



Transferência de práticas produtivas entre subsidiárias de Empresas Multinacionais (EMNs) e fornecedores locais: o caso da Sigma

Transfer of productive practices between Multinational Companies' (MNCs) subsidiaries and local suppliers: the case of Sigma

Marina da Silva Borges Araújo¹
Roberto Gonzalez Duarte²
José Márcio Castro³

Resumo: O objetivo deste artigo é analisar o processo de transferência de práticas produtivas entre subsidiárias de empresas multinacionais (EMNs) e fornecedores domésticos locais. A literatura sobre transferência de práticas organizacionais discute a questão da implementação de práticas, mas desconsidera a sua internalização (institucionalização) na organização receptora. Tendo como referência o modelo proposto por Kostova (1999), examina-se o caso da Sigma – subsidiária de uma EMN asiática, do setor eletroeletrônico, instalada em Manaus. Os resultados mostram que as práticas produtivas são parcialmente implementadas, mas não são internalizadas. Duas razões concorrem para a não internalização: (i) incompatibilidade cognitiva-normativa entre Sigma e seus fornecedores e (ii) baixo grau de confiança e identificação entre as partes. As principais contribuições deste artigo para a literatura sobre transferência transnacional de práticas organizacionais são: (i) analisar a transferência de práticas para além da díade matriz-subsidiárias; (ii) identificar o papel dos contextos organizacional e relacional para o processo de institucionalização de práticas produtivas pelos fornecedores; e (iii) evidenciar o caráter cultural-cognitivo do processo de transferência interorganizacional de práticas produtivas.

Palavras-chave: Transferência; Prática produtiva; Multinacional; *Backward linkage*.

Abstract: *The aim of this study is to analyze the process of transfer of productive practices between multinational companies' (MNCs) subsidiaries and local domestic suppliers. The literature on transfer of organizational practices has largely discussed the issue of implementation of organizational practices, but it has overlooked their internalization (institutionalization) at the recipient organization. The case of Sigma – a subsidiary of an Asian MNC of the electro-electronic sector installed in Manaus, Brazil – is discussed with reference to the model proposed by Kostova (1999). Results evidenced that productive practices are partially implemented, but they are not internalized. Two reasons explain the non-institutionalization of productive practices at the suppliers: (i) cognitive-normative incompatibility between Sigma and its suppliers, and (ii) the low level of trust and identity between both sides. The main contributions of this paper to the literature on transfer of organizational practices within the international context are: (i) to discuss the transfer of productive practices beyond the subsidiary-supplier dyad; (ii) to identify the role of both organizational and relational contexts for the institutionalization of productives practices at the suppliers; (iii) to evidence the cultural-cognitive feature of the inter-organizational transfer of productive practices.*

Keywords: *Transfer; Productive practice; Multinational; Backward linkage.*

¹ Inovare Pesquisa, Avenida Cristóvão Colombo, 485, 3º andar, Savassi, CEP 30140-140, Belo Horizonte, MG, Brazil, e-mail: marinasba@gmail.com

² Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração - CEPEAD, Faculdade de Ciências Econômicas - FACE, Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Avenida Antônio Carlos, 6627, Pampulha, CEP 31270-901, Belo Horizonte, MG, Brazil, e-mail: rgonzalezduarte@gmail.com

³ Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC- Minas, Avenida Dom José Gaspar, 500, Prédio 14, Coração Eucarístico, CEP 30535-901, Belo Horizonte, MG, Brazil, e-mail: josemarcio@pucminas.br

Recebido em Jul. 23, 2013 - Aceito em Jul. 31, 2015

Suporte financeiro: Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG).

1 Introdução

O papel das empresas multinacionais (EMNs) para a internacionalização do processo produtivo pode ser entendido tanto do ponto de vista quantitativo quanto qualitativo. O primeiro, quantitativo, diz respeito à extensão das atividades das EMNs para além das fronteiras de seu país de origem. Dados – volume, destino e setor – sobre os fluxos (*inflows* e *outflows*) de Investimento Estrangeiro Direto (IED) ilustram essa dimensão (UNCTAD, 2013). A segunda, qualitativa, refere-se ao papel das EMNs para a integração (globalização) da atividade econômica (Dicken, 2011). Ao integrarem suas atividades produtivas, dispersas em diferentes países, em redes globais de produção, as EMNs canalizam, além de capital, outros recursos, tais como conhecimento, tecnologia e práticas organizacionais para as economias de destino (Jones, 2005). A literatura tem analisado os impactos desses recursos nessas economias (Meyer, 2004; Ernst & Kim, 2002; Blomström & Kokko, 2002; Slaughter, 2002; UNCTAD, 2001) e, de forma mais específica, a transferência de tais recursos intra e interorganizações.

Com relação à transferência transnacional de recursos, a literatura ainda se concentra na transferência de conhecimento e/ou tecnologia. Autores têm analisado os mecanismos utilizados na transferência desses recursos (Castro et al., 2013a; Bresman et al., 1999, 2010), as barreiras à transferência (Castro et al., 2013b; Easterby-Smith et al., 2008; Jensen & Szulanski, 2004; Cummings & Teng, 2003; Szulanski, 1996) e como fatores, tais como o tipo de conhecimento (Zander & Kogut, 1995; Cummings & Teng, 2003), a capacidade absorptiva (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002; Minbaeva et al., 2003) e as diferenças culturais (Kedia & Bhagat, 1988), podem influenciar os resultados dessa transferência. Com algumas exceções (Duarte, 2001), a literatura ainda negligencia a transferência transnacional de práticas organizacionais (Kostova, 1999) que ganha relevância por causa da expansão das redes globais de produção.

A perspectiva do institucionalismo organizacional analisa as razões institucionais e coercitivas que levam as organizações a adotarem determinadas práticas organizacionais. Uma seria a busca de legitimidade, ou seja, aprovação social, o que pode assegurar a sobrevivência da organização (Meyer & Rowan, 1991). Outra seriam as pressões coercitivas exercidas por uma organização sobre outra; a imposição de práticas das matrizes às subsidiárias é um exemplo disso. Ainda outra seria a dependência de uma organização em relação à outra, verificada no caso de fornecedores relativamente aos clientes. Essa dependência pode resultar em mudanças organizacionais das práticas organizacionais dos fornecedores. Contudo, como a conformidade às pressões institucionais e coercitivas

podem ser contrárias aos requisitos de eficiência técnica, a adoção pode ser meramente cerimonial, ou seja, as estruturas simbólicas são desconectadas do núcleo técnico da organização (Zucker, 1977; Meyer & Rowan, 1991). Além disso, a adoção de uma prática não sugere a sua permanência ao longo do tempo, pois ela pode ser eventualmente abandonada. Poucos estudos têm, entretanto, investigado a institucionalização de práticas organizacionais para além da simples adoção (Greenwood et al., 2008). No caso específico da transferência transnacional de práticas organizacionais, por exemplo, a institucionalização (a prática adquire o *status* de *taken-for-granted*, é amplamente aceita e resistente à mudança) pode ser especialmente complexa, pois está sujeita à influência de diferentes fatores, relacionados aos contextos social, organizacional e relacional (Kostova, 1999).

Kostova (1999) propõe um modelo teórico para a análise da transferência transnacional de práticas e, mais especificamente, a sua institucionalização na organização receptora. O modelo foi desenvolvido tendo em vista a transferência de práticas entre matrizes e subsidiárias; ele negligencia, contudo, a transferência de práticas para além da díade matriz-subsidiária. Conforme visto acima, a formação das redes globais de produção – nas quais as EMNs têm um papel central – levou à reestruturação do processo produtivo, caracterizado por mais integração entre os atores (Dicken, 2011), e à difusão de conhecimento, de tecnologia e de práticas organizacionais (Ernst & Kim, 2002). A formação dessas redes e a maior integração entre os atores organizacionais podem significar mais pressão coercitiva das EMNs sobre seus fornecedores, de modo a adotarem práticas organizacionais, inclusive produtivas, compatíveis com os seus valores.

