



Revista Eletrônica de Negócios
Internacionais (Internext)

E-ISSN: 1980-4865

revistainternext@gmail.com

Escola Superior de Propaganda e
Marketing
Brasil

Berger Werlang, Nathalia; Boita Dalbosco, Inocencia; Eliete Floriani, Dinorá; Rossetto,
Carlos Ricardo

CAPACIDADES DINÂMICAS E O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO INWARD
DE UMA MULTINACIONAL ARGENTINA PARA O BRASIL

Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext), vol. 9, núm. 1, enero-abril,
2014, pp. 22-39

Escola Superior de Propaganda e Marketing
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=557557882003>

- 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



**REVISTA ELETRÔNICA DE
NEGÓCIOS INTERNACIONAIS**

Vol .9, n.1, p.22-39, jan./abr. 2014

<http://internext.espm.br>

ISSN 1980-4865

Artigo

**CAPACIDADES DINÂMICAS E O PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO *INWARD* DE UMA MULTINACIONAL
ARGENTINA PARA O BRASIL**

Nathalia Berger Werlang¹

Inocencia Boita Dalbosco²

Dinorá Eliete Floriani³

Carlos Ricardo Rossetto⁴

Resumo: O artigo tem como objetivo verificar quais capacidades dinâmicas desenvolvidas e utilizadas pela empresa multinacional contribuíram para o processo de internacionalização da subsidiária no Brasil. A metodologia de pesquisa foi de abordagem qualitativa, utilizando o estudo de caso para a coleta de dados, com a aplicação de entrevistas semiestruturadas em profundidade. Os resultados apontam que, de acordo com a teoria econômica, a empresa aproveitou as vantagens de propriedade, a partir do desenvolvimento de competências locais e não locais. A vantagem de localização foi explorada a partir da escolha do país hospedeiro, levando em consideração o mercado potencial. Em relação à teoria comportamental, identificou-se que a internacionalização ocorreu de forma gradual, iniciando com exportação e, atualmente, caracteriza-se como *greenfield*. Quanto às capacidades dinâmicas, elas foram desenvolvidas pela empresa no momento em que a empresa soube reconfigurar e adaptar as competências desenvolvidas em cada unidade, aproveitando-as no seu processo de internacionalização.

Palavras-chave: Capacidades dinâmicas; Internacionalização; Multinacional; Competências

¹ Mestre em administração pela UNIVALI - Universidade do Vale do Itajaí. Professora na Faculdades de Itapiranga, Itapiranga, SC, Brasil; nathaliabw@gmail.com

² Mestre em administração pela UNIVALI - Universidade do Vale do Itajaí. Professora na UNOESC - Universidade do Oeste de Santa Catarina, Chapecó, SC, Brasil; inocencia.dalbosco@unoesc.edu.br

³ Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo. Professora da UNIVALI - Universidade do Vale do Itajaí no Programa de Pós-Graduação em Administração, Itajaí, SC, Brasil; dinora@univali.br

⁴ Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina. Professor visitante Universidad Nacional de San Agustín, UNSA, Peru. Professor titular da UNIVALI - Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, SC, Brasil; rossetto@univali.br

Introdução

As empresas multinacionais apresentam características diferenciadas se comparadas às nacionais. Elas têm a vantagem de adquirir conhecimentos já utilizados na matriz, o que proporciona maior agilidade na criação da vantagem competitiva sustentável (HYMER, 1976; ZAHEER, 1995).

Este conhecimento adquirido, transformado em aprendizado, é definido por Prahalad e Hamel (1990) como competências essenciais, que proporcionam às empresas meios de coordenação das diferentes habilidades requeridas por elas. Corroborando, Borini e Fleury (2010) afirmam que esta transferência do conhecimento entre matriz e subsidiárias pode ser um ponto decisivo para o desenvolvimento de novas competências organizacionais.

As competências organizacionais promovem o desenvolvimento de características específicas nas empresas, que reconfiguradas e recombinadas são capazes de construir novos recursos, este processo é denominado de capacidade dinâmica (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2007).

A internacionalização *inward* pode ser considerada como a importação de produtos, serviços, financiamentos e tecnologia; já a internacionalização *outward* refere-se a atividades como vendas, *marketing*, produção e distribuição em mercados externos (WELCH; LUOSTARINEN, 1988). As operações do tipo *inward* são realizadas por meio de importação, ou seja, pelo investimento estrangeiro direto (IED); enquanto as operações *outward* acontecem pela exportação ou pela saída do investimento direto no exterior (IDE). Estes autores também destacam a importância da internacionalização pelos dois lados, *inward* e *outward*, e não apenas *outward* (WELCH; BENITO; SILSETH; KARLSEN, 2002).

A partir deste cenário e conceitos abordados, este artigo tem como objetivo verificar quais capacidades dinâmicas desenvolvidas e utilizadas pela empresa multinacional contribuem para o processo de internacionalização da subsidiária no Brasil. Para atender ao objetivo, três questões necessitam ser respondidas: Como os recursos estratégicos da matriz podem ser decisivos para o sucesso de internacionalização de novas subsidiárias? Como as capacidades dinâmicas desenvolvidas na matriz são utilizadas na subsidiária e como as capacidades dinâmicas desenvolvidas na subsidiária podem ser utilizadas na matriz? Como o *Framework* das capacidades dinâmicas em multinacionais, propostos por Floriani, Borini e Fleury (2009), podem ser utilizados em uma internacionalização *inward*?

O estudo justifica-se primeiramente devido à relevância do tema em agendas de pesquisas tanto nacionais quanto internacionais. Segundo, o estudo realizado anteriormente por Floriani, Borini e Fleury (2009) sugeriu que outras pesquisas fossem realizadas em empresas multinacionais, envolvendo contextos diferentes. Ainda, os autores recomendam verificar se as capacidades dinâmicas acompanham o processo de internacionalização das empresas.

Como contribuição, os resultados deste estudo poderão fornecer subsídios para empresas que decidam se internacionalizar, oferecendo informações que servirão como instrumento para tomadas de decisões.

Para a academia, o estudo proporcionará um incremento na internacionalização à luz da teoria das capacidades dinâmicas. A partir da replicação do *framework* utilizado por Floriani, Borini e Fleury (2009), o presente estudo oferecerá maior validação do pressuposto que as capacidades dinâmicas acompanham o processo de internacionalização das empresas. Ainda, como o estudo

se trata de uma internacionalização *inward*, a contribuição se dá também pela realização do estudo reverso do *framework* utilizado por Floriani, Borini e Fleury (2009) somente na internacionalização *outward*.

O artigo está estruturado da seguinte maneira. Primeiramente, discorre-se acerca do conceito de competências organizacionais; em seguida, ainda no referencial teórico, é abordada a importância das capacidades dinâmicas para o processo de internacionalização. Seguindo, é discutida a metodologia da pesquisa; na sequência, é apresentada a empresa em estudo e seu processo de internacionalização. Continuando, a discussão do caso e dos resultados destaca como as capacidades dinâmicas contribuíram para a internacionalização da empresa e, por fim, são apresentadas as considerações finais e as referências.

Referencial Teórico

Competências organizacionais

A teoria OLI, ou paradigma eclético de Dunning (1980), e os seus princípios da escola econômica definem que uma empresa decide se internacionalizar, a fim de explorar três vantagens: *Ownership* (propriedade), *Location* (localização) e *Internalization* (internalização).

