



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba  
Brasil

da Silva Freitas Vieira, Julio César; Rohden, Simoni Fernanda; Gavronsk, Iuri  
MULTINACIONAIS NO BRASIL: UMA VISÃO DINÂMICA DA MOTIVAÇÃO NA DECISÃO DE  
OFFSHORE

Revista de Administração da Unimep, vol. 12, núm. 1, enero-abril, 2014, pp. 49-73

Universidade Metodista de Piracicaba

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273730614003>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## **MULTINACIONAIS NO BRASIL: UMA VISÃO DINÂMICA DA MOTIVAÇÃO NA DECISÃO DE *OFFSHORE***

### ***MULTINATIONALS IN BRAZIL: A DYNAMIC VIEW OF THE MOTIVATION ON OFFSHORE DECISION***

**Julio César da Silva Freitas Vieira (UNISINOS)** *jfvieira81@gmail.com*  
**Simoni Fernanda Rohden (UNISINOS)** *simoni\_r@hotmail.com*  
**Iuri Gavronsk (UNISINOS)** *iuri@proxima.adm.br*

Endereço Eletrônico deste artigo: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submission/549>

#### **RESUMO**

A configuração dos meios de produção vem evoluindo historicamente. E é nesse cenário dinâmico que se desenvolveram as empresas multinacionais e as operações de *offshore*. O presente artigo mapeia e analisa os motivadores que influenciaram as empresas estrangeiras na decisão de estabelecer operações de *offshore* no Brasil. Foram analisadas uma empresa do ramo de climatização e outra de semicondutores, estabelecidas em solo brasileiro em épocas distintas. A análise dos dados à luz das Teorias dos Custos de Transação e Neo Institucional resultou em diversos motivadores, que sofreram alterações ao longo do tempo. Um dos principais aspectos que trazia as multinacionais para o território nacional há 30 anos eram as possibilidades de redução de custo devido à existência de mão-de-obra barata. Mais recentemente, fatores como mão-de-obra qualificada, potencial do mercado local e benefícios governamentais têm influenciado esse processo.

**Palavras-chave:** *Offshore*. Multinacionais. Motivadores. Custos de Transação. Teoria Neo Institucional.

#### **ABSTRACT**

The configuration of means of production has been evolving historically. It is in this dynamic scenario that multinational corporations and offshore operations have been developed. This article identifies and analyses the aspects that motivated multinationals to establish offshore operations in Brazil. In a multiple case study, an air conditioning company and a company that produces semiconductors were analyzed, both established in Brazil in different time periods. The data analysis based on Transaction Cost and Neo Institutional Theories, resulted in distinct aspects which have suffered changes. One of the main factors that brought multinationals to Brazil 30 years ago were possibilities of reducing costs due to the existence

of cheap labor force. Recently other aspects such as qualified labor force, potential internal market as well as governmental subsidies have influenced this process.

**Key Words:** Offshore. Multinationals. Motivators. Transaction Costs. Neo-institutional theory.

Agradecimentos: Os autores agradecem ao Conselho de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e à Fundação de Amparo e Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul (FAPERGS) pelo apoio financeiro.

Artigo recebido em: 17/07/2013

Artigo aprovado em: 04/04/2014

---

## 1. INTRODUÇÃO

As relações de trabalho no mundo têm sofrido alterações consideráveis nos últimos anos. As revoluções industriais, em conjunto com as distintas fases da divisão internacional do trabalho, englobando o enfoque na manufatura, em serviços e, posteriormente, na informação e tecnologia, têm delineado um novo cenário na alocação da produção e da prestação de serviços. Atualmente, pode ser observado o momento da economia informacional que, segundo Castells (1992), é também uma economia global na qual o capital, produção, força de trabalho, gestão de mercados, informação e a tecnologia se organizam em fluxos que atravessam as fronteiras nacionais. As economias nacionais não são mais unidades adequadas de mensuração econômica. Essas transformações têm gerado novas demandas, as quais estimulam a revolução tecnológica e informacional que o mundo está vivenciando. A economia informacional em sua estrutura e lógica define a nova divisão do trabalho. A globalização, além de acelerar o desenvolvimento econômico e tecnológico das sociedades, também facilita às empresas o acesso a recursos, mão-de-obra e fornecedores, influenciando nas atuais relações de trabalho (KEDIA; MUKHERJEE, 2009).

As operações de *offshore*, em especial as relacionadas à produção, são dimensões desse processo de globalização. O *offshoring* se caracteriza pela utilização de empresas fornecedoras de produtos ou serviços localizadas em outros países, podendo ser tanto uma subsidiária da empresa que está adquirindo esses produtos e serviços, ou um fornecedor independente (BUNYARATAVEJ et al., 2011).

Apesar de haver diversos estudos na área de *offshore*, os autores da área afirmam haver a necessidade de aprofundar e melhor explorar o tema na academia (BUNYARATAVEJ, HAHN; DOH, 2007; KEDIA; MUKHERJEE, 2009). Nesse sentido, o presente artigo tem por objetivo mapear e analisar os principais motivadores que influenciaram na decisão de multinacionais que se instalaram no Brasil nos últimos 30 anos. Além disso, através da etapa empírica deste estudo, pretende-se verificar se esses motivadores e a própria estratégia local de atuação sofreram variação ao longo do tempo ou influência de aspectos ambientais.

O desenvolvimento deste estudo justifica-se, pois recentemente o investimento direto feito por multinacionais em países em desenvolvimento tem aumentado muito mais rapidamente, se comparado ao investimento direto feito por esse mesmo tipo de empresa em países desenvolvidos. Há evidências na literatura de que há relação entre as características específicas do país de destino e o propósito da subsidiária alocada nesse país. No caso da produção no exterior para exportação, por exemplo, as multinacionais tendem a produzir em locais onde os subsídios são mais representativos ou os impostos, de um modo geral, são mais baixos (SHATZ, 2004).

O artigo está dividido em etapas distintas, as quais tratam, respectivamente, dos seguintes assuntos: a divisão internacional do trabalho, as multinacionais, as operações de *offshore*, os motivadores da operação de *offshore* e, por fim, a evolução das decisões com relação a esse tipo de operação.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo apresentará uma revisão teórica, contendo os tópicos considerados essenciais para o desenvolvimento desta pesquisa.

### **2.1. Divisão Internacional do Trabalho**

O conceito de Divisão Internacional do Trabalho (DIT) é apresentado por Pochmann (2000) como a expressão do grau de assimetria geográfica no uso e no rendimento da mão-de-obra, nos diferentes períodos históricos da economia mundial. Existem ainda duas ênfases dadas à DIT, uma delas com foco no elemento externo e outra com foco no elemento interno. A primeira enfatiza o funcionamento das relações internacionais articulada por laços de dominação e dependência entre as nações. Já a segunda valoriza mais a articulação das elites nacionais com o intuito de favorecer seus interesses e o estágio de desenvolvimento da

estrutura positiva interna. A divisão internacional do trabalho, não apenas aumenta a produtividade das funções que estão divididas de acordo com ela, mas também conecta essas funções e, através delas, torna possível a existência das sociedades (DURKHEIM, 1997). Na primeira Revolução Industrial (1780-1820), a Inglaterra surgiu como país pioneiro na industrialização. Isso permitiu o estabelecimento de uma relação dicotômica com as demais nações à medida que a Inglaterra exportava produtos manufaturados, e importava dos países periféricos os produtos primários de que necessitava (POCHMANN, 2000). Com a migração dos trabalhadores do campo para as indústrias, as sociedades da época passaram por transformações profundas tendo que adaptar-se à nova realidade (BLINDER, 2006). Alguns países puderam, posteriormente, internalizar o modelo de produção inglês (Alemanha, EUA e França), o qual não exigia investimentos elevados. Esse período foi caracterizado como a primeira DIT, situação em que o setor agrícola era o grande empregador dos países periféricos e a manufatura empregava a maior parte da mão-de-obra nas economias centrais (POCHMANN, 2000).