Levando-se em conta essa lacuna na literatura, o propósito deste artigo é testar empiricamente o modelo teórico no caso de transferência de práticas produtivas entre a subsidiária de EMNs e fornecedores locais. Em particular, discute-se o papel dos contextos organizacional e relacional nesse tipo de transferência. Para tanto, discute-se o processo de transferência de práticas produtivas entre a subsidiária de Sigma, empresa de origem asiática do setor eletroeletrônico localizada em Manaus, e seus fornecedores locais. Os resultados evidenciam que a transferência é incompleta, ou seja, as práticas são implementadas, mas não são internalizadas. Entre as razões que explicam isso, destacam-se, principalmente, fatores do contexto organizacional (incompatibilidade cognitivo-normativa) e relacional (ausência de confiança e de identificação entre a receptora e a fonte). Tais resultados permitem avançar o debate sobre como e por que os contextos organizacional e relacional se inter-relacionam no processo de transferência transnacional de práticas entre organizações.

O artigo estrutura-se da seguinte maneira: na próxima seção, são discutidos os pressupostos teóricos do artigo, ressaltando-se, principalmente, o modelo teórico proposto por Kostova. Na seção seguinte, apresentam-se os aspectos metodológicos da pesquisa e, em seguida, o caso da empresa Sigma. Nas duas últimas seções, discutem-se, respectivamente, a inter-relação entre os contextos organizacional e relacional no processo de institucionalização e as principais contribuições da pesquisa para a literatura assim como suas limitações e sugestões de futura pesquisa.

2 Pressupostos teóricos

As práticas organizacionais referem-se a

[...] modos particulares de se conduzir as diferentes funções organizacionais – que evoluem ao longo do tempo em função da história, das pessoas, dos interesses – e as ações que se institucionalizaram na organização [...] (Kostova, 1999, p. 309).

São compostas por um conjunto de rotinas (Nelson & Winter, 1982) e envolvem conhecimentos e competências gerados pela experiência rotineira e compartilhados pelos diversos atores da organização (Szulanski, 1996). Para Penrose (2006), as práticas são comportamentos regulares e previsíveis, envolvendo combinações de ativos, pessoas, valores culturais e processos operacionais; constituem, segundo ela, os recursos estratégicos de uma organização. É por meio das práticas, que refletem o conhecimento e as competências de uma organização, que se transformam intenções em ações, ou seja, as intenções convertem-se em produtos e serviços tangíveis (Dosi et al., 2002), criando valor para a organização.

Embora as práticas organizacionais se desenvolvam dentro de uma organização, elas podem se disseminar, sendo adotadas por outras organizações. Na perspectiva do institucionalismo organizacional, inicialmente, são adotadas por outras organizações porque são associadas à melhoria de desempenho (*early adopters*), mas, posteriormente, mais do que incrementar o desempenho, a razão determinante da adoção é assegurar a legitimidade das adotantes em seus contextos institucionais (*late adopters*) (Meyer & Rowan, 1991). O isomorfismo, isto é, “[...] as características organizacionais modificam-se em direção a uma crescente compatibilidade com as características ambientais [...]” (DiMaggio & Powell, 1991, p. 66), pode ocorrer de três maneiras: isomorfismo coercitivo, mimético e normativo. O primeiro (isomorfismo coercitivo) pode ser exemplificado mediante a questão discutida neste artigo. Segundo DiMaggio & Powell (1991, p. 67), o isomorfismo coercitivo

quais as primeiras dependem e por expectativas culturais na sociedade nas quais as organizações funcionam.

Um exemplo dessa pressão é a que matrizes exercem sobre as subsidiárias para que estas adotem práticas compatíveis com as políticas da corporação.

A literatura sobre transferência transnacional de conhecimento e tecnologia (a transferência de práticas organizacionais comumente aparece nessa literatura) tem examinado o processo de transferência de práticas entre matrizes e subsidiárias. O foco é, prioritariamente, os fatores – mecanismos, barreiras, capacidade absorviva, entre outros – que afetam esse processo de transferência. Além disso, prioriza-se a implementação, mais do que a internalização, das práticas na organização receptora (Ghoshal & Bartlett, 1988; Szulanski, 1996; Bresman et al., 2010; Easterby-Smith et al., 2008; Jensen & Szulanski, 2004; Cummings & Teng, 2003; Bresman et al., 1999; Kedia & Bhagat, 1988; Zander & Kogut, 1995). Dois aspectos – ambos relevantes para melhor compreensão do fenômeno da transferência transnacional de práticas organizacionais – ainda são negligenciados. Um é a transferência de práticas entre subsidiárias e outros atores. A transferência de práticas organizacionais extrapola a diáde matriz-subsidiária, podendo ocorrer, por exemplo, entre subsidiárias e fornecedores (Rezende & Duarte, 2004; UNCTAD, 2001). A análise da transferência nesses arranjos é relevante por que uma grande proporção das interações intraindustriais envolve vínculos desse tipo. As EMNs, quando se instalam em um determinado país, tendem a estabelecer vínculos com empresas locais (Dunning & Lundan, 2008; Jones, 2005; Blomström & Kokko, 2002; UNCTAD, 2001); e, finalmente, por que as EMNs ocupam um papel central na integração do processo produtivo internacional (Dicken, 2011; Thun, 2008).

Outro aspecto negligenciado na literatura é a institucionalização das práticas transferidas para a organização receptora. A efetividade da transferência é comumente associada apenas à implementação das práticas na organização receptora (Ghoshal & Bartlett, 1988; Duarte, 2001), mas alguns autores argumentam que essa é apenas uma das fases do processo de institucionalização. Para Kostova (1999, p. 311), o processo de transferência de práticas organizacionais entre matrizes e subsidiárias “[...] não termina com a adoção das regras formais que descrevem a prática, mas continua até que essas regras estejam internalizadas na unidade receptora.” Assim, como argumenta a autora, o sucesso da transferência depende tanto da *implementação* quanto da *internalização* da prática pela unidade receptora, isto é, do grau de institucionalização da prática, o que significa alcançar a condição de *taken-for-granted*. A primeira etapa

[...] resulta de pressões formais e informais exercidas sobre as organizações por outras organizações das

da institucionalização – implementação da prática organizacional – refere-se ao “[...] grau segundo o qual a unidade receptora segue as regras formais implícitas na prática transferida [...]” ou, mais precisamente, adota os comportamentos objetivos e as ações requeridas para a concretização da prática. A segunda etapa – internalização – ocorre quando os “[...] empregados da unidade receptora atribuem um sentido simbólico à prática, ou seja, infundem um valor à prática.” Em outras palavras, as práticas são aceitas pelos empregados como a melhor forma de se realizar determinadas tarefas (Kostova, 1999).

Partindo de tais pressupostos, Kostova (1999) propõe um modelo teórico multinível (país, organização e indivíduo) para a análise de transferência transnacional de práticas organizacionais estratégicas no âmbito das EMNs. Dois pressupostos fundamentam esse modelo: (i) as práticas organizacionais estratégicas, que refletem as competências centrais e constituem uma fonte de vantagem competitiva da firma, baseiam-se em conhecimento, mas são também infundidas de valor, adquirindo um sentido simbólico e normativo que está além da eficiência técnica e (ii) o sucesso de sua transferência é determinado pela transferibilidade do conhecimento, mas também do valor e do sentido. O modelo contempla três conjuntos de fatores que podem afetar as duas etapas de institucionalização da prática: (i) contexto social (distância institucional entre o país da matriz e o país da subsidiária); (ii) contexto organizacional (cultura da organização receptora); e (iii) contexto relacional (atitudes da coalizão responsável pela transferência).

