atos ilícitos a ANAC foi muito bem. Nós tivemos uma pontuação em torno de 80% de conformidade. Isto é muito bom, está várias vezes acima da média mundial. Agora é difícil comparar porque a ICAO estabelece os mínimos. Em tese, abaixo daquilo você não pode operar no mercado da aeronáutica. É muito difícil comparar padrão. Nós estamos no padrão top do mundo. Nós estamos entre os dez melhores países do mundo [...] Em termos de normas, a gente segue um padrão muito parecido com o conjunto destas agências porque todas elas seguem a diretiva da ICAO⁹. Então não tem muito como fugir disto [...] (FEPAM).

Em termos de agilidade nos processos, os representantes da INFRAERO e da Receita Federal consideram que desde que as empresas cumpram os requisitos, a velocidade do processo de liberação de cargas é relativamente rápido e que as empresas podem optar por regimes especiais que facilitam o trâmite.

O representante da INFRAERO considera que o processo no aeroporto é ágil em função das características da carga aérea e que ele muitas vezes está relacionado ao regime de urgência que a indústria precisa da mercadoria. Ele informa que o desembaraço aduaneiro de mercadorias pode ser efetivado em questão de quatro ou cinco horas desde que todos os processos sejam cumpridos nas etapas sem perdas de tempo. Entretanto, o representante da INFRAERO confirma que carnaval, feriados religiosos, jogos da seleção brasileira na Copa do Mundo de Futebol e outros eventos podem ocasionar interrupções no sistema como um todo, diminuindo a velocidade dos processos. O entrevistado observa que a INFRAERO suspende a cobrança de armazenagem e a incidência de cobrança de tarifas em feriados e em dias não úteis, o que diminui o prejuízo financeiro decorrente disso.

O representante da ANAC considera que o tempo da maioria dos processos de credenciamento ocorre dentro do razoável e que apenas no caso de licenças de pilotos está havendo atrasos.

No caso da FEPAM o licenciamento ambiental depende do tipo de atividade e do porte do empreendimento a ser criado:

[...] existe uma variedade muito grande de atividades a serem licenciadas, como, por exemplo, um simples depósito de botijões de gás atrás do mercadinho. Este é um licenciamento muito fácil de analisar e de dar uma licença e pode ser feito em uma semana. Agora existem licenciamentos de obras de grande porte, como por exemplo, a segunda ponte do Guaíba. É uma obra que vai ter um impacto muito grande no ambiente e para isto precisa de um estudo de impacto ambiental. Então são grandes volumes de processo, muito material e exige uma equipe técnica multidisciplinar

⁹ International Civil Aviation Organization: agência especializada das Nações Unidas, criada em 1944 para promover o desenvolvimento seguro e ordenado da aviação civil internacional em todo o mundo. Estabelece normas e regulamentos necessários para a segurança da aviação, segurança, eficiência e regularidade, bem como proteção ambiental na aviação (www.icao.int/).

para analisar o processo e isto demanda tempo. Pode demorar seis meses para sair uma primeira etapa de um licenciamento. Um licenciamento ambiental é composto de três etapas: a Licença Prévia, que avalia o local onde vai ser feito o empreendimento, depois a Licença de Instalação, que autoriza a construção daquele empreendimento, e por fim a Licença de Operação, depois de um empreendimento estar construído, a atividade, ela vai dar a licença para poder operar. Então isto pode demorar mais de um ano, este processo todo [...] (FEPAM).

De acordo com o representante da FEPAM, o tempo para alterações nas instalações o licenciamento pode variar de um a seis meses.

Segundo o representante do Ministério do Trabalho, a Justiça do Trabalho brasileira é muito mais célere do que a Justiça comum, porque as normas trabalhistas, embora muito numerosas, são claras e inequívocas.

A maioria dos entrevistados considera que a complexidade e a quantidade de normas/leis podem dificultar o seu entendimento.

Para o representante da ANAC apenas determinados aspectos dos regulamentos que estão escritos em português podem dificultar o entendimento das regras brasileiras pelas empresas multinacionais.

Na percepção do representante do Ministério do Trabalho (MTE):

[...] nós temos uma legislação bastante complexa... Há várias leis que tratam sobre o mesmo tema por óticas diferentes... Então... Eu até entendo que uma empresa possa alegar, sim, que há certa dificuldade... Muitas vezes para o atendimento de uma determinada atividade específica... Porque esta atividade específica ela é regida por várias normas regulamentadoras do Ministério... pela própria CLT... por outras leis... Enfim... Há uma complexidade que ela é inegável... Dizer que a lei é de difícil entendimento, porque há margem para interpretações, as mais diversas, aí eu discordo um pouco [...] a legislação trabalhista ela tá muito clara... ou seja... tem o adicional... por tempo de serviço... cumpriu ou não cumpriu? ... Tá lá explícito... quanto é... de quando em quando deve ser dado... Tá lá os dissídios... Tá lá as regras... quando é que precisa dar um aumento... ah... Tá lá dizendo... os equipamentos de segurança que precisam ser obedecidos e que precisam ser ofertados para todos os funcionários que atuam naquela determinada atividade... Isso já tá tudo escrito... Precisa ser cumprido... E isso tem um custo? ... Tem... Sem dúvidas... Empresas não gostam muitas vezes de assumir este custo, porque, lógico... procuram, né, muitas vezes caminhos alternativos... para evitar o cumprimento da lei, porque ela obviamente encarece a atividade econômica [...] (MTE).

O representante da FEPAM observa que existem casos em que os próprios técnicos consideram que as leis são dúbias. O representante da Receita Federal acrescenta que a quantidade e complexidade das normas brasileiras “é uma história, faz parte um pouco da cultura”.

O representante da INFRAERO identifica que as empresas multinacionais consideram que o processo de liberação de mercadorias é burocrático, exaustivo e de difícil entendimento,

com muitas legislações a cerca do mesmo assunto e que essa percepção pode ser decorrente do sistema brasileiro de fiscalizar o produto e não a empresa.

O representante da Receita Federal considera que o sistema tributário brasileiro não é simples que a simplificação é um anseio da própria Receita, mas existe um processo legislativo que cria certas dificuldades, deixando aspectos dúbios e até mesmo incoerentes. Para ele, a legislação não é simples e têm muitas normas, mas não é rigorosa em termos de punições para quem descumpre.

Para os representantes dos órgãos reguladores não há distinção de relacionamento entre empresas nacionais e internacionais, todas devem cumprir as leis/normas. A maioria dos entrevistados considera positivo o relacionamento com as empresas multinacionais, mas sem perder de vista o papel que representam. No caso da ANAC, o representante elucida o relacionamento da Agência com as empresas:

[...] é de regulador e regulado. É um negócio meio distante. Não é aquele contato como quando você ia para dentro da empresa e ajudava ela a melhorar. O DAC tinha este aspecto, porque ele tinha um componente de ser fomentador. Então, vai lá, ensina a fazer melhor. A ANAC não ensina a fazer melhor. Ela diz, olha, o padrão é este, vamos ver se você está fazendo. Se não está, não está. E nós temos maturidade para isto. Nós temos empresas muito boas, muito sérias, e acho que este é o caminho [...] (ANAC).

O representante do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) observa que:

[...] nós podemos oferecer todo tipo de possibilidades... facilidades... buscar todo... todo tipo de entendimento... desde que... isso não comprometa... a legislação... e não comprometa as garantias fundamentais dos trabalhadores [...] (MTE).

Os representantes dos órgãos reguladores evidenciam que suas atividades sofrem pressões por parte das empresas, do governo e da sociedade. O Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) considera que:

[...] tudo isso faz parte de um jogo... de um cenário político... que nós não... não podemos ignorar... o que o ministério procura sim... é ter esta... clareza... e procurar... não cair nem na...tentação de ser um braço do sindicato ou... braço de uma... de uma central sindical... e por outro... também... não cair no canto da sereia dos empresários que... dizem... que estão fazendo tudo... tudo e cumprindo todo o possível da legislação e na verdade... simplesmente analisam a questão... da segurança dos trabalhadores... da segurança da sociedade [...] simplesmente do ponto de vista financeiro e.. e contábil.. e não... social e ambiental [...] (MTE).

No caso da FEPAM há pressões por parte do empreendedor e por parte do governo. O primeiro busca agilidade no processo para poder dar andamento ao seu negócio; o segundo

entende que em muitos casos precisa haver urgência no atendimento de determinadas demandas.

Na ANAC o processo de formulação das normas é público e todos os interessados podem participar. Além disso, a ANAC tem um Conselho Consultivo que é formado por mais de 40 entidades, tais como a Associação de Pilotos, Associação de Empresas de Manutenção e outras para discutir as questões da regulação.

O representante da INFRAERO evidencia que sua empresa busca atender as necessidades do cliente, mas como concessionária da operação dos terminais deve estar alinhada com todos os envolvidos e tem obrigação de cumprir integralmente todas as questões regulamentares.

Considerando os resultados obtidos nas entrevistas, pode-se identificar a conjugação de aspectos formais e informais que influenciam o funcionamento dos órgãos reguladores e o seu relacionamento com as organizações. Cabe observar que a trajetória de desenvolvimento institucional pode desempenhar um papel importante, em que as instituições e crenças existentes influenciam a busca de formas de lidar com a incerteza (DUNNING; LUNDAN, 2010). Esses resultados estão de acordo com North (1990), Dunning e Lundan (2010) e outros autores, que consideram que o entendimento do ambiente institucional só está completo quando se leva em consideração aspectos formais e informais. Embora as instituições sejam concebidas para o atendimento das necessidades e aspirações dos indivíduos, não há como garantir que elas sejam eficientes do ponto de vista econômico ou desejáveis do ponto de vista social (NORTH, 1990). No caso dos órgãos reguladores brasileiros analisados, verifica-se que há um direcionamento para o cumprimento do seu papel, mas nem sempre isso ocorre de maneira eficiente. Essa eficiência torna-se importante, já que a qualidade do ambiente institucional além de ser considerada como um fator de atração do investimento direto externo (GLOBERMAN; SHAPIRO, 2002; GANI, 2007; ALI ET AL, 2008), influencia a as estratégias das empresas que operam no País (BEVAN; ESTRIN; MEYER, 2004). Além disso, a qualidade do ambiente institucional é relevante para o desenvolvimento dos países (NORTH, 1990; MUDAMBI; NAVARRA, 2002; GANI, 2011) e para sua competitividade.

No caso da empresa, objeto do estudo observou-se que o ambiente institucional limitou a utilização dos recursos a partir das imposições dos órgãos reguladores e dos aspectos culturais locais, influenciando a reconfiguração dos recursos. Mesmo com essas limitações, as mudanças na subsidiária propiciaram o desenvolvimento de novas capacidades e competências.

5.4.8 Novas Capacidades e Competências

A partir do investimento direto externo e as alterações nos recursos das mesmas durante a trajetória da subsidiária pode-se verificar o desenvolvimento de novas capacidades e competências. Essas capacidades e competências foram identificadas a partir das entrevistas com os gestores da empresa e referem-se ao período após a aquisição da subsidiária pela TAP.