Na segunda Revolução Industrial (1890-1940), o grau de exigência de investimento e internalização da produção eram muito superiores. Com isso, as dificuldades de acesso dos países também tinham maiores proporções, o que acabou concentrando novamente a manufatura na Inglaterra, EUA, França, Alemanha e Japão (POCHMANN, 2000). Nesse período, as relações de trabalho mudaram novamente, uma vez que os trabalhadores deixaram de se concentrar na indústria e passaram a atuar também no setor de serviços (BLINDER, 2006).

A partir do século XX, a Inglaterra apresenta sinais de fragilidade e os EUA assumem a liderança mundial. Países com industrialização parcial formam uma semi-periferia e, apoiados pela ordem econômica, então mais favorável à difusão geográfica da manufatura, resultam na segunda DIT. Esses países semi-periféricos passam a fazer parte do sistema manufatureiro mundial, mudando a divisão do trabalho e a pauta de exportações (POCHMANN, 2000).

Desde a década de 70, o mundo está presenciando a terceira Revolução Industrial, a revolução da informação. Com o baixo custo e a facilidade de enviar e receber informações ao redor do mundo, o escopo dos serviços negociáveis tem sido vastamente ampliado (BLINDER, 2006). Os estudos sobre a economia informacional atual foram aprofundados por Castells (1992), o qual argumenta que, além das variações econômicas, quatro fatores básicos são determinantes na competitividade e na transformação da economia internacional. O

primeiro fator é a capacidade tecnológica da estrutura produtiva para adaptar-se à economia informacional. Dito de outro modo, há correlação entre o nível tecnológico dos setores de atividade econômica e a competitividade internacional desses países. O segundo fator é a capacidade de acesso a um grande mercado integrado e em expansão (comunidade europeia, por exemplo). O terceiro é o diferencial de custos de produção em determinado local e os preços no país de destino. O quarto e último fator diz respeito à capacidade política das instituições nacionais e supranacionais para orientar a estratégia de crescimento de determinados países.

Kedia e Mukherjee (2009) afirmam que as barreiras associadas à dispersão física, cultural, geográfica e temporal foram derrubadas pela revolução tecnológica há muito tempo. As mudanças nas relações de trabalho são, portanto, um reflexo dessas mudanças. Assim, teve início a terceira DIT, na medida em que o processo de reestruturação empresarial, decorrente dessa revolução tecnológica, e a expansão dos Investimentos Externos Diretos (IED) passaram a exercer maior influência nas relações de trabalho. A constante necessidade de redução de custos tem feito com que as corporações transnacionais desloquem sua capacidade produtiva para outros locais do mundo, sempre que houver chances de maior lucratividade. O resultado dessa transferência são as operações de *offshore* (POCHMANN, 2000).

## 2.2. Multinacionais

As definições de empresa multinacional apesar de variadas possuem aspectos comuns. Dunning (1988), por exemplo, define as multinacionais como empresas que possuem produção ou outras atividades que agregam valor ao produto fora do país no qual estão incorporadas. Já segundo Buckley e Casson (2009), multinacional é a empresa que controla as suas atividades em dois ou mais países, e sua atuação baseia-se na procura por redução de custos de produção e de outras atividades vinculadas, assim como inovação tecnológica, de produtos e de processos. As unidades podem se especializar em funções específicas e distintas entre si, tais como pesquisa e desenvolvimento ou marketing, por exemplo.

Outra definição já consolidada é a de que as multinacionais são empresas com diversas unidades, de gestão descentralizada e que por meio das capacidades organizacionais e da postura estratégica apresentam grande receptividade às diferenças locais. Nesse tipo de organização, o conhecimento desenvolvido localmente costuma ser mantido em cada uma das unidades (BARTLETT; GHOSHAL, 1998). Hennart (2011) argumenta que a

multinacionalidade permite às empresas apropriar-se de mais valores de seus ativos do que empresas concorrentes que não optaram por se internacionalizar.

As empresas multinacionais são mais frequentemente encontradas em indústrias com ativos baseados no conhecimento, uma vez que esse tipo de ativo pode ser mais facilmente transportado geograficamente e, portanto, replicado nos demais países. Esses ativos incluem capital humano, marcas e patentes, procedimentos de trabalho e de gestão, conhecimentos de marketing e reputação (MARKUSEN, 1998). O autor argumenta ainda que as multinacionais tendem a serem empresas mais antigas e já estabelecidas, apesar de esse último argumento estar em desacordo com os estudos sobre *bornglobals* (BARLETT; GHOSHAL, 2000), ou seja, empresas que já nascem com atuação internacional.

### 2.3. Operações de *Offshore*

O conceito de multinacional é mais amplo e abrangente, enquanto o conceito de *offshore* é mais específico e se refere a um tipo de operação. Segundo Abramovsky e Griffith (2006), enquanto *outsource* se refere à decisão de produzir ou comprar independente de onde a atividade produtiva ocorrerá, o conceito de *offshore* diz respeito a onde as atividades são realizadas, independente do fato de serem internas ou externas à empresa. Portanto, o primeiro conceito está relacionado aos limites da empresa e o segundo às fronteiras dos países (BUNYARATAVEJ *et al.*, 2011). A seu tempo, Kedia e Mukherjee (2009) definem *offshore* como a estratégia adotada pelas empresas ao realocar certas funções de seus negócios no exterior, seja por meio de subsidiária própria, ou através de parceiros locais. No contexto deste artigo, *offshore* será considerada a transferência de etapas do processo produtivo ou de serviços, para empresas afiliadas ou não, localizadas em outros países.

A fim de que uma determinada tarefa seja transferida para outro país através de *offshore*, os produtos e principalmente os serviços oferecidos precisam poder ser transportados através das fronteiras nacionais. Cabe alertar para o fato de que tarefas que requerem um alto nível de interação entre os departamentos da empresa, ou alto conhecimento dos aspectos culturais ou sociais do mercado-alvo, podem ser de difícil transferência (MONCARZ; WOLF; WRIGHT, 2008). Na mesma medida, serviços que apresentam um resultado inferior, se entregues eletronicamente, ou que implicam contato humano mais próximo, também são difíceis de serem operados através de *offshore* (BLINDER, 2006).