Embora esse modelo tenha sido estruturado para a análise da transferência de práticas organizacionais estratégicas entre matrizes e subsidiárias, seus pressupostos centrais – implementação e internalização e institucionalização da prática na organização receptora – são igualmente válidos em transferências transnacionais envolvendo outros atores. Note-se, entretanto, que o papel e a relevância dos contextos social, organizacional e relacional podem variar segundo os atores envolvidos na transferência. Neste artigo, o modelo proposto é testado empiricamente no caso da transferência de práticas produtivas entre subsidiárias e fornecedores domésticos locais. Kostova (1999, p. 316) argumenta que o sucesso da transferência pode ser afetado pela

[...] compatibilidade entre os valores implícitos em uma prática particular e os valores inerentes à cultura de uma unidade organizacional. Quando esses valores são compatíveis, seria mais fácil para os empregados na unidade receptora entender e internalizar a prática.

Em transferências interorganizacionais (ex.: subsidiárias de EMNs e fornecedores locais), hipotetiza-se que a compatibilidade tende a ser menor do que em

transferências intraorganizacionais, logo os fatores do contexto relacional podem ter um papel mais relevante para a compatibilização entre os valores da prática e os valores da unidade receptora. A identidade, por exemplo, pode reduzir os efeitos da síndrome do ‘não inventado aqui’ e contribuir para que as práticas possam ser vistas em menor grau como ‘estranhas’. A confiança entre as partes, por sua vez, pode reduzir a incerteza sobre o valor da prática, influenciar positivamente a percepção sobre a confiabilidade da fonte e reduzir os custos de comunicação, negociação e troca relacionados com a transferência.

Para analisar os papéis desses contextos na transferência transnacional interorganizacional, e tendo em vista as duas etapas (implementação e internalização) do modelo teórico proposto, sugerem-se três resultados possíveis: (i) transferência malsucedida; (ii) transferência incompleta; e (iii) transferência bem-sucedida. Na primeira, a subsidiária compartilha a prática, mas o fornecedor não a adota. Não ocorre nem a sua implementação, nem a sua internalização. Na segunda, a subsidiária compartilha a prática, o fornecedor a adota, mas não ocorre a internalização. O processo é, então, incompleto. Por fim, na terceira, a subsidiária compartilha a prática, o fornecedor a adota e, mais importante, internaliza-a. Somente neste último caso, há uma efetiva transferência da prática produtiva. Ao se analisar o grau de sucesso da transferência de práticas produtivas entre subsidiárias e fornecedores, examina-se a Figura 1 que sumariza as três situações descritas.

Com a finalidade de analisar como os contextos organizacional e relacional afetam a implementação e a institucionalização de práticas produtivas nos fornecedores de EMNs, realizou-se um estudo de caso – recomendado quando se quer testar um modelo teórico (Yin, 2005). Na próxima seção, discutem-se os procedimentos metodológicos adotados para a sua realização.

3 Metodologia

Como a transferência de práticas interfirmas é um fenômeno complexo, que envolve vários atores e fronteiras diversas, sua compreensão requer um exame profundo e exaustivo do processo (Eisenhardt, 1989), o que faz do estudo de caso de natureza qualitativa um método mais adequado para atingir os objetivos aqui propostos. A partir da escolha do método, procedeu-se à seleção dos casos adequados ao interesse da pesquisa. A escolha do caso baseou-se na relevância para resultados potencialmente mais robustos (Eisenhardt, 1989). Nesses termos, optou-se pela realização de um estudo de caso único com múltiplas unidades de análise (diferentes fornecedores), o que Yin (2005) denomina de caso único incorporado. No desenho

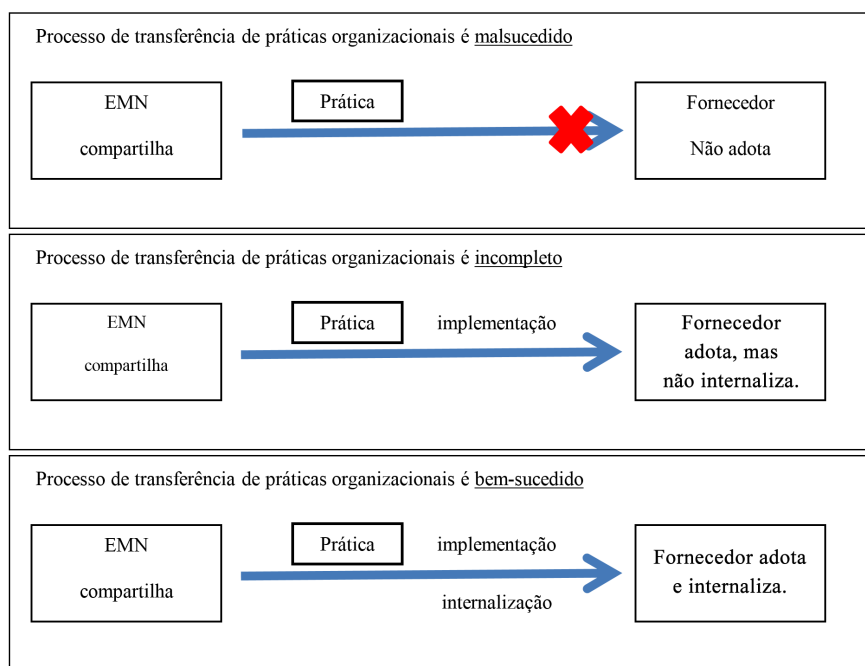


Figura 1. O processo de transferência de práticas produtivas. Fonte: Adaptado de Kostova (1999).

da pesquisa, a escolha de múltiplas unidades de análise (três fornecedores) em um caso singular fornece maior robustez de dados e de resultados de pesquisa (Yin, 2005).

O caso em estudo analisa o relacionamento envolvendo, de um lado, uma EMN e, de outro, três fornecedores locais. A escolha dos fornecedores obedeceu aos critérios de intencionalidade e de riqueza/profundidade do fenômeno (Yin, 2005). O critério da intencionalidade está relacionado à escolha da execução da pesquisa na Zona Franca de Manaus (ZFM). O interesse por essa região decorre do número e do perfil das EMNs ali instaladas, além de ser um *locus* de pesquisa pouco explorado pelos estudiosos da transferência do conhecimento. Por fim, a EMN selecionada, Sigma, apresentava riqueza e profundidade de dados, pois está instalada há mais de dez anos na ZFM e tem vínculo estável e de longo prazo (mais de cinco anos) com fornecedores nacionais. A seleção das empresas fornecedoras, além de respeitar os critérios acima descritos, foi feita a partir da indicação de executivos da Sigma, que sugeriram quatro fornecedores que atendiam aos requisitos de pesquisa: Fornecedor1, Fornecedor2, Fornecedor4 (empresas de injeção plástica) e Fornecedor3 (empresa de injeção para calço de isopor). Aos pesquisadores foi franqueado o acesso a três delas: Fornecedor1, Fornecedor2 e Fornecedor3. O Fornecedor4 optou por não participar da pesquisa.

Dados em estudos de casos são obtidos a partir de múltiplas fontes (Yin, 2005; Leonard-Barton, 1990; Eisenhardt, 1989), como documentos,

arquivos, entrevistas e observação. No presente caso, utilizaram-se, notadamente, as entrevistas, documentos e arquivos como fonte de evidências. Para a coleta de dados primários, utilizou-se um roteiro de entrevistas semiestruturado, buscando apreender as evidências relacionadas à transferência de práticas produtivas entre a Sigma e seus fornecedores locais. Mais especificamente, levantaram-se dados sobre (i) as características das práticas organizacionais, isto é, as rotinas (elementos explícitos e implícitos) inerentes a essas práticas e (ii) o processo de transferência de práticas ou, mais precisamente, as formas de transferência utilizadas pela EMN para transferir as práticas para seus fornecedores. Foram entrevistados sete gestores das áreas de estratégia, industrial, planejamento, qualidade e compras da Sigma e três gestores dos fornecedores de injeção plástica (uma entrevista por empresa fornecedora). Ao todo, foram entrevistados dez executivos, todos diretamente vinculados à subsidiária ou ao fornecedor. Os entrevistados foram codificados da seguinte forma: Sigma 1, 2 até 7 – para os executivos da Sigma – e Fornecedor 1, 2 e 3 – para os executivos das empresas fornecedoras.

Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. A escolha dessa técnica tem em vista

[...] rejeitar a tentação da sociologia ingênua que acredita poder apreender intuitivamente as significações dos protagonistas sociais, mas que somente atinge a projeção da sua própria subjetividade [...] (Bardin, 1977, p. 24).

De posse das unidades contextuais e de codificação, o pesquisador tem condições de descrever, inferir e interpretar as variáveis e o problema de pesquisa proposto (Bardin, 1977). Dessa forma, estabelece-se correspondência entre as estruturas semânticas e linguísticas e as estruturas sociológicas. Nesse procedimento de análise, pode-se, a partir dos materiais textuais, apreender ligações entre as diferentes variáveis e construir novas hipóteses/ideias sobre o objeto de pesquisa (Bardin, 1977). Depois do primeiro esforço de seleção das unidades contextuais e da codificação dos materiais textuais, os dados foram agregados sistematicamente em categorias, de modo a permitir uma descrição mais precisa das variáveis já elencadas (para uma análise de conteúdo sistemática utilizou-se como suporte o software de análise qualitativa NVivo). As entrevistas foram codificadas e organizadas em duas categorias principais: (i) práticas organizacionais e (ii) processo de transferência de práticas. Tais categorias encontram respaldo no referencial teórico e teve por objetivo sistematizar o processo de coleta de dados empíricos e estruturar o processo de análise. Entre os indicadores de conteúdo apresentados por Bardin (1977), optou-se pela utilização de três: (i) indicadores de presença (levantamento dos elementos presentes ou ausentes para aquele tema); (ii) indicadores de frequência (considera-se que a importância de uma unidade de registro aumenta com a frequência de sua aparição); e (iii) indicadores de direção (definem-se os polos direcionais [mais e menos] para os temas).

4 O caso Sigma

4.1 A prática produtiva da Sigma

Sigma, fabricante de eletroeletrônicos, entre outros produtos, tem duas unidades produtivas no Brasil: uma em Manaus (inaugurada em setembro/1995) e outra em São Paulo (inaugurada em abril/1996), sendo que a primeira produz DVDs, TVs e produtos da linha branca e a segunda, computadores e celulares. No que diz respeito à unidade de Manaus, os fornecedores de insumos e/ou componentes de maior conteúdo tecnológico e valor agregado são estrangeiros e estão localizados no exterior. De acordo com os entrevistados, essa situação ocorre porque não há, no Brasil, empresas que produzam tais componentes, nem indústrias que deem suporte a esse tipo de produção (placas, *chips*, entre outros). Especificamente em relação aos fornecedores de capital nacional, os mais importantes, segundo os executivos entrevistados, são os de injeção (plástica ou de isopor) e de compressores. Os demais fornecem componentes de baixo valor agregado (plástico-bolha para embalar os produtos ou impressão de manual de instrução). Em relação aos fornecedores nacionais de mais relevância para Sigma, quatro se destacam: o Fornecedor1, o Fornecedor2 e o Fornecedor4, que manufaturam peças plásticas,

enquanto que o Fornecedor3 produz peças de isopor utilizadas na embalagem de produtos.

As práticas produtivas envolvem tanto elementos técnicos (forma do produto, desenho técnico das peças, especificações de brilho e cor, entre outros), que são mais facilmente codificáveis e transferíveis para o receptor, como elementos sociais (valores e normas que refletem algumas das características da ação organizacional e a maneira como as ações dos indivíduos devem ser conduzidas), que são menos tangíveis e não podem ser codificados, logo são mais difíceis de serem transferidos. Relativamente aos elementos sociais da prática produtiva de Sigma, eles englobam (i) o *Jeong-Do* (código de ética da empresa) e (ii) a melhor forma de se trabalhar (envolve a noção de “rápida preparação, forte execução e trabalho inteligente”).

Relativamente ao *Jeong-Do*, ele é composto por onze princípios. São amplamente divulgados por toda a organização (por meio de cartazes afixados nas paredes de banheiros, refeitórios e na linha de produção) e estão impressos nos crachás de cada empregado. De acordo com um entrevistado, “[...] o código de ética (*Jeong-Do*) está acima de tudo, acima de qualquer membro da Sigma [...]” (Sigma 1). Um dos princípios do *Jeong-Do* refere-se à necessidade de se tratar de forma justa os fornecedores (Dados os objetivos deste artigo, apenas um dos 11 princípios do *Jeong-Do* será discutido, pois relaciona-se diretamente à questão dos fornecedores). Segundo os executivos entrevistados (Sigma1, Sigma2, Sigma4), o fornecedor deve receber apoio incondicional (seja técnico/tecnológico ou administrativo/gestão), de modo que seu custo de produção seja competitivo, e um preço justo pelo seu trabalho, de modo que a sua longevidade e lucratividade sejam garantidas, e possa, em contrapartida, oferecer um preço justo à Sigma (Sigma1, Sigma4). O segundo elemento social da prática, a “melhor forma de trabalhar”, apontado como um aspecto central da prática produtiva de Sigma, traduz, segundo os entrevistados, o ‘jeito’ Sigma de trabalhar, que contém três aspectos: o primeiro, rápida preparação, caracteriza-se pela imediata resposta da empresa às mudanças e necessidades do mercado. O segundo, forte execução, refere-se à capacidade e ao volume de trabalho dos profissionais da empresa. E, o último, trabalho inteligente, diz respeito à construção de rotinas de trabalho que busquem respostas e soluções contínuas para os problemas cotidianos da organização.

4.2 O vínculo entre a Sigma e os fornecedores de injeção plástica

A matriz da Sigma, responsável pela P&D, envia a todas as suas subsidiárias os projetos dos produtos que serão manufaturados (plano de produção) contendo as

especificações técnicas e tecnológicas dos produtos. A partir desse plano de produção, os setores de compra, engenharia e qualidade das diferentes subsidiárias reúnem-se com a finalidade de planejar e desenvolver processos para que as especificações de produção e de qualidade sejam seguidas, em conformidade com o projeto enviado pela matriz. As diferentes áreas da subsidiária definem, então, as partes do produto que serão desenvolvidas internamente, as que serão importadas e as que serão produzidas pelos fornecedores locais. No caso da subsidiária de Manaus, essa decisão é tomada levando-se em conta, entre outros fatores, o custo (logístico e estocagem), legislação (normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e da Zona Franca de Manaus (processo produtivo básico (PPB)) e a disponibilidade de fornecedores locais. Depois de decidir quais componentes dos novos produtos serão produzidos pelos fornecedores nacionais, o setor de compras inicia a prospecção dos potenciais fornecedores que tenham as competências técnicas necessárias para a sua produção.