Em termos de capacidades, os entrevistados destacaram a capacidade interna da subsidiária de ser organizada e estruturada, a capacidade de ter projetos de longa duração com empresas aéreas, como a Azul e a Air Transat, por exemplo, bem como a capacidade para ampliar as certificações, dentre outras. Os entrevistados identificaram também a capacidade de atendimento aos clientes externos (o foco anterior era voltado para o apoio das aeronaves da controladora anterior). De acordo com o Entrevistado 1 (E1):

[...] primeiro ganhamos eu diria... que a capacidade interna de ser organizado e ser estruturado... sabes... isso não existia ...por tanto... Ou existia mal...existia mas era mal...Isso agora leva a uma abordagem e a uma maneira de estar no mercado... e está a gerar uma determinada estratégia que nós já utilizamos tudo que foi montado a cá... inclusive para definir como vamos caminhar daqui pra frente... ok... então as novas capacidades que vamos ter são fruto... desse ganho interno que tivemos com a reestruturação[...] (E1).

O Entrevistado 1 (E1) enfatiza:

[...] Nós tínhamos muita dificuldade em, por exemplo, trabalhar com clientes de uma forma eficiente... e por tanto ...ter projetos de longa duração como por exemplo temos... Agora um projeto com a AZUL onde aplicamos conceitos (LEAN) [...] baseado nesse modelo... Nessa nova estrutura e reestruturação que trouxemos para cá [...] (E1).

As novas capacidades organizacionais desenvolvidas, atuando de forma conjugada possibilitaram a manutenção das competências organizacionais anteriores e o desenvolvimento de novas competências na subsidiária.

Os entrevistados identificaram como novas competências: (1) a competência de realizar manutenção na maioria dos aviões da AIRBUS; e (2) a competência em gestão para atuar em mercados internacionais. O Entrevistado 3 (E3) menciona que :

[...] Nós certificamos em mais frotas... Nos tornamos mais polivalentes [...] A Varig só fazia frotas que operava praticamente... Mas agora... frotas que o mercado compra...ou seja... AIRBUS... BOEING...o que é pra ser...muito mais responsabilidade... Começamos a entrar em projetos... Muito interessantes... E ai vai... fizemos N parcerias...N parcerias...[...] por exemplo com a oficina motores

...fizemos uma parceria com Canadá... Que nos garante um volume da nossa oficina de motores que era uma oficina de motores que estava vazia e parada [...] (E3).

Os entrevistados evidenciaram que a competência em prestar serviços para a maioria dos modelos de aeronaves AIRBUS é fundamental para ampliar a versatilidade na prestação de serviços, pois possibilita à subsidiária realizar serviços na maioria dos modelos dos três principais fabricantes de aeronaves, bem como acessar novos clientes no mercado doméstico e internacional. O Entrevistado 6 (E6) identifica que competência para a manutenção de aeronaves AIRBUS foi transferida da TAP para a subsidiária brasileira:

[...] a unidade brasileira sim conseguiu ter através da ajuda de Lisboa né... Um escopo maior de serviços... [...] a gente trabalhava muito com a BOEING... Isso permitiu que a gente (inclusive com facilidades de informações de ferramental de Lisboa) ... A gente conseguiu partir para uma linha AIRBUS [...] (E6).

O Entrevistado 1 identifica uma outra nova competência desenvolvida que é a de atuar não apenas como consultor em MRO para empresas aéreas, mas também como implementadores de entradas, projetando oficinas de manutenção, como no caso da TAAG de Angola.

[...] Atualmente... .Estamos a desenvolver trabalhos com Angola com a parte da oficina... [...] A TAAG... nos estão a pedir ajuda...por exemplo para sermos responsáveis por fazer manutenção integral nos equipamentos... de emergência... nos aviões... montar uma linha de oficinas para atender a interiores de cabine... Quer dizer se não tem havido uma estruturação do que existia aqui no Brasil... nós não teríamos capacidade para responder e já conseguir propor a outra MRO... fazer uma definição de como é que eles tem que fazer... ou ser... Ou ter a capacidade de não só ser consultor... Mas também implementadores de entradas do que possa vir a ser essa oficina deles em Angola [...]

O Entrevistado 1 (E1) mencionou também que a potencialização de competências individuais resultaram em um projeto (Projeto Contour), desenvolvido totalmente com recursos brasileiros e que resultará em um novo serviço para o Grupo TAP:

[...] Outra coisa que posso dizer... competência ganhamos cá...[...] fiquei responsável por um projeto que nós descobrimos a cerca de dois anos quando viemos pra cá... Que havia um colaborador aqui... Que desenvolvia projetos em casa... Projetos de aeronáutica... que tem a ver com pintura de aviões [...] fomos a Lisboa apresentamos a toda a estrutura em Portugal... As pessoas ficaram maravilhadas... Com o que viram [...] Agora essa equipe onde ele existe são duas pessoas... Vai pra Lisboa... Já lá estivemos... E está a desenvolver um trabalho de configuração integral da pintura e interiores de cabine em todos os aviões da frota TAP... E vai desenvolver um *software*... Uma ferramenta de trabalho que vai passar a ser utilizada em toda TAP Portugal... Ok... Vai dar uma... Uma... Um difícil nome... Uma poupança uma redução de custos enormíssima... E que assim... Assim que estiver terminado em todos os aviões da TAP... Em todas as frotas da TAP companhia aérea... Eu vou com

essas pessoas e vou... identificar clientes potenciais em todo o mundo em qualquer parte do mundo... E vou fazer *rounds* para... pra vender este produto ...esse tipo de configuração... É de tal maneira importante... Que é algo... Um ou outro cliente que eu mostrei como era... O Canadá... AIR Canadá... Ou até com outra área... Eles já se interessaram e dizem: “nós queremos isso também pra nós... nós queremos esse produto pra nós...” Essa competência não existia em Lisboa... Nem tampouco eu conheço que exista em outro lado do mundo... Noutra região... E por tanto... Nós potencializamos a capacidade desse colaborador... Formamos uma pequena equipe... E já estamos a montar um projeto que é único dentro do grupo que não existia... E estamos a utilizar recursos brasileiros... Puramente brasileiros [...] (E1).

O Entrevistado 7 (E7) ressalta que o desenvolvimento das novas competências foram ocasionadas pelo processo de transformação organizacional da subsidiária promovida pela TAP:

[...] através da TAP... né... o acesso à empresas que antes nós não ... não trabalhávamos né... como por exemplo AZUL... que é uma empresa nova... Agora a gente esta entrando na área de helicópteros... Aviação militar que eu espero que aconteça em breve... Isso tudo foi já com a mudança organizativa... Já com a nova busca de ...ou com uma busca de novos clientes... novas áreas como se fala... Quando você fala em entrar em forças armadas é uma coisa... gigantesca... Se leva anos pra entrar... e quando você consegue... buscar... É um dinheiro bom [...] Olha uma competência que eu tenho aqui... O maior avião em voo comercial hoje do mundo é o A trezentos e oitenta... na América do Sul ... O Rio de Janeiro é o único lugar que tem capacidade pra receber esse avião dentro do hangar... é uma competência...[...] na América do sul... Tá o Rio de Janeiro é o único local que tem uma área pra abrigar um avião desse porte... É uma competência nova né... por que esse avião começou a voar há pouco tempo [...] (E7).

Os resultados obtidos permitem evidenciar que as formas pelas quais os recursos da subsidiária foram manipulados e articulados entre si resultaram em capacidades organizacionais (MILLS ET AL, 2003). Em consonância com Idris *et al* (2003), a utilização dos recursos tangíveis e intangíveis da subsidiária de forma eficaz ao longo do tempo produziu conhecimento acumulado que permitiu a formação de suas novas capacidades organizacionais.

Pode-se observar a partir da análise dos recursos reconfigurados da subsidiária (identificados no item 5.4.6.2) que as competências são originadas principalmente de diferenciais funcionais (COYNE, 1986; HALL, 1992), relacionados ao conhecimento, habilidade e experiência de gestores e funcionários qualificados.

Os achados obtidos são coerentes com Rugman e Verbeke (2001), que observam que para auferir vantagens como empresa multinacional é preciso que haja transferência de vantagens de propriedade para as subsidiárias. A TAP transferiu competências de manutenção de aeronaves AIRBUS e competências em gestão para atuar em mercados internacionais para a subsidiária brasileira. Como elas não são suficientes para sustentar a vantagem competitiva,

a subsidiária manteve e ampliou suas competências locais, voltadas para o atendimento de necessidades regionais, difíceis de serem disseminadas para outras unidades organizacionais (RUGMAN; VERBEKE, 2001), o que é caso das competências para manutenção em aeronaves comerciais e militares que operam na América do Sul.

As competências de consultoria e de implementação de entradas, assim como as decorrentes do Projeto Contour, podem ser classificadas como competências específicas da subsidiária (RUGMAN; VERBEKE, 2001), pois podem ser exploradas globalmente, mas não podem ser transferidas como forma de conhecimento com facilidade por estar inserida nos produtos e serviços (RUGMAN; VERBEKE, 2001). De acordo com Dunning e Lundan (2010), a heterogeneidade dos recursos que uma empresa multinacional pode possuir ou recorrer é a consequência da especificidade de localização de tipos particulares de recursos que surgem em decorrência de processos históricos ou de ações de empreendedores individuais. As empresas multinacionais podem acessar esses recursos em seus países de origem, mas ao contrário das empresas unacionais, elas também podem acessar os recursos nos países de acolhimento. Essas competências são desenvolvidas em subsidiárias com grande importância estratégica (DUNNING; LUNDAN, 2010; RUGMAN; VERBEKE, 2001).

5.4.9 Influência do Ambiente Institucional na Mobilização das Competências das Empresas Multinacionais

Buscando responder à questão de pesquisa, utilizou-se a classificação de competências proposta por Mills *et al* (2003) no presente estudo. Sendo assim, pode-se considerar que a versatilidade da subsidiária na prestação de serviços em aviação comercial e militar e em consultoria em MRO como *core competences* da subsidiária, pois a diferenciam da concorrência e são percebidas pelos clientes. A versatilidade da subsidiária pode ser evidenciada pela gama de serviços que oferece, conforme o relato do Entrevistado 2:

[...] somos a única que fazemos trem de pouso por exemplo... com muita capacidade por que a TAM faz mas não é...não é... não tem a mesma capacidade... [...] ...somos auto suficientes...a muitas frotas por causa da capacidade oficial que temos [...]
(E2)

O Entrevistado 4 acrescenta:

[...] tem três empresas no mundo capacitadas em trem de pouso ...porém a TAP Brasil ela tem uma capacidade estendida ...ou seja...não simplesmente troca peças...

a grande maioria dos reparadores... trocam peças...[...] sem falar em capacidade de confecção de peças que nós temos e galvanoplastia ... retífica de materiais que poucas empresas no mundo tem essa capacidade [...] (E4).

Pode-se evidenciar a diferenciação da concorrência através dos contratos da subsidiária com fabricantes de aeronaves, motores e outros componentes. Dentre eles, pode-se destacar: (1) o contrato realizado com a Boeing em janeiro de 2012 para revisar Trem de Pouso dos Boeing-777, onde a TAP M&E Brasil participou de um "bidding" internacional com outras empresas; (2) a capacidade de realizar cheque C em Airbus A-330 nas duas bases operacionais brasileiras, diferenciando a empresa da concorrência como sendo a única MRO na América Latina que tem a capacidade de, simultaneamente, realizar inspeções em até cinco aeronaves *widebody*, de todos os modelos Airbus e Boeing que operam nessa região (<http://www.tapme.com.br/index.asp?lnk=noticias>).

