



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

MARINA DA SILVA BORGES ARAÚJO

TRANSFERÊNCIA DE PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS EM MULTINACIONAIS:

UMA ANÁLISE INSTITUCIONAL

Belo Horizonte
2012

Marina da Silva Borges Araújo

**TRANSFERÊNCIA DE PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS EM MULTINACIONAIS:
UMA ANÁLISE INSTITUCIONAL**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de pesquisa - Estudos Organizacionais

Orientador - Prof. Dr. Roberto González Duarte

**Belo Horizonte
2012**

Ficha catalográfica preparada pela biblioteca setorial da FACE/UFMG

A663t
2012

Araújo, Marina da Silva Borges.

Transferência de práticas organizacionais em multinacionais: uma análise institucional / Marina da Silva Borges Araújo. - 2012.
193 f. : il., enc.

Orientador: Roberto Gonzáles Duarte

Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais.
Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional.

1. Empresas multinacionais - Administração - Teses.
2. Aprendizagem organizacional - Teses. 3. Comportamento organizacional - Teses. I. Duarte, Roberto Gonzáles. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional III. Título.

CDD: 658.049

JN074/2012



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora **MARINA DA SILVA BORGES ARAÚJO**, REGISTRO N° 494/2012. No dia 07 de maio de 2012, às 09:30 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 20 de abril de 2012, para julgar o trabalho final intitulado "Transferência de Práticas Organizacionais em Multinacionais: Uma Análise Institucional", requisito para a obtenção do Grau de Mestre em Administração, área de concentração: Administração. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Roberto Gonzalez Duarte, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

() APROVAÇÃO;

APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

() REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 07 de maio de 2012.

NOMES

ASSINATURAS

Prof. Dr. Roberto Gonzalez Duarte.....
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz.....
(CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. José Márcio de Castro.....
(PUC/MINAS)

Prof^a. Dr^a. Suzana Braga Rodrigues.....
(FUMEC/MG)



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

MODIFICAÇÃO EM DISSERTAÇÃO

Modificações exigidas na Dissertação de Mestrado da Senhora **MARINA DA SILVA BORGES ARAÚJO**, número de registro 494/2012.

As modificações foram as seguintes:

- ① Rever os capítulos finais (discussão e considerações finais);
- ② Detalhamento do projeto (ZFM);
- ③ Limitações em termos de interesse; escolha do caso; a questão da propriedade;
- ④ O capítulo final deve ser reformulado e incluir as explicações alternativas e momentos para explicar as limitações do modelo;
- ⑤ Explicar as limitações do tipo metodológico; isto é, da metodologia.

O prazo para cumprimento é de 90 dias, sendo responsável o

Professor Roberto Gonzalez Duarte
(Nome)

[Assinatura]
Assinatura

[Assinatura]
Assinatura Orientador: Prof. Roberto Gonzalez Duarte

[Assinatura]
Assinatura Candidata: Marina da Silva Borges Araújo

Atesto que as alterações exigidas foram cumpridas.

Belo Horizonte, 19 de fevereiro de 2012

Professor responsável

[Assinatura]
Assinatura

À Fátima, minha mãe, com todo o meu amor.

AGRADECIMENTOS

Eu não vivi esse sonho só. Hoje o mestrado torna-se uma realidade. Dedico esta dissertação às pessoas que sonharam comigo esse sonho. Primeiramente, a Deus, fonte de toda a minha inspiração e força. Como um rio no deserto, Deus me alimentou e me deu vida nova.

À minha família, pelo apoio incondicional. À minha mãe Fátima, a quem devo a vida e a força para lutar pelos meus ideais. À Marília e Custódio, meus irmãos, companheiros certos para a vida toda. À Erika e Camila, primas companheiras no desespero e nas festas. Não poderia deixar de homenagear minhas queridas Maria do Rosário (avó) e Maria Geralda (madrinha) que partiram no meio do caminho e das quais sinto enorme saudade.

Ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração e ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Minas Gerais, pelos recursos internos, que permitiram que esta pesquisa fosse conduzida. Ao corpo docente e ao corpo discente do CEPEAD, — em especial, ao meu orientador, Professor Doutor Roberto González Duarte —, aos colegas de mestrado e aos demais colaboradores. Ao CNPq por apoiar a pesquisa com seus recursos. Um agradecimento especial às colegas de mestrado Ana Luíza, Raquel e Ana Paula.

Não poderia deixar de agradecer aos amigos, família que a gente escolhe. Ana Paula e Raquel, amigas para todo o sempre. Carlos Arruda, fonte de inspiração profissional. Aos colegas do Núcleo de Inovação, que me possibilitam aprendizado, companheirismo e diversão. Ao Rafael Tello e Lucas Amaral, por me acolher. Aos amigos da Economia-UFMG, que entraram na minha vida para ficar. Nessa lista, muitos nomes estão faltando, mas jamais deixarei de lembrar de cada um que me apoiou nesse momento. A todos vocês, um enorme OBRIGADO!

“We can do it.”

(Mr. In-Hwoi Koo – fundador da LG)

RESUMO

O objetivo principal desta pesquisa consiste em analisar o processo de transferência e institucionalização das práticas organizacionais nas relações entre multinacional (subsidiária) e fornecedores. A pesquisa é baseada na perspectiva institucional na qual a multinacional deve ser entendida para além de seus objetivos econômicos - ela deve ser entendida como uma organização complexa e multifacetada. Nessa perspectiva, a prática organizacional é composta por um conjunto de rotinas organizacionais que desenham a forma como as coisas devem ser feitas e refletem parcela do conhecimento e das competências de uma organização. O processo de transferência de práticas organizacionais será analisado considerando duas linhas teóricas: a do *backward linkage* e a da teoria institucional. Na perspectiva do *backward linkage*, a transferência é analisada com foco nas motivações para formação do vínculo, nas suas características e nos mecanismos para sua consolidação. Na perspectiva institucional, a transferência de práticas envolverá não somente os elementos técnicos das práticas, mas, também, os elementos sociais que a constituem, como os significados, valores e identidades. Este trabalho considerou que um processo de transferência bem-sucedido está relacionado à institucionalização da prática pela unidade receptora. Assim, a análise da institucionalização da prática passa por dois momentos: a implementação (grau no qual os fornecedores replicam as regras e rotinas da prática) e a internalização (estado no qual os empregados dos fornecedores vinculam à prática significados simbólicos). Na perspectiva institucional dois contextos chave influenciam no grau de institucionalização das práticas: o contexto institucional (componentes regulatório, cognitivo e normativo) e o contexto relacional (grau de dependência, confiança e identificação). Para atingir o objetivo proposto, realizou-se um estudo de caso único com múltiplas unidades de análise. Os dados coletados em campo (entrevistas) foram transcritos e a análise utilizou técnicas de análise de conteúdo. O caso refere-se ao Grupo LG (ou *Lucky Goldstar*) que foi fundado em 1947, por Koo In-Hwoi, na Coreia. Em 1995, a LG instalou em Manaus a sua primeira subsidiária brasileira dedicada à produção de DVDs, TVs e VCRs e produtos de linha branca. Dentre seus principais fornecedores de capital nacional estão empresas de injeção plástica e isopor. Os resultados da pesquisa apontam para duas importantes observações. A primeira observação discute a existência de processos estruturados de transferência de práticas organizacionais na LG. Nesse processo, estão mecanismos de transferência como, por exemplo, o repasse de especificações técnicas, o suporte técnico, a provisão de ferramentarias, treinamentos e consultorias e visitas técnicas - em acordo com a perspectiva do *backward linkage*. A segunda observação aponta para a não institucionalização das práticas pelos fornecedores, apesar dos esforços de transferência da LG. Ou seja, os fornecedores da LG Manaus têm um baixo grau de implementação da prática e não a internalizaram. Influenciam a não institucionalização da prática pelos fornecedores fatores como: (1) não existência de leis e regulações que influenciem a transferência; (2) as incompatibilidades dos componentes cognitivos e normativos das organizações; (3) o baixo grau de confiança e identificação estabelecido entre as partes; (4) a alta dependência da LG para com seus fornecedores.

Palavras-chave - Transferência de práticas organizacionais, Institucionalização de prática *backward linkage*, Multinacional e Fornecedores

ABSTRACT

The main objective of this research is to analyze the transfer process and institutionalization of organizational practices in relations between multinational (subsidiary) and its suppliers. The research is based on the institutional perspective, in which the multinational might be understood beyond its economic objectives - it should be understood as a complex and multifaceted organization. In this perspective, the organizational practice is composed of a set of organizational routines that draw the way things should be done and reflect part of the knowledge and skills of the organization. The transfer of organizational practices will be analyzed considering two theoretical perspectives: backward linkage and institutional theory. In the backward linkage perspective, the transfer is analyzed with focus on the linkage motivations, determinants, their forms of practice transfer and the mechanisms of linkage deepening. In the institutional perspective, the transfer is related to the practices' technical and social elements. The social elements are related with the practices' values and identities. This study considers that a successful transfer process is related to the practice institutionalization by the recipient unit. Thus, the analysis of the practice institutionalization is conceptualized at two stages: the implementation (degree to which suppliers reproduce the rules and routines of practice) and internalization (state in which the employees of suppliers linked to the practice symbolic meanings). The degree of practice institutionalization is influenced by two key contexts (both considered in this study): the institutional context (regulatory, cognitive and normative factors) and relational context (degree of dependence, trust and identification). To achieve this purpose, this study considers a single case study with multiple units of analysis. The data collected in the field (interviews) were transcribed and the analysis consider the techniques of content analysis. The case refers to the LG Group (or Lucky Goldstar), founded in 1947 by Koo In-Hwoi in Korea. In 1995, LG installed in Manaus its first Brazilian subsidiary dedicated to the production of DVDs, VCRs and TVs. Its main national suppliers (companies with domestic capital) are from plastic injection and styrofoam sectors. As a result, this study points two main observations. It was observed that LG has structured organizational practices transfer processes. LG has forms and mechanisms to transfer its practice such as technical specifications, technical support, provision of tooling, training and consulting and technical visits - in the backward linkage perspective. The second observation refers to practices institutionalization by suppliers. Despite LG efforts to transfer its practices, suppliers show low degree of practice implementation and did not internalize their practices. This observations are related to: (i) lack of laws and regulations that stimulate transfer, (ii) incompatibilities of cognitive and normative profiles, (iii) low level of trust and identification established among companies and (iv) high dependence of LG towards their suppliers.

Key words: Transfer of organizational practices, institutionalization of practices, backward linkage, Multinational and Suppliers

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

1 - LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Opções estratégicas da EMN com relação ao fornecimento de <i>inputs</i>	36
Figura 2.2 – O processo de transferência de práticas organizacionais	44
Figura 2.3 – As relações entre contextos e a institucionalização de práticas	53
Figura 3.1 – Objetivos e metas de mapeamento para cada etapa da coleta de dados.....	65
Figura 5.1 – As relações entre contextos e a institucionalização de práticas observadas	171
Figura 5.2 – Síntese das perspectivas teóricas captadas na literatura.....	176

2 - LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Definições de práticas organizacionais	30
Quadro 2.2 – Definição de rotinas.....	31
Quadro 2.3 – Definições de transferência de práticas organizacionais	42
Quadro 2.4 – Definições de sucesso da transferência de práticas organizacionais	45
Quadro 3.1 – Descrição das entrevistas realizadas	64
Quadro 3.2 – Quadro síntese: prática organizacional e suas rotinas	66
Quadro 3.3 – Quadro síntese: <i>backward linkage</i>	67
Quadro 3.4 – Quadro síntese: contexto institucional	67
Quadro 3.5 – Quadro síntese: contexto relacional	68
Quadro 3.6 – Quadro síntese: análise dos dados e o processo de institucionalização das práticas organizacionais	71
Quadro 4.1 – Percepções dos executivos da LG sobre as motivações para a construção do <i>backward linkage</i>	91
Quadro 4.2 – Tipo de relação produtiva estabelecido entre fornecedores e subsidiária da LG – perspectiva dos executivos da LG.	96
Quadro 4.3 – Identificação das formas de transferência de práticas, técnicas e tecnologias perspectiva dos executivos da LG.	99
Quadro 4.4 – Avaliação dos executivos da LG sobre o domínio do conhecimento técnico transacionado.....	101
Quadro 4.5 – Tipo de relação produtiva estabelecido entre fornecedores e subsidiária da LG – perspectiva dos executivos dos fornecedores.	102
Quadro 4.6 – Identificação das formas de transferência de práticas, técnicas e tecnologias – perspectiva dos executivos dos fornecedores.	104

Quadro 4.7 – Avaliação dos executivos dos fornecedores sobre o domínio do conhecimento técnico transacionado	106
Quadro 4.8 – Percepção geral sobre o perfil regulatório – Executivos da LG	108
Quadro 4.9 – Percepção geral sobre o perfil regulatório – Executivos do fornecedor.....	109
Quadro 4.10 – Percepção geral sobre o perfil cognitivo – Executivos da LG	111
Quadro 4.11 – Percepção geral sobre o perfil cognitivo – Executivos do fornecedor	114
Quadro 4.12 – Percepção geral sobre o perfil normativo – Executivos da LG	119
Quadro 4.13 – Percepção geral sobre o perfil normativo – Executivos do fornecedor.....	122
Quadro 4.14 – Percepção geral sobre o perfil da dependência – Executivos da LG.....	128
Quadro 4.15 – Percepção geral sobre o perfil da dependência - Executivos do fornecedor ..	130
Quadro 4.16 – Percepção geral sobre as relações de confiança – Executivos da LG sobre os fornecedores.....	138
Quadro 4.17 – Percepção geral sobre as relações de confiança – Executivos dos fornecedores sobre a LG	134
Quadro 4.18 – Percepção geral sobre as relações de identidade – Executivos da LG sobre o fornecedor.....	138
Quadro 4.19 – Percepção geral sobre as relações de identidade – Executivos do fornecedor sobre a LG	141
Quadro 4.20 – Análise da institucionalização da prática produtiva	158

LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1 – Evolução da LG nos seus 50 anos de história.....	78
---	----

LISTA DE SIGLAS

BL – *Backward Linkage*

CEO – *Chief Executive Officer*

DVD – *Digital Versatile Disc*

EMN – Empresa Multinacional

IED – Investimento Estrangeiro Direto

LG – *Lucky Goldstar*

MNE – *Multinational enterprise*

PO – Prática organizacional

PPB – Processo produtivo básico

RBV – *Resource Based Review*

SUFRAMA – Superintendência da Zona Franca de Manaus

TPO – Transferência de Práticas Organizacionais

TV – *Television*

UFAM – Universidade Federal do Amazonas

UNCTAD – *United Nations Conference on Trade and Development*

VCR – *Video Cassete Recorder*

WIR – *World Investment Report*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Problema de pesquisa, justificativa e objetivos do estudo	21
1.2	Objetivos	22
1.2.1	Objetivo geral.....	22
1.2.2	Objetivo específico.....	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1	A organização multinacional	24
2.1.1	A prática organizacional da multinacional.....	28
2.2	A transferência de práticas organizacionais estratégicas entre multinacionais e fornecedores na perspectiva institucional	32
2.2.1	Os vínculos entre multinacionais e a cadeia de fornecedores locais: os backward linkages	32
2.2.2	A transferência de práticas organizacionais no <i>backward linkage</i>	41
2.2.3	A transferência, adoção e institucionalização de práticas organizacionais	45
2.2.3.1	<i>O contexto institucional</i>	47
2.2.3.2	<i>O contexto relacional</i>	49
3	METODOLOGIA	56
3.1	Estratégia de pesquisa	56
3.2	Estratégia de coleta de dados	58
3.2.1	Seleção do caso	60
3.2.2	Coleta de dados	62
3.3	Categorias de pesquisa	65
3.4	Análise de dados	67
3.5	Grau de generalização e utilidade dos resultados	69
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	71
4.1	Contextualização: a Coreia e o surgimento de novos <i>players</i> internacionais	71
4.2	Histórico da LG	76
4.3	A prática produtiva e suas rotinas organizacionais	79
4.4	Características do vínculo entre LG e fornecedores	88
4.4.1	As motivações para formação do vínculo	89
4.4.1.1	<i>Percepção da subsidiária</i>	89
4.4.1.2	<i>Percepção do fornecedor</i>	91
4.4.2	Característica da construção do vínculo.....	91

4.4.2.1	<i>Percepção da subsidiária</i>	91
4.4.2.2	<i>Percepção do fornecedor</i>	93
4.4.3	Mecanismos de consolidação do vínculo	94
4.4.3.1	<i>Percepção da subsidiária</i>	94
4.4.3.2	<i>Percepção do fornecedor</i>	100
4.5	O processo de institucionalização das práticas organizacionais transferidas no <i>backward linkage</i>	106
4.5.1	O contexto institucional	106
4.5.1.1	<i>O componente regulatório</i>	106
4.5.1.2	<i>O componente cognitivo</i>	109
4.5.1.3	<i>O componente normativo</i>	116
4.5.2	O contexto relacional	125
4.5.2.1	<i>Dependência</i>	125
4.5.2.2	<i>Confiança</i>	130
4.5.2.3	<i>Identificação</i>	135
4.6	Análise do processo transferência das práticas organizacionais	143
4.6.1	A institucionalização das práticas organizacionais	143
4.6.1.1	<i>A implementação das práticas organizacionais</i>	148
4.6.1.2	<i>A internalização das práticas organizacionais</i>	151
4.6.2	Análise do <i>sucesso</i> no processo de transferência	153
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	159
5.1	Principais contribuições empíricas	165
5.2	Implicações teóricas da pesquisa	175
5.3	Implicações para a gestão	179
5.4	Limitações e sugestões para futuras pesquisas	180
	REFERÊNCIAS	183
	APÊNDICES	190

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos vinte anos, houve grande expansão dos fluxos internacionais de bens, serviços e capitais (DICKEN, 2010; PORTER, 1990; KRUGMAN, 1996), o que resultou na crescente integração das cadeias globais de produção (CHILD, 2003). Nesse processo, destaca-se o papel das empresas multinacionais¹ (EMN) como principal agente da competitividade internacional (PORTER, 1990; KRUGMAN, 1996) bem como um agente articulador desses fluxos de bens, serviços e capitais entre as fronteiras nacionais. Segundo Westney (1988), a EMN é uma organização que fortalece, diversifica e explora vínculos entre fronteiras e tem, como característica fundamental, múltiplas unidades de operação em diferentes países (WESTNEY; ZAHEER, 2001).

Para Jones (1996), a EMN pode ter diferentes impactos para a economia de destino, a saber: (1) as transferências de recursos, como, por exemplo, o capital, o emprego, a tecnologia e as práticas organizacionais; (2) efeitos para a estrutura de mercado da economia de destino – concentração e competição; (3) vínculos estabelecidos entre a empresa estrangeira e as firmas domésticas (*linkages e spillovers*); (4) comércio (importação e exportação) e; (5) influência sobre a cultura e a soberania do País. (JONES, 1996). Com relação às transferências de recursos, os movimentos entre fronteiras da EMN são normalmente expressos por fatores financeiros. Contudo, a EMN também transfere seus recursos organizacionais e culturais (JONES, 1996), suas práticas organizacionais (SZULANSKI, 1996; KOSTOVA, 1999), seus conhecimentos (NONAKA, 1994) e suas tecnologias (BLOMSTROM; KOKKO, 1998).

¹ A EMN será a firma que controla ativos de geração de renda (*income-generating assets*) em, no mínimo, dois países distintos (UNCTAD, 2006). Para Dunning (2000), a EMN pode ser entendida como uma organização que coordena o uso de ativos intermediários gerados em um país com atividades de agregação de valor desses mesmos ativos em outro(s) país(es) (DUNNING, 2000).

Tendo como foco a transferência de recursos da EMN para o país de destino, este trabalho discute o processo de transferência de recursos, em particular, das *Práticas Organizacionais* (PO)², entre as unidades subsidiárias da EMN e os fornecedores nacionais da economia de destino. Por *prática organizacional* entende-se o modo particular de conduzir as funções organizacionais e envolve os comportamentos regulares e previsíveis de uma organização (NELSON; WINTER, 1982). Além disso, as práticas organizacionais refletem parcela do conhecimento e das competências de uma organização e são caracterizadas por sua institucionalização nela. (KOSTOVA, 1999). A *transferência de práticas organizacionais* é, normalmente, analisada do ponto de vista da relação matriz-subsidiária (KOSTOVA, 1999; SZULANKI, 1996; DJELIC, 1998), mas cabe ressaltar que a transferência estende-se para além da subsidiária. Dentre os possíveis vínculos (ou *linkages*) formados pela EMN, destacam-se os vínculos construídos com os fornecedores (*backward linkage* - BL), foco desta dissertação.

A problemática da transferência de práticas organizacionais entre a EMN e sua cadeia de fornecedores é comumente tratada sob a perspectiva econômica ortodoxa (NELSON; WINTER, 1982). Ou seja, são abordadas questões que tangem os custos de produção e transação, o processo produtivo e a tecnologia do produto (LALL, 1980). Todavia, como argumentam Nelson e Winter (1982), os pressupostos de que depende a maior parte dos teoremas da estabilidade econômica das firmas são limitados para tratar a complexidade do fenômeno organizacional. Segundo esses autores, as teorias ortodoxas da economia pouco avançaram na sua compreensão do mundo real e a razão disso está no seu “[...] compromisso

² O autor reconhece os diferentes conceitos que práticas e práticas organizacionais têm na literatura. Para efeitos de simplificação, porém, esta dissertação tratará esses termos como sinônimos de práticas organizacionais.

incondicional com a maximização, com a racionalidade absoluta dos agentes e com as análises do equilíbrio” (NELSON; WINTER, 1982, p. 50).

O reconhecimento das fragilidades da perspectiva econômica ortodoxa levou alguns pesquisadores a buscarem outras perspectivas para abordar a complexidade que envolve a transferência de práticas entre a EMN e seus fornecedores (KOSTOVA, 1999; SZULANKI, 1996; DJELIC, 1998; WESTNEY; ZAHEER, 2001; DJELIC; QUACK, 2008; BIGGART, 1992). Como esses autores, a proposta desta dissertação é investigar a problemática da transferência de práticas a partir de uma perspectiva teórica distinta da perspectiva econômica: a perspectiva institucional, conforme definido por Kostova (1999) e Kostova e Roth (2002). Do ponto de vista teórico, autores como Westney e Zaheer (2001), Djelic e Quack (2008) e Biggart (1992) argumentam que as forças institucionais são críticas para se compreender as EMN. Segundo Westney e Zaheer (2001), os estudiosos dos negócios internacionais tem especial interesse em conectar as teorias organizacionais e as teorias das EMN. Para esse propósito os autores sugerem que o principal *caminho* que ligaria essas duas vertentes são as teorias institucionais³ (WESTNEY; ZAHEER, 2001, p. 365).

A escolha pela abordagem institucional deve-se ao reconhecimento de que a EMN é uma organização formal (BARNARD, 1971; SELZNICK, 1957) e multifacetada (DJELIC; QUACK, 2008). Assim, ela deve ser tratada e entendida como uma organização social, ou seja, como uma organização composta por pessoas, valores, normas, histórias, vínculos, estratégias e processos produtivos entre outros elementos (BIGGART, 1992). E, como organização social, a EMN tem ações sociais (BIGGART, 1992). A prática organizacional será uma ação social que, como tal, é dotada de rotinas, valores, significados e normas

³ As teorias[...] *from the international business side there has been considerable interest in linking organizational theory and the study of the MNE, and one of the principal avenues has been institutional theory*” (WESTNEY; ZAHEER, 2001, p. 365).

socialmente aceitas e tornadas habituais (TOLBER; ZUCKER, 1999; BERGER, LUCKMANN, 1977).

Biggart (1992) apresenta quatro justificativas para a utilização dessa perspectiva nos estudos sobre EMN. A primeira justificativa refere-se ao fato de que a ação econômica das EMNs é uma ação social. Como as EMNs não são regidas por variáveis puramente econômicas e racionais, elas também envolvem poder, questões éticas e valores das pessoas envolvidas dentre outros. Deve-se considerar que a tomada de decisão desse tipo de organização é influenciada pelas pessoas que a constituem e que as EMNs não agem como organismos isolados nos mercados (BIGGART, 1992). A segunda justificativa refere-se ao fato de as EMNs e as suas atividades econômicas estão inseridas inevitavelmente em contextos institucionais. A terceira justificativa refere-se à relevância da lógica institucional para se compreender a lógica organizacional, especialmente quando tal lógica envolve o relacionamento entre organizações inseridas em contextos institucionais distintos. Por fim, a quarta justificativa refere-se à relevância das análises multinível para o tratamento empírico das EMNs.

A perspectiva institucional também parece adequada por não limitar o entendimento da transferência de práticas à implementação de determinadas técnicas, assim como faz a perspectiva econômica ortodoxa. Na perspectiva institucional, a transferência envolve, além dessas questões de ordem técnica, a tipificação dos valores e significados da nova prática pelo grupo social que a absorve (KOSTOVA; ROTH, 2002). Essa perspectiva pode ser uma alternativa para explicar a baixa taxa de absorção de novas práticas nos *backward linkages* (UNCTAD, 2001; CRONE; ROPER, 1999; SCOTT-KENNEL; ENDERWICK, 2004), dado que essa absorção não se resume a um processo técnico ou tecnológico.

Do ponto de vista empírico, este trabalho busca ampliar a análise da transferência de práticas nos *backward linkages*, oferecendo aos estudiosos do tema uma compreensão mais ampla do fenômeno. Considerando os estudos que abordam a transferência de práticas organizacionais no contexto das EMNs (WESTNEY, 1987; DJELIC, 1998; SZULANSKI, 1996; KOSTOVA, 1999; KOSTOVA; ROTH, 2002; KOSTOVA; ZAHEER, 1999), a maioria dos trabalhos concentra suas análises nas transferências entre matriz e subsidiária. Este projeto amplia o escopo e propõe a análise das transferências entre subsidiária e fornecedores. Espera-se, assim, contribuir para uma melhor compreensão dos fatores que afetam a transferência de práticas organizacionais entre organizações.

Na perspectiva institucional, as práticas organizacionais serão efetivamente transferidas entre a subsidiária e os fornecedores (*backward linkages*) se ocorrer, como afirma Kostova (1999), a institucionalização dessa prática na unidade receptora (o fornecedor). Essa institucionalização é o processo pelo qual a prática alcança *status* de *taken-for-granted*, ou seja, essa é assumida como a melhor forma de conduzir as atividades e funções organizacionais (KOSTOVA, 1999). A institucionalização de uma prática, ainda para essa autora, envolve mais que os elementos técnicos para a sua operacionalização. Pressupõe, também, o reconhecimento desta como parte dos valores e tipificações que constituem a organização. A institucionalização da prática passa por duas fases essenciais, sendo elas: 1) a implementação na unidade receptora; 2) internalização, que significa alcançar o *status* de *taken-for-granted*. (KOSTOVA, 1999).

Para tanto, será feita uma adaptação do modelo de análise da transferência de práticas organizacionais proposto por Kostova e Roth (2002). O processo de institucionalização,

segundo Kostova e Roth (2002), deve ser analisado com base em dois contextos que contribuem para o sucesso da transferência: 1) contexto institucional e; 2) contexto relacional. O contexto institucional refere-se às pressões externas que emergem das instituições regulatórias, cognitivas e normativas de um dado país e que influenciam a configuração do vínculo (SCOTT, 1995; KOSTOVA, 1999). Já o contexto relacional refere-se às pressões internas que emergem do próprio relacionamento e estão relacionadas ao grau de dependência, de confiança e de identificação estabelecidos entre as partes (KOSTOVA, 1999; KOSTOVA, ROTH, 2002).

Considerando o problema proposto e a complexidade do objeto, optou-se por um estudo qualitativo. A escolha pelo método decorre da expectativa de apreender características de um fenômeno que dificilmente poderia ser mensurado em termos de quantidade, volume, intensidade ou frequência. A realização deste estudo qualitativo se fez mediante um estudo de caso único com múltiplas unidades de análise. Os dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas foram analisados por meio de técnicas de análise do conteúdo. Essa técnica explica procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das entrevistas. O propósito é analisar o processo de transferência de práticas e identificar evidências da institucionalização da mesma nas unidades receptoras (fornecedores).

O caso selecionado apresenta a subsidiária da LG instalada em Manaus⁴. Mais precisamente, foram analisados os relacionamentos entre a LG e três dos seus principais fornecedores de capital nacional. O Grupo LG (ou *Lucky Goldstar*) foi fundado em 1957, na Coreia do Sul, como uma empresa produtora de tecnologia de rádio, passando depois a produzir uma grande variedade de produtos e serviços. As principais áreas de negócio do grupo estão centradas em

⁴ Para efeitos de simplificação e para permitir uma escrita mais fluida, optou-se por denominar a subsidiária da LG instalada em Manaus como sinônimo de LG.

indústria química, energia, eletrônicos, informação e telecomunicação, serviços e setor financeiro. Atualmente, o grupo LG está presente em todo o mundo, com 83 subsidiárias e 39 escritórios de representação e mantém a sua estratégia focada nos mercados internacionais. Na década de 90, o grupo LG buscava dominar o maior mercado consumidor da América Latina: o Brasil. Para isso a empresa optou por instalar duas unidades produtivas no País: a *LG Eletronics* da Amazônia (inaugurada em setembro de 1995) e a *LG Eletronics* de São Paulo (inaugurada em abril de 1996). Atuando no Brasil há mais de 10 anos, o grupo LG trouxe para as plantas produtivas brasileiras uma grande variedade de produtos. A LG da Amazônia, unidade analisada nesta dissertação, destaca-se pela produção de DVDs, TVs e VCRs e produtos de linha branca (como, por exemplo, lava-louças, microondas e lava-roupas).

Após a realização do campo e o devido tratamento dos dados coletados, foi identificada a prática produtiva como a prática organizacional transferida aos fornecedores para que esses últimos atendam as demandas e exigências da LG. Apesar de a LG desenvolver vários instrumentos para consolidação do vínculo e várias formas de transferência de práticas, esses não são suficientes para garantir o sucesso da transferência, ou seja, a institucionalização da prática produtiva pelos fornecedores. Como demonstram os dados, os contextos institucional e relacional não são favoráveis à transferência entre as partes, dificultando, assim, a institucionalização da prática. Em outras palavras, os contextos institucional e relacional desfavorecem a implementação da prática produtiva pelos fornecedores (dificulta a replicação/reprodução de suas regras e rotinas) assim como desfavorecem a sua internalização (dificulta o reconhecimento por parte dos fornecedores de que a prática produtiva da LG seria a melhor forma de *se fazer as coisas*). Em suma, as considerações finais da dissertação indicam que há um conjunto de mecanismos desenvolvidos pela LG para que a transferência

das práticas produtivas seja efetiva, porém essa transferência não culmina na institucionalização das práticas produtivas.

Esta dissertação colabora para os estudos da administração nos campos teórico e empírico. A colaboração teórica decorre da utilização da perspectiva institucional para compreender o fenômeno da transferência de práticas entre EMN e os fornecedores da economia de destino. Como afirmam Dunning e Lundan (2008), os estudos sobre as EMN, a partir da teoria institucional, ainda são recentes e podem ser um bom caminho para entender as suas nuances. Do ponto de vista empírico, o estudo amplia os níveis de análise usualmente considerados pela perspectiva econômica ortodoxa para o entendimento do processo de transferência no *backward linkage* e oferece aos estudiosos do tema novas possibilidades de análise para a problemática.

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos, incluindo esta introdução. No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico que norteia a pesquisa. O terceiro capítulo descreve a metodologia de pesquisa. Apresenta o quarto capítulo o estudo de caso e a análise da institucionalização da prática produtiva. Por fim, no quinto capítulo são discutidos os resultados e apresentadas as considerações finais. As referências e um apêndice completam este trabalho.

1.1 Problema de pesquisa, justificativa e objetivos do estudo

Tendo em vista o acima exposto, este trabalho tem como eixo norteador a seguinte questão:

como se dão a transferência e a institucionalização de práticas organizacionais entre a subsidiária de uma multinacional e seus fornecedores, considerando os contextos institucional e relacional?

Em outras palavras, buscar-se-á compreender como se dá a transferência de práticas organizacionais entre subsidiárias e fornecedores considerando a influência dos contextos institucionais e relacionais no referido processo (KOSTOVA, 1999; KOSTOVA; ROTH, 2002). Além disso, verificar-se-á se a prática transferida pela subsidiária e adotada pelo fornecedor foi institucionalizada (implementação e internalização) pelos fornecedores, agente receptor da prática.

1.2 Objetivos

Considerando o acima exposto, os objetivos deste trabalho se dividem em geral e específico.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o processo de transferência das práticas organizacionais entre a subsidiária da multinacional e sua cadeia de fornecedores.

1.2.2 Objetivos específicos

De maneira mais específica, tem-se como propósito:

- analisar como ocorre a transferência de práticas organizacionais entre a subsidiária da multinacional e seus fornecedores locais;
- analisar os efeitos/influências dos contextos institucionais e relacionais nessa transferência;
- analisar se a prática organizacional transferida entre os referidos agentes é efetivamente institucionalizada (implementada e internalizada).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O capítulo que se segue tem por objetivo detalhar as bases teóricas que nortearam a presente dissertação. A discussão inicia-se com a apresentação do conceito de EMN. Mais que o seu sentido econômico, discutir-se-á a EMN como uma organização formada por elementos sociais e institucionais. Como uma organização, a EMN é composta das pessoas, valores, normas, histórias, vínculos, estratégias e processos produtivos entre outros elementos. A EMN deve ser entendida como uma organização complexa e multifacetada (WESTNEY; ZAHEER, 2001; DJELIC; QUACK, 2008). O presente trabalho detalhará dois dos elementos que compõem a EMN enquanto uma organização: as Práticas Organizacionais (PO) e os vínculos (com destaque nos vínculos para trás).

Na segunda seção será discutida a ideia do *Backward Linkage* ou vínculos para trás. Considerando que a EMN estabelece vínculos com seus fornecedores para garantir o acesso aos insumos necessários à produção, esta seção tem por objetivo apresentar os elementos que compõem o processo de construção e aprofundamento dos vínculos entre EMN e fornecedores.

Na terceira seção, será discutida a ideia de transferência de práticas. Nesse caso, e alinhado com os objetivos anteriormente apresentados, serão discutidos os fatores e contextos que influenciam a transferência e a institucionalização de práticas organizacionais entre a EMN e seus fornecedores (vínculos para trás). Vale ressaltar que todas as construções teóricas abaixo apresentadas estão fundamentadas na perspectiva institucional.

2.1 A organização multinacional

A presente seção divide-se em dois blocos. O primeiro dedica-se a apresentar algumas definições sobre a EMN. O segundo bloco discute a EMN como uma organização detentora de práticas e ações sociais.

Wilkins (2003) ressalta que, muitas vezes, os conceitos de EMN, negócios internacionais e Investimento Estrangeiro Direto (IED) são erroneamente confundidos. Para essa autora, a EMN envolve firmas que atuam entre diferentes fronteiras nacionais e desempenham atividades de produção de bens e/ou serviços (WILKINS, 2003). Hennart (2003, p. 127), por sua vez, define EMN como “[...] a private institution devised to organize, through employment contract, interdependencies between individual located in more than one country”

De um lado, a literatura privilegia o viés econômico ao analisar aspectos como produção, localização e competitividade das firmas (RUGMAN, VERBEKE, 2003). Como base nessa perspectiva econômica, a EMN pode ser conceituada como uma organização que controla ativos de geração de renda (*income-generating assets*) em, no mínimo, dois países distintos (JONES, 1996; UNCTAD, 2006). Mais que isso, para Dunning (2000), a EMN pode ser entendida como uma instituição que coordena a geração de ativos intermediários em um país e atividades de agregação de valor em outro(s) país(es) (DUNNING, 2000).

Considerando a importância que o movimento das EMNs assumiu para a configuração atual das economias e indústrias (DICKEN, 2007), muitos trabalhos da área de negócios internacionais almejam entender as motivações e as razões para a internacionalização

(BUCKELY;CASSON,1976), o processo de internacionalização dos negócios (CAVES, 1971), as estratégias da internacionalização (DUNNING, 1988; MATHEWS, 2006) e seus impactos para as economias domésticas e receptora (DUNNING, 1996; KOGUT; ZANDER, 1994; DUNNING; LUNDAN, 1998).

Do outro lado, alguns autores privilegiam o aspecto organizacional da EMN. Westney e Zaheer (2001) defendem o conceito de Scott (1992), no qual se ressaltam os desafios da gestão da EMN.

One of the most influential modern organizational forms – the multinational corporation – must simultaneously adapt to and operate within multiple societies and, hence, multiple economies... Their central management is confronted with the challenge of designing systems that retain sufficient unity and coherence to operate as a common enterprise and, at same time, to allow sufficient latitude and flexibility to adapt to greatly varying circumstances (SCOTT, 1992, p. 138, apud WESTNEY; ZAHEER, 2001).

Como enfatizam Westney e Zaheer (2001), o trabalho de Scott aponta dois importantes fatores da EMN. O primeiro é o desafio de gerir sistemas complexos em múltiplos ambientes de atuação e, o segundo, é entender a EMN como uma organização. Posto isso, autores como Westney e Zaheer (2001), Dunning (2003) e Hennart (2003) sugerem o abandono da perspectiva puramente econômica da EMN.

Progress in our understanding of why MNE exist has been slow because answering the question requires an understanding of a firm as one of many alternative social institutions that endeavor to organize economic activities. Many economists are not interested in institutions. Many scholars interested in firms do not see them as alternatives to markets. The result is that progress in our understanding of the MNE has been slow, with each discipline (economics, strategy, organization theory) pursuing its research in splendid isolation, and many theories surviving in spite of their inability to account for the existence and growth of MNEs (HENNART, 2003, pg. 128).

Nesse contexto, pensar as EMNs como uma organização social parece ganhar espaço. Westney e Zaheer (2001) discutem a importância que as teorias institucionais ganharam na década de 90 para os estudos sobre EMNs. De acordo com Westney e Zaheer (2001), Djelic e

5Quack (2008), Biggart (1992), a EMN é apresentada como uma organização complexa, multifacetada, dinâmica e não mais exclusivamente limitada aos fatores econômicos. Essa perspectiva analisa a EMN com base nos seus aspectos institucionais e nas suas estruturas sociais (DJELIC; QUACK, 2008). A EMN é, assim, entendida como uma *organização social* e a ação econômica da EMN é, então, entendida como uma *ação social*.

Considerando o acima exposto, a EMN apresenta outros interesses que vão além dos interesses de cunho econômico-financeiro (SELZNICK, 1957; MEYER; ROWAN, 1977). Elas também competem no cenário internacional por recursos, clientes, poder, *market-share*, legitimação etc. (DIMAGGIO; POWELL, 2005). A EMN é essencialmente formada por pessoas que refletem em suas atividades os objetivos, as metas, os valores e as identidades socialmente construídos e compartilhados (SELZNICK, 1957; SIMON, 1965; MEYER; ROWAN, 1977; BERGER; LUCKMANN, 1977).

Dada a pluralidade inerente à existência da EMN, a diversidade de origens nacionais que envolvem sua existência influencia diretamente a sua construção como organização. As dificuldades de captar identidades e valores socialmente construídos e únicos para uma organização que teoricamente deveria caminhar para uma unicidade (SELZNICK, 1957) potencializam as suas dificuldades de sucesso e legitimação (SELZNICK, 1957; DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Os campos organizacionais nos quais a EMN está submersa são mais amplos e complexos do que é comumente considerado para as outras organizações. Como comentado por DiMaggio e Powell (2005), o campo organizacional engloba um conjunto de organizações que vai muito além dos concorrentes diretos. Ele engloba os fornecedores, consumidores e agências

reguladoras dentre outros. No contexto da EMN, a diversidade do campo é consideravelmente maior quando comparada com o campo organizacional no qual organizações menos complexas estão emersas. A diversidade de pessoas, valores, significados, identidades e práticas à qual a EMN está submetida leva a conflitos e incertezas mais intensos (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Ao mesmo tempo em que a EMN buscará em uma gama diversificada de países (com diferentes formações sociais) se legitimar e institucionalizar as suas práticas, ideias e objetivos ela se confrontará com as pressões de seus campos organizacionais para que ela se torne isomórfica ao ambiente no qual se encontra. É nesse choque de interesses e formações socialmente construídas que as linguagens organizacionais evoluem (SELZNICK, 1957; TOLBER; ZUCKER, 1999) e as ideias e práticas mais conformes aos interesses de determinado grupo sobressaem. Vale ressaltar que é nesse processo de conflito do campo organizacional da EMN que a mesma tem a possibilidade de absorver /transmitir seus valores, práticas, normas e significados de/para outros grupos sociais do campo organizacional.

Em suma, a EMN é uma organização que tem objetivos que vão além dos puramente econômicos. Logo, ela deve ser analisada como uma organização social constituída de ações sociais. Nessa linha, para que a EMN mantenha a sua unicidade enquanto organização, é relevante que as suas práticas e todo o seu conjunto de rotinas, valores e significados sejam transferidos entre as suas diversas unidades e para os demais agentes que compõem o seu campo organizacional (clientes, fornecedores etc). Sendo assim, a transferência de práticas organizacionais (tanto as intra quanto as inter-organizacionais) é um dos temas mais relevantes para se entender o funcionamento da EMN. Antes de se iniciar a discussão do

processo de transferência de práticas em si, este capítulo cuidará de apresentar o conceito de prática organizacional que norteou o desenvolvimento desta dissertação.

2.1.1 A prática organizacional da multinacional

A presente seção tem por objetivo discutir o conceito de práticas organizacionais. As práticas organizacionais são as formas de a organização fazer as coisas. Elas são, em sua essência, compostas por um conjunto de rotinas organizacionais que desenham a forma como as coisas devem ser feitas. Discute-se, assim, o conceito de práticas e de rotinas de maneira geral e, em seguida, no contexto da EMN.

Nelson e Winter (1982) entendem a prática organizacional como um modo particular de conduzir as funções organizacionais. Segundo Penrose (2006), a prática organizacional refere-se aos recursos estratégicos e aos comportamentos regulares e previsíveis de uma organização. As práticas organizacionais são, também, influenciadas pela história, pelas pessoas, pelos interesses e pelas ações da organização (BARTLETT; GHOSHAL, 1989) e são institucionalizadas (KOSTOVA, 1999).

Para Kostova (1999), as práticas organizacionais refletem parcela do conhecimento e das competências de uma organização. Para que tais práticas sejam executadas pelos indivíduos, essas mesmas devem ser aceitas pelos empregados como a melhor forma de realizar certas tarefas (KOSTOVA, 1999). Szulanski (1996), por sua vez, define práticas organizacionais como o uso de conhecimentos rotineiros da organização. Essas práticas possuem um elemento tácito composto por habilidades individuais e por arranjos sociais colaborativos. Ou seja, a

prática organizacional envolve os conhecimentos e competências gerados pela experiência rotineira e são compartilhados pelos diversos atores da organização (SZULANSKI, 1996).

Para Dosi, Nelson e Winter (2002), as práticas organizacionais estão relacionadas à habilidade organizacional de transformar intenções em ações. Ou seja, a forma com a qual os indivíduos transformarão essa mesma intenção⁵ em produtos e serviços tangíveis. As práticas organizacionais também retratam os comportamentos rotineiros e previsíveis da organização e refletem os conhecimentos, competências e capacidades da mesma. Assim, uma determinada prática *guarda* em si um conjunto determinado de rotinas que tornam as suas ações socialmente previsíveis e estruturadas (DOSI; NELSON; WINTER, 2002).

Como base no apresentado, as práticas organizacionais são, em sua essência, um conjunto de ações rotineiras que determinam a forma como os indivíduos executarão as atividades organizacionais. Logo, entender o conceito de rotinas torna-se relevante. As rotinas, para Nelson e Winter (2005),

[...] assumem a função que os genes apresentam na teoria [...] biológica. São características persistentes do organismo e determinam seu comportamento possível; elas são hereditárias no sentido de que os organismos de amanhã gerados pelos de hoje, têm muitas das mesmas características; e são selecionáveis no sentido de que organismos com certas rotinas podem sair-se melhor do que outros, e se assim for, sua importância relativa na população (no ramo de atividades) vai aumentando ao longo do tempo (NELSON; WINTER, 2005, p. 33)

⁵ Intenção será, neste trabalho, [...] *concerned with how individuals form their approach to the world and try to make sense of their environment.* (NONAKA, 1994, p. 17).

Quadro 2.1 - Definições de práticas organizacionais

Autor	Ano	Definição
Nelson e Winter	2005	Prática como um modo particular de se conduzir as funções organizacionais. Prática como os comportamentos regulares e previsíveis de uma organização
Bartlett e Ghoshal	1989	Práticas são influenciadas, ao longo do tempo, pela história, pelas pessoas, pelos interesses e pelas ações da organização
Szulanski	1996	Práticas organizacionais apresentam um elemento tácito composto por habilidades individuais e por arranjos sociais colaborativos, ou seja, trata-se dos conhecimentos e competências gerados pela experiência rotineira que são compartilhados pelos diversos atores nas tarefas da organização
Kostova	1999	Práticas organizacionais refletem parcela do conhecimento e das competências de uma organização. Práticas organizacionais são caracterizadas por sua institucionalização na organização.
Dosi, Nelson e Winter	2002	Práticas organizacionais estão relacionadas à habilidade organizacional de transformar intenções em ações. Mais que isso, seria transformar essa mesma intenção em produtos e serviços tangíveis que se assemelham às intenções pretendidas

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação.

Para Dosi, Nelson e Winter (2002), as rotinas são as atividades organizacionais com caráter repetitivo e são constituídas pelas habilidades organizacionais. Como eles afirmam que as rotinas são como blocos que, unidos, constituem as capacidades das organizações⁶ (DOSI; NELSON; WINTER, 2002, p. 4).

Nelson e Winter (1982) e Coriat (2002) afirmam que a rotina consiste em um conjunto de procedimentos coordenados e relacionados essenciais na determinação do *modus operandi* de uma organização. Esses procedimentos coordenados são tácitos para os indivíduos que os executam (POLANYI, 1966) e específicos de cada organização, podendo variar de organização para organização (CORIAT, 2002). Considerando tais características, as rotinas constituem a forma mais importante de estocagem do conhecimento específico de uma organização (TEECE; PISANO; SHUEN, 2002; NELSON; WINTER, 1982).

⁶ [...] *routines are the building blocks of capabilities* (DOSI; NELSON; WINTER, 2002, p. 4).