A vantagem de propriedade é utilizada quando a empresa aproveita suas competências locais, ou seja, que são desenvolvidas na matriz, e consegue transferi-las para as subsidiárias. A vantagem de localização é aproveitada quando a empresa se internacionaliza para países, a fim de explorar vantagens do país hospedeiro. Já as vantagens de internalização advêm da redução dos custos de câmbio, do maior controle de mercado, da aquisição de conhecimento e informações e, conseqüentemente, redução da incerteza.

De acordo com a vantagem de propriedade, a internacionalização pode ser sustentada pelas competências organizacionais. As empresas que se internacionalizam podem aumentar seu leque de competências, adquirindo-as fora do seu país. Estas competências, além de auxiliar a empresa no novo país de atuação, podem ainda ser transferidas para as demais empresas da corporação em outros locais.

As empresas multinacionais se distinguem pela sua capacidade de transferência de competências organizacionais entre as demais empresas do grupo. Estas competências podem ser caracterizadas como: locais, não locais e específicas (MOORE, 2001; RUGMAN; VERBEKE, 2001).

Quando a matriz desenvolve uma competência organizacional que tem utilidade apenas para ela, esta é definida como competência local. As não locais são aquelas provenientes da matriz ou da subsidiária, e depois transferidas entre elas. Já as específicas, devido às suas particularidades, não podem ser transferidas para as demais (DUNNING, 1993).

Uma das principais razões de existência de uma multinacional pode ser a sua capacidade de prospectar e transferir conhecimentos de uma maneira eficaz (KOGUT; ZANDER, 1992, 1993; CONNER; PRAHALAD, 1996; BIRKINSNHAW; HOOD, 1998; FOSS; PEDERSEN, 2002). As unidades da corporação podem transferir seu conhecimento local para as demais empresas e auxiliar assim na geração de inovações para estas empresas. Isto acontece mais facilmente em situações nas quais as subsidiárias atuam de forma mais autônoma, cada uma em busca dos seus objetivos (BIRKINSNHAW, 1997; BIRKINSNHAW; HOOD, 1998). Essa

autonomia das subsidiárias pode interferir positivamente no processo de aumento de importância estratégica para a empresa (BIRKINSHAW; HOOD, 1998; ROCHA; BORINI; SPERS, 2010).

Esta transferência de conhecimento entre matriz e subsidiárias pode acontecer essencialmente por meio das pessoas que atuam na empresa. A movimentação de pessoas entre as unidades da corporação auxilia neste processo de aprendizagem, que facilita a incorporação de novos conhecimentos em todas as unidades.

O estoque de conhecimento pode ser a principal fonte de vantagem competitiva das empresas (LIPPMAN; RUMELT, 1982; DIERICKX; COOL, 1989; GRANT, 1996), e as empresas multinacionais conseguem de uma forma mais eficaz do que outras transferir e explorar conhecimento por meio dos limites nacionais (KOGUT; ZANDER, 1992, 1993; CONNER; PRAHALAD, 1996; NAVARETTI; TARR, 2000). O conhecimento a ser transferido entre as subsidiárias pode ser tanto de produtos, como processo ou gestão (LI; FERREIRA; SERRA, 2009).

A centralização de decisões na matriz pode ser decisiva para o sucesso da transferência do conhecimento entre as subsidiárias (LAWRENCE; LORSCH, 1967). A matriz é responsável por organizar o conhecimento (CANTWELL, 2001), já as responsáveis pela transferência e pela criação do conhecimento na corporação são as subsidiárias (FOSS; PEDERSEN, 2002; CANTWELL; MUDAMBI, 2005). Como a matriz, na maioria das vezes, detém o controle dos recursos, as subsidiárias restringem-se em tomadas de decisões administrativas e operacionais, ficando à responsabilidade da matriz as decisões estratégicas.

Neste sentido, Ghoshal e Bartlett (1988) afirmam que a centralização na matriz afeta o poder de criação de conhecimento das subsidiárias, por se limitarem às diretrizes impostas. Se o contrário acontecer, as subsidiárias se comportarão como empresas independentes, novos conhecimentos surgirão, e decisões como, por exemplo, de criar ou retirar produtos de mercado também serão tomadas, o que criará um ambiente de competição entre as subsidiárias (GHOSHAL; BARTLETT, 1988). Assim, pode-se dizer que deve haver um equilíbrio de autonomia, principalmente no que tange aos recursos; porém a centralização, como forma de controle de ações individuais e relações entre as subsidiárias (BJORKMAN; BARNER-RASMUSSEN; LI, 2004), é fundamental para a existência de colaboração entre elas.

Um ambiente de colaboração gera oportunidades de maior transferência de conhecimentos entre subsidiárias, o que pode ser uma forma de agregar valor para as empresas. Porter (1986) e Ghoshal e Bartlett (1988) afirmam que subsidiárias no exterior podem desenvolver novos produtos, processos e sistemas, utilizando-se de recursos próprios para atender às necessidades do local em que estão inseridas.

A estrutura da empresa multinacional também tem forte influência na criação de conhecimento nas subsidiárias. É preciso possuir sistemas que possibilitem a criação e também a disseminação deste conhecimento. Existem sistemas de comunicação que combinam funções para intermediar fluxos de conhecimento, ou também se pode utilizar de sistemas menos estruturados (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Um estudo realizado por Borini, Oliveira e Silveira (2012) investigou quais eram os fatores que impulsionam a transferência de inovações da subsidiária para a matriz. Cinco fatores que contribuem para este compartilhamento foram identificados: orientação estratégica da área de desenvolvimento de novos produtos da subsidiária estrangeira; forte integração entre matriz e

subsidiárias; orientação empreendedora da corporação; tempo de existência da subsidiária; modo da entrada via *greenfield*.

Para que a subsidiária seja capaz de transferir competências para a matriz, esta precisa ser bem estruturada, possuir autonomia em alguns processos, ter um relacionamento colaborativo com a matriz e estar em sintonia com os objetivos da corporação.

A partir do desenvolvimento de competências organizacionais, a empresa multinacional desenvolve características específicas que podem ser fonte de vantagem competitiva. Porém, para isso, estas competências precisam ser reconfiguradas e recombinadas a todo o momento, a fim de que a empresa seja capaz de construir novos recursos, adaptando-se à realidade. Este processo é denominado de capacidades dinâmicas (TEECE, 2007).

Capacidades dinâmicas

A partir dos anos 90, um novo modelo de formulação das estratégias começou a ser utilizado, no qual elas passam a ser elaboradas a partir dos recursos internos das organizações, a *Resource-Based View* (RBV) – Visão Baseada em Recursos - (BARNEY, 1991; GRANT, 1991). Este modelo *inside-out* compreendia que os recursos internos da organização poderiam possibilitar a criação de vantagem competitiva para as empresas. Barney (1991), no desenvolvimento da teoria baseada em recursos, define que a vantagem competitiva é proveniente de recursos valiosos, raros, difíceis de imitar, não substituíveis e úteis para a organização.

À luz da visão baseada em recursos, todas as empresas são consideradas como um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis (PENROSE, 1959; WERNEFELT, 1984; BARNEY, 1991), que se transformam em capacidades organizacionais se gerenciados para desempenhar alguma função da organização (BARNEY, 1991; MILLS; BOURNE; RICHARDS, 2002).

Apesar de os recursos estarem presentes nas demais empresas concorrentes, eles não são iguais. Autores como Chandler (1962), Lawrence e Lorsch (1967) e Katz e Kahn (1970) afirmam que cada empresa atua de forma diferente, o que pode ser decorrente de variações no seu contexto competitivo. Outra razão que torna os recursos e as competências organizacionais diferentes umas das outras é o fato de que cada empresa possui uma trajetória histórica própria (DIERICKX; COOL, 1989; PRIEM; BUTLER, 2001; BARNEY, 2001).