No site da empresa há diversas manifestações de clientes reconhecendo essas competências da empresa tanto na aviação comercial quanto na aviação militar: <http://www.tapme.com.br/index.asp?lnk=cartas>. Dentre elas, pode-se destacar as manifestações da BOEIG (12/12/2007) e da Força Aérea Brasileira (30/3/2009) que evidenciam a competência da subsidiária em consultoria, indo além de um serviço de manutenção.

Pode-se inferir que as competências em versatilidade e consultoria estão interconectadas, pois um maior número de certificações permite não apenas a prestação dos serviços de manutenção, mas também de consultoria, ambas são decorrentes de aprendizagem desenvolvida através dos anos. As manifestações dos clientes permitem identificar a conjugação de conhecimentos, experiência, trabalho em equipe e atitudes de diferentes áreas e setores dos funcionários para o alcance dos objetivos. Esses achados estão de acordo com Rumel (1982) que considera que as competências essenciais caracterizam-se por possibilitar (1) aprendizagem dentro da organização, especialmente como coordenar diversas habilidades de produção e integrar múltiplas tecnologias; (2) organização do trabalho e a distribuição de valor aos clientes; e (3) diretrizes para padrões de diversificação e de entrada de mercado.

De acordo com Mills *et al* (2003), as competências essenciais são sustentadas por competências organizacionais, podendo assumir três tipos:

(a) as competências percebidas pelos clientes (relacionadas às atividades fim da empresa);

(b) as competências de desenvolvimento de recursos (que agem sobre os recursos);

(c) as competências para o desenvolvimento de competências.

Usando essa classificação, considera-se que as competências da TAP M&E Brasil relacionadas à prestação dos serviços (operações; vendas de serviços e outras) como competências percebidas pelos clientes; as competências relacionadas ao suporte administrativo (qualidade; certificação e outras que apoiam as competências percebidas pelos clientes) como as competências de desenvolvimento de recursos; as competências de gestão (administrativa) como as competências de desenvolvimento de competências, que mobilizam os recursos para o desenvolvimento das *core competences*.

Considerando que a sustentação das competências é realizada por meio da articulação dos recursos, ao analisar a trajetória da subsidiária pode-se verificar que os aspectos formais e informais do contexto do país emergente influenciaram as competências da TAP M&E Brasil, porque limitou o uso dos recursos. Dentre eles, destacam-se:

- Competências de operações: a cultura nacional de não cumprir horários e prazos afetou as competências para a prestação dos serviços e o respectivo cumprimento dos prazos de atendimento aos clientes; exigências de maior carga horária de treinamento da ANAC dificultaram a obtenção de certificados que são requisitos para a prestação dos serviços de manutenção;
- Competências em vendas dos serviços: a cultura nacionalista de alguns clientes dificultou a concretização de algumas negociações e a cultura nacional de “levar vantagem” dificultou o fechamento de negócios.
- Competências relacionadas ao suporte administrativo: as exigências alfandegárias dificultam processos de liberação e armazenagem de cargas afetando a velocidade, o custo das operações e a competitividade da subsidiária;
- Competências de gestão (administrativa): fatores culturais locais dificultaram a gestão de pessoas (a maneira, o jeito das pessoas fazerem as coisas, é menos objetivo, afetando a velocidade das mudanças); a legislação trabalhista influenciou a gestão de recursos humanos, dificultando a movimentação de funcionários; a mentalidade de flexibilização de procedimentos/normas por parte dos funcionários brasileiros da subsidiária, dificultou o atendimento de padrões estabelecidos; por outro lado a mentalidade de flexibilização de procedimentos e de “dar jeitinho em tudo” contribuiu para fortalecer a *core competence* de versatilidade, exemplificada

no Projeto Countour e em outras soluções de problemas desenvolvidas pelos funcionários brasileiros.

Considerando dados obtidos, pode-se inferir que o ambiente institucional contribuiu para moldar as capacidades e competências organizacionais. Os aspectos legais e regulatórios, assim como os aspectos culturais podem facilitar ou dificultar a utilização dos recursos. Especificamente, no caso estudado, principalmente os aspectos institucionais de cunho legal e regulatório limitaram o uso e exploração dos recursos, influenciando as formas pelas quais as competências organizacionais são ativadas.

Ao analisar a trajetória da subsidiária observou-se que a TAP como empresa multinacional buscou ampliar suas competências no negócio de manutenção e melhorar a eficiência operacional através de um novo modelo de gestão. Entretanto, aspectos institucionais do contexto local, principalmente relacionados à Alfândega e legislação ambiental dificultam suas operações.

A seguir são apresentadas as considerações finais do estudo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as principais conclusões das discussões realizadas ao longo desta tese. Para tanto, inicialmente são apresentadas as contribuições da pesquisa, tratando das implicações tanto teóricas como práticas, além das metodológicas. Na sequência, apresentam-se as limitações da pesquisa, seguida do direcionamento para pesquisas futuras.

6.1 ALCANCE DOS OBJETIVOS E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Chegando ao final desta tese pode-se afirmar que o objetivo geral proposto inicialmente foi atendido, o qual incide em analisar como o ambiente institucional influencia as competências de uma empresa multinacional que realizou investimento direto externo em um país emergente. No caso da TAP principalmente os aspectos institucionais de cunho legal e regulatório limitaram o uso e exploração dos recursos, influenciando as formas pelas quais as competências organizacionais são ativadas. Embora houvesse conhecimento prévio dos gestores da empresa quanto a realidade do contexto brasileiro e das características do ambiente institucional, houve algumas dificuldades para adaptação, como no caso das peculiaridades tributárias, que dificultaram a implantação do sistema informatizado utilizado pela matriz, dificultando a integração dos dados, bem como no que se refere às normas trabalhistas que prevêm aumentos salariais decorrentes dos dissídios enquanto na Europa e em Portugal há crise econômica. A partir do estudo na TAP M&E Brasil pode-se demonstrar que os aspectos do ambiente institucional, especialmente os que se referem à regulação, impõe condições à iniciativa privada, estabelecendo os limites de atuação. Isso pode ser considerado positivo no sentido de estabelecer ordem e organizar os diferentes atores e alinhar seus respectivos interesses em um determinado contexto. Entretanto, é preciso que não haja exageros e que essa regulação seja efetivamente moderadora, evitando dificultar às atividades comerciais, especialmente os investimentos diretos externos, que contribuem para a geração de riqueza e emprego.

As principais motivações que originaram o investimento direto externo por parte da empresa multinacional foram econômicas e estavam voltadas principalmente para o aproveitamento do potencial do mercado e da posição geográfica que permite a captação de clientes nas Américas. A percepção de membros do Conselho de Administração da empresa multinacional que conheciam previamente a empresa, o negócio e suas potencialidades foi um aspecto que também pode ter influenciado a decisão da aquisição.

Ao realizar investimento direto externo no país Brasil, a TAP buscou potencializar suas vantagens de propriedade, localização e internalização, conforme as premissas do Paradigma Eclético (DUNNING, 1988). Dentre as vantagens de propriedade identificadas, podem-se destacar as competências da unidade de negócios de manutenção de Lisboa que poderiam ser ampliadas a partir da aquisição da empresa brasileira. Como vantagens de localização do investimento direto externo foram identificadas o baixo custo da mão de obra e de outros custos internos que possibilitariam realizar operações com um menor custo unitário. O potencial de mercado também contribuiu para a decisão de localização, o que está em consonância com o proposto por Bevan e Estrin (2000) e Meyer (2008) que identificam esses aspectos como atrativos dos mercados emergentes. Ao realizar o investimento direto externo o Grupo TAP buscou internalizar para a subsidiária brasileira as operações de manutenção que seriam realizadas na unidade europeia, possibilitando que a unidade de Lisboa conquistasse clientes que gerassem mais rentabilidade. Essas descobertas estão em consonância com Dunning (1988) que justifica a internalização quando a empresa multinacional opta em transferir ativos dentro da sua própria organização ao invés de vendê-los ou ceder seu direito de uso a empresas estrangeiras.

Buscando identificar a influência do ambiente institucional do país receptor na decisão de localização do investimento direto externo por parte da empresa multinacional, foram utilizadas as dimensões propostas por Kauffmann *et al* (2010). Embora não tenha sido um fator decisivo, a qualidade do ambiente institucional influenciou positivamente a atração do investimento direto externo. Os aspectos institucionais considerados mais importantes foram a estabilidade política e a ausência de violência/terrorismo, a qualidade da regulação e o direito à propriedade, o que está coerente com os estudos de Amal, Tomio e Raboch (2010) que evidenciam os fatores de atração do investimento direto externo na América Latina e de autores como North (1990), Mudambi e Navarra (2002) que ressaltam a importância do ambiente institucional

Complementarmente, buscou-se entender os motivos pela escolha do modo de investimento. A opção da aquisição como modo de investimento ocorreu em função dos seguintes motivos: o modelo de negócio da subsidiária brasileira se adaptava às necessidades da TAP; o espaço físico e qualificações eram compatíveis com as necessidades de expansão das capacidades da unidade de manutenção europeia; empresa; o posicionamento geográfico do investimento que estava localizado em uma região considerada estratégica pela empresa multinacional. O desenvolvimento de uma empresa que presta serviços nesse segmento é

demorado e os custos são muito altos, o que está de acordo com autores como Kogut e Singh (1988) e Mehmed e Osmani (2004).

A partir de sua aquisição por parte da TAP, a subsidiária passou por um processo de reconfiguração dos seus recursos. Para analisar esse processo foi identificada a evolução dos recursos tangíveis e intangíveis da subsidiária brasileira entre os anos de 2006 a 2011. Para a análise do processo de reconfiguração dos recursos utilizou-se a metodologia de *resourcing* proposta por Feldman (2004) que entende esse processo de uma forma dinâmica.

Objetivando analisar de que forma o ambiente institucional influenciou a mobilização dos recursos da empresa multinacional que realizou investimento direto externo no país emergente, foi realizada uma análise da trajetória da subsidiária, considerando-a como um fenômeno *path dependent*, utilizando-se a estrutura analítica de Hoff (2008). Nesse sentido considerou-se que os recursos são influenciados por condições históricas únicas e pelo ambiente institucional que os envolvem (BARNEY, 1991; 1996; 2001).