O relacionamento entre a Sigma e seus fornecedores locais inicia-se a partir do contato entre o setor de compras da empresa e o setor de vendas do fornecedor. O objetivo, nesse primeiro momento, é a homologação, isto é, o processo de certificação do potencial fornecedor. Na homologação, as competências (técnica, tecnológica, maquinaria, gestão e qualidade) do fornecedor são analisadas e, se for o caso, aprovadas pela Sigma. Esse processo inclui dois estágios: no primeiro, há visitas técnicas e a avaliação dos processos produtivos, administrativos e de qualidade da empresa fornecedora, enquanto que, no segundo, o fornecedor produz peças-teste (cinco amostras), de modo que a qualidade das peças seja avaliada nos laboratórios da Sigma. As peças-teste são produzidas a partir do projeto da peça e do molde para manufatura (ferramentaria) que é repassado ao fornecedor pela Sigma. Segundo um executivo da empresa, quando “[...] *you homologate a piece, you are saying that that supplier is fit to produce good parts for us [...]*” (Sigma3). Como a etapa da homologação favorece o contato direto entre os engenheiros de ambas as partes, trata-se, também, de uma oportunidade para se compartilhar os elementos sociais da prática.

Nessa primeira etapa, a auditoria do processo de homologação é conduzida pelo setor de compras e a avaliação das peças-teste pelo setor de engenharia. Se os pareceres dos dois setores forem favoráveis, o setor de qualidade consolida as informações e certifica (homologa) o fornecedor. Em caso de reprovação, o fornecedor tem a oportunidade de aprimorar o seu processo produtivo e submeter novamente as peças-teste. Conforme os executivos da Sigma, quando isso ocorre, as áreas de engenharia das duas empresas trabalham conjuntamente até que as novas peças produzidas

alcancem os padrões de qualidade exigidos pela empresa. Finalizada a fase de homologação, o setor de compras recebe do setor de qualidade da Sigma um documento oficializando a aprovação do novo fornecedor. O fornecedor nacional tem, então, o preço de cotação (preço de venda válido por um determinado período de tempo) do seu produto disponibilizado no sistema de compras e, trimestralmente, recebe o plano de produção – quantidades e tipos de peças que deverão ser manufaturadas.

4.3 A transferência de práticas produtivas entre a Sigma e os seus fornecedores

Quando as peças e componentes são demandados, o setor de engenharia da Sigma disponibiliza para o setor de engenharia do fornecedor: (i) especificações técnicas; (ii) máquinas e ferramentaria; e (iii) suporte técnico.

As especificações técnicas, que são repassadas pela Sigma, sob condição de sigilo (há uma cláusula contratual versando sobre isso), aos fornecedores, contém o detalhamento técnico e tecnológico para a produção das componentes. No que tange às máquinas e à ferramentaria, a Sigma adquire as máquinas injetoras e as repassa aos seus fornecedores. Essa prática, que decorre das mudanças promovidas pelo novo presidente, ainda estava, no momento em que a pesquisa foi realizada, em fase de implantação. A Sigma repassa ainda os moldes (ferramentaria), produzidos na matriz, que são encaixados nos maquinários do fornecedor para a produção das peças demandadas. Segundo os entrevistados, a transferência de máquinas e moldes para os fornecedores representa uma oportunidade para estes acessarem novos conhecimentos e tecnologias relativos ao processo produtivo. No que se refere ao suporte técnico, que envolve os setores de compra, engenharia e qualidade da Sigma, o objetivo é apoiar os fornecedores na resolução de problemas e busca de soluções para os problemas enfrentados no dia a dia da linha de produção. Os engenheiros da Sigma podem, por exemplo, auxiliar a área técnica dos fornecedores na adequação dos moldes às máquinas injetoras. Durante esses contatos, as áreas técnicas dos dois lados discutem ainda outras questões, tais como características – resistência e brilho – dos componentes, por exemplo. Além dos aspectos meramente técnicos, essa socialização dá lugar também ao compartilhamento dos elementos sociais da prática produtiva.

Anualmente, os fornecedores preenchem uma ficha de avaliação sobre as estruturas de maquinário, mão de obra, métodos de produção e matérias-primas que é, então, analisada pelo setor de qualidade da Sigma. Depois dessa análise, os executivos e engenheiros dos fornecedores são convidados a discutir sobre as técnicas produtivas empregadas em sua linha de

produção com a área técnica da Sigma. Conforme um entrevistado, “[...] *quando chega aqui [na Sigma] e dá problema no lote, nós vamos lá, montamos um grupo de pesquisa para avaliar aquele lote e entender por que foi reprovado [...]*” (Sigma2). O desempenho dos fornecedores também é avaliado pelo setor de engenharia industrial. A cada entrega de peças pelos fornecedores, os engenheiros da Sigma executam testes para avaliar a qualidade e o percentual de peças defeituosas. Nesse processo de identificação de problemas, a Sigma auxilia os fornecedores ou, como diz um entrevistado, “[...] *a gente começa a trabalhar junto com os que tiveram resultado não satisfatório [...]*” (Sigma2). As rotinas de avaliação e acompanhamento do desempenho dos fornecedores, com vistas a garantir a qualidade das peças fornecidas, o cumprimento dos 4Ms (mão de obra, maquinário, método de produção e a matéria-prima) pelos fornecedores e a melhoria de seus processos produtivos são, na realidade, canais por meio dos quais, transferem-se os elementos técnicos da prática produtiva.

Quanto à transferência dos elementos sociais da prática – valores e crenças inerentes à prática produtiva – a Sigma privilegia dois mecanismos para compartilhá-los: (i) treinamentos conduzidos pela *Escola de Inovação* e (ii) *Agreement Meeting*, com o presidente da Sigma Brasil (Sigma2, Sigma6, Sigma3). Como os elementos sociais da prática produtiva são de natureza tácita e, portanto, de difícil codificação, criaram-se ambientes, condições e situações específicas de socialização para o seu compartilhamento com os fornecedores.

Diretamente subordinada ao presidente da Sigma Brasil (para evitar que seus objetivos e funções sejam desvirtuados), a *Escola de Inovação* dedica-se ao treinamento e à formação dos profissionais internos ou vinculados à Sigma. Seu propósito é compartilhar os valores, os princípios e as técnicas de gestão com colaboradores, fornecedores e clientes. A escola oferece os seguintes cursos: *Jeong-Do*, técnicas de gestão e *Rally de Inovação*. O curso de *Jeong-Do* tem por objetivo difundir os valores éticos da Sigma contidos em onze princípios. Os treinamentos sobre técnicas de gestão, quase sempre relacionados com a filosofia de melhoria contínua e qualidade, tais como *Seis Sigma*, eliminação de desperdício, entre outros, objetivam apresentar aos gestores (internos e externos) práticas gerenciais de modernização da organização (Sigma2, Sigma6, Sigma5). Por fim, o *Rally de Inovação* é um curso por meio do qual se difundem os princípios da *rápida preparação*, da *forte execução* e do *trabalho inteligente*. Esse curso, que ocorre por meio de dinâmicas, permite aos profissionais vivenciarem determinadas situações e, assim, apreender esses princípios (Sigma5). Todos esses cursos são desenvolvidos na matriz da Sigma

e, quando oferecidos no Brasil, mantêm o mesmo conteúdo e seguem as mesmas diretrizes, adaptando-se apenas os exemplos a fim de torná-los mais próximos da realidade dos empregados da subsidiária brasileira e de seus fornecedores.

O segundo mecanismo de compartilhamento dos elementos sociais da prática é o *Agreement Meeting*, que são reuniões anuais, organizadas pelo setor de qualidade da empresa. O objetivo é consolidar todas as avaliações sobre os fornecedores e realizar uma auditoria. Além de verificar as informações coletadas na avaliação anual, são definidos planos de ação com vistas à melhoria dos processos de entrega e de qualidade dos fornecedores. Nessa fase, o presidente da Sigma participa efetivamente da discussão dos planos de ação dos fornecedores. Além de revisar e desenvolver esses planos de ação, essa reunião tem também uma função simbólica importante que é a de reforçar a confiança entre as partes e o compromisso da Sigma com os seus fornecedores (Sigma5, Sigma6, Sigma1, Sigma3).