Quadro 2.2 - Definições de rotinas

Autor	Ano	Definição
Nelson e Winter	2005	“Rotinas são características persistentes do organismo e determinam seu comportamento possível; elas são hereditárias no sentido de que os organismos de amanhã gerados pelos de hoje têm muitas das mesmas características e são selecionáveis no sentido de que organismos com certas rotinas podem sair-se melhor do que outros e, se assim for, sua importância relativa na população (no ramo de atividades) vai aumentando ao longo do tempo”
Dosi, Nelson e Winter	2002	Rotinas são as da atividade organizacional com caráter repetitivo constituídas pelas habilidades organizacionais
Coriat	2002	Rotina é o conjunto de procedimentos coordenados. A rotina é um elemento essencial do <i>modus operandi</i> e do processo de tomada de decisão de uma organização e envolve as competências tecnológicas e organizacionais dessa mesma organização
Teece, Pisano e Shuen	2002	Rotinas organizacionais como um conjunto de ativos específicos encontrados nos indivíduos e/ou grupos de uma organização, promovendo nesses uma performance diferenciada em suas atividades

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação.

Com base no acima exposto, as rotinas serão as características persistentes da organização que determinam seu comportamento e o torna previsível. As rotinas têm caráter repetitivo e coordenado, influenciando a forma de operar da organização e a sua eficiência em executar essa mesma operação. Por fim, as rotinas são os repositórios do conhecimento organizacional formadas com base na combinação das habilidades e competências organizacionais aliadas às competências de uma mesma organização.

Resumindo, as práticas da EMN são *modos diferenciados de se conduzir as funções organizacionais* (KOSTOVA, 1999) e envolvem um amplo conjunto de atividades organizadas e repetitivas: as rotinas. Essas últimas, por sua vez, são os repositórios do conhecimento de uma organização e, como tais, *guardam* parcela das habilidades e capacidades dessa mesma organização. Além disso, as práticas organizacionais são expressões de conhecimentos tácitos, valores e identidades únicos da EMN que foram constituídos não somente pelas pessoas que hoje envolvem a organização, mas, também, pela história e trajetória dessa organização (as pessoas que já passaram por ela) (MEYER; ROWAN, 1977; TOLBER; ZUCKER, 1999). Entender como as práticas organizacionais são

formadas e quais elementos sociais da organização influenciam esse processo apoiará o presente trabalho a compreender a sua transferência entre unidades organizacionais distintas.

2.2 A transferência de práticas organizacionais estratégicas entre multinacionais e fornecedores na perspectiva institucional

Na seção anterior foram discutidos os seguintes assuntos: (1) os conceitos de EMN enquanto organização econômica e social; (2) os conceitos de prática organizacional, como o modo particular de as organizações transformarem as suas intenções em produtos e/ou serviços. Nesta seção, discutem-se dois pontos em específico. O primeiro deles apresenta o *backward linkage* e a sua relevância para o desenvolvimento organizacional. Esse tipo de vínculo será o *locus* no qual as transferências ocorrerão. O segundo ponto apresenta os conceitos de transferência de práticas e os fatores que influenciam a sua institucionalização no BL.

Assim como Jones (1996), esta dissertação parte do pressuposto de que a difusão das técnicas de gestão da EMN traz uma importante contribuição para o desenvolvimento das organizações envolvidas. Como também ressalta o autor, a transferência de práticas organizacionais da EMN é um processo complexo.

2.2.1 Os vínculos entre multinacionais e a cadeia de fornecedores locais: os *backward linkages*

A formação de vínculos produtivos entre as filiais estrangeiras e as firmas domésticas localizadas no país receptor do investimento é um dos meios de a EMN se desenvolver economicamente. (UNCTAD, 2001). A literatura destaca três vínculos essenciais para a

operação da EMN: (1) os vínculos *para trás* (*backward linkages*): formados entre a EMN (subsidiárias) e seus fornecedores para a aquisição de bens e serviços; (2) os vínculos *para frente* (*forward linkages*): formados entre a EMN (subsidiárias) e seus clientes; (3) os vínculos horizontais (*horizontal linkage*): envolve as interações entre a EMN (subsidiária) com as firmas domésticas engajadas em atividades competitivas à atividade principal da subsidiária. Os vínculos podem, também, envolver entidades *non-business* como universidades, centros de treinamento, centros de pesquisa e tecnologia e agências de promoção da exportação dentre outros. (UNCTAD, 2001).

Esta dissertação focou sua análise nos *Backward Linkages* (BL), que podem ser entendidos como arranjos contratuais de longo prazo para o fornecimento de insumos. Referem-se aos arranjos de subcontratação para produção de produtos finais ou intermediários (LALL, 1980).

O BL pode ser assim entendido

[...] these are defined as transaction that go beyond arm's length, one-off relation (as in buying standardized product off the shelf) and involve longer-term relations between firms. In fact, a very large proportion of intra-industry transaction in very country involves linkages in this sense, marked by sustained exchange of information, technology, skill and other assets (UNCTAD, 2001, p. 127).

Segundo a UNCTAD (2001), uma grande proporção das interações intraindustriais envolve vínculos desse tipo. Tal temática foi extensivamente abordada pela literatura, com destaque para os anos 70 e 80 (LALL, 1980; RODRIGUEZ-CLARE, 1996; STEWART, 1976; CRONE, 1999; LALL, 1980). Como, porém, afirma a própria UNCTAD (2001), essa temática merece nova atenção devido:

1. à importância que as EMNs originadas dos países em desenvolvimento adquiriram para a configuração de algumas cadeias globais de produção (como a indústria de eletro-eletrônicos e maquinários);
2. a intensificação da competição e do grau de liberalização das economias;

3. e as novas práticas organizacionais desenvolvidas, conduzindo as firmas líderes a estreitar seus relacionamentos com os fornecedores externos.

Giroud e Scott-Kennel (2006) argumentam que a expressão *backward linkage* é utilizada para todas as transações e relacionamentos entre subsidiárias de multinacionais e seus fornecedores locais na economia de destino⁷ (GIROUD; SCOTT-KENNEL, 2006, p. 7). O *backward linkage* (BL), por envolver relações de longo prazo, é um vínculo organizacional capaz de desenvolver atividades específicas nas organizações, além de estimular a diversificação industrial (LALL, 1980). Como afirmam Giroud e Scott-Kennel (2006), estudos sobre BL

[...] reveal the potential for inter-firm interaction in the supply chain, particularly with local suppliers, but have a number of limitations with regards to our understanding of the types and developmental potential of such linkages (GIROUD; SCOTT-KENNEL, 2006, p. 4).

Ou seja, apesar dos avanços nos estudos sobre BL apresentados pela literatura, ainda existem limitações de entendimento sobre os tipos de BL praticados pelas organizações e a capacidade de desenvolvimento organizacional que esse mesmo BL pode promover (CRONE; ROPER, 1999).

Spillovers via backward linkages, may take place through direct knowledge transfer from foreign customers to local suppliers; higher requirements or rewards for products quality and on-time delivery that encourage domestic suppliers to upgrade their production, management or technology (GIROUD; SCOTT-KENNEL, 2006, p. 7)

As motivações para formação do BL estão relacionadas: (1) à redução dos custos de transação inerentes às transações de livre mercado; (2) à busca por verticalização da produção e; (3) à busca por redução dos custos impostos pelas trocas de informações (LALL, 1980). A formação dos BLs está, também, relacionada a fatores como tamanho da subsidiária, poder de mercado da matriz da EMN, poder de barganha das empresas no território doméstico e

⁷ *[...] is used for all transactions and relationships between foreign subsidiaries and local suppliers in the host economy* (GIROUD; SCOTT-KENNEL, 2006, p. 7).

posição dessas empresas na cadeia industrial (tecnologia, sofisticação de produtos, valor-adicionado).

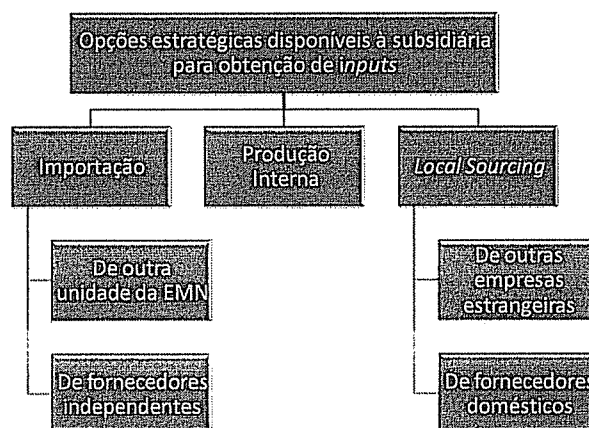
Dentre os impactos que a formação do BL tem para as organizações envolvidas estão: (1) maior e mais veloz adaptabilidade e flexibilidade da produção e das tecnologias da EMN à condições locais⁸ (UNCTAD, 2001, p. 129); (2) maior adaptabilidade e flexibilidade da produção dos fornecedores aos padrões internacionais de produção; (3) acesso a canais de difusão de conhecimento e de habilidades entre as firmas. As trocas de informações e conhecimentos e as transferências de práticas organizacionais nesse tipo de vínculo podem proporcionar eficiência produtiva para as empresas envolvidas, aumentar a produtividade, incrementar as capacidades tecnológicas e gerenciais e diversificar os mercados de atuação (UNCTAD, 2001).

Os trabalhos sobre BL mapeados apresentam duas características principais. A primeira delas revela que alguns dos trabalhos que tratam a problemática do BL geralmente o abordam de forma agregada. Ou seja, todos os conhecimentos, tecnologias e competências são transferidos juntos e ao mesmo tempo entre as organizações do vínculo (SAGGI, 2002; MORAN, 2000; BLOMSTROM; KOKKO; ZEJAN, 1992). A segunda característica sinaliza para as fases em que o BL é estudado: (1) fase de sua formação: com foco na identificação dos determinantes e motivações do BL; (2) fase de consolidação: dado que o vínculo já foi formado, busca-se identificar seus efeitos/impactos para as organizações (GIROUD; SCOTT-KENNEL, 2006; SCOTT-KENNEL; ENDERWICK, 2004).

⁸ [...] *they can increase their specialization and flexibility, and adapt technologies and product better and faster to local conditions* (UNCTAD, 2001, p. 129)

Apesar dos esforços da literatura para compreender o BL no cenário econômico e produtivo recentes, o *World Investment Report* (WIR) (UNCTAD, 2001) argumenta que as taxas de formação dos BL são geralmente difíceis de serem mensuradas e o processo como os conhecimentos, práticas e tecnologias serem transferidos ainda é um assunto pouco abordado. Logo, a ausência de um entendimento mais completo do que vem a ser o BL e seus impactos ainda é um problema da literatura recente (GIROUD; SCOTT-KENNEL, 2006).

Figura 2.1 - Opções estratégicas da EMN com relação ao fornecimento de inputs



Fonte - UNCTAD, 2001.

Ao optar por não produzir os insumos internamente nem adquiri-los no livre mercado, a construção dos BLs com fornecedores locais torna-se uma questão estratégica para a EMN. O WIR (UNCTAD, 2001) aponta que essa decisão depende dos custos, da qualidade e da flexibilidade dos fornecedores locais (UNCTAD, 2001). Além dessas questões de ordem técnica, afetam a formação do BL fatores como as instituições nacionais (câmaras de comércio, associações, sindicatos) (DONER; SCHEIDER, 2000); o padrão de eficiência dos fornecedores locais (ALTEMBURG, 2000; CRONE, 2000); as práticas de gestão e a cultura do país receptor do investimento (UNCTAD, 2001).

Tomada a decisão pela formação do BL, o WIR recomenda algumas etapas básicas para que o vínculo se consolide, visando o longo prazo. A formação do BL envolve basicamente quatro etapas (UNCTAD, 2001):

1. busca por um novo fornecedor local;
2. transferência de tecnologias, conhecimento e práticas;
3. fornecimento de treinamento para a unidade receptora da tecnologia, conhecimento ou prática;
4. compartilhamento de informações.

Na primeira etapa, segundo o WIR (UNCTAD, 2001), as formas mais comuns de captar novos fornecedores estão: 1) no anúncio público sobre as necessidades organizacionais da filial; 2) em visitas de auditorias técnicas a fornecedores potenciais prospectados pela própria filial. Torna-se importante notar que essa fase de prospecção é impactada por fatores como: (1) as políticas de comércio internacional do país receptor do investimento; (2) a natureza do insumo; (3) os aspectos competitivos e estratégicos da estrutura de suprimento da subsidiária da EMN.

A segunda etapa trata da transferência de tecnologia, conhecimento e práticas. Segundo o WIR (UNCTAD, 2001), a transferência de elementos organizacionais para o fornecedor é uma das formas de garantir o atendimento às especificidades técnicas do insumo. Como afirma o relatório, as subsidiárias das EMNs compartilham com seus fornecedores não somente especificações técnicas mas, algumas das vezes, oferecem algum tipo de assistência que incrementa as capacidades tecnológicas do fornecedor⁹ (UNCTAD, 2001, p. 142).

Segundo o WIR (UNCTAD, 2001), a transferência de práticas entre organizações pode envolver três *locus*: relacionado ao produto, aos processos ou ao *know-how* organizacional e

⁹ [...] *foreign affiliates often have to provide suppliers not just with specifications but sometimes also with assistance in raising suppliers' technological capabilities* (UNCTAD, 2001, p. 142).

de gestão. Abaixo estão algumas das formas de transferência mais comuns em cada um dos *locus* (UNCTAD, 2001):

Relacionadas ao Produto

- Provisão de *know-how* relacionada ao produto
- Transferência de especificações técnicas e de *design*
- Consultorias técnicas relacionadas as novas tecnologias transferidas
- *Feedback* estruturados sobre a performance e eficiência dos produtos
- Colaboração para o desenvolvimento de P&D

Relacionadas ao Processo

- Provisão de máquinas e equipamentos para os fornecedores
- Suporte técnico no planejamento da produção, na gestão da qualidade, na inspeção e nos testes
- Visitas técnicas aos fornecedores de modo a colaborar para o modo de operação da produção, para a qualidade e *layout* do processo produtivo
- Formação de clubes de cooperação entre fornecedores com pauta em questões de compartilhamento técnico

Relacionadas ao *know-how* organizacional e à gestão

- Assistência para a adesão ou criação de um sistema de gestão
- Assistência na implementação de sistemas de qualidade
- Introdução de novas práticas como gestão de rede ou financeiras, bem como técnicas de compra ou *marketing*.

A terceira etapa, que envolve o fornecimento de treinamento para a unidade receptora da prática, é considerada pelo WIR como vital para o sucesso e a sustentabilidade do BL (UNCTAD, 2001). Conforme o relatório

[...] the human resource base of supplier firms is vital to the success and sustainability of linkages. Assistance in human resource development therefore often forms part of linkages, and expands the scope for deeper spillovers of skills and knowledge. While evidence on skill linkages is difficult to collect, what exists suggests that they can be significant (UNCTAD, 2001, p. 145).

Ainda, segundo o relatório, as firmas domésticas comumente enfrentam restrições financeiras, institucionais e de habilidade na formação de seus recursos humanos. Essa etapa do

aprofundamento¹⁰ do BL é fortemente afetada pela cultura das organizações envolvidas, bem como por seus objetivos, metas, capacidades, competências e valores organizacionais (UNCTAD, 2001).

Algumas das formas indicadas para o suprimento desse treinamento (UNCTAD, 2001) são:

- cursos de treinamento nas filiais para os profissionais das fornecedoras;
- acesso dos fornecedores a treinamentos internos à filial ou em unidades no exterior;
- envio de equipes de especialistas às plantas fornecedoras;
- promoção de aprendizagem cooperativa entre fornecedores.

Por fim, a quarta etapa refere-se ao compartilhamento de informações entre a subsidiária e os fornecedores (UNCTAD, 2001). Essa etapa deve ser entendida como um fluxo contínuo de conhecimentos e informações. Esse fluxo contínuo favorece a eficiência da produção, a realização de investimentos, a eficiência dos custos e a otimização da entrega por parte dos fornecedores (UNCTAD, 2001). Algumas das formas de as organizações compartilharem informações são:

- compartilhamento informal de informação sobre negócio e requerimentos futuros;
- provisão de ordens de compras anuais;
- provisão de informações de mercado;
- encorajamento aos fornecedores para a formação de associações de negócios.

Apesar das recomendações para a formação e o aprofundamento do BL apresentadas acima, é importante salientar que não existem regras determinadas para a condução do vínculo. Cada EMN, aliada a seus fornecedores de longo prazo, deve buscar o melhor formato organizacional para o BL. Entretanto, as informações acima listadas serão de grande importância para a condução do caso.

¹⁰ Em inglês, o termo utilizado é *deepening*.

Partindo disso, para além das questões técnicas que afetam a criação e o aprofundamento do BL, deve-se considerar que esses são também formados a partir da necessidade de as organizações reduzirem seus custos de transação, além de ser um mecanismo utilizado por elas para lidar com as imperfeições de mercado (LALL, 1980). O relatório da UNCTAD (2001) também argumenta que a formação e a eficiência do BL estarão relacionadas a fatores como poder de mercado e poder barganha das organizações envolvidas.

Pensando nos campos organizacionais nos quais as subsidiárias e os fornecedores estão emersos (DIMMAGIO; POWELL, 2005), a formação do BL tem como função favorecer a flexibilidade e a adaptabilidade da produção da subsidiária. Essa função vem a favorecer o isomorfismo (DIMMAGIO; POWELL, 2005) das subsidiárias em relação ao mercado local com o qual se relaciona. Do lado dos fornecedores, o BL favorece o ajuste das empresas domésticas aos padrões globais de produção (UNCTAD, 2001), mais uma vez, favorecendo o isomorfismo delas com padrões produtivos internacionais (DIMMAGIO; POWELL, 2005). Deve-se também considerar que a formação do BL é uma resposta da EMN à necessidade de a subsidiária garantir a entrega e a qualidade dos insumos fundamentais de sua produção (UNCTAD, 2001), tornando a cooperação e a ação dos fornecedores estratégicos previsíveis (BARNARD, 1971).

Esses fatos conduziriam as organizações envolvidas nesse vínculo a adquirirem maior legitimidade nos mercados nos quais atuam (UNCTAD, 2001; MEYER; ROWAN, 1977; DIMMAGIO; POWELL, 2005). A expectativa é que as subsidiárias incrementem a sua legitimidade nos mercados locais no momento em que a cooperação com os fornecedores as ajude a adaptar sua produção aos padrões locais. Ao mesmo tempo, espera-se que os fornecedores locais incrementem a sua legitimidade nos mercados internacionais no momento

em que a subsidiária os apoia a adaptar a sua produção aos padrões internacionais (DRORI, 2008). Apesar dos impactos positivos que o BL pode proporcionar à representatividade dos seus insumos para a formação do produto final da EMN, ainda é baixa principalmente nas cadeias produtivas das economias em desenvolvimentos (UNCTAD, 2001).

Esta seção teve por objetivo discutir alguns dos fatores que afetam a formação, a consolidação e a eficiência dos BLs. As seções que se seguem discutem as formas como essas mesmas práticas organizacionais da EMN podem ser transferidas e institucionalizadas no vínculo entre subsidiária e fornecedores.

2.2.2 A transferência de práticas organizacionais no *backward linkage*

A transferência de práticas organizacionais envolve o compartilhamento de rotinas e conhecimentos entre duas ou mais organizações. Como resultado dessa transferência, a organização receptora passa a replicar (exata ou parcialmente) as práticas compartilhadas. (WINTER, 1995; SZULANSKI, 1996). Para Kostova (1999), a transferência de práticas refere-se ao fluxo de conhecimentos (com seus elementos técnicos e sociais) entre organizações. Além de absorver os conteúdos técnicos da prática, a unidade receptora deverá também absorver elementos sociais como valores, normas e significados (KOSTOVA, 1999).

Para Jones (1996), dentre os fatores que influenciam a transferência de práticas estão o perfil regulatório e o sistema legal da economia de destino e o perfil social e cultural das nações envolvidas. Jones (1996) defende que diferenças culturais muito acentuadas tornam difíceis as transferências de práticas. Quanto mais imbuída de elementos sociais a prática organizacional da EMN for, mais complexo e difícil será a sua adoção pelo fornecedor. Se a prática em

questão for imbuída de elementos essencialmente técnicos ou tecnológicos, é possível que essa prática seja adotada mais facilmente (JONES, 1996).

Posto isso, a transferência de práticas organizacionais no BL envolverá o compartilhamento de rotinas e conhecimentos da EMN com seus fornecedores. Nessa transferência, a EMN tem a oportunidade de compartilhar com o fornecedor os elementos técnicos, tecnológicos e sociais da prática. Todavia, a intenção de transferir e o ato de compartilhar as práticas não asseguram que o fornecedor conseguirá adotá-las e replicá-las (exata ou parcialmente). A transferência somente será eficiente e bem-sucedida se a prática adotada pelo fornecedor assumir o *status* de *taken-for-granted* para seus empregados (KOSTOVA, 1999). Ou seja, o sucesso da transferência de práticas está relacionado a fatores que vão além da simples implementação de suas rotinas e conhecimentos.

Quadro 2.3 - Definições transferência de práticas organizacionais

Autor	Ano	Definição
Szulanski	1996	A transferência significa a replicação de uma prática interna na qual o seu desempenho é superior em alguma parte da organização, ou ela é reconhecida como superior e se mostra como um conhecimento alternativo da organização
Winter	1995	A transferência de práticas está na replicação exata ou parcial de recursos específicos e pode ser considerada como a replicação das rotinas organizacionais e conhecimento
Zander e Kogut	1995	A transferência, nos seus estágios mais avançados, envolve mais que a capacidade de transferir os recursos e conhecimentos estratégicos, envolve a capacidade de fazê-los com velocidade

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação.

Kostova (1999) argumenta que o sucesso da transferência está diretamente relacionado ao grau de institucionalização da prática na unidade receptora. A institucionalização é o processo por meio do qual a prática alcança o *status* de *melhor caminho para se fazer as coisas* na unidade receptora, e seus valores, símbolos e significados são adotados pelos indivíduos da

unidade receptora. A institucionalização de uma prática transferida envolve duas etapas: a implementação e a internalização (KOSTOVA, 1999).

[...] as the degree of institutionalization of the practice at the recipient unit. Institutionalization is the process by which a practice achieves a taken-for-granted status at the recipient unit – a status of 'this is how we do things here'. In addition, institutionalization is also a process by which the practice may achieve symbolic meaning for the employees at the recipient unit. Institutionalization, thus, is conceptualized at two levels: implementations and internalization (KOSTOVA, 1999, p. 311).

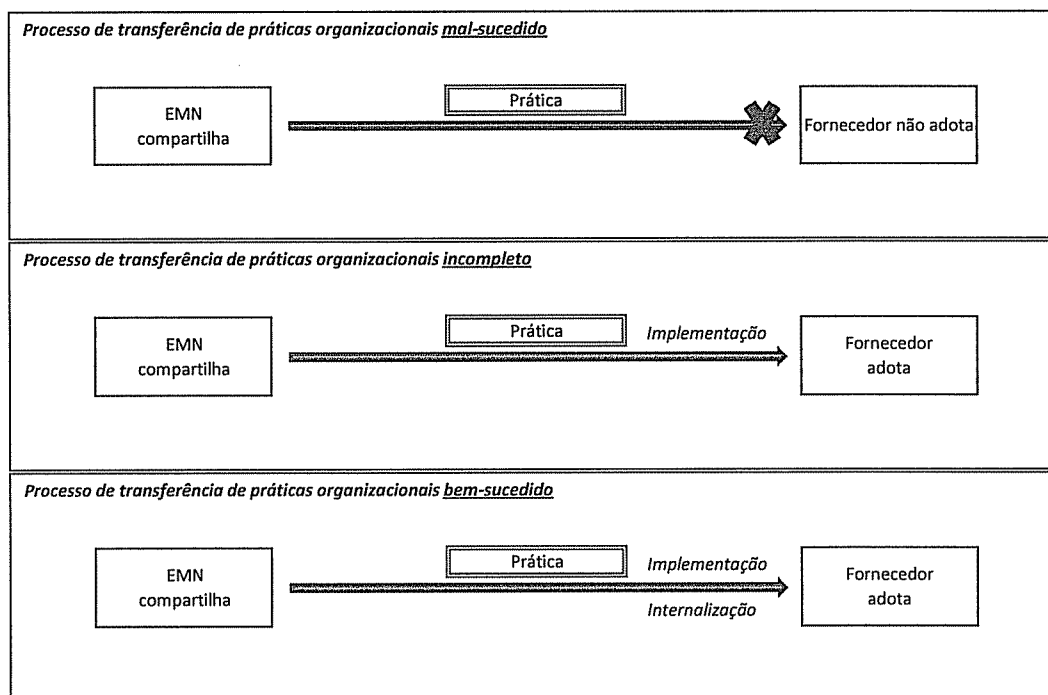
É interessante observar que alguns dos trabalhos que analisam o processo de transferência de práticas se dedicam a estudar a fase da implementação, que significa o grau no qual a unidade receptora segue as regras formais implícitas na prática¹¹ (KOSTOVA, 1999, p. 311). A implementação refere-se aos comportamentos objetivos e às ações requeridas para a realização da prática (KOSTOVA; ROTH, 2002). Essa dimensão também pode ser entendida como o grau no qual a unidade receptora (fornecedores) segue as regras formais para execução da prática compartilhada pela EMN.

Assim como observam Kostova (1999) e Kostova e Roth (2002), a internalização da prática é uma fase fundamental para a institucionalização da mesma. Para os autores, a internalização é o estado no qual os empregados da Unidade receptora adicionam significado simbólico à prática, ou seja, eles embutem valor à determinada prática¹² (KOSTOVA, 1999, p. 311). Ou seja, a internalização é o estado no qual os empregados da unidade receptora da prática (fornecedores) veem a mesma como um valor para a sua organização e tornam-se praticantes desta (KOSTOVA; ROTH, 2002). A internalização faz com que os empregados dos fornecedores deem significado simbólico à prática compartilhada pela EMN (KOSTOVA, 1999). Para o mesmo, a unidade emissora da prática (subsidiária) deve desenvolver formas de compartilhamento desses valores, normas e significados.

¹¹ [...] the degree to which the recipient unit follows the formal rules implied by the practice (KOSTOVA, 1999, p. 311).

¹² [...] state in which the employees at the recipient unit attach symbolic meaning to the practice – they infuse it with value (KOSTOVA, 1999, p. 311)

Figura 2.2 - O processo de transferência de práticas organizacionais



Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

O grau de adoção das práticas nos fornecedores é reflexo do grau de implementação e de internalização das rotinas e conhecimentos organizacionais. Uma prática se institucionaliza em determinada organização quando ela é aprovada pelos empregados do fornecedor e quando ela passa a fazer parte de sua identidade organizacional (KOSTOVA, 1999). Ou seja, a prática é efetivamente transferida quando ela é internalizada nos empregados do fornecedor. Vale ressaltar, porém, que uma prática implementada não implica, necessariamente, uma prática internalizada.

Como afirma Kostova (1999, p. 311),

[...] it is possible that although a practice is formally implemented and its rules strictly followed, the employees do not infuse it with value by developing positive attitudes towards it. They may, for example, disapprove of the practice or of some of its aspects, or they simply may not have had the time to develop a positive attitude toward it.

Quadro 2.4 - Definições de sucesso da transferência de práticas organizacionais

Autor	Ano	Definição
Szulanski	1996	O sucesso da transferência de práticas e conhecimentos estratégicos estaria relacionado à capacidade das unidades envolvidas na transferência em superar dificuldades
Kostova	1999	O sucesso da transferência está diretamente relacionado ao grau de institucionalização dessa prática organizacional e/ou conhecimento. A institucionalização é o processo pelo qual a prática alcança o <i>status</i> de <i>melhor caminho</i> na unidade receptora e seus valores, símbolos e significados também são transferidos para os indivíduos envolvidos no processo de transferência
Djelic	1998	O sucesso da transferência de práticas depende do grau de organização dos processos administrativos dessa firma; da existência de mecanismos de controle interno e da capacidade da matriz em aceitar interações com a unidade receptora

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação.

A próxima seção apresenta os elementos institucionais que afetam o compartilhamento, a adoção e a institucionalização das práticas organizacionais no BL.

2.2.3 A transferência, adoção e institucionalização de práticas organizacionais

Conforme explicitado na seção anterior, o processo de transferência envolve o compartilhamento de práticas organizacionais pela subsidiária e a adoção da mesma pelos fornecedores. A transferência será bem-sucedida se a prática transferida for institucionalizada pelos fornecedores, ou seja, se ela for implementada e internalizada pelos empregados dos fornecedores. A institucionalização da prática está relacionada a componentes comportamentais e de atitude que impactam a implementação da prática e a internalização dos valores que tal prática representa. A variação do grau de adoção do fornecedor será consequência dos diferentes níveis e configurações que a implementação e a internalização poderão assumir. A prática se torna institucionalizada quando passa a ser observada pelas pessoas da organização receptora como legítima e são adotadas pelas organizações que buscam legitimidade e, não necessariamente, na busca por eficiência (MEYER; ROWAN,

1977; ZUCKER, 1987). Com base nessa discussão, Kostova e Roth (2002) sugerem que o processo de transferência (compartilhamento e adoção de práticas organizacionais) tem dois componentes: o desenvolvimento de comportamentos padronizados e o desenvolvimento de propriedades simbólicas conectadas a esses comportamentos. Os autores definem propriedade simbólica como o grau de consenso entre os membros das organizações envolvidas no BL sobre o valor e o significado da prática (TOLBER; ZUCKER, 1999; KOSTOVA; ROTH, 2002).

Na perspectiva institucional, as EMN são confrontadas com as pressões de seus campos organizacionais e, como resposta, tendem a repassar as suas melhores práticas para sua rede de fornecedores. Isso torna as organizações envolvidas mais isomórficas umas às outras à medida que diferentes unidades detêm um conjunto de práticas e rotinas similares. Ainda sobre as pressões que os campos organizacionais exercem sobre as organizações, as subsidiárias são confrontadas com forças que as levam a se tornar mais isomórficas com os padrões locais de produção, sendo os fornecedores importantes pontos de contato entre as subsidiárias e os padrões locais de produção. As subsidiárias também são confrontadas por forças institucionais que as levam a produzir cada vez mais de acordo com os padrões internacionais de produção, padrão esse de domínio da EMN. Essas organizações responderão à necessidade de compartilhar e adotar práticas organizacionais de acordo com o padrão e a intensidade com a qual as forças institucionais agirão sobre esses atores. Essas forças institucionais influenciarão a interpretação e a percepção da prática, tanto por parte da subsidiária, quanto por parte dos fornecedores.

A estrutura dos campos organizacionais configurará, para Kostova e Roth (2002), dois contextos determinantes para a institucionalização das práticas: o contexto institucional e o

contexto relacional. A seguir serão apresentadas as ideias que fundamentam tais contextos (KOSTOVA, 1999; KOSTOVA; ROTH, 2002).

2.2.3.1 O contexto institucional

Para analisar os efeitos do ambiente institucional, considerou-se, assim como Kostova e Roth (2002), o conceito de contexto institucional. Para os autores, o contexto institucional é definido como um conjunto específico de instituições regulatórias, cognitivas e normativas de um dado país¹³ (KOSTOVA; ROTH, 2002, p. 217).

O componente regulatório será, conforme Kostova e Roth (2002), o conjunto de leis e regulamentações particulares de uma nação que influenciam/impactam as ações de uma organização. Esse conjunto geralmente promove certos tipos de comportamento das organizações atuantes no vínculo e restringem outros (KOSTOVA, 1999; KOSTOVA; ROTH, 2002). O componente cognitivo refletirá o conhecimento social amplamente compartilhado (esquemas e estereótipos, por exemplo) pelos indivíduos daquela nação/organização. Esse pilar influencia a forma como um fenômeno em particular é categorizado e interpretado pelos indivíduos.

The cognitive component reflects the cognitive categories widely shared by the people in a particular country (Markus & Zajonc, 1985; Scott, 1995). Scott suggests that "cognitive elements constitute the nature of reality and the frames through which meaning is made" (1995: 40). Cognitive programs such as schemas, frames, inferential sets, and representations affect the way people notice, categorize, and interpret stimuli from the environment. Although carried by individuals, cognitive programs are elements of the social environment and are social in nature. (Berger & Luckman, 1967) (KOSTOVA; ROTH, 2002, p. 217).

¹³ [...] *institutional profile [is] defined as the issue-specific set of regulatory, cognitive and normative institutions in a given country, which Scott (1995) called pillars* (KOSTOVA; ROTH, 2002, p. 217).

Já o componente normativo refletirá os valores, crenças, normas e pressupostos sobre a natureza humana e sobre o comportamento humano tomado pela sociedade de um dado país¹⁴ (KOSTOVA; ROTH, 2002, p. 217).

Normative components introduce "a prescriptive, evaluative, and obligatory dimension into social life" (Scott, 1995: 37). Hofstede defines values as the conceptions of the preferred or the desirable—"feelings with an arrow to it: they have a plus and a minus side" (1991: 8)—for example, evil versus good, paradoxical versus logical. Norms specify how things should be done; "they are the standards for values that exist within a group or category of people" (Hofstede, 1991: 8) (KOSTOVA; ROTH, 2002, p. 217).

Em conjunto, esses pilares (ou componentes) refletem diferentes faces de um mesmo ambiente institucional. Além disso, eles são responsáveis por um conjunto de pressões (coercitivas, miméticas ou normativas) que levam as organizações EMNs (subsidiárias) a compartilharem suas práticas organizacionais.

Com base em Kostova e Roth (2002), o equilíbrio entre as diversas forças institucionais que atuam sobre a subsidiária e o fornecedor levará os indivíduos do fornecedor a interpretar a prática compartilhada de diferentes formas. Com base em Kostova e Roth (2002), esta dissertação considera que um ambiente institucional mais favorável ao compartilhamento e à adoção de práticas será mais *bem equipado* com leis e regulamentações que favoreçam o entendimento da prática a ser transferida para o fornecedor. Quando o componente cognitivo é favorável à transferência de práticas, os empregados da unidade receptora (fornecedores) entenderão o valor (no seu sentido institucional) da prática e tomará para si ações positivas em relação a ela (KOSTOVA; ROTH, 2002). Já um componente normativo favorável conduz o fornecedor a institucionalizar a prática no momento em que suas normas, valores e crenças são assimilados pelas organizações envolvidas (KOSTOVA; ROTH, 2002). Vale ressaltar que, com base em Kostova e Roth (2002), um contexto regulatório favorável às transferências

¹⁴ [...] values, beliefs, norms and assumptions about human nature and human behavior held by the individuals in a given country (KOSTOVA; ROTH, 2002, p. 217).

de práticas entre subsidiária e fornecedores não direciona as organizações envolvidas a uma atitude positiva em relação à prática.

Inspirada pelo trabalho de Kostova e Roth (2002), esta dissertação considera que a implementação de práticas organizacionais é: (1) positivamente influenciada pelo pilar regulatório, ou seja, pelo conjunto de leis e regulações existentes na economia de destino; (2) positivamente influenciada pelo pilar cognitivo, ou seja, pelo grau de conformidade entre os conhecimentos socialmente compartilhados entre subsidiária e fornecedores; (3) positivamente influenciada pelo pilar normativo, ou seja, pelo grau de conformidade entre as normas, as crenças e os valores da subsidiária e dos fornecedores.

Já a internalização das práticas será: (1) negativamente influenciada pelo pilar regulatório: ou seja, a imposição de um conjunto de leis e regulações conduz os indivíduos dos fornecedores a adotarem um comportamento negativo para com a prática; (2) positivamente influenciada pelo pilar cognitivo, ou seja, pelo grau de conformidade entre os conhecimentos socialmente compartilhados entre subsidiária e fornecedores; (3) positivamente influenciada pelo pilar normativo: ou seja, pelo grau de conformidade entre as normas, as crenças e os valores da subsidiária e dos fornecedores.

2.2.3.2 O contexto relacional

Adicionalmente às pressões do contexto institucional, a subsidiária e os fornecedores são também confrontados por pressões que emergem do próprio relacionamento. Com base em Kostova e Roth (2002), o contexto relacional será responsável pela conexão entre subsidiária e fornecedor e influenciará o caminho pelo qual as pressões que emergem no relacionamento

são interpretadas e percebidas pelos indivíduos envolvidos no processo de transferência. O contexto relacional se configurará por meio de três características do relacionamento entre as partes: dependência, confiança e identidade (KOSTOVA; ROTH, 2002).

A variável dependência é definida como a percepção dos gestores do fornecedor sobre o grau de sua dependência para com o suporte da subsidiária para acessar recursos, tecnologias, capital e expertise (KOSTOVA; ROTH, 2002). A ideia de dependência está ligada à noção de subordinação, controle e hierarquia da subsidiária para com os fornecedores. As relações de dependência afetam a institucionalização das práticas organizacionais na medida em que um maior grau de dependência aumenta a legitimidade da EMN e conduz os fornecedores a serem mais isomórficos para com a subsidiária (KOSTOVA; ROTH, 2002; MEYER; ZUCKER, 1988; ROSENZWEIG; SINGH, 1991).

In her work on organizational responses to institutional pressures, Oliver (1991) suggested that an organization's decision to become isomorphic by implementing institutionalized structures or procedures will be influenced by its perceived dependence on the institutional environment. When dependence is high, organizations will tend to acquiesce; when it is low, they may defy or manipulate the environment (KOSTOVA; ROTH, 2002, p 219).

A institucionalização das práticas organizacionais será positivamente influenciada pelo grau de dependência do fornecedor. O *backward linkage* é caracterizado pela tensão entre a autonomia do fornecedor e a necessidade de controle das incertezas e da qualidade de produção dos insumos por parte da subsidiária. Nesse cenário, o fornecedor dependente da subsidiária tenderia a ver a sua atuação como coercitiva. Do outro lado, a subsidiária acredita na eficiência das suas práticas organizacionais e na necessidade dessa adoção como mimética, levando tal fornecedor a produzir de acordo com os padrões globais de produção (KOSTOVA; ROTH, 2002; WESTNEY, 1993).

A presente dissertação considera que a implementação das práticas organizacionais será positivamente influenciada pelo grau de dependência do fornecedor. Ou seja, à medida que os executivos dos fornecedores se percebem dependentes dos recursos da subsidiária, eles tendem a replicar/reproduzir as práticas organizacionais compartilhadas. Já a internalização será negativamente influenciada pelo grau de dependência do fornecedor para com a subsidiária. Ou seja, à medida que os executivos dos fornecedores se percebem dependentes dos recursos da subsidiária, eles tendem a não assumir comportamentos positivos para com a prática.

A variável confiança é definida como a percepção dos executivos envolvidos no BL sobre: 1) a boa-fé das ações dos executivos nos acordos formais e informais; 2) a honestidade dos envolvidos nos acordos e discussões; 3) o fato de as organizações envolvidas não captarem vantagens excessivas sobre o seu par quando existe tal oportunidade. Conforme destacam Kostova e Roth (2002),

[...] as past research has shown, higher trust expressed in the perceived reliability of a source positively influences practice transfer (SZULANSKI, 1996). Trust may also reduce the costs of communication, negotiation, and exchange associated with a transfer between a sender and a recipient unit (KOSTOVA; ROTH, 2002, p. 219)

A confiança influencia positivamente o compartilhamento e a adoção de práticas organizacionais no BL. Quando a prática é compartilhada pela subsidiária, o fornecedor tem seus níveis de incerteza e ambiguidade aumentados com relação ao real valor da prática (KOSTOVA; ROTH, 2002). Assim, em condições de incerteza e ambiguidade, a confiança é um fator primordial para que a transferência de práticas seja bem-sucedida. Com base em Kostova e Roth (2002), confiar nas relações do vínculo conduzirá os agentes envolvidos a compartilhar a percepção de que a prática é verdadeiramente eficiente e, conseqüentemente, levará os fornecedores a adotarem tal prática de forma mimética e não de forma coercitiva. Com relação à subsidiária, a confiança existente na relação com o fornecedor conduzirá a

mesma a adotar ações positivas no momento do compartilhamento. Essas ações positivas aumentarão o empenho dos seus gestores em desenvolver formas e instrumentos para se compartilhar a prática e incrementarão o seu empenho individual no processo.

Esta dissertação considera que a implementação e a internalização das práticas organizacionais serão positivamente influenciadas pelo grau de confiança estabelecido entre os atores do BL. Ou seja, à medida que os executivos dos fornecedores se percebem confiantes na relação, eles tendem a assumir comportamentos positivos para com o compartilhamento e adoção das práticas.

Por fim, a identificação é definida como o grau de identidade e vinculação percebido pelos executivos dos fornecedores em relação à subsidiária. O grau de identificação está ligado à percepção do fornecedor como integrante de uma organização maior, organização essa liderada pela subsidiária (KOSTOVA; ROTH, 2002). Quanto maior o grau de identificação dos atores do BL, maior será o seu empenho para com o processo de transferência.

A transferência no BL é influenciada pela capacidade dos fornecedores em replicar/reproduzir as práticas compartilhadas pela subsidiária. Fornecedores com alto grau de identificação reproduzirão as práticas e rotinas compartilhadas em conformidade com os esquemas técnicos e simbólicos estabelecidos pela subsidiária. Em contextos de alta identificação, os gestores das organizações envolvidas melhor entenderão os significados e o valor de determinada prática e, como resultado, melhor se engajarão no processo de compartilhamento e adoção de práticas (KOSTOVA; ROTH, 2002).

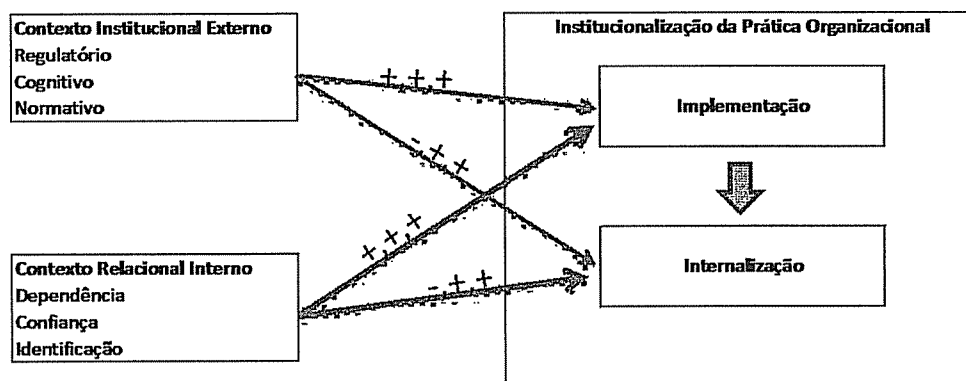
Nesta dissertação considera-se que a implementação e a internalização das práticas organizacionais serão positivamente influenciadas pelo grau de identificação estabelecido entre os atores do BL. Ou seja, à medida que os executivos dos fornecedores se identificam e se percebem vinculados a uma organização maior, eles tendem a assumir comportamentos positivos para com o compartilhamento e adoção das práticas (KOSTOVA; ROTH, 2002).

Adoção Cerimonial

Entender a resposta da subsidiária e dos fornecedores às condições do ambiente envolve compreender como os fatores relacionais e institucionais afetam a implementação e a internalização das práticas organizacionais entre subsidiária e fornecedores (KOSTOVA; ROTH, 2002). Para isso, é importante esclarecer o conceito de adoção cerimonial. Por essa, entende-se a adoção formal da prática organizacional por parte da unidade receptora (fornecedor) por motivos de legitimidade. Tal adoção não envolve, porém, a crença real dos gestores da unidade receptora nos valores e significados da prática (MEYER; ROWAN, 1977).

In our study, we defined ceremonial adoption as a relatively high level of implementation accompanied by a low level of internalization. It occurs when the [supplier] formally complies with the request of the [subsidiary] but does not view the practice as valuable and does not form positive attitudes towards it (KOSTOVA; ROTH, 2002, p. 220).

Figura 2.3 - As relações entre contextos e a institucionalização de práticas



Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação com base em Kostova e Roth (2002).

Com base na teoria institucional, a adoção cerimonial é resultado de alta incerteza dos gestores para com a prática e/ou na crença de que tal prática não traz consigo valores significativos para a organização receptora da prática (KOSTOVA; ROTH, 2002). Esse cenário é reforçado pelo fato de que existem fortes pressões para adoção de tal prática como forma de se legitimar no campo organizacional de atuação (KOSTOVA; ROTH, 2002; MEYER; ROWAN, 1977; TOLBERT; ZUCKER, 1983).

A adoção cerimonial é esperada como resultado das forças institucionais quando o perfil institucional regulatório da nação demanda e reforça a utilização de tal prática. A adoção cerimonial também é esperada quando os componentes normativo e cognitivo são pouco favoráveis para a transferência. Com base em Kostova e Roth (2002), a combinação desses diferentes elementos institucionais pode ter efeitos mistos. Esse cenário pode levar os gestores dos fornecedores a construir a percepção de incerteza para com a eficiência da prática transferida. Essa percepção negativa será construída pela ausência de conhecimento e de categorias cognitivas necessárias para a interpretação e entendimento da nova prática transferida. O confronto entre a necessidade de se implementar a prática e a não percepção da mesma como um elemento de eficiência organizacional leva os fornecedores a adotarem a

referida prática de forma cerimoniosa. Em outras palavras, pressões coercitivas geradas pelo contexto regulatório levaram as organizações a praticar a adoção cerimonial (KOSTOVA; ROTH, 2002; MEYER; ROWAN, 1977).

A adoção cerimonial também pode ocorrer em um contexto relacional caracterizado por um fornecedor que detém alto grau de dependência para com a subsidiária, mas, também, caracterizado por baixa confiança e baixo grau de identidade (KOSTOVA; ROTH, 2002). Mais uma vez, esse contexto aumenta a incerteza dos gestores do fornecedor para com a eficiência da prática apesar de as pressões existentes para a adoção da mesma. Como afirmam os autores,

[...] the lack of trust will lead [supplier] to question the efficiency of a practice and the motives of the [subsidiary] in transferring it even further. Similarly, low levels of identification with the [subsidiary] will strengthen the [supplier's] perception of a coercive rather than mimetic and normative conformity (KOSTOVA; ROTH, 2002, p. 221).

Com base no acima apresentado e se valendo das proposições de Kostova e Roth (2002), a unidade receptora adotará cerimonialmente a prática transferida pela subsidiária quando: 1) o componente regulatório do país incentiva a adoção de tal prática enquanto os componentes cognitivos e normativos são pouco consistentes; 2) quando a unidade receptora da prática é altamente dependente da subsidiária mas apresentam baixos níveis de confiança e de identificação para com a mesma subsidiária.

Com base no acima apresentado, na pergunta que orientou este trabalho e nos conceitos até então discutidos, a seção que se segue apresentará a metodologia aplicada por este trabalho para que a sua execução seja possível.