Observou-se que no período de 2006 a 2011 a TAP como empresa multinacional realizou um esforço de transformação organizacional na subsidiária, objetivando concretizar seus objetivos estratégicos com a internacionalização. Foi implantado um novo modelo de gestão e desenvolvidas novas capacidades e competências (RUGMAN E VERBEKE, 2001). Esse movimento, entretanto, foi condicionado por aspectos culturais e regulatórios do ambiente institucional que envolve o país receptor do investimento direto externo, o que está em consonância com autores como Torfing (1999), Mahoney (2000), David (2000) e outros que indicam que os legados institucionais limitam as opções atuais e possibilidades nas reformas institucionais. Identificou-se que o ambiente institucional do contexto local pode influenciar a utilização e exploração dos recursos da subsidiária e, por conseguinte, as capacidades e competências organizacionais, já que constituem a matéria-prima para o seu desenvolvimento e coordenação. No caso estudado, os aspectos institucionais limitaram o uso e exploração dos recursos, influenciando as formas pelas quais as competências organizacionais foram ativadas. Sendo assim, como contribuição teórica o estudo permitiu evidenciar a necessidade de diferentes perspectivas teóricas para o entendimento dos fenômenos que envolvem a internacionalização (NEWMAN, 2002, ARAGÓN-CORREA; SHARMA, 2003, MEYER, 2006, PENG ET AL, 2008, DARNALL ET AL, 2008). Considera-se que ao realizar investimento direto externo as organizações buscam ampliar seus recursos e capacidades para competir no ambiente internacional e que é preciso considerar a estrutura institucional que envolve a localização do investimento para sua exploração e desenvolvimento (MEYER; MUDAMBI; NARULA, 2011). Além disso, o estudo contribuiu

para evidenciar que a os países emergentes possuem características diferentes dos países desenvolvidos que devem ser consideradas no processo de internacionalização. Sendo assim, o estudo buscou demonstrar que o contexto local, especialmente o ambiente institucional, é relevante, pois as instituições formais e informais podem afetar as interações entre as organizações, influenciando operações e custos de produção e inovação (MEYER; MUDAMBI; NARULA, 2011).

Embora os resultados do estudo refiram-se especificamente ao caso estudado, considera-se que estes podem subsidiar os estudos de outros casos de investimento direto externo no Brasil e em outros países emergentes, levando-se em consideração que o ambiente institucional de cada país pode favorecer ou não a mobilização das competências. No caso de países com menor regulação, por exemplo, o ambiente institucional pode propiciar mais liberdade para a utilização dos recursos.

O estudo contribuiu para ratificar que o ambiente institucional é importante para a atração do investimento direto externo e que este é relevante para o desenvolvimento dos países (NORTH, 1993; MUDAMBI; NAVARRA, 2002). O estudo buscou ressaltar a importância do ambiente institucional dos países nas decisões de internacionalização. Embora a qualidade do ambiente institucional seja amplamente reconhecida esse aspecto muitas vezes é subdimensionado, o que pode influenciar o sucesso ou não dos investimentos.

6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O estudo realizado apresentou algumas limitações. Dentre elas, pode-se identificar que a coleta de dados poderia ter sido mais abrangente na organização pesquisada, pois não contemplou diretamente os executivos relacionados às decisões que envolveram o processo de aquisição da subsidiária brasileira. Além disso, não foram pesquisados os funcionários que poderiam complementar de forma mais detalhada as informações dos executivos. A coordenação da pesquisa não autorizou esses contatos. Sendo assim, foram utilizados documentos da empresa disponibilizados eletronicamente e outros dados secundários para suprir essa lacuna no trabalho. Buscando uma melhor compreensão da realidade

Outro aspecto limitador do estudo foi o seu período de realização, pois os trâmites de autorização de pesquisa na empresa multinacional foi extenso e o período de coleta de dados reduzido em função das necessidades organizacionais.

Considera-se também que a pesquisa em empresas que utilizaram outras modalidades de investimento e o estudo em empresas que realizaram investimentos diretos externos em

outros países emergentes poderia enriquecer e complementar o estudo. Essas limitações foram decorrentes da dificuldade de autorização da pesquisa em outras empresas multinacionais.

Acredita-se que a complementação do estudo através de uma análise do ambiente institucional no nível organizacional, incluindo aspectos regulatórios, normativos e cognitivos (SCOTT, 2004) poderia ter enriquecido as conclusões do estudo, principalmente no que se refere ao desenvolvimento de competências.

Sendo assim, admite-se que houve aspectos que não foram aprofundados neste trabalho e que essas limitações podem constituir oportunidades para estudos futuros.

6.3 DIRECIONAMENTOS PARA NOVAS PESQUISAS

Considera-se que o estudo da internacionalização em países emergentes tem se tornado um importante campo de pesquisa no âmbito dos negócios internacionais. Os resultados e a análise do referencial teórico permitiram identificar diversas oportunidades de estudo.

Dentre elas pode-se destacar os trabalhos como o de Tan e Meyer (2009) que apontam na direção de que uma análise mais aprofundada sobre as ligações entre o ambiente de negócios e o desenvolvimento de recursos no âmbito dos grupos de negócios pode contribuir para ampliar o conhecimento sobre a internacionalização e diversificação de grupos de negócios em países emergentes. Os autores identificam que muitos estudos concentram-se na análise das características nacionais e focalizam a perspectiva macro, deixando de estudar os micro fundamentos que envolvem esse tipo de fenômeno. Na mesma linha de pensamento, Dunning e Lundan (2008) sinalizam para a necessidade de estudos que abordem o ambiente institucional tanto no nível macro quanto micro e focalizando tanto instituições formais quanto informais. Os autores sugerem estudos que analisem a relação entre a mudança institucional dos países e as transformações organizacionais no nível da firma.

Autores como Meyer, Mudambi e Narula (2011) indicam a necessidade de mais estudos sobre o contexto local. Os autores enfatizam que as multinacionais lidam com a gestão de complexidades e que futuras pesquisas podem explorar o estudo sobre a natureza e os antecedentes do desenvolvimento de capacidades operacionais e coordenação de recursos decorrentes de sua múltipla inserção no contexto internacional.

Sendo assim, observa-se que a temática estudada apresenta múltiplas perspectivas e espera-se que o presente estudo possa incentivar pesquisas futuras, tendo em vista suas perspectivas para aprofundamento e criação de novos conhecimentos.

REFERÊNCIAS

- ACEMOGLU, Daron; JOHNSON, Simon; ROBINSON, James. Institutions as the fundamental cause of long run growth Working Paper 10481 National Bureau of Economic Research 1050 Massachusetts Avenue, Cambridge, MA, 02138. May 2004
- AEROSPACE GLOBAL REPORT, Clearwater Corporate Finance LLP, United States of America, 2011.
- AGARWAL, Sanjeev; RAMASWAMI, Sridhar N. Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, No. 1 (1st Qtr., 1992), pp. 1-27 .
- ALI, F.; FIESS, N.; MACDONAL, R. (2008), Do Institutions Matter for Foreign Direct Investment?, *Scottish Institute for Research in Economics Department of Economics, University of Glasgow, Glasgow*.
- AMAL, Mohamed; SEABRA, Fernando. Determinantes do Investimento Direto Externo (IDE) na América Latina: Uma Perspectiva Institucional. *Economia*, Brasília(DF), v.8, n.2, p.231–247, maio/ago 2007.
- AMAL, M.; RABOCH, H.; TOMIO, B. T. Strategies and Determinants of Foreign Direct Investment (FDI) from Developing Countries: Case Study of Latin America. *Latin American Business Review*, 10:73–94, 2009
- AMIT, R.; SHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*. 14, 1; Jan 1993
- ANDERSON, Erin; GATIGNON, Hubert. Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, Vol. 17, No. 3 (Autumn, 1986), pp. 1-26.
- ANGELO, C. F. de, EUNNI, R. V., FOUTO, N.M.M.D. Determinants of FDI in emerging markets: evidence from Brazil. *International Journal of Commerce and Management*, v. 20, n° 3, 203-216, 2010.
- ARAGÓN-CORREA, J. A.; SHARMA, S. A contingent resource based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, v. 28(1), 71–88, 2003.
- ARSA, Global MRO **Market Economy Assessment**. August, 21, 2009. Disponível em : <http://www.aerostrategy.com>. Acesso em: 15/04/2012.
- BANCO DE PORTUGAL. **Boletim Económico**. Primavera 2012.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNEY, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99–120.
- BARNEY, J. B. The Resource-Based Theory of the Firm. *Organization Science*, Vol. 7, No. 5, p. 469, Sep. - Oct., 1996.

BARNEY, J. B. . Is The Resource-Based "View" A Useful Perspective For Strategic Management Research? Yes. **Academy of Management Review**, Vol. 26, No. 1, 41-56, 2001.

BASSO, Guilherme M. Dissídio Coletivo de Natureza Jurídica. **Revista Jurídica Virtual**. Brasília, vol. 1, n. 4, agosto 1999. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/revista/Rev_04/diss%EDdio_coletivo_de_natureza_ju.htm. Acesso em 10/06/2012.

BECK, T.; LEVINE, R. Legal Institutions and Financial Development. In: **Handbook of New Institutional Economics**, 2008.

BEUCLAIR, N. MRO Restructuring in full swing. Air, Transport and General Aviation. **Interavia**, 2006.

BEVAN, A.; ESTRIN, S.; MEYER, K. Foreign investment location and institutional development in transition economies. *International Business Review* 13, 43–64, 2004.

BINDER, Marcelo Pereira. Casos Varig. *GV Executivo*, Vol.6, Nº1, 84-88, Jan/Fev, 2007

BITENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: UNISINOS, 2005.

BNDES, BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. Sinopse Internacional nº4, Novembro 2005.

BORINI, F. M.. **A Relevância estratégica das subsidiárias – um estudo com multinacionais de capital estrangeiro no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2004.

BORINI, F. M.; COSTA FILHO, E. R.; OLIVEIRA JUNIOR, M DE M. A influência do ambiente competitivo nas estratégias das subsidiárias estrangeiras de multinacionais brasileiras. **Gestão & Regionalidade**. Vol. 24 - Nº 71 - edição especial - XI Semead 2008, out/2008.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager** : a model for effective performance. New York : John Wiley & Sons, 1982. In: DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

BUCKLEY, P; CASSON, M. **The Future of the Multinational Enterprise**. London: The Macmillan Press, 1976. In: BUCKLEY, P; CASSON, M. Models of the Multinational Enterprise. **Journal of International Business Studies**, Vol. 29, No. 1, pp. 21-44, 1st Qtr., 1998.

BUCKLEY, P.; GHOURI, P. Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises. **Journal of International Business Studies**, Vol. 35, Iss. 2; pg. 81, 2004.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. Metodologia Científica. 4ª Ed. São Paulo: MAKRON Books, 1996.

CHANG, S.; ROSENZWEIG, P. The Choice of Entry Mode in Sequential Foreign Direct Investment. **Strategic Management Journal**, Vol. 22, No. 8, 747-776, Aug., 2001.

CHU, R. A.; WOOD JR., T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: 42(5):969-91, Set/Out, 2008.

COASE, R. The nature of the firm. *Economica*, v. 4, n. 16, p.386-405, 1937.

COLLIS, D. J. Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? **Strategic Management Journal**, Vol. 15, 143-152, 1994.

COMISSÃO EUROPEIA, 2012. **Previsões intercalares: ligeira recessão com sinais de estabilização**. 23/02/2012. Disponível em: http://ec.europa.eu/index_pt.htm. Acesso em: 10/03/2012.

COYNE, K. P. Sustainable Competitive Advantage: What it is, what it isn't. *Business Horizons*. January-February, 1986.

DARNALL, N., HENRIQUES, I., SADORSKY, P. Do environmental management systems improve business performance in an international setting? **Journal of International Management**, v.14, 364–376, 2008.

DAVID, P. A. **Path dependence, its critics and the quest for 'historical economics'** In: Evolution and path dependence in economic ideas: past and present, edited by P. Garrouste and S. Ioannides, and forthcoming from Edward. Elgar Publishing, Cheltenham, England, 2000.

DELIOS, Andrew; BEAMISH, Paul W. Ownership Strategy of Japanese Firms: Transactional, Institutional, and Experience Influences. **Strategic Management Journal**, Vol. 20, No. 10 (Oct., 1999), pp. 915-933.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teorias e Abordagens**. Porto Alegre, Artmed, 2006.