Note-se que os executivos dos fornecedores – que reconhecem a si próprios como detentores de grande conhecimento técnico sobre injeção – têm um posicionamento crítico relativamente à capacidade da equipe técnica da Sigma em discutir questões envolvendo o processo de injeção. Na opinião desses entrevistados, como a Sigma Brasil é focada na manufatura de eletroeletrônicos, o domínio sobre as técnicas de injeção é menor, o que lhe dificultaria oferecer suporte técnico relativamente aos problemas produtivos. Vale destacar também que, nas entrevistas com os fornecedores, não foram citados elementos sociais da prática descritos pelos executivos da Sigma. Para além dessa ausência, vários elementos técnicos da mesma prática produtiva também não foram citados. Essa ausência reflete um desconhecimento da existência de tais elementos. Parece, portanto, haver inefetividade no compartilhamento desses elementos. Observe-se que não há indícios de que fatores, como o grau de codificação do conhecimento compartilhado e o tipo de mecanismo de compartilhamento, tivessem relação com tal ausência. Em suma, o conhecimento dos fornecedores sobre os elementos sociais e técnicos da prática produtiva da Sigma é escasso.

4.4 Implementação e internalização das práticas produtivas pelos fornecedores

Implementação. No que se refere aos elementos técnicos da prática, de um lado, os fornecedores questionam o fato de a Sigma não ser uma empresa especializada em processos relativos à injeção plástica. Um entrevistado pondera: “[...] *eu só duvido da capacidade técnica deles na parte de injeção plástica [...]*” (Fornecedor2). Como o foco da Sigma é a manufatura de eletroeletrônicos, a empresa teria

menos domínio sobre as técnicas de injeção, o que, na opinião dos fornecedores, lhe dificultaria oferecer um efetivo suporte quando surge um problema nessa área. Do outro lado, os entrevistados da Sigma, alegam que, apesar dos esforços, os fornecedores ainda não atendem às especificações de qualidade e entrega exigidos pela empresa. A avaliação do desempenho dos fornecedores, realizada pelos setores de qualidade e engenharia, por exemplo, sinaliza que a produção de peças injetadas ainda requer várias melhorias – as peças produzidas em Manaus ainda não têm o padrão de qualidade demandado pela matriz. Além disso, há insegurança em relação à estabilidade do vínculo e à capacidade de entrega dos fornecedores. Para esses entrevistados, os fornecedores ainda não incorporaram em suas práticas os princípios e valores da Sigma como o *sentimento de ser dono* e a noção de que eles também fazem parte do grupo Sigma. Deixam, assim, entrever que a prática produtiva não é adotada pelos fornecedores em conformidade com a demanda da empresa. No que diz respeito ao elemento social da prática, os fornecedores avaliam criticamente os valores, normas e princípios da prática compartilhada, pois julgam faltar coerência entre os diferentes elementos sociais da prática produtiva. Além disso, há um baixo grau de identificação e confiança entre os fornecedores e a Sigma. As tensões e conflitos geram percepções ambíguas sobre o valor da prática e sobre a sua eficiência técnica. Essas percepções, por sua vez, reduzem o empenho dos fornecedores em reproduzir os comportamentos objetivos e as ações requeridas para a realização da prática. A implementação dos elementos técnicos e sociais da prática produtiva, portanto, ainda não é completa. As peças são manufaturadas, os elementos técnicos da prática são compartilhados por Sigma e, em certa medida, adotados pelos fornecedores. Os elementos sociais da prática, todavia, ainda não são completamente adotados pelos fornecedores, em particular os princípios de produção e o código de ética *Jeong-Do*.

Internalização. No caso da Sigma, não foram identificadas evidências de que a prática produtiva seja efetivamente reconhecida como o *melhor caminho* para se fazer as coisas. Por um lado, os fornecedores entrevistados reconhecem a eficiência e a eficácia da prática produtiva da Sigma e atribuem à intensidade do trabalho e à capacidade de execução o fato de a empresa ter se tornado um *global player*. Por outro, questionam a validade do conhecimento da Sigma e a qualidade das especificações técnicas e da ferramentaria que lhes são repassadas. Ressaltam ainda a discordância em relação a características da prática produtiva e ao *jeito Sigma* de fazer as coisas (por exemplo, a falta de planejamento produtivo). Ponderam também que os valores e as normas da prática da Sigma não estão alinhados com as

práticas dos fornecedores. Notam, por fim, o difícil relacionamento entre as duas partes. Uma série de expressões – tumulto, caos, agressividade, desordem, instabilidade e ameaça – é utilizada para ilustrar as dificuldades do relacionamento entre as partes. O questionamento, a discordância e a dificuldade de relacionamento são barreiras à transferência das práticas produtivas entre Sigma e seus fornecedores de injeção plástica, pois estes estariam menos propensos a incorporar os elementos técnicos e sociais dessas práticas em suas atividades. São igualmente indícios de que a prática produtiva compartilhada ainda não tem um *status* de *taken-for-granted*. A prática produtiva, embora compartilhada e, em parte, adotada pelos fornecedores, não foi, ainda, completamente internalizada.

5 Discussão do caso

No caso analisado, o processo de transferência de práticas produtivas subdivide-se em duas fases: (i) compartilhamento da prática e (ii) adoção da prática. Na primeira fase, para compartilhar os elementos técnicos (mais codificados), utilizaram-se o repasse de especificações técnicas; o fornecimento de ferramentaria; e as visitas técnicas. Para o compartilhamento dos elementos sociais, Sigma serviu-se de dois mecanismos: treinamentos conduzidos pela *Escola de Inovação* e o *Agreement Meeting*. Apesar da diversidade de mecanismos utilizados para se compartilhar os elementos técnicos e sociais das práticas produtivas, observou-se um processo incompleto. Em outras palavras, as práticas foram implementadas pelos fornecedores, mas não foram internalizadas. Fatores dos contextos organizacional e relacional ajudam a explicar por que esse processo não se completou, ou seja, por que os fornecedores não atribuem um valor simbólico à prática, condição *sine qua non* para a sua institucionalização.

Ao se analisar o caso de Sigma, observa-se que a prática produtiva foi implementada, pelo menos no que concerne aos seus elementos técnicos (aspectos mais externos e visíveis), mas não há, contudo, evidências de que as práticas produtivas já tenham o *status* de *taken-for-granted* para o fornecedor. O processo de transferência da prática produtiva, nesse caso, pode ser considerado ‘incompleto’, isto é, a subsidiária empreende esforços para compartilhar a prática com os fornecedores, mas estes não a internalizam. A Figura 2 esquematiza o processo de transferência da prática produtiva no caso de Sigma.

A atribuição de valor à prática produtiva depende do grau de proximidade entre os contextos – social e organizacional – da fonte e receptora. Práticas produtivas concebidas em sociedades ou em organizações muito distintas (histórica, política, econômica, social, institucional e culturalmente) daquelas para as quais as práticas são transferidas podem não ‘fazer sentido’,

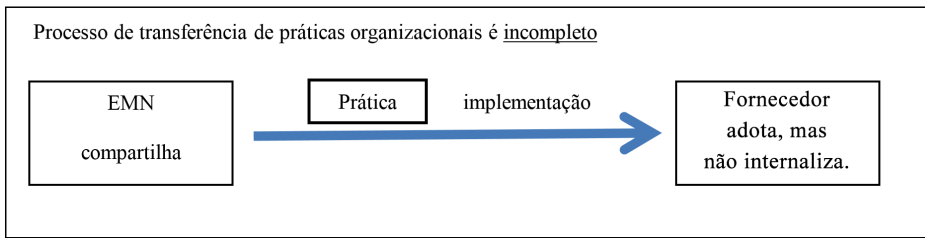


Figura 2. O processo de transferência de práticas produtivas no caso Sigma. Fonte: Elaborado pelos autores (1999).

pelo menos inicialmente, para os membros da empresa receptora e, assim, a atribuição de valor tende a ser mais difícil. Como atribuir valor a algo que não ‘faz sentido’? Assim, se os membros dos fornecedores não atribuem à prática o *status* de *taken-for-granted*, sua institucionalização é improvável. Do ponto de vista do contexto organizacional, para além da compatibilidade entre os valores da prática da Sigma e os valores da receptora, este caso evidencia que a compatibilidade cognitiva entre as partes também pode afetar a internalização das práticas produtivas pelos fornecedores domésticos. Se estes acreditam ter o domínio do conhecimento, sobretudo de seus elementos técnicos, para a execução da prática produtiva e/ou que o conhecimento da fonte não é relevante ou superior ao seu, sua motivação para adotar os elementos sociais da prática pode ser menor. Tanto o contexto social quanto o organizacional podem afetar negativamente o processo de internalização, mas esse impacto poderia ser moderado por fatores do contexto relacional.