3 METODOLOGIA

“A ciência é um empreendimento preocupado exclusivamente com o acontecimento e a compreensão de fenômenos naturais (KERLINGER, 1980). A ciência refere-se a um sistema para se adquirir conhecimento baseado no método científico e consiste em um conjunto de regras para observar fenômenos e inferir conclusões a partir de tais observações (MARTINS; THEÓPHILO, 2007)” (SANTANA, 2010, pg. 61). Esta seção tem por objetivo detalhar e discutir a metodologia do presente estudo, enfatizando aspectos relacionados à escolha do método de pesquisa, à coleta de dados e à análise dos dados.

3.1 Estratégia da pesquisa

Com o objetivo de analisar o processo de transferência e institucionalização das práticas organizacionais nas relações entre a EMN e sua cadeia de fornecedores nacionais, optou-se pelo estudo qualitativo, descritivo e explicativo (YIN, 2001). Dada a peculiaridade do fenômeno pesquisado, a perspectiva qualitativa mostrou-se mais adequada porque (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 23):

1. tal método busca ênfase sobre as qualidades das unidades de análise;
2. tal método possibilita o mapeamento de processos e significados relacionados ao fenômeno pesquisado;
3. tal método possibilita a captura de características de um fenômeno que dificilmente poderia ser examinado ou medido experimentalmente em termos de quantidade, volume, intensidade ou frequência.

O foco da pesquisa qualitativa está em ter contato com o campo que se está estudando e com as pessoas nele envolvidas. Somente assim o pesquisador terá a oportunidade de obter uma visão holística do contexto estudado e conseguirá captar as percepções dos sujeitos sobre os fatos e acontecimentos que se pretende estudar (MILLES; HUBERMAN, 1994; GODOY, 1995).

As características descritivas do estudo devem-se ao fato de o mesmo buscar a descrição das características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre variáveis. Além disso, a pesquisa descritiva também se ocupa de observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los (GIL, 2008). Essa perspectiva é importante para o presente estudo na medida em que são escassos os trabalhos que discorrem sobre as transferências de práticas organizacionais no BL considerando a perspectiva institucional. Logo, os estudos descritivos são relevantes porque colecionam conhecimento detalhado sobre o fenômeno estudado. As características explicativas do estudo estão relacionadas ao fato de o presente trabalho identificar fatores que determinam a ocorrência de certos fenômenos e que contribuem para ele. Como afirma Gil (2008), os estudos explicativos têm por objetivo aprofundar o conhecimento do pesquisador sobre a realidade ao explicar a razão e o porquê dos fenômenos (GIL, 2008).

Para viabilizar a pesquisa, optou-se pela realização de um estudo de caso único com unidades múltiplas de análise (YIN, 2001). Para a elaboração da dissertação, realizou-se um levantamento bibliográfico que propiciou ao pesquisador um conjunto de mecanismos para analisar o processo de institucionalização e permitiu identificar os aspectos que influenciam e estruturam a construção do *backward linkage*.

O método de estudo de caso consiste no exame intensivo em amplitude e profundidade de um ou mais objetos de estudo. (EISENHARDT, 1989; SOY, 1997; YIN, 2001). Para isso, são recomendados a utilização de técnicas de coleta de dados e análise de dados variados de modo que o pesquisador obtenha uma compreensão detalhada dos fatos e acontecimentos que estão sendo analisados. A profundidade e o detalhamento do método aqui descrito favorecem a abertura de novas linhas de pesquisa além da possibilidade de compreensão de elementos/fatores ainda não tão claros para a literatura do tema. Esse é, justamente, o contexto no qual se encontra a pergunta de pesquisa levantada por esta dissertação.

Considerando que o contexto internacional de aumento dos fluxos de IEDs e o aumento da complexidade das cadeias produtivas é um processo relativamente recente, parece oportuno entender em profundidade como se constrói o relacionamento entre essas EMNs (aqui representadas pelas subsidiárias) e sua cadeia de fornecedores. Também é importante compreender como elementos organizacionais estratégicos (como as práticas organizacionais) podem ser efetivamente compartilhados entre subsidiária e fornecedores. Por se tratar de uma temática contemporânea em que os contextos e o fenômeno não são claramente definidos (EISENHARDT, 1989; YIN, 2001), a abordagem de estudo de casos parece bastante adequada. A escolha pelo método de estudo de casos ainda se justifica pelo fato de não ser possível isolar o contexto no qual o evento ocorre e o evento em si.

3.2 Estratégia de coleta de dados

Para viabilizar a presente pesquisa, utilizou-se como instrumento de coleta de dados um roteiro de entrevistas semiestruturado. Tal coleta busca apreender a totalidade de uma situação e tem-se a possibilidade de descrevê-la, compreendê-la e interpretá-la respeitando a sua

complexidade. Segundo Martins (2008), somente mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto de pesquisa é que é possível a real penetração na realidade social. Tal profundidade não é alcançada plenamente em uma avaliação quantitativa com base em dados secundários (MARTINS, 2008).

Segundo Richardson (2008), o roteiro cumpre pelo menos duas funções: 1) descrever as características de um indivíduo ou grupo; 2) medir determinadas variáveis de um indivíduo ou grupo social. Assim, uma das grandes vantagens de se estruturar um roteiro com perguntas abertas é a possibilidade de o entrevistado responder com mais liberdade, não estando restrito a marcar uma alternativa ou outra (SANTANA, 2010). Como desvantagem, verifica-se a dificuldade de se codificar e classificar as informações; a dificuldade de o respondente disponibilizar um tempo maior para respondê-lo; e o fato de alguns respondentes discursarem sobre determinado tema mais em relação a outros, o que poderia afetar a análise de determinado assunto.

A entrevista não estruturada é caracterizada pela troca livre de informações via diálogo. Silva *et al.* (2006) retratam que a entrevista em profundidade é aquela em que o objeto de investigação está constituído pela vida – experiências, ideias, valores e estrutura simbólica – do entrevistado. Por isso, tende a construir um quadro geral e dinâmico da configuração vivencial e cognitiva do sujeito (SANTANA, 2010). A entrevista qualitativa e em profundidade é um método utilizado para estabelecer ou descobrir as perspectivas ou pontos de vista dos indivíduos sobre fatos. O objetivo da entrevista qualitativa é a compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações do indivíduo em relação aos comportamentos das pessoas e em relação a contextos sociais específicos (FARR, 1982; GASKELL, 2003).

Para Silva, Godoy e Bandeira-de-Mello (2006) e Santana (2010), a prática de investigação aberta permite a obtenção de uma grande riqueza de informações e proporciona ao pesquisador a oportunidade de clarificação e seguimento de perguntas e respostas em uma interação direta e flexível. A prática da entrevista aberta destina-se à obtenção de informações de caráter pragmático, de como os diversos sujeitos atuam e reconstruem o sistema de representações sociais e suas práticas individuais (SANTANA, 2010).

3.2.1 Seleção do caso

A pesquisa em questão investigou unidades organizacionais cuja escolha foi feita pelos critérios de intencionalidade, de acessibilidade e de riqueza/profundidade do fenômeno (YIN, 2001). Os casos selecionados ofereceram ao pesquisador o entendimento amplo e completo do fenômeno em estudo, de modo que uma descrição rica do processo de transferência de práticas organizacionais fosse viável (YIN, 2001; HALINEN; TÖRNROOS, 2005).

O critério da intencionalidade está relacionado à escolha do pesquisador por executar a presente pesquisa na Zona Franca de Manaus. O interesse pela região está relacionado com o número e perfil das EMNs instaladas nessa região, além de ser esse um *locus* de pesquisa pouco explorado pelos estudiosos do tema. Apoiava ainda a escolha o fato de o CEPEAD e a UFAM terem construído um relacionamento interinstitucional. A presente pesquisa tem por função, também, aprofundar o relacionamento entre as instituições supracitadas.

O critério de acessibilidade diz respeito às dificuldades encontradas pelo pesquisador para conseguir, efetivamente, acesso à empresa estudada. Para que fosse viável a realização da pesquisa, contou-se com o apoio da SUFRAMA e da UFAM que:

1. forneceram ao pesquisador informações sobre o contexto da Zona Franca e suas particularidades;
2. esclareceram para o pesquisador o cenário produtivo da região bem como os setores industriais/ econômicos mais relevantes;
3. promoveram o primeiro contato entre as EMNs instaladas nessa região e o pesquisador.

Nesse processo foram contatadas as EMNs: Cranchi, Sony, Honda, LG, Samsung, Whirlpool, e Gree. Na primeira semana de atuação, o pesquisador visitou cada uma das empresas acima listadas e indicadas pela SUFRAMA. Essa fase foi caracterizada como de prospecção e apresentação da proposta de pesquisa aos dirigentes que aprovariam (ou não) o acesso do pesquisador aos demais integrantes da empresa.

Ao fim da primeira semana, duas empresas se disponibilizaram para a realização da pesquisa: Honda e LG. A empresa Honda, porém, não dispunha de agenda para a rodada de entrevista com os executivos naquele momento. Esse fato levou o pesquisador a desenvolver os estudos de campo na empresa LG – empresa que disponibilizou a agenda de seus executivos para execução imediata da pesquisa.

Instalada na Zona Franca de Manaus há mais de dez anos, a empresa LG apresentou riqueza/profundidade de dados, pois: (1) é uma subsidiária de uma EMN com produção instalada em território nacional brasileiro (investimento do tipo *greenfield*); (2) tem relacionamento estável e de longo prazo com fornecedores que têm a origem de seu capital no

próprio País; (3) é uma organização que apresenta vínculos do tipo *backward linkage* aparentemente maduros com mais de cinco anos de existência.

A seleção das empresas fornecedoras, além de respeitar os critérios acima descritos, contou com o apoio da subsidiária da LG para que o primeiro contato com elas fosse realizado. Os executivos da LG apontaram quatro fornecedores nacionais que atendiam os requisitos de pesquisa. São eles: Fornecedor1, Fornecedor2, Fornecedor4 (empresas de injeção plástica) e Fornecedor3 (empresa de injeção para calço de isopor). O pesquisador conseguiu acesso a três delas: Fornecedor1, Fornecedor2 e Fornecedor3.

A coleta de dados, tanto na empresa subsidiária, quanto nos fornecedores contou com a participação dos principais executivos e gestores ligados diretamente ao relacionamento entre as partes. Na sequência se encontra o detalhamento do processo de coleta de dados.

3.2.2. Coleta de dados

As evidências empíricas para a dissertação foram extraídas das entrevistas com os gestores das unidades pesquisadas (subsidiárias e fornecedores). Buscou-se, principalmente, entrevistar os gestores das áreas de estratégia, industrial, planejamento, qualidade e compras. A seleção dos entrevistados, adotada neste estudo, não se ajusta aos critérios de proporcionalidade e representatividade propostos pela amostra quantitativa, pois, na amostra qualitativa a seleção é feita via intencionalidade (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008).

Foram realizadas 10 entrevistas, sendo três com os fornecedores acima apresentados e as outras sete realizadas na unidade da LG. Ao todo foram 11 executivos entrevistados, sendo

que todos eles têm interface ou com a subsidiária ou com o fornecedor. As entrevistas foram cessadas no momento em que o critério de saturação do sentido (GASKELL, 2003; EISENHARDT, 1989) foi atendido. Ou seja, as entrevistas foram realizadas até o momento em que as informações coletadas incrementavam marginalmente às análises. O quadro 3.1 apresenta a descrição detalhada das entrevistas realizadas.

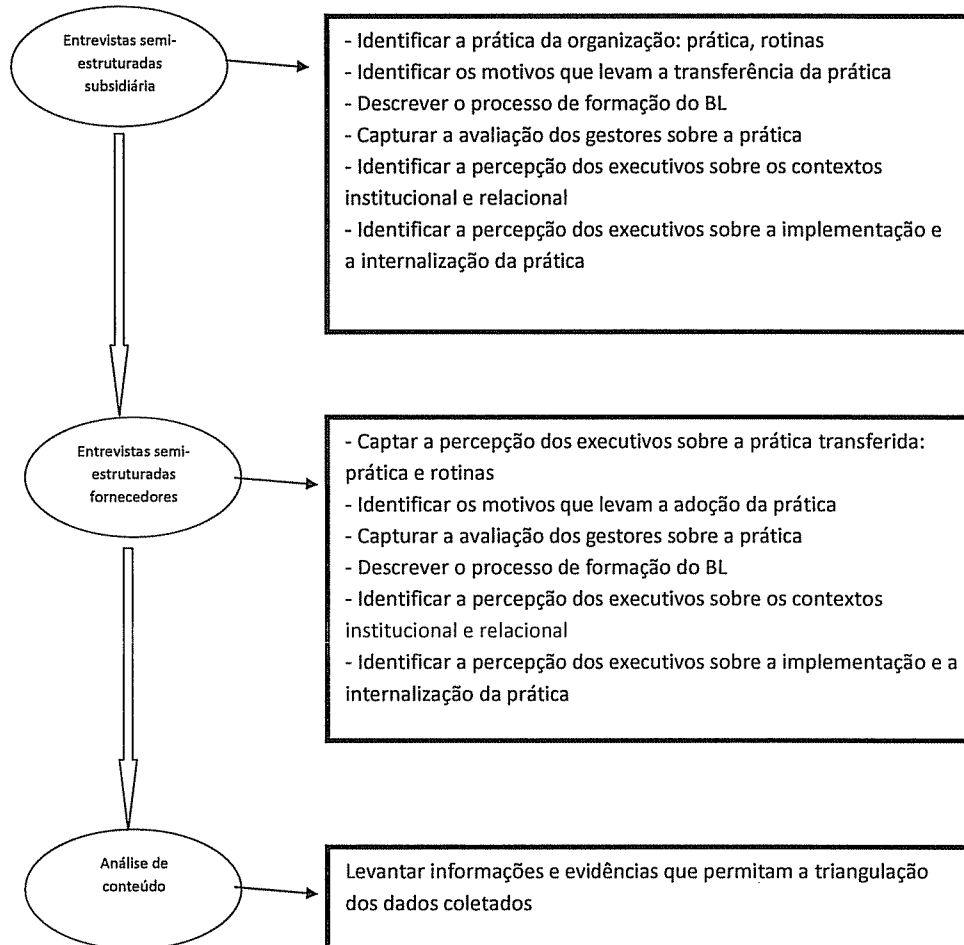
Quadro 3.1 – Descrição das entrevistas realizadas

Empresa	Data	Participantes	Duração
LG	30/09/2011	LG5 (controller), LG3 (Gerente de importação), LG1 (Gerente de compras), LG7 (Assessora da Diretoria)	01:37:17
LG	30/09/2011	LG6 (Gerente da Escola de Inovação)	01:16:12
Fornecedor3	03/10/2011	Fornecedor3 (dois proprietários)	01:17:07
LG	05/10/2011	LG1 (Gerente de Compras)	02:12:08
Fornecedor2	05/10/2011	Fornecedor2 (Diretor Geral)	02:16:58
Fornecedor1	05/10/2011	Fornecedor1 (Diretor geral e industrial)	01:03:00
LG	06/10/2011	LG1 (Gerente de Compras)	02:00:15
LG	06/10/2011	LG3 e LG4 (Gerentes de importação)	01:12:29
LG	06/10/2011	LG2 (Gerente de qualidade)	01:12:10
Fornecedor1	07/10/2011	Fornecedor1 (Diretor geral e industrial)	01:14:22

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

A figura 3.1 apresenta a estrutura dos procedimentos metodológicos utilizados na coleta dos dados.

Figura 3.1 - Objetivos e metas de mapeamento para cada etapa da coleta de dados



Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

3.3 Categorias de pesquisa

As variáveis de pesquisa foram classificadas em quatro grupos principais: (1) práticas organizacionais ; (2) *backward linkage* (subsidiária\fornecedor); (3) contexto institucional; (4) contexto relacional. As variáveis propostas pela metodologia estão ancoradas no referencial teórico e têm por objetivo sistematizar o processo de coleta de dados empíricos e estruturar o processo de análise.

A seguir são apresentados os quadros-síntese das variáveis. Como a dissertação envolverá dois agentes distintos (subsidiária e fornecedor), cada uma das variáveis deverá ser adaptada de acordo com o agente analisado. Já a análise sobre o sucesso da transferência das práticas organizacionais entre subsidiária e fornecedor (processo de institucionalização da prática – implementação e internalização) depende da observação do pesquisador sobre o comportamento das quatro variáveis aqui descritas em conjunto com a teoria apresentada no capítulo 2.

Quadro 3.2 – Quadro síntese: prática organizacional e suas rotinas

Prática organizacional			
Objetivo: Identificar a prática da organização (emitida ou recebida), conjuntamente com seus elementos constituintes (rotinas)			
Variável	Definição	Literatura	Objetivo
Prática	Modo particular de se conduzir as funções organizacionais; retratam os comportamentos rotineiros e previsíveis da organização e refletem os conhecimentos, competências e capacidades da mesma	KOSTOVA, 1999; SZULANSKI, 1996; DOSI; NELSON; WINTER, 2002	Identificar a prática organizacional chave para que a organização atinja seus objetivos estratégicos Capturar a avaliação desse prática e surgimento dessa prática na organização.
Rotina	Características persistentes da organização que determinam seu comportamento e o torna previsível; têm caráter repetitivo e coordenado, influenciando a forma de operar da organização e a sua eficiência em executar essa operação	TEECE; PISANO; SHUEN, 2002; NELSON; WINTER, 1982; DOSI; NELSON; WINTER, 2002; CORIAT, 2002	Descrever as rotinas que envolvem tal prática (elementos explícitos e tácitos)

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

Quadro 3.3 – Quadro síntese: *backward linkage*

Backward linkage (Subsidiária e Fornecedores)			
Objetivo: Capturar informações sobre o perfil de relacionamento entre as partes e os processos para condução do relacionamento			
Variável	Definição	Literatura	Objetivo
Informações de mercado	Compreender algumas características econômicas, de produção e de relacionamento entre as partes; bem como as percepções a cerca do outro ator.		Identificar a disponibilidade de fornecedores e clientes; captar o grau de dependência do fornecedor/clientes; Captar o tipo de relacionamento (livre ou por regulação); participação no mercado, no produto final e no faturamento
Construção do BL	Buscar por redução dos custos de transação inerentes às transações de livre mercado, por verticalização da produção e por redução dos custos impostos pelas trocas de informações	WIR, 2001; LALL, 1980; GIROUD; SCOTT-KENNEL, 2006; CRONE; ROPER, 1999	Compreender o histórico do processo de construção do relacionamento entre as partes; o tempo de relacionamento; o perfil do relacionamento; a escolha do ator; o perfil temporal e contratual da relação; a percepção do executivo à cerca da escolha do fornecedor e do seu desempenho
Motivações para o BL	O BL é um vínculo organizacional capaz de desenvolver atividades específicas nas organizações, além de estimular a diversificação industrial	WIR, 2001; LALL, 1980; GIROUD; SCOTT-KENNEL, 2006	Verificar as motivações para o BL existente: compra de grande volume de inputs; favorecer a adaptabilidade e a flexibilidade da produção da subsidiária para o mercado local; favorecer a adaptabilidade e a flexibilidade da produção do fornecedor para o mercado internacional; favorecer a legitimidade das organizações envolvidas; percepção de mudança do padrão de produção do setor com consequência dos conhecimentos difundidos; adequação aos padrões nacionais/internacionais de produção
Mecanismos de compartilhamento de práticas no BL	A formação do BL está relacionada à transferência de tecnologias, conhecimentos e práticas entre as partes; e está relacionada a treinamentos e meios de convivência entre os executivos das partes	WIR, 2001; GIROUD; SCOTT-KENNEL, 2006; CRONE; ROPER, 1999	Identificar o tipo de relação produtiva (relacionada a produto, processo ou <i>know-how</i> organizacional); identificar as formas de transferência (especificações técnicas; consultoria; <i>feedbacks</i> estruturados; colaboração para P&D; Provisão de máquinas; suporte técnico; visitas técnicas; assistência de adesão, implementação e criação de práticas); avaliar os executivos de ambas as partes sobre as formas de transferência

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

Quadro 3.4 – Quadro síntese: contexto institucional

Contexto institucional			
Objetivo: Compreender como as pressões institucionais afetam a transferência pela subsidiária e adoção pelo fornecedor das práticas organizacionais			
Variável	Definição	Literatura	Objetivo
Perfil institucional	Conjunto específico de instituições regulatórias, cognitivas e normativas relacionadas à prática ou à produção das partes envolvidas	Kostova, 1999; Scott, 1995; Kostova, Roth, 2002	A ser desenhado a partir das variáveis abaixo
Perfil regulatório	Reflete a existência de leis e regulamentações no ambiente nacional que promovem certos tipos de comportamento e restringem outros	Kostova, 1999; Scott, 1995; Kostova, Roth, 2002	Identificar as leis e regulamentações que influenciam a transferência de práticas organizacionais
Perfil cognitivo	Conjunto de conhecimentos e categorias cognitivas socialmente solidificadas na organização que influenciam a forma particular como determinados fenômenos são captados e interpretados	Markus; Zajonc, 1985; Kostova, 1999; Kostova; Roth, 2002; Scott, 1995.	Identificar as estruturas cognitivas da organização que influenciam a construção da prática; identificar os esquemas, estruturas e interpretações da práticas que afetam a percepção, a categorização e a interpretação da mesma; identificar os conhecimentos socialmente partilhados na organização relacionados à prática
Perfil normativo	Compõe os valores, crenças, normas e pressupostos que guiam o comportamento e as crenças de determinada organização	Kostova, 1999; Kostova e Roth, 2002; Scott, 1995	Identificar as normas e valores da organização que influenciam a prática; identificar os valores e normas organizacionalmente sedimentados que afetam a prescrição, a avaliação e a obrigatoriedade da prática; identificar as normas e valores organizacionais relacionados à qualidade da prática

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

Quadro 3.5 – Quadro síntese: contexto relacional

Contexto relacional			
Objetivo: Compreender como o contexto no qual os atores se relacionam afetam a transferência pela subsidiária e adoção pelos fornecedores de práticas organizacionais			
Variável	Definição	Literatura	Objetivo
Perfil relacional	Perfil descritivo das características do relacionamento entre as partes		Mapear o perfil de relacionamento entre subsidiária e fornecedor e em que contexto eles ocorrem
Dependência	Crença por parte dos gestores de determinada organização de que a outra parte é fonte de tecnologia, conhecimento, expertise etc. Junto à noção de dependência estão elementos como subordinação e controle	KOSTOVA; ROTH, 2002; GHOSHAL; BARTLETT, 1988	Identificação da natureza hierárquica entre subsidiária e fornecedor; Identificação das relações de poder e dependência entre as partes; Identificação do grau de dependência da subsidiária/fornecedores com relação a: tecnologias de manufatura e processos; desenvolvimento de novos produtos; expertise gerencial e RH; <i>marketing</i>
Confiança	A confiança entre as partes no relacionamento e na condução dos negócios. Esse deve ser uma crença comum entre as partes	KOSTOVA, 1999; SZULANSKI, 1996; KOSTOVA; ROTH, 2002; BROMILEY; CUMMINGS, 1995	Percepção de que o subsidiária/fornecedor age com boa-fé nos acordos formais e informais; percepção de que a subsidiária/fornecedor é honesto em qualquer discussão precedentes aos acordos; a subsidiária/fornecedor não obtém vantagens excessivas sobre a outra parte quando há oportunidade; percepção positiva sobre a ação da subsidiária/fornecedor para com suas obrigações estabelecidas no BL
Identificação	A identificação é definida como o grau com o qual os empregados da subsidiária/fornecedores percebem a outra parte como similar	KOSTOVA; ROTH, 2002; STRANG; MEYER, 1993.	Captar a percepção de identidade e similaridade da subsidiária/fornecedor para com a outra parte; identificar se as soluções ofertadas pela subsidiária/fornecedor são semelhantes as soluções ofertadas pela outra parte; identificar se o sucesso da subsidiária/fornecedor é entendido como diretamente relacionado ao sucesso da outra parte; identificar se o fracasso da subsidiária/fornecedor é também sentido na outra parte; identificar se a forma como a subsidiária/fornecedor descrevem a outra parte é similar

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

3.4 Análise dos dados

Para a análise dos dados o estudo utilizou a técnica de análise de conteúdo. A escolha pela técnica visa “[...] rejeitar a tentação da sociologia ingênua que acredita poder apreender intuitivamente as significações dos protagonistas sociais, mas que somente atinge a projeção da sua própria subjetividade” (BARDIN, 1977, p. 24).

Ou seja, as técnicas de análise do conteúdo almejam o tratamento da informação contida nas mensagens e discursos por meio de seus significados (análise temática) ou dos seus significantes (análise lexical ou de procedimentos). A técnica consiste em operar as descrições do conteúdo de modo “[...] que sejam postos em evidência a natureza e as forças relativas dos estímulos a que o sujeito está submetido” (BARDIN, 1977, p. 34). Essa técnica busca analisar materiais textuais originados das mais diversas fontes como produtos de mídia, imagens e

dados de entrevistas via procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN, 1977). Para tanto, as transcrições de entrevistas e as anotações de campo serão categorizadas por meio do tratamento qualitativo dos dados. Nessa etapa, buscase a geração exaustiva de categorias mutuamente exclusivas representadas por um conjunto de códigos referentes a diversas impressões, críticas e fatores convergentes sobre as preposições da pesquisa, técnica denominada codificação aberta (FLICK, 2009).

A presente dissertação optou pela análise temática tendo como unidades de codificação as frases extraídas dos discursos dos entrevistados. A análise temática “[...] consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo escolhido” (BARDIN, 1977, p. 98). Cada unidade de codificação foi extraída de unidades de contexto (unidade superior à unidade de codificação) que permitiram ao pesquisador compreender o sentido mais amplo das variáveis selecionadas. Em outras palavras, de cada unidade de contexto (segmento de mensagem cujas dimensões são ótimas para que se possa compreender a significação exata da unidade de registro) foram extraídas unidades de codificação (frases que expressam uma determinada categoria analítica da variável correspondente ao conteúdo considerado como unidade de base, visando a categorização e a aplicação de regras de enumeração) que buscam compreender o comportamento e ações dos atores envolvidos (BARDIN, 1977).

De posse das unidades contextuais e de codificação, o pesquisador tem condições de descrever, inferir e interpretar as variáveis e o problema de pesquisa proposto (BARDIN, 1977). Dessa forma, estabelece-se correspondência entre as estruturas semânticas e linguísticas e as estruturas sociológicas. Nesse procedimento de análise, permite-se, a partir dos materiais textuais, apreender ligações entre as diferentes variáveis e construir novas

hipóteses/ideias sobre o objeto de pesquisa (BARDIN, 1977). Após o primeiro esforço de desagregação dos materiais textuais (seleção das unidades contextuais e de codificação), os dados foram agregados sistematicamente em categorias, as quais permitem uma descrição exata das características das variáveis já elencadas.

Dentre os indicadores de conteúdo listados por Bardin (1977, p. 102), a dissertação valeu-se de três deles:

- (1) indicadores de presença: levantamento dos elementos presentes ou ausentes para aquele tema;
- (2) indicadores de frequência: considera-se que a importância de uma unidade de registro aumenta com a frequência de sua aparição;
- (3) indicadores de direção: definem-se os polos direcionais (mais e menos) para os temas.

O processo de categorização e análise das variáveis explicitadas nos quadros 3.2, 3.3, 3.3, e 3.5 direcionam o pesquisador a uma compreensão ampla e profunda sobre essas mesmas variáveis, conduzindo o trabalho ao entendimento do processo de transferência e adoção de práticas pelos atores envolvidos e à compreensão do quão bem-sucedida vem sendo tal processo. É o que se pode observar no quadro 3.6.

3.5 Grau de generalização e utilidade dos resultados

Em estudo de caso único com múltiplas unidades de análise, a generalização estatística não é possível, não podendo os resultados desta dissertação ser extrapolados para toda uma população (YIN, 2001). Com o objetivo de generalização explanatória (YIN, 2001, EISENHARDT, 1989), buscam-se o entendimento e a explicação de um fenômeno específico

para atores específicos. A importância desse tipo de análise está no fato de a pesquisa fornecer uma complexidade e completude de informações não disponibilizadas pelos métodos estatísticos (EISENHARDT, 1989).

Quadro 3.6 – Quadro síntese: análise dos dados e o processo de institucionalização das práticas organizacionais

Análise dos dados: institucionalização da prática organizacional			
Objetivo: Captar o grau de institucionalização da prática na unidade receptora da prática e a percepção da subsidiária acerca do processo.			
Variável	Definição	Literatura	Objetivo
Implementação	Grau com o qual a unidade receptora da prática consegue replicar ou reproduzir as regras e rotinas da prática organizacional	KOSTOVA, 1999; KOSTOVA; ROTH, 2002	Descrever o processo de transferência da prática da unidade emissora e o processo de adoção da prática pela unidade receptora; captar a percepção dos executivos sobre as dificuldades e facilidade de implementação da prática; identificar os elementos de sucesso e insucesso na transferência da prática (elementos das regras, valores, rotinas); captar a percepção dos executivos a cerca do grau de efetividade na transferência da prática pela unidade emissora e assimilação da prática pelos executivos da unidade receptora
Internalização	Atribuição pelo empregado dos significados simbólicos da prática. O significado simbólico está ligado ao fato de a prática tornar-se parte da identidade organizacional do empregado	KOSTOVA, 1999; KOSTOVA; ROTH, 2002	Descrever os esforços organizacionais e pessoais para a correta implementação da prática na unidade receptora; captar o grau de identificação para com a prática (ela é reconhecida como o melhor <i>caminho</i> para se fazer as coisas) na unidade receptora; captar o reconhecimento de que os valores da prática estão alinhados com as práticas individuais do empregado da unidade receptora; captar o reconhecimento de que a prática realmente inspira o melhor desempenho do empregado da unidade receptora; captar a percepção sobre o grau de satisfação para com a prática na unidade receptora; captar o nível de concordância do empregado com relação a prática e as suas características

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

O desenvolvimento desta dissertação pretende, assim, contribuir para maior compreensão do processo de transferências de práticas organizacionais entre subsidiárias e fornecedores por meio de um melhor entendimento dos fatores, contextos e elementos organizacionais que influenciam essa transferência.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por objetivo: (1) descrever os dados coletados na pesquisa de campo; (2) analisar, no final deste capítulo, o processo de transferência e institucionalização de práticas organizacionais. O capítulo estrutura-se em seis seções. A primeira traz uma breve contextualização do histórico industrial da Coreia. Na segunda seção serão apresentados alguns dados sobre a LG no Brasil e no mundo. Na terceira seção está a descrição da prática e das rotinas organizacionais de produção da LG, bem como o processo de transferência de prática. A quarta seção descreve as características fundamentais dos BLs desenvolvidos pela EMN, bem como detalha os mecanismos de transferência de práticas da subsidiária. A quinta seção mostra dados sobre os contextos institucional e relacional. E, por fim, a sexta seção apresenta a análise do processo de transferência da prática bem como analisa o grau de institucionalização da prática.

4.1 Contextualização: a Coreia e o surgimento de novos *players* internacionais

Discutir o processo de transferência de práticas das EMNs coreanas na perspectiva institucional envolve, em primeiro lugar, o entendimento dos valores e significados fundamentais para aquela sociedade. Com base na perspectiva teórica desta dissertação, esse mapeamento é importante para que seja possível entender algum dos comportamentos, ações e práticas daquele grupo social. Conforme Biggart (1992) e Reeding (2003), a influência da dominação chinesa, do colonialismo japonês e da Segunda Guerra Mundial foram fundamentais para que a Coreia do Sul desenvolvesse uma gama de valores e significados

(BIGGART, 1992; REEDING, 2003) que, hoje, são peças-chave de sua formação como sociedade¹⁵ (SELZNICK, 1957; BERGER, LUCKMANN, 1977).

Para superar os problemas socioeconômicos enfrentados no pós-guerra, o Estado estruturou o primeiro plano de desenvolvimento econômico do país que tinha como uma de suas metas o desenvolvimento industrial orientado para a exportação (REEDING, 2003). Os grandes grupos multinacionais coreanos (*chaebols*) surgem nessa fase e como consequência da parceria entre o Estado e as famílias tradicionais (detentoras de poder econômico) da Coreia. (BIGGART, 1992; REEDING, 2003). Tais grupos se caracterizam por serem firmas diversificadas com propriedades concentradas em famílias tradicionais, por um processo de decisão autocrático e por um modelo patrimonialista (BIGGART, 1992; REEDING, 2003). A seguir, serão apresentadas algumas características-chave para se compreender o comportamento das EMN coreanas.

Uma das características do comportamento das organizações coreanas é o *patrimonialismo*. Em outras palavras, as diversas formas do poder estão concentradas na figura patriarcal (WEBER, 1978, *apud* BIGGART, 1992). Segundo Jacobs *apud* Biggart (1992) o patrimonialismo coreano é a base sociopolítica do Estado sul-coreano moderno e da estrutura econômica dominante (representado pelos *chaebols*). Para Biggart (1992), as raízes do patrimonialismo são profundas e surgem como resultado da tradição aristocrática e de influências chinesas.

¹⁵ Selznick (1957) afirma que estudar uma instituição é prestar certa atenção à sua história e lembrar como essa história foi influenciada pelo meio social. Berger e Luckmann (1977) discutem que o paralelismo existente entre as organizações e seu ambiente está no fato de que as organizações refletem as realidades socialmente construídas.

Em decorrência da fase em que a Coreia do Sul foi dominada pela China, os valores essenciais do confucionismo foram inculcados pela sociedade coreana e estão na crença de que a ordem social depende da *hierarquia*. Além desta, o confucionismo inculcou nessa sociedade os valores de que a *família* é a unidade social fundamental e que são necessários a *subordinação, a obediência e o controle rigoroso sobre os indivíduos* (BIGGART, 1992; REEDING, 2003).

As EMNs que emergiram no período do pós-guerra, além de adotar em suas ações e práticas os valores do confucionismo e do patrimonialismo acima descritos, receberam fortes influências do Japão e dos Estados Unidos (REEDING, 2003). O imperialismo japonês, que antecedeu a Segunda Guerra Mundial, exportou tecnologias e práticas de gestão para as colônias pré-industriais coreanas (BIGGART, 1992). Já a experiência e os valores americanos adentraram no país no período pós-guerra por três vias principais: a religião, a educação e a experiência militar (BIGGART, 1992).

It is clear that South Koreans had familiarity with at least two organizational model, the group-based industrial organization of Japanese colonialism and the individualistic, meritocratic and democratic ideas of American political and economic thought. Although South Koreans clearly adopted aspects of both of these models (BIGGART, 1992, pg. 224).

Com os grandes conglomerados industriais consolidados, a Guerra Coreana (décadas de 50 e 60) promoveu, segundo Biggart (1992), novas transformações para as EMNs. No decorrer da guerra, o primeiro grupo de *chaebols* ganha força e poder econômico no país. Como consequência da acumulação de capital pelos grandes clãs regionais no pós-guerra (Segunda Guerra Mundial), esses grupos empresariais construíram uma relação tal que os favores econômicos concedidos ao Estado (que estava em guerra) eram trocados por contribuições e favores políticos (*state-supported business*) (BIGGART, 1992). Nesse momento, como afirma Biggart (1992), surgem impérios como Samsung, Lucky Goldstar (LG), Hyundai e Kia.

Todas as transformações sociais resultantes das guerras citadas levaram as EMNs a estruturas organizacionais e de gestão das organizações caracterizadas pelo patrimonialismo, busca pela harmonia, pelos princípios confucionistas, pelo domínio familiar, pela ordem e obediência, agressividade e trabalho duro/pesado, hierarquia, processo de decisão centralizado e rivalidade entre os clãs dos principais *Chaebols* (BIGGART, 1992; REEDING, 2003). Com esse perfil, empresas como LG, Samsung e Hyundai mantêm controle rigoroso sobre o planejamento estratégico, qualidade, finanças e decisão de investimento em todas as dimensões hierárquicas do grupo. Ainda são características dos *chaebols* coreanos,

[...] employees in Korean companies are promoted largely based on seniority, dedication and relationship with top management rather than on contribution and achievement (YOO; LEE, 1987, pg. 105-106)...Selecting people from a home region certainly reflects Koreans's historic belief that a region stamps a personality on its residents...Nepotism and regionalism provide continuing guarantees of loyalty, if not competence (BIGGART, 1992, p. 234)

Reeding (2003), ao discutir a formação institucional das grandes organizações coreanas, destaca como características desse grupo social o exercício rigoroso da autoridade, a forte hierarquia e controle exercido pelo grupo em suas diversas unidades de negócio e a alta dependência dos empregados em relação aos chefes/líderes no exercício de suas atividades. Reeding (2003), assim como Biggart (1992), destaca a aliança entre governo e empresas para a formação de mão de obra (educação e treinamento) altamente qualificada e preparada para atuar em uma produção de escala global. Essa parceria entre setor público e privado foi primordial para que o país alcançasse o padrão de desenvolvimento econômico hoje observado. Na contramão, o padrão rigoroso de rivalidade e competição entre os *chaebols* (BIGGART, 1992; REEDING, 2003) fizeram com que a educação e treinamento ofertados aos empregados e fornecedores fossem regionalmente concentrados em localidades próximas das matrizes de cada uma das grandes organizações (REEDING, 2003).

As EMNs coreanas têm, também, por características, a centralização das informações estratégicas e das decisões da organização nos escritórios de controle do conglomerado (REEDING, 2003). Já a comunicação entre os setores da organização coreana é considerada por Reeding (2003) como fraca, de modo que a coordenação fortemente centralizada seja preservada (REEDING, 2003). Reeding (2003) destaca que a busca pela harmonia entre os diversos níveis organizacionais e os valores confucionistas reduzem os efeitos negativos do autoritarismo e da centralização.

4.2 Histórico da LG

O Grupo LG (ou *Lucky Goldstar*), um dos principais *chaebols* sul-coreanos, foi fundado como parte integrante de um grupo empresarial atuante nas áreas de indústria química (*LakHui Chemical Industrial Corporation*), fundada em 1947, e de indústria plástica (*LakHui Plastics Industry*), fundada em 1952. Em 1957, Koo In-Hwoi idealizou a criação da *Goldstar* como uma grande empresa produtora de tecnologia de rádio. Para enfrentar as barreiras tecnológicas para o desenvolvimento do novo negócio, o fundador da LG buscou conhecimento nas mais diversas fontes. Nas suas palavras, “[...] *we could certainly deal with it. If we need to learn, we'll go abroad and learn; if we can't, we'll invite foreign technical experts. I say let's unveil the electronic industry within us*” (LG ELETRONICS, 2008, p. 19)

Em primeiro de outubro de 1958, a Goldstar foi oficialmente fundada como uma empresa de bens de consumo dedicada à produção de rádios. Nessa época, a produção da Goldstar era bastante dependente da importação de peças eletrônicas. Em julho de 1959, a direção da LG decidiu criar um setor de P&D de modo que os componentes para a produção dos rádios fossem produzidos domesticamente. Nesse momento, a Goldstar emerge como uma empresa

de eletroeletrônicos voltada para o desenvolvimento de novas tecnologias. A LG declara-se como uma importante peça para o desenvolvimento da indústria de eletroeletrônicos na Coreia, não só pelo desenvolvimento de componentes eletrônico, mas, também, por ter sido uma empresa pioneira no desenvolvimento de uma marca internacional (LG ELETRONICS, 2008).

The development of the radio is only one among LG Electronics'(GoldStar at the time) countless achievements. Most of the electric appliances that surrounds our everyday life began with LG Electronics. This is precisely why we can declare, that LG Electronics history 'is' the Korean electronic industry. First among the Korean companies to establish a foreign branch, first among the private companies to establish a general R&D laboratory, first in the industry to achieve and surpass 100 million dollars exportation, first in the industry to provide a consumer consulting office, first among the Korean companies to establish an overseas production plant, first in the industry to establish a design laboratory... Undoubtedly, the many achievements of LG Electronics have been writing the Korean business management history anew ever since its foundation (LG ELETRONICS, 2008, p. 20).

Segundo informações disponíveis no *site* da empresa, a LG teve relevante papel na recuperação econômica do país e na recuperação da confiança nacional. Apoiando o desenvolvimento do setor de eletroeletrônicos, a LG foi a primeira a produzir no país refrigerador, televisor, ar-condicionado e máquina de lavar roupa. “*The first-ever Korean radio LG Electronics developed became the symbol of hope to every Koreans, living desperate lives within the ruins the war had left behind*” (LG ELETRONICS, 2008, p. 20).

Em 1962, a LG foi a primeira empresa coreana a expandir seus negócios internacionalmente, exportando rádio para os EUA. Sua expansão internacional prosseguiu de modo que, em outubro de 1982, a primeira subsidiária da empresa foi instalada nos EUA, no Alabama. A subsidiária americana dedicou-se à produção de televisores coloridos, os primeiros produzidos por uma empresa coreana. Hoje, a LG está presente em todo o mundo, com 83 subsidiárias e 39 escritórios de representação e mantém a sua estratégia focada nos mercados internacionais (LG ELETRONICS, 2008).

Percebendo as mudanças do mundo e captando as tendências da nova era digital, a LG criou, em 1990, a *LG Digital*, empresa do grupo dedicada a desenvolver produtos, tecnologias e serviços que atendam as novas demandas do mercado nessa área. Conforme informações disponíveis (LG ELETRONICS, 2008), ter-se inserido no mercado digital foi uma das estratégias que sustentou a LG como uma das maiores empresas do mundo. Dentre os produtos que colocam a LG na era digital estão a TV de plasma e LCD, celulares de última geração e toda uma gama de produtos com tecnologia 3D. Além da atuação na área de eletro-eletrônicos, a LG tem ainda negócios nas áreas química, energia, informação e telecomunicação, serviços e setor financeiro.

O desenvolvimento da LG significou, por exemplo, o aumento de 300 empregados em 1958, para mais de 82 mil, em 2007. É o que mostra a tabela 5.1. As exportações alcançaram cifras de 18 bilhões de dólares e a sua renda líquida um montante de 1,2 trilhões de *Wons* (moeda nacional da Coreia).

Tabela 4.1
Evolução da LG nos seus 50 anos de história

Variável	Primeiros anos	2007
Emprego	300 (em 1958)	82.000
Vendas	50 milhões Wons (em 1959)	41 trilhões Wons
Exportações	50 mil dólares (em 1962)	18,3 bilhões de dólares
Renda líquida	29 milhões Wons (em 1962)	1,2 trilhões de Wons

Fonte - LG 50 years.

A expansão da LG mundial levou a empresa a desenvolver oito matrizes regionais: Coreia, América do Norte, América do Sul, Ásia, China, Europa, América Central e África. A LG se instalou na América do Sul e Central em 1978, com um escritório no Panamá. Em 1993, a LG expandiu-se por toda a América com a instalação de cinco novos escritórios na região (São

Paulo, Caracas, Bogotá, Santiago e Buenos Aires). Também, em 1993, a LG inaugurou a primeira unidade produtiva latino-americana: a *GoldStar Electronics Panama S.A.*

Na década de 90, conforme informações de um relatório comemorativo da empresa (LG ELETRONICS, 2008), a LG buscava dominar o maior mercado consumidor da América Latina: o Brasil. Para isso, a empresa optou por instalar duas unidades produtivas no País: a *LG Eletronics* da Amazônia (inaugurada em setembro de 1995) e a *LG Eletronics* de São Paulo (inaugurada em abril de 1996). Há 15 anos no Brasil, a LG da Amazônia destaca-se pela produção de DVDs, TVs e VCRs e produtos de linha branca. Já a LG São Paulo destaca-se pela produção de monitores e celulares.

A LG da Amazônia é apresentada pela matriz (LG ELETRONICS, 2008) como uma unidade produtiva bastante competitiva. O seu foco produtivo está na linha branca e nas TVs de plasma e LCD. Tal competitividade estaria relacionada às competências e tecnologias desenvolvidas por essa subsidiária e por as operações produtivas instaladas englobarem todas as etapas de produção de seus produtos. Segundo informações disponíveis no *site* da empresa, a LG da Amazônia tem por objetivo expandir a sua rede de distribuição local e levar aos consumidores de média e alta rendas uma gama de produtos de alta tecnologia (LG ELETRONICS, 2008).

A LG da Amazônia desenvolveu uma rede de parcerias com alguns dos seus fornecedores nacionais. Segundo declarações de seus executivos, a planta de Manaus depende dos fornecedores nacionais de injeção (plástica ou de isopor) e de compressores. Os demais componentes/peças que contam com a participação de fornecedores brasileiros são de baixo valor agregado (como plástico-bolha para encapar os produtos ou impressão de manual de

instrução). Já os fornecedores de insumos de maior conteúdo tecnológico e maior valor agregado estão todos localizados no exterior. No Brasil, de acordo com as entrevistas realizadas, não existem empresas com competências para produzir tais componentes, nem indústrias de base que deem suporte a esse tipo de produção (placas, *chips* etc).

Dentre os fornecedores nacionais considerados de maior relevância para a LG, quatro se destacam: Fornecedor1, Fornecedor2, Fornecedor3 e Fornecedor4. Fornecedor1, Fornecedor2 e Fornecedor4 são empresas dedicadas à injeção plástica e respondem por todas as peças plásticas dos produtos da LG Amazônia. Já o Fornecedor3 dedica-se à injeção de isopor e é responsável por grande parte das peças de isopor utilizadas pela LG Amazônia para proteger os seus produtos nas embalagens. Dentre as quatro empresas citadas, o Fornecedor4 não participou das entrevistas.

4.3 A prática produtiva e suas rotinas organizacionais

Esta seção tem por objetivo apresentar o processo de transferência de práticas organizacionais entre LG e seus fornecedores nacionais, bem como descrever a prática produtiva e suas rotinas.

Ao longo das atividades de campo, na principal reunião junto aos membros executivos da LG, foi identificada a *prática produtiva* como a prática de caráter principal e estratégico para que a subsidiária alcançasse seus objetivos de mercado. Essa prática inclui um conjunto de rotinas que definem o perfil de qualidade e de desempenho que os fornecedores devem inserir em seus processos produtivos. Tais práticas produtivas comportam um conjunto de regras e rotinas que desenham *como as coisas devem ser feitas* na linha de produção. Para que a

prática produtiva seja executada, ela deve respeitar os valores do código de ética da empresa (o *Jeong-Do*) e os princípios organizacionais de *rápida preparação, forte execução e trabalho inteligente*. Tais valores e princípios são apontados como fundamentais para a operação da LG e um reflexo do *jeito* LG de produzir.

Periodicamente, a matriz coreana envia à suas subsidiárias o projeto dos produtos que serão manufaturados (plano de produção) por dado período. O plano de produção e os projetos contêm todas as especificações técnicas, tecnológicas e de inovação que deverão conter nos produtos LG em todo o mundo. Por determinação da matriz, todo desenvolvimento de produtos e P&D deverão estar concentrados na matriz.