DENNIS, W. Global MRO providers adapt to airline needs. **AsianAviation**, June 2011.

DIÁRIO DE NOTÍCIAS. **TAP deve encerrar 2005 com prejuízo**. 14/01/2006a. Disponível em: http://www.dn.pt/Inicio/interior.aspx?content_id=634247. Acesso em 24/11/2011.

DIÁRIO DE NOTÍCIAS. **TAP inicia negociações salariais na VEM e quer estancar dívidas da Varig**. 06/02/2006b. Disponível em: http://www.dn.pt/Inicio/interior.aspx?content_id=635453 Acesso em: 24/11/2011.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.

DOSI, G., NELSON, R. R. An introduction to evolutionary theories in economics. **Journal Evolutionary Economics**, 4, 153-172, 1994.

DUNNING, J.H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v. 2, n. 3, p. 9-31, 1980.

DUNNING, J.H. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. **Journal of International Business Studies**, Spring, 1988.

DUNNING, J.H. (2000), The eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity. **International Business Review**, Vol. 9, Num. 1, pp. 163-190

DUNNING, J.; LUNDAN, S. Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise, **Asia Pacific Journal of Management**, 25(4), 573-593, 2008.

DUNNING, J.H.; LUNDAN, S. M. The institutional origins of dynamic capabilities in multinational enterprises. **Ind Corp Change** 19(4): 1225-1246, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

ECONÓMICO. **Presidente da TAP destaca a importância do acordo com a TAM**. Disponível em: http://economico.sapo.pt/noticias/presidente-da-tap-destaca-a-importancia-do-acordo-com-a-tam_50782.html Acesso em: 8/4/2012.

ECONÓMICO. **TAP vai investir 24 milhões de euros na brasileira VEM**. 12/03/2007. Disponível em: <http://economico.sapo.pt/edicion/diarioeconomico/nacional/empresas/pt/desarrollo/749025.html>. Acesso em: 8/4/2012.

ECONÓMICO. **Parceiro para a TAP poderá surgir fora do sector da aviação**. 7/09/2010. Disponível em: <http://www.economico.sapo.pt/noticias/nprint/98515.html> . Acesso em: 13/04/2012.

ECONÓMICO. **Resultados negativos da antiga VEM foram de 61,5 milhões no último ano, mas melhoraram 12,5% face ao ano anterior**. 11/04/2012. Disponível em: <http://www.economico.sapo.pt/noticias/nprint/142281.html> Acesso em: 13/04/2012.

EDEN, L. Perspectives on international business: Insights from the 1970-1985 JIBS Decade Award Winners. **Journal of International Business Studies**, Vol. 40 Issue 9, p1581-1590, December, 2009.

FELDMAN, M. S. Resources in emerging structures and processes of change. **Organization Science**, v. 15, nº 3, 295-309, 2004.

FLEURY, A. FLEURY, M. T. **Estratégias Competitivas e Competências Essenciais: Perspectivas para a Internacionalização da Indústria no Brasil**. Gestão e Produção. v.10, n.2, p.129-144, ago. 2003.

FLEURY, A. FLEURY, M. T. **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo, Atlas: 2007.

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre, Artmed, 2009.

FOLHA ONLINE. **Aero-LB vai indicar dois nomes para o conselho da VEM**. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fofha/dinheiro/ult91u104244.shtml>. Acesso em: 24/11/2011.

GALAN, J. I., GONZALEZ-BENITO, J., ZUÑICA-VICENTE, J. A. An analysis based on the investment development path to assess the location decisions of Spanish multinationals. **Journal of International Business Studies**, v. 38, 975–997, 2007.

GANI, A. (2011). Governance and Growth in Developing Countries. **Journal of Economic Issue**, Vol. XLV No. 1 March 2011.

GANI, A. (2007). Governance and Foreign Direct Investment Links: **Evidence from Panel Data Estimations**, **Applied Economics Letters**, Vol. 14, Num. 10, pp. 753-756.

GARRIDO, I. L. **Orientação Para o Mercado Externo: O Refinamento de Uma Escala de Mensuração**. RAE. Revista de Administração de Empresas, v. 47, p. 116-130, 2007.

GIDDENS, A. **A Constituição da Sociedade**. 2ª Ed. São Paulo: Martins Fuentes, 2003.

GLOBERMAN, S.; SHAPIRO, D. (2002). Global Foreign Direct Investment Flows: The Role of Governance Infrastructure. **World Development**, Vol. 30, Num. 11, pp. 1899-1919.

GOLDSTONE, J. A. Initial conditions, general laws, path dependence, and explanation in historical sociology. **American Journal of Sociology**, v. 104, nº 3, 829-845, 1998.

GREENER, I. The potential of path dependence in political studies. **Politics**, V. 25 (1), 62–72, 2005.

GRIFFITH, D.A.; CAVUSGIL, S.T.; XU, S. (2008). Emerging Themes in International Business Research. **Journal of International Business Studies**, 39, 1220-1235.

GRUPO PARPÚBLICA, 2012. **Participação acionária**. Disponível em: http://www.parpUBLICASGPS.com/index.php?option=com_content&view=article&id=56&Itemid=62 Acesso em: 22/03/2012.

HADFIELD, G. K. **The Many Legal Institutions that Support Contractual Commitments**. In: **Handbook of New Institutional Economics**. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2008.

HAFEEZ, Khalid; ZHANG, YanBing ; MALAK, Naila. Core Competence for Sustainable Competitive Advantage: A Structured Methodology for Identifying Core Competence. **IEEE Transactions On Engineering Management**, Vol. 49, No. 1, February 2002.

HALL, Richard. The Strategic Analysis of Intangible Resources. **Strategic Management Journal**, Vol. 13, 135-144 (1992).

HANSEN, R. Globalization Embedded Realism and Path Dependence: the Other Immigrants do Europe. **Comparative Political Studies**. Austrália, V. 35, Nº 3, 259-283, 2002. In: HOFF, D. N. A. **Construção do desenvolvimento sustentável através das relações entre as organizações e seus stakeholders: a proposição de uma estrutura analítica**. 2008. 425 p. Tese (Doutorado em Agronegócios). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

HEL FAT, C.; PETERAF, M. A. The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. **Strategic Management Journal**, Vol. 24, No. 10, Special Issue: Why Is There a Resource-Based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity, 997-1010, Oct. 2003.

HENISZ, W. J. The Institutional Environment for Multinational Investment. **The Journal of Law, Economics and Organisations**, Vol. 16, Nº2, 2000.

HIRSCH, S. The United States electronic industry in international trade. **National Institute Economic Review**, Thousand Oaks, v. 34, p. 92-97, May, 1965

HOFF, D. N. A. **Construção do desenvolvimento sustentável através das relações entre as organizações e seus stakeholders: a proposição de uma estrutura analítica**. 2008. 425 p. Tese (Doutorado em Agronegócios). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

HODGSON, G. M. What Are Institutions? **Journal of Economic Issues**, Vol. XL No. 1 March, 2006.

HOLLINGSWORTH, J. Rogers. Doing institutional analysis: implications for the study of innovations. *Review of International Political Economy* 7:4 Winter 2000: 595–644.

HOSFEDE, Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*. Summer, 1980.

HOSKISSON, R.E., EDEN, L., LAU, C. M., WRIGHT, M. Strategy in Emerging Markets. **The Academy of Management Journal**, v. 43, nº 3, 249-267, 2000.

HYMER, S. **The international operations of national firms**: a study of direct foreign investment. Cambridge, MA: MIT Press, 1960. In: HYMER, S. La grande corporation multinationale. **Revue Economique**, Paris, v. 19, n.6, p. 949-973, 1968.

IATA, Special Report, **MRO Ready for Transformation**, 2011a. Disponível em: <http://www.iata.org/pressroom/airlines-international/february-2011/Pages/mro.aspx> Acesso em: 12/04/2012.

IATA, Special Report - **Something Completely Different**, 2011b. Disponível em: Source: <http://www.iata.org/pressroom/airlines-international/february-2011/Pages/special-report.aspx>. Acesso em: 12/04/2012.

IDRIS, F.; ABDULLAH, M.; IDRIS, M. A. Integrating Resource-based View and Stakeholder Theory in Developing the Malaysian Excellence Model: A Conceptual Framework. **Singapore Management Review**, Vol. 25, nº2, p. 91-109, 2003.

IMF, World Economic Outlook: Slowing Growth, Rising Risks. **International Monetary Fund**, September 2011.

IONASCU, Delia; MEYER, Klaus E.; ESTRIN, Saul. Institutional Distance And International Business Strategies In Emerging Economies. **Center for East European Studies**. Working Paper No. 51, September, 2004.

JAVIDAN, M. Core Competence: What does It mean in Practice? **Long Range Planning**, v. 31, nº 1, 1998.

JOHANSON, J., VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign markets commitments. **Journal of International Business Studies**, p. 23-32, Spring, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, 7(4) : 11-24, 1990.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm - Fourswedish cases. **The Journal of Management Studies**, p. 305-322, 1975.

JORNAL DO DIA. **TAP quer companhia aérea para parceira estratégica na VEM**. 14/01/2008. Disponível em: http://economia.publico.pt/Noticia/tap-quer-companhia-aerea-para-parceira-estrategica-na-vem_1316570. Acesso em: 13/04/2012.

KAMAL, S. Greenfield VS Acquisitions: Determinants of Choice in Emerging Economies. **BRAC University Journal**, vol. V1, no. 2, pp. 63-71, 2009

KAUFMANN, Daniel; KRAAY, Aart; MASTRUZZI, Massimo. **The Worldwide Governance Indicators Methodology and Analytical Issues**. The World Bank Development Research Group Macroeconomics and Growth Team, September 2010.

KHOURY, T. A.; PENG, M. W. Does institutional reform of intellectual property rights lead to more inbound FDI? Evidence from Latin America and the Caribbean. **Journal of World Business**, G Model Worbus 461 1–10, 2010.

KOGUT, B.; SINGH, H.. The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. **Journal of International Business Studies**, Vol. 19, No. 3 (Autumn, 1988), pp. 411-432, 1988.

KON, A. **Conjuntura Econômica do Brasil de Fevereiro de 2012**. Disponível em: http://www.pucsp.br/eitt/.../indicadores_conjuntura_fevereiro_2012.pdf Acesso em: 25/04/2012.

LEBLECI, H., SALANCIK, G. R., KING, A. C. T. Institutional change and the transformation of interorganizational fields: an organizational, history the U.S. radio broadcasting industry. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, 333-363, 1991.

LING, D. **China Civil Aircraft Conference**. Shanghai, China 2-4 November, 2011.

LUO, Y.; ZHAO, H.; WANG, Y.; XI, Y. Venturing Abroad by Emerging Market Enterprises A Test of Dual Strategic Intentions. **Management International Review**, 51, 433–459, 2011.

LU, Jane W. Intra- and Inter-Organizational Imitative Behavior: Institutional Influences on Japanese Firms' Entry Mode Choice. **Journal of International Business Studies**, Vol. 33, No. 1 (1st Qtr., 2002), pp. 19-37.