As empresas diferenciam-se umas das outras devido à configuração de seus recursos. O desenvolvimento destes recursos e competências advém do caminho percorrido por elas. Com o passar do tempo, cada empresa vai adquirindo conhecimentos e experiências diferentes e tem acesso a recursos distintos, fazendo assim com que a organização consiga alcançar uma posição diferenciada no mercado.

A teoria baseada em recursos não conseguiu explicar de que forma e por que certas empresas têm vantagem competitiva em situações de imprevisíveis mudanças, se comparada a outras empresas. Nesses mercados de rápidas mudanças, as capacidades dinâmicas permitem às firmas integrarem, construir e reconfigurarem suas competências de acordo com as mudanças no ambiente (TEECE, 2007).

Provinda da visão baseada em recursos, as capacidades dinâmicas podem ser compreendidas como rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais os gestores adquirem, integram e recombina seus recursos, para gerarem novas estratégias de criação de valor (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Para os autores, em ambientes turbulentos o desempenho

superior das organizações é atingido quando vantagens temporárias são criadas continuamente, ou seja, quando a empresa possui a “capacidade dinâmica” de adquirir novas formas de vantagem competitiva.

As capacidades dinâmicas se referem à capacidade da empresa em se adaptar, integrar e reconfigurar suas habilidades, recursos e competências organizacionais. Elas precisam ser desenvolvidas nas empresas, a fim de garantir a sua adaptação frente às mudanças, e também para manter em constante transformação suas competências organizacionais, mantendo-as como fonte de vantagem competitiva (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Os autores supracitados definem três categorias que podem determinar as capacidades dinâmicas de uma empresa, a saber: processos ou rotinas organizacionais, posições e trajetórias. Neste estudo, a categoria de processos ou rotinas norteará a análise dos resultados. Os processos ou rotinas organizacionais são compreendidos como a capacidade de integração/coordenação, aprendizagem e reconfiguração dos recursos e das competências organizacionais.

O processo de internacionalização de empresas sob a luz das capacidades dinâmicas proporciona a integração de duas teorias utilizadas neste processo: a comportamental (JOHANSON; VAHLNE, 1977) e a econômica (DUNNING, 1980).

Baseando-se nisso, Floriani, Borini e Fleury (2009) construíram um *framework*, demonstrado pela Figura 1, para representar o ciclo de conexão entre as teorias econômica e comportamental sob a luz das capacidades dinâmicas.

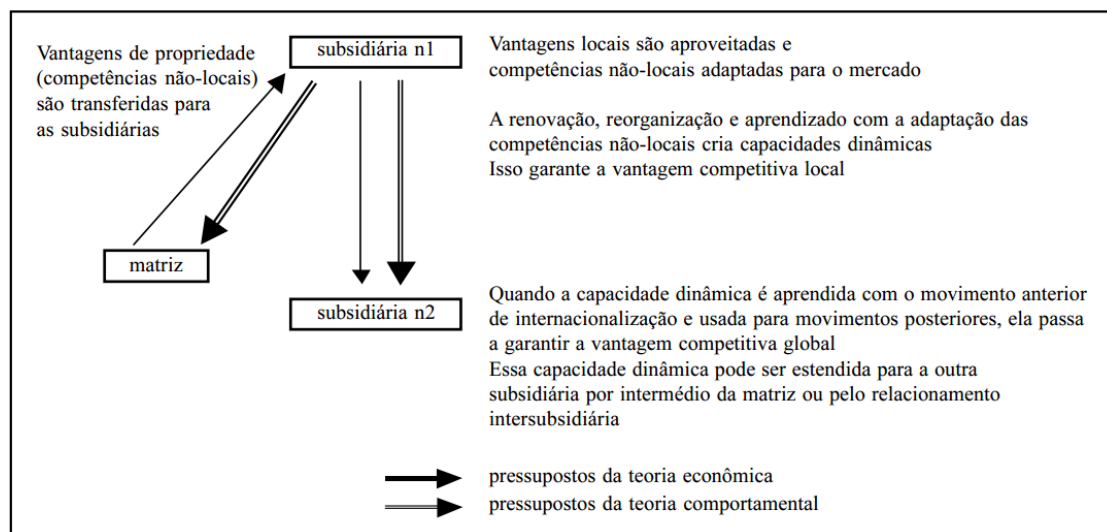


Figura 1: *Framework* das Capacidades Dinâmicas em Multinacionais

Fonte: Floriani, Borini e Fleury (2009).

O processo de internacionalização pode iniciar pelas competências locais da matriz, e a transferência destas competências para as subsidiárias é fundamental neste movimento. Nesta transferência de competência, a empresa aproveita as vantagens de propriedade, conforme definida pela teoria econômica.

Já ao considerar a capacidade de renovar, reconfigurar e adequar as competências da matriz, identifica-se a característica da teoria comportamental. As competências identificadas pela empresa podem ser utilizadas como um aprendizado e como experiência para futuros processos de internacionalização.

Método de pesquisa

Esta pesquisa foi caracterizada por uma abordagem qualitativa e descritiva, que possibilitasse investigar quais capacidades dinâmicas desenvolvidas e utilizadas pela empresa multinacional contribuíram para o processo de internacionalização da subsidiária no Brasil.

Optou-se pelo método de estudo de caso devido às recomendações de Yin (2006), pois os objetivos deste trabalho justificam a sua realização. O estudo de caso único é utilizado para verificar se as proposições determinadas por uma teoria vão ao encontro do que foi descoberto na pesquisa.

O desenvolvimento de um estudo de caso em uma subsidiária justifica-se pela oportunidade de aprofundar o tema, utilizando o caso de uma multinacional argentina que atua de forma representativa no Brasil. A escolha da VETANCO S.A. como objeto de pesquisa deve-se ao fato de a empresa ter se internacionalizado para o Brasil de forma gradual. Iniciou pela exportação; na sequência, instalou um centro de distribuição e após evoluiu para uma empresa com unidade produtiva no Brasil, caracterizando como *greenfield*.

O presente estudo irá utilizar o *framework* já mencionado para verificar se a empresa VETANCO do Brasil utiliza suas capacidades dinâmicas para sustentar uma vantagem competitiva.

A pesquisa foi realizada durante o mês de fevereiro de 2013. A coleta de dados ocorreu por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado, revisado por uma equipe de *experts* e, posteriormente, submetido a um pré-teste com professores e alunos no programa de mestrado e doutorado da Univali. O protocolo de pesquisa foi elaborado baseado no roteiro utilizado por Floriani, Borini e Fleury (2009) em sua pesquisa. As entrevistas foram realizadas no Brasil, pessoalmente com o diretor administrativo e institucional, denominado na pesquisa como KDB01, com a psicóloga e responsável pelo processo de expatriação e comunicação estratégica com a matriz da empresa brasileira, denominada na pesquisa como DB03 e, na Argentina, com o vice-presidente da VETANCO S.A., denominado como HDA02. Os entrevistados foram escolhidos de maneira intencional, devido ao cargo que estes possuem na empresa, e pelo seu conhecimento referente ao processo de internacionalização. As entrevistas foram previamente agendadas, e quando realizadas, foram gravadas, com autorização dos entrevistados, e depois transcritas. Cada entrevista teve uma duração média de quarenta minutos.