De posse do plano de produção, os setores de compra, engenharia e qualidade da LG se reúnem e definem as rotinas e os esquemas produtivos que deverão ser seguidos pela planta produtiva brasileira. Cabe à subsidiária planejar e desenvolver processos para que as especificações de produção e de qualidade sejam rigorosamente seguidas e em conformidade com o projeto enviado pela matriz.

Nesse momento, as áreas acima citadas definem quais partes do produto serão executadas internamente à LG, quais partes deverão ser importadas e quais partes do produto serão demandadas dos fornecedores locais. Influenciam as definições de produção fatores como custo (logístico e estocagem), legislação (padrões nacionais de produção – ABNT – e o processo produtivo básico (PPB) vigente em Manaus), disponibilidade de fornecedores locais e a possível internalização de processos produtivos às estruturas da LG. Após definir quais componentes dos novos produtos serão produzidos pelos fornecedores nacionais, o setor de compras inicia a prospecção dos potenciais fornecedores. Nessa etapa, identificam-se os

fornecedores que apresentam as competências técnicas para a produção das peças/componentes para a LG.

A aproximação com o fornecedor inicia-se com um primeiro contato entre o setor de compras da LG e o setor de vendas do fornecedor. As intenções de relacionamento entre as partes começam a ser desenhadas assim como o processo de homologação. É nesse momento que a construção do vínculo se inicia. A homologação refere-se ao processo de certificação do potencial fornecedor no qual as suas competências (técnica, tecnológica, maquinaria, gestão e qualidade) são verificadas e aprovadas pela LG. Para que tal certificação ocorra, o fornecedor passa por dois estágios de avaliação.

1. Auditoria: visitas técnicas e preenchimento de um questionário sobre os processos produtivos, de qualidade e administrativos da empresa fornecedora.
2. Produção de peças teste (cinco amostras) para verificação da qualidade nos laboratório da LG.

“Quando você homologa uma peça, você está dizendo que aquele fornecedor está apto a produzir peças boas para nós [da LG].” (LG3)

A auditoria é coordenada pelo setor de compras, e a avaliação das peças testes é conduzida pelo setor de engenharia. A confecção das peças teste depende do repasse aos fornecedores do projeto da peça e do molde para manufatura (ferramentaria). Caso os pareceres dos setores de compra e engenharia sejam favoráveis, o setor de qualidade consolida as informações repassadas e certifica (homologa) o fornecedor. No caso de reprovação, o fornecedor tem a oportunidade de aprimorar o seu processo produtivo e submeter novamente as amostras para teste. Segundo os executivos da LG, nessas situações, as engenharias das duas empresas

trabalham conjuntamente e trocam conhecimentos até que as novas peças produzidas atinjam os padrões de qualidade da LG.

Findada a fase de homologação, o setor de compras recebe do setor de qualidade um documento que oficializa a aprovação do novo fornecedor. Homologado, o fornecedor nacional tem o preço de cotação (preço de venda das peças válido por um determinado período de tempo) do seu produto disponibilizado no sistema de compras da LG e, trimestralmente, recebe o plano de produção da subsidiária com a descrição das quantidades e tipos de peças que deverão ser manufaturadas.

No momento em que determinada peça é demandada, o setor de engenharia da LG encaminha ao setor de engenharia do fornecedor: (1) os moldes (ferramentaria) para a manufatura das peças; (2) as especificações técnicas (dimensões, densidade, coloração, brilho, matéria prima etc.) do produto. As especificações técnicas, com todos os conhecimentos que a compõem, são transferidas aos fornecedores sob condições de sigilo. Os moldes, por sua vez, são transferidos no esquema de comodato, ou seja, os fornecedores têm a autorização para utilizá-los para produzir exclusivamente para a LG. Tais moldes são encaixados nos maquinários do fornecedor de modo que as peças demandadas são produzidas em grande escala.

À medida que o vínculo produtivo se estabelece, o fornecedor passa a ter contato com um conjunto de rotinas e valores que determinam a forma de a LG produzir. Nesse conjunto, destacam-se o *Jeong-Do* (o código de ética da LG), o 4M (que regulamenta as técnicas de produção do fornecedor) e a *melhor forma de se trabalhar* (rápida preparação, forte execução e trabalho inteligente).

Primeiramente, o *Jeong-Do* foi criado pela família fundadora da empresa e contém onze elementos essenciais para que a LG atinja os seus objetivos estratégicos respeitando as diretrizes éticas da EMN. O *Jeong-Do* divulga para as diversas unidades organizacionais da EMN os valores da empresa. Esses valores estão organizados em onze elementos que são divulgados por toda a organização mediante cartazes afixados nas paredes de banheiros, refeitórios e na linha de produção. Além disso, esses mesmos onze elementos estão impressos nos crachás de cada um dos funcionários. Destaca-se o elemento número três, segundo o qual, o fornecedor deve ser tratado de forma justa. Os executivos da LG entendem que o fornecedor deve receber apoio incondicional e um preço justo pelo seu trabalho, de modo que a sua longevidade e lucratividade sejam garantidas. Em contrapartida, o fornecedor também deverá oferecer um preço justo à LG, de modo que seu custo de produção seja adequado e competitivo.

“O código de ética está acima de tudo, acima de qualquer membro da LG. Ele foi definido pela família dos fundadores da LG.” (LG6)

Em segundo lugar, o 4M orienta a forma como o fornecedor deve operar a sua mão de obra (primeiro M), o seu maquinário (segundo M), o seu método de produção (terceiro M) e a sua matéria-prima (quarto M). No processo de homologação do fornecedor, foram mapeadas e aprovadas pela engenharia da LG as técnicas produtivas empregadas na sua manufatura. Isso inclui cada um dos *M* acima descritos. Assim, qualquer alteração no processo produtivo de um fornecedor deve ser comunicado, verificado e aprovado pela LG. Esse protocolo de ações visa garantir que a produção de peças e componentes terá a mesma qualidade e exigência técnica demandada pelo projeto original. A revisão do 4M é apontada pelos executivos da LG como um dos momentos em que o conhecimento técnico entre as partes é compartilhado e discutido.

Também desenvolvido pela família fundadora da EMN, o conjunto de princípios que determinam o *melhor jeito de trabalhar* é apontado como crucial para que a organização atinja seus objetivos estratégicos: tornar-se a número um no mundo. Segundo os executivos, esses valores retratam bem o *jeito LG* de trabalhar. A *rápida preparação* é caracterizada pela imediata resposta da empresa às mudanças e necessidade de mercado. Essa característica particular dos profissionais da LG favoreceu que a empresa ganhasse proporções globais. A *forte execução* trata da capacidade e do volume de trabalho dos profissionais da LG. O *trabalho inteligente* diz respeito a construção de rotinas de trabalho que busquem respostas e soluções contínuas aos problemas cotidianos da organização. É necessário pontuar que esse comportamento é esperado tanto interna quanto externamente (executivos e engenheiros dos fornecedores). Com base nas entrevistas, para lidar com o *jeito LG*, é imprescindível que o executivo das fornecedoras se adapte a esses princípios e os internalizem em suas práticas produtivas. Para atender as expectativas da LG, é necessário que o fornecedor tenha capacidade de produzir e responder às necessidades de mercado com a mesma velocidade e força da subsidiária.

“Ou a pessoa se adapta ou ela não dá conta... não tem meio termo.” (LG1)

“Tem ginástica laboral e temos que falar o slogan, é o grito de guerra: ‘Rápida preparação, forte execução, número 1, LG; LG, LG, LG, palmas, rá’. Todas as manhas fazemos isso.” (LG6)

Os conhecimentos, valores e princípios até então descritos são compartilhados com os fornecedores por meio de três ações básicas:

1. treinamentos conduzidos pela Escola de Inovação;
2. avaliação e acompanhamento do desempenho dos fornecedores;
3. *agreement meeting* com o presidente da LG Brasil.

Treinamentos da Escola de Inovação

A Escola de Inovação é uma área da LG que tem por objetivo compartilhar os valores, princípios e técnicas de gestão da organização junto aos seus profissionais, fornecedores e clientes. A escola está diretamente subordinada ao presidente da LG Brasil, de modo que não sejam desvirtuadas suas funções e objetivos. Além de apoiar os diversos setores na seleção de profissionais para treinamentos, a escola oferece os seguintes cursos:

- *Jeong-Do* – curso que tem por objetivo divulgar os valores éticos da LG;
- técnicas de gestão – Cursos sobre Seis Sigma e Eliminação do Desperdício;
- *Rally* de Inovação – a LG apresenta aos funcionários e fornecedores os princípios fundamentais da rápida preparação, forte execução e trabalho inteligente.

Esses cursos foram desenvolvidos na unidade coreana da Escola de Inovação e são aplicados no Brasil segundo as mesmas diretrizes e conteúdos que o fundamentam na Coreia. As únicas adaptações realizadas (e possíveis) nesses cursos são para tornar os exemplos ilustrativos mais palpáveis para os empregados da LG e para os fornecedores no Brasil.

“Lá [no conteúdo do curso] fala sobre superação e eles colocam aquele Parcker, aquele jogador de futebol que joga no Manchester, como exemplo. Mas aqui ninguém sabe quem é, pode até saber quem assiste basquete, mas... O que eu coloquei aí? Ayrton Sena que todo mundo conhece. Então, na verdade, a adaptação não é do tema, por exemplo, superação é superação, a questão é adaptar como aquilo vai ser tratado com a realidade nacional... Eu não mudo o conteúdo, eu mudo a forma como vou simbolizar esse valor. (LG6)

“[O curso] é muito parecido com o da Coreia...” (LG6)

“Nessa parte de inovação nós trabalhamos um esquema de multiplicadores, a Coreia [Matriz da LG] nos recruta e fazemos o treinamento lá e aí temos que [replacar] o treinamento nas subsidiárias.” (LG6)

As práticas e conhecimentos compartilhados pelos cursos buscam:

1. o *Jeong-Do* : apresentar aos executivos (internos e externos à LG) os onze valores do código de ética da EMN;
2. os cursos de técnicas de gestão: apresentar aos executivos (internos e externos à LG) um conjunto de práticas e ações gerenciais visando modernizar e desenvolver a gestão de suas organizações;
3. o *Rally* de Inovação: apresentar aos executivos (internos e externos à LG) os princípios da EMN ligados à rápida preparação, forte execução e trabalho inteligente.

Os cursos *Jeong-Do* e *Rally* de Inovação mostram aos participantes conhecimentos de maior conteúdo tácito. Tais cursos abordam temas que destacam o *jeito LG* de produzir e se relacionar. Já os cursos de técnicas de gestão trazem para os participantes conhecimentos de maior conteúdo técnico voltado para a operação das rotinas técnicas das organizações. Os cursos de maior conteúdo tácito complementam os de maior conteúdo técnico à medida que a LG busca em seus fornecedores mais que a entrega das peças e componentes. Os executivos da LG também procuram controlar a forma como as rotinas e regras de produção são executadas pelos fornecedores.

“Os fornecedores têm que entender a nossa visão, para que conheçam onde queremos chegar.” (LG6)

“O princípio que a LG gostaria que os seus parceiros utilizassem.” (LG4)

O curso do *Jeong-Do* é ministrado sob a forma de palestras, de maneira que os instrutores da Escola de Inovação tenham a oportunidade de apresentar os valores e os códigos éticos para os profissionais vinculados à LG. Os cursos só podem ser ministrados em uma unidade subsidiária após os instrutores fazerem um treinamento na matriz. Essa é a forma que a matriz encontrou para garantir que os valores éticos fossem divulgados com as mesmas diretrizes nas suas diversas unidades organizacionais.

O *Rally* da Inovação tem como objetivo divulgar aos profissionais vinculados à LG os três princípios essenciais da produção, o *jeito LG de fazer as coisas*. O curso é dividido em dois momentos. O primeiro apresenta os princípios da empresa e o modo de ser da LG. É quando se tem a oportunidade de divulgar a importância da rápida preparação, forte execução e trabalho inteligente para o dia a dia (rotinas) da corporação. O segundo momento conta com uma caminhada de onze quilômetros intercalada por três provas/exercícios. Nessas provas, os princípios da LG são colocados em prática por cada um dos participantes. A participação dos fornecedores nesses cursos está condicionada à indicação de seus nomes pelo setor de compras da LG.

“Os cursos são idênticos aos que são fornecidos internamente.” (LG6)

Desempenho dos fornecedores

As rotinas de avaliação e acompanhamento do desempenho dos fornecedores visam garantir a qualidade das peças fornecidas, a manutenção do 4M e as possíveis melhorias de processo. Anualmente, os fornecedores preenchem uma ficha de avaliação sobre as estruturas de maquinário, mão de obra, métodos de produção e matérias-primas que é, então, analisada pelo setor de qualidade da LG. Após análise, os executivos e engenheiros dos fornecedores são convidados a discutir e compartilhar conhecimentos sobre as técnicas produtivas empregadas em sua linha de produção.

“Quando chegou aqui e deu problema no lote, nós vamos lá, montamos um grupo de pesquisa para avaliar aquele lote e vamos lá para entender por que foi reprovado. [Dentro do fornecedor?] Dentro do fornecedor.” (LG2)

O desempenho dos fornecedores também é avaliado pelo setor de engenharia industrial. A cada entrega de peças realizada pelos fornecedores, os engenheiros da LG executam testes a fim de avaliar: (1) qualidade das peças entregues; (2) percentual de peças defeituosas.

“Então a gente faz uma avaliação geral de todos os fornecedores, identifica o pior entre todos eles e faz uma nova avaliação. A gente começa a trabalhar junto com os que tiveram resultado não satisfatório.” (LG2)

Agreement Meeting

Uma vez por ano, o setor de qualidade da LG reúne todas as avaliações sobre o fornecedor e realiza uma auditoria. Nesse momento, são verificadas as informações coletadas na avaliação anual e construídos planos de ação para melhoria dos processos de entrega e de qualidade das peças. O diferencial dessa fase está na participação efetiva do presidente da subsidiária na discussão dos planos de ação dos fornecedores. A reunião de alinhamento dos fornecedores com o presidente da LG Brasil é chamada de *Agreement Meeting*. Além de revisar e apoiar o desenvolvimento do plano de ação, essa reunião tem uma função simbólica importante à medida que reforça a confiança entre as partes e o compromisso da LG com o fornecedor.

“O presidente chama os fornecedores e a gente discute, mostra, vê planos de ação e vamos acompanhando para ver o andamento.” (LG1).

Observa-se que a estrutura atualmente existente foi desenhada e formatada recentemente, sob o comando do atual presidente. Até a data de chegada do Sr. Kevin Kim, todos esses processos de acompanhamento e supervisão já existiam, porém ocorriam de forma tumultuada e eram pouco organizados. Os papéis e os objetivos de cada executivo e cada setor na LG não estavam claros e, por consequência, as execuções da produção da LG ocorriam de forma desordenada.

4.4 Características do vínculo entre LG e fornecedores

Essa seção tem por objetivo descrever as características fundamentais dos BLs desenvolvidos pela EMN, bem como detalhar os mecanismos de compartilhamento de práticas da

subsidiária. A seção que se segue está organizada em três subseções. A primeira apresenta as motivações para a formação do vínculo entre a LG e seus fornecedores. A segunda subseção mostra as características do vínculo no momento de sua construção. Por fim, a terceira subseção traz os mecanismos de: (1) consolidação do vínculo; (2) compartilhamento de práticas e conhecimentos.

4.4.1 As motivações para formação do vínculo

4.4.1.1 *Percepção da subsidiária*

As motivações da LG para a criação do *backward linkage* estão relacionadas a questões como custo, volume de produção e a existência de fornecedores no mercado. O quadro 4.1 apresenta 24 unidades de codificação selecionadas para a variável *Motivação*. Desta emergiram cinco categorias que dão significado à variável e permitem uma descrição exata do conteúdo. Assim, as motivações para a construção do BL estão relacionadas:

- (1) aos fatores de *custo* (oito unidades de codificação) - A decisão pelo fornecimento nacional de peças de injeção plástica e calço é influenciada pelos altos custos que a importação e armazenamento de tais peças gerariam para a subsidiária;
- (2) a *necessidade de se garantir a produção* (sete unidades de codificação) - De posse do plano de produção, os executivos da LG têm de garantir que as peças demandadas pela linha de produção serão entregues no tempo e com a qualidade necessários;
- (3) a *existência de fornecedores* (quatro unidades de codificação) - A escassez de fornecedores locais pressiona a subsidiária a formar vínculos mais estáveis e de longo prazo;

- (4) o *volume de produção de peças* - Como as peças de injeção são volumosas (e ocupam grande espaço) não é financeiramente vantajoso para a LG importá-las (custos maiores com frete, transporte local e seguro) nem armazená-las (custos de armazenagem);
- (5) *as dificuldades logísticas* - Transportar peças volumosas de outras regiões aumenta os custos do produto final da LG. Além disso, as peças de injeção são sensíveis à trepidação, ao calor e à pressão, o que pode tornar as peças defeituosas.

Quadro 4.1 - Percepções dos executivos da LG sobre as motivações para a construção do *backward linkage*

Categoria de Análise	Frequência	Fragmentos ilustrativos
Custo	8	"... Com essa peça, por exemplo, se começar a importar eu não serei competitivo em função do frete." (LG4)
		"... Se vier de carreta vai demorar uns 12 dias para chegar e talvez me atrase a produção, se trouxer de avião vai encarecer muito. Então isso força uma situação de que sou obrigado a trabalhar com o fornecedor local." (LG4)
		"...nós não temos muita opção e o preço sobre muito." (LG5)
		"É uma acumulação de custos ao longo de todo o processo que inviabiliza. Inviabiliza. Vai desde o custo Brasil, custo de transação, custo de contratação, custo de despesa. É muito elevado." (LG5)
		"...então tudo isso gera um custo absurdo para a empresa, que é o custo Brasil que falamos. É assustados." (LG5)
		"Porque a formação de custo no Brasil a gente sabe que é péssima. É difícil. Imposto, logística, só vai agregando valor." (LG1)
		"... O primeiro fator, um deles é nesse sentido mesmo de custo..." (LG1)
		"...mas agora eu já vejo custo mais fortalecimento da base de suprimentos, isso eu já vejo." (LG1)
Necessidade de se garantir a produção da subsidiária	7	"... Tem pouco valor agregado mas é muito importante para a segurança do produto, para a proteção do produto e aí é uma dificuldade hoje". (LG2)
		"Nunca a LG pensou em internalizar esses processos produtivos? Não." (LG1)
		"...o segundo é que existe um interesse muito grande também dessa visão não só da LG, mas como de todas as empresas que produzem aqui, de ter uma base que garanta a sua competitividade." (LG1)
		"...mas agora eu já vejo custo mais fortalecimento da base de suprimentos, isso eu já vejo." (LG1)
		"...a importância de se construir uma base local de fornecedores é algo extremamente forte..." (LG1)
		"...a LG não tem intenção de fabricar nada." (LG1)
Disponibilidade de fornecedores	4	"... Nenhum fornecedor pode dizer: está vendendo? A LG comprou uma máquina de papel. Não. Não tem". (LG1)
		"É falta de indústria de base." (LG1)
		"...a base de suprimentos aqui em Manaus é muito limitada." (LG5)
		"...nós não temos muita opção e o preço sobre muito." (LG5)
Volume de produção	1	"...o número de fornecedores aqui em Manaus é muito reduzido". (LG4)
Logística	1	"... o primeiro é que essas peças são muito volumosas, então isso findaria encarecendo no final porque iria encher um container com uma quantidade infima de gabinetes..." (LG4)
		"... Se vier de carreta vai demorar uns 12 dias para chegar e talvez me atrase a produção, se trouxer de avião vai encarecer muito. Então isso força uma situação de que sou obrigado a trabalhar com o fornecedor local." (LG4)

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

4.4.1.2 Percepção do fornecedor

Das percepções dos executivos dos fornecedores emergiram quatro categorias que dão significado à variável. Assim, as motivações para a construção do BL estão relacionadas a fatores como *custo, volume de inputs, logística e necessidade de se garantir a produção*.

“[E o senhor sabe me destacar alguma motivação para essa formação de vínculo?] Necessidade deles, mas, por exemplo, volume.” (Fornecedor2)

“A PPB não favorece porque ele pode importar o que ele quiser na hora que ele quiser”. (Fornecedor2).

“A importação disso daí ficava muito caro a parte do frete, é uma peça muito volumosa, ela não viaja bem, o custo agregado do frete no produto era muito alto.” (Fornecedor1).

“Fizeram um estudo e eles tinham que ter uma média de 290 containeres mensalmente transitando pelas instalações deles se tivessem que fazer importação das peças injetadas...Tem que ser local.” (Fornecedor1).

Das cinco categorias que explicitam as motivações para a construção do BL na perspectiva da LG, quatro foram, também, evidenciadas na perspectiva dos fornecedores. A categoria que discute sobre a escassez de fornecedores locais não emergiu das entrevistas com os fornecedores.

4.4.2 Características da construção do vínculo

4.4.2.1 Percepção da subsidiária

A construção do BL com a LG inicia-se com o processo de homologação dos fornecedores, conforme acima descrito. Homologado, o estabelecimento do vínculo com os fornecedores foi marcado, até o ano de 2010: (1) pelo não estabelecimento de contratos formais de fornecimento; (2) pelo não estabelecimento de cláusula temporal do vínculo; (3) pela formação de uma relação de médio prazo; (4) por um relacionamento atribulado/delicado. A

escolha dos fornecedores, como já apontado, é relacionada à questão de custos e à escassez de fornecedores locais de injeção. Como pontuado pelos gestores, apesar do baixo valor agregado da injeção plástica e do calço de isopor, essas são peças fundamentais para que o produto possa sair com segurança da fábrica. Desse modo, a LG busca, junto aos fornecedores, conciliar menor preço e alta qualidade.

“Realmente fábricas de componentes [fornecedores] aqui em Manaus não são muitas e as que tem atendem a outras indústrias. Isso finda comprometendo todas porque nenhum teria a capacidade produtiva tão grande para atender a LG e os concorrentes de mesmo porte”. (LG4).

“É como estou te falando, a base de suprimentos aqui em Manaus é muito limitada.” (LG1).

Dos fornecedores pesquisados, Fornecedor2 e Fornecedor3 fornecem peças de injeção desde a instalação da subsidiária em Manaus. Já o Fornecedor1 começou a fornecer para a LG há oito anos. Dada a ausência de contratos formais, a prestação de serviços é feita com base em contratos verbais para um prazo máximo de um ano.

“- E vocês desenham contratos para isso?

-Sim. Mas é só um jeito de expressar, né? A gente desenha que vai ficar determinado volume com ele.

- Por um tempo determinado ou não tem?

-Na verdade por um ano é garantido, mas depende do bem.” (LG1).

Torna-se importante notar que, com base nas unidades de codificação selecionadas, os fragmentos que relatam as características do vínculo estão constantemente relacionados aos conflitos enfrentados entre as partes.

“Então foi um passo grande, presenciei muitas discussões, diretores chateados jogarem peças no chão, quebrarem o pau com o fornecedor e dizer que aquilo não atendia a qualidade LG”. (LG4).

A partir de 2010, com a chegada do senhor Kevin Kim ao Brasil, foi desenvolvido pela LG um trabalho de reaproximação junto aos fornecedores. A formalização dos contratos foi a primeira etapa das transformações após a chegada do novo presidente. Além das questões contratuais, a LG iniciou, também, um novo trabalho de difusão dos valores e princípios da

organização, bem como de alguns dos seus instrumentos de gestão, conforme explicado anteriormente.

“Eu [executivo de compras] chamei todos os fornecedores aqui individualmente e falei: a LG está mudando, ela vai mudar... Aí eu chamei e conversei com cada um, falei que no passado não existiam contratos de fornecimento e agora nos vamos ter contrato. Não é por que a LG desconfia deles, mas a gente precisa começar a estabelecer algumas regras de parceria. Tanto para eles quanto para a gente. Então conversei e expliquei as mudanças.” (LG1).

4.4.2.2 *Percepção do fornecedor*

O processo de homologação, na perspectiva dos fornecedores, é descrito como um procedimento relativamente simples. As auditorias, avaliações e testes em laboratório realizados pela LG foram considerados rotineiros para os fornecedores por dois motivos. O primeiro refere-se à necessidade de o fornecedor passar por procedimentos parecidos para atender outras EMN da Zona Franca. O segundo motivo refere-se à alta qualidade das instalações fabris que são equipadas com os melhores insumos e máquinas. Essa qualidade confere ao fornecedor competências tais que tornam o processo de homologação menos problemático.

“Eles me procuraram, estavam começando aqui e tal, aí vieram. É obvio que a gente sempre faz contato. Mas o gerente da área era um coreano, mas o brasileiro abaixo já conhecia a gente.” (Fornecedor2)

“E teve processo para homologação? Teve. Foi difícil? Foi muito não.” (Fornecedor3)

O vínculo estabelecido entre a LG e seus fornecedores foi descrito como um relacionamento bastante conflituoso. Apesar das modificações introduzidas pelo senhor Kevin Kim em 2010, existe pouca expectativa de que tais mudanças impactem as características do relacionamento já estabelecido entre as partes. Apenas o executivo do Fornecedor1 acredita que as mudanças poderão significar um novo tipo de relacionamento entre a LG e os fornecedores.

“Era um relacionamento bem conturbado.” (Fornecedor1).

“O LG1 está querendo que eu assine um contrato, eu vou assinar, mas é ridículo.... e a minha experiência também diz o seguinte, contrato não vale para porcaria nenhuma, só se a gente brigar para valer...” (Fornecedor2)

“Não tem profissionalismo, a abordagem não é profissional.” (Fornecedor3).

“Ele [o presidente] deixou claro que a LG tinha muitos problemas e que iria mudar sua conduta com as empresas e naquele momento procuramos fazer uma grande associação com a LG: vocês vão mudar e nós abrimos a ‘guarda’ e vamos trabalhar juntos.” (Fornecedor1).

A transferência de práticas na fase de construção do *backward linkage* ocorre no momento de homologação do fornecedor, quando: (1) as especificações técnicas e a ferramentaria das peças são repassadas aos fornecedores; (2) são feitos testes e auditorias dos produtos manufaturados a partir dessas especificações e todo um trabalho conjunto para aprimoramento da produção do fornecedor. Construído o vínculo, a LG passará para a fase de sua consolidação.

4.4.3 Mecanismos de consolidação do vínculo

4.4.3.1 Percepção da subsidiária

Das entrevistas com os executivos da subsidiária, foram selecionadas 82 unidades de contexto que apresentam as principais características da variável *consolidação* do BL. Na visão da LG, essa é uma etapa do vínculo que visa o estreitamento dos laços entre as partes, bem como o compartilhamento de informações e conhecimentos que garantam aprimoramentos à produção e ao produto final.

O quadro 4.2 apresenta nove unidades de codificação que caracterizam o tipo de relação produtiva existente. Como pode ser observado, a relação entre a subsidiária e seus fornecedores está voltada para a estruturação, a revisão e o aprimoramento de processos

produtivos. Uma relação desse tipo tem a atuação das partes envolvidas voltada para as formas como as peças serão manufaturadas.

Quadro 4.2 - Tipo de relação produtiva estabelecido entre fornecedores e subsidiária da LG – perspectiva dos executivos da LG

Categoria de Análise	Frequência	Fragmentos ilustrativos
Tipo de relação produtiva	9	"A LG quer produzir daquela maneira porque já foi feito um estudo, principalmente, estudo de mercado, na Coreia. Ela quer ouvir do fornecedor só uma coisa: uma adequação." (LG4)
		"Eu mostro o desenho técnico para o meu fornecedor. Ok. Quando os moldes chegam aqui no Brasil começamos a trocar figurinha: o extrator que pôs não foi suficiente... Etc. A gente abre a nossa tecnologia para ele e fala: nós vamos ter esse produto aqui, me dê seus comentários. daí ele me indica a melhor forma, certas posições mecânicas" (LG1)
		"Quando é um processo novo, as vezes a gente não tem aqui, entao levamos eles para conhecer onde tem o processo. Não necessariamente na matriz, pode ser em outra subsidiária da rede LG." (LG3).
		"Então é de processo? É. Uma adaptação de processo, mas visando sempre custo." (LG1)
		"...enfim a gente vai lá e faz esse tipo de adaptação de processo." (LG1)
		"O meu padrão é internacional, o chassi e o modelo nascem lá e eu tenho que seguir a especificação dele, não tenho autonomia para mexer em nada." (LG1)
		"Mas quando você mexe na fita do plástico, por exemplo? É um fator externo, por que não está mexendo na especificação técnica do meu produto." (LG1)
		"A gente começa a entender o processo dele para ver qual é o risco." (LG1)
		"A gente interfere muito no processo..." (LG3)

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

De um lado, tem-se a presença de unidades de codificação que caracterizam o vínculo como processo-relacionado. Do outro, a ausência de unidade de codificação que descreva ações voltadas para o desenvolvimento e aprimoramento do produto ou do *know-how* gerencial é um dado que descaracteriza o vínculo como produto-relacionado e *know-how*-relacionado. Segundo declarações, os produtos e especificações técnicas que chegam da Coreia já foram testados e aprovados, não havendo autorização da matriz para a subsidiária retrabalhá-los.

"Ela (LG) quer ouvir do fornecedor só uma coisa: uma adaptação [no processo de manufatura]." (LG4)

"Não tenho autonomia para mexer em nada [do produto]." (LG1).

Como apresentado, a fase de consolidação é, para a LG, uma fase de compartilhamento de informações e conhecimentos que visa favorecer a produção. Foram identificadas 36 unidades de codificação que apresentam as principais formas de compartilhamento praticadas pela LG. Dentre essas formas estão: o repasse de *especificações técnicas*; *suporte técnico*; *provisão de*

máquinas e ferramentarias; treinamentos e consultorias; visita técnica; e feedback estruturado.

Com base nas informações do quadro 4.3, segue abaixo a descrição de cada uma delas:

(1) O *suporte técnico* (nove unidades de codificação) envolve os setores de compra, engenharia e qualidade da LG e visa à resolução de problemas nos processos produtivos do fornecedor. Sempre que necessário, uma equipe de técnicos da LG se dispõem a discutir e orientar os engenheiros do fornecedor na busca por soluções para as dificuldades do dia a dia da linha de produção. A transferência ocorre no momento em que os executivos do fornecedor têm acesso aos conhecimentos da LG através das discussões no decorrer do suporte.

(2) As *especificações técnicas* (seis unidades de codificação) são repassadas aos fornecedores contendo o detalhamento técnico e tecnológico para a produção das peças/componentes. As informações repassadas, com alto teor de conhecimento, dão oportunidade ao fornecedor de absorver novas técnicas e tecnologias para a produção de peças.

(3) A *provisão de máquinas e ferramentarias* (seis unidades de codificação) se distingue em dois tipos. O primeiro deles refere-se ao fornecimento de moldes (ferramentaria), produzidos na Coreia, para as máquinas injetoras dos fornecedores. Esses moldes são responsáveis pela forma das peças manufaturadas e garantem a essas mesmas peças especificidades técnicas como brilho, tamanho, densidade, dureza etc. O segundo tipo de provisão de máquinas refere-se à compra de máquinas injetoras pela LG para os seus fornecedores. A compra de máquinas injetoras é uma forma de compartilhamento que está em fase de implantação (derivada das mudanças organizacionais promovidas pelo Sr. Kevin Kim). A LG acredita que, quando novas máquinas e moldes são transferidos para as instalações do fornecedor, os seus

executivos têm a oportunidade de absorver novos conhecimentos e diferentes tecnologias relacionadas ao processo produtivo.

(4) Os *treinamentos e consultorias* (10 unidades de codificação) dizem respeito aos cursos oferecidos pela Escola de Inovação. As atividades da Escola estão voltadas para a exposição dos valores éticos, dos princípios da empresa (*jeito LG*) e para o repasse de técnicas gerenciais. Nesses treinamentos/cursos, a Escola de Inovação busca difundir para seus fornecedores valores como *sentimento de dono da empresa* (sentir-se proprietário da empresa) e ética; princípios como o *jeito LG* de realizar atividades (rápida preparação, forte execução e trabalho inteligente) e *know-how* gerencial (como, por exemplo, Seis Sigma, tratamento e eliminação de desperdício etc). À medida que os fornecedores têm acesso a conhecimentos e práticas diferenciadas das suas (transferidas pela LG), eles têm a oportunidade de alterar e aprimorar a sua gestão e a sua produção.

(5) As *visitas técnicas* (quatro unidades de codificação) envolvem o acompanhamento da produção e a inspeção dos moldes pelos executivos da LG. Segundo declarações, é bastante comum os executivos da LG visitarem constantemente as instalações fabris do fornecedor para garantir que as peças sejam manufaturadas de forma adequada. A transferência de práticas, nesse caso, ocorrerá quando, no decorrer da visita, a equipe técnica da LG trocar conhecimentos com a equipe técnica do fornecedor discutindo questões relacionadas à produção e aos moldes.

(6) Os *feedbacks estruturados* (quatro unidades de codificação) referem-se às devolutivas que os executivos da LG dão aos fornecedores após as etapas de avaliação e acompanhamento. Essas devolutivas contêm um conjunto de recomendações técnicas (que guardam em si conhecimentos) que visam aprimorar o processo produtivo do fornecedor. No decorrer do relacionamento entre as partes, somente a fase de homologação é que apresentou um formato estruturado de avaliação e *feedback*. Para as demais fases de avaliação e acompanhamento, o

feedback não apresenta formato estruturado (não têm formulários predeterminados) nem periodicidade predefinida.

Quadro 4.3 - Identificação das formas de transferência de práticas, técnicas e tecnologias – perspectiva dos executivos da LG (Continua)

Tipos de transferência	Frequência	Fragmentos ilustrativos
Especificações técnicas	6	"...porque faltava nos definirmos com nosso fornecedor parâmetros de medições, parâmetros de controle de processo, um control plan..." (LG2)
		"Quando um fornecedor mexe com um desses M...ele tem que informar à LG. A LG avalia se pode trocar ou não esse Me aí, após a autorização, ele está autorizado para fazer essa troca..." (LG3)
		"Quando a gente chega lá eu mostro o desenho técnico para o meu fornecedor. Ele olha: ok. Na Coreia fazem os moldes e vem para o Brasil....e quando chega no Brasil começamos a trocar outras figurinhas: o extrator... As fitas... É recíproco, a gente abre a nossa tecnologia para ele e fala: nós vamos ter essa peça, me dá seus comentários? Daí ele indica o que fica melhor..." (LG1)
		"A gente monitora o processo dele desde a aquisição da matéria prima, desde quando mando o pedido para ele. Quando eu faço auditoria falo assim: Mandei o pedido da LG, me mostra como trata agora aqui." (LG1)
		"Se não tiver um sistema de gestão de qualidade, não tiver a sua normatização de trabalho é muito suscetível a erro, então colocamos na conformidade para trabalhar. Quem monitora sou eu. A Qualidade e a Engenharia fizeram os laudos..." (LG1)
		"Quando vai produzir um modelo novo a matriz manda para a gente todas as especificações técnicas. E a gente manda para o fornecedor, para ele produzir as peças de testes. A gente monta um piloto do que seria essa linha de produção do novo produto". (LG2)
Suporte técnico	9	"...a gente montou um estrutura para dar suporte ao fornecedor" (LG2)
		"Então são duas pessoas que estão gerando projetos de suporte ao fornecedor. Há quanto tempo? É novo." (LG2)
		Então estamos oferecendo agora nove projetos de suporte ao fornecedor." (LG2)
		"O meu trabalho é dar suporte ao fornecedor... Até isso faz parte do meu trabalho: vamos pegar aqui, pegar aqui o laser, quando for falar falar disso e disso." (LG2)
		"...daí montam-se os grupos técnicos de apoio ao fornecedor. Daí vai qualidade, vai engenharia, às vezes compras vai, e a gente está lá para resolver o problema." (LG5)
		"Quando chegou aqui e deu um problema nós vamos lá, montamos um grupo de pesquisa para avaliar aquele lote e vamos lá para entender o porque do produto ter sido reprovado." (LG5)
		"A gente monta um equipe e vai lá e apoia na decisão fazemos novos testes internos. Então se a empresa quiser desenvolver juntos com a LG ela cresce muito..." (LG1)
		"...até decorrente do suporte que temos dado às empresas de auditoria, suporte no estilo de produção delas e, dependendo do produto quando vai ser lançado convidamos o fornecedor para ir na nossa matriz..." (LG3)
Provisão de máquinas e ferramentaria	6	"Tem várias coisas que a gente aprende com o fornecedor. É mais na parte técnica...Então eles propem para a gente esse tipo de melhoria, eles são especialistas no processo." (LG1)
		"Além do molde vocês estão, por exemplo, fazendo formalmente consultorias? Por que tem os cursos, mas tem algum tipo de consultoria? No passado eu não sei. Dois três anos atrás não. Esse ano eu vou comprar maquinário para o meu fornecedor." (LG1)
		"A gente acompanha e dá autonomia para o cara escolher a máquina. Porque eu não sou especialista... Então ele escolhe a máquina e tras aqui e mostra as razões e os porquês para que eu compre para você, daí eu pego isso e apresento para o presidente." (LG1)
		"... Estou fazendo um plano com a Prestige para comprar duas máquinas para ela. Daí ela vai me pagando aos poucos, sem juros. Isso é uma forma de ajudá-los..." (LG1)
		"Vocês compram máquinas? Não. Quem compra é o fornecedor." (LG1)
		"Tem fornecedor que estamos estudando, por exemplo, eu coloquei no meu orçamento para comprar maquinário para dois fornecedores. Não sei se será aprovado, mas se for é uma forma que eu me garanto..." (LG1)
"Ela compra máquinas que ela não vai usar, mas ela coloca essas máquinas em regime de comodato para o fornecedor produzir para ela." (LG4)		

Quadro 4.3 - Identificação das formas de transferência de práticas, técnicas e tecnologias - perspectiva dos executivos da LG (Conclusão)

Tipos de transferência	Frequência	Fragmentos ilustrativos
Treinamentos e Consultoria	10	"Então estamos oferecendo agora nove projetos de suporte ao fornecedor." (LG2)
		"Começamos a trabalhar três áreas: a cultura organizacional, o six sigma e o TDR (revisão de processos)" (LG6)
		"Eu posso te falar que esse treino de eliminação de desperdício foi um treinamento que chamou muito a atenção deles." (LG6)
		"...na apresentação do meu gerente ele é convidado a apresentar o plano estratégico do fornecedor..." (LG2)
		"O presidente chama os fornecedores e a gente discute, mostra, vê os planos de ação e vamos acompanhando para ver o andamento. Com a base de suprimentos o presidente tem uma atuação muito forte. A presença do líder faz muita diferença." (LG3)
		"Essa escola de inovação prega exatamente isso. Pensamento de dono é isso. Você fazer enquanto
		"...Depois chamei todos os fornecedores e fizemos um treinamento de ética, sobre a filosofia da LG..." (LG1)
		"A qualidade já estava fazendo alguma coisa... Mas montamos uma estrutura muito forte. Chamamos novamente todos os fornecedores, treinamos, mostramos o sistema como funciona." (LG1)
		"Vocês transferem algum Know-How gerencial no sentido de melhorar o financeiro? Com relação ao financeiro a gente não entra muito não." (LG1)
		"Na questão de gerenciamento a gente não sugere melhorias." (LG1)
Visitas técnicas	4	"A gente tem duas ferramentas, um instrumento é a inspeção avançada, só que existem alguns fornecedores que não tem..." (LG2)
		"Quando chegou aqui e deu um problema nós vamos lá, montamos um grupo de pesquisa para avaliar aquele lote e vamos lá para entender o porque do produto ter sido reprovado." (LG5)
		"...a gente vai atrás para saber o que aconteceu com o lote e depois vai atrás para achar uma solução no próprio sistema produtivo do fornecedor." (LG3)
Feedback estruturado	4	"A gente monta um equipe e vai lá e apóia na decisão fazemos novos testes internos. Então se a empresa quiser desenvolver juntos com a LG ela cresce muito..." (LG1)
		"...mudamos também a fora de avaliar o procedimento e se adequou a realidade os processos de medições de avaliação do fornecedor também foram mudados." (LG2)
		"...Além disso também existem algumas avaliações internas referentes a qualidade, essas avaliações são diárias..." (LG5)
		"A gente monitora o processo dele desde a aquisição da matéria prima, desde quando mando o pedido para ele. Quando eu faço auditoria falo assim: Mandei o pedido da LG, me mostra como trata agora aqui." (LG1)
		"E vocês dao feedback de quanto em quanto tempo? Inicialmente a mais pesada em que vamos lá ver acontecendo é feita na homologação." (LG1)

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

Segundo a percepção da subsidiária, a capacidade de compartilhamento e adoção de práticas no BL está relacionada ao domínio técnico da prática de ambas as partes. Com base nas informações do quadro 4.4, os executivos da LG reconhecem seus fornecedores e a si próprio como detentores de altos níveis de conhecimento técnico relacionados à injeção. O conhecimento da LG é advindo das áreas de injeção instaladas na matriz, responsáveis pelo desenvolvimento de conhecimentos relacionado a polímeros de um modo geral. Já o fornecedor brasileiro desenvolveu, ao longo dos anos, conhecimentos diferenciais para a área.

Tanto que os fornecedores brasileiros de injeção foram premiados pela LG Matriz como os melhores fornecedores de injeção do mundo.

Quadro 4.4 - Avaliação dos executivos da LG sobre o domínio do conhecimento técnico transacionado

Categoria de Análise	Frequência	Fragmentos ilustrativos
Avaliação dos executivos da LG sobre o domínio do conhecimento técnico transacionado	Avaliação sobre a LG	"Mas a LG domina essa tecnologia porque tem uma linha química, a Chemical da LG. Então na verdade é um posicionamento diferente da grande empresa. A LG lá em cima, ela domina." (LG3)
		"A LG Brasil é eletrônico, tecnologia, mas a gente tem Know how interno para poder apoiar o fornecedor." (LG5)
		"Praticamente já é autosuficiente hoje, por exemplo, já tem máquina de compressão, máquina de vibração, etc. Isso é parte do laboratório interno? Sim." (LG5).
		"Mas existe um acompanhamento das ações deles, montam-se grupos de especialistas dentro da engenharia e da qualidade. Alguns deles trouxemos de alguns dos fornecedores...ele já conhece o modelo produtivo do fornecedor." (LG5)
		"...a gente puxa engenheiros de fornecedores é um caminho muito comum de acontecer..." (LG1)
Avaliação sobre o fornecedor	Avaliação sobre o fornecedor	"Tem várias coisas que a gente aprende com o fornecedor. É mais na parte técnica." (LG1)
		"A gente dá autonomia para o cara [fornecedor] escolher a máquina, porque não sou especialista. (LG1)
		"A gente deixa o fornecedor muito à vontade para isso, a gente passa para ele: você é o especialista e a gente pede essa melhoria." (LG1)

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação.

4.4.3.2 Percepção do Fornecedor

O quadro 4.5 apresenta cinco unidades de codificação que caracterizam o tipo de relação produtiva estabelecida entre as partes. Na percepção dos fornecedores, a relação produtiva é voltada para a estruturação, a revisão e o aprimoramento de processos produtivos. A atuação do fornecedor nos processos ocorre de forma não estruturada, ou seja, acontecem a partir de demandas específicas e quando solicitado.

"Já desenvolveu processos? Muitos." (Fornecedor2)

"Em desenvolvimento de processo, principalmente de fabricação, a gente participa com a LG..."(Fornecedor1)

"Se precisar, a gente faz [alterações no processo de manufatura das peças]." (Fornecedor2)

"Eu tenho mais de 40 funcionários na área de ferramentaria. Tudo o que for preciso[alteração no processo] eu faço aqui mesmo." (Fornecedor1)

Quadro 4.5 - Tipo de relação produtiva estabelecido entre fornecedores e subsidiária da LG – perspectiva dos executivos dos fornecedores.

Categoria de Análise	Frequência	Fragmentos ilustrativos
Tipo de relação produtiva (fornecedor)	5	"Vocês participam do desenvolvimento dos projetos das peças plásticas da LG? De produto não". (Fornecedor1)
		"Até então a gente participa muito pouco: desenvolvimento de produto quase zero, desenvolvimento de processo, principalmente de fabricação, a gente participa muito pouco com a LG..." (Fornecedor1)
		"...Desde que não tenha impacto no produto, que seja melhorar o processo...eles não tem restrição não." (Fornecedor1)
		"A troca de conhecimento de vocês é mais no processo ou no produto? No processo..." (Fornecedor2)
		"...P&D, você já desenvolveu alguma coisa com eles? Não. Produto? Também não. E processos? Muitos." (Fornecedor2)

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

Com base nas entrevistas, foram identificadas cinco formas de compartilhamento praticadas pela LG, como se vê no quadro 4.6. Dentre elas estão: *suporte técnico, visitas técnicas, provisão de máquinas e ferramentaria, treinamentos e consultoria e especificações técnicas.*

Com base nas informações do quadro 4.6, segue abaixo a descrição de cada uma delas.

(1) Suporte técnico (oito unidades de codificação) - A equipe técnica da LG debate com os profissionais dos fornecedores as possíveis soluções para os problemas do processo produtivo. Ressaltam os entrevistados as dificuldades de os profissionais da LG darem suporte técnico à medida que a área de injeção não é o seu *core-business*.

"Eles ajudam a identificar falhas? Ajudam, todos ajudam." (Fornecedor1)

"Eles [a LG] não têm um corpo técnico de profissionais que consigam discutir profundamente a injeção plástica." (Fornecedor1)

(2) Visitas técnicas (quatro unidades de codificação) - A equipe técnica da LG visita as instalações dos fornecedores visando acompanhar e avaliar seus processos produtivos.

"Visitas técnicas. Fornecedor1 na LG e LG no Fornecedor1? O tempo todo. Para corrigir processos." (Fornecedor1)

"Eles fazem visitas técnicas? Fazem, sempre fazem." (Fornecedor3)

(3) Provisão de máquinas e ferramentaria (sete unidades de codificação) - A LG fornece moldes (ferramentaria), produzidos na Coreia, para as máquinas injetoras dos fornecedores.

Esses moldes são responsáveis pela forma das peças manufaturadas e garantem a essas mesmas peças especificidades técnicas.

"Os moldes né? Os moldes, os dispositivos..." (Fornecedor1)

"O molde vem pronto e normalmente..." (Fornecedor2)

(4) Treinamento e consultoria (nove unidades de codificação) - Diz respeito aos cursos oferecidos pela LG visando o repasse de novas técnicas gerenciais. Nesses treinamentos/cursos, a Escola de Inovação busca difundir para seus fornecedores *know-how* gerencial (como, por exemplo, Seis Sigma, tratamento e eliminação de desperdício etc).

"Nossa turma já fez muitos treinamentos lá com relação a sistemas, modelos de desenvolvimento de produtos." (Fornecedor1)

(5) Especificações técnicas (duas unidades de codificação) - São repassadas aos fornecedores contendo o detalhamento técnico para a produção das peças/componentes.