LUSA. **TAP comprou Varig Log e VEM por 25 por cento das avaliações**. 28.11.2005 Disponível em: <http://economia.publico.pt/Noticia/tap-comprou-varig-log-e-vem-por-25-por-cento-das-avaliacoes-1240385>. Acesso em: 5/4/2012.

MACCARTHY, B.L.; ATTHIRAWONG, W. Factors affecting location decisions in international operations: a Delphi study. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 7, p-794-818, 2003.

MADHOK , Anoop . Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm. **Strategic Management Journal**, Vol. 18, No. 1 (Jan., 1997), pp. 39-61.

MAHONEY, J. Path-dependent explanations of regime change: Central America in comparative perspective. **Studies in Comparative International Development**, v. 36, nº 1, 111–141, 2000.

MARTIN, X.; SALOMON, R.; WU, Z. The Institutional Determinants of Agglomeration: a Study in the Global Semiconductor Industry. **Industrial and Corporate Change**, Volume 19, Number 6, pp. 1769–1800, September 25, 2010.

MATTOS, L. B. De, CASSUSSE, F. C. Da C., CAMPOS, A. C.,. Determinantes dos Investimentos Diretos Estrangeiros no Brasil, 1980-2004. **Revista Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 11(1), 39-60, 2007.

MEHMED, E. ; OSMANI, A. The objectives for foreign direct investments in interaction with the forms and types of foreign direct investments. **Kristiandstad Business School**, International Business, Jan 2004.

MELO, G. DE T. **A Reconfiguração dos Recursos ao longo do Processo de Internacionalização de Empresas**: um Estudo de Caso na WEG. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2010.

MÉNARD, C.; SHIRLEI, M. M. (Ed.). **Handbook of New Institutional Economics**. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2008.

MEYER, K. E. **Determinants of direct investment: a review of the literature**. From: Direct Investment in Economies in Transition, Cheltenham: Elgar, 59-79, 1998

MEYER, Klaus E. Institutions, Transaction Costs, and Entry Mode Choice in Eastern Europe. **Journal of International Business Studies**, Vol. 32, No. 2 (2nd Qtr., 2001), pp. 357-367.

MEYER, K. E. FDI Spillovers in Emerging Markets: A Literature Review and New Perspectives. **DRC Working Papers. Foreign Direct Investment in Emerging Markets**. Centre For New And Emerging Markets, London Business School, 2003.

MEYER, K. E. Asian Management Research Needs More Self-confidence. **Asia Pacific Journal of Management**, February 6, 2005.

MEYER, K. E. Globalfocusing: From domestic conglomerate to global specialist, **Journal of Management Studies**, v. 43, nº 5, 1109-1144, 2006.

MEYER, K. E.; PENG, M. W. Probing Theoretically into Central and Eastern Europe: Transactions, Resources, and Institutions. **Journal of International Business Studies**, **36**, 600–621, 2005.

MEYER, K. E.; TRAN, Y. T. T.; NGUYEN, H. V. Doing Business in Vietnam. **Thunderbird International Business Review**, 28, no. 2, 263-290, 2006.

MEYER, K. E.; ESTRIN, S.; BHAUMIK, S. K.; PENG, M. W. Institutions, resources and entry strategies in emerging economies. **Strategic Management Journal**, 30 (1), pp. 61-80, 2009.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **The American Journal of Sociology**, Vol. 83, No. 2, Sep., 1977, pp. 340-363.

MEYER, K. E.; MUDAMBI, R.; NARULA, R. Multinational Enterprises and Local Contexts: The Opportunities and Challenges of Multiple-Embeddedness. **Journal of Management Studies**. 48(2): 235-253, 2011.

MILLS, John; PLATTS, Ken; BOURNE, Mike. Competence and Resource Architectures. **International Journal of Operation & Production Management**. Vol. 23, No. 9. 2003; p. 977 – 994.

MINISTÉRIO DA FAZENDA, **Economia Brasileira em Perspectiva**. 14ª Edição Especial, Fevereiro, 2012.

MOORE, K. J. A strategy for subsidiaries: centres of excellences to build subsidiary specific advantages. **Management International Review**, v. 41 n° 3, 275-290, 2001.

MUDAMBI, Ram; NAVARRA, Pietro. Institutions and international business: a theoretical overview. **International Business Review**. Vol. 11, N. 1, p. 35–55, 2002.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney. G. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Cambridge, Mass/London: The Belknap Press of Harvard University Press. Edição em português: Uma teoria evolucionária da mudança econômica. Campinas, Editora da Unicamp, 2005. 1982.

NEWMAN, K. L. Organizational Transformation during Institutional Upheaval. **The Academy of Management Review**, Vol. 25, No. 3 pp. 602-619, Jul., 2000.

NORTH, Douglass C. (1990) **Instituciones, cambio institucional y desempeño econômico**. Mexico: Fondo de Cultura Económica, 1993.

O'CASS, A.; NGO, L. Conference Secretariat/Promaco Conventions. **International market entry mode strategy: a region-within-country perspective**, 2008.

OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development. **The Security Economic**, 2004. Disponível em: <http://www.oecd.org/dataoecd/14/17/16692437.pdf>. Acesso em: 10/04/2012.

OSEGHLE, B. D.; NWACHUKWU, O. C. Effect of the Quality of Host Country Institutions on Reinvestment by United States Multinationals: A Panel Data Analysis. **International Journal of Management**, 2010.

PAGE, S. E. Path Dependence. **Quarterly Journal of Political Science**, 1: 87–115, 2006.

PARKER, P.M. 2011-2016 World Outlook for Aircraft Maintenance, Repair, and Overhaul (MRO) Services. **Icon Group International**, 2010.

PEDERSEN, T.; PETERSEN, B.; SHARMA, D. Knowledge Transfer Performance of Multinational Companies. **Management International Review**, 2003/3, pp 69-90.

PENG, Mike W. The Resource-based View and International Business. **Journal of Management**. Vol. 2, p. 803 – 829, 2001.

PENG, Mike W. Institutional Transitions and Strategic Choices. **The Academy of Management Review**, Vol. 28, No. 2, pp. 275-296, Apr., 2003.

PENG, Mike W. Identifying the big question in international business research. **Journal of International Business Studies**, 35, 99–108, 2004

PENG, M. W., WANG, D. Y. L., JIANG, Y. An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. **Journal of International Business Studies**, v. 39, 920–936, 2008.

PENG, Mike W.; WANG, Denis Y. L.; SUN, Sunny Li; PLEGGENKUHLE-MILES, Erin. A Unified Framework For International Business. **Working Paper**. The University of Texas at Dallas School of Management, January, 2009. Disponível em: <http://www.utdallas.edu/~mikepeng/papers.htm>. Acesso em 18/06/2010.

PENROSE, Edith (1959). **Teoria del crecimiento de la firma**. Madrid. Aguilar, 1962. Edição em português: A Teoria do crescimento da Firma. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2006.

PETERAFF, Margareth. The cornerstone of Competitive Advantage. **Strategic Management Journal**. Vol 14. N.3, Mar.1993, 179-191.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. **A Competência Essencial da Corporação**. In: Montgomery; Porter. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, p 293-316, 1998.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. 2001. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? **Academy of Management Review**, 26: 22–40.

QUAZI, R. M. Investment climate and Foreign Direct Investment: A study of selected countries in Latin America. **Global Journal of Business Research**, v. 1, nº 2, 1-13, 2007.

RICHARDSON, Roberto Jarry e colab. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, S. M. Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROOT, Franklin R. **Entry Strategies for International Markets**. New York: Lexington Books, 1994.

RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz HENRIQUE. **Aprendizagem orgnaizacional e competências: os novos horizontes da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUBIN, P. H. Legal Systems as Frameworks for Market Exchanges. In: **Handbook of New Institutional Economics**. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2008

RUGMAN, A. M. **Inside the multinationals: the economics of internal markets.** New York: Columbia University Press, 1981. In: ROCHA, Angela. As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras. Rio de Janeiro, Mauad, 2003.

RUGMAN, A.; VERBEKE, A. Subsidiary-Specific Advantages In Multinational Enterprises. **Strategic Management Journal**. 22: 237–250 (2001).

RUTTAN, V. W. Induced Innovation, Evolutionary Theory and Path Dependence: Sources of Technical Change. **The Economic Journal**, Vol. 107, No. 444, 1520-1529, Sep., 1997

SANCHEZ, Ron, HEENE, Aimé. **A competence perspective on strategic learning and knowledge management.** In: SANCHEZ, Ron (Orgs.). Strategic learning and knowledge management. England: John Wiley & Sons, 1997. p. 23- 38.

SANTOS, V DOS; SILVA, J.O. DA; GUBIANI, C.A.; CUNHA, P. R. DA; RAUSCH, R. B. A Internacionalização em trabalhos publicados no ENANPAD no período de 2005 a 2009: uma análise bibliométrica. **Revista da Unifebe** nº 9, 2011

SCHOEN, Marie Jelena. **Challenges New Zealand Companies Face when Entering the Brazilian Market.** Dissertation submitted to Auckland University of Technology, 2009.

SCOTT, R. W. **Institutional Environments and Organizations:** Structural complexity and individualism. London, Sage, 1994, p. 81-99.

SCOTT, R.W. Institutional Theory: **Contributing to a Theoretical Research Program.** Chapter prepared for *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*, Ken G. Smith and Michael A. Hitt, eds. Oxford UK: Oxford University Press, Revised, August, 2004.

SCOTT, P. Path Dependence, Fragmented Property Rights and the Slow Diffusion of High Throughput Technologies in Inter-war British Coal Mining. **Business History**, Vol. 48, No. 1, 20–42, January 2006.

SLANGEN, A.H.L.; BEUGELSDIJK, S. The Impact of Institutional Hazards on Foreign Multinational Activity: A Contingency Perspective. **Journal of International Business Studies**, 41(6), 980-995, 2010.

STRAIR. **Aircraft Maintenance Repair and Overhaul Market Study.** Glasgow International 2 Airport. Glasgow, UK, 2007.

TAP. Código de Ética do Grupo TAP, Lisboa, Portugal, 2011. TAP M&E Brasil. A VEM Manutenção e Engenharia é uma empresa da TAP Portugal. Agosto, 2006a. Disponível em: <http://www.vem.aero/index.asp?lnk=noticias2&id=66> . Acesso em: 8/4/2012.

TAP M&E Brasil. **VEM Manutenção e Engenharia anuncia mudanças em sua diretoria:** Filipe Morais de Almeida nomeado novo Diretor Presidente da VEM. Outubro, 2006b. Disponível em: <http://www.vem.aero/index.asp?lnk=noticias2&id=72>. Acesso em 8/4/2012.

TAP M&E Brasil. **VEM anuncia contratação de dois novos vice-presidentes.** Abril, 2007. Disponível em: <http://www.vem.aero/index.asp?lnk=noticias2&id=90>. Acesso em: 8/4/2012.

TAP M&E Brasil. **Certificações.** Setembro, 2009. Disponível em: <http://www.vem.aero/index.asp?lnk=noticias2&id=156> . Acesso em: 15/04/2012.

TAP M&E Brasil. **TAP M&E Brasil e Pratt & Whitney Canada assinam contrato de parceria.** Agosto, 2010. Disponível em: <http://www.vem.aero/index.asp?lnk=noticias2&id=171> . Acesso em: 15/04/2012.