Os dados coletados foram interpretados sob análise de conteúdo, a fim de responder a pergunta de pesquisa. Os resultados (descritivos e interpretativos) foram confrontados com a teoria de competências organizacionais e capacidades dinâmicas no processo de internacionalização, proposta neste estudo, a fim de confirmar os dados obtidos e dar continuidade às contribuições realizadas por Floriani, Borini e Fleury (2009) sobre a temática.

Breve histórico da VETANCO S.A.

A VETANCO S.A. atua na área de pesquisa, fabricação e comercialização de produtos e medicamentos. Foi fundada na Argentina em 1987. Trata-se de uma empresa S.A. de capital INTERNEXT – São Paulo, v.9, n.1, p.22-39, jan./abr. 2014

fechado, voltada a fabricar e distribuir antibióticos, inseticidas e desinfetantes, produtos estes direcionados para a saúde animal.

A partir dos anos 90 a empresa firmou parcerias com as empresas ECO ANIMAL HealTh, da Suíça; e AGIL, do Reino Unido, para representação e distribuição de suas linhas de aditivos para o Chile, Uruguai e Peru.

O processo de internacionalização da VETANCO S.A.

Os fundadores da VETANCO S.A. têm um espírito visionário, o de ultrapassar fronteiras. Buscando o crescimento da empresa, eles procuraram outros mercados, além da Argentina, país no qual empresa iniciou seus negócios. O processo de internacionalização iniciou pelos países vizinhos, Uruguai e Brasil. A escolha por estes países se deve pelo fato da menor distância física, cultural e de idioma, facilitando assim a adaptação da nova empresa em outro país.

A internacionalização da empresa pode ocorrer de várias maneiras. Apesar de a exportação ser o caminho mais usual, formas mais complexas estão sendo utilizadas por empresas para se diversificarem de seus concorrentes, buscar custos mais baixo e estar próximo ao consumidor, ou por outros motivos (COVIELLO; McAULEY, 1999; HOLLENSTEIN, 2005).

Primeiramente a empresa se instalou no Uruguai e, no ano 2000, no Brasil, por meio de um centro de distribuição. Hoje, a empresa conta com representantes comerciais e distribuição de seus produtos em mais de 30 países.

O movimento de internacionalização da VETANCO S.A. para o Brasil

A empresa VETANCO S.A. teve o seu modo de entrada no Brasil por meio de exportações, seguido por instalação de um centro de distribuição e, finalmente, a abertura de uma indústria produtiva no Brasil, caracterizada como *greenfield*. Para Lu e Beamish (2001), Rasheed (2005) e Ruzzier, Antoncic e Hisrich (2007), o modo de entrada é um dos itens indispensáveis para formar o grau de internacionalização e também é um fator que contribui para o desempenho das organizações.

O primeiro passo do processo de internacionalização da empresa VETANCO S.A. para o Brasil ocorreu da forma mais simples, por meio de exportações. Conforme HDA02, *“Nossa empresa VETANCO é uma empresa de capital Argentino que conseguiu uma participação importante de mercado argentino nos fármacos veterinários, então nossa decisão foi a melhor maneira de acrescentar o crescimento a receita da empresa foi através da exportação. Em primeiro lugar o Brasil tem importância internacional de produção de frango e de produção de suíno, neste momento é melhor o Brasil. A decisão a princípio foi discutida se vamos atender como distribuidor brasileiro ou se vamos investir em colocar nossa própria filial de logística e distribuição.”*

No ano 2000, motivada pelo crescimento das parcerias com empresas europeias e expansão da sua área industrial na Argentina, a VETANCO S.A. resolveu efetuar a implantação de uma unidade distribuidora no Brasil. Desta forma, constituiu a VETANCO do Brasil Importação e Exportação Ltda., com sede na cidade de São Bernardo do Campo – SP.

A implantação da empresa em São Bernardo do Campo não obteve sucesso devido ao fato de a equipe comercial não ter conseguido realizar abertura de mercados, assim, em 2002, a VETANCO do Brasil mudou-se para Chapecó – SC, em um espaço alugado.

Em 2005, a empresa obteve, por meio de doação, por licitação da prefeitura municipal de Chapecó – SC, um terreno com 20.160 m² para instalação da unidade. Em 2006, iniciaram-se as obras para instalação do Centro de Distribuição e Áreas Administrativas da VETANCO do Brasil. Neste mesmo ano, as equipes técnico/comercial e administrativa foram ampliadas, adequando-se à realidade comercial da empresa, que estava em franco crescimento no mercado.

E em setembro de 2007, a empresa mudou-se para sua nova sede no Distrito Industrial. Neste mesmo ano a empresa recebeu o certificado na NBR ISO 9001:2000, conquista esta devido ao envolvimento de todos os colaboradores na implementação do Sistema de Gestão de Qualidade da VETANCO do Brasil.

A decisão de transferência do centro de distribuição para Chapecó foi estratégica, *“um dos motivos foi o de que a cidade é um dos centros mais importantes da moderna avicultura e suinocultura e também além de ser um polo de convergência de aproximadamente 600 mil habitantes”* (KDB01). Na região estão localizadas as principais agroindústrias de frangos, perus e suínos, fator importante para tomada de decisão, por ser um mercado potencial para os produtos VETANCO. *“Outro fator impulsionador para a internacionalização é a questão de o Brasil ser parceiro comercial da Argentina”* (HDA02). Corroborando, Floriani (2010) destaca que os ativos no exterior aumentam com a decisão de distribuir os próprios produtos aos diversos importadores no exterior. A vantagem está em diminuir os riscos da exportação quanto à distribuição.

O centro de distribuição brasileiro é vinculado à tomada de decisão da matriz argentina. Há um comitê de gestão formado recentemente que decide todos os investimentos, e todo o planejamento estratégico envolvendo a empresa argentina e brasileira. No Brasil, a subsidiária possui somente independência administrativa e operacional. *“A VETANCO do Brasil tem independência administrativa e operacional, tem autonomia para desenvolver o mercado, mas as decisões de crescimento de investimento, de lançamento de novos produtos é todo realizado em concordância com a matriz”* (KDB01).

Corroborando, os autores Ghoshal e Bartlett (1988) asseveram que quando a matriz detém o poder nas tomadas de decisões, a criação de conhecimento nas subsidiárias é limitada. Caso contrário, as subsidiárias poderão atuar de forma independente, auxiliando no desenvolvimento de novos conhecimentos para a corporação (GHOSHAL; BARTLETT, 1988). A autonomia é conferida às subsidiárias com o passar do tempo e apenas para algumas unidades e funções estratégicas (BIRKINSHAW; HOOD, 1998).

Em 2010 seu Sistema de Gestão da Qualidade foi recertificado na ISO 9001:2008. Atualmente, a empresa atende a todo território brasileiro, por meio de venda direta e de representantes comerciais, tendo as grandes agroindústrias de processamento de carnes de aves e suínos como seus principais clientes.

Hoje, a empresa VETANCO do Brasil não é apenas um centro de distribuição. O processo de internacionalização da empresa se desenvolveu para uma forma mais complexa, devido à construção de uma fábrica própria para a produção de antibióticos em forma de pó. *“Nós construímos um imóvel aqui, além deste prédio, nós temos uma fábrica de medicamentos aqui dentro, tudo já com recursos daqui, a empresa aqui no Brasil no início era deficitária e agora é superavitária”* (KDB01).