"Quando tem produto novo, eles mandam o projeto e a gente analisa..." (Fornecedor1)

Quadro 4.6 - Identificação das formas de transferência de práticas, técnicas e tecnologias – perspectiva dos executivos dos fornecedores

Tipos de transferência	Frequência	Fragmentos ilustrativos
Suporte técnico	8	"Eles [a LG] não tem um corpo técnico de profissionais que consigam discutir profundamente a injeção plástica. Eles andaram contratando alguns engenheiros novos, pessoas de aproximação, mas na matriz eles tem profissionais de todo tipo de processo." (Fornecedor1)
		"Acho que eles aprendem conosco, vem aqui e a gente discute juntos o processo logístico, estrutura de custo, desenvolvimento de produto, a parte de documentação técnica dentro da fábrica. O pessoal de engenharia deles agora passou a adotar como índice padrão." (Fornecedor1)
		"Eles ajudam a identificar falhas? Ajudam, todos ajudam." (Fornecedor1)
		"Questão de máquinas e equipamentos. Vocs já tiveram trocas entre vocês? Já. Quando se trata de meios de fabricação qualquer dúvida lá eles lá (LG) eles ligam aqui." (Fornecedor1)
		"O molde vem pronto e normalmente...agora começa a vir junto um técnico da empresa que fez o molde para fazer a primeira injeção. E as adaptações se for preciso." (Fornecedor2)
		"Eles te ajudam a corrigir o molde? Não. Nós corrigimos aqui mesmo. A gente vai e comunica que é mais ou menos ali o problema e que a extensão não está surgindo ali... Aí eles autorizam a fazer." (Fornecedor3)
		"Que tipo de processo vocês ajudam, apóiam? Quando se fala de desenvolvimento de processos de injeção, da parte de construção de ferramentas, meios de fabricação, determinação de sistema de controle..." (Fornecedor1)
		"De colaboração de P&D, suporte técnico ou financeiro? Não." (Fornecedor2)
Visitas técnicas	4	"Visitas técnicas. Fornecedor1 na LG e LG na Fornecedor1? O tempo todo. Para corrigir processos." (Fornecedor1)
		"E vocês vão muito para a Coréia? Reunião de fornecedores, aprender novos produtos? Não temos ido muito não." (Fornecedor1)
		"Então aí eles vem cá: vamos analisar melhoria de projetos. Aí vem cinco coreanos ficar aqui dentro, olham tudo, anotam tudo.... Não entendem nada." (Fornecedor2)
		"Eles fazem visitas técnicas? Fazem, sempre fazem." (Fornecedor3)
Provisão de Máquinas e ferramentaria	7	"Aí eu falo: O que você contribuiu? O que você falou de novidade? Não falou nada. Veio aqui aprender para levar para os outros." (Fornecedor2)
		"Os moldes né? Os moldes, os dispositivos..." (Fornecedor1)
		"Moldes da é um problema para você? Molde da LG? É. Os moldes da LG são, dão problemas sim." (Fornecedor1)
		"Vocês trabalham na melhoria desses moldes ou tem de voltar para a subsidiária? 100% é feito aqui na Fornecedor1. A gente faz todas as correções e melhorias aqui." (Fornecedor1)
		"... Então, se eu tiver um produto com problemas e eles acharem que aquele problema afeta a linha deles, me dão um demérito. E muitas vezes é o molde, os moldes que eu não conheço. Eles trazem de fora os moldes e chegam aqui a gente vai desbravar." (Fornecedor1)
		"O molde vem pronto e normalmente...agora começa a vir junto um técnico da empresa que fez o molde para fazer a primeira injeção. E as adaptações se for preciso." (Fornecedor2)
		"Por exemplo, a LG quer que você compre uma máquina, eles te ajudam a comprar a máquina? Não." (Fornecedor2)
Treinamentos e Consultoria	9	"Eles te ajudam a corrigir o molde? Não. Nós corrigimos aqui mesmo. A gente vai e comunica que é mais ou menos ali o problema e que a extensão não está surgindo ali... Aí eles autorizam a fazer." (Fornecedor3)
		"Eu acho o conceito muito bacana. Já discuti isso com o Mr. Kevin, muitas coisas nós adotamos como um conceitual." (Fornecedor1)
		"Você enxerga algum repasse desses valores para vocês? Eu acho que sim. No sentido de: Isso é bacana e eu vou assumir. Tem muita coisa bacana no conceitual. Claro que não vem aqui falar: eu quero que você tenha esse conceito. Mas a gente acaba absorvendo muita coisa. por osmose." (Fornecedor1)
		"A LG até o ano passado não tinha um mecanismo de controle para a relação com fornecedores. Em Janeiro eles criaram um mecanismos em comum acordo..." (Fornecedor1)
		(Fornecedor1)
		"Nossa turma já fez muitos treinamentos lá com relação a sistemas, modelos de desenvolvimento de produtos." (Fornecedor1)
		"No relacionamento com a LG, tem alguma prática gerencial ou de produção, enfim, qualquer prática, que a LG transferiu para o senhor para que pudessem construir esse relacionamento? Não." (Fornecedor2)
		"...ele tem o rally de inovação e o Jeong-Do. Alguém da empresa fez esses cursos? Não sei.. Vou ver se fizeram isso." (Fornecedor3)
		"Eles tem algum tido de consultoria que eles dão para o senhor? Não. Alguma coisa? Não." (Fornecedor2)
"Todos os cursos que tem lá nós fazemos. Sempre vai. Vão o pessoal lá." (Fornecedor3).		
Especificação Técnica	2	"Quando tem produto novo, eles mandam o projeto e a gente analisa..." (Fornecedor1)
		"Na sexta, cinco horas da tarde, o cara de compras me liga e fala: to mandando um molde com ao projeto para aí e preciso de tantas peças para segunda..." (Fornecedor2)

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

Com base nas informações do quadro 4.7, os executivos dos fornecedores reconhecem a si próprios como detentores de altos níveis de conhecimento técnico relacionados à injeção. Tal conhecimento desenvolveu-se ao longo dos anos, via investimentos em tecnologia e conhecimento tornando a atuação dos fornecedores no mercado diferenciada.

"E também aqui se sabe o caminho das pedras, entende-se muito." (Fornecedor3)

"Adivinha quem tirou a nota mais alta no mundo? Eu. O Brasil foi o primeiro, o segundo, o terceiro e o quarto lugar. Nós, Fornecedor1, Fornecedor4 e Fornecedor5." (Fornecedor2)

Com relação a LG, os fornecedores têm um posicionamento crítico para com a capacidade de a equipe técnica da LG discutir as questões que envolvem o processo de injeção de polímeros. Como a LG Brasil é focada na manufatura de eletro-eletrônicos, o domínio sobre as técnicas de injeção é menor, dificultando que a subsidiária dê suporte frente a um problema produtivo.

"Eles não têm um setor especializado." (Fornecedor1)

"Nem o que eles vão fazer sabem direito." (Fornecedor2)

"Mas eles não são especialista em plásticos, mas eles se acham." (Fornecedor2)

Quadro 4.7 - Avaliação dos executivos dos fornecedores sobre o domínio do conhecimento técnico transacionado

Categoria de Análise	Frequência	Fragmentos ilustrativos
Avaliação dos executivos fornecedores sobre o domínio do conhecimento técnico transacionado	Avaliação sobre a LG (12 fragmentos)	"...eles não tem um setor especializado." (Fornecedor1)
		"Aí esse senhor chegou aqui e falou: você precisa comprar duas máquinas, uma de 2.500 toneladas e outra de 2.000. Falei assim: Senhor Pack, não é verdade. Eu já testei esses moldes na China. Não precisa dessa tonelagem. Aí eu expliquei tudo. E ele falou: Não. Precisa comprar por que a Coréia não sei o que lá. Porque a Coréia está dizendo. Aí eu respondi: Senhor Pack, pelo amor de Deus, entenda. Eu faço o molde para o senhor então. Faço dois que dá 400 mil dólares. É melhor que investir dois milhões de dólares em duas máquinas. Aí ele ficou olhando
		"Ele entendeu que a gente tem uma postura que eles não conseguem entender muito bem. Na Coréia o que eles fazem: O sujeito fala pula, você pula. Depois que você pulou e não deu certo você fala: Eu pulei e não deu certo. Não adianta falar assim.não vou pular porque não vai dar certo. então pule primeiro. Eles (LG) não escutam a sua
		...sobre os 4M...como o senhor enxerga isso? Isso acontece ou não vem acontecendo? Isso acontece e eles me pressionam para fazer isso. Eu só duvido da capacidade técnica deles. De avaliar afetivamente. Esse é o fator."
		"Eles estão com uma série de relatórios, procedimentos de avaliação, visitas constantes nas empresas, mas se não é a especialidade deles de que adianta o engenheiro de qualidade rodas a fábrica inteira, vai olhar, ver que está funcionando e vai embora." (Fornecedor2)
		"Aí ele falou: o molde tem que ser assim, não pode ser assado. Aí eu perguntei, por que? Daí ele falou: a gravidade. A força de gravidade que vai e tal. Falar de força de gravidade em uma cavidade com 230 BA de pressão? Falei: não entendi. Daí o sujeito: faça do jeito que estou mandando. Eu falei: escuta aqui moleque, não voei 24 horas para escutar uma idiotice dessas e você me trate com respeito." (Fornecedor2)
		"E os caras estavam ensinando a gente a fazer uma negócio que já fazíamos há três anos e a gente estava com aquela cara de paisagem fingindo que a gente ia aprender." (Fornecedor2).
		"Mas eles contrataram pessoas de fora para ensinar vocês? Eles mesmos. Mas eles não são especialista em plásticos, mas eles se acham." (Fornecedor2)
		"Aí foi... Trinta e poucos slides. Chegou no final e eu falei: essas são as oportunidades de melhoria que eu vejo pra melhoria de eficiência. Ele olhava assim, ficava olhando. Daí ele falou: o senhor tem como provar que isso é verdade? Aí levantou um cara atrás: eu estive na fábrica dele na semana passada e tirei os tempos de injeção dele. Vim aqui e comparei com o dos nossos fabricantes e são 30% mais eficientes que os coreanos. Aí a casa caiu, o baixinho começou a gritar em coreanos e gritava e gritava..." (Fornecedor2)
		"Nem o que eles vão fazer sabem direito." (Fornecedor2)
		"Os caras estão lá e não sabem o que está acontecendo. Fica difícil de detectar." (Fornecedor3)
		"Transferência de conhecimento não existe. E também aqui se sabe o caminho das pedras, entende-se muito."
	Avaliação sobre o fornecedor (9 fragmentos)	"Aí esse senhor chegou aqui e falou: você precisa comprar duas máquinas, uma de 2.500 toneladas e outra de 2.000. Falei assim: Senhor Pack, não é verdade. Eu já testei esses moldes na China. Não precisa dessa tonelagem. Aí eu expliquei tudo. E ele falou: Não. Precisa comprar por que a Coréia não sei o que lá. Porque a Coréia está dizendo. Aí eu respondi: Senhor Pack, pelo amor de Deus, entenda. Eu faço o molde para o senhor então. Faço dois que dá 400 mil dólares. É melhor que investir dois milhões de dólares em duas máquinas. Aí ele ficou olhando
		"Adivinha quem tirou a nota mais alta no mundo? Eu. O Brasil foi o primeiro, o segundo, o terceiro e o quarto lugar. Nós, Fornecedor1, Vulcaplás e Cosmoplás." (Fornecedor2)
		"Então aqui em Manaus em injeção plástica somos melhores que as fábricas de injeção da LG no mundo."
		"Injeção a vapor nós não só somos os pioneiros aqui em Manaus, mas nós ganhamos o prêmio da Phillips como a empresa que mais rápido implementou o processo no mundo." (Fornecedor2)
		"Aí ele falou: o molde tem que ser assim, não pode ser assado. Aí eu perguntei, por que? Daí ele falou: a gravidade. A força de gravidade que vai e tal. Falar de força de gravidade em uma cavidade com 230 BA de pressão? Falei: não entendi. Daí o sujeito: faça do jeito que estou mandando. Eu falei: escuta aqui moleque, não voei 24 horas para escutar uma idiotice dessas e você me trate com respeito." (Fornecedor2)
		"E os caras estavam ensinando a gente a fazer uma negócio que já fazíamos há três anos e a gente estava com aquela cara de paisagem fingindo que a gente ia aprender." (Fornecedor2).
		"Aí foi... Trinta e poucos slides. Chegou no final e eu falei: essas são as oportunidades de melhoria que eu vejo pra melhoria de eficiência. Ele olhava assim, ficava olhando. Daí ele falou: o senhor tem como provar que isso é verdade? Aí levantou um cara atrás: eu estive na fábrica dele na semana passada e tirei os tempos de injeção dele. Vim aqui e comparei com o dos nossos fabricantes e são 30% mais eficientes que os coreanos. Aí a casa caiu, o baixinho começou a gritar em coreanos e gritava e gritava..." (Fornecedor2)
		"Veio aqui para aprender e levar para os outros." (Fornecedor2)
		"Transferência de conhecimento não existe. E também aqui se sabe o caminho das pedras, entende-se muito."

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

4.5 O processo de institucionalização das práticas organizacionais transferidas no *backward linkage*

Esta seção tem por objetivo discutir as variáveis que compõem os contextos institucional e relacional e influenciam a institucionalização da prática produtiva, conforme explicitado pelo capítulo 2 desta dissertação. A primeira subseção apresentará os dados relacionados ao contexto institucional, sendo eles os componentes regulatórios, cognitivos e normativos. Já a segunda subseção mostrará os dados relacionados ao contexto relacional, discutindo as variáveis dependência, confiança e identificação.

4.5.1 O contexto institucional

4.5.1.1 O componente regulatório

A estrutura legal da Zona Franca de Manaus conta com um conjunto de leis e regulações chamado Processo Produtivo Básico (PPB) que tem como objetivo regular a produção das EMN, ou seja, visa garantir que determinadas etapas da produção sejam necessariamente executadas em território nacional. O PPB é administrado pela Suframa que: (1) formula as regras que regulamentam o processo produtivo das empresas; (2) administra a execução do PPB; (3) inspeciona o cumprimento das regras de produção. A regulação é por *produto*, ou seja, para cada produto manufaturado em Manaus há um conjunto de etapas produtivas mínimas que devem ser executadas em território nacional. A PPB, porém, não determina instrumentos e formas de compartilhamento de práticas e não incentiva o desenvolvimento de novas tecnologias nas organizações.

Segundo os executivos da subsidiária, o PPB não influencia o vínculo estabelecido entre a LG e seus fornecedores de injeção. Ou seja, não existem regulações que determinem que as peças plásticas e de isopor sejam manufaturadas no Brasil. Na perspectiva da subsidiária (quadro 4.8), o PPB tem como objetivo gerar emprego e renda e desenvolver a indústria local. Para os executivos, o PPB diminui o volume de importação e a competitividade das EMN (principalmente a competitividade relacionada a custos e formação de preço).

Quadro 4.8 – Percepção geral sobre o perfil regulatório – Executivos da LG

Categoria de análise	Fragmentos ilustrativos
Perfil Regulatório	"Porque a Suframa tem uma questão social com o povo local de geração de empregos" (LG4)
	"Se o PPB abrir muito as importações vai gerar emprego lá fora e não é esse o papel da Zona Franca e aqui no pólo industrial cada empresa tem que cumprir o seu papel social." (LG4)
	"Esse PPB, ele é muito verticalizado para a empresa..." (LG4)
	"Então isso força uma situação de que sou obrigado a trabalhar com o fornecedor local. O PPB força essa situação. Placas tem que ser obrigatoriamente montadas aqui." (LG4)
	"Se a empresa pudesse fazer tudo importado sem dúvida poderia baixar os preços do produto final. Mas seria uma coisa muito ruim, como te falei, gerar emprego lá fora e não no nosso país." (LG4)
	"Então a gente tem que ceder a essa questão da obrigatoriedade de fazer aqui..." (LG4)
	"E a LG perde competitividade [com a rigidez do PPB]? Acho que todos perdem. O problema é esse que todos perdem porque o PPB não é por empresa, ele é genérico. É por produto e para todo mundo. Para todo mundo, então todo mundo tem que se adequar a esse sistema." (LG4)
	"O que eles tem dificuldade de entender a forma de produzir no Brasil...por exemplo, na Coreia o colaborador deve ficar de segunda a sábado na empresa, tem alojamento, tem tudo. Eles vivem na empresa e no sábado no final da tarde saem e passam a noite e o domingo com a família. Aqui nós temos as leis trabalhistas que não permitem isso. Isso é complicado para eles porque eles querem que a gente fique até mais tarde, à noite, mas a legislação não permite; nossa RH está sempre os orientando." (LG4)
	"Inclusive como gerente de importação eu vejo o quanto eles se estressam com a nossa legislação alfandegária. Nossa legislação aduaneira. Até a gente estressa. Eles dizem: Eu não consigo entender porque o fiscal demora tanto para liberar a mercadoria se no meu país é muito rápido..." (LG4)
	"Então é isso que causa um grande impasse para eles. Quando eles chegam aqui querem resolver todos os problemas e, coitados, logo depois vêem que não é bem da maneira que eles pensavam, com toda a boa vontade eles acabam entendendo que infelizmente a nossa legislação é uma das mais rígidas e morosas." (LG4)
	"...nós temos o PPB como limitador." (LG3)
	"Ele [PPB] é restritor." (LG3)
	"Penso que o PPB é um instrumento interessante e qual o ponto de vista da Suframa? Geração de emprego e renda." (LG3)
	"Agora para as empresas ele [o PPB] gera custos." (LG1)
	"É um custo para nós, então não é apenas uma geração de emprego e renda que os PPBs trazem. Eles trazem despesas para as empresas porque se fosse só geração de emprego e renda nós entenderíamos. Se tivesse uma lógica mais racional." (LG1)

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

Segundo os executivos dos fornecedores (quadro 4.9), o PPB não influencia o vínculo estabelecido entre eles e a LG. Ou seja, não existem regulações que determinem que as peças plásticas e de isopor sejam manufaturadas no Brasil. Para os fornecedores, o PPB tem como objetivo proteger as indústrias locais e gerar emprego e renda. Além disso, na sua percepção, a estrutura industrial da Zona Franca é bastante dependente da isenção de impostos e da proteção legal oferecida pelo PPB.

Quadro 4.9 – Percepção geral sobre o perfil regulatório – Executivos dos fornecedores

Categoria de análise	Frequência	Fragmentos ilustrativos
Perfil Regulatório	16 unidades de codificação	"O nosso polo é um polo de muita deficiência logística ainda, eles tem problemas logísticos seríssimos." (Fornecedor1)
		"...então como é um padrão mundial de gestão, os executivos coreanos que vem para cá rápido se encaixam no sistema, mas tem as dificuldades do país...o pessoal que vem de fora fica maluco com a história de liberação de cargas." (Fornecedor1)
		"A LG é uma empresa que atende hoje basicamente o que a legislação manda, não tem feito assim em nível de sistema e de controle e interface com os fornecedores, não tem um sistema super diferenciado para adaptar, não tem nada." (Fornecedor1)
		"Da maioria das empresas que tenho, às vezes [tenho] a plena sensação de que se eles pudessem importar tudo eles importariam tudo ou talvez só manteriam aqui no país a fabricação de peças realmente complicadas ou muito grandes." (Fornecedor1)
		"Mas a legislação protege." (Fornecedor1)
		"...não vamos poder depender da lei o resto da vida para manter as empresas competitivas." (Fornecedor1)
		"...então se não houvesse os regulamentos do processo produtivo básico, com certeza muitas empresas, não existiriam fornecedores." (Fornecedor1)
		"...mas não existiria isso se não tivesse a proteção dos impostos, se não tivesse esse cerco." (Fornecedor1)
		"Claro que os impostos, a isenção de impostos, servem para poder proteger essas falhas, senão não se produziria aqui." (Fornecedor1)
		"...a LG pensa: então os mecanismos que administro meus fornecedores na Coreia irão servir para administrar os fornecedores no Brasil. Quando chegam aqui não bate é claro! Então o cálculo de capacidade deles é muito menos agressivo do que o nosso." (Fornecedor1)
		"Já passei dias discutindo com eles a capacidade da fábrica. Eles dizem: não, você vai fazer o cálculo assim. Eu digo: não, não vou fazer a conta assim. Não faço a conta assim e não adianta pedir mais." (Fornecedor1)
		"Se você falha eles virão tentar implementar o modelo que eles conhecem, mas fora isso não temos muita dificuldade." (Fornecedor1)
		"A PPB não favorece porque eles podem importar o que eles quiserem, na hora que eles quiserem." (Fornecedor2)
		"Estão começando a importar peças, mas nós brigamos no PPB essa parte aí...então nos brigamos muito na elaboração do PPB para que as peças plásticas tivesse os componentes aqui." (Fornecedor2)
		"A PPB afeta a produção do senhor de alguma forma? Não sei se afeta não..." (Fornecedor3)
		"Mas o setor não é, por exemplo, obrigatório que seja feito internamente no Brasil." (Fornecedor3)

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

Com base nas percepções dos entrevistados, observa-se que a estrutura legal e regulatória da Zona Franca de Manaus não apresenta um conjunto de instrumentos que estimulem a transferência de práticas no BL. Ou seja, não existem instrumentos legais que exerçam

pressões coercitivas sobre as organizações impondo a formação do vínculo nem a transferência de práticas.

"No caso de injeção não... o PPB não influencia." (LG1)

"A PPB não favorece porque eles podem importar o que eles quiserem, na hora que eles quiserem." (Fornecedor2)

4.5.1.2 O componente cognitivo

Com base nas entrevistas com a subsidiária, foram identificadas 51 unidades de codificação das quais emergiram (quadro 4.10) duas categorias que caracterizam os elementos cognitivos compartilhados entre os executivos da LG. Essas categorias são *disciplina* e *hierarquia*.

1. Disciplina (35,3% do total de unidades de codificação) - Conjunto de regulamentos destinados a manter a ordem organizacional. Respeito às regras estabelecidas.

"Uma cultura bem mais disciplinada em relação às outras empresas." (LG2)

"Às vezes, o resultado seria o mesmo, mas a forma de fazer, diferente. Eles querem controlar até a forma de fazer..." (LG1)

"Então é essa dificuldade que vejo, estar o tempo todo se vigiando, a maneira de vestir, a maneira de falar, a maneira de andar, de sentar..." (LG2)

2. Hierarquia (64,7% do total de unidades de codificação) - Noção de ordem e subordinação.

As relações entre os indivíduos da organização são balizadas pela autoridade e superioridade.

"A hierarquia é muito forte..." (LG1)

"Mas existem situações em que você não tem aquele poder de mudar nada porque se o teu diretor falar que pau é pedra, pronto e acabou." (LG2)

"Você é meu fornecedor, eu sou seu cliente, então aqui a hora que eu quiser vou na sua empresa, você marcou reunião, você espera." (LG6)

Quadro 4.10 – Percepção geral sobre o perfil cognitivo – Executivos da LG (Continua)

Categoria de análise	Tipo	Fragmentos ilustrativos
Perfil Cognitivo - Percepção dos executivos da subsidiária	Disciplina (18 unidades de codificação)	"...a cultura coreana ela é bem presente em termos de estilo de relatório, estilo de obediência de prazo, postura, existe um padrão de trabalho." (LG2)
		"...eles [os coreanos] não. Saem de lá [da Coreia] e vem para cá e vivem como se estivessem lá. Eles [os coreanos] não tem uma adesão, uma cultura de adesão às outras culturas. Eles precisam da comida deles, da roupa deles, de vivem no estilo deles lá." (LG2)
		"...quando vou para a Coréia, já fui três vezes, então eu trabalhei na linha de produção. Eles ficam 8 horas trabalhando, é para trabalhar, então vou trabalhar. Então você não vê eles [os coreanos] conversando. Aqui [no Brasil], por exemplo, eu trabalhei alimentando a linha de produção. Então era eu e outra pessoa. Aqui [no Brasil] o cara entra no carrinho e vai conversando: e aí? E o jogo de ontem. O foco dele [brasileiro] se perde todo. Então é uma questão de foco e disciplina que os coreanos tem e o brasileiro não tem." (LG6)
		"...um cultura bem mais disciplinada em relação as outras empresas. Hierárquica." (LG2)
		"Aí ele pega seu melhor funcionário e sei lá, porque o cara não quis fazer do jeito dele, porque ele não concorda, enfim, às vezes o resultado seria o mesmo, mas a forma de fazer diferente..." (LG1)
		"Aí que vejo que a forte execução no trabalho com os fornecedores é muito mais forte que o trabalho inteligente. O que acontece? Eles [os coreanos] vem com as especificações e querem exigir porque o forte deles é a execução. Isso gera muitos conflitos e a gente que é brasileiro quer intermediar, analisar." (LG1)
		"Ao receber uma coisa nunca pegar com a mão esquerda que é falta de respeito, são coisas que você tem que se policiar o tempo todo para poder sobreviver." (LG2)
		"Ela é muito agressiva na cultura, então são muito agressivos na negociação." (LG1)
		"Então é essa dificuldade que vejo, estar o tempo todo se vigiando, a maneira de vestir, a maneira de falar, a maneira de andar, de sentar..." (LG2)
		"Então se o cara na Coreia diz que precisa de uma máquina de 2.300 [tonelagem] quem é o brasileiro aqui que vai falar que não precisa." (LG1)
		"Eu vejo que a LG é sim rígida." (LG4)
		"Mas qual a dificuldade da cultura? No entendimento do comportamento, por exemplo, a forma de andar, o peso, então eles pré-julgam você. Você pode ser o melhor funcionário do mundo, se um coreano chegar para outro coreano e disser que você não é bom tudo o que você já fez não prestou." (LG2)
		"Mesmo que eles façam algo pontual [algum erro do executivo da LG], as vezes até acontece... Eles querem nos deixar instáveis e marcados, então é o seguinte: daqui dois anos, estou com o meu time inteiro novo porque os caras não vão aguentar o pique desse jeito." (LG1)
		"O coreano não é só focado no resultado. Ele quer o resultado do jeito dele de fazer as coisas. Ele quer ter o resultado dele e comprovar." (LG1)
		"O senhor acha que a LG é aberta para escutar o fornecedor? Não muito. Ela exige mais do fornecedor, ela quer que o fornecedor entre na condição que ela está propondo porque senão não teria sentido. Ela quer produzir daquela maneira." (LG4)
		"Os coreanos não quer só o resultado, não interessa se o fornecedor está entregando direito. Ele [executivo coreano] quer saber como está fazendo, o jeito que está fazendo. Eles querem controlar." (LG1)
"Para mim eles [executivos coreanos da LG] tem uma capacidade fantástica de criação, qualquer problema que foge da criação deles, eles tem completa dificuldade de arrumar." (LG1)		
"Qual é a maneira de sentar e andar? O que é isso? Se você é um bom funcionário não pode sentar com as costas descansadas. Reuão você tem que ficar ereto. Se você encostar no encosto da cadeira pronto, você está preguiçoso." (LG2)		

Quadro 4.10 – Percepção geral sobre o perfil cognitivo – Executivos da LG (Conclusão)

Categoria de análise	Tipo	Fragmentos ilustrativos
Perfil Cognitivo - Percepção dos executivos da subsidiária	Hierarquia (33 unidades de codificação)	"...eles [os coreanos] não. Saem de lá [da Coreia] e vem para cá e vivem como se estivessem lá. Eles [os coreanos] não tem uma adesão, uma cultura de adesão às outras culturas. Eles precisam da comida deles, da roupa deles, de vivem no estilo deles lá." (LG2)
		"...existia um diretor que era um cara linha dura, casca grossa mesmo. Um cara que batia, xingava, tacava o telefone. Porque está muito enraizado na cultura coreana, os caras são meio brutos." (LG1)
		"...mas existem situações em que você não tem aquele poder de mudar nada porque se o teu diretor falar que pau é pedra, pronto e acabou. Se fosse um diretor brasileiro, você teria chance de ser escutado. Na cultura coreana não." (LG2)
		"...tenho funcionários que são excelentes que eles chegam e conversam com funcionário e: manda embora que esse cara é muito ruim. Isso não é prática brasileira. Ou então: manda ele lá para a produção. Não posso mandar o cara para a produção, ele é bom! O coreano fala: não, mas ele não fez isso. Se ele [executivo coreano] cismar com um brasileiro e disser que está errado, pode ser o presidente da empresa que eles não mudam de ideia." (LG1)
		"...um cultura bem mais disciplinada em relação as outras empresas. Hierárquica." (LG2)
		"A hierarquia é muito forte só que chega no Brasil as coisas são diferentes." (LG1)
		"A LG lá em cima, ela domina [o conhecimento sobre injeção]." (LG3)
		"A LG valoriza muito essa cultura deles estive na fábrica na Coreia e é muito parecido no Brasil." (LG3)
		"A questão da hierarquia, lá a hierarquia é muito forte." (LG1)
		"Aí ele pega seu melhor funcionário e sei lá, porque o cara não quis fazer do jeito dele, porque ele não concorda, enfim, às vezes o resultado seria o mesmo, mas a forma de fazer diferente..." (LG1)
		"Aí que vejo que a forte execução no trabalho com os fornecedores é muito mais forte que o trabalho inteligente. O que acontece? Eles [os coreanos] vem com as especificações e querem exigir porque o forte deles é a execução. Isso gera muitos conflitos e a gente que é brasileiro quer intermediar, analisar." (LG1)
		"Aplicar o modelo coreano aqui é difícil." (LG4)
		"Até porque os coreanos em si são muito rígidos." (LG6)
		"E aqui eles querem fazer uma mini Coreia." (LG1)
		"É porque, é aquele negócio a gente não tem autonomia 100% para falar: 'para a máquina agora e entra com o meu molde'. Então isso é até um problema que gera muito conflito aqui. Porque a maioria das empresas na Coreia são dedicadas ou para a LG ou para a concorrente. E aí a gente não consegue a eficiência que precisava, do jeito coreano. Aqui a gente não tem a flexibilidade que a Coreia tem [com os fornecedores]" (LG1)
		"Ela [a LG] montou uma estrutura no Brasil e ela quer que seja igual na Coreia." (LG1)
		"Eles [executivos coreanos da LG] acreditam que o que a engenharia deles faz é muito melhor do que se fosse a engenharia brasileira. Eles acreditam que o deles é melhor." (LG1)
		"Então se o cara na Coreia diz que precisa de uma máquina de 2.300 [tonelagem] quem é o brasileiro aqui que vai falar que não precisa." (LG1)
		"Essa questão hierárquica é difícil." (LG1)
		"Existe um sentimento de superioridade dos coreanos em relação aos brasileiros? Sim. Quando eles vem para o Brasil começam a bater aí veem que a coisa não funciona..." (LG1)
		"Falo para ele [executivos coreanos]: recomendo a você que não grite com funcionário..." (LG1)
		"Falo para ele [executivos coreanos]: recomendo a você que não grite com funcionário..." (LG1)
		"Mas é muito íntimo [do coreano] isso aí [o sentimento de superioridade]. Em reunião às vezes não deixa nem você falar." (LG1)
		"O coreano é controlador e ele quase sempre não abre mão de ele controlar e manter ali a mão." (LG1)
		"O coreano não é só focado no resultado. Ele quer o resultado do jeito dele de fazer as coisas. Ele quer ter o resultado dele e comprovar." (LG1)
		"O senhor acha que a LG é aberta para escutar o fornecedor? Não muito. Ela exige mais do fornecedor, ela quer que o fornecedor entre na condição que ela está propondo porque senão não teria sentido. Ela quer produzir daquela maneira." (LG4)
		"Outra que também vem a ser cultural é que eles trabalham muito. Cada coreano desses é um empreendedor é a questão do pensamento de bônus que está muito inserido na mente deles e cada um que chega quer inserir isso em seus colaboradores da mesma forma, no mesmo nível e finda não conseguindo." (LG4)
		"Porque tem um diretor novo que chegou a três semanas atrás aqui na empresa e está tomando algumas posiçõesele está fechando a porta...ele está tomando decisões e ele não conhece a base de suprimentos dele." (LG1)
		"Quando esses caras grandes vão tomar algumas decisões, às vezes eles esquecem da realidade mesmo... Eu já peguei situação que o cara [executivo da LG] chega para mim e fala: vamos precisar tirar tantos por cento desse fornecedor. Falei: Como assim? Se eu tirar isso aqui ele vai tirar o nosso molde e onde vou por isso? Só ele [fornecedor] faz isso aqui." (LG1)
		"Só sei que a LG é uma empresa hierárquica e aqui é muito forte." (LG6)
		"Você é meu fornecedor, eu sou seu cliente, então aqui a hora que eu quiser vou na sua empresa, você marcou reunião, você espera." (LG6)

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

Das entrevistas com os fornecedores, foram identificadas 46 unidades de codificação das quais emergiram (quadro 4.11) duas categorias. Essas últimas descrevem os elementos cognitivos compartilhados pelos executivos da LG segundo a percepção dos fornecedores. Essas categorias são *disciplina e hierarquia*:

1. Disciplina (37% do total de unidades de codificação) - Respeito e obediência ao conjunto de regras da organização. Rigidez e inflexibilidade caracterizam a disciplina na LG.

"Eles [a LG] falam assim: Você [fornecedor] vai fazer a conta assim. Eu respondo: não, não vou fazer a conta assim. Não faço a conta assim e não adianta pedir mais. Eles insistem [a LG]: Mas você tem que calcular em tantas horas. Não calculo assim." (Fornecedor1)

"Vejo neles uma estrutura, mesmo dentro da empresa deles, uma estrutura quase que militar. Como que se constrói uma equipe assim, conta para mim?" (Fornecedor2)

2. Hierarquia (63% do total de unidades de codificação) - Noção de ordem e subordinação. Percepção de que as relações entre os indivíduos das organizações são balizadas pela autoridade e superioridade da LG em relação a seus fornecedores.

"As empresas coreanas tem essa onda: olha, a Coreia decidiu isso aqui e então acabou. A Coreia decidiu baixou aí o Espírito Santo na terra e não vamos ficar contra..." (Fornecedor1)

"Aí ele [LG] falou assim: não, mas precisa comprar porque a Coreia, não sei lá o que, está dizendo. Eu falei: olha senhor Pac, não porque a Coreia está dizendo. Não vou fazer porque a Coreia está dizendo." (Fornecedor2)

"O coreano acha que já que somos cliente dele, ele pode chegar aqui a hora que ele quiser e o tem que estar aqui para atender." (Fornecedor3)

"Então já cheguei a ver a LG, logo que entrei aqui, a LG vir e: Tira o molde da Philips da máquina e põe só os nossos, porque a LG... Calma porque a gente não joga o jogo assim." (Fornecedor1)

Quadro 4.11 – Percepção geral sobre o perfil cognitivo – Executivos dos fornecedores (Continua)

Categoria de análise	Pólo direcional	Tipo	Fragmentos ilustrativos
Perfil Cognitivo - Pólos direcionais - Percepção dos executivos do fornecedor	Valor não compartilhado - impacto negativo	Disciplina (17 unidades de codificação)	"...eles chegam aqui e querem pensar que nem na Coreia e não conseguem fazer do jeito que eles querem." (Fornecedor2)
			"...eles eram extremamente agressivos na negociação do preço a ser vendido." (Fornecedor1)
			"...mas eles são muito agressivos. Casos de gritos, agressões, já teve caso com a polícia federal. Pouco a pouco isso vem se equilibrando." (Fornecedor1)
			"A cultura da velha guarda [de coreanos] foi trabalhar, trabalhar, trabalhar e quando estiver cansado continua trabalhando. Foi assim que eles saíram da desgraça que eles tinham após a II Guerra Mundial. E Isso que é válido." (Fornecedor2)
			"A LG era uma empresa que, primeiro, era muito difícil saber com quem tratar porque mudava muito. Falo pela questão hierárquica. A Própria Coreia, a LG, mandaram, eles simplesmente fazem. Aqui [no Brasil] não, aqui tem uma discussão..." (Fornecedor1)
			"Aí a casa caiu e o baixinho [executivo coreano] começou a gritar em coreano e gritava, gritava..." (Fornecedor2)
			"É aquele país [Coreia] que de uma forma geral tem uma característica muito dura, muito agressiva nos negócios. É um dos problemas deles como empresa." (Fornecedor2)
			"Eles [a LG] falam assim: Você [fornecedor] vai fazer a conta assim. Eu respondo: não, não vou fazer a conta assim. Não faço a conta assim e não adianta pedir mais. Eles insistem [a LG] : Mas você tem que calcular em tantas horas. Não calculo assim." (Fornecedor1)
			"Eles [executivo da LG] fez assim: Mas como isso? O senhor não é diretor? Eu falei: Sou. [Executivo da LG]: Mas como é que todo mundo foi embora? Eu [fornecedor] respondi: Eu pago eles para trabalharem até as 5 horas da tarde. [Executivo coreano]: Não, mas na Coreia não pode de jeito nenhum... enquanto o senhor não levantar e for embora ninguém vai." (Fornecedor2)
			"Então eu vejo uma grande restrição deles a maneira como eles [executivos da LG] imaginam que possam pegar uma pessoa da Coreia e mandar o sujeito aqui e achar que vão fazer uma mini Coreia dentro de um pedaço de terra no Brasil." (Fornecedor2)
			"Eu [fornecedor] cheguei na LG do México, me levaram para uma sala de reuniões, nossa, dava para escutar uma mosca. Voando. Falei assim: nossa senhora" Isso aqui se fosse no Brasil estaria todo mundo falando. Aí entramos numa sala de reuniões e na hora que eu saí estava todo mundo falando ao mesmo tempo. Aí eu [fornecedo] me senti em casa. Mas perguntei a um mexicano: o que é isso? Ele falou assim: é que as nove da manhã começa a reunião dos diretores e está vendo? Nenhum coreano lá. Então somos só nós mexicanos e aí a gente trabalha direito, no estilo mexicano de trabalhar..." (Fornecedor2)
			"Eu [fornecedor] falei: não entendi? E o sujeito [executivo da LG]: faça do jeito que estou falando. Eu falei: Escuta aqui moleque, não voei 24 horas para chegar aqui e escutar uma idiotice dessa e você me trate com respeito." (Fornecedor2)
			"Eu fiz um teste com a resina deles [da LG] que se eu fizesse com uma resina que eu tivesse colocando eles iam dizer que eu [fornecedor] estava querendo roubá-los, fiz com uma resina deles, quer dizer, para economizar resina deles [da LG], para ver se estava funcionando e o cara [da LG] falou: Não pode. Tem que fazer 4M. Eu respondi: antes de fazer 4M eu tenho que testar para poder apresentar: funciona ou não funciona. [A LG responde]: Ah, não pode. Ele [executivo da LG] me deu uma bronca e aí falei assim: Escuta, vai lá no outro fornecedor, pára de me encher o saco e vai lá ver ele injetando o quadro..." (Fornecedor2)
			"Mas de qualquer forma eles pegam rápido porque o sistema deles globalmente é muito parecido, isso é muito parecido para eles, então quando eles vem para o Brasil o sistema está montado." (Fornecedor1)
			"Na empresa coreana o cara chega assim: está bom, manda pau. Eu pergunto: não vai fazer teste? [LG]: Não. Estou mandando. Eles [LG] tem uma maneira de decidir as coisas muito diferente. (Fornecedor2).
"Por que eles [a LG] tinha essa dificuldade? Eles trazem modelos [de produção] prontos de algumas empresas que trabalham para eles lá [na Coreia]. E lá qual é a diferença? Por exemplo, normalmente o fornecedor da LG na Coreia é fornecedor da LG, então está lá a 10-15-20 anos para atender a LG. Então quando eles vem para cá esperam chegar aqui e ter os fornecedores para a LG." (Fornecedor1)			
"Vejo neles uma estrutura, mesmo dentro da empresa deles, uma estrutura quase que militar. Como que se controla uma equipe assim, conta para mim?" (Fornecedor2)			

Quadro 4.11 – Percepção geral sobre o perfil cognitivo – Executivos dos fornecedores (Conclusão)

Categoria de análise	Pólo direcional	Tipo	Fragmentos ilustrativos
Perfil Cognitivo - Pólos direcionais - Percepção dos executivos do fornecedor	Valor não compartilhado - impacto negativo	Hierarquia (29 unidades de codificação)	"O coreano acha que já que somos cliente dele, ele pode chegar aqui a hora que ele quiser e o tem que estar aqui para atender." (Fornecedor3)
			"...aí chegou um sábado o diretor da LG veio aqui e não tinha nenhum diretor aqui, ele mandou tirar os moldes daqui." (Fornecedor2)
			"...então eu cheguei a ver a LG vir aqui e falar: Tira o molde da Philips da máquina e põe só os nossos, porque a LG tal e tal...Daí eu falei: Calma porque a gente não joga o jogo assim." (Fornecedor1)
			"...eu sentei na mesa dele e dei meu cartão para ele. Ele [executivo da LG] olhou meu cartão e falou: Ah, teu cartão tem seu telefone celular? Se não tiver não poderia trabalhar para mim [LG]. Para trabalhar para mim [LG] tem que ter o telefone celular no cartão porque vou te ligar no sábado, domingo, de dia e de noite e você tem que me atender. A gente [fornecedor] trabalha sábado, domingo, não tem problemas com isso, mas isso nunca foi tão explícito." (Fornecedor1)
			"...já estão fazendo esse tipo de produto há mais de uma não e não precisa disso... Mas eles insistem: mas a Coreia está dizendo..." (Fornecedor2)
			"...o superintendente entrou na sala e fez assim, arremessou o notebook dele e jogou na parede." (Fornecedor2)
			"[A LG]...pensam que os mecanismos que administro meus fornecedores na Coreia irão servir para administrar os fornecedores o Brasil, quando chegam aqui não bate é claro." (Fornecedor1)
			"A LG era uma empresa que, primeiro, era muito difícil saber com quem tratar porque mudava muito. Falo pela questão hierárquica. A Própria Coreia, a LG, mandaram, eles simplesmente fazem. Aqui [no Brasil] não, aqui tem uma discussão..." (Fornecedor1)
			"Aí ele [LG] falou assim: não, mas precisa comprar porque a Coreia, não sei lá o que, está dizendo. Eu falei: olha senhor Pac, não porque a Coreia está dizendo. Não vou fazer porque a Coreia está dizendo." (Fornecedor2)
			"As empresas coreanas tem essa onda: olha, a Coreia decidiu isso aqui e então acabou. A Coreia decidiu baixou aí o Espírito Santo na terra e não vamos ficar contra..." (Fornecedor1)
			"E as pessoas [da LG] falavam: Você vai ganhar muito dinheiro. Não, tem uma taxa que eu preciso pagar..." (Fornecedor1)
			"Eles [a LG] falam assim: Você [fornecedor] vai fazer a conta assim. Eu respondo: não, não vou fazer a conta assim. Não faço a conta assim e não adianta pedir mais. Eles insistem [a LG] : Mas você tem que calcular em tantas horas. Não calculo assim." (Fornecedor1)
			"Eles [executivo da LG] fez assim: Mas como isso? O senhor não é diretor? Eu falei: Sou. [Executivo da LG]: Mas como é que todo mundo foi embora? Eu [fornecedor] respondi: Eu pago eles para trabalharem até as 5 horas da tarde. [Executivo coreano]: Não, mas na Coreia não pode de jeito nenhum... enquanto o senhor não levantar e for embora ninguém vai." (Fornecedor2)
			"Eles [LG] criam regras e é aquilo e pronto. Não tem exceção." (Fornecedor3)
			"Eles não tem a humildade de reconhecer: tomei uma decisão e isso está errado." (Fornecedor2)
			"Eles tomam decisão mais rápido? Eles fazem mais rápido? Eles vão em frente? Quando acertam tudo bem, agora eu gostaria que eles [LG] tivessem mais um pouco de capacidade de análise para ver se aquela decisão que tomaram foi realmente acertada. Humildade de reconhecer que tomaram a decisão errada. Isso eu nunca vi." (Fornecedor2)
			"Então isso no começo ficava [a LG questionava]: como assim sua empresa precisa ganhar dinheiro? Era a sensação que eu [fornecedor] tinha." (Fornecedor1)
			"Esses coreanos são meio difícil de trabalhar. Eles [coreano] só querem todo mundo para escravo deles e eles querem tratar todo mundo dessa forma. Por isso é difícil de trabalhar com eles." (Fornecedor3)
			"Eu [fornecedor] cheguei ontem e ele [LG]: Não. Porque eu quero tantos por cento de desconto, quero 15% de desconto senão vou tirar o molde e vou levar...Eu respondi: pode tirar e pode levar." (Fornecedor2)
			"Eu [fornecedor] falei: não entendi? E o sujeito [executivo da LG]: faça do jeito que estou falando. Eu falei: Escuta aqui moleque, não voei 24 horas para chegar aqui e escutar uma idiotice dessa e você me trate com respeito." (Fornecedor2)
			"Eu fiz um teste com a resina deles [da LG] que se eu fizesse com uma resina que eu tivesse colocando eles iam dizer que eu [fornecedor] estava querendo roubá-los, fiz com uma resina deles, quer dizer, para economizar resina deles [da LG], para ver se estava funcionando e o cara [da LG] falou: Não pode. Tem que fazer 4M. Eu respondi: antes de fazer 4M eu tenho que testar para poder apresentar: funciona ou não funciona. [A LG responde]: Ah, não pode. Ele [executivo da LG] me deu uma bronca e aí falei assim: Escuta, vai lá no outro fornecedor, pára de me encher o saco e vai lá ver ele injetando o quadro..." (Fornecedor2)
			"Mas eles não são especialistas em plástico, mas eles se acham." (Fornecedor2)
			"Mesmo porque o estilo coreano não nos agradava naquela época." (Fornecedor1)
"Na Coreia o que eles [da LG] fazem? O sujeito fala pula, você pula. Depois que você pulou e não deu certo você fala: eu pulei e não deu certo. Não adianta falar assim [no Brasil]: Não vou pular porque não vai dar certo. Pule primeiro. [A LG] não escutam a sua experiência." (Fornecedor2)			
"O molde aterra do céu e me falam [LG]: me faz tantas peças. Como vou fazer? As 5 horas da tarde quando todos estão indo embora?" (Fornecedor3)			
"O problema deles é esse porque toda hora estão por aí passeando, vendo. Eles trabalham dia e noite, sábado e domingo, não tem problema..." (Fornecedor3)			
"Por que eles [a LG] tinha essa dificuldade? Eles trazem modelos [de produção] prontos de algumas empresas que trabalham para eles lá [na Coreia]. E lá qual é a diferença? Por exemplo, normalmente o fornecedor da LG na Coreia é fornecedor da LG, então está lá a 10-15-20 anos para atender a LG. Então quando eles vem para cá esperam chegar aqui e quer ter os fornecedores para a LG." (Fornecedor1)			
"Qual é o meu dever como fornecedor? Te entregar o produto e ir embora, eles [LG] querem que eu entregue na linha de produção enquanto estão produzindo. Então o serviço terceirizado deles é jogada para cima da gente." (Fornecedor3)			

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

Com base nos polos direcionais, os fornecedores reconhecem o comportamento disciplinado e hierarquizado dos executivos da LG na conduta de suas práticas e o avaliam criticamente. A crítica emerge da imposição desses elementos cognitivos por parte da LG. Para a LG, a disciplina e o respeito à hierarquia são a melhor forma de conduzir as atividades organizacionais, não cabendo, assim, abertura para modificações.