TAP M&E Brasil. **TAP Manutenção e Engenharia Brasil é eleita a melhor MRO do Brasil, pelo segundo ano consecutivo.** Junho 2011a. Disponível em: <http://www.vem.aero/index.asp?lnk=noticias2&id=184> . Acesso em: 13/04/2012.

TAP M&E Brasil. **TAP Manutenção e Engenharia Brasil é certificada para fazer manutenção nos caças F-5 da FAB.** Outubro, 2011b. Disponível em: <http://www.vem.aero/index.asp?lnk=noticias2&id=187> Acesso em: 13/04/2012.

TAP. **Relatório Anual.** Lisboa, Portugal, 2008.

TAP. **Relatório Anual,** Lisboa, Portugal, 2009b.

TAP. **Relatório Anual.** Lisboa, Portugal, 2010b.

TAP, **Relatório de Gestão e Contas.** Lisboa, Portugal, 2007.

TAP. **Relatório do Governo Societário e de Sustentabilidade.** Lisboa, Portugal, 2009a.

TAP. **Relatório do Governo Societário e de Sustentabilidade,** Lisboa, Portugal, 2010a.

TAP. **Relatório e Contas.** Lisboa, Portugal, 2004.

TAP. Site Oficial. Disponível em: <http://www.tapportugal.com/Info/pt/SobreaTAP/ACompanhia/PrincipiosEMissao> . Acesso 08/01/2012.

TAVARES-DOS-SANTOS, José-Vicente . As lutas sociais contra as violências. **Política & Sociedade**, v. 06, p. 71-100, 2007.

TEIXEIRA, A.; BECKER, F. Novas possibilidades da pesquisa qualitativa via sistemas CAQDAS. **Sociologias – Revista Semestral do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UFRGS.** n. 5, 2001.

THANG, P. V.; ZHANG, X. **ABB's Internationalization in the Emerging Chinese Market Entry Mode and Market Development Progress..** Master Thesis Course. Mälardalen University. School of Sustainable Development of Society and Technology. International Business and Entrepreneurship. EFO 705/MIMA, 2008.

TEECE, D. J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. **Strategic Management Journal**, 28: 1319–1350, 2007.

TORFING, J. Towards a Schumpeterian workfare post national regime: past shapping and path dependency in Danish welfare state reform. **Economy and Society**, v. 28, nº 3, 369-402, 1999.

UHLENBRUCK, K. Developing Acquired Foreign Subsidiaries: The Experience of MNEs in Transition Economies. **Journal of International Business Studies**, Vol. 35, No. 2, 109-123, Mar., 2004.

UNCTAD, **World Investment Prospects Survey, 2009-2011**. United Nations Conference on Trade and Development, New York and Geneva, United Nations, 2009. Disponível em: http://www.unctad.org/en/docs/diaeia20098_en.pdf Acesso em 19/06/2010.

UNCTAD, **World Investment Report 2010: Investing in a Low-Carbon Economy**. United Nations Conference on Trade and Development, New York and Geneva, United Nations, 2010. Disponível em: http://www.unctad.org/en/docs/wir2010_en.pdf Acesso em: 25/10/2011.

UOL NOTÍCIAS. **Ministério diz TAP comprou Varig Log e VEM por 25% do valor**. Disponível em: <http://noticias.uol.com.br/ultnot/lusa/2005/11/28/ult611u68957.jhtm> Acesso em: 23/02/2011.

URBAN, T. P. **O Processo de Internacionalização de uma Multinacional Brasileira**. Dissertação de Mestrado em Administração. São Paulo: FEA / USP, 2006.

UFRGS, Núcleo de Análise de Política Econômica. **Carta de Conjuntura**, Outubro, Novembro, Dezembro, 2004.

VAHLNE , J.E.; NORDSTRÖM, K.A. The Internationalization Process: Impact Of Competition And Experience. **The International Trade Journal**. Volume VII. No- 5, Fall 1993.

VALOR ECONÔMICO. **TAP ME termina reestruturação e planeja ampliar vendas à área militar**. São Paulo, 21/06/2011. Disponível em: <http://www.valor.com.br/arquivo/894325/tap-me-termina-reestruturacao-e-planeja-ampliar-vendas-area-militar#ixzz1vTJlrHAJ>. Acesso em: 18/04/2012.

VARIG, **Comunicado à Assembleia Geral de Credores da VARIG S/A**. 7/11/2005.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, Cambridge, Mass., p.190-207, May 1966.

VERNON, R. **The product cycle hypothesis in a new international environment**. Oxford Bulletin of Economics and Statistics, Oxford, v.41, n.4, p. 255-267, 1979.

VIEIRA, Luciana Marques. A contribuição de John Dunning aos estudos de negócios internacionais. **Base Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, V. 6, Nº 4, Nov-Dez, 2009.

VOERMAN, L. **The export performance of Europeans SMEs**. Alblasterdam: Labirint Publications, 2003.

WAN, William P.; HOSKISSON, Robert. E. Home Country Environments, Corporate Diversification Strategies, and Firm Performance. **The Academy of Management Journal**, Vol. 46, No. 1 (Feb., 2003), pp. 27-45.

WARTH, A. **Portugal prepara a privatização de empresas públicas**. Publicado em 19/09/2011. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/noticia/economia/portugal-prepara-privatizacao-de-empresas-publicas>. Acesso em 10/04/2012.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Vol. 5, p. 171-180, 1984.

WERNER, Steve; BROUTHERS, Lance Eliot. How International Is Management? **Journal of International Business Studies**, Vol. 33, No. 3 (3rd Qtr., 2002), pp. 583-591.

WILLIAMSON, Oliver **Las instituciones economicas del capitalismo** (1985). Mexico: Fondo del Cultura Economica, 1989.

WILLIAMSON, O. A Economia da Organização: A Abordagem de Custo de Transação. **The American Journal of Sociology**, 1981.

WRIGHT, M., FILATOTCHEV, I., HOSKISSON, R. E., PENG, M. W. Strategy research in emerging economies: challenging the conventional wisdom. **Journal of Management Studies**, 42, 1-33, 2005..

WYMAN, O. MRO Industry Landscape 2011: A touch of optimism sprinkled with a dash of caution. **Aviation, Aerospace & Defense**. Disponível em: www.oliverwyman.com. Acesso em: 23/04/2012.

YAMAKAWA, Y; PENG, M.W.; DEEDS, D.L. What drives new ventures to internationalize from emerging to developed economies? **Entrepreneurship theory and practice**, 32 (1), 59-82, 2008

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre Bookman, 2005.

YIP, G. S. ; BISCARRI, G.; Monti, J. A. The Role of the Internationalization Process in the Performance of Newly Internationalizing Firms. **Journal of International Marketing**. Vol. 8, N. 3, 2000, pp 10-35.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA

Pesquisadora: Clarice da Fontoura Paim

Pessoa de contato inicial: Gerente de Infra-Estrutura

Pessoa de contato para a pesquisa de campo: Vice-Presidente Adjunto de Operações

Este protocolo de pesquisa objetiva orientar a pesquisadora e facilitar a comunicação da mesma com a empresa estudada. Nele estão descritos os procedimentos a serem adotados durante a pesquisa de campo. Esse protocolo pode sofrer alterações durante a fase de pesquisa de campo.

1. Premissas, problema de pesquisa e objetivos do estudo de caso

Para definir a questão de pesquisa da tese é importante fazer algumas considerações sobre os objetivos que norteiam esse estudo, elaboradas a partir das principais referências teóricas das abordagens teóricas que constituem o estudo. Essas premissas orientam o presente estudo:

- *Os motivos para a realização do investimento direto externo em países emergentes são de ordem econômica: (a) Acesso a mercado (market seeking); (b) Acesso à eficiência (efficiency seeking); (c) Acesso a recursos (resource seeking); (d) Acesso a ativos estratégicos (strategic asset seeking): tem por objetivo proteger e aumentar as vantagens específicas da empresa ou reduzir a dos seus competidores.*
- *As empresas multinacionais buscam aproveitar vantagens de propriedade, localização e internalização ao realizar investimento direto externo;*
- *O ambiente institucional do país receptor do investimento direto externo pode ser considerado importante para atrair o investimento direto externo;*
- *A empresa multinacional pode transferir vantagens de propriedade para a subsidiária ao longo do tempo, influenciando sua reconfiguração de recursos e competências;*
- *O ambiente institucional do país receptor do investimento direto externo influencia a reconfiguração dos recursos na subsidiária;*
- *A reconfiguração de recursos na subsidiária ao longo do tempo pode originar o desenvolvimento de novas competências na subsidiária.*

A partir dessas premissas, identificou-se o problema de pesquisa:

Como o ambiente institucional influencia a mobilização das competências de empresas multinacionais que realizam investimento direto externo em países emergentes?

Para esse estudo optou-se por realizar a análise de um caso que poderia contribuir para elucidar a questão de pesquisa. Destacam-se, a seguir, os objetivos que norteiam o estudo:

Objetivo Geral

Analisar como o ambiente institucional influencia as competências de uma empresa multinacional que realizou investimento direto externo em um país emergente.

1.2.2 Objetivos Específicos

Com base na questão de pesquisa, nos pressupostos e no objetivo geral, foram estabelecidos os objetivos específicos propostos para esse estudo:

- Analisar os motivos da realização do investimento direto externo da empresa multinacional no país emergente;

- Identificar as fontes de vantagens específicas da empresa multinacional que realizou investimento direto externo no país emergente;
- Identificar a influência do ambiente institucional do país receptor na decisão de localização do investimento direto externo por parte da empresa multinacional;
- Analisar o processo de reconfiguração dos recursos na subsidiária da empresa multinacional que realizou investimento direto externo no país emergente;
- Analisar de que forma o ambiente institucional influencia a mobilização dos recursos da empresa multinacional que realizou investimento direto externo no país emergente.

2. Contrato ético de pesquisa entre a empresa e a pesquisadora

A partir da autorização da empresa para a realização da pesquisa, foram destacados os seguintes pontos, pela pessoa de contato, que reforçam a conduta ética a ser adotada pela pesquisadora para a realização da pesquisa de campo:

- Ética no tratamento das informações da empresa e das pessoas que participaram da pesquisa;
- Sigilo quanto às informações da empresa, em razão de serem liberadas somente para a referida pesquisa;
- Observância e adequação da pesquisadora às normas da empresa;
- Divulgação da pesquisa, somente após a leitura e liberação da mesma pela empresa.
- A empresa se reserva o direito de solicitar alguma adequação no conteúdo da pesquisa que esteja sendo inadequado aos seus princípios.

No primeiro contato realizado com o Vice-Presidente Adjunto de Operações, responsável da empresa pela pesquisa de campo, ficou combinado que todos os procedimentos da coleta de dados seriam negociados e coordenados por ele, junto a outras pessoas envolvidas na pesquisa.

3. Técnicas de coleta de dados para a pesquisa de campo

3.1 Entrevistas semi-estruturadas

A entrevista inicial é realizada com o Vice-Presidente Adjunto de Operações com o objetivo de conhecer melhor a empresa objeto do estudo e contextualizar melhor as questões a serem formuladas aos demais entrevistados. As demais entrevistas são realizadas com os gestores indicados pela empresa. Entrevistas com profissionais de outras organizações são realizadas para complementar os dados.