Nota-se, a partir desse depoimento, que a internacionalização da empresa seguiu o Modelo de Uppsala, internacionalizando-se de forma gradual (JOHANSON; VAHLNE, 2009). O modo de entrada da empresa utilizado no exterior se deu de forma simples, por meio de exportações esporádicas, seguindo pela instalação de um centro de distribuição e, por fim,

construindo uma fábrica produtiva no Brasil, caracterizando-se, assim, como *greenfield* e atingindo a internacionalização de forma mais complexa. O *greenfield* é considerado um processo lento, porém garante maior controle das operações e menor conflito com a cultura local (FLORIANI, 2010).

A estrutura organizacional da VETANCO do Brasil conta com um total de 32 colaboradores, dentre estes dois diretores, um diretor administrativo e institucional (brasileiro) e um diretor técnico e comercial, sendo somente este argentino, mas com dupla cidadania. Os demais colaboradores são brasileiros, os dois diretores são veterinários. *“Eu conhecia a região, o mercado local e os clientes, o diretor técnico e comercial, mais especificamente o produto, ele já tinha trabalhado na Argentina e conhecia os produtos da VETANCO”* (KDB01).

Foram associadas à experiência do diretor técnico comercial, como veterinário de produto, técnico, de mercado da argentina; à do diretor administrativo e institucional, como, especificamente, seu conhecimento do mercado brasileiro. Uma das principais razões de existência de uma multinacional pode ser a sua capacidade de prospectar e transferir conhecimentos de uma maneira eficaz (KOGUT; ZANDER, 1992, 1993; CONNER; PRAHALAD, 1996; BIRKISNHAW; HOOD, 1998; FOSS; PEDERSEN, 2002).

Apesar de a matriz argentina estar há 25 anos envolvida com avicultura e dominar parte do mercado daquele país, foi necessário se ajustar às condições do mercado brasileiro. *“A realidade é que o mercado brasileiro é extremamente competitivo, o Brasil é o maior exportador de aves do mundo e tem a terceira avicultura mais moderna do mundo e também uma das suinoculturas mais moderna, então a empresa teve que se adaptar à realidade do mercado de aves e suínos do Brasil”* (KDB01). *“A VETANCO já estudava o mercado há alguns anos, participamos de muitos congressos no Brasil, foram realizadas consultorias e estudos terceirizados do mercado brasileiro antes da sua instalação”* (HDA02).

Um fator importante para o sucesso da empresa VETANCO no Brasil foi que o produto vendido já era conhecido e bem aceito pelos clientes, eles não conheciam a empresa, mas o produto. *“Este produto foi o que abriu as portas do mercado brasileiro, em função dele possuir alta qualidade. A empresa brasileira vem crescendo nestes 12 anos, e todo ano cresce a participação no mercado, pois está sempre lançando produtos novos e assim vem aumentando a sua participação no mercado, cada produto novo vai entrando em um determinado nicho de mercado e ganhando espaço* (KDB01).

A VETANCO S.A. está em mais dois países, Uruguai e México, e tem representação em mais 40 países, mas é o Brasil que representa torno de 40% de todo o mercado de vendas da matriz. *“A matriz aposta na empresa brasileira, tendo a absoluta certeza que a VETANCO do Brasil será a galinha dos ovos de ouro, pelo potencial do mercado, pela estrutura que está montada, pelo planejamento estratégico que está sendo realizado”* (KDB01). *“E o que se destaca na internacionalização da empresa para o Brasil foi a questão de atingir um mercado potencialmente cinco vezes maior que a Argentina e ter chegado a um dos melhores mercados da atividade da matriz”* (KDB01). Para Borini, Fleury e Fleury (2010), a localização adequada da subsidiária dá créditos para que a matriz transfira suas competências organizacionais para ela e as explore ainda mais.

Alguns problemas que foram enfrentados pela VETANCO da Argentina na implantação no Brasil não foram repetidos. *“No Brasil foi tudo mais estruturado, com mais informações, consultoria, planejamento, com recursos humanos mais qualificados, nível de profissionalização muito maior”* (HDA02). *“E esta questão de gestão de pessoas é um item muito importante para empresa no Brasil. Foi estruturada uma equipe de planejamento estratégico e equipe de vendas para manter a qualidade, que é o legado da matriz, tudo isso se adequando conforme a realidade brasileira”* (KDB01).

A VETANCO do Brasil mantém relacionamento estreito com todos os seus *stakeholders*, desde a transportadora, os técnicos, o usuário final e os organismos que aprovam os produtos. A oportunidade e as redes de relacionamento às quais a empresa pertence são fatores que explicam o aumento do grau de internacionalização, principalmente das pequenas e das médias empresas (ANDERSSON; FORSGREN, 2000). A empresa possui parcerias com universidades, com instituições de pesquisa e também de análise. Motivadas por sua trajetória histórica, algumas empresas conseguem desenvolver parcerias mais fortes com seus *stakeholders*, gerando assim maior valor agregado aos seus produtos e aos serviços, desempenho superior em relação aos seus concorrentes, ou seja, vantagem competitiva (PRAHALAD; HAMEL, 1990; 2005; BARNEY, 2001).

Em relação à legislação, os organismos que aprovam os produtos na Argentina e no Brasil são praticamente os mesmos, evidentemente que, como o Brasil é maior, há mais concorrentes e a exigência aumenta. Como a empresa cresceu muito nos últimos anos, sentiu-se a necessidade de contratar uma profissional farmacêutica bioquímica específica para cuidar destes assuntos. *“No início todo dossiê para aprovação do produto vinha da Argentina, era realizada a tradução e encaminhada para os órgãos competentes em Brasília. Hoje, como tem essa pessoa na empresa que cuida especificamente destes processos, foi um upgrade, porque ela acelera, ela conheceu todos os envolvidos, inclusive foi realizado um processo de relacionamento com estes stakeholders que facilita e agiliza a burocracia necessária para comercialização dos produtos no Brasil”* (KDB01).

Uma questão que não é levada em consideração na Argentina é a de certificações, *“diferentemente da Argentina, no Brasil ter ISO 9000 é muito importante, é uma necessidade, sendo que 95% das empresas têm esta certificação. Já na Argentina eles não dão valor, tendo no máximo 5% das empresas certificadas, mas a matriz se adéqua a estas questões sem maiores problemas, sabem que precisam seguir a regulamentação brasileira”* (KDB01).

Algumas dificuldades que a empresa teve na internacionalização para o Brasil foram começar do zero, desenvolver o produto, adequando com a realidade brasileira. *“Uma empresa que não tinha nome, genuinamente argentina, não sendo uma multinacional, empresa familiar, e precisar disputar mercados que têm donos gigantesco, que têm multinacionais poderosas* (KDB01). *O Brasil tem diferentes adequações culturais e econômicas, culturalmente os argentinos tiveram que entender outras pautas de recursos humanos, na parte comercial, os aspectos técnicos são mais importantes para conseguir as vendas, no aspecto institucional há grandes corporações brasileiras, é necessário bastante tempo de relacionamento comercial, sendo que na Argentina tudo é mais fácil”* (HDA02). Os autores Lawrence e Lorsch (1967) afirmam que cada localidade na qual existem subsidiárias as características são diferentes, sejam elas culturais, forma de fazer negócio, aspectos geográficos e, para isso, a subsidiária com sede em outras localidades precisa se adaptar a essas características se desejam sobreviver.