“Acho que isso é um ponto positivo porque ela faz um filtro, então fala assim: Essa pessoa aqui não vai ficar em cima do muro não **ou ela tem esse perfil ou então não vai se enquadrar.**” (LG1)

A pressão coercitiva para a adoção desses elementos cognitivos - disciplina e hierarquia - gera tensão e conflitos entre as partes. A coerção é percebida na fala dos fornecedores no momento em que eles se percebem obrigados a conduzir suas ações organizacionais em conformidade com as regras de disciplina e hierarquia impostas pela LG. Apesar da pressão, os fornecedores acreditam que as ações organizacionais devem envolver debate e discussão entre as diferentes organizações e os diferentes níveis gerenciais.

“Eles querem todos para **escravos** deles...” (Fornecedor3)

"A LG era uma empresa que, primeiro, era muito difícil saber com quem tratar porque mudava muito. Falo pela questão hierárquica. A Própria Coreia, a LG, mandaram, eles simplesmente fazem. **Aqui [no Brasil] não**, aqui tem uma discussão..." (Fornecedor1)

"Na Coreia o que eles [da LG] fazem? O sujeito fala pula, você pula. Depois que você pulou e não deu certo você fala: eu pulei e não deu certo. **Não adianta falar assim [no Brasil]. Eu não vou pular porque não vai dar certo.** Pule primeiro. [A LG] não escutam a sua experiência." (Fornecedor2)

"Mesmo porque **o estilo coreano não nos agradava** naquela época." (Fornecedor1)

"Eu [fornecedor] falei: não entendi? E o sujeito [executivo da LG]: faça do jeito que estou falando. **Eu falei: Escuta aqui moleque, não voei 24 horas para chegar aqui e escutar uma idiotice dessa e você me trate com respeito.**" (Fornecedor2)

O choque entre o que a LG e os fornecedores entendem por disciplina e hierarquia conduz os executivos dos fornecedores a não compreenderem o valor da prática, não assumindo, assim, ações positivas em relação a ela.

"Aí ele [LG] falou assim: não, mas precisa comprar porque a Coreia, não sei lá o que, está dizendo. Eu falei: olha senhor Pac, não porque a Coreia está dizendo. **Não vou fazer porque a Coreia está dizendo.**" (Fornecedor2)

4.5.1.3 O componente normativo

Com base nas entrevistas com a subsidiária, foram identificadas 53 unidades de codificação das quais emergiram (quadro 4.12) seis categorias que caracterizam os elementos normativos compartilhados entre os executivos da LG e que especificam como as práticas devem ser realizadas. Essas categorias são agressividade, compromisso/envolvimento, disciplina e rigidez, forte execução, rápida preparação e volume de trabalho.

(1) Agressividade (9,4% do total de unidades de codificação) - O comportamento dos executivos da LG é caracterizado pela agressividade (no sentido de brutalidade).

"...existia um diretor que era **um cara linha dura, casca grossa mesmo**. Um cara que batia, xingava, tacava o telefone. Porque está muito enraizado na cultura coreana, os caras são meio brutos." (LG1)

(2) Comprometimento/envolvimento (18,9% do total de unidades de codificação) - O comportamento dos profissionais da LG é caracterizado por fidelidade e comprometimento para com os objetivos e metas da organização.

"**A LG fomenta uma paixão pela empresa**. Que é o estilo coreano de produzir, eles são dedicados, apaixonados." (LG3)

"Eles [os coreanos] **trabalham como se fossem donos da empresa**, como se a empresa fosse dele. Eu acho muito bonito isso." (LG4)

(3) Disciplina e rigidez (17% do total de unidades de codificação) - O comportamento dos profissionais da LG é caracterizado por obediência às regras e condutas estabelecidas. Além disso, os executivos da LG são pouco flexíveis a mudanças nas regras já estabelecidas pela organização (rigidez).

"Então é essa dificuldade que vejo, estar **o tempo todo se vigiando**, a maneira de vestir, a maneira de falar, a maneira de andar, de sentar..." (LG2)

"**Uma cultura bem mais disciplinada em relação as outras empresas.**" (LG2)

(4) Forte execução (13,2% do total de unidades de codificação) - Capacidade dos executivos da LG em executar, ou seja, em iniciar e concluir determinada tarefa ou objetivo.

"A forte execução do asiático, o coreano te direciona para você **rapidamente pegar a melhor ideia, a melhor prática e executá-la.**" (LG1)

(5) Rápida preparação (22,6% do total de unidades de codificação) - Capacidade dos executivos da LG em executar com velocidade as suas tarefas. A capacidade de tomar decisões e mudar o posicionamento estratégico da organização rapidamente são características dos executivos da LG.

"Então se a **LG da Coreia mudar amanhã, todos os produtos, aqui [LG Brasil] se vira e se adapta.** É muito rápido. Só que os fornecedores não conseguem acompanhar essa velocidade." (LG4)

"A LG tem um slogan que diz: faça agora. **Tudo dela [LG] tem que ser feito logo não pode parar.**" (LG4)

(6) Volume de trabalho (7,5% do total de unidades de codificação) - Grande número de horas diárias dedicadas pelos executivos da LG às atividades do trabalho.

"**Eles [LG] vivem para trabalhar, trabalham demais.**" (LG1)

"Outra que também vem a ser cultural é que **eles trabalham muito.**" (LG4)

Quadro 4.12 – Percepção geral sobre o perfil normativo – Executivos da LG (Continua)

Categoria de análise	Tipo	Fragmentos ilustrativos
Perfil Normativo - Percepção dos executivos da subsidiária	Agressividade (5 unidade de codificação)	<p>"...presenciei muitas discussões, diretores chateados jogarem peças no chão, quebrarem o pau com o fornecedor e dizer que aquilo não atendia a qualidade da LG." (LG4)</p> <p>"É um profissional [o coreano] rápido, com uma negociação mais dura." (LG6)</p> <p>"...existia um diretor que era um cara linha dura, casca grossa mesmo. Um cara que batia, xingava, tacava o telefone. Porque está muito enraizado na cultura coreana, os caras são meio brutos." (LG1)</p> <p>"Ela é muito agressiva na cultura, então são muito agressivos na negociação." (LG1)</p> <p>"Falo para ele [executivos coreanos]: recomendo a você que não grite com funcionário..." (LG1)</p>
	Comprometimento/ envolvimento (10 unidades de codificação)	<p>"...um valor que vejo que é passado eu vejo que a fidelidade. E vejo a questão da fidelidade na entrega, no atendimento ao plano." (LG2)</p> <p>"Ela faz o fornecedor trabalhar como se fosse dono da LG" (LG4)</p> <p>"O sentimento de ser dono. Eles ainda não tem infelizmente. Ainda não." (LG4)</p> <p>"A LG fomenta uma paixão pela empresa. Que é o estilo coreano de produzir, eles são dedicados, apaixonados." (LG3)</p> <p>"Mas eu também entendo como amor e ódio porque é o seguinte ou o pessoal se adapta a metodologia ou ele não vai se sentir bem..." (LG3)</p> <p>"Ame-o ou deixe-o: você lembra disso.... Então eu acho que é um pouco assim..." (LG3)</p> <p>"Então quando você entende essa visão é o que eu quero que os meus fornecedores sejam da LG: A LG é a melhor empresa para eu trabalhar, eu quero trabalhar para a LG." (LG1)</p> <p>"É porque, é aquele negócio a gente não tem autonomia 100% para falar: 'para a máquina agora e entra com o meu molde'. Então isso é até um problema que gera muito conflito aqui. Porque a maioria das empresas na Coreia são dedicadas ou para a LG ou para a concorrente. E aí a gente não consegue a eficiência que precisava, do jeito coreano. Aqui a gente não tem a flexibilidade que a Coreia tem [com os fornecedores]" (LG1)</p> <p>"A questão cultural é muito forte. Por exemplo, na Coreia o colaborador deve ficar de segunda a sábado na empresa, tem alojamento, tem tudo. Eles vivem na empresa e no sábado no final da tarde saem e passam a noite e o domingo com a família. Aqui nós temos as leis trabalhistas que não permitem isso." (LG4)</p> <p>"Eles [os coreanos] trabalham como se fossem donos da empresa, como se a empresa fosse dele. Eu acho muito bonito isso." (LG4)</p>
	Disciplina e rigidez (9 unidades de codificação)	<p>"Então é essa dificuldade que vejo, estar o tempo todo se vigiando, a maneira de vestir, a maneira de falar, a maneira de andar, de sentar..." (LG2)</p> <p>"...a cultura coreana ela é bem presente em termos de estilo de relatório, estilo de obediência de prazo, postura, existe um padrão de trabalho." (LG2)</p> <p>"Mas qual a dificuldade da cultura? No entendimento do comportamento, por exemplo, a forma de andar, o peso, então eles pré-julgam você. Você pode ser o melhor funcionário do mundo, se um coreano chegar para outro coreano e disser que você não é bom tudo o que você já fez não prestou." (LG2)</p> <p>"Qual é a maneira de sentar e andar? O que é isso? Se você é um bom funcionário não pode sentar com as costas descasadas. Reuião você tem que ficar ereto. Se você encostar no encosto da cadeira pronto, você está preguiçoso." (LG2)</p> <p>"Ao receber uma coisa nunca pegar com a mão esquerda que é falta de respeito, são coisas que você tem que se policiar o tempo todo para poder sobreviver." (LG2)</p> <p>"...quando vou para a Coreia, já fui três vezes, então eu trabalhei na linha de produção. Eles ficam 8 horas trabalhando, é para trabalhar, então vou trabalhar. Então você não vê eles [os coreanos] conversando. Aqui [no Brasil], por exemplo, eu trabalhei alimentando a linha de produção. Então era eu e outra pessoa. Aqui [no Brasil] o cara entra no carrinho e vai conversando: e aí? E o jogo de ontem. O foco dele [brasileiro] se perde todo. Então é uma questão de foco e disciplina que os coreanos tem e o brasileiro não tem." (LG6)</p> <p>"Até porque os coreanos em si são muito rígidos." (LG6)</p> <p>"Eu vejo que a LG é sim rígida." (LG4)</p> <p>"...um cultura bem mais disciplinada em relação as outras empresas. Hierárquica." (LG2)</p>
	Forte execução (7 unidades de codificação)	<p>"Porque eu via a LG como uma empresa desorganizada, então a cabeça dos coreanos, são fortes executores, então tem uma cabeça e os caras vão investir, não tem dinheiro e os caras vão empregar, vão fazer. É uma posição que eu admiro. Mas me preocupava muito essa parte da organização." (LG1)</p> <p>"Deu alguma ideia na cabeça dos caras e eles vão lá e fazem, executam." (LG1)</p> <p>"...na visão coreana o forte é a execução, então eles querem fazer a qualquer custo." (LG1)</p> <p>"Aí que vejo que a forte execução no trabalho com os fornecedores é muito mais forte que o trabalho inteligente. O que acontece? Eles [os coreanos] vem com as especificações e querem exigir porque o forte deles é a execução. Isso gera muitos conflitos e a gente que é brasileiro quer intermediar, analisar." (LG1)</p> <p>"O que eu admiro na empresa é o fato de fazer as coisas acontecerem, assim, pelo fato deles verem as coisas acontecendo. Apesar dos atropelamentos." (LG1)</p> <p>"...a gente pega e faz, não interessa, a execução nossa é a coisa mais forte. O brasileiro não porque planeja, se organiza, mas também não executa..." (LG1)</p> <p>"A forte execução do asiático, o coreano te direciona para você rapidamente pegar a melhor ideia, a melhor prática e executá-la." (LG1)</p>

Quadro 4.12 – Percepção geral sobre o perfil normativo – Executivos da LG (Conclusão)

Categoria de análise	Tipo	Fragmentos ilustrativos
Perfil Normativo - Percepção dos executivos da subsidiária	Rápida preparação (12 unidades de codificação)	"Quebrando uma paradigma: faço em 5 segundo porque me ensinaram assim, mas com a mente da inovação vou pensar em uma maneira de montar esse parafuso em 2 segundo." (LG6)
		"Eles aprendem sobre a necessidade de ser uma empresa rápida." (LG6)
		"Trabalhamos com um conceito chamado speed company." (LG6)
		"E hoje para a empresa ser competitiva ela tem que pensar rápido, ser estrategista, ser mais rápida que os outros concorrentes." (LG4)
		"Então se a LG da Coreia mudar amanhã todos os produtos, aqui [LG Brasil] se vira e se adapta. É muito rápido. Só que os fornecedores não conseguem acompanhar essa velocidade." (LG4)
		"...nenhum fornecedor estava preparado para uma empresa do porte da LG e com a velocidade da LG." (LG4)
		"De repente nós temos encomenda...e o departamento de vendas passa essa informação para gente e muitas vezes coloca numa vídeo conferência e a gente tem que atender. Isso é terrível para o fornecedor." (LG4)
		"Coreano não. Se acharem que estão bom eles falam: está bom pode fazer. Eles são muito rápidos justamente por essa forte execução." (LG1)
		"Chega uma hora que isso cansa [a velocidade da LG] e é desgastante porque a postura deles é assim, são assim entre eles, é algo normal" (LG1)
		"...a necessidade de ser uma empresa rápida." (LG6)
		"Outra coisa tudo é muito rápido aqui dentro [da LG]. Então quando vão ver... 'pô, eles estavam querendo que eu [fornecedor] fizesse tanto e agora querem que eu faça tanto? Pra gente aqui [na LG] é normal." (LG6)
		"A LG tem um slogan que diz: faça agora. Tudo dela tem que ser feito logo não pode parar." (LG4)
	Volume de trabalho (4 unidades de codificação)	"...quando vou para a Coreia, já fui três vezes, então eu trabalhei na linha de produção. Eles ficam 8 horas trabalhando, é para trabalhar, então vou trabalhar. Então você não vê eles [os coreanos] conversando. Aqui [no Brasil], por exemplo, eu trabalhei alimentando a linha de produção. Então era eu e outra pessoa. Aqui [no Brasil] o cara entra no carrinho e vai conversando: e aí? E o jogo de ontem. O foco dele [brasileiro] se perde todo. Então é uma questão de foco e disciplina que os coreanos tem e o brasileiro não tem." (LG6)
		"Outra que também vem a ser cultural é que eles trabalham muito. Cada coreano desses é um empreendedor é a questão do pensamento de bônus que está muito inserido na mente deles e cada um que chega quer inserir isso em seus colaboradores da mesma forma, no mesmo nível e finda não conseguindo." (LG4)
		"Eles vivem para trabalhar, trabalham demais." (LG1)
		"A LG trabalha muito a paixão pela empresa, pelo negócio." (LG3)

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

Das entrevistas com os fornecedores, foram identificadas 52 unidades de codificação das quais emergiram (quadro 4.13) cinco categorias. Estas últimas descrevem os elementos normativos compartilhados pelos executivos da LG segundo a percepção dos fornecedores. Assim, partindo da percepção dos fornecedores, as categorias que emergiram são agressividade, disciplina e rigidez, forte execução, volume de trabalho e rápida preparação.

(1) Agressividade - O comportamento dos executivos da LG é caracterizado pela agressividade (no sentido de brutalidade).

"Mas eles são muito agressivos. Casos de gritos, agressões, já teve caso com a polícia federal. Pouco a pouco isso vem se equilibrando." (Fornecedor1)

"[A LG] ... de uma forma geral tem uma característica muito dura, muito agressiva nos negócios. É um dos problemas deles como empresa." (Fornecedor2)

(2) Disciplina e rigidez - O comportamento dos profissionais da LG é caracterizado por obediência às regras e às condutas estabelecidas na organização. Os fornecedores destacam em suas falas a inflexibilidade e rigidez da LG para com possíveis mudanças nessas mesmas regras.

"As empresas coreanas tem essa onda: olha, a Coreia decidiu isso aqui e então acabou. **A Coreia decidiu baixou aí o Espírito Santo na terra e não vamos ficar contra...**" (Fornecedores1)

"**Aí ele [LG] falou assim: não, mas precisa comprar porque a Coreia, não sei lá o que, está dizendo.** Eu falei: olha senhor Pac, não vou fazer porque a Coreia está dizendo." (Fornecedor2)

(3) Forte execução - Capacidade dos executivos da LG em executar, ou seja, em iniciar e concluir determinada tarefa ou objetivo.

"**Execução deles é muito forte.**" (Fornecedor2)

"**A forte execução eles tem, eles executam muito...**" (Fornecedor2).

(4) Volume de trabalho - Grande número de horas diárias dedicadas pelos executivos da LG às atividades do trabalho.

"**Trabalham feito loucos.** Vou dizer uma história, depois que comecei a trabalhar com coreano não saio antes da 21 horas daqui." (Fornecedor2)

"**Trabalham que nem uns camelos..**" (Fornecedor2)

"**Eles trabalham dia e noite, sábado e domingo,...**" (Fornecedor3)

(5) Rápida preparação - Capacidade dos executivos da LG em executar com velocidade as suas tarefas. A capacidade de tomar decisões e mudar o posicionamento estratégico da organização rapidamente são características dos executivos da LG.

"Com os coreanos não. **Os coreanos viram o jogo muito rápido.**" (Fornecedor1)

"**A velocidade de decisão nessas empresas é o que realmente me aponta como o grande diferencial da LG.**" (Fornecedor2)

"Eles pegaram muito bem o mercado por causa da estratégia da rapidez deles."
(Fornecedor3)

QUADRO 4.13 – Percepção geral sobre o perfil normativo – Executivos dos fornecedores
(Continua)

Categoria de análise	Pólo direcional	Tipo	Fragmentos ilustrativos
Perfil Normativo - Pólos direcionais - Percepção dos executivos do fornecedor	Valor não compartilhado - impacto negativo	Agressividade (9 unidades de codificação)	<p>"A LG foi muito agressiva." (Fornecedor1)</p> <p>"...mas eles são muito agressivos. Casos de gritos, agressões, já teve caso com a polícia federal. Pouco a pouco isso vem se equilibrando." (Fornecedor1)</p> <p>"Eu [fornecedor] falei: não entendi? E o sujeito [executivo da LG]: faça do jeito que estou falando. Eu falei: Escuta aqui moleque, não voei 24 horas para chegar aqui e escutar uma idiotice dessa e você me trate com respeito." (Fornecedor2)</p> <p>"Aí a casa calu e o baixinho [executivo coreano] começou a gritar em coreano e gritava, gritava..." (Fornecedor2)</p> <p>"O coreano é mais difícil [para negociar]..." (Fornecedor3)</p> <p>"...eles eram extremamente agressivos na negociação do preço a ser vendido." (Fornecedor1)</p> <p>"É aquele país [Coreia] que de uma forma geral tem uma característica muito dura, muito agressiva nos negócios. É um dos problemas deles como empresa." (Fornecedor2)</p> <p>"A técnica de negociação do coreano enquanto eles procuram alguma coisa que interessa eles... Eles falam um pouquinho de inglês, arruma um tradutor, agora, quando não lhe interessa eles não tem tradutor, não fala inglês, ele fica com aquela cara de paisagem." (Fornecedor2)</p> <p>"...o superintendente entrou na sala e fez assim, arremessou o notebook dele e jogou na parede." (Fornecedor2)</p>
	Valor não compartilhado - impacto negativo	Disciplina e rigidez (10 unidades de codificação)	<p>"Eu fiz um teste com a resina deles [da LG] que se eu fizesse com uma resina que eu tivesse colocando eles iam dizer que eu [fornecedor] estava querendo roubá-los, fiz com uma resina deles, quer dizer, para economizar resina deles [da LG], para ver se estava funcionando e o cara [da LG] falou: Não pode. Tem que fazer 4M. Eu respondi: antes de fazer 4M eu tenho que testar para poder apresentar: funciona ou não funciona. [A LG responde]: Ah, não pode. Ele [executivo da LG] me deu uma bronca e aí falei assim: Escuta, vai lá no outro fornecedor, pára de me encher o saco e vai lá ver ele injetando o quadro..." (Fornecedor2)</p> <p>"Eles [LG] criam regras e é aquilo e pronto. Não tem exceção." (Fornecedor3)</p> <p>"Mesmo com o sistema dos mais modernos as pessoas usam. Aqui no Brasil existem coisas que os países que tem uma cultura de gestão disciplinada não admitem..." (Fornecedor1)</p> <p>"A LG era uma empresa que, primeiro, era muito difícil saber com quem tratar porque mudava muito. Falo pela questão hierárquica. A Própria Coreia, a LG, mandaram, eles simplesmente fazem. Aqui [no Brasil] não, aqui tem uma discussão..." (Fornecedor1)</p> <p>"As empresas coreanas tem essa onda: olha, a Coreia decidiu isso aqui e então acabou. A Coreia decidiu baixou aí o Espírito Santo na terra e não vamos ficar contra..." (Fornecedor1)</p> <p>"Eu [fornecedor] cheguei na LG do México, me levaram para uma sala de reuniões, nossa, dava para escutar uma mosca. Voando. Falei assim: nossa senhora" Isso aqui se fosse no Brasil estaria todo mundo falando. Aí entramos numa sala de reuniões e na hora que eu saí estava todo mundo falando ao mesmo tempo. Aí eu [fornecedor] me senti em casa. Mas perguntei a um mexicano: o que é isso? Ele falou assim: é que as nove da manhã começa a reunião dos diretores e está vendo? Nenhum coreano lá. Então somos só nós mexicanos e aí a gente trabalha direito, no estilo mexicano de trabalhar..." (Fornecedor2)</p> <p>"Vejo neles uma estrutura, mesmo dentro da empresa deles, uma estrutura quase que militar. Como que se controí uma equipe assim, conta para mim?" (Fornecedor2)</p> <p>"Aí ele [LG] falou assim: não, mas precisa comprar porque a Coreia, não sei lá o que, está dizendo. Eu falei: olha senhor Pac, não porque a Coreia está dizendo. Não vou fazer porque a Coreia está dizendo." (Fornecedor2)</p> <p>"...já estão fazendo esse tipo de produto há mais de um ano e não precisa disso... Mas eles insistem: mas a Coreia está dizendo..." (Fornecedor2)</p> <p>"Na Coreia o que eles [da LG] fazem? O sujeito fala pula, você pula. Depois que você pulou e não deu certo você fala: eu pulei e não deu certo. Não adianta falar assim [no Brasil]: Não vou pular porque não vai dar certo. Pule primeiro. [A LG] não escutam a sua experiência." (Fornecedor2)</p>

QUADRO 4.13 – Percepção geral sobre o perfil normativo – Executivos dos fornecedores (Conclusão)

Categoria de análise	Pólo direcional	Tipo	Fragmentos ilustrativos
Perfil Normativo - Pólos direcionais - Percepção dos executivos do fornecedor	Valor compartilhado - impacto positivo	Forte Execução (3 unidades de codificação)	"Execução deles é muito forte." (Fornecedor2)
			"Na empresa coreana o cara chega assim: está bom, manda pau. Eu pergunto: não vai fazer teste? [LG]: Não. Estou mandando. Eles [LG] tem uma maneira de decidir as coisas muito diferente. (Fornecedor2). "A forte execução eles tem, eles executam muito... Eu acho que tem rápida preparação também..." (Fornecedor2)
	Valor compartilhado - impacto positivo	Volume de trabalho (6 unidades de codificação)	"Trabalham feito loucos. Vou dizer uma história, depois que comecei a trabalhar com coreano não saio antes da 21 horas daqui." (Fornecedor2)
			"Na Coreia existe muita educação. Na década de 60-70. Progrediu de verdade. Leva a sério a educação. Mas hoje a Coreia vive outro momento que é um stress terrível nas pessoas. As pessoas estão com um nível de desgaste humano terrível porque é a ânsia do aprender, a ânsia do trabalhar muito, a angústia de se desenvolver, certa discriminação já com aquelas pessoas que não se desenvolveram." (Fornecedor1)
			"São bons, são dedicados, trabalham que nem uns cavalos..." (Fornecedor2)
			"Trabalham que nem uns camelos..." (Fornecedor2)
	Valor não compartilhado - impacto negativo	Rápida preparação (10 unidades de codificação)	"A cultura da velha guarda [de coreanos] foi trabalhar, trabalhar, trabalhar e quando estiver cansado continua trabalhando. Foi assim que eles saíram da desgraça que eles tinham após a II Guerra Mundial. E isso que é válido." (Fornecedor2)
			"O problema deles é esse porque toda hora estão por aí passeando, vendo. Eles trabalham dia e noite, sábado e domingo, não tem problema..." (Fornecedor3)
			"Eles tomam decisão mais rápido? Eles fazem mais rápido? Eles vão em frente? Quando acertam tudo bem, agora eu gostaria que eles [LG] tivessem mais um pouco de capacidade de análise para ver se aquela decisão que tomaram foi realmente acertada." (Fornecedor2)
			"Ah, eles [LG] mudam muito." (Fornecedor3)
"Tudo eles pedem na hora lá..." (Fornecedor3)			
"Com os coreanos não. Os coreanos viram o jogo muito rápido." (Fornecedor1)			
Valor não compartilhado - impacto negativo	Rápida preparação (10 unidades de codificação)	"Mas de qualquer forma eles pegam rápido porque o sistema deles globalmente é muito parecido, isso é muito parecido para eles, então quando eles vem para o Brasil o sistema está montado." (Fornecedor1)	
		"A velocidade de decisão nessas empresas é o que realmente me aponta como o grande diferencial da LG." (Fornecedor2)	
		"A forte execução eles tem, eles executam muito... Eu acho que tem rápida preparação também..." (Fornecedor2)	
		"...eles [os executivos da LG] só fazem o seguinte: você me dá um pedido de 10 mil peças e eles viram lá na bancada deles diretamente para o tipo de pedido seu. Então é muito difícil de você acompanhar porque não é igual ao Japonês." (Fornecedor3)	
Valor não compartilhado - impacto negativo	Rápida preparação (10 unidades de codificação)	"Eles [os coreanos] não, eles fazem tudo rápido, por isso que eles desenvolveram muito rápido porque se uma firma vier com um pedido de 10 mil televisores eles não falam não. Eles [os coreanos] imediatamente viram as bancadas deles, a linha de montagem e aí já começam a fabricar." (Fornecedor3)	
		"...eles pegaram muito bem o mercado por causa da estratégia da rapidez deles." (Fornecedor3)	

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação.

Com base nas categorias acima elencadas, não foi possível apreender no discurso dos fornecedores o elemento normativo comprometimento/envolvimento. Ou seja, apesar de os executivos da LG ressaltarem o imbricamento das esferas profissionais e pessoais nos seus profissionais (paixão pela empresa e sentimento de dono), não foi possível captar se esse valor é percebido pelos executivos dos fornecedores.

Para outras cinco categorias, os polos direcionais das entrevistas dos fornecedores sinalizam:

(1) Agressividade - O fornecedor reconhece a existência da norma e a avalia criticamente. A crítica emerge da percepção de que as ações organizacionais devem ser isentas desse comportamento. O choque entre o que a LG e os fornecedores entendem por agressividade na conduta das práticas conduz os executivos dos fornecedores a não compreenderem o valor da norma, não assumindo, assim, ações positivas em relação a ela.

"Como é que você constrói equipe assim? Conta pra mim." (Fornecedor2)

"Eu [fornecedor] falei: não entendi? E o sujeito [executivo da LG]: faça do jeito que estou falando. Eu falei: Escuta aqui moleque, não voei 24 horas para chegar aqui e escutar uma idiotice dessa e **você me trate com respeito.**" (Fornecedor2)

(2) Disciplina e rigidez - O fornecedor reconhece a existência da norma e a avalia criticamente. A crítica emerge da percepção de que as ações organizacionais devem envolver o debate e a discussão entre as diferentes organizações e os diferentes níveis gerenciais. Já, para a LG, a prática deve seguir rigorosa e estritamente o seu conjunto de regras e rotinas predeterminado. O choque entre o que a LG e os fornecedores entendem por disciplina na conduta das práticas conduz os executivos dos fornecedores a não compreender o valor da norma, não assumindo, assim, ações positivas em relação a ela.

"As empresas coreanas tem essa onda: olha, a Coreia decidiu isso aqui e então acabou. **A Coreia decidiu baixou aí o Espírito Santo na terra e não vamos ficar contra.**" (Fornecedor1)

(3) Rápida preparação - O fornecedor reconhece a existência da norma. A crítica emerge da percepção de que as ações organizacionais devem, sim, envolver a rápida resposta das organizações aos estímulos do ambiente. Todavia, os fornecedores entendem que, na LG, essa rápida resposta está relacionada à ausência de planejamento da produção. As constantes alterações do plano produtivo são apontadas pelos fornecedores como um fator de *stress* organizacional e tensão. Já, para a LG, a rápida resposta aos estímulos do ambiente e a capacidade de mudar com velocidade a sua linha de produção são características que a colocam dentre as empresas mais competitivas do setor. O choque entre o que a LG e os fornecedores entendem por rápida preparação e planejamento produtivo conduz os executivos

dos fornecedores a não compreenderem o valor da norma, não assumindo, assim, ações positivas em relação a ela.

"Eles tomam decisão mais rápido? Eles fazem mais rápido? Eles vão em frente? Quando acertam tudo bem, agora eu gostaria que eles [LG] tivessem mais um pouco de capacidade de análise para ver se aquela decisão que tomaram foi realmente acertada." (Fornecedor2)

(4) Volume de trabalho - O fornecedor reconhece a existência da norma e assume ações positivas em relação à mesma. Na percepção do fornecedor, a quantidade de horas dedicadas às atividades da empresa é um diferencial da LG. Logo, eles assumem a necessidade de trabalhar mais como uma norma para que as ações organizacionais sejam mais bem-sucedidas. O compartilhamento entre o que a LG e os fornecedores entendem por volume de trabalho conduz os executivos dos fornecedores a compreenderem a importância da norma.

"Trabalham feito loucos. Vou dizer uma história, depois que comecei a trabalhar com coreano não saio antes da 21 horas daqui." (Fornecedor2)

(5) Forte execução - Das entrevistas com os fornecedores emergiram poucos fragmentos ilustrativos sobre a norma. Entretanto, é possível captar evidências de que o fornecedor reconhece a existência da norma e assume ações positivas em relação à mesma. Na percepção do fornecedor, a capacidade de execução das práticas e realização dos objetivos organizacionais é um diferencial da LG. Logo, eles assumem o desejo de incrementar a sua capacidade de execução e realização. O compartilhamento entre o que a LG e os fornecedores entendem por forte execução conduz os executivos dos fornecedores a compreenderem o valor da norma.

"Na empresa coreana o cara chega assim: está bom, manda pau. Eu pergunto: não vai fazer teste? [LG]: Não. Estou mandando. Eles [LG] tem uma maneira de decidir as coisas muito diferente... gera resultado." (Fornecedor2).

Como resultado do não compartilhamento dos elementos normativos rápida preparação, agressividade e disciplina e rigidez, a pressão que emerge dos campos organizacionais gera tensão e conflitos entre as partes. Nesse contexto, os fornecedores não conseguem assimilar as

normas acima elencadas e, conseqüentemente, não assumem ações positivas para a incorporação da mesma em seu conjunto de práticas.

"É aquele país [Coreia] que de uma forma geral **tem uma característica muito dura... É um dos problemas deles como empresa.**" (Fornecedor2)

4.5.2 O contexto relacional

4.5.2.1 Dependência

Na perspectiva da subsidiária, foram identificadas 24 unidades de codificação que apresentam as características de dependência do vínculo. Com base no quadro 4.14, emergiram cinco unidades de codificação que caracterizam o vínculo como subsidiária-dependente, ou seja, os fornecedores são dependentes do suporte da LG. Também emergiram 19 unidades de codificação que caracterizam o vínculo como fornecedor-dependente, ou seja, a subsidiária é dependente do suporte dos fornecedores.

Com 79,2% do total de unidades de codificação, o vínculo entre subsidiária e fornecedores é, na perspectiva da subsidiária, caracterizado como fornecedor-dependente. Esse perfil de dependência é consequência das mudanças de estrutura de mercado observadas na Zona Franca de Manaus. Tais mudanças são consequência de fatores como:

(1) a redução do número de fornecedores de injeção (alta mortalidade das empresas de injeção nos últimos cinco anos);

"...a base de suprimentos aqui em Manaus é **muito limitada.**" (LG3)

(2) o aumento da demanda por peças plásticas na região (como consequência do aquecimento dos mercados consumidores);

"Hoje os fornecedores têm muito poder de barganha por quê? Estamos sabendo que nosso país e a indústria estão crescendo bastante, a demanda interna está muito grande. E com isso nós tínhamos...nós temos poucos fornecedores." (LG2)

(3) a diminuição do poder de barganha e negociação da subsidiária para com os fornecedores.

"Hoje os fornecedores tem muito poder de barganha porque? Estamos sabendo que nosso país e a indústria estão crescendo bastante, a demanda interna está muito grande. E com isso nós tínhamos...nós temos poucos fornecedores." (LG2)

"Já ouvi isso, então é um momento que você [LG] tem que usar o máximo de poder de negociação para conseguir o melhor produto para atender o teu processo." (LG2)

Quadro 4.14 – Percepção geral sobre o perfil da dependência – Executivos da LG

Categoria de análise	Pólo direcional	Ator dependente	Fragmentos ilustrativos
Relações de dependência - Pólos direcionais	Maior dependência para com a Subsidiária - Menores as dificuldades para a transferência de práticas	Fornecedor	"...nós estamos trazendo uma fábrica da Coréia, ela já está se instalando aqui e vai produzir exclusivamente para a LG." (LG4)
		Fornecedor	"A empresa tem condição de montar uma empresa de injeção plástica? Tem. Não sei do futuro, vai depender da capacidade dos fornecedores. No momento que a empresa perceber que eles não atendem mais certamente trará outra empresa." (LG4)
		Fornecedor	"Então por mais que o preço dele [fornecedor] seja barato não compensa porque sei que no futuro vou ter dor de cabeça. Então nesse caso prefiro importar...por ser um fornecedor que me garante a qualidade do que comprar localmente e ter esse tipo de dor de cabeça." (LG1)
		Fornecedor	"Mas eles tem medo por...é uma dependência grande. Se a LG quebrar, isso é difícil, se a LG for embora, se a LG cancela a produção do calço que eles fazem..." (LG1)
		Fornecedor	"É questão de estratégia corporativa, eles tem um pouco de receio de ficar tão dependente da LG. Eu acho isso um risco também." (LG1)
	Maior dependência para com o fornecedor - Maiores as dificuldades para a transferência de práticas	Subsidiária	"Hoje os fornecedores tem muito poder de barganha porque? Estamos sabendo que nosso país e a indústria estão crescendo bastante, a demanda interna está muito grande. E com isso nós tínhamos...nós temos poucos fornecedores." (LG2)
		Subsidiária	"...já ouvi, por exemplo, de fornecedor que me entregou 60% do lote com defeito e falou: se você quiser é assim que posso oferecer, se não, tenho outras empresas querendo fechar comigo. Já ouvi isso, então é um momento que você tem que usar o máximo de poder de negociação para conseguir o melhor produto para atender o teu processo." (LG2)
		Subsidiária	"Eu fui até o fornecedor que já está recebendo propostas de parceria para que abram um galpão para pecking que não tem também muito grande e já estamos buscando importar caixa do México, da Guatemala, estamos tendo que nos submeter a isso para atender a nosso cliente final por falta de pedaços de idopor e papelão." (LG2)
		Subsidiária	"Vejo que hoje o problema maior é a quantidade de fornecedores que deveria ser maior. O mercado já tem demanda para isso." (LG2)
		Subsidiária	"E essa mesma empresa [fornecedor] começou: ah, se quiser é assim." (LG2)
		Subsidiária	"Isso que vejo e se houver uma cadeia maior de fornecedores ele já não faria isso. Nem poderia. Por que? Porque o que ia segurar ele não seria o fator entrega e sim da qualidade." (LG2)
		Subsidiária	"Então isso força uma situação de que sou obrigado a trabalhar com o fornecedor local." (LG4)
		Subsidiária	"Realmente fábrica de componentes aqui em Manaus não são muitas e as que tem atendem a outras indústrias, isso acaba comprometendo todas [as multinacionais] porque nenhum [fornecedor] teria a capacidade produtiva tão grande para atender a LG e os concorrentes." (LG4)
		Subsidiária	"A LG ainda tem muita dependência de fornecedor, inclusive na questão quantitativa." (LG4)
		Subsidiária	"...a base de suprimentos aqui em Manaus é muito limitada." (LG3)
		Subsidiária	"O que acontece...a garantia e a qualidade desse produto não é boa. Tem preço interessante? Tem. Tem capacidade? Tem. Mas não é boa." (LG3)
		Subsidiária	"Todos os EPS a gente usa, tem quatro [fornecedores] que são grandes. Desses quatro a gente já usa e o mercado hoje não tem mais capacidade." (LG3)
		Subsidiária	"O cara não se propôs a melhorar. Se quiser comprar de mim é dessa maneira. Eu mostrei para o cara a auditoria..." (LG1)
		Subsidiária	"O preço é baixíssimo só que não tenho espaço no fornecedor para colocar os dispositivos, não tenho espaço em nenhum fornecedor. Mas a curto prazo, talvez para o ano que vem a tendência é firmarmos só com as duas. Para evitar problema." (LG1)
		Subsidiária	"A parte de calço a gente já vê com muito risco." (LG1)
		Subsidiária	"Isso vai colocar vocês numa situação de dependência? Vai mudar a capacidade de barganha de preço? Muda. Muda no seguinte sentido: como você vai começar a pressionar por preço se ele pode dizer... Pega tudo e joga então no outro fornecedor. A outra empresa [outro fornecedor] não vai querer ficar com toda a demanda da LG. Os executivos hoje são capazes de fazer isso." (LG1)
		Subsidiária	"Mas ele já teve problema com coreano. E aí ele falou que ia deixar para lá para ele resolver como ia fazer. E mandou devolver os moldes. Os coreanos ficaram sem entender. Fornecedor, para eles [executivos coreanos] não faz isso." (LG1)
Subsidiária	"...tinha uma pontuação de 0 a 100 e essa empresa atingiu 40 e relatou que não tinha interesse de mudar." (LG3)		
Subsidiária/ Fornecedor	"...nós precisamos deles e eles precisam de nós." (LG2)		

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação.

Na perspectiva dos fornecedores, foram identificadas 13 unidades de codificação que apresentam as características de dependência do vínculo. Com base no quadro 4.15, todas as 13 unidades (100% das unidades de codificação) elencadas caracterizam o vínculo como fornecedor-dependente, ou seja, a subsidiária é dependente do suporte dos fornecedores. Esse perfil de dependência é, para os fornecedores, consequência das mudanças de estrutura de

mercado observados na Zona Franca de Manaus. Essas mudanças são consequência de fatores como:

(1) a redução do número de fornecedores de injeção (alta mortalidade das empresas de injeção nos últimos cinco anos);

"...porque se ela [fornecedor4] quebrar agora é um problema para a LG e para nós também. A gente não consegue atender toda a demanda de uma só vez." (Fornecedor1)

(2) o aumento do poder de barganha e negociação dos fornecedores para com a subsidiária;

"Ele vê o tempo de entrega, o compromisso de que você realmente entrega, tudo eles pedem na hora lá, mas só que nós estamos chegando num ponto que nem estamos mais dando bola para isso. **A gente bota um preço lá e...nosso preço está sendo um dos mais altos no momento.**" (Fornecedor3)

(3) a mudança da estratégia de mercado dos fornecedores, que visa diminuir a representatividade das vendas para a LG no seu negócio e, conseqüentemente, reduzir os seus riscos.

"E foi uma estratégia que montamos justamente por isso, **para que não tivesse dependência de cliente algum.**" (Fornecedor1)

Quadro 4.15 – Percepção geral sobre o perfil da dependência – Executivos do fornecedor

Categoria de análise	Pólo direcional	Ator dependente	Fragmentos ilustrativos
Relações de dependência - Pólos direcionais	Maior dependência para com o fornecedor - - Miores as dificuldades para a transferência de práticas	Subsidiária	"De lá para cá o nosso número de participação dentro da LG cresceu muito. Nós temos aí uns 40% de todo o plástico da LG. Isso representa quanto para vocês? Na minha fábrica 10%." (Fornecedor1)
		Subsidiária	"...porque ela [fornecedor] quebrar agora é um problema para a LG e para nós também. A gente não consegue atender toda a demanda de uma só vez." (Fornecedor1)
		Subsidiária	"Estamos levando no colo, mas a LG está insistindo em trazer uma empresa coreana para cá. Ela avisou isso para a gente. Sempre pedimos que eles joguem limpo porque estratégia de negócio a gente não questiona. Mas eles já falaram que estão buscando." (Fornecedor1)
		Subsidiária	"Ela é pequena dentro da nossa fábrica. A nossa fábrica cresceu muito." (Fornecedor1)
		Subsidiária	"O Mr. Kevin vem aqui e fala: quero ser seu maior cliente. Falo para ele: até gostaria, mas nem que a gente faça 100% do plano da LG não é possível." (Fornecedor1)
		Subsidiária	"E foi uma estratégia que montamos justamente por isso, para que não tivesse dependência de cliente algum." (Fornecedor1)
		Subsidiária	"E aí os clientes aproveitaram, todos eles aproveitaram e não foi só a LG. Mas a LG pagou o preço..." (Fornecedor2)
		Subsidiária	"Ela destruiu a cadeia de fornecimento. Eles pagaram um preço." (Fornecedor2)
		Subsidiária	"Nossa produção de produtos indiretos é muito maior do que no passado, então a gente chegou a competitividade através do aumento da escala. Mas nós não cedemos no passado. Algumas vezes nós cedemos para a LG no passado, mas até aonde a gente suportava." (Fornecedor1)
		Subsidiária	"De uns dez anos para cá nós ficamos durante muito tempo sendo deles quase que 90%. Mas só que chegou um ponto em que achei que não era viável para nós ficar com 90% da produção deles. Fica muito na mão deles." (Fornecedor3)
		Subsidiária	"Ele vê o tempo de entrega, o compromisso de que você realmente entrega, tudo eles pedem na hora lá, mas só que nós estamos chegando num ponto que nem estamos mais dando bola para isso. A gente bota um preço lá e...nosso preço está sedo um dos mais altos no momento." (Fornecedor3)
		Subsidiária	"Bom, hoje em dia a LG representa em torno de 20-25% do nosso faturamento, então não chega a ser uma dependência total." (Fornecedor3)
		Subsidiária	"Aí que eu quero ver... Eles mataram todas as empresas e eu só estou aqui sentado esperando. Quando eles vierem aqui negociar... Ai eles vão 'sentar no colo do papai aqui'..." (Fornecedor2)

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

Com base no acima exposto, observa-se que as relações de dependência estabelecidas no BL estão relacionadas a questões de mercado, ou seja, são referentes à estrutura da demanda e da oferta por peças injetadas (plásticos e isopor) na Zona Franca. A demanda por peças injetadas da LG é maior do que a capacidade de oferta dos fornecedores, dando ao fornecedor poder de mercado. A partir das entrevistas, não foi possível apreender no discurso dos fornecedores elementos que se relacionem à dependência do fornecedor para com recursos, tecnologias, capital e expertise da subsidiária.

"Estamos muito bem, obrigada." (Fornecedor1)

"Aí que eu quero ver... Eles mataram todas as empresas e eu só estou aqui sentado esperando. Quando eles vierem aqui negociar... Ai eles vão 'sentar no colo do papai aqui'..." (Fornecedor2)

"Na parte de gestão eu tenho uma visão mais... Recebo o newsletter da Harvard, da Califórnia University, do MIT, estou o tempo todo conectado com o que está acontecendo lá fora." (Fornecedor2).

“Inovação é o nosso nome do meio.” (Fornecedor2).

“Mesmo que tenha que ajustar ferramenta, dar acabamento, aqui temos estrutura para isso.” (Fornecedor1)

A dependência de mercado que emerge no BL não conduz o fornecedor a se perceber subordinado, controlado ou hierarquicamente inferior em relação à subsidiária. É interessante observar que a posição do fornecedor nas relações de dependência o coloca em uma situação de superioridade e autonomia, podendo ele optar pela adoção de práticas ou não. Ou seja, o perfil de dependência estabelecido não exerce pressão coercitiva no fornecedor para que ele adote as práticas compartilhadas. Por inferência, o fornecedor conseqüentemente não assume ações positivas para incorporar a prática produtiva em suas rotinas organizacionais.

“Estou mandando um caminhão para devolver o seu molde, desse jeito eu não produzo...” (Fornecedor2)

“Isso vai colocar vocês numa situação de dependência? Vai mudar a capacidade de barganha de preço? Muda. Muda no seguinte sentido: como você vai começar a pressionar por preço se ele pode dizer... Pega tudo e joga então no outro fornecedor. A outra empresa [outro fornecedor] não vai querer ficar com toda a demanda da LG. Os executivos hoje são capazes de fazer isso.” (LG1)

4.5.2.2 *Confiança*

Na perspectiva da subsidiária, foram identificadas sete unidades de codificação que apresentam a percepção de confiança do executivo da LG para com seus fornecedores. Com base no quadro 4.16, a percepção de confiança está relacionada:

(1) à percepção de pouco comprometimento do fornecedor para com os objetivos da LG;

“A visão de quem conduz deixa muito a desejar, não mostra comprometimento.” (LG2)

(2) à insegurança quanto à capacidade de entrega do fornecedor;

“Não estamos numa situação confortável...Existe um temor quanto a segurança [entrega na linha produtiva da LG]” (LG2)

(3) à insegurança quanto a qualidade das peças fornecidas.