3.2 Documentos secundários

São solicitados materiais diversos com informações sobre a empresa e a subsidiária, tais como organograma, relatórios e outros materiais públicos, obtidos através do *website*, que contribuam para complementar as informações obtidas nas entrevistas. Além disso, são realizadas pesquisas em documentos públicos de organizações nacionais e internacionais que estão relacionadas à empresa e ao seu contexto. Sendo assim, são obtidas mais fontes de triangulação de dados.

4. Roteiro e critérios para as entrevistas semi-estruturadas

O roteiro para as entrevistas semi-estruturadas é definido previamente com base na revisão da literatura. Ao iniciar cada entrevista, a pesquisadora apresenta-se explica brevemente o propósito da pesquisa. A seguir, a pesquisadora solicita a permissão para a gravação da entrevista, são solicitadas informações a respeito do perfil de cada entrevistado, iniciando-se então, a entrevista propriamente dita.

Os critérios para a realização da pesquisa são definidos em consenso entre a pesquisadora e o responsável pela empresa.

Critérios para as entrevistas semi-estruturadas

Quem	Gestores das bases Porto Alegre e Rio de Janeiro indicados pela empresa.
Onde	Local de trabalho ou outro local indicado pelo entrevistado, desde que permitam privacidade, em Porto Alegre ou no Rio de Janeiro.
Quando	Previsão: outubro à novembro de 2011. Realização: outubro de 2011 a dezembro de 2011.
<p>Procedimentos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. O coordenador da pesquisa pela empresa faz o primeiro contato com cada entrevistado, informando os objetivos da pesquisa e que a pesquisadora é a responsável pelo agendamento das entrevistas. 2. O coordenador fornece os telefones e <i>e.mails</i> para o agendamento. 3. A pesquisadora agenda as entrevistas com cada entrevistado. 4. As entrevistas são gravadas e transcritas. 5. Os resultados são revisados pelo coordenador da pesquisa pela empresa. 	

APÊNDICE B
QUESTÕES DE APOIO PARA CONTATO COM A EMPRESA

- Apresentação da aluna e do projeto de tese;
- Exposição dos objetivos e importância da pesquisa e motivos da escolha da empresa para o estudo;
- Cronograma previsto de realização da pesquisa, identificação do perfil dos executivos a serem entrevistados;
- Resultados esperados e compromisso da entrega de resultados à empresa;
- Levantamento de dias, horários, pessoas para contatos futuros.
- Solicitação de acesso a informações da empresa (site; documentos; relatórios) necessárias a complementação dos dados primários.

APÊNDICE C

TERMO DE CONSENTIMENTO

O presente trabalho tem como objetivo de estudo analisar como os fatores institucionais influenciam a mobilização dos recursos das empresas que realizam investimento direto externo no Brasil Para a coleta de dados serão utilizadas entrevistas, que serão gravadas e posteriormente transcritas. Este material será utilizado para a tese de Doutorado em Administração (UNISINOS) da aluna Clarice da Fontoura Paim. Todas as informações a serem publicadas serão revisadas pelos entrevistados a fim de evitar quaisquer distorções.

Porto Alegre de 20_.

Nome e cargo do entrevistado:

Assinatura do entrevistado

APÊNDICE D - DADOS SECUNDÁRIOS

Sobre a corporação/matriz

1. País de origem e fatores econômicos, políticos, sociais, tecnológicos, ambientais que influenciam a empresa.
2. Panorama do setor de atuação da empresa
3. Porte (faturamento)
4. Principais marcos históricos
5. Localização e tipo de unidades internacionais (estrutura organizacional)
6. Mercados de atuação
7. Produtos e serviços
8. Contexto global que envolve a empresa (tendências; regiões mais atrativas; fluxo de IDE, etc.)

Sobre a subsidiária

9. Modalidade de investimento direto
10. Negócio
11. Direcionadores estratégicos
12. Principais marcos históricos
13. Estrutura organizacional
14. Produtos e serviços
15. Principais clientes
16. Principais fornecedores
17. Mercado de atuação
18. Principais concorrentes
19. Principais órgãos reguladores
20. Número de trabalhadores (diretos e terceirizados)

APÊNDICE E - ROTEIRO DE ENTREVISTA GESTORES

- 1 – Qual o motivo da escolha do Brasil para localizar o investimento direto externo (IDE)?
- 2- Quais os fatores institucionais mais importantes que influenciaram positivamente a decisão para realizar o IDE? Mostrar quadro fatores institucionais.
- 3 - Qual o motivo da opção de estratégia de entrada?
- 4 – Qual a importância estratégica dessa unidade em relação à empresa? Por que?
- 5 – Como é o ambiente competitivo da empresa?
- 6 – Como é o processo de gestão da unidade? Centralizado/descentralizado em relação à matriz
- 7- A empresa buscou de vantagens específicas em termos de recursos? Capacidades? Quais?
- 8 – A empresa buscou vantagens específicas de internalização?
- 9- Como os fatores institucionais abaixo influenciaram a forma pela qual a subsidiária se estruturou no Brasil? Investigar especialmente:
 - regras formais e informais para fazer negócios (do país em termos gerais);
 - regras formais e informais que envolvem os relacionamentos com fornecedores-chave, consumidores, agências regulatórias e outros que produzam serviços e produtos similares
 - valores, cultura;
 - normas institucionalizadas/ estruturas sociais/ símbolos
 - outros

Sobre a corporação

- 10 - Qual o diferencial competitivo da empresa, em relação aos concorrentes? Por que?
- 11 - Quais as capacidades da corporação que sustentam esse diferencial e que você considera que agregam valor ao cliente? Como isso ocorre?
- 12 - Quais as capacidades básicas para o funcionamento do negócio da corporação?
- 13- Quais os recursos que você considera que sustentam essas capacidades? Mostrar tabela para complementar a resposta.
- 14- Como você avalia esses recursos em termos de valor, raridade, imitabilidade, facilidade de substituição?

Sobre a subsidiária

- 15- Quais as capacidades mais importantes da subsidiária (habilidades para explorar recursos – em determinadas funções)?
- 16- Quais recursos sustentam essas capacidades? Mostrar tabela de recursos.
- 17- Como você avalia esses recursos em termos de valor, raridade, imitabilidade, facilidade de substituição?
- 18- Dentre as capacidades identificadas, quais delas são estratégicas (integradas multifuncionalmente)?
- 19- Quais as competências foram transferidas da matriz para a subsidiária?
- 20- Quais foram os momentos críticos que influenciaram mudanças na organização?
- 21- Quais foram as causas desses momentos críticos?
- 22- Quais foram as conseqüências da ocorrência dos momentos críticos?
- 23- Quais foram os recursos mais importantes, considerando os momentos críticos de mudança? Por que?
- 24- Quais foram os principais recursos que foram alterados no processo de transformação da empresa? Mostrar tabela de recursos.
- 25- De que maneira esses recursos foram modificados? Mostrar tabela de recursos.
- 26- Quais recursos sofreram mais alterações? Por que?
- 27- Quais são os recursos mais importantes? Mostrar tabela.
- 28- Houve fatos que reforçam padrões institucionais ou estruturas, que permanecem ao longo do tempo e que condicionam a trajetória?
- 29- Houve fatos reativos aos padrões institucionais ou estruturais que gerou *feedback* reforçando a trajetória ou criando novos momento críticos?
- 30- Quais foram os resultados gerados com esses processos de mudança ao longo do tempo? Investigar novas capacidades/competências

FATORES INSTITUCIONAIS DO PAÍS RECEPTOR

FATOR	INFLUÊNCIA	GRAU DE IMPORTÂNCIA
Voz e Responsabilização	Identifica até que ponto os cidadãos de um país são capazes de participar na escolha de seu governo, bem como a liberdade de expressão, liberdade de associação e uma mídia livre	
Liberdade (de escolha dos governantes, de expressão, de associação, de imprensa)		
Defesa das liberdades civis		
Respeito aos direitos (humanos, políticos)		
Transparência		
Outros		
Estabilidade Política e Ausência de Violência/Terrorismo	Probabilidade de que o governo seja desestabilizado ou derrubado por meios inconstitucionais ou violentos; incluindo violência doméstica e o terrorismo.	
Conflitos internos		
Conflitos externos		
Tensões e/ou conflitos étnicos ou sociais		
Violência urbana		
Segurança		
Outros		
Eficácia do Governo	Qualidade dos serviços públicos, qualidade dos serviços civis e o grau de independência de pressões políticas, qualidade da formulação e implementação política, credibilidade do comprometimento do governo com tais políticas.	
Qualidade dos serviços públicos		
Grau de independência das pressões políticas		
Credibilidade		
Outros		
Qualidade da Regulação	Capacidade do governo para formular e implementar políticas sólidas e regulações que permitem e promovem o desenvolvimento do setor privado.	
Regulação da importação		
Regulação da exportação		
Controle de preços		
Tarifas e taxas discriminatórias		
Políticas (comerciais, de câmbio, etc.)		
Outros		
Estado de Direito	Confiança no respeito das regras da sociedade.	
Qualidade da execução dos contratos		
Direitos de propriedade		
Polícia		
Tribunais		
Respeito à lei e a ordem		
Outros		
Controle da Corrupção	Forma como o poder público é exercido para ganhos privados.	
Facilidade para influenciar leis, regulações, decisões judiciais através de pagamentos ou outras formas.		
Transparência e prestação de contas		

Fonte: Baseado em Kauffman et al (2010)

QUADRO DE RECURSOS

TANGÍVEIS	IMPORTÂNCIA	AVALIAÇÃO			
		Valor	Raridade	Imitabilidade	Facilidade de substituição
Financiamentos governamentais					
Empréstimos					
Ações, títulos, aplicações.					
Outros recursos financeiros					
Instalações					
Equipamentos					
Localização					
Acesso à insumos					
Outros recursos físicos					
Gestores e funcionários qualificados					
Outros recursos humanos					
Sistemas planejamento					
Sistemas de coordenação e controle					
Estrutura organizacional					
Outros recursos organizacionais					

INTANGÍVEIS	IMPORTÂNCIA	AVALIAÇÃO			
		Valor	Raridade	Imitabilidade	Facilidade de substituição
Contratos					
Licenças					
Propriedade intelectual					
Segredos comerciais					
Reputação					
Redes de relacionamento					
Know-how de empregados					
Know-how de fornecedores e/ou de outros parceiros					
Percepção de qualidade					
Habilidade para gerir mudanças					
Percepção de serviço					
Outros					

Fonte: baseado em Wernerfelt (1984); Barney (1991;1996;2001); Peteraf (1993); Penrose (1959); Nelson e Winter (1982); Mills ET AL (2003); Hall 1992) Peng (2001).

APÊNDICE F – ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM ÓRGÃOS REGULADORES

1. Como você compara as normas brasileiras em relação a outros países:
 - Normas (exigências/padrões de desempenho)
 - Agilidade dos processos
 - Facilidade de entendimento dos regulamentos
2. Como é o relacionamento do órgão com as empresas que estão sob a sua regulação? A atuação tem mais um caráter fiscalizatório ou de orientação? Por que?
3. As empresas estrangeiras que precisam se submeter a regulação do órgão possuem facilidade para se adequar? Por que?
4. Há peculiaridades nos regulamentos do Brasil que envolvem a manutenção de aeronaves (aspectos que são exigidos somente aqui)?
5. O órgão/regulação sofre algum tipo de pressão das empresas/governo/sociedade/outros para alterar as normas?