A qualidade do relacionamento (identificação e confiança) entre a fonte e a receptora tende a influenciar o compartilhamento e a adoção dos elementos sociais que técnicos. Entretanto, relacionamentos marcados por tensões e conflitos, como visto no caso, podem reduzir a motivação para a adoção e influenciar a atribuição de valor à prática. Por analogia, relacionamento de qualidade, definido pela existência de identidade e confiança entre os atores, pode contribuir para mitigar os efeitos negativos decorrentes das diferenças entre os contextos social e organizacional. Conforme argumentado por Kostova (1999), a identidade e a confiança podem reduzir respectivamente o grau de ‘estranheza’ da prática e a incerteza sobre o valor da prática e, em consequência, aumentar a compatibilidade cognitiva entre as partes. Em outras palavras, o contexto relacional (que pode moderar os efeitos negativos dos contextos social e organizacional) parece importar, primeiro, quanto mais distantes os contextos social e organizacional da fonte e da receptora e, segundo, nos casos de transferência entre subsidiárias de EMNs e fornecedores domésticos.

Os mecanismos para o compartilhamento dos elementos sociais da prática *per se* não são suficientes

para a sua institucionalização pela receptora. Como o sucesso de sua transferência é determinado também pela transferibilidade do valor e do sentido, as atitudes da coalizão responsável pela transferência tendem a ser diferentes, segundo o tipo de transferência: intra e interorganizacional. No caso da transferência intraorganizacional (ex.: das matrizes para as subsidiárias), a imposição de práticas ocorre por meio de pressões coercitivas (Meyer & Rowan, 1991). Neste caso, a coalizão responsável pela transferência tem um papel de fornecer recursos e influenciar os colaboradores da unidade receptora (Kostova, 1999). No caso da transferência interorganizacional (ex.: das subsidiárias para os fornecedores), ao contrário, o foco da difusão das práticas é a unidade receptora, pois trata-se de um processo de ordem cultural-cognitivo. Segundo Scott (2008, p. 139), neste caso,

[...] a difusão de sistemas de crenças, formas ou arquétipos sobre como se organiza e processos/procedimentos, que são ‘transportados’ principalmente via sistemas simbólicos e relacionais, obedece mais ao consenso, ou seja, à construção social de um sentido compartilhado.

Assim, as coalizões (supõe-se que nesse tipo de transferência sejam necessárias coalizões tanto do lado da fonte quanto da receptora) têm um papel ainda mais relevante no sentido de influenciar os colaboradores, de ambos os lados, visando à criação desse consenso. Mais confiança, por exemplo, pode reduzir a incerteza sobre o valor da prática; da mesma forma, mais identidade pode contribuir para o compartilhamento dos valores e crenças inerentes à prática.

6 Considerações finais

Este artigo teve como objetivo discutir a transferência de práticas produtivas entre as subsidiárias de uma EMN e seus fornecedores locais. Os resultados mostram que as subsidiárias necessitam assegurar que os insumos e os componentes comprados sejam confiáveis e tenham qualidade. Em algumas situações, todavia, o pequeno número de fornecedores existentes ou, então, dificuldades logísticas para o suprimento, ambas evidentes na ZFM, reduzem as opções dessas

subsidiárias em termos de alternativas de fornecimento. Se o número de fornecedores locais é restrito e estes, por quaisquer razões, não são capazes de atender às demandas de seus clientes (subsidiárias), a transferência de práticas produtivas pode não ocorrer ou é pouco provável. As subsidiárias podem compartilhar os elementos técnicos e sociais da prática, mas isso não assegura que a prática será de fato implementada e internalizada, logo institucionalizada, na empresa receptora.

Na perspectiva do modelo teórico proposto por Kostova (1999), fatores relativos aos contextos social, organizacional e relacional afetam – positiva e negativamente – a implementação e a internalização. O sucesso da transferência de práticas organizacionais estratégicas entre matrizes e subsidiárias é, por exemplo, positivamente associado com o comprometimento da coalizão da transferência na subsidiária com a matriz; com a identidade da coalizão da transferência com a matriz; e com a confiança da coalizão da transferência com a matriz. Da mesma forma, o sucesso da transferência é negativamente associado com a distância institucional entre os países da matriz e da subsidiária. A autora hipotetiza relações diretas entre os contextos (social, organizacional e relacional) e a institucionalização (implementação e internalização) das práticas, mas, conforme o caso Sigma evidencia, esses contextos se inter-relacionam, de modo que a dinâmica de influência dos fatores contextuais para a institucionalização tem uma lógica distinta daquela observada na transferência intraorganizacional. Os potenciais efeitos negativos dos contextos social (distância institucional) e organizacional (falta de compatibilidade entre os valores da prática e os valores da cultura organizacional da receptora) podem ser atenuados pelos fatores do contexto relacional (atitudes da coalizão da transferência).

Além de testar empiricamente o modelo proposto, este artigo faz duas contribuições principais à literatura sobre transferência transnacional de práticas organizacionais e uma à literatura sobre institucionalismo organizacional. A primeira é examinar a questão da institucionalização da prática em transferências que envolvem, de um lado, subsidiárias de EMNs e, do outro, fornecedores locais. Embora a literatura aborde esse tipo de transferência, o foco tem sido a implementação, sobretudo dos aspectos técnicos, sem se debruçar, contudo, sobre a internalização de seus elementos menos tangíveis. Este é um aspecto maior no debate sobre transferência transnacional de práticas, pois o adequado funcionamento das redes globais de produção depende da compatibilidade entre os valores da prática e os valores das culturas organizacionais da receptora e da fonte.

A segunda é evidenciar a inter-relação entre os contextos organizacional e relacional, reforçando o papel das coalizões responsáveis pela transferência

no processo de institucionalização da prática entre subsidiárias e fornecedores locais. Para além dos efeitos individuais de cada contexto no processo de institucionalização, este artigo discute a inter-relação entre eles. Ao se analisar o efeito moderador do contexto relacional sobre o contexto organizacional, avança-se o debate sobre a dinâmica de influência da institucionalização no processo de transferência. Essa análise dá lugar a uma contribuição à teoria institucional: se a transferência intraorganizacional pode ser entendida como um processo regulativo, no caso da transferência interorganizacional, trata-se de um processo cultural-cognitivo. Essa distinção tem implicações para a escolha dos mecanismos mais apropriados para se realizar a transferência dos elementos materiais e imateriais da prática.