Os fatores que influenciam na decisão da empresa em utilizar operações de *offshore* têm sido amplamente explorados pela literatura. Os motivadores mais comumente



apresentados são: os benefícios fiscais, padronização de processos, possibilidade de redução do custo da mão-de-obra e o avanço da tecnologia da informação e da comunicação como um todo (METTERS; VERMA, 2008). Estudos argumentam que empresas que utilizam tecnologia da informação e a internet em suas atividades possuem 12% mais chances de operar em *offshore*, se comparadas a empresas que não utilizam essas ferramentas (ABRAMOVSKY; GRIFFITH, 2006).

Bunyaratavej, Hahn e Doh (2007) acreditam que os fatores que influenciam a decisão pela localização das *offshores* de serviços e de produção variam. Normalmente, serviços dependem mais de conhecimento e informação, e menos de equipamentos específicos. Os trabalhadores precisam, portanto, ter conhecimentos avançados e abrangentes, além de habilidades de comunicação e relacionamento. Outros estudos ainda argumentam que a operação internacional de serviços requer um conhecimento mais detalhado da linguagem e de outros atributos culturais do país (HAHN; BUNYARATAVEJ, 2010; METTERS; VERMA, 2008). Já a *offshore* de produção necessita maquinário altamente especializado e de trabalhadores com habilidades moderadas.

Independente do foco da operação, quando a empresa opta por atuar com *offshore*, os ganhos proporcionados por essa decisão incidem tanto no país de origem quanto no país de destino. No país de origem da corporação, o ganho ocorre na medida em que a empresa reduz seus custos ao operar nesse tipo de estratégia. Já o país de destino acaba tendo ganhos, pois a renda gerada pela *offshore* movimenta a economia local como um todo (FARRELL, 2005).

Com base nos estudos prévios de Dunning (1988) sobre o paradigma eclético, o qual creditava a decisão de internacionalização das empresas a três fatores (OLI): propriedade (O), localização (L) e internalização (I), Kedia e Mukherjee (2009) desenvolveram o modelo DLE. Esse modelo argumenta que as empresas optam pelo *offshore* quando possuem vantagens de desintegração (D), benefícios e recursos específicos da localização (L) e incentivos para externalizar parte de suas atividades (E).

A desintegração inclui a fragmentação ou divisão de certas funções ou serviços, como financeiro e contabilidade, por exemplo. A desintegração das atividades da cadeia de valor pode ter vantagens como: redução dos custos de governança, possibilidade de a empresa focar nas suas capacidades principais (*core capabilities*), a modularização das estruturas com flexibilidade e a alta responsividade ao ambiente.

Os benefícios e recursos específicos da localização são classificados por Kedia e Mukherjee (2009) em dois grupos principais. O grupo das vantagens no nível do país engloba



infraestrutura, fatores de risco do país e políticas governamentais. Essas vantagens já tinham sido apresentadas anteriormente por Dunning (1988) nos estudos do paradigma eclético. O segundo grupo inclui as vantagens no nível do capital humano, como custos e o conhecimento dos funcionários.

Já as vantagens de externalização das atividades são comparadas às vantagens de internalização das mesmas. Esse comparativo é baseado na teoria dos custos de transação, segundo a qual as empresas optam pela abordagem mais eficiente: o mercado ou a firma (WILLIAMSON, 1975). A criação de valor na *offshore* depende, portanto, de os benefícios gerados pela desintegração das atividades e das capacidades obtidas no mercado internacional superarem os custos de transação.

#### **2.4. Motivadores das operações de *Offshore***

Diversas lentes teóricas têm sido utilizadas a fim de explorar os aspectos que influenciam na decisão de a empresa ao optar pelas operações de *offshore*. Neste artigo, as análises serão limitadas a uma visão econômica, à luz da Teoria dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1975), e a uma visão cultural, baseada nos pressupostos do Neo-institucionalismo (DI MAGGIO; POWELL, 1983).

##### **2.4.1. Teoria dos Custos de Transações**

De acordo com Kupfer e Hasenclever (2002), os custos de transação são os custos dos agentes toda vez que recorrem ao mercado. Englobam os custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de contratos. A abordagem dos custos de transação oferece um melhor entendimento dos motivos pelos quais as empresas internalizam determinadas atividades. Williamson (1975), ao aprofundar o tema, concluiu que existem dois geradores dos custos de transação. O primeiro deles é o pressuposto comportamental, ou seja, a possibilidade de comportamento oportunista entre as partes e a própria racionalidade limitada dos gestores. O segundo fator trata das próprias características da transação, tais como frequência, incerteza e especificidade dos ativos.

A busca pela redução destes custos de transações pode levar as organizações a realizarem operações *offshore* em filiais estabelecidas nos países escolhidos estrategicamente para o aumento de escopo organizacional, obtendo produtos com custos menores e que se tornam competitivos globalmente (KUPFER; HASENCLEVER, 2002). Existem também as

situações nas quais as multinacionais aumentam seu escopo, criando subsidiárias nos países nos quais elas pretendem fornecer somente para o mercado local. De um modo geral, as empresas aumentam seu escopo sempre que esse aumento coordenar internamente um estágio adicional na cadeia de valor. Além disso, agentes com excesso de recursos financeiros podem integrar a produção de bens e serviços que fazem uso de seu capital financeiro, enquanto empresas que necessitam de capital financeiro podem acessar esse capital construindo ou adquirindo instituições financeiras (HENNART, 2011).

As duas principais características do comércio internacional, segundo Gereffi, Humphrey e Sturgeon(2005), são a globalização da produção e do comércio e a desintegração vertical das corporações transnacionais. A primeira delas vem permitindo o aumento das capacidades industriais em diversos países em desenvolvimento, sendo parte desses aumentos representados por operações *offshore*. A segunda, por sua vez, corresponde ao redesenho das competências centrais dessas corporações, para que possam focar em inovação e em atividades com maior valor agregado. As atividades que não são consideradas centrais passam, inevitavelmente, a serem desempenhadas fora da empresa, ou globalmente como é o caso das cadeias globais (GEREFFI; KORZENIEWICZ, 1994).

#### **2.4.2. Teoria Neo Institucional**

A teoria institucional (SELZNICK, 1957) considera o caráter institucional como um produto histórico, integrado, funcional e dinâmico. Segundo Meyer e Rowan (1977), as instituições são formadas por pressões e necessidades sociais. Apesar de apresentar uma visão ampla das estruturas institucionais (sistemas políticos e legais), essa teoria não leva em consideração as organizações.

Para preencher esta lacuna, a teoria neo institucional utiliza uma metáfora cultural para interpretar a realidade organizacional, a qual é composta por pessoas com focos em metas e objetivos. Essa nova teoria admite que as instituições absorvem mitos, normas e crenças ao relacionar-se com o ambiente no qual estão inseridas (DI MAGGIO; POWELL, 1983).

A racionalidade organizacional, conceito chave nesta nova teoria, é fruto do isomorfismo. Fazem parte desse ambiente os aspectos técnicos e institucionais, que são absorvidos pelas organizações em busca de legitimidade. O resultado é a equivalência estrutural crescente entre as organizações de um mesmo setor (MEYER; ROWAN, 1977).