"Vou falar em termos de qualidade, falar em termo de entrega: existem alguns fornecedores que não existe a confiança. A inspeção tem que ser dura porque senão..." (LG2)

Quadro 4.16 – Percepção geral sobre as relações de confiança – Executivos da LG sobre os fornecedores

Categoria de análise	Polo direcional	Fragmentos ilustrativos
Relações de confiança - Polos direcionais - Percepção da subsidiária sobre fornecedores	Menor nível de confiança - Maiores as dificuldades para a transferência de Práticas - sete unidades de codificação	"Existem empresas que tem uma estrutura muito grande, que tem máquinas ultra mega power da galáxia do universo, mas a postura de quem conduz, a visão de quem conduz deixa muito a desejar, não mostra comprometimento." (LG2)
		"Vocês confiam no trabalho da empresa fornecedora? No início foi muito complicado." (LG1)
		"...não estamos numa situação confortável...Existe um temor quanto a segurança [entrega na linha produtiva da LG]" (LG2)
		"...vou falar em termos de qualidade, falar em termo de entrega: existem alguns fornecedores que não existe a confiança. A inspeção tem que ser dura porque senão..." (LG2)
		"Vejo que tem empresas bem menores, que tem estrutura menor, mas você vê o comprometimento com a entrega do produto e com a qualidade do produto." (LG2)
		"Molde de outro fornecedor não dá para tirar. Às vezes o pessoal vai até lá ver se está com máquina ociosa, mas é o jeito coreano." (LG1)
"Muda no seguinte sentido: como você vai começar a pressionar por preço se ele pode dizer 'pega tudo e joga [em outro fornecedor]'. O outro fornecedor não vai querer ficar com toda a demanda da LG. Eles são capazes de fazer isso. Mas ele já teve problema com coreano. E aí ele falou que ia deixar para lá para ele resolver como ia fazer. E mandou devolver os moldes. Os coreanos ficaram sem entender, fornecedor para eles não faz isso." (LG1)		

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação.

Foram identificadas 35 unidades de codificação que apresentam a percepção de confiança do executivo do fornecedor para com a LG. Com base no quadro 4.17, a percepção de confiança está relacionada:

(1) à falta de cumprimento, por parte da LG, do planejamento produtivo;

"Tu [LG] disse que vai comprar 10 mil e na hora está comprando 5 mil." (Fornecedor3)

"Mas aí que está: essa peça aqui eles pediram 10, pode ser que eles não comprem nada. Mas dessa outra que eles pediram 10 pode ser que eles comprem 20. Entendeu? Não dá para produzir assim." (Fornecedor2)

(2) à falta de cumprimento dos débitos para com os fornecedores;

"De um dia para o outro mudou o molde e eles não quiseram comprar, está tudo estocado, já estava encomendado. **Tive 300 mil reais que perdi nesse produto.**" (Fornecedor2)

"Naquele momento, a LG tinha um problema grave de planejamento, então planejavam e não faziam, obrigavam a empresa a trabalhar aos finais de semana para atender a demanda, **depois não consumiam e depois falavam: não vamos consumir, joga fora. E não pagavam.**" (Fornecedor1)

(3) à percepção de pouco comprometimento da LG para com o fornecedor;

"Trabalhamos sábado e domingo para eles [LG]... **Mas quando chega uma outra empresa que oferece um centavo de diferença para eles, correm para lá.**" (Fornecedor3)

"Pertencimento...isso não existe. Esqueça. **Estou te falando que por centavos eles mudam [de fornecedor].** Você trabalha dia e noite para o cara e ele [LG] não paga a linha, não paga nada." (Fornecedor3)

(4) à insegurança quanto a honestidade e a boa-fé da LG nos negócios;

"Ética da equipe de baixo deles? Meu deus do céu! **Aquilo lá é uma roubalheira,** tanto é que eles estão com um buraco no inventário aí de cento e tralalá milhões". (Fornecedor2)

"Ainda ontem eu estava lá, ele [LG] quer me pagar em resina. Eu falei assim: **não pode pagar em resina, é ilegal.**" (Fornecedor2)

(5) ausência de cumprimento dos contratos formais e informais;

"Mas isso não é previsto no contrato como proteção para vocês? Não. Se você tiver o relacionamento do dia-a-dia **tem que ir lá e tentar resolver, negociar na boca.**" (Fornecedor2)

(6) captura de vantagens excessivas da LG sobre os fornecedores;

"Eles tem umas regras de ética que se chamam Jeong-Do, mas para os coreanos a vida deles é querer matar o fornecedor, eles não têm uma política que ajude as empresas...**O problema deles é baixar o preço, a vida deles é isso. Baixar, baixar, baixar...**" (Fornecedor3)

Quadro 4.17 – Percepção geral sobre as relações de confiança – Executivos dos fornecedores sobre a LG (Continua)

Categoria de análise	Polo direcional	Fragmentos ilustrativos
Relações de confiança - Polos direcionais - Percepção do fornecedor sobre a subsidiária	Menor nível de confiança - Maiores as dificuldades para a Transferência de Práticas	"Então isso no começo ficava: como assim a sua empresa [Fornecedor1] precisa ganhar dinheiro? Era a sensação que eu tinha. A LG foi muito agressiva." (Fornecedor1)
		"Essa conversa aí de ajudar esqueça! Eles não ajudam ninguém. Coreano não ajuda ninguém." (Fornecedor3)
		"Ainda ontem eu estava lá, ele [LG] quer me pagar em resina. Eu falei assim: não pode pagar em resina, é ilegal." (Fornecedor2)
		"Eu [Fornecedor2] falei: na mesma mesa que você está me pedindo desconto eu estou te mostrando que você tem um sistema de pedido totalmente caótico. Eu tenho que ficar tirando e botando molde para fazer 600 peças para você e que me dá um refugo de 15% e aí você quer que eu te dê um desconto? Não!" (Fornecedor2)
		"Garantir que um fornecedor está recebendo um preço justo que não vai matar ele [o fornecedor], você vê isso? Não adianta, pode esquecer. Porque eles concorrem. Na hora H o que vai prevalecer é o preço menor. A memória deles vai sumir. Tudo o que estou fazendo vai sumir." (Fornecedor3)
		"Mas aí que está: essa peça aqui eles pediram 10, pode ser que eles não comprem nada. Mas dessa outra que eles pediram 10 pode ser que eles comprem 20. Entendeu? Não dá para produzir assim." (Fornecedor2)
		"Mas isso não é previsto no contrato como proteção para vocês? Não. Se você tiver o relacionamento do dia-a-dia tem que ir lá e tentar resolver, negociar na boca." (Fornecedor2)
		"Mesmo os processos que ela ainda não conseguiu ordenar, percebe-se dentro da organização uma ótima intenção." (Fornecedor1)
		"Não existe uma relação de confiança plena entre as duas empresas. Nós não confiávamos na LG e por sua vez a LG não se sentia confortável com a gente porque a gente protegia o nosso negócio." (Fornecedor1)
		"Naquele momento a LG tinha um problema grave de planejamento, então planejavam e não faziam, obrigavam a empresa a trabalhar aos finais de semana para atender a demanda, depois não consumiam e depois falavam: não vamos consumir, joga fora. E não pagavam." (Fornecedor1)
		"O asiático só quer tirar proveito." (Fornecedor3)
		"O jeito de fazer da LG: na sexta às 4 da tarde ele [a LG] chega e põe aí na frente e fala: preciso para segunda feira. Aí não sai o produto, eles [LG] mandam vir um cara da Coreia para cá para fazer sair. E aí não sai. E aí? Tema alguma peça aí? Ele [LG] não faz do jeito que está no desenho dele e depois a qualidade não queria receber e nós falamos assim: então tudo bem, leva o molde para outro lugar porque nós não temos condições e não existe jeito de virar isso aqui." (Fornecedor2)
		"Os coreanos viram o jogo muito rápido. Você pode fazer um trabalho bom para qualquer empresa coreana e de forma muito repentina eles podem tomar uma decisão de negócio diferente e preferir outra empresa e falar: infelizmente é assim mesmo." (Fornecedor1)
		"Para voce ter uma ideia, eu tive que trabalhar o pessoal, todo time nosso que trabalha com a LG, para que eles entendessem a LG de forma diferente porque essa cultura da desordem, da confusão, isso incorporou na empresa inteira. Quando você falava de LG aqui: xiiii." (Fornecedor1)
		"Pertencimento...isso não existe. Esqueça. Estou te falando que por centavos eles mudam [de fornecedor]. Você trabalha dia e noite para o cara e ele [LG] não paga a linha, não paga nada." (Fornecedor3)
		"Porque na medida em que eles foram mudando, primeiro eu precisei acreditar e depois a gente precisou transferir isso [para os nossos funcionários]: ela [a LG] realmente mudou, vamos agora baixar a guarda, dar credibilidade..." (Fornecedor1)
		"Quando eles trocaram a estrutura e vieram os novos coreanos para cá, tomaram a decisão de todos os novos gerentes serem brasileiros, o que achei muito bacana para ter uma interferência da cultura melhor..." (Fornecedor1)
		"Tenho aí 40 mil para receber, e o cara [LG] queria me dar 20% de resto de pedido que sai de linha. Chegamos a fechar 60% e estou perdendo 40%. E se eu não aceitar eles ameaçam: 'está bem, vamos tirar os moldes e ninguém vai te pagar nada' e fica por isso mesmo." (Fornecedor3)
"Tenho muita clareza de que o código de ética deles no papel é muito lindo. Mas na hora da concorrência. Absolutamente não verdadeira. No nossa caso, claro." (Fornecedor3)		
"Eles me colocaram que Jeong-Do é um valor para eles...como você enxerga isso? Não só a LG fez isso em Manaus. Ela massacrava. Todos eles. A LG Aprendeu a massacrar." (Fornecedor1)		

Quadro 4.17 – Percepção geral sobre as relações de confiança – Executivos dos fornecedores sobre a subsidiária (Conclusão)

Categoria de análise	Polo direcional	Fragmentos ilustrativos
Relações de confiança - Polos direcionais - Percepção do fornecedor sobre a subsidiária	Menor nível de confiança - Maiores as dificuldades para a Transferência de Práticas	"...de um dia para o outro mudou o molde e eles não quiseram comprar, está tudo estocado, já estava encomendado. Tive 300 mil reais que perdi nesse produto." (Fornecedor2)
		"...depois a confusão foi tamanha que a gente caiu e separou da LG, não digo que separou, digamos que a participação da LG chegou a ser muito pequena aqui." (Fornecedor1)
		"...hoje eles estão cumprindo esse compromisso conosco, estamos cumprindo os compromissos com eles." (Fornecedor1)
		"...parceria...isso é para inglês ver..." (Fornecedor3)
		"...trabalhamos sábado e domingo para eles [LG]... Mas quando chega uma outra empresa que oferece um centavo de diferença para eles, correm para lá. Ai vem contigo e fala: acho que está me cobrando caro." (Fornecedor3)
		"...tu disse que vai comprar 10 mil e na hora está comprando 5 mil." (Fornecedor3)
		"A abordagem não é profissional. A Abordagem da LG é mais na ameaça. Não tem confiança, não me sinto confiante." (Fornecedor3)
		"A história do brio, essas coisas, eles esquecem muito rápido." (Fornecedor1)
		"A LG é tão traumática para essa empresa que ficar com a LG pode significar a falência dessa empresa ou uma desordem geral." (Fornecedor1)
		"Ainda ontem eu estava lá, ele [LG] quer me pagar em resina. Eu falei assim: não pode pagar em resina, é ilegal." (Fornecedor2)
		"As questões diziam sempre sobre fidelidade, fidelidade, fidelidade e se tu não me ser vai pagar multa, se tu não é, não sei o que...é assim. Mas não tem nenhuma multa que para vocês? Nenhuma." (Fornecedor3)
		"Cinco horas da tarde me liga o gerente [da LG]. Não avisam que estão mandando molde...fazem um teatro e eu digo que não dá para produzir. Então não tem essa recíproca de um para o outro, não tem profissionalismo. A abordagem não é profissional. A Abordagem da LG é mais na ameaça. Não tem confiança, não me sinto confiante." (Fornecedor3)
		"Depois de toda essa mudança que a LG fez no começo do ano passado nós estivemos com toda a estrutura administrativa, o presidente novo, toda a turma nova. De forma muito honesta ele explanou os programas que tinha com a empresa no Brasil, como coreano - eles costumam adotar um nome americano, chama Kevin Kim - e de forma muito honesta...Ele é uma pessoa de muita autonomia dentro do grupo da LG no mundo, está no bolo de executivos da LG que, conforme ela fala, tem seis como ele no mundo que são responsáveis por tratarem de grandes operações e grandes mudanças estruturais. Ele deixou claro que a LG tinha muitos problemas e que iria mudar com as empresas e naquele momento procuramos fazer uma grande associação com a LG: vocês vão mudar e nós abrimos a guarda e vamos trabalhar junto." (Fornecedor1)
		"E falaram: pode trabalhar que vamos pagar tudo isso. Então a fábrica ligou depois de um tempo e falou que não ia pagar mais e não pagou." (Fornecedor1)
		"Eles tem umas regras de ética que se chamam Jeong-Do mas para os coreanos a vida deles é querer matar o fornecedor, eles não tem uma política que ajude as empresas...O problema deles é baixar o preço, a vida deles é isso. Baixar, baixar, baixar..." (Fornecedor3)

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

Os fornecedores percebem a questão da confiança com maior intensidade quando comparados com os executivos da subsidiária (35 unidades de codificação dos fornecedores contra sete unidades de codificação da subsidiária). A partir desse dado, pode-se inferir que as influências da confiança no BL são mais intensas para os fornecedores.

A partir das entrevistas com a subsidiária não foram identificadas evidências que questionem a boa-fé nos acordos, a honestidade e a captura de vantagens excessivas pelos fornecedores. Ou seja, apesar da insegurança quanto à capacidade de entrega e qualidade, os executivos da LG confiam no relacionamento com o fornecedor. Partindo disso, por inferência, a confiança

aumenta o empenho individual dos executivos da LG no compartilhamento das práticas produtivas.

"Eles [fornecedores] são esforçados..." (LG1)

Nas entrevistas com os fornecedores foram identificados questionamentos sobre o comportamento honesto, a boa-fé e a captura de vantagens excessivas pela subsidiária, elementos esses que diminuem o grau de confiança do fornecedor. Além disso, a percepção de pouco comprometimento da LG para com o vínculo e a ausência de um plano de produção estável diminui o grau de confiança. Partindo disso, por inferência, a ausência de confiança cercea o empenho individual dos fornecedores na adoção das práticas.

"O asiático só quer tirar proveito." (Fornecedor3)

"Não existe uma relação de confiança plena entre as duas empresas. Nós não confiávamos na LG e por sua vez a LG não se sentia confortável com a gente porque a gente protegia o nosso negócio." (Fornecedor1)

4.5.2.3 Identificação

Na perspectiva da subsidiária, foram identificadas 46 unidades de codificação que apresentam a percepção sobre a identificação entre os atores do vínculo. Com base no quadro 4.18, a percepção de identificação está relacionada:

(1) à ausência de identidade com o perfil de relacionamento estabelecido com o fornecedor;

"Eles estão atendendo, mas no quantitativo, eles não estão ainda preocupados com essa questão de se inserir." (LG4)

(2) à ausência de identidade do fornecedor com as rotinas de produção da LG;

"Aplicar o modelo coreano aqui [no Brasil] é difícil." (LG4)

"Porque como eles [LG] não mantêm um plano...isso gera uma série de atritos."
(LG1)

(3) à ausência de identidade do fornecedor com o perfil autoritário e hierárquico da LG;

"[O senhor acha que a LG é aberta para escutar o fornecedor?] Não." (LG4)

"A gente sente que eles [os fornecedores] não têm muita voz, o pessoal que vai do Brasil não tem muita voz para falar lá [na Coreia]..." (LG1)

"[Existe um sentimento superioridade dos coreanos em relação aos brasileiros?] Sim." (LG1)

(4) à ausência de identidade do fornecedor com os valores e princípios divulgados pela LG apesar dos esforços da EMN para uma maior interação entre as partes;

"O sentimento de ser dono, eles [fornecedores] ainda não tem, infelizmente."
(LG4)

"Cada um que chega [o coreano] quer inserir isso [o valor de trabalhar muito] em seus colaboradores da mesma forma...e finda não conseguindo." (LG4)

"O senhor consegue ver no fornecedor o sentimento: o sucesso da LG é meu sucesso? Aqui é muito forte e aos poucos está contaminando nossos fornecedores..." (LG4)

(5) à ausência de identificação dos fornecedores para com as iniciativas de replicação do modelo coreano de produção e relacionamento;

"Aplicar o modelo coreano aqui [no Brasil] é difícil." (LG4)

"Eles [fornecedores] dizem assim: até já me acostumei. É o jeito LG." (LG1)

"E aqui eles querem fazer uma mini-Coreia. E isso é complicado." (LG1)

(6) à subsidiária que identifica o fornecedor como parte integrante da organização.

"Então esses fornecedores são, na verdade, um pedacinho da LG." (LG4)

"Então quando você entende essa visão é o que eu quero que os meus fornecedores sejam da LG. Eu quero que eles [fornecedores] olhem não para a minha figura, mas para a figura da LG: A LG é a melhor empresa para eu trabalhar, eu quero trabalhar para a LG, não quero trabalhar para outra." (LG1)

Quadro 4.18 – Percepção geral sobre as relações de identidade – Executivos da LG sobre o fornecedor
(Continua)

Categorias de análise	Tipo	Fragmentos ilustrativos
Relações de identidade - Polos direcionais - Percepção da subsidiária sobre o fornecedor	Perfil de relacionamento (8 unidades de codificação)	"Primeiro teve a fase da reação e agora o que percebemos? Já percebemos uma interação, uma relação melhor." (LG2)
		"Então vemos que os fornecedores estão dispostos realmente a ajudar a LG, só que existe toda a questão do mercado em si, então sabem que as condições não são das melhores dos fornecedores. Falar em fornecedor você vê que é outro mundo para uma empresa como a LG, então os recursos deles são altamente limitados, os fornecedores tem as suas dificuldades." (LG5)
		"Artifícios para sobreviver porque não é fácil tendo um diretor [da LG], eles [os fornecedores] se tremem todos. Só de você enfrentar um presidente da LG numa reunião é porque você foi o pior fornecedor, você [o fornecedor] espera o pior. Tem pesadelo." (LG2)
		"Eles estão atendendo, mas no quantitativo, eles não estão ainda preocupados com essa questão de se inserir." (LG4)
		"É até desleal com eles [os coreanos], porque eles vem para ficar no máximo quatro anos e quando vai chegado o quarto ano que ele já está bom, ele já está conhecendo bastante os fornecedores, conheceu os gargalos, ele está indo embora. E aí que acontece? Começa tudo de novo com o novo coreanos." (LG1)
		"As vezes o pessoal vai até lá [nos fornecedores] ver se não estão com máquinas ociosas, mas é o jeito coreano." (LG1)
		"A capacidade do fornecedor em executar uma prática ou técnica com a mesma eficiência da subsidiária, com a mesma prontidão, você vê isso? A gente vê eu eles se esforçam...é aquele negócio, a gente não tem 100% de autonomia, as empresas não são dedicadas para a LG. Isso gera muito conflito...e aí a gente não consegue a mesma eficiência." (LG1)
Relações de identidade - Polos direcionais - Percepção da subsidiária sobre o fornecedor	Rotinas de produção (15 unidades de codificação)	"Quando eles vem para o Brasil começam a bater aí veem que a coisa não funciona, aí o que acontece? Ele pega algum brasileiro para seu time e aí quando ele vê que a coisas começa a resolver, ele começa a ver que a coisa tem que mudar." (LG1)
		"O contato que temos com os fornecedores é que eles são muito engajados em nossas metas." (LG5)
		"Aplicar o modelo coreano aqui [no Brasil] é difícil." (LG4)
		"O senhor acha que a LG é aberta para escutar o fornecedor? Não muito. Ela exige mais do fornecedor, ela quer que o fornecedor entre na condição que ela está propondo porque senão não teria sentido. Ela quer produzir daquela maneira porque já foi feito um estudo..." (LG4)
		"...ela espera do fornecedor uma adequação..." (LG3)
		"Porque o problema que a gente encontra aqui, principalmente na base de fornecimento é que os fornecedores não estão presentes na LG." (LG3)
		"Porque como eles [LG] não mantém um plano...isso gera uma série de atritos." (LG1)
		"O que acontece? Você consegue passar essa maturidade para toda a sua base de suprimentos, você consegue trabalhar, consegue pressioná-los para que reduzam os custos também porque você está dentro do seu plano... A LG está engatinhando nesse passo. Antes os planos mudavam aqui...mudavam de hora em hora." (LG1)
		"Eles [fornecedores] dizem assim: até já me acostumei. É o jeito LG." (LG1)
		"Então você deixa todo o seu suporte doído, é um reflexo..." (LG1)
		"Eles vem com a especificação e querem exigir porque o forte deles é a forte execução. Isso gera muitos conflitos e a gente que é brasileiro quer intermediar, analisar..." (LG1)
		"A capacidade do fornecedor em executar uma prática ou técnica com a mesma eficiência da subsidiária, com a mesma prontidão, você vê isso? A gente vê eu eles se esforçam...é aquele negócio, a gente não tem 100% de autonomia, as empresas não são dedicadas para a LG. Isso gera muito conflito...e aí a gente não consegue a mesma eficiência." (LG1)
		"As soluções que ambos os lados dão para o mesmo problema nem sempre são iguais, o caso do fornecedor de injeção plástica deixa bem claro..." (LG1)
"Mas lá [na LG] eles estão abertos para escutar [os fornecedores] ou não? Não. Eles vão ser abertos se o resultado for melhor, aí vão querer descobrir porque aqui está fazendo melhor do que lá [na Coreia]. Aí virão aqui [nos fornecedores] para saber." (LG1)		
"A gente sente que eles [os fornecedores] não tem muita voz, o pessoal que vai do Brasil não tem muita voz para falar lá [na Coreia]. Em compensação eles vem é pegam o que há de melhor e prático com o brasileiro." (LG1)		
"Eles acreditam que o que a engenharia deles [na matriz] faz é muito melhor do que se fosse a engenharia brasileira. Eles acreditam que o deles é o melhor." (LG1)		

Quadro 4.18 – Percepção geral sobre as relações de identidade – Executivos da LG sobre o fornecedor (Conclusão)

Categorias de análise	Tipo	Fragmentos ilustrativos
<p>Relações de identidade - Polos direcionais - Percepção da subsidiária sobre o fornecedor</p>	<p>Valores e princípios (23 unidades de codificação)</p>	<p>"Os fornecedores entendem que o seu sucesso é sucesso deles e se o sucesso deles é seu sucesso? Sim. No início o pensamento não era esse..." (LG2)</p>
		<p>"...se for descoberto que a LG está numa relação em que só ela ganha e o fornecedor é prejudicado, pode ser denunciada e vem uma auditoria lá da Coreia..." (LG5)</p>
		<p>"Então esses fornecedores são, na verdade, um pedacinho da LG." (LG4)</p>
		<p>"Ela faz o fornecedor trabalhar como se fosse dono da LG." (LG4)</p>
		<p>"Ele [o fornecedor] tem porque é até uma questão de prestígio para o fornecedor que diz que trabalha para a LG. Ter a LG em sua carteira de clientes, isso aí para ela [fornecedor] é uma coisa fantástica. Todo fornecedor gostaria de trabalhar para a LG." (LG4)</p>
		<p>"O senhor consegue ver no fornecedor o sentimento: o sucesso da LG é meu sucesso? Aqui é muito forte e aos poucos está contaminando nossos fornecedores..." (LG4)</p>
		<p>"Eu acho que a LG forma uma paixão pela empresa. Que é o estilo coreano de produzir, eles são dedicados, apaixonados." (LG3)</p>
		<p>"Então quando você entende essa visão é o que eu quero que os meus fornecedores sejam da LG. Eu quero que eles olhem não para a minha figura, mas para a figura da LG: A LG é a melhor empresa para eu trabalhar, eu quero trabalhar para a LG, não quero trabalhar para outra." (LG1)</p>
		<p>"O que os fornecedores tem na visão coreana o forte é a execução, eles [os coreanos] querem fazer a qualquer custo." (LG1)</p>
		<p>"Aí que vejo a forte execução no trabalho com os fornecedores, é muito mais forte que o trabalho inteligente..." (LG1)</p>
		<p>"Você acha que tem algum ponto que eles tem essa identificação? Eu acho que se eles forem ver...o que eu admiro na empresa é o fato de fazerem as coisas acontecerem, assim, pelo fato de eles verem as coisas acontecendo, entendem que a LG não está brincando. Eu acho que a identificação deles é por esse lado, essa pegada, essa visão de crescer." (LG1)</p>
		<p>"Se sou bem sucedido a LG vai ser bem sucedida, eles [fornecedores] enxergam assim? Sim. Se a LG está vendendo bem, com certeza ele vai vender bem." (LG1)</p>
		<p>"Mas qual é a dificuldade ...? ...no entendimento do comportamento, por exemplo, a forma de andar, o peso então eles te pré-julgam, você pode ser o melhor do mundo, se um coreano chegar para outro coreano e disser que você não é bom tudo o que você fez não prestou. Eu acho que isso é uma dificuldade muito grande para o profissional brasileiro." (LG2)</p>
		<p>"...e cada um que chega [o coreano] quer inserir isso [o valor de trabalhar muito] em seus colaboradores da mesma forma...e finda não conseguindo." (LG4)</p>
		<p>"O sentimento de ser dono, eles ainda não tem, infelizmente." (LG4)</p>
		<p>"Mas eu também entendo como amor e ódio porque é o seguinte, ou o pessoal se adapta a metodologia ou ela não vai se sentir bem... A pessoa aqui não fica em cima do muro não, ou ela tem esse perfil ou então não vai se enquadrar..." (LG3)</p>
		<p>"A hierarquia aqui é muito forte só que chega no Brasil as coisas são diferentes." (LG1)</p>
		<p>"...a LG quer ser uma empresa global, ela é uma empresa global, só que ela não se preparou para isso, a raiz dela não se preparou para isso." (LG1)</p>
		<p>"Ela montou uma estrutura no Brasil e ela quer que seja igual à Coreia." (LG1)</p>
		<p>"E aqui eles querem fazer uma mini-Coreia." (LG1)</p>
		<p>"Coreano não. Está bom pode fazer. Então eles são muito rápidos justamente por essa forte execução...Chega uma hora que isso cansa e é desgastante porque a postura deles é assim, são assim entre eles é normal." (LG1)</p>
		<p>"Existe um sentimento superioridade dos coreanos em relação aos brasileiros? Sim." (LG1)</p>

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

Na perspectiva do fornecedor, foram identificadas 61 unidades de codificação que apresentam a percepção sobre a identificação do executivo do fornecedor para com as práticas e rotinas da LG. Com base no quadro 4.19, a percepção de identificação está relacionada:

(1) à ausência de identidade com o perfil de negociação praticado pela LG;

"Eles eram **extremamente agressivos na negociação** de preços...ele [a LG] **massacrava.**" (Fornecedor1)

(2) à ausência de identidade com as rotinas de produção praticadas pela LG;

"O jeito de fazer da LG: na sexta-feira às 4 da tarde ele [LG] **chega e põe o molde aí na frente e fala preciso para segunda-feira.** Aí não saí o produto." (Fornecedor2)

(3) à ausência de identidade com o perfil de relacionamento estabelecido com a LG;

"**A relação com a LG ainda foi tumultuada**, um pouco desgastante e com compromissos não cumpridos." (Fornecedor1)

"**Toda a relação com as empresas coreanas são caóticas.**" (Fornecedor2)

"**Esses coreanos são muito difíceis de trabalhar.** Eles [LG] **só querem todo mundo para escravo** deles e eles querem tratar todo mundo dessa forma." (Fornecedor3)

(4) à ausência de identidade com os valores e os princípios divulgados pela LG;

"**Rápida preparação, forte execução e trabalho inteligente**, como o senhor vê isso? Isso é um sonho, a forte execução eles tem, eles executam muito, mas o resto... Eu acho que eles [a LG] tem rápida preparação também, agora, **ser rápido, ser forte, não quer dizer que é o melhor.** Você viu a palavra melhor nesse slogan? **A mais eficiente?**" (Fornecedor2)

"Tenho muita clareza que **o código de ética deles no papel é lindo, mas na hora da concorrência, absolutamente não verdadeiro.**" (Fornecedor3)

"Você enxerga algum repasse desses princípios para vocês? **Eu acho que sim. No sentido de: isso é bacana e eu vou assumir.** Tem muita coisa bacana no conceitual. A gente acaba absorvendo muita coisa." (Fornecedor1)

(5) ao fato de os fornecedores não se sentirem parte de uma organização maior (LG).

"-E o senhor tem aquele sentimento de **pertencimento** a uma cadeia de fornecedores fiel a LG?

- **Isso não existe.** Esqueça." (Fornecedor3)

Quadro 4.19 – Percepção geral sobre as relações de identidade – Executivos do fornecedor sobre a LG (Continua)

Categoria de análise	Pólo direcional	Tipo	Fragmentos ilustrativos
Relações de identidade - Pólos direcionais - Percepção do fornecedor sobre a subsidiária	Menor grau de identificação	Negociação (4 unidades de codificação)	<p>"Eles eram extremamente agressivos na negociação de preços...ele [a LG] massacrava." (Fornecedor1)</p> <p>"A LG era uma empresa muito tumultuada, além de ter muito tumulto, muitos problemas logísticos, ainda queriam pagar o preço que ela achava que tinha o direito de trabalhar." (Fornecedor1)</p> <p>"A técnica de negociação do coreano enquanto eles procuram alguma coisa que interessa eles... Eles falam um pouquinho de inglês, arruma um tradutor, agora, quando não lhe interessa eles não tem tradutor, não fala inglês, ele fica com aquela cara de paisagem." (Fornecedor2)</p> <p>"[Sobre o Jeong-Do:] não.. A vida dos coreanos é querer matar o fornecedor, eles não tem uma política que ajude a empresa. O problema deles é baixar preço, a vida deles é isso." (Fornecedor3)</p>
		Rotinas de produção (20 unidades de codificação)	<p>"O jeito de fazer da LG: na sexta-feira às 4 da tarde ele [LG] chega e põe o molde aí na frente e fala preciso para segunda-feira. Aí não sai o produto." (Fornecedor2)</p> <p>"Por que a gente dá show de bola no pessoal da LG? Porque a gente aprendeu isso com fabricante lá fora de moldes esse tempo todo." (Fornecedor2)</p> <p>"Mas essa outra multinacional tem o que ensinar... A LG não tem." (Fornecedor2)</p> <p>"Que tipo de inovação eles tem? Eu não consigo visualizar..Sinceramente isso aí: para inglês ver." (Fornecedor2)</p> <p>"Os 4 M, isso acontece ou não vem acontecendo? Isso acontece e eles [a LG] me pressionam para fazer isso, eu só que duvido da capacidade técnica deles [da LG] na parte de injeção. De validar efetivamente. Esse é o fator." (Fornecedor2)</p> <p>"Essa peça aqui eles [LG] pediram 10, pode ser que eles não compreem nada. Mas dessa outra que eles [a LG] pediram 10 pode ser que eles compreem 20. Entendeu? Não dá para produzir assim. Como é que eu programo resina?" (Fornecedor2)</p> <p>"Eles são alienados, não sabem o que estão fazendo lá..." (Fornecedor2)</p> <p>"Tem algum conhecimento que vocês realmente trabalham juntos? Não! Nada?A minha briga com a LG sobre isso já acabou, eu já joguei a toalha..." (Fornecedor2)</p> <p>"...eles não são especialistas em plástico, mas eles [a LG] se acham." (Fornecedor2)</p> <p>"...aí vem cinco coreanos ficar aqui dentro, olham tudo, anotam tudo e falam: não pode fazer assim porque a gente faz assim. Aí eu respondo: o que mais?...Eles falam de coisas que não entendem." (Fornecedor2)</p> <p>"Eu não vou resolver os problemas internos [da LG], a mim não me interessa...o cara é um nó cego." (Fornecedor3)</p> <p>"Eles obrigavam a gente a colocar funcionário nosso na linha de produção deles para abastecer com o nosso produto. Eu acabei com isso." (Fornecedor3)</p> <p>"Cinco horas da tarde liga o gerente e não avisam que estão mandando o molde...o molde aterrissa do céu e eles falam: me faz tantas peças. Como vou fazer se são 5 horas da tarde e todos já estão indo embora?" (Fornecedor3)</p> <p>"...esses coreanos não tem programação, então é muito difícil de você acompanhar." (Fornecedor3)</p> <p>"Mas só que é muito difícil trabalhar com eles, você tem que ter um estoque muito grande de peças..." (Fornecedor3)</p> <p>"...o molde saiu de linha e com a sabedoria deles não nos avisaram que não ia fabricar mais, então agora não querem pagar o pedido." (Fornecedor3)</p> <p>"Essa conversa aí de ajudar esqueça! Eles [a LG] não ajuda ninguém." (Fornecedor3)</p> <p>"Então não existe uma parceria que eles falam de parceria...isso é para inglês ver." (Fornecedor3)</p> <p>"...tudo eles pedem na hora lá, mas só que nós estamos chegando num ponto que nem estamos mais dando bola para isso, a gente só bota o preço lá..." (Fornecedor3)</p> <p>"Vocês se identificam com o jeito da LG de fazer as coisas? Acho que o jeito deles realmente não tem nada a ver com o nosso." (Fornecedor3)</p>

Quadro 4.19 – Percepção geral sobre as relações de identidade – Executivos do fornecedor sobre a LG
(Continua)

Categoria de análise	Pólo direcional	Tipo	Fragmentos ilustrativos
<p>Relações de identidade - Pólos direcionais Percepção do fornecedor sobre a subsidiária</p>	<p>Menor grau de identificação</p>	<p>Perfil de relacionamento (23 unidades de codificação)</p>	<p>"Nós não somos uma empresa acostumada a trabalhar com empresas coreanas." (Fornecedor1)</p>
			<p>"Então a nossa empresa também custou a se adaptar ao estilo coreano. Mesmo porque o estilo coreano da LG não nos agradava naquela época." (Fornecedor1)</p>
			<p>"Então naquele momento a empresa começou a parceria com a LG, mas começou a crescer e depois a confusão foi tamanha que nós caímos e separamos da LG." (Fornecedor1)</p>
			<p>"A LG é tão traumática para essa empresa que ficar com a LG pode significar a falência dessa empresa ou uma desordem geral." (Fornecedor1)</p>
			<p>"...então eu cheguei a ver a LG, logo quando entrei aqui, dizer: tira o molde da outra empresa da máquina e põe só os nossos, porque a LG e tal...Eu respondi: Calma porque a gente não joga o jogo assim." (Fornecedor1)</p>
			<p>"A relação com a LG ainda foi tumultuada, um pouco desgastante e com compromissos não cumpridos." (Fornecedor1)</p>
			<p>"...começavam uma relação com o fornecedor daqui a pouco mudava tudo realmente do dia para a noite, eles [a LG] iam lá com os caminhões, retiravam os produtos e diziam: vou levar para outro [fornecedor] porque é 10% mais barato. Foi um erro estratégico gravíssimo para toda a empresa." (Fornecedor1)</p>
			<p>"...essa cultura de desordem, da confusão, isso incorporou na empresa [fornecedor] inteira." (Fornecedor1)</p>
			<p>"Toda a relação com as empresas coreanas são caóticas." (Fornecedor2)</p>
			<p>"Vejo neles uma estrutura, mesmo dentro da empresa deles, uma estrutura quase que militar. Como que se controla uma equipe assim, conta para mim?" (Fornecedor2)</p>
			<p>"E o sujeito [da LG] falou para mim: faça do jeito que estou mandando! Eu falei: escuta aqui moleque, não voei 24 horas para chegar aqui para escutar uma idiotice dessa e você me trata com respeito." (Fornecedor2)</p>
			<p>"...mas estou mandando eles respeitarem o pedido...se fizeram um pedido de 10 mil e não puxarem 10 mil, estou obrigando eles a faturar." (Fornecedor3)</p>
			<p>"...tudo deles [LG] é ameaça. [LG fala]: está bem, vamos tirar os moldes e ninguém vai te pagar nada e fica por isso e pronto. Assim é a conversa desse pessoal." (Fornecedor3)</p>
			<p>"É normal porque eles se acham os poderosos e que podem tudo porque são compradores, porque eles que me pagam." (Fornecedor3)</p>
			<p>"O jeito que eles enxergam o fornecedor é muito diferente do jeito que o Brasil trata." (Fornecedor3)</p>
			<p>"Então não tem essa de recíproca de um para o outro, não tem profissionalismo, a abordagem [da LG] não é profissional, a abordagem da LG é mais como ameaça." (Fornecedor3)</p>
			<p>"Quando vou na LG tenho que passar por detector de metal, tenho que ser revistado, quando ele vem aqui eu o recebo com tapete vermelho. Como vou pegar um presidente de uma empresa e vou revistar?" (Fornecedor3)</p>
<p>"Esses coreanos são muito difíceis de trabalhar. Eles só querem todo mundo para escravo deles e eles querem tratar todo mundo dessa forma." (Fornecedor3)</p>			
<p>"...mas nós é que cumprimos mais as exigências deles e não eles as nossas." (Fornecedor3)</p>			
<p>"E o senhor tem aquele sentimento de pertencimento a uma cadeia de fornecedores fiel a LG? Isso não existe. Esqueça." (Fornecedor3)</p>			
<p>"O Coreano acha que já que é cliente ele pode chegar aqui na hora que ele quiser e eu tenho que estar aqui para atender." (Fornecedor3)</p>			
<p>"Aquele negócio de bom relacionamento, tudo está anotado, mas eu não vejo que isso funcione muito." (Fornecedor3)</p>			
<p>"Fidelidade é a primeira coisa que todo mundo fala, mas eu te digo que não existe essa fidelidade." (Fornecedor3)</p>			

Quadro 4.19 – Percepção geral sobre as relações de identidade – Executivos da LG sobre o fornecedor (Conclusão)

Categoria de análise	Pólo direcional	Tipo	Fragmentos ilustrativos
Relações de identidade - Pólos direcionais Percepção do fornecedor sobre a subsidiária	Menor grau de identificação	Valores e princípios (14 unidades de codificação)	"Então eu vejo uma grande restrição deles a maneira como eles imaginam que possam pegar uma pessoa na Coréia e mandar o sujeito aqui e achar que vão fazer uma mini Coréia dentro de uma pedaço de terra aqui no Brasil." (Fornecedor1)
			"Rápida preparação, forte execução e trabalho Inteligente, como o senhor vê Isso? Isso é um sonho, a forte execução eles tem, eles executam muito, mas o resto... Eu acho que eles [a LG] tem rápida preparação também, agora, ser rápido, ser forte, não quer dizer que é o melhor.Você viu a palavra melhor nesse slogan? A mais eficiente?" (Fornecedor2)
			"...eu acho interessante que eles [LG] tenham esse slogan, mas você precisa saber o seguinte, eles não tem humildade de reconhecer: tomei uma decisão e Isso aqui está errado, vamos mudar rápido? Isso eu nunca vi neles [na LG]." (Fornecedor2)
			"O senhor enxerga alguma transferência desse valor da escola de inovação ou é só uma relação comercial coma a LG mesmo? Eu tenho um funcionário que fez esse curso de inovação, eu realmente não tenho a menor ideia." (Fornecedor2)
			"Ética da equipe de baixo deles? Meu Deus do Céu. Aquilo lá é uma roubalheira..." (Fornecedor2)
			"Eu não sei se eles [funcionários do fornecedor] foram fazer um curso..." (Fornecedor3)
			"Tenho muita clareza que o código de ética deles no papel é lindo, mas na hora da concorrência, absolutamente não verdadeiro." (Fornecedor3)
			"Rápida preparação, forte execução e trabalho Inteligente, como o senhor vê Isso? Não vejo. Isso já chegou aqui para o senhor num curso, num folheto...? Não. " (Fornecedor3)
			"Eles sempre colocam isso nos cursos deles, o senhor concorda? Eu quero ver é eles colocarem em prática." (Fornecedor3)
			"[Sobre o Jeong-Do:] não.. A vida dos coreanos é querer matar o fornecedor, eles não tem uma política que ajude a empresa. O problema deles é baixar preço, a vida deles é isso." (Fornecedor3)
			"Fast, Strong, Smart, o que você acha? Eu acho o conceito muito bacana. Já discuti Isso com o Kevin, muitas coisas nós adotamos como um conceitual. " (Fornecedor1)
			"Você enxerga algum repasse desses princípios para vocês? Eu acho que sim. No sentido de: Isso é bacana e eu vou assumir. Tem muita coisa bacana no conceitual. A gente acaba absorvendo muita coisa." (Fornecedor1)
			"...são dedicados, trabalham que nem uns cavalos...que nem uns camelos..." (Fornecedor1)
"A velocidade das decisões nessa empresa [LG] é o que realmente me aponta como o grande diferencial." (Fornecedor1)			

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

Com base nos elementos acima descritos, os executivos da subsidiária percebem o baixo grau de identificação dos fornecedores e reconhecem que esses últimos ainda não desenvolveram a noção de pertencimento ao grupo LG. Apesar disso, a LG reconhece em seu discurso que o fornecedor é parte integrante da LG e que o sucesso do fornecedor está relacionado ao seu sucesso. Essa percepção conduz, por inferência, os executivos da subsidiária a se engajarem no processo de transferência de práticas

"Então esses fornecedores são, na verdade, um pedacinho da LG." (LG4)

"- O sucesso do seu fornecedor influencia o seu sucesso?"

- **Claro que sim. Se meu fornecedor** está produzindo melhor, está com boas margens de lucro, **está crescendo, eu vou crescer junto com ele...** e pedir mais um desconto." (LG1)

"**Esse é o meu papel, de amortecedor...**[entre a LG e os fornecedores]." (LG1)

Com base nos polos direcionais, os executivos do fornecedor referem-se: (1) às práticas; (2) ao perfil de negociação; (3) às rotinas de produção e; (4) ao perfil de relacionamento estabelecido com expressões de crítica. De uma forma geral, o relacionamento com a LG é caracterizado pelos fornecedores como difícil, tumultuado, caótico e agressivo. A insegurança quanto à estabilidade do vínculo (ameaças de rompimento) também intensifica as críticas. Nesse cenário, as noções de identidade e pertencimento são bastante prejudicadas, diminuindo a possibilidade de adoção das práticas. Ou seja, o baixo grau de identificação dos fornecedores para com as práticas e condutas da LG diminui a possibilidade de engajamento no processo de transferência de práticas.

Vocês se identificam com o jeito da LG de fazer as coisas? **Acho que o jeito deles realmente não tem nada a ver com o nosso.**" (Fornecedor3)

4.6 Análise do sucesso do processo transferência das práticas organizacionais

Esta seção tem por objetivo analisar o processo de transferência e a institucionalização das práticas organizacionais. Para isso, serão apresentadas as evidências relacionadas à implementação e à internalização da prática produtiva.

4.6.1 A institucionalização das práticas organizacionais

No caso da LG, a institucionalização da prática está relacionada ao grau no qual os fornecedores adotam suas rotinas e regras e a assumem como *taken-for-granted*, conforme

apresentado no capítulo 2. As evidências sobre a institucionalização da prática produtiva estão expressas nos comportamentos externos e objetivos do fornecedor, nas ações requeridas para a sua realização, e na avaliação dos fornecedores sobre seu valor/importância. A partir da proposta desta dissertação, os contextos institucional e relacional influenciam fortemente tais comportamentos, ações e avaliações em prol da institucionalização.

Partindo dos dados apresentados nas seções anteriores têm-se, no caso LG, os seguintes fatos relacionados ao Contexto Institucional:

1. Componente regulatório - A estrutura legal e regulatória da Zona Franca de Manaus não apresenta um conjunto de instrumentos que estimulem a transferência de práticas.
2. Componente cognitivo - Os fornecedores reconhecem o comportamento disciplinado e hierarquizado dos executivos da LG e o avaliam criticamente, não adotando tais elementos cognitivos em suas rotinas organizacionais.
3. Componente normativo - Os fornecedores reconhecem os elementos normativos *rápida preparação, agressividade e disciplina e rigidez* e o avaliam criticamente, não adotando tais elementos normativos em suas rotinas organizacionais.

Sobre o contexto institucional, duas importantes observações emergiram do campo. A primeira refere-se ao fato de que não foram identificados estímulos legal e regulatório em prol da adoção da prática (pressões coercitivas do ambiente institucional que induzam o fornecedor a implementar as práticas compartilhadas). A segunda observação refere-se ao fato de que a avaliação crítica dos fornecedores para com os elementos cognitivos e normativos da LG emerge das desconexões entre os valores, crenças e comportamentos dos atores. Tais desconexões são capturadas no discurso dos fornecedores e percebidas a partir das expressões de tensão e conflito entre as partes.

“A conduta deles [LG] não tem profissionalismo, a abordagem não é profissional...” (Fornecedor3)

“A Própria Coreia, a LG, mandaram, eles [LG] simplesmente fazem. Aqui [no Brasil] não, aqui tem uma discussão...” (Fornecedor1)

“Uma metodologia para fazer gestão dentro da minha empresa [princípios de produção] não adianta ele dar cursinho para o sujeito lá embaixo. Sinceramente isso aí? Para inglês ver.” (Fornecedor2)

“O conceito de 4M é interessante, o que a gente tem que ter... O problema é que a gente começa a ficar meio enjoado dessas novidadezinhas que são da LG...[e] eu duvido da real capacidade técnica deles de avaliar essas coisas.” (Fornecedor2)

Ele [LG] olhou meu cartão e falou: Ah, teu cartão tem seu telefone celular, se não tivesse não poderia trabalhar para mim, **para trabalhar para mim [LG] você tem que ter o telefone celular no cartão porque vou te ligar sábado, domingo, de dia e de noite e você tem que me atender.** O nosso negócio é assim, a gente sabe, numa fábrica de transformação quem vive o dia a dia de atender, a gente trabalha sábado, domingo... **não tem problema com isso, mas isso nunca foi tão explícito. Isso nunca foi a regra do jogo. O jeito deles de encararem os negócios é diferente.**

Partindo dos pressupostos de Kostova e Roth (2002), a desconexão percebida influencia as habilidades de o fornecedor entender e interpretar a prática. Consequentemente, a sua motivação e capacidade de reproduzir esses elementos cognitivos e normativos implícitos na prática são diminuídas. Assim, o grau de adoção desses elementos institucionais no processo de transferência é prejudicado.

“Sinceramente isso aí? Para inglês ver.” (Fornecedor2)

“Isso é tudo para inglês ver...” (Fornecedor3)

Em suma, os componentes regulatório, cognitivo e normativo não favorecem que o fornecedor entenda e interprete a prática compartilhada, nem que atribua o valor a ela. Por inferência, o contexto institucional no caso aqui apresentado pouco influencia o fornecedor a adotar as práticas produtivas.