Um dos objetivos de um estudo de caso qualitativo é testar teoria e verificar se os resultados são similares ou conflitantes (Yin, 2005). No caso estudado, tomando-se várias unidades de análise, o que se infere é que diferenças de contexto social (distância institucional entre fonte e receptora) e o contexto organizacional (diferenças culturais entre fonte e receptora) resultam em uma transferência incompleta, isto é, a prática é parcialmente implantada, e os elementos sociais da prática são praticamente negligenciados, o que sugere que a adoção da prática é formal e não perene. Em que pese as diferenças institucionais e organizacionais, maior nível de confiança e melhor relacionamento entre as partes (contexto relacional) poderia mitigar os efeitos dessas distâncias. Ocorre que os níveis de confiança e relacionamento entre as partes é baixo, o que contribui para a persistência de um processo de transferência incompleto. Portanto, ao se analisar fornecedores de componentes “menos essenciais”, deparou-se com um tipo de dificuldade que permite estender os achados para a teoria nos seguintes termos: a distância relacional, para além das diferenças institucionais e organizacionais, contribui para processos de transferência de práticas produtivas incompletos, isto é, apenas implementadas e não internalizadas, derivadas do relacionamento difícil e confiança baixa entre os atores. Assim, mesmo no caso de fornecedores estratégicos, é provável que, à luz de perfis institucionais distintos entre empresa e fornecedores, perfis organizacionais diferentes (países distintos), não havendo relacionamento de qualidade, confiança e identidade (atitudes de coalização-contexto relacional) moderando essas diferenças, a transferência seria malsucedida. Portanto, o caso ilustra o papel dos diversos contextos para a transferência de práticas, mormente, para a transferência entre empresas e fornecedores, estendendo a compreensão da teoria para além das coalizações entre matriz e subsidiária.

Esta pesquisa tem, como qualquer outra, algumas limitações. Uma refere-se ao fato de se analisar exclusivamente a transferência de práticas produtivas.

A análise da transferência de outras práticas, tais como administrativas e gerenciais, teria permitido comparar e, eventualmente, identificar diferenças nos processos de *implementação* e *internalização* de práticas organizacionais distintas, pois, primeiro, a composição de elementos técnicos e sociais tende a variar segundo a natureza da prática. Outra diz respeito ao fato de se analisar a transferência entre subsidiárias e fornecedores de insumos e componentes menos relevantes. Possivelmente, ao se levar em conta outros fornecedores, de insumos e componentes mais essenciais e críticos, poder-se-ia talvez evidenciar processos bem-sucedidos de transferência por que o seu número tende a ser menor e, sendo assim, a coalizão da transferência tende a ser mais ativa no engajamento dos fornecedores (Scott, 2008, p. 125). Tendo em vista essas limitações, uma sugestão de futura pesquisa seria analisar a transferência de outras práticas organizacionais, tais como as administrativas. Outra seria a análise da transferência entre subsidiárias de EMNs e fornecedores de insumos e componentes essenciais. Por fim, ainda outra sugestão seria analisar a transferência de práticas produtivas em contextos distintos daquele da Zona Franca de Manaus. Tais pesquisas poderiam ajudar a identificar outros fatores que influenciam o processo de institucionalização das práticas produtivas nas organizações receptoras e, assim, contribuir para melhor compreensão desse fenômeno.

Agradecimentos

Os autores agradecem à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) o suporte financeiro para a realização da pesquisa.

Referências

- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Blomström, M., & Kokko, A. (2002). *FDI and human capital: a research agenda* (Working Paper, 195). Paris: OECD Development Centre. <http://dx.doi.org/10.1787/658557635021>.
- Bresman, H., Birkinshaw, J., & Nobel, R. (1999). Knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 30(3), 439-462. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490078>.
- Bresman, H., Birkinshaw, J., & Nobel, R. (2010). Knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 41(1), 5-20. <http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2009.56>.
- Castro, J. M., Guimarães, L. O., & Diniz, D. M. (2013a). O papel dos fatores do contexto relacional na transferência de conhecimento tecnológico: um estudo de caso em uma organização pública de pesquisa agropecuária. *Tourism & Management Studies*, 9(2), 130-135.
- Castro, J. M., Diniz, D. M., Duarte, R. G., Dressler, M., & Carvalho, R. B. (2013b). Fatores determinantes em processos de transferência de conhecimentos: um estudo de caso na Embrapa Milho e Sorgo e firmas licenciadas. *RAP: Revista Brasileira de Administração Pública*, 47(5), 1283-1306.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. <http://dx.doi.org/10.2307/2393553>.
- Cummings, J. L., & Teng, B.-S. (2003). Transferring R&D knowledge: the key factors affecting knowledge transfer success. *Journal of Engineering and Technology Management*, 20(1), 39-68. [http://dx.doi.org/10.1016/S0923-4748\(03\)00004-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0923-4748(03)00004-3).
- Dicken, P. (2011). *Global shift: transforming the world economy*. London: Paul Chapman Publishing.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). The Iron Cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 63-81). Chicago: University of Chicago Press.
- Dosi, G., Nelson, R. R., & Winter, S. G. (2002). Introduction: the nature and dynamics of organizational capabilities. In G. Dosi, R. R. Nelson & S. G. Winter (Eds.), *The nature and dynamics of organizational capabilities* (pp. 1-22). Oxford: Oxford University Press.
- Duarte, R. G. (2001). *Cross-border acquisitions and changes in domestic management practices the case of Brazil* (Tese de Doutorado). The Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge, Cambridge.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. Reading: Addison-Wesley.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Tsang, E. W. K. (2008). Inter-organizational knowledge transfer: current themes and future prospects. *Journal of Management Studies*, 45(4), 677-690. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00773.x>.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Ernst, D., & Kim, L. (2002). Global production networks, knowledge diffusion, and local capability formation. *Research Policy*, 31(8-9), 1417-1429. [http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00072-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00072-0).
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1988). Creation, adoption, and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 365-388. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490388>.
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., & Suddaby, R. (2008). Introduction. In: R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby (Eds.), *The Sage Handbook of*

- Organizational Institutionalism* (pp. 1-46.). Chicago: University of Chicago Press.
- Jensen, R., & Szulanski, G. (2004). Stickiness and the adaptation of organizational practices in cross-border knowledge transfers. *Journal of International Business Studies*, 35(6), 508-523. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400107>.
- Jones, G. (2005). *The evolution of international business*. London: Routledge.
- Kedia, B. L., & Bhagat, R. S. (1988). Cultural constraints on transfer of technology across nations: implications for research in international and comparative management. *Academy of Management Review*, 13(4), 559-571.
- Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective. *Academy of Management Review*, 24(2), 308-324.
- Leonard-Barton, D. (1990). A dual methodology for case studies: synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. *Organization Science*, 1(3), 248-266. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1.3.248>.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1991). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 41-62). Chicago: University of Chicago Press.
- Meyer, K. (2004). Perspectives on multinational enterprises in emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 34(4), 259-277. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400084>.
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Björkman, I., Fey, C. F., & Park, H. J. (2003). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of Business Studies*, 34(6), 586-599. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400056>.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.
- Penrose, E. (2006). *A teoria do crescimento da firma*. Campinas: Editora Unicamp.
- Rezende, S. F. L., & Duarte, R. G. (2004). Post-acquisition changes beyond the dyad: power at the net level in cross-border acquisitions. *Brazilian Administration Review*, 1(1), 67-80. <http://dx.doi.org/10.1590/S1807-76922004000100006>.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: ideas and interests*. Los Angeles: Sage Publications.
- Slaughter, M. (2002). *Skill upgrading in developing countries: has inward foreign direct investment played a role?* (Technical Papers, 192). Paris: OECD Development Centre.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.
- Thun, E. (2008). The globalization of production. In J. Ravenhill (Ed.), *Global political economy* (2. ed.). Oxford: Oxford University Press.
- United Nations Conference Trade and Development - UNCTAD. (2001). *World Investment Report 2001*. Geneva: United Nations.
- United Nations Conference Trade and Development - UNCTAD. (2013). *World Investment Report 2013*. Geneva: United Nations.
- Yin, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman, 2005.
- Zahra, S., & George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test. *Organization Science*, 6(1), 76-92. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.6.1.76>.
- Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42(5), 726. <http://dx.doi.org/10.2307/2094862>.