Considerando a teoria neo institucional, Lahiri e Kedia (2011) elaboraram um modelo com os fatores institucionais e organizacionais que teriam maior relevância nas decisões

gerenciais em optar por *offshore*. No que diz respeito aos fatores institucionais, o primeiro foi a escassez de habilidades, referindo-se a avançadas qualificações em ciências, engenharia, tecnologia e matemática. Segundo o artigo, este déficit é resultado do sistema de educação e das mudanças dos padrões demográficos que não geram a quantidade suficiente de talentos. Além disso, várias políticas que tentam limitar ou proibir a entrada de talentos estrangeiros nos países ajudam a agravar essa escassez de habilidades.

O segundo fator seria o aumento de custos que é resultado dos ajustes das necessidades empresariais para a sobrevivência em ambientes dinâmicos que necessitam da procura e utilização dos melhores recursos para oferecer diferenciais de mercado. O terceiro seriam os avanços de tecnologias de informação e comunicação (TIC), que aumentaram as capacidades de telecomunicações, possibilitando que os executivos se comuniquem de uma maneira mais fácil, rápida e barata com os clientes, fornecedores, parceiros, governos e outros órgãos regulatórios ao redor do mundo. Por último, a intensificação da competição está criando *know-how* (conhecimentos técnicos e administrativos), o qual estabelece vantagens para os pioneiros dessas mudanças. Para enfrentar este ambiente hiper competitivo, as organizações procuram recursos através de várias estratégias, incluindo engajar-se em novas formas organizacionais. Outra possível estratégia é se desapropriar de várias funções que não estão enquadradas nas competências essenciais da organização.

O artigo de Lahiri e Kedia (2011), além dos fatores institucionais, apresenta também quatro fatores organizacionais que influenciam na decisão por operações de *offshore*. O primeiro é o acesso à fonte de talentos os quais estão em déficit em alguns países, levando as organizações a procurarem por outras fontes de talentos. Os avanços em TIC permitem que essas organizações ganhem acesso, por meio da rede, à utilização de capital humano de alta qualidade alocado em outros países com um custo relativamente menor. O segundo fator diz respeito à redução dos custos de operação. Tradicionalmente, organizações tentam diversificar estratégias em nível corporativo para reduzir os custos e, assim, permanecerem competitivas. Já o terceiro fator se refere à retenção de competência. Com o aumento das barreiras comerciais e abertura das economias para competições globais, muitos gestores têm notado que a sobrevivência e a prosperidade das organizações dependem de um novo modelo de negócio mais eficiente. Finalmente, o quarto fator é a utilização de experiências. Organizações possuem benefícios na troca de informações, por meio de arranjos colaborativos, com parceiros ao redor do mundo. Em concordância com esse argumento, Ortega e Tavares (2007) afirmam que as organizações que não possuem uma experiência

prévia buscaram adquirir o conhecimento relativo ao mercado e também ao processo de internacionalização, antes de se comprometerem com esse novo mercado, ou seja, o nível de comprometimento é proporcional ao nível de conhecimento.

### **2.5.Evolução das decisões organizacionais optando por *offshore***

De acordo com a literatura, os motivadores da decisão por estabelecer uma operação de *offshore* são muitos. De um modo geral, empresas com extensiva operação no exterior podem se beneficiar de cinco maneiras; aumentando, assim, sua lucratividade. Primeiro, existe a possibilidade de melhores acessos a recursos dispersos geograficamente. Segundo, é esperado que empresas operando em diversos países possam aplicar o conhecimento adquirido em um país em outro no qual ela também opere. Terceiro, é esperado que, ao ter operações em diversos países, o risco seja reduzido. Quarto e quinto, trata-se dos benefícios que provêm da possibilidade oferecida às empresas com operações internacionais de mudarem suas operações através dos países em que elas operam; aumentando, dessa maneira, o poder de barganha com fornecedores e clientes e reduzindo a carga de impostos globais por meio da operação em países que ofereçam impostos mais atrativos (HENNART, 2011).

No âmbito nacional, também foram realizados estudos visando melhor compreender os motivadores da vinda de *offshores* para o Brasil. Amatucci e Avrichir (2008), por exemplo, analisaram a entrada de empresas multinacionais no país no período de 1850 a 2007. A Figura 1 resume essa análise, contemplando as cinco fases do processo de industrialização brasileiro verificadas pelos autores: estabelecimento da infraestrutura nacional, início da industrialização, crescimento industrial, milagre econômico e a abertura do mercado local. Nas diferentes fases, as empresas multinacionais apresentaram diferentes motivações para instalar-se no Brasil. Inicialmente, a perspectiva era oligopolística e com foco nos incentivos governamentais, enquanto ao final do período analisado os motivadores eram o acesso à mão-de-obra de baixo custo, bem como a globalização de mercados, produtos e empresas.

Fase	Indústrias representativas	Exemplos	Características	Motivação	Método
<b>Infraestrutura</b> 1890-1920	Ferrovias e energia elétrica	Brazilian Traction light and power	Empreendimentos fronteiriços entre investimento financeiro e investimento direto; empreendimentos especulativos, oportunistas e com elementos pré-capitalistas. Dependentes de presença física.	Mercado, incentivos e garantias governamentais, perspectiva de oligopólio	<i>Greenfield</i> <sup>1</sup>
<b>Início da industrialização nacional</b> 1900-1945	Bens de consumo, alimentos, alguns bens duráveis	Lever, Colgate, Swift, Armour, Philips, Ford, GM	Desenvolvimento de mercados. Fabricação de bens de consumo de baixo valor agregado. Escritórios de vendas e oficinas de montagem de bens duráveis. Não há defasagem ( <i>gap</i> ) tecnológica de produto.	Mercado potencial, transposição de barreiras tarifárias, replicação de modelo de negócio	<i>Greenfield</i> , aquisições de ativos, representantes de vendas e gradualismo
<b>Crescimento industrial</b> 1945-1960	Bens duráveis, indústria automotiva	Volkswagen, Toyota (Jeep), GM/ Ford (manufat.)	Concentração de indústrias em mercados protegidos. Reação oligopolística. Defasagem tecnológica ( <i>gap</i> ). Preços oligopolistas.	Poder de mercado principalmente junto ao governo, garantia de mercados, transposição de barreiras tarifárias, part. mercado protegido.	<i>Greenfield</i> (80%). Algumas aquisições e gradualismo
<b>Do milagre à abertura de 1990</b> 1960-1990	Indústria automotiva	reinvestimentos das indústrias já presentes	Plataformas de exportação. Saturação de mercados tradicionais, concorrência asiática. Diversificação.	Eficiência de fatores básicos (mão-de-obra barata). Margens maiores em relação aos mercados mundiais.	Aquisições, reinvestimento e <i>greenfield</i>
<b>Da abertura à atualidade</b> 1990-2007	Indústria automotiva	Peugeot, Toyota, Renault, Honda, Mitsubishi.	Condições brasileiras favorecem desenvolvimento de produtos. <i>Offshoring</i> intrafirma de serviços de alta tecnologia. Fim do " <i>gap</i> " tecnológico, resta o " <i>gap</i> " aquisitivo.	Eficiência de fatores avançados (mão-de-obra especializada mais barata). Globalização de mercados, produtos e empresas.	Aquisições, <i>joint ventures</i> , reinvestimento e <i>greenfield</i> .

**Figura 1** – Resumo das características das fases da economia brasileira

**Fonte:** Amatucci e Avrichir (2008)

Da mesma forma, as características dos empreendimentos também evoluíram ao longo do tempo. No primeiro período, os investimentos eram especulativos e predominantemente oportunistas. Posteriormente, começaram a ser fabricados localmente produtos de baixo valor agregado, que culminaram na produção de bens duráveis, o que, entretanto, acabou gerando defasagem tecnológica. Por fim, as empresas começaram a instalar no Brasil operações de *offshore* de serviços de alta tecnologia, e a defasagem tecnológica foi, então, superada.

Observa-se, portanto, que, assim como o processo de industrialização e desenvolvimento nacional foi evoluindo paulatinamente, o modelo de negócios que as multinacionais trouxeram para o Brasil e os motivadores que as fizeram optar por esse mercado em detrimento de outros também foram se aprimorando. Com o passar do tempo, o método de entrada no mercado brasileiro também passou de apenas investimentos externos

<sup>1</sup> Uma nova unidade organizacional.

diretos (*greenfield*), para aquisições e estabelecimento de parcerias com empresas nacionais (*joint ventures*).

Alinhado com o estudo de Amatucci e Avrichir (2008) está a pesquisa de Villar e Paiva (2012), argumentando que a evolução das estratégias de operações internacionais é decorrente da competição e complexidade do mercado, exigindo das organizações profundas mudanças na gestão da cadeia de fornecimento e manufatura. Nessas mudanças, foram priorizadas as relações inter-organizacionais, intra-organizacionais e a tecnologia da informação. Essa flexibilização na gestão, buscando um melhor desempenho organizacional, pode ser observada no Brasil nas últimas décadas, com empresas multinacionais criando redes de relacionamento com empresas de origem nacional.

Operações de *offshore*, especialmente de serviços de alto valor, representam um novo tipo de internacionalização, que apesar de poder propiciar benefícios também possuem aspectos a serem ponderados. Esse tipo de operação confronta as empresas com muitos desafios que são típicos do processo, mas que também deixam diversas questões sem resposta. A solução seria uma visão mais abrangente da perspectiva evolucionária da terceirização de serviços, salientando as interações entre as intenções gerenciais, o caminho dependente da experiência, o conhecimento acumulado, bem como as forças institucionais e de seleção (LEWIN; VOLBERDA, 2011).

### 3. MÉTODO

O paradigma de pesquisa escolhido para o desenvolvimento deste estudo foi o qualitativo envolvendo etapa empírica junto a empresas estrangeiras com operações no Brasil. A pesquisa teve caráter exploratório, a fim de mostrar os motivos que levam as organizações multinacionais a optarem por operações *offshore* no Brasil no decorrer dos últimos 30 anos. A unidade de análise deste estudo são as empresas multinacionais, ou seja, organizações que controlam as suas atividades em dois ou mais países.

A escolha deste procedimento metodológico justifica-se pela necessidade de entender, com base na teoria, os aspectos envolvidos neste fenômeno empresarial (COLLIS; HUSSEY, 2005). Estudos encontrados na literatura especializada sugerem a utilização das linhas teóricas dos custos de transações e neo institucional para analisar o fenômeno da motivação das organizações em optarem pela realização de operações *offshore* (HENNART, 2011; METTERS; VERMA, 2008; BUNYARATAVEJ; HAHN; DOH, 2007). A etapa empírica do estudo foi realizada junto a uma empresa do setor de semicondutores, estabelecida no Brasil

há dois anos (2010) e uma empresa do setor de equipamentos de climatização, estabelecida no Brasil há vinte e nove anos (1983).

As empresas foram escolhidas inicialmente por fazerem parte do grupo de organizações estrangeiras com operações em solo brasileiro, e também por conveniência devido ao acesso que os pesquisadores tinham aos gestores envolvidos na pesquisa. A coleta de dados foi feita a partir de fontes secundárias como jornal interno da empresa, encartes, folders e website. Além desses instrumentos, foram também consideradas fontes primárias, através de entrevistas com roteiro semi-estruturado. As entrevistas ocorreram, respectivamente, com o consultor da empresa de semicondutores, o qual participou das negociações para o estabelecimento da *offshore*, e com o gestor da empresa de climatização. Ambos os gestores possuem conhecimento da história e das decisões estratégicas das empresas. Cabe delimitar, contudo, que essas entrevistas consideram o contexto das organizações até o ano de 2011.

Na entrevista com a organização do setor de climatização, os entrevistadores e entrevistado estavam em cidades diferentes, sendo necessária a utilização de um aplicativo de videoconferência para a realização da entrevista no dia seis de fevereiro de dois mil e doze, a qual teve duração de 35 minutos. A outra entrevista, com a organização do setor de semicondutores, foi realizada presencialmente, em dois de fevereiro de dois mil e doze, com duração de 60 minutos. As entrevistas se iniciaram após uma pequena conversa, na qual foi apresentado o objetivo do trabalho. Na sequência, foram realizados os questionamentos destacados no instrumento de pesquisa, o qual está disponível no Apêndice A. As entrevistas foram devidamente gravadas e registradas pelos pesquisadores.

A análise dos dados coletados foi baseada na técnica proposta por Morse (1994) que é composta pelos processos de compreender o ambiente e os conceitos envolvidos antes de iniciar a pesquisa, sintetizar os resultados, retornar à teoria para relacioná-la ao que foi encontrado e, por fim, procurar formas de generalizar os novos fatos, buscando evoluir a teoria envolvida no estudo (COLLIS; HUSSEY, 2005).

A análise das entrevistas teve como foco a identificação de aspectos comuns no que diz respeito às motivações da empresa para a implantação de operações no Brasil, como por exemplo, mão-de-obra, custos de produção ou mercado consumidor. Já as informações coletadas de forma secundária foram utilizadas apenas como apoio na análise dos dados, uma vez que as informações mais relevantes para a pesquisa foram coletadas por meio das entrevistas.



#### 4. RESULTADOS

O objetivo das entrevistas realizadas com o gestor da empresa de climatização e com o gestor da empresa de semicondutores foi o investigar a motivação na decisão destas organizações em optarem por operações *offshore* no Brasil. Para analisar este fenômeno, foram utilizados alguns pressupostos das linhas teóricas dos Custos de Transações e da linha teórica Neo Institucional.

##### 4.1. Empresa do Setor de Climatização

A empresa de equipamentos para climatização apontou, como o principal fator na escolha do país para instalação de uma filial, o baixo custo de mão-de-obra qualificada que existia no período de sua instalação, há vinte e nove anos atrás. Esse exemplo empírico corrobora os estudos de Amatucci e Avrichir (2008), que constataram que o baixo custo de mão-de-obra foi um dos grandes influenciadores da vinda de empresas multinacionais para o Brasil no período de 1960 a 1990.

Ainda em concordância com os referidos autores, a entrada desta empresa no Brasil se deu através da aquisição parcial de uma empresa brasileira do mesmo setor, com a finalidade de adquirir o *know-how* do mercado local. Após essa aquisição, houve um investimento no Brasil, na construção de uma nova fábrica de grande capacidade, para produção de um modelo específico de equipamento de climatização com vistas a atender os mercados brasileiro, mexicano, canadense e norte americano, com um custo de produção inferior aos valores praticados em outras regiões do mundo. Nessa fase inicial, a filial brasileira era uma *offshore* da matriz norte-americana. A decisão dessa organização em realizar operações *offshore* no Brasil pode ser explicada pela teoria dos custos de transação e cadeia global de valor, em relação à qual as organizações procuram por vantagens do menor custo em diferentes regiões do mundo (GEREFFI; KORZENIEWICZ, 1994).

Após aproximadamente 15 anos de sua instalação no Brasil (1998), a empresa do setor de climatização iniciou uma mudança estratégica, retirando o foco de seu principal produto, motivo de sua vinda para o Brasil e definiu como novo foco o mercado local, iniciando a exploração de novos nichos. No contexto histórico de 1998, o Brasil já havia controlado a inflação, estava ocorrendo a abertura do mercado interno e os consumidores locais começaram a ter um aumento de seu poder de compra. De 1998 até os dias atuais, essa empresa foi a cada ano focando mais sua estratégia no mercado local, buscando também a

legitimidade no território nacional, no qual obteve alguns prêmios como o de qualidade e reconhecimento dos funcionários como umas das melhores organizações para se trabalhar, entre outros.

Nessa fase, a filial brasileira deixou de ser uma *offshore* da matriz, tornando-se uma subsidiária, uma vez que a produção era destinada ao próprio Brasil. Essa multinacional também mantém a prática de subsidiar a venda de equipamentos para hospitais e obras sociais relevantes. Tendo em vista as ações apresentadas por essa empresa nos últimos anos, respondendo a pressões e necessidades sociais do país, demonstrando uma relação entre o ambiente e a organização, pode-se concluir, baseado na teoria neo institucional, que essa empresa se institucionalizou no território nacional (MEYER; ROWAN, 1977; DI MAGGIO; POWELL, 1983). Uma característica das instituições é a racionalidade organizacional, que é fruto do isomorfismo e legitimidade no ambiente, apresentando elementos simbólicos e normativos (MEYER; ROWAN, 1977). Cabe destacar que tal racionalidade foi mapeada na empresa de climatização analisada.

#### **4.2. Empresa do setor de Semicondutores**

A empresa do setor de semicondutores ainda se encontra em fase inicial de sua instalação no Brasil (a produção começou em 2011). Portanto, ainda não há uma análise dos resultados de sua entrada no mercado nacional. Da mesma forma, não existem, até o momento, produtos desenvolvidos especificamente para o mercado local. Na entrevista com o gestor dessa empresa, foram apontados como principais motivadores da escolha do Brasil, em detrimento de outros países da América Latina, o potencial do mercado consumidor brasileiro, ambiente regulatório e legal, benefícios governamentais oferecidos e mão-de-obra especializada. Os principais atrativos brasileiros são o produto interno bruto, um mercado consumidor composto por mais de 190 milhões de pessoas, com um interessante potencial de exploração, e uma grande extensão territorial. O potencial de mercado da América Latina é igualmente um dos focos da empresa. Dessa maneira, essa empresa do setor de semicondutores realizará operações *offshore* visando atender o mercado da América Latina, tendo como garantia o promissor mercado brasileiro. Além disso, o Brasil apresenta um déficit na balança comercial no setor de semicondutores, necessitando recorrer a importações para atender o mercado local. Esse indicador não favorável levou o governo brasileiro a criar um ambiente legal propício (através de leis específicas de inovação e de tecnologia da

informação), bem como políticas de incentivo. Esse conjunto de aspectos viabilizou, portanto, a vinda de multinacionais do setor para o país, como foi o caso da empresa entrevistada.

A existência de parques tecnológicos ligados a universidades, com a presença de mão-de-obra qualificada nesses centros, possibilitando o processo de criação do conhecimento, também foi mencionado na entrevista. Essa constatação se alinha com o estudo de Cruz e Nagano (2007) que abordaram empresas de base tecnológica. Esses aspectos são identificados na teoria como fatores relevantes para a decisão de gestores sobre operações *offshore* (LAHIRI; KEDIA, 2011). Segundo esses autores, existe uma escassez de habilidades na área de exatas, conhecimento chave requerido pela organização analisada; restringindo, dessa maneira, a poucas regiões no mundo as opções por novas operações *offshore*. Uma possível interpretação desses resultados é de que a defasagem tecnológica de algumas regiões do Brasil deixou de ser um impedimento para instalações de operações *offshore* no território nacional (AMATUCCI; AVRICHIR, 2008).

A referida empresa optou por entrar no Brasil através de uma aliança estratégica, estabelecendo uma *joint venture* com um grupo de empresas brasileiras, detentoras do *know-how* do mercado interno. Esse é um exemplo empírico alinhado com os estudos de Hennart (2011), mas principalmente com Kedia e Mukherjee (2009), os quais afirmam que a empresa opta por operações de *offshore* quando há vantagens específicas de localização, sejam elas infraestrutura, políticas governamentais, custos ou conhecimento do capital humano.

Uma característica do setor de semicondutores é a economia de escala, adotando uma margem de lucro menor por unidade do produto, e maximizando seu lucro através de um grande volume de vendas. Por trabalhar com margens de vendas pequenas, essas organizações buscam consequentemente a redução de seus custos. Para atender o mercado brasileiro, principal foco da multinacional analisada, uma forma de redução de custos encontrada foi a instalação de uma fábrica no país, aproveitando os benefícios oferecidos pelo governo, sendo esta uma faceta explicada pela teoria dos custos de transação, que mostra a busca das organizações pela redução de seus custos quando recorrem à hierarquia, ou seja, à integração vertical, para evitar o risco de oportunismo decorrente do investimento em ativos específicos da transação (KUPFER; HASENCLEVER, 2002; WILLIAMSON, 1975).

#### 4.3 Análises

Após a apresentação dos resultados das entrevistas, esta seção pretende fazer uma análise dos dados. Primeiramente, foi observado que as decisões das empresas para iniciarem operações *offshore* no Brasil foram diferentes, mostrando que o contexto do mercado brasileiro e mundial em cada período foi determinante para essas motivações. Nos dois casos analisados, foram observados os esforços das organizações para diminuïrem seus custos e aumentarem suas vendas, visando à maximização de seus lucros. Frente a esse contexto de maximização de lucros, ambas as empresas optaram por operações *offshore*. Com relação ao potencial do mercado brasileiro, ainda pouco explorado, o estudo de Lahiri e Kedia (2011) mostrou que a intensificação da competição global está criando um *know-how*, o qual estabelece vantagens para os pioneiros dessas mudanças. A fim de enfrentar este ambiente hipercompetitivo, as organizações procuram recursos através de várias estratégias, incluindo engajarem-se em novas formas organizacionais, como foi o caso da decisão de entrada tomada pela empresa do setor de semicondutores analisada; estabelecendo, por conseguinte, uma *joint venture* com um grupo de empresas locais, detentoras do *know-how* do mercado interno.

A Figura 2 foi elaborada com base nas informações compiladas durante a coleta de dados. A referida figura apresenta um resumo dos principais motivadores elencados pelos entrevistados, para a instalação das operações de *offshore* em solo brasileiro. São mencionados também motivadores apresentados pela literatura existente sobre o tema, mas que não foram citados durante as entrevistas.

		Pressupostos da linha teórica dos Custos de Transação	Pressupostos da linha teórica Neo Institucional
Motivações	Empresa de climatização	Aumento do escopo da empresa	Busca por mão-de-obra qualificada
		Globalização da produção	Associação ou aquisição de empresas locais para adquirir o <i>know-how</i> do mercado local
		Redução de custos	Legitimidade e institucionalização
	Empresa de semicondutores		Isomorfismo
		Aumento do escopo da empresa	<i>Know-how</i> de busca por operações <i>offshore</i> , vantagem do pioneiro e utilização da experiência adquirida.
		Globalização da produção	Busca por mão-de-obra qualificada
		Redução de custos	Associação ou aquisição de empresas locais para adquirir o <i>know-how</i> do mercado local
		Ambiente legal e benefícios governamentais	Existência de parques tecnológicos
		Mercado consumidor local	
	Motivadores abordados na teoria e não mencionados nas entrevistas	Desintegrar atividades que não são competências essenciais da organização	Avanço de tecnologias de informação e comunicação (TIC), permitindo uma comunicação fácil, rápida e barata entre as diversas operações ao redor do mundo.
		Transposição de barreiras tarifárias	
		Maiores margens em relação a mercados mundiais	

**Figura 2** – Resumo dos motivadores apresentados pelos entrevistados

**Fonte:** Elaborado pelos autores

Apresentam-se, a seguir, as principais conclusões desta pesquisa.

## 5. CONCLUSÕES

Os resultados das análises confirmam o que foi abordado na revisão da literatura, de que as motivações de organizações por operações *offshore* no Brasil mudaram do decorrer dos últimos trinta anos. Assim como as relações de trabalho foram evoluindo historicamente, os modelos de produção também foram se modificando com o tempo. Um dos principais motivos que trazia as multinacionais para o território nacional há 30 anos eram as possibilidades de redução de custo devido à existência de uma mão-de-obra barata. Esta motivação foi encontrada na empresa de climatização analisada e pode ser explicada pela teoria dos custos de transação (GEREFFI; KORZENIEWICZ, 1994; WILLIAMSON, 1975).

Entretanto, por volta de 1998, influenciado por mudanças governamentais que ocorreram na década de 90, o mercado consumidor brasileiro começou a ganhar destaque internacional, gerando novas motivações para atrair empresas estrangeiras para o país e levando as já estabelecidas a mudarem sua estratégia com relação ao mercado local. A

empresa do setor de semicondutores é um exemplo de nova empresa que vem sendo atraída para o mercado brasileiro, devido a fatores como mão-de-obra qualificada encontradas em algumas regiões (AMATUCCI; AVRICHIR, 2008), potencial do mercado local e benefícios governamentais.

Constatou-se que, no caso da empresa do setor de climatização, o início de suas atividades no país, há aproximadamente 30 anos, foi marcado pela adoção de práticas sustentáveis economicamente em nível global, tendo em vista o baixo custo de mão-de-obra existente, o qual contribuía para essa sustentabilidade. As mudanças apresentadas a partir da década de 90 levaram a empresa de climatização a mudar sua estratégia, apresentando novas motivações para a exploração do mercado local que também foram encontradas na literatura da teoria neo institucional. As motivações mapeadas foram a busca por legitimidade e a busca por se institucionalizar, criando uma relação entre o ambiente e a organização (MEYER; ROWAN, 1977). Esta relação entre ambiente e organização, atendendo às pressões e necessidades locais, é reconhecida por seus clientes e, portanto, promove uma sustentabilidade econômica local. Mesmo com o aparecimento de novas motivações para as organizações estabelecerem operações de *offshore* no Brasil, as motivações econômicas, com a busca por redução de custos explicada pela teoria dos custos de transação, mantiveram-se presentes em todos os períodos analisados na literatura e também foram confirmadas nas entrevistas realizadas. A análise das informações apresentadas pelos respondentes revelou que a busca das organizações pela redução de custos e maximização de lucros não mudou o perfil de sua estratégia no Brasil, a de sempre buscarem por práticas sustentáveis economicamente. Atualmente, entretanto, esta mesma organização adota práticas focadas no mercado interno brasileiro que apresenta um grande poder de consumo. Dito de outra forma, antes o país era utilizado para a produção de baixo custo e, atualmente, o interesse concentra-se no mercado interno local (AMATUCCI; AVRICHIR, 2008).

Para poder competir no cenário atual de hipercompetição global (LAHIRI; KEDIA, 2011), as empresas procuram recursos, como *know-how* de mercado, através de várias estratégias. Uma delas pode ser o seu engajamento em novas formas organizacionais, como o estabelecimento *joint venture* adotado pela empresa de semicondutores. Mesmo sem uma análise dos resultados dessa organização, foi possível concluir, baseado nos motivos da escolha do Brasil para suas operações *offshore*, que o seu interesse também reside no mercado local. Para a produção de baixo custo nesse setor, a organização analisada poderia optar por outras regiões no mundo. Entretanto, frente ao vasto mercado consumidor brasileiro, além da

sua proximidade com todos os demais países da América Latina, que também se apresentam como mercados promissores, a escolha foi de estabelecer suas operações no Brasil.

A maior contribuição do presente artigo para o campo de estudos em *offshore* é a identificação do mercado consumidor do país de destino como um importante motivador dessa decisão por parte da empresa. Ambos os entrevistados mencionaram o tamanho e o potencial de consumo do mercado interno brasileiro como um grande atrativo para as operações que suas empresas estabeleceram no Brasil. No entanto, esse motivador praticamente não havia sido abordado em profundidade pela literatura internacional até o momento, haja vista os motivadores mencionados por Bunyaratavej, Hahn e Doh (2007), Lahiri e Kedia (2011) e Metters e Verma (2008). Kedia e Mukherjee (2009) são os autores que mais se aproximam dos motivadores constatados pela presente pesquisa, quando mencionam os benefícios e recursos específicos da localização (o L de DLE). Contudo, apesar de considerarem diversos motivadores de localização relacionados ao país de destino, tais como as políticas governamentais, infraestrutura local, estrutura política do país e custos e conhecimentos dos funcionários, o mercado consumidor não foi especificamente analisado.

Um motivo para esse aspecto não ter sido considerado até o momento pode ser o foco dos estudos supra citados, já que a maioria deles apresenta um foco mais profundo em empresas provenientes dos Estados Unidos e com operações de *offshore* nos mais diversos países. Por outro lado, os resultados aqui obtidos corroboram as constatações de Amatucci e Avrichir (2008) ao mapearem os motivadores da entrada de empresas estrangeiras em solo brasileiro de 1850 a 1997. Em praticamente todas as etapas da economia nacional, os referidos autores identificaram o potencial do mercado interno brasileiro como um dos motivadores da vinda das empresas multinacionais e das operações de *offshore*. Com base nos resultados do presente estudo, e tendo em vista as informações oferecidas pelas empresas entrevistadas, sendo uma delas com operações muito recentes em solo brasileiro, pode-se afirmar que o interesse no mercado consumidor local continua sendo um dos grandes motivadores da decisão de *offshore*. Este mercado consumidor robusto parece servir de garantia para as organizações expandirem as operações *offshore* para outros países.

Após a revisão da literatura e da coleta e análise de dados, o presente estudo cumpriu seus objetivos iniciais de mapear e analisar a evolução dos motivadores que influenciaram a decisão de empresas estrangeiras a estabelecerem atividades no Brasil. Como qualquer trabalho acadêmico, a pesquisa possui limitações. Por ser um estudo de caso, os resultados são aplicáveis às empresas pesquisadas, porém não podem ser generalizados a todas as operações



de *offshore* no Brasil. Além disso, foi entrevistado somente um representante de cada empresa, o que limita os resultados à visão desses indivíduos.

Em estudos futuros sugere-se aprofundar a pesquisa em cada uma das empresas mencionadas, entrevistando mais de um participante em cada caso e, se possível, incluindo o ponto de vista da matriz da multinacional; conferindo, dessa forma, maior profundidade à análise. Outra sugestão diz respeito à replicação desta pesquisa com foco em um setor específico; permitindo, assim, a generalização dos resultados. Posteriores pesquisas na área de *offshore* poderiam também ser realizadas à luz de outras teorias como a Teoria Baseada em Recursos, por exemplo. Por fim, cabe mencionar que outros estudos poderiam mapear o papel do mercado consumidor brasileiro na atração de investimentos e operações de *offshore* em um período ou setor específico, a fim de aprofundar a compreensão a respeito do tema.

## Referências

- ABRAMOVSKY, L.; GRIFFITH, R. Outsourcing and offshoring of business services: how important is ICT? *Journal of the European Economic Association*, 4(2-3), 594-601, 2006.
- AMATUCCI, M.; AVRICHIR, I. Teorias de Negócios Internacionais e a Entrada de Multinacionais no Brasil de 1850 a 2007. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios - RBGN*, 10(28), 234-248, 2008.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. *Managing across borders: the transnational solution*. 2 ed., Harvard Business School Press, 1998.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Going global - Lessons for late movers. *Harvard*, 21, 132-142, 2000.
- BLINDER, A. S. Offshoring: The Next Industrial Revolution? *Foreign Affairs*, 85(2), 113, 2006.
- BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1563-1580, 2009.
- BUNYARATAVEJ, K., HAHN, E.; DOH, J. International offshoring of services: A parity study. *Journal of International Management*, 13(1), 7-21, 2007.
- BUNYARATAVEJ, K.; et al. Conceptual Issues in Services Offshoring Research: A multidisciplinary review. *Group & Organization Management*, 36(1), 70-102, 2011.
- CASTELLS, M. A Economia informacional, a nova divisão internacional do trabalho e o projeto socialista. *Caderno CRH*, (17), 5-34, 1992.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em Administração*: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRUZ, C. A.; NAGANO M. S. Análise de Contextos Dinâmicos e do Processo de Conversão do Conhecimento: Estudo exploratório em uma empresa de base tecnológica. *Revista de Administração da UNIMEP*, 4(3), 31-46, 2007.

DI MAGGIO, P. J.; POWELL, W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organization fields. *Administration Science Quarterly*, 48, 147-160, 1983.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of international business studies*, (Spring 1988), 1-31, 1988.

DURKHEIM, E. *Divisão do trabalho social*. Martins, Fontes, Lisboa, 1997.

FARRELL, D. Offshoring: Value Creation through Economic Change. *Journal of Management Studies*, 42(3), 675-683, 2005.

GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ. *Commodity Chains and Global Capitalism*, Westport: Praeger, 1994.

GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; STURGEON, T. The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104, 2005.

HAHN, E. D.; BUNYARATAVEJ, K. Services cultural alignment in offshoring: The impact of cultural dimensions on offshoring location choices. *Journal of Operations Management*, 28(3), 186-193, 2010.

HENNART, J. F. A Theoretical assessment of the empirical literature on the impact of multinationality on performance. *Global Strategy Journal*, 1, 135-151, 2011.

KEDIA, B. L.; MUKHERJEE, D. Understanding offshoring: A research framework based on disintegration, location and externalization advantages. *Journal of World Business*, 44(3), 250-261, 2009.

KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. *Economia Industrial*: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil. Campus, Rio de Janeiro, 2002.

LAHIRI, S.; KEDIA, B. L. Co-evolution of institutional and organizational factors in explaining offshore outsourcing. *International Business Review*, 20(3), 252-263, 2011.

LEWIN, A. Y.; VOLBERDA, H. W. Co-evolution of global sourcing: The need to understand the underlying mechanisms of firm-decisions to offshore. *International Business Review*, 20(3), 241-251, 2011.

MARKUSEN, J. R. Multinational Firms, Location and Trade. *The World Economy*, 21(6), 733-756, 1998.

METTERS, R.; VERMA, R. History of offshoring knowledge services. *Journal of Operations Management*, 26(2), 141-147, 2008.

- MEYER, J. W. & ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), p.340-363, 1977.
- MONCARZ, R. J.; WOLF, M. G.; WRIGHT, B. Service-providing occupations, offshoring, and the labor market. *Monthly Labor Review*, (December), 71-86, 2008.
- MORSE, J. M. Designing funded qualitative research. In N. K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.). *Handbook of qualitative research*, 220-235, Thousand Oaks, CA, EUA: Sage, 1994.
- ORTEGA, L. M.; TAVARES, P. D. A estratégia de internacionalização na indústria do carvão ativado. *Revista de Administração da Unimep (RAU)*, 5(3), 35-49, 2007.
- POCHMANN, M. Economia global e a nova divisão internacional do trabalho. *IV Meeting on Social Economics in Latin America, Panamá*, 1-19, 2000.
- SELZNICK, P. Leadership in administration. ed. Harper & Row, New York, NY, USA, 1957.
- SHATZ, H. J. US multinational affiliate exports from developing countries. *Journal of Economic Geography*, 4(3), 323-344, 2004.
- VILLAR, C. B.; PAIVA, E. L. Estratégia de operações internacionais: Evolução e tendências. *Revista de Administração da Unimep (RAU)*, 10(2), 1-27, 2012.
- WILLIAMSON, O. E. *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: The Free Press, 1975.

## **APÊNDICE A – Roteiro de entrevista**

Empresa:

Entrevistado:

Data Entrevista:

Local Entrevista:

Duração Entrevista:

- 1) Qual o ramo de atividade da empresa e quando foi o início de suas atividades no Brasil?
  - 2) Qual foi o motivo da escolha do Brasil?
  - 3) Quais foram as mudanças percebidas na estratégia da empresa com relação ao mercado Brasileiro desde a instalação da empresa no Brasil, até o momento?
  - 4) O ramo de atuação da empresa foi determinante neste processo de mudança de estratégia para o mercado Brasileiro?
  - 5) Quais foram os principais resultados (positivos ou negativos) que a empresa obteve a partir da instalação de uma unidade no Brasil?
  - 6) No início das atividades, a empresa pretendia explorar o mercado e obter o retorno de investimentos em um prazo curto, trabalhando com altas margens de lucro?
  - 7) Nos dias atuais a empresa adota uma política de trabalhar com uma margem de lucro menor para aumentar a vantagem percebida pelo cliente?
  - 8) A empresa possui uma linha de produto ou serviços desenvolvidos especificamente para o mercado local?
  - 9) A empresa investe em alguma obra social ou ambiental no Brasil?
-