Partindo dos dados apresentados nas seções anteriores, têm-se, no caso LG, os seguintes fatos relacionados ao Contexto Relacional:

1. Dependência - As relações de dependência estabelecidas no vínculo estão relacionadas a questões de mercado e não conduzem o fornecedor a se perceber subordinado, controlado ou hierarquicamente inferior em relação à subsidiária.
2. Confiança - Nas entrevistas com os fornecedores foram identificados questionamentos sobre o comportamento honesto, a boa-fé e a captura de vantagens excessivas pela subsidiária, elementos esses que diminuem o grau de confiança do fornecedor.
3. Identificação - Os executivos do fornecedor referem-se (a) às práticas; (b) ao perfil de negociação; (c) às rotinas de produção; (d) ao perfil de relacionamento estabelecido com expressões de crítica. De uma forma geral, o relacionamento com a LG é caracterizado pelos fornecedores como difícil, tumultuado, caótico, agressivo. Com base nesses fatos, as noções de identidade e pertencimento são bastante prejudicadas

Sobre o contexto relacional, três importantes observações emergiram do campo. A primeira observação refere-se ao fato de que a configuração da relação de dependência entre os atores não oferece estímulos para os fornecedores adotarem as práticas produtivas da LG (pressões coercitivas decorrentes da dependência que induzam o fornecedor a implementar as práticas compartilhadas). Assim como sugerem Kostova e Roth (2002), os dados coletados em campo sinalizam que os fornecedores se percebem independentes da LG e tendem a questionar as práticas compartilhadas. Logo, a baixa dependência dos fornecedores não os conduz a reproduzir as regras e rotinas da prática produtiva, diminuindo a propensão a adotá-las.

“Mas a LG não tem nada que a gente possa falar: fazemos por que a LG quer que eu faça.” (Fornecedor1)

“Eu cheguei ontem e ele [LG]: porque eu quero tantos por cento de desconto senão vou tirar o molde e vou levar. Eu disse: pode tirar e pode levar.” (Fornecedor2)

“Aí ele [LG] falou assim: não, mas precisa comprar porque a Coreia, não sei lá o que, está dizendo. Eu falei: olha senhor Pac, não porque a Coreia está dizendo. Não vou fazer porque a Coreia está dizendo.” (Fornecedor2)

A segunda observação refere-se ao fato de que a relação de confiança estabelecida entre os atores não oferece estímulos para os fornecedores adotarem a prática produtiva da LG. Essa observação está relacionada ao fato de: (1) a instabilidade do relacionamento percebida pelos fornecedores diminui seus níveis de confiança e a sua propensão a adotar as regras e rotinas compartilhadas; (2) menores níveis de confiança, no caso LG, implicam maiores dificuldades de comunicação, negociação e compartilhamentos de técnicas e rotinas de produção. Isso dificulta que o fornecedor entenda e interprete a prática e, conseqüentemente, diminui a sua capacidade de reproduzir regras e rotinas compartilhadas pela LG. As tensões e conflitos relacionados à confiança transmitem aos fornecedores mensagens ambíguas sobre o valor da prática e sobre a sua eficiência técnica.

“Mas nós temos dificuldade de comunicação, às vezes temos que mudar a interpretação em algumas coisas que são feitas num certo padrão na Coreia e aqui a gente faz diferente, então pode dar um pouco de choque porque a pessoa não é acostumada.” (Fornecedor1)

“A abordagem não é profissional, a abordagem da LG é mais como ameaça. Tudo deles é que vão tirar os moldes.” (Fornecedor3)

“A LG aprendeu a massacrar, essa flutuação de produtos eram coisas absurdas, começavam uma relação com o fornecedor, o cara se desenvolvia, trabalhava, montava uma estrutura, daqui a pouco mudava tudo realmente do dia para a noite, eles iam lá com os caminhões, retiravam os produtos e dizia [LG]: Vou levar para outro porque é 10% mais barato.” (Fornecedor1)

Por fim, a terceira observação refere-se ao fato de que a relação de identificação estabelecida entre os atores não oferece estímulos para os fornecedores adotarem as práticas produtivas da LG. Com base nas entrevistas, observa-se que os fornecedores não se identificam com a subsidiária e não adotam os valores e normas embutidos na prática. Como seus executivos não se identificam com as regras e rotinas da prática produtiva da LG, eles têm dificuldade de entender o significado e o valor da prática e, por conseqüência, eles não se engajam na replicação dessa prática. Mais uma vez, as tensões e conflitos relacionados à identificação

transmitem aos fornecedores mensagens ambíguas sobre o valor da prática e sobre a sua eficiência técnica.

“Já passei dias discutindo capacidade de fábrica: Não. Você vai fazer a conta assim. Não, não vou fazer a conta assim. Não faço a conta assim e não adianta pedir mais.” (Fornecedor1)

Em suma, a percepção do fornecedor sobre dependência, confiança e identificação não favorece que ele entenda e interprete a prática compartilhada, nem que compreenda o valor da prática e a sua eficiência técnica. Por inferência, o contexto relacional pouco influencia o fornecedor a adotar as práticas produtivas.

“Mesmo porque o estilo coreano da LG não nos agradava naquela época.” (Fornecedor1)

4.6.1.1 A implementação das práticas organizacionais

A implementação da prática está relacionada ao grau no qual os fornecedores cumprem suas regras e rotinas formais. As evidências sobre a implementação estão expressas nos comportamentos externos e objetivos e nas ações requeridas para a realização da prática. No caso LG, os fornecedores têm dificuldade em replicar as regras, rotinas e normas compartilhadas. Destacam-se quatro evidências que emergiram do campo e que embasam essa observação.

A primeira evidência refere-se à desconexão entre elementos cognitivos e normativos dos atores. Essa desconexão conduz o fornecedor a avaliar criticamente os valores, normas e princípios da prática compartilhada. Logo, partindo de sua percepção crítica para com esses elementos, os fornecedores tendem a não assumi-lo em suas práticas produtivas. A segunda

evidência refere-se ao baixo grau de identificação e confiança dos fornecedores em relação a LG. As tensões e conflitos que emergem nesse relacionamento transmitem aos fornecedores, como já mencionado, mensagens ambíguas sobre o valor da prática e sobre a sua eficiência técnica. Por consequência, essa situação diminui o empenho individual dos fornecedores em reproduzir os comportamentos objetivos e as ações requeridas para a realização da prática.

A terceira evidência refere-se à percepção crítica que os fornecedores têm sobre a capacidade técnica da LG para com as práticas de injeção. Segundo a percepção do fornecedor, a LG é especialista na área de eletro-eletrônicos, logo não conta com uma equipe técnica devidamente qualificada para discutir assuntos específicos da injeção. Além disso, os fornecedores apresentam um posicionamento crítico com relação às especificações técnicas das peças injetadas e aos moldes (ferramentaria). Segundo eles, esses dois elementos técnicos têm amplo espaço para melhorias na LG.

“Molde da LG? É! Os moldes da LG são um problema sim.” (Fornecedor1)

“E eles acham que aquele problema afeta a linha deles, me dão um demérito, se eu tiver dois deméritos por mês passo a ser fornecedor que não está no top deles e eu entrego 2 milhões e meio de peças plásticas por mês, e muitas vezes é o molde, os moldes eu não conheço, eles trazem os processos, chegam aqui e a gente vai desbravar.” (Fornecedor1)

“Por que a gente dá show de bola no pessoal da LG? Porque a gente aprendeu isso lá fora com fabricantes de moldes esse tempo todo. Então, esse relacionamento com a Philips nos deu essa bagagem internacional, essa maneira de ver a coisa e a gente sabe que tem que ter no mundo...” (Fornecedor2)

“O senhor está falando que os nossos moldes não são bons [diz a LG]? Não falei que seus moldes não são bons, falei que seus moldes têm oportunidades de melhorias. Por que o senhor diz isso? Porque a eficiência dos moldes de vocês comparada com seus competidores é mais ou menos na ordem de 80%.” (Fornecedor2)

A quarta evidência refere-se à percepção da subsidiária de que, apesar dos esforços, os fornecedores não atendem as especificações de qualidade e entrega da LG. Segundo a percepção da subsidiária, a avaliação do desempenho dos fornecedores (realizada pelos setores de qualidade e engenharia) sinaliza que a produção de peças injetadas tem espaço para

melhorias. Além de as peças produzidas no Brasil não apresentarem o padrão de qualidade demandado pela matriz da LG, existe insegurança dos executivos em relação à estabilidade do vínculo e à capacidade de entrega dos fornecedores. Além disso, na percepção da subsidiária, os fornecedores ainda não incorporaram em suas práticas os princípios e valores da LG como o *sentimento de ser dono* e a noção de que eles fazem parte do grupo LG. A avaliação crítica da subsidiária para com o desempenho dos fornecedores sinaliza que a prática produtiva não é reproduzida pelos fornecedores em conformidade com a LG.

“Nas reuniões percebo que vou fazer avaliação, já ouvi, por exemplo, de fornecedor que me entregou 60% do lote com defeito e falou: **se você quiser é assim que posso oferecer, se não, tenho outras empresas querendo fechar comigo.** Já ouvi isso, então é um momento que **você tem que usar o máximo poder de negociação pra conseguir o melhor produto pra atender o teu processo.** Hoje, para esse segmento de caixa e *pecking*, está dessa forma.” (LG2)

“Existem alguns fornecedores, por exemplo, **vou falar em termos de qualidade, falar em termo de entrega: Existem alguns fornecedores que não existe a confiança.**” (LG2)

Com base em todas essas evidências, observa-se que o grau de efetividade dos fornecedores em replicar e reproduzir a prática é intermediário. Tecnicamente as peças são manufaturadas e, apesar das questões apontadas, os elementos técnicos da prática são compartilhados pela LG e, em certa medida, adotados pelos fornecedores. Já os elementos sociais da prática compartilhada são fracamente replicados e reproduzidos pelos fornecedores. Dois fatores influenciam essa observação mais fortemente: (1) as desconexões dos elementos cognitivos e normativos entre fornecedores e subsidiária; (2) a ausência de confiança e identificação. Conforme já explanado, os contextos institucional e relacional diminuem a propensão dos fornecedores a adotar os elementos sociais da prática como os princípios de produção e o código de ética *Jeong-Do*.

4.6.1.2 A internalização das práticas organizacionais

A internalização da prática está relacionada à apreensão do valor e do simbolismo da prática pelos fornecedores. As evidências sobre a internalização estão expressas nos comportamentos subjetivos dos fornecedores e no fato de eles atribuírem à prática o status de *taken-for-granted*. Ou seja, essa prática é reproduzida pelos fornecedores sem qualquer argumentação/questionamento e a ela são atribuídos valores simbólicos, de eficiência e de eficácia produtiva. No caso LG não foram identificadas evidências de que a prática produtiva é reconhecida como o melhor *caminho* para se fazerem as coisas. Juntamente a isso, as evidências de campo sinalizam que os valores e normas da prática não estão alinhados com as práticas individuais dos fornecedores. Destacam-se duas evidências que emergiram do campo e que embasam essa observação.

A primeira evidência refere-se à forma como os fornecedores observam a relação com a LG e as práticas da LG. A relação com a LG é constantemente referenciada pelos fornecedores com expressões do tipo *dificuldade, tumulto, caos, agressividade, desordem, instabilidade e ameaça*. Já a prática compartilhada é constantemente referida pelos fornecedores com expressões críticas que questionam a validade do conhecimento da subsidiária e a qualidade das especificações técnicas e das ferramentarias repassadas por ela. Tais fatos criam barreiras para que a prática seja entendida e incorporada pelos funcionários do fornecedor. Ou seja, à medida que o fornecedor caracteriza o relacionamento e a prática da LG com críticas, menor é a propensão de ele incorporar essa prática nas suas atividades.

“Para você ter uma ideia, eu tive que trabalhar o pessoal, todo time nosso que trabalha com a LG, ... porque essa cultura da desordem, da confusão, isso incorporou no Fornecedor1 inteiro. Quando você falava de LG aqui: Xiiii...”
(Fornecedor1)

A segunda evidência refere-se à percepção dos fornecedores para com a eficiência e a eficácia da prática produtiva da LG. Com base nas entrevistas, observa-se que os fornecedores reconhecem (1) a eficácia da prática da LG; (2) atribuem o fato de a LG ter se tornado um *global player* à intensidade do trabalho e à grande capacidade de execução da organização. Os fornecedores apontam essas características da LG como pontos fortes e favoráveis da organização e as entendem como consequência das guerras que a Coreia presenciou.

“A cultura da velha guarda foi trabalhar, trabalhar, trabalhar e, quando estiver cansado, continua trabalhando. Foi assim que eles saíram da desgraça que eles tinham após a II Guerra Mundial e isso acho que é válido.” (Fornecedor2)

“Mas hoje a Coreia vive outro momento que é um stress terrível nas pessoas. As pessoas estão com um nível de desgaste humano terrível porque é a ânsia do aprender, a ânsia do trabalhar muito, a angústia de se desenvolver...” (Fornecedor1)

Entretanto, observa-se que os fornecedores apresentam um posicionamento crítico com relação à eficiência da prática compartilhada. Apesar de a LG atingir os seus objetivos enquanto organização (produzir eletro-eletrônicos), a subsidiária pode, na perspectiva do fornecedor, melhorar sua prática produtiva, torná-la mais eficiente e melhorar sua capacidade técnica de avaliação das peças injetadas.

“O televisor dele é o melhor do mundo? Não. A produção dela é a melhor do mundo? Não é. São bons, são dedicados, trabalham que nem uns cavalos, mas não..”. (Fornecedor2)

“A competitividade de minha fábrica está muito relacionada à qualidade das ferramentas. As máquinas injetoras estão aí e se as ferramentas forem boas, nós ganhamos muito em competitividade, em produtividade, em qualidade do produto. A qualidade do produto está muito ligada em como foi construída [a ferramenta]. Isso atrapalha muito a gente, a qualidade do molde da LG atrapalha muito a nossa produtividade.” (Fornecedor1)

“Isso acontece [aplicar o 4M] e eles me pressionam para fazer isso, eu só duvido da capacidade técnica deles na parte de injeção plástica. De avaliar efetivamente...” (Fornecedor2)

Aliado a essas evidências, foi relatado para o pesquisador: (1) situações de tensão e conflito no decorrer da execução da prática produtiva; (2) o baixo nível de concordância dos fornecedores em relação às características da prática produtiva e em relação ao *jeito LG* de fazer as coisas; (3) o baixo grau de satisfação dos fornecedores em relação ao vínculo são

indícios de que a prática produtiva compartilhada não apresenta *status* de *taken-for-granted*. Logo, considera-se que a prática compartilhada pela LG e adotada pelos fornecedores não foi internalização no processo de transferência.

4.6.2 Análise do *sucesso* no processo de transferência

Esta seção tem por objetivo analisar o processo de transferência e o grau de institucionalização das práticas transferidas. A prática organizacional transferida é a *prática produtiva*. Essa prática envolve um conjunto de rotinas que definem o perfil de qualidade e de desempenho que os fornecedores devem inserir em seus processos produtivos. Tal prática produtiva comporta um conjunto de regras e rotinas que desenham *como as coisas devem ser feitas* na produção. Para que a prática produtiva seja executada, ela deve respeitar os valores do código de ética da empresa (o *Jeong-Do*) e os princípios organizacionais de *rápida preparação, forte execução e trabalho inteligente*. Tais valores e princípios são apontados como fundamentais para a operação da LG e como um reflexo do *jeito* LG de trabalhar. Assim como descrito na seção 4.3, a prática envolve tanto elementos técnicos (relacionados à forma do produto, quanto desenho técnico das peças e especificações de brilho e cor, por exemplo) como elementos sociais (relativos à forma como as ações dos indivíduos da organização deveriam ser conduzidas, como os valores e normas que refletem algumas das características da ação organizacional da LG).

O vínculo estabelecido entre a subsidiária e o fornecedor tem como principais motivações a redução de custos, a escassez de fornecedores locais de injeção e a necessidade da LG de garantir o adequado fornecimento de peças na linha de produção. Os demais fatores que

motivam a formação do vínculo, como as dificuldades logísticas e o grande volume de produção de peças, são indiretamente relacionados aos custos.

O vínculo estabelecido entre os atores é caracterizado pela ausência de formalização contratual e, não, clareza da cláusula temporal. A tentativa de formalização dos contratos de prestação de serviços em andamento parece não bem recebida pelos fornecedores podendo esta ser, no futuro, mais um ponto de tensão entre os atores do vínculo. Além disso, as atividades realizadas em parceria envolvem a estruturação, a revisão e o aprimoramento de processos produtivos (as formas como as peças serão manufaturadas). A possibilidade de desenvolvimento de produtos e serviços em parceria com os fornecedores foi descartada pelos executivos da LG. Torna-se interessante notar que a subsidiária não tem autonomia para desenvolver novos produtos e serviços tendo que, obrigatoriamente, seguir todos os projetos enviados pela matriz. Essa observação de campo remete o pesquisador às observações de UNCTAD (2001) e Altenburg (2000). Ao contrário do que esses autores recomendam, a LG e seus fornecedores perdem oportunidades de mercado e de desenvolvimento organizacional na medida em que deixam de explorar a capacidade de esses atores inovarem.

Para entender o processo de transferência no vínculo, duas etapas são importantes. A primeira refere-se ao compartilhamento da prática com os fornecedores. Segundo declarações da LG, é de grande importância para a organização que os fornecedores se insiram na lógica e na filosofia da empresa e que consigam reproduzir a sua prática produtiva. Somente assim os fornecedores alcançariam a qualidade dos *inputs* demandada pela LG. O compartilhamento de práticas envolve seis formas de transferência, como foi apresentado na seção 4.3. Entretanto, as entrevistas com os fornecedores revelaram que três formas de transferência parecem ser mais significativas: repasse de especificações técnicas, fornecimento de ferramentarias e

visitas técnicas. Observa-se que as formas de transferência mais significativas estão relacionadas aos compartilhamentos de elementos técnicos da prática produtiva. Apesar de a LG estruturar mecanismos para compartilhar os elementos sociais da prática, estes não se revelaram bem-sucedidos em divulgar os valores e os princípios da prática.

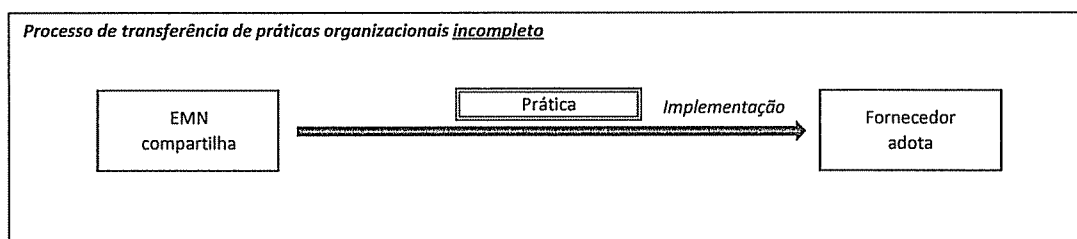
A segunda etapa refere-se à adoção da prática pelos fornecedores. Observou-se que a adoção, no caso LG, foi significativamente influenciada pelos contextos institucional e relacional. Tal influência está relacionada, conforme apresentado na seção 4.6.1: (1) às desconexões e inconsistências entre os valores e normas (componentes cognitivo e normativo) da LG e os valores e normas dos fornecedores; (2) ao baixo nível de confiança e identificação percebido. A distância institucional (KOSTOVA, 1999) observada a partir dessas desconexões conduz os integrantes do vínculo a tensões e conflitos que desestruturam o relacionamento e que, por sua vez, diminuem o nível de confiança e identificação. Conforme a seção anterior, tanto o contexto institucional quanto o relacional diminuem a motivação e a capacidade de o fornecedor adotar a prática compartilhada pela LG. Em suma, os contextos aqui descritos não favorecem que o fornecedor entenda e interprete a prática compartilhada nem que atribua valor/relevância a ela.

Imerso nesse ambiente, observou-se que o fornecedor é motivado a replicar os elementos técnicos da prática. A implementação desses elementos técnicos é necessária para que as peças produzidas sejam manufaturadas em acordo com a demanda da LG. Na contramão, esse ambiente não favorece que os fornecedores repliquem os elementos sociais da prática. A não implementação dos elementos sociais está relacionada ao fato de os fornecedores não entenderem o seu sentido nem atribuírem valor ao seu conteúdo. Considerando a prática

produtiva da LG, observa-se que a sua implementação é fraca e relacionada aos elementos técnicos.

No que tange à internalização, não foram encontrados no campo evidências de que a prática produtiva (com seus elementos técnicos e sociais) tenha para o fornecedor o *status* de *taken-for-granted*. Reforçam esse argumento: (1) as situações de tensão e conflito no decorrer da execução da prática produtiva; (2) o baixo nível de concordância dos fornecedores para com as características da prática produtiva e para com o *jeito LG* de fazer as coisas; (3) o baixo grau de satisfação dos fornecedores para com o vínculo. Considerando isso, observa-se que os empregados dos fornecedores não atribuem à prática o *status* de *melhor caminho para se fazer as coisas*, logo, não a internalizam.

Com base nesses dados e nas elaborações do capítulo 2 (figura 2.2), o processo de transferência de práticas pode ser descrito como incompleto. Por incompleto entende-se que a subsidiária realiza esforços para compartilhar sua prática produtiva e que os fornecedores não adotam a totalidade de seus elementos nas suas rotinas organizacionais. No caso LG, observou-se que os fornecedores implementaram somente os elementos técnicos da prática e não evidenciaram o alinhamento dessa prática com as suas práticas individuais nem o *status* de *taken-for-granted*.



A não institucionalização da prática é observada a partir das evidências apresentadas sobre a implementação e a internalização, assim como Kostova e Roth (2002) sugerem em seu modelo de análise. A ausência de internalização da prática por parte dos fornecedores é uma forte evidência da ausência de institucionalização. Como afirmam os autores Kostova e Roth (2002) e Tolber e Zucker (1996), a internalização da prática é condição necessária para a institucionalização. Condição esta não observada nos comportamentos e nas ações dos executivos dos fornecedores. Considerando essas observações e o conceito de sucesso apresentado por Kostova (1999), pode-se inferir que o processo de transferência apresentado por essa dissertação não foi bem-sucedido. Isto é, no processo de transferência o insucesso é reflexo da não institucionalizada da prática.

Quadro 4.20 – Análise da institucionalização da prática produtiva

Variável	Expectativa (KOSTOVA; ROTH, 2002)	Observação de campo	Implementação	Internalização	Institucionalização
<i>Contexto Institucional</i>					
Regulatório	Existência de leis e regulações: Implementação positivamente influenciada; Internalização negativamente influenciada.	Não existem leis e regulações que regulamentem o BL nem a transferência de práticas	Institucionalização desfavorecida (influência negativa)	Institucionalização desfavorecida (influência negativa)	<u>Impacto negativo</u>
Cognitivo	Existência de valores socialmente compartilhados: Implementação positivamente influenciada; Internalização positivamente influenciada	Perfil cognitivo não compartilha os valores socialmente construídos	Institucionalização desfavorecida (influência negativa)	Institucionalização desfavorecida (influência negativa)	<u>Impacto negativo</u>
Normativo	Existência de valores e normas compartilhados: Implementação positivamente influenciada; Internalização positivamente influenciada	Perfil normativo não compartilha todos seus valores e normas	Institucionalização desfavorecida (influência negativa)	Institucionalização desfavorecida (influência negativa)	<u>Impacto negativo</u>
<i>Contexto Relacional</i>					
Dependência	Existência de relações de dependência: Implementação positivamente influenciada; Internalização negativamente influenciada	Relações de dependência não existentes	Institucionalização desfavorecida (influência negativa)	Institucionalização desfavorecida (influência negativa)	<u>Impacto negativo</u>
Confiança	Nível de confiança percebido: Implementação positivamente influenciada; Internalização positivamente influenciada	Baixos níveis de confiança	Institucionalização desfavorecida (influência negativa)	Institucionalização desfavorecida (influência negativa)	<u>Impacto negativo</u>
Identidade	Grau de identificação percebido: Implementação positivamente influenciada; Internalização positivamente influenciada	Baixo grau de identificação	Institucionalização desfavorecida (influência negativa)	Institucionalização desfavorecida (influência negativa)	<u>Impacto negativo</u>

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

Por fim, a resposta dos fornecedores aos estímulos do contexto institucional e relacional parece configurar um exemplo de adoção cerimonial (MEYER; ROWAN, 1977; KOSTOVA, ROTH, 2002). Essa observação está relacionada ao fato de os fornecedores implementarem, em certa medida, a prática compartilhada. Ou seja, existe uma adoção formal da prática e um cumprimento formal das solicitações/demandas da subsidiária. Tal adoção, porém, não conduz o fornecedor a se identificar com os valores e significados da prática (os fornecedores não internalizam os elementos da prática em suas rotinas organizacionais).

Duas forças institucionais se destacaram como indutores da adoção cerimonial observada. A primeira está relacionada aos componentes normativo e cognitivo pouco favoráveis para a transferência. Observou-se que esse ambiente leva os fornecedores a construir uma percepção de incerteza para com a eficiência da prática compartilhada. Essa percepção negativa deve-se à ausência de compartilhamento das categorias cognitivas e normativas necessárias para a interpretação da prática. Nesse sentido, os fornecedores se veem obrigados a implementar a prática para atender a demanda e não atribuem à mesma o valor de eficiência organizacional. Isso faz com que os fornecedores adotem a prática de forma cerimoniosa. (MEYER; ROWAN, 1977; KOSTOVA; ROTH, 2002). A segunda força está relacionada à baixa confiança e ao baixo grau de identidade do fornecedor em relação à subsidiária. Mais uma vez, esse ambiente aumenta a incerteza dos fornecedores para com a eficiência da prática apesar das pressões existentes para a adoção da mesma. Esse ambiente de incerteza configurado a partir da ausência de confiança e identidade conduz os fornecedores a não assumirem ações positivas em prol da adoção da prática e faz com que eles adotem a prática de forma cerimoniosa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem por objetivo apresentar as considerações finais sobre o problema de pesquisa proposto e está dividido em quatro seções. Na primeira são apresentados os principais resultados empíricos relacionados ao processo de transferência de práticas no *backward linkage* e ao processo de institucionalização dessa mesma prática. Em seguida, questões e contribuições teóricas são discutidas. Na terceira seção, levando-se em conta a dificuldade de desenvolver *backward linkages* e transferir práticas organizacionais, serão apresentadas algumas recomendações para os gestores. Por fim, são apresentadas as limitações deste estudo bem como algumas sugestões para pesquisas futuras.

Este trabalho teve como propósito investigar alguns elementos relacionados ao processo de transferência de práticas organizacionais entre a subsidiária da LG em Manaus e os seus fornecedores locais de capital nacional, buscando responder a seguinte pergunta: *Como se dão a transferência e a institucionalização de práticas organizacionais entre a subsidiária de uma multinacional e seus fornecedores, considerando os contextos institucional e relacional?* Os objetivos eram analisar: (1) como ocorre a transferência de práticas organizacionais; (2) os efeitos/influências dos contextos institucional e relacional nessa transferência; (3) se a prática organizacional transferida entre os referidos agentes é efetivamente institucionalizada (isto é, se ela é implementada e internalizada pelo fornecedor) ou, conforme Kostova (1999), se ela é bem-sucedida.

O estudo de caso único, somado à técnica de análise de conteúdo, revelou-se adequado ao propósito da pesquisa, permitindo aprofundar o entendimento das relações entre a subsidiária

da LG e os seus fornecedores de injeção. O método também possibilitou a análise de como essas interações se manifestam e influenciam o processo de transferência de práticas. O estudo de caso único também contribuiu para uma melhor compreensão dos elementos que constituem os contextos institucional e relacional. Assim, foi possível apreender evidências que permitiram uma melhor compreensão do processo de transferência de práticas.

Em vista de atingir os objetivos propostos, optou-se por utilizar as discussões de *backward linkages* (vínculo entre multinacionais e fornecedores) em consonância com a perspectiva institucional usando como base o modelo de análise do processo de transferência mostrado por Kostova e Roth (2002). A seguir, apresenta-se uma breve síntese dos resultados da pesquisa empírica, visando responder aos objetivos específicos que delinearão esta dissertação. Em seguida, discute-se a problemática dos processos de transferência e de institucionalização das práticas organizacionais no *backward linkage*.

O caso LG analisou o processo de transferência de práticas organizacionais entre a subsidiária da multinacional instalada em Manaus e seus fornecedores de injeção plástica e de isopor. A LG atua em Manaus como uma indústria de bens de consumo, dedicada à produção de eletroeletrônicos e linha branca. Para a sua produção, a EMN conta com o fornecimento de bases produtivas nacional e internacional. Advindos dos mercados internacionais, a LG importa todos os insumos de maior agregação tecnológica, como, por exemplo, as placas e *chips* eletrônicos demandados pela linha de produção. Já dos mercados brasileiros, a LG consome bens de menor valor agregado como, por exemplo, as caixas de papelão, folheto de instrução e produtos de injeção plástica e de isopor. Os executivos da LG alegam que as decisões de fornecimento são decorrentes da própria estrutura industrial de Manaus, que não conta com a presença de indústrias de base. Como foi explorado ao longo

desta dissertação, o foco da análise está no relacionamento da EMN com o seu fornecedor nacional de maior conteúdo tecnológico e/ou valor agregado. Dada as especificidades da cadeia produtiva da LG em Manaus, a pesquisa aqui apresentada dedicou-se a entender os vínculos formados junto às empresas injetoras.

O vínculo estabelecido entre os atores é caracterizado pela ausência de formalização contratual. Além disso, a cláusula temporal do vínculo não é bem definida e a estrutura de capital dos fornecedores analisados não conta com a participação da LG em sua estrutura acionária. Com base nesses elementos, observa-se que as relações de fornecimento estão atreladas a fatores de mercado e, em certa medida, à busca pela redução dos custos de transação - assim como prevê os estudiosos de *backward linkage* (LALL, 1980). As principais motivações para a formação do vínculo estão relacionadas aos custos, à necessidade da LG de garantir o adequado fornecimento de peças na linha de produção e à escassez de fornecedores locais de injeção. O contexto acima apresentado relata a existência de vínculos de longo prazo em que conhecimentos e práticas são transferidos da LG para seus fornecedores que, na contramão, não possuem relações contratuais e de propriedade. Tal cenário gera efeitos adversos no relacionamento da LG com seus fornecedores.

Como explorado ao longo do capítulo anterior, para os fornecedores, as características do vínculo acima descritas dificulta a absorção das práticas organizacionais transferidas e fragiliza as relações de confiança. O comportamento dos fornecedores frente a tentativa de transferência é coerente com literatura na medida em que não existe um fator coercitivo que torne obrigatória ou impositiva a absorção da prática por parte da organização receptora. Já para os executivos da LG, os fornecedores são considerados como parte integrante da organização, independentemente do estabelecimento formal de contratos ou de propriedade.

Ou seja, uma vez desenvolvido o vínculo entre as partes, este deverá visar o longo prazo, a fidelidade entre os atores e o respeito à hierarquia organizacional estabelecida pela LG. O caso revelou que os contratos e as relações de propriedade não influenciam a conduta e a temporalidade das relações da EMN junto aos seus fornecedores. Na tentativa de replicar o modelo de gestão de fornecedores praticado na Coreia, a LG se deparou com uma nova realidade não favorável a esse perfil de relacionamento – como foi revelado pelo presente estudo de caso. O choque entre a forma como a LG entende e pratica a gestão de fornecedores e a forma como os fornecedores entendem a sua relação com o cliente evidencia a relevância das questões institucionais no processo de transferência de prática no *backward linkages*.

A principal prática compartilhada pela LG é a prática produtiva que contém elementos técnicos (como as especificações técnicas das peças injetadas e o comodato de ferramentarias para a sua produção, por exemplo) e elementos sociais (princípios de produção – rápida preparação, forte execução e trabalho inteligente – e o Jeong-Do, por exemplo). A LG desenvolveu mecanismos/instrumentos para divulgar essa prática para seus fornecedores. Para compartilhar os elementos técnicos, foram desenvolvidos esquemas de visitas e suporte técnico, *feedbacks* estruturados e repasse de especificações técnicas. Para compartilhar os elementos sociais foram desenvolvidos treinamentos e consultorias (Escola de Inovação) que colocam o fornecedor em contato com os valores e as normas da LG.

Os contextos institucional e relacional influenciaram significativamente o processo de transferência. Do ponto de vista do contexto institucional, a ausência de estruturas legais e regulatórias que estimulem a transferência de práticas e as desconexões percebidas entre os componentes cognitivo e normativo dos atores configuram um contexto institucional que não favorece que o fornecedor entenda e interprete a prática compartilhada, nem que ele atribua

valor a ela como já discutido nas seções 4.5 e 4.6. Do ponto de vista do contexto relacional, a ausência de dependência dos fornecedores em relação aos recursos da subsidiária e os baixos níveis de confiança e identificação dos fornecedores em relação à subsidiária configuram um contexto relacional que não favorece que o fornecedor entenda e interprete a prática compartilhada, nem que ele atribua valor a ela. Vale ressaltar que este trabalho não pretende discutir a racionalidade dos atores do vínculo e, assim como sugere Kostova (1999), considerou-se que o fornecedor que atribui valor a determinada prática e a interprete como a *melhor forma de se fazer as coisas* tende a incluí-la nas suas rotinas.

Os contextos institucional e relacional apreendidos influenciam os diferentes pontos de vista dos atores sobre como a ação organizacional dos fornecedores deve ser conduzida. No caso, a forma como os diferentes atores visualizam a ação organizacional do fornecedor gera tensões e conflitos e delineiam a resposta do fornecedor à iniciativa de compartilhamento da subsidiária. A interpretação e percepção do fornecedor sobre a prática, dadas as tensões no relacionamento, são desfavoráveis e impossibilita que ele adote e reproduza com exatidão os elementos técnicos e sociais da prática.

Pode-se, então, dizer que o fornecedor da LG adota cerimonialmente a prática transferida pela subsidiária. Isto é, o fornecedor reproduz poucos elementos da prática compartilhada (o que Kostova (1999) denomina grau de implementação) e não atribui a essa mesma prática a percepção de que ela é a *melhor forma de se fazer as coisas* (o que Kostova (1999) denomina grau de internalização). Isso significa que o fornecedor implementou os elementos técnicos da prática e alguns de seus elementos sociais (como o volume de trabalho e a forte execução) e não atribuiu, porém, a esses elementos o status de *taken-for-granted*. *Pôde-se perceber que a prática compartilhada pela LG não foi institucionalizada pelos fornecedores, ou seja, o*

processo de transferência de práticas não foi bem-sucedido. (KOSTOVA, 1999). Como afirmam os autores Kostova e Roth (2002) e Tolber e Zucker (1996), a internalização da prática é condição necessária para a sua institucionalização. Condição essa não observada nos comportamentos e nas ações dos executivos dos fornecedores. Considerando essas observações e o conceito de sucesso apresentado por Kostova (1999), pode-se inferir que o processo de transferência apresentado por esta dissertação não foi bem-sucedido. Isto é, *no processo de transferência, o insucesso é reflexo da não institucionalização da prática.*

Considerando que o caso representa um exemplo de insucesso do processo de transferência e de não institucionalização da prática transferida, este trabalho não poderá elaborar ideias e proposições sobre os fatores que influenciam o relacionamento entre subsidiária e fornecedores a ser bem-sucedido. Entretanto, o caso forneceu interessantes insumos que possibilitaram uma reflexão sobre o processo de transferência e sobre os fatores que influenciaram o seu insucesso. Essas reflexões e contribuições serão apresentadas nas seções que se seguem.

Tal discussão é importante por duas razões. A primeira delas refere-se à possibilidade de apreender a complexidade do processo de transferência de práticas. Apesar dos avanços no entendimento da problemática observados na literatura (KOSTOVA, 1999; KOSTOVA; ROTH, 2002; SZULANSKI, 1996), muitos desses trabalhos são teóricos ou utilizam técnicas quantitativas visando generalizações, o que não favorece a compreensão da complexidade do fenômeno nem dos imbricamentos entre os níveis de análise. Assim como defendem Yin (2001) e Eisenhardt e Graebner (2007), o estudo de caso único pode contribuir para a criação de teorias, proposições ou então para o aperfeiçoamento de teorias com base em evidências empíricas. Assim como esses autores sugerem, este estudo de caso almeja fornecer elementos

e evidências que ampliem o entendimento dos pesquisadores sobre o processo de transferência.

A segunda razão refere-se à contribuição para a área de estudos organizacionais na medida em que possibilita entendimento sobre alguns dos fatores que influenciam o sucesso da transferência. Unctad (2001), Saggi (2002) e Giroud e Scott-Kennel (2006) apontam em estudos anteriores que o potencial dos atores do BL em transferir práticas, conhecimentos e tecnologias é um tema ainda pouco abordado, e o entendimento sobre o processo ainda é limitado na literatura. O presente estudo, ao analisar um processo de transferência em profundidade, colabora para a área ao oferecer informações e dados detalhados sobre o tema. Além disso, ressalta-se que, ao contrário do que é comumente foco nos estudos sobre BL, o caso revela que *as dificuldades de adoção dos elementos sociais da prática influenciam mais fortemente o processo de transferência e de institucionalização que as dificuldades de adoção dos elementos técnicos e tecnológicos*. Os fatores que conduziram o pesquisador a essas observações serão apresentados abaixo, juntamente com as principais contribuições empíricas e implicações teóricas observadas.

5.1 Principais contribuições empíricas

Pôde-se perceber que o processo de transferência se desenvolveu a partir de dois eixos principais: (1) o compartilhamento da prática por parte da subsidiária e; (2) a adoção dessa prática por parte do fornecedor. Sobre o processo de transferência três observações se destacaram. A primeira refere-se aos *mecanismos de transferência de práticas desenvolvidos pela subsidiária*. Ao contrário do apresentado por UNCTAD (2001), os achados de pesquisa não evidenciaram uma relação entre a natureza do vínculo (produto-, processo- ou know-how-

relacionado) e os mecanismos de transferência desenvolvidos pela EMN. Ou seja, o tipo conhecimento compartilhado entre os atores do vínculo não se apresentaram direta e positivamente relacionados aos mecanismos de compartilhamento criados pela unidade emissora da prática. A criação de *mecanismos de transferência parece muito mais relacionada às intenções da EMN em compartilhar as práticas*. No caso aqui desenvolvido, *os fatores que parecem incrementar o empenho de uma organização em transferir práticas estão relacionados: (1) ao direcionamento estratégico da liderança que passa para toda a organização uma mensagem sobre a relevância deste processo; (2) a motivação individual dos gerentes* que estão diretamente envolvidos no relacionamento com o fornecedor, assim como sugerem Crone e Roper (1999).

Ainda sobre os mecanismos de compartilhamento, este estudo aponta que o emprego de seus instrumentos não garante que o fornecedor adotará e institucionalizará a prática em contraste com os pressupostos assumidos por alguns dos trabalhos sobre BL. A propensão de o fornecedor efetivamente adotar a prática transferida parece relacionada ao domínio da subsidiária sobre os conhecimentos técnicos da prática; à estrutura de mercado (estrutura da cadeia produtiva e concentração de mercado que determinarão as relações de dependência entre as partes); e às características do relacionamento estabelecido entre as partes (perfil temporal da relação, perfil contratual, relações de confiança entre as partes, etc.).

A segunda observação refere-se aos *elementos técnicos e sociais da prática compartilhada*. Para a EMN, é relevante que o fornecedor adote tanto os elementos técnicos quanto os elementos sociais da prática, de modo que ele tenha desempenho similar ao desempenho da subsidiária. *Na perspectiva dos fornecedores, os elementos técnicos parecem ser mais facilmente adotados (JONES, 1996)*, isto é, as linguagens técnicas e os seus significados são

mais facilmente interpretados e absorvidos. A maior facilidade de interpretação de novos elementos técnicos parece relacionada ao fato de os atores do vínculo deterem nos seus repertórios de práticas elementos técnicos comuns. Ou seja, à medida que os atores do vínculo possuem em seus repertórios de práticas e conhecimentos prévios elementos técnicos comuns, a comunicação entre as partes tende a ser facilitada e o intercâmbio de novas práticas também. *Além da capacidade de interpretar os elementos técnicos, o seu grau de adoção parece também relacionado à percepção do fornecedor sobre o domínio técnico da subsidiária.* Isto é, na medida em que o fornecedor percebe importância nos elementos técnicos da subsidiária e atribui a eles o valor de um diferencial competitivo, o ator tende a replicar os seus elementos com maior empenho individual e organizacional.

Já os elementos sociais (como os valores, normas e significados) parecem ser mais dificilmente adotados pelos fornecedores. Como pôde ser observado, os atores do vínculo não têm em seus repertórios de práticas elementos sociais comuns que favoreçam que o fornecedor compreenda a importância dos elementos compartilhados nem que atribua a eles o valor de um diferencial competitivo. Ou seja, à medida que os atores do vínculo não possuem em seus repertórios de práticas e conhecimentos prévios elementos sociais comuns, a comunicação entre as partes tende a ser dificultada e o intercâmbio de novas práticas também. Logo, tendem a não replicá-los em suas rotinas. *Em suma, o grau de adoção das práticas organizacionais está relacionado: (1) à capacidade de o fornecedor compreender e interpretar os elementos da prática; (2) ao repertório prévio de práticas que lhe permitem assimilar as novas práticas transferidas.* A inexistência desse repertório prévio diminui a propensão de os fornecedores atribuírem valor à prática e, conseqüentemente, a propensão de adotá-las.

Assim como Kostova (1999), observou-se que a dificuldade de assimilação dos elementos sociais da prática pelos fornecedores está relacionada aos diferentes repertórios de normas, valores e significados que constituem as organizações da subsidiária e dos fornecedores. O repertório de normas e valores prévio dos fornecedores não favorece que as normas e valores da subsidiária sejam assimilados, interpretados e adotados. Ou seja, o fornecedor tende a não incorporar as práticas e rotinas transferidas na medida em que elas não são consistentes com as práticas e rotinas do ambiente institucional doméstico o qual está inserido (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 2005). As disparidades e diferenças entre os ambientes institucionais captadas por esse estudo não somente conduzem o pesquisador a compreender as dificuldades de assimilação dos elementos sociais da prática como, também, evidenciam a distância institucional existente entre os atores do vínculo. Quanto mais distantes institucionalmente são a EMN e os fornecedores, maiores as dificuldades de ambas as partes compartilharem e adotarem os elementos sociais da prática. Assim como Kostova (1999), *esta dissertação pondera que a inconsistência entre os ambientes institucionais é relacionada à distância institucional das organizações (SCOTT, 1995; KOSTOVA, 1999).*

Por fim, a terceira observação sobre *o processo de transferência refere-se à institucionalização das práticas*. Para compreender a complexidade do fenômeno captado por este estudo é necessário, primeiramente, compreender o comportamento dos contextos institucional e relacional.

Sobre o contexto institucional, pode-se inferir que a avaliação dos fornecedores para com os elementos cognitivos e normativos da EMN emerge das conexões (ou similitudes) existentes entre os valores, crenças e comportamentos dos atores. Tais conexões são capturadas no discurso dos fornecedores a partir das expressões de aceitação, concordância, tensão ou

conflito entre as partes. Partindo dos pressupostos de Kostova e Roth (2002), as conexões e semelhanças entre os elementos institucionais dos atores influenciam as habilidades de o fornecedor interpretar e absorver a prática. Consequentemente, a motivação e a capacidade de os fornecedores reproduzirem esses elementos cognitivos e normativos implícitos na prática são aumentadas ou diminuídas em consonância com o grau de conexão entre os ambientes institucionais dos atores envolvidos.

Sobre o contexto relacional, três importantes observações emergiram. A primeira observação refere-se ao fato de que a relação de dependência estabelecida entre os atores do vínculo é um importante estímulo ao processo de transferência de práticas. As pressões coercitivas decorrentes da dependência induzem o fornecedor a implementar as práticas compartilhadas pela EMN. Tanto que, na ausência das relações de dependência entre EMN e fornecedores, a propensão deste último a adotar as práticas compartilhadas é menor. A segunda observação revela que maiores níveis de confiança entre os atores do vínculo tendem a (i) diminuir a instabilidade do relacionamento, (ii) a aumentar a propensão dos fornecedores a adotar as regras e rotinas compartilhadas e (iii) a facilitar a comunicação, a negociação e o compartilhamento de técnicas e rotinas de produção. Ou seja, conforme defendido por Kostova e Roth (2002) e Kostova (1999) maiores níveis de confiança tenderiam a favorecer que o fornecedor entenda e interprete a prática. Por fim, a terceira observação refere-se ao fato de que o grau de identificação estabelecido entre os atores é um importante fator para que os fornecedores adotem as práticas produtivas da EMN. Em situações em que os executivos da unidade receptora da prática não se identificam com as regras e rotinas da prática produtiva da EMN, eles tenderão a ter dificuldades de entender o significado e o valor da prática e, por consequência, eles não se engajam na replicação dessa mesma. A identificação tende a ser maior ou menor em decorrência da distancia institucional dos atores do vínculo. Assim, em

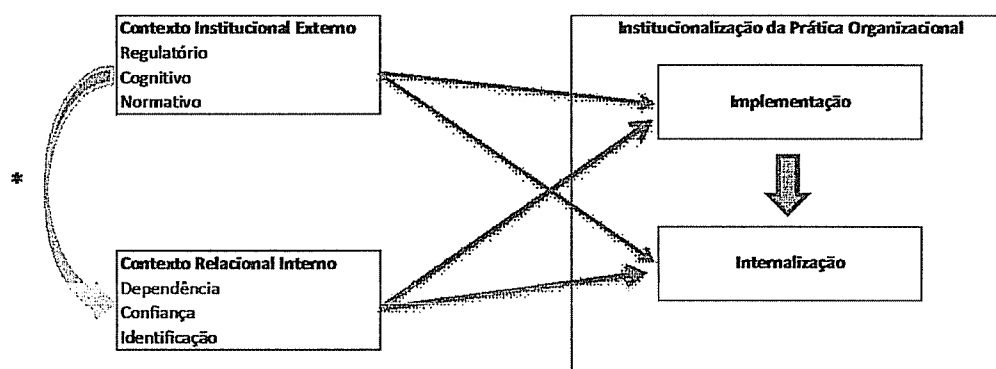
vínculos em que a distância institucional é baixa, o grau de identificação dos atores tende a ser maior. Esse contexto tenderá a diminuir as tensões e conflitos e o compartilhamento de mensagens ambíguas sobre o valor da prática e sobre a sua eficiência técnica.

A partir da compreensão dos contextos institucional e relacional percebeu-se que contextos de maior desconexão entre os fatores cognitivos e normativos estão relacionados a uma elevada *distância institucional* (KOSTOVA, 1999). *Tal distância, por sua vez, intensifica as tensões e conflitos entre as partes.* Ou seja, na medida em que os fornecedores avaliam os elementos sociais da prática como inconsistentes, eles tendem a não atribuir valor à prática nem assumir ações positivas para a sua adoção. Como a subsidiária demanda do fornecedor a adoção desses elementos sociais, os diferentes objetivos dos atores no processo