Existe uma grande troca de conhecimento, informações e experiência entre a matriz e o centro de distribuição e a fábrica no Brasil. O maior intercâmbio acontece na área comercial, em que os técnicos participam de várias oficinas que acontecem no Brasil e na Argentina. *“Um ponto de destaque é que a empresa argentina está aprendendo muito com as questões de planejamento estratégico e organizacional com a empresa brasileira”* (KDB01). Dunning (1993) afirma que existem competências não locais que podem ser criadas e desenvolvidas na subsidiária e depois transferidas para a matriz ou demais subsidiárias.

Discussão do Caso

No que tange o pressuposto da teoria econômica, o caso estudado apresenta as vantagens de propriedade e de localização, conforme definidas por Dunning (1977; 1988). As vantagens de

propriedade da VETANCO são identificadas nas competências locais e não locais desenvolvidas pela empresa. Quanto às vantagens de localização, a empresa aproveitou as oportunidades do país hospedeiro, como por exemplo, a mão de obra especializada.

À luz da teoria comportamental, o processo de internacionalização da VETANCO para o Brasil aconteceu depois da realização de um estudo de mercado e de potencialidades, por meio de consultorias e também da participação de diretores e colaboradores em eventos no Brasil. Aqui fica evidente a busca por novos conhecimentos, a partir da aquisição de experiências que a empresa adquiriu previamente à internacionalização da VETANCO S.A., assim como sugerido pelos autores da teoria comportamental (JOHANSON; VAHLNE, 1977; 2009).

Um fator importante para a internacionalização da VETANCO para o Brasil foi a capacidade da empresa em aprender com os problemas e dificuldades da instalação da empresa na Argentina, seguindo os pressupostos da teoria comportamental (JOHANSON; VAHLNE, 1977; 2009). A Figura 2 mostra, de forma resumida, os fatores geradores, as dimensões dos problemas enfrentados e as capacidades dinâmicas desenvolvidas no processo de internacionalização para o Brasil.

A troca de experiência entre a Argentina e o Brasil se deu a partir da vinda de um expatriado da Argentina que possuía conhecimento do mercado argentino, do produto e da empresa VETANCO S.A., o qual exerce hoje a função de diretor técnico e comercial. Foram associadas à experiência deste diretor a experiência de um brasileiro que possuía o conhecimento do mercado e da cultura brasileira. Esta troca de conhecimento e aprendizado advém da capacidade dinâmica da matriz argentina, associada à subsidiária brasileira. Borini, Fleury e Fleury (2010) reforçam que a integração entre matriz e subsidiária estimula o desenvolvimento de competências organizacionais. A matriz passa a confiar mais na subsidiária e instiga o desenvolvimento de competências não locais fora do seu país de origem.

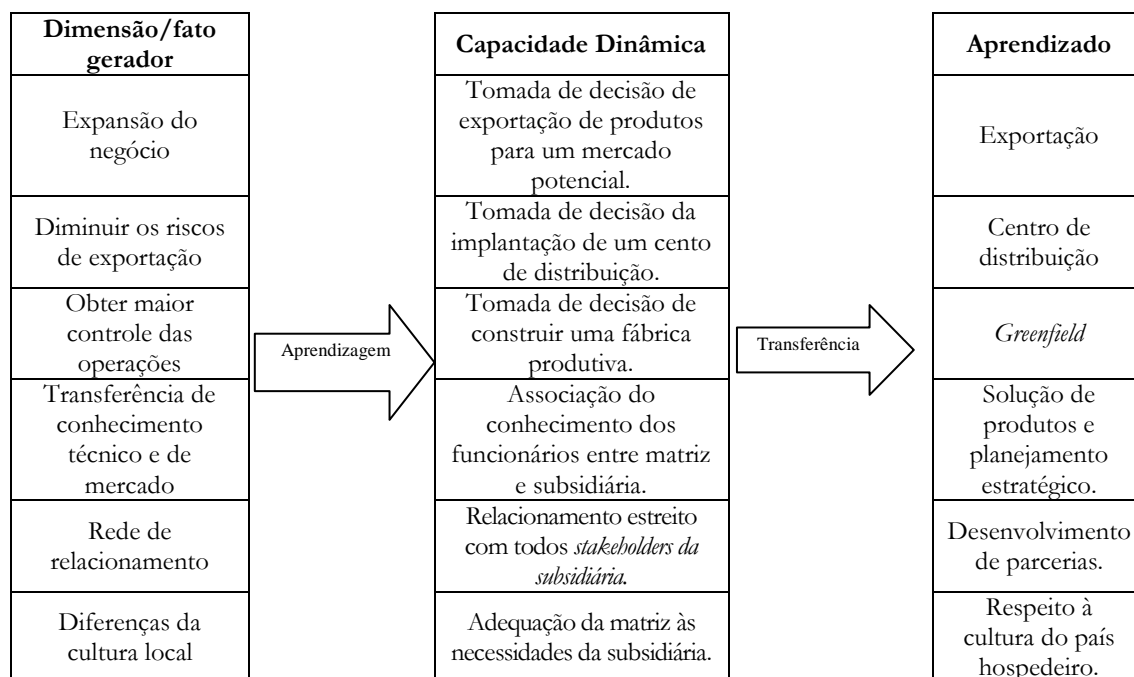


Figura 2: Capacidades dinâmicas desenvolvidas pela VETANCO em seu processo de internacionalização para o Brasil

Fonte: Adaptado de Floriani, Borini e Fleury (2009).

Ainda de acordo com Borini, Fleury e Fleury (2010), esta integração ainda faz aumentar o investimento da matriz direcionado às subsidiárias, sendo esta uma zona confiável para as funções estratégicas corporativas. Esta troca de informações e o trabalho em conjunto favorecem a criação de competências organizacionais alinhadas ao negócio central da multinacional.

Em relação à cultura nacional e organizacional, a matriz argentina se adequou às necessidades da subsidiária brasileira, proveniente do esforço contínuo de adaptação das características locais. Essa adaptação e reconfiguração das competências desenvolvidas pela empresa se caracterizam como uma capacidade dinâmica (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

O caso em estudo apresentou características relevantes se comparadas com a pesquisa de Floriani, Borini e Fleury (2009), que estudaram o processo de internacionalização de uma multinacional brasileira para o exterior (*outward*). Conforme demonstra a Figura 3, a VETANCO do Brasil desenvolveu capacidades dinâmicas a partir das competências não locais, que foram transferidas da subsidiária no Brasil para a matriz argentina. As competências locais da matriz foram absorvidas pela subsidiária brasileira. O presente estudo ainda identificou a exploração de vantagens de localização.

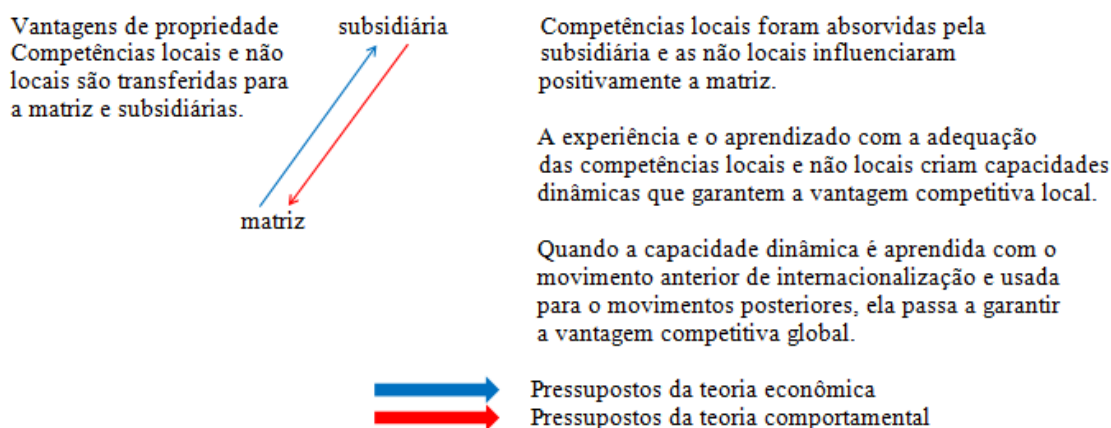


Figura 3: *Framework* das capacidades dinâmicas desenvolvidas no processo de internacionalização
Fonte: Adaptado de Floriani, Borini e Fleury (2009).

Ao abordar capacidades dinâmicas como rotinas, ou processos que possuem a habilidade de transformação dos recursos próprios da organização, elas são capazes de manter a empresa sempre à frente de seus concorrentes em ambientes de constante mudança e instabilidade (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). As multinacionais precisam reconfigurar e adequar suas competências organizacionais, para que estas se tornem globais, e não apenas locais, gerando desta forma uma vantagem competitiva global.

Considerações Finais

O artigo teve como objetivo verificar quais capacidades dinâmicas desenvolvidas e utilizadas pela empresa multinacional contribuíram para o processo de internacionalização da subsidiária no Brasil. O estudo apresentou de que forma as capacidades dinâmicas foram articuladas pela empresa VETANCO S.A. no seu processo de internacionalização.

Em relação às competências organizacionais desenvolvidas pela matriz, as locais, algumas foram absorvidas pela subsidiária no Brasil, como, por exemplo, a qualidade do produto e dos processos. As competências não locais que foram desenvolvidas pela subsidiária também influenciaram de forma positiva na matriz, destacando a implantação do planejamento estratégico

e a importância dada aos *stakeholders*. Já as competências específicas criadas no Brasil não puderam ser transferidas para a matriz, devido à característica própria da cultura brasileira, como, por exemplo, maior aproximação com os *stakeholders*, que acontecem em eventos, capacitações, entre outros.

Diferentemente da pesquisa realizada por Floriani, Borini e Fleury (2009), que abordaram as capacidades dinâmicas desenvolvidas no movimento e na internacionalização do Brasil para o exterior (*outward*), este estudo mostrou o processo reverso (*inward*).

Mesmo apresentando o aspecto reverso da internacionalização, tanto a vertente comportamental como a econômica auxiliaram neste processo de internacionalização. Como contribuição desta pesquisa, de acordo com a teoria comportamental, identificou-se que a VETANCO S.A. iniciou o processo de internacionalização para o Brasil de forma gradual conforme a teoria estabelece. Primeiramente, a empresa realizava exportações esporádicas, mais tarde instalou um centro de distribuição e, na sequência, a empresa construiu uma fábrica de produção de antibióticos em pó, denominada *greenfield*, aumentando desta forma o grau de internacionalização da empresa.

Ainda na perspectiva comportamental, a empresa apresentou a importância do processo de aprendizagem, de aquisição de conhecimento e experiência, que foram primordiais para o seu movimento de internacionalização.

Na perspectiva da teoria econômica, a empresa desenvolveu duas características definidas pelo paradigma eclético de Dunning (1977; 1980; 1988), sendo primeiramente a vantagem de propriedade. A empresa utilizou-se das competências locais desenvolvidas na matriz para o movimento de entrada no exterior.

Para explorar as vantagens de localização, a empresa se instalou na cidade de Chapecó - SC, devido a esta ser um mercado potencial para os produtos VETANCO S.A., destacando-se como um dos centros mais importantes da moderna avicultura e suinocultura do Brasil. Outro fator decisivo para a escolha da instalação da subsidiária no Brasil é o fato de o país ser parceiro comercial da Argentina. Diferentemente de Floriani, Borini e Fleury (2009) que apresentaram em seu estudo apenas a vantagem de propriedade como fator decisivo para o processo de internacionalização da WEG.

Outra contribuição deste estudo refere-se à transferência de conhecimento, que foi identificada tanto na matriz quanto na subsidiária, ou seja, as duas promoveram o desenvolvimento de novas competências. Vale destacar que, se comparado com o estudo de Floriani, Borini e Fleury (2009), o qual ressaltou a importância da matriz na transferência de conhecimento, neste estudo teve destaque a participação da subsidiária neste processo.

Uma limitação do trabalho pode ser inerente ao método, pois o estudo de caso demonstra apenas a realidade da empresa estudada. Desta forma, os resultados não podem ser generalizados para demais organizações. Como sugestão de estudos futuros, propõe-se a continuidade de estudos de casos em mais organizações estrangeiras no Brasil e/ou estudos quantitativos ou, ainda, diferentes setores para comprovar se as capacidades dinâmicas influenciam de forma positiva no processo de internacionalização.

Referências

- ANDERSSON, U.; FORSGREN, M. In Search of Centre of Excellence: network embeddedness and subsidiary roles in multinational corporations. **Management International Review**, v. 40, p. 329-350, 2000.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p.99-120, 1991. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>
- BARNEY, J. B. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 41-56, 2001. <http://dx.doi.org/10.2307/259393>
- BIRKINSHAW, J. Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. **Strategic Management Journal**, v.18, n. 3, p. 207-229, 1997. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199703\)18:3%3C207::AID-SMJ864%3E3.0.CO;2-Q](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199703)18:3%3C207::AID-SMJ864%3E3.0.CO;2-Q)
- BIRKINSHAW, J.; HOOD, N. Multinational subsidiary development: Capability evolution and charter change in foreign-owned subsidiary companies. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 773-795, 1998. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1998.1255638> e <http://dx.doi.org/10.2307/259062>
- BJORKMAN, I.; BARNER-RASMUSSEN, W; LI, L. Managing knowledge transfer in MNCs: The impact of headquarters control mechanisms. **Journal of International Business Studies**, v. 35, p.443-455, 2004. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400094>
- BORINI, F.M.; FLEURY, M.T.L. O desenvolvimento de competências organizacionais em diferentes modelos gerenciais de subsidiárias de empresas multinacionais brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Curitiba, v.14, n.4, p.575-593, 2010.
- BORINI, F; FLEURY, M.T.; FLEURY, A. O desenvolvimento de competências organizacionais em diferentes modelos gerenciais de empresas multinacionais brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, p. 575-593, 2010.
- BORINI, F.; OLIVEIRA JR. M.M. ; SILVEIRA, F.S. The Reverse Transfer of Innovation of Foreign Subsidiaries of Brazilian Multinationals. **European Management Journal**, v. 30, n. 3, p. 219-231, 2012.
- CANTWELL, J. Innovation and information technology in MNE. In Alan M. Rugman and Thomas L. Brewer (Eds). **The Oxford Handbook of International Business**. Oxford, UK: Oxford University Press, p. 431-56, 2001.
- CANTWELL, J.; MUDAMBI, R. MNE competence-creating subsidiary mandates. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 12, p. 1109-1128, 2005. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.497>
- CHANDLER, A.D. **Strategy and Structure**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990. <http://dx.doi.org/10.2307/2393553>
- CONNER, K.; PRAHALAD, C. A Resource-Based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. **Organization Science**. v. 7, p. 477-501, 1996.
- COVIELLO, N.; McAULEY, A. Internationalization and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. **Management International Review**, v. 39, p. 223-244, 1999.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**. v. 35, p. 1504-1511, 1989. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1514>
- DUNNING, J. Trade , location of economic activity, and the multinational enterprise: a search for an eclectic approach. In: OHLIN, B. *et al.* (eds.) **The international allocation of economic activity**. London: Macmillan. 1977.
- DUNNING, J. Toward and Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. **Journal of International Business Studies**. Washington, v.2, n.3, p.9-31, Second Quarter, 1980.
- DUNNING, J. The Eclectic Paradigm of International Production: a restatement and some possible extensions, **Journal of International Business Studies**, 19/1, p.1-31. 1988. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490372>
- DUNNING, J. H. **Multinational Enterprises and the Global Economy**. New York: Addison-Wesley, 1993.
- EISENHARDT, K.M.; MARTIN, J. A. Dynamic Capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**. v. 21, p. 1105-1121, oct/nov 2000.
- FLORIANI, D. E. **O Grau de Internacionalização, as Competências e o Desempenho da PME Brasileira**. Tese (Doutorado) Universidade de São Paulo -

- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2010.
- FLORIANI, D. E.; BORINI, F. M.; FLEURY, M. T. L. O Processo de Internacionalização como elemento gerador de capacidades dinâmicas: o caso da WEG na Argentina e na China. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 11, n. 33, p. 367-382, 2009.
 - FOSS, N.; PEDERSEN, T. Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiary knowledge and organization context. **Journal of International Management**, v. 8, p. 49-67, 2002.
 - GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. Creation, adoption, and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations. **Journal of International Business Studies**, Fall, v. 19, p. 365-388, 1988. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490388>
 - GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, Spring, v.33, n.3, p.114-135, 1991. <http://dx.doi.org/10.2307/4116664>
 - GRANT, R. M. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. **Strategic Management Journal**; Winter; 17, Winter Special Issue; ABI/INFORM Global p. 7. 1996. doi: 10.2307/2486994
 - HOLLENSTEIN, H. Determinants of international activities: are SMEs different? **Small Business Economics**, n. 24, p. 431-450, 2005. <http://dx.doi.org/10.1007/s11187-005-6455-x>
 - HYMER, S. **The international operations of national firms: A study of direct investment**. Cambridge, Mass.: MIT Press (reprint of PhD dissertation, MIT, 1960), 1976.
 - JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**. Washington, v. 8, p. 23-32, Spring/Summer 1977. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490676
 - JOHANSON, J & VAHLNE, J. E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, 40(9): 1411-1431, 2009. <http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
 - KATZ, D.; KHAN, R. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1970.
 - KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization Science**, v. 3, p. 383-397, 1992. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.3.3.383>
 - KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. **Journal of International Business Studies**, Fourth quarter, v. 24, n. 4, p.625-645, 1993. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490248>
 - LAWRENCE, P.; LORSCH, J. **Organization and Environment**. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1967.
 - LI, D.; FERREIRA, M. P.; SERRA, F. Technology transfer within MNEs: Intersubsidiary competition and cooperation. **Revista de Administração e Inovação**, v. 6, p. 139-158, 2009.
 - LIPPMAN, S.; RUMELT, R. Uncertain irritability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. **Bell Journal of Economics**. v. 13, p. 418-438, 1982. <http://dx.doi.org/10.2307/3003464>
 - LU, J.W.; BEAMISH P.W. The internationalization and performance of SMEs. **Strategic Management Journal**, v. 22, n.6/7 p. 565-586, 2001. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.184>
 - MILLS, J. P.; BOURNE, K.; RICHARDS, M. H. **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
 - MOORE, K. A Strategy for Subsidiaries: Centres of Excellence to Build Subsidiary Specific Advantages. **Management International Review**, v. 41, n. 3, p.275-290, 2001.
 - NAVARETTI, G.; TARR, D. International knowledge flows and economic performance: A review of the evidence. **The World Bank Economic Review**, v. 14, n. 1, p.1-15, 2000. <http://dx.doi.org/10.1093/wber/14.1.1>
 - PENROSE, E. **The theory of growth of the firm**. London: Basil Blackwell, 1959.
 - PORTER, M. Competition in global industries: A conceptual framework, in Porter, M. (Ed.) **Competition in global industries**, Harvard Business School Press, Boston, 1986.
 - PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 90, n. 3, p.79-91, May/June, 1990. doi: 10.1007/3-540-30763-X_14
 - PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
 - PRIEM, R; BUTLER, J. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? **Academy of Management**

- Review**, v. 26, n. 1, p. 22-40, 2001.
<http://dx.doi.org/10.2307/259392>
- RASHEED, H. S. Forcing entry mode and performance: the moderating effects of environment. **Journal of Small Business Management**, n. 43, v. 1, p. 41-54, 2005. doi: 10.1111/j.1540-627X.2004.00124.x
 - ROCHA, T.V.; BORINI, F.M.; SPERS, E.E. A autonomia de marketing das subsidiárias estrangeiras no Brasil para desenvolvimento de novos produtos em multinacionais. **Revista de Administração (RAUSP)**, São Paulo, v.45, n.4, p.328-342, out./nov./dez. 2010.
 - RUGMAN A.; VERBEKE, A. Subsidiary Specific Advantages in Multinational Enterprises. **Strategic Management Journal**, v.22, p.237-250, 2001. doi: 10.1002/smj.153.
 - RUZZIER, M.; ANTONCIC, B.; HISRIC, R.D. The internationalization of SMEs: developing and testing a multi-dimensional measure in Slovenian firms. **Entrepreneurship & Regional Development**, n. 19, p. 161-183, março, 2007.
<http://dx.doi.org/10.1080/08985620601137646>
 - TEECE, D.J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 319-1350, 2007.
<http://dx.doi.org/10.1002/smj.640>
 - TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997. doi: 10.1111/j.1540-627X.2004.00124.x
 - ZAHEER, S. Overcoming the liability of foreignness. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 2, p. 341- 633, 1995.
<http://dx.doi.org/10.2307/256683>
 - YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3. ed. Reimpressão. Porto Alegre: Bookman, 2006.
 - WELCH, L.S.; BENITO, G.R.G.; SILSETZ, P.R.; KARLSEN, T. Exploring inward-outward linkages in firms? In: S.M. LUNDAN (ed.), **Network knowledge in international business**. Cheltenham, Edward Elgar, p. 216-231, 2002.
 - WELCH, L.S.; LUOSTARINEN, R. Internationalisation: Evolution of a Concept, **Journal of General Management**, v. 14 n. 2, p. 34-55, 1988.
 - WERNEFELT, B. A Resource Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

DYNAMIC CAPABILITIES AND THE INWARD INTERNALIZATION PROCESS OF AN ARGENTINE MULTINATIONAL TO BRAZIL

Abstract

The article aims to check which dynamic capabilities developed and used by the multinational has contributed to the internationalization process of the subsidiary in Brazil. The research methodology had a qualitative approach, and used the case study for data collection, with the application of in-depth semi-structured interviews. The results show that, according to the economic theory, the company took property advantages, from the development of locals and non-locals competencies. The location advantage was explored from the choice of the host country, taking into consideration the potential market. Regarding the behavioral theory, it was identified that the internalization occurred gradually, started with exportation, and currently it is characterized as greenfield. Concerning the dynamic capabilities, they were developed by the company at the moment the company knew how to reconfigure and adapt the competencies developed in each unit, using them in its internalization process.

Keywords: Dynamic capabilities; Internationalization; Multinational; Competencies

Submetido em 10/06/2013

Aceito para publicação em 07/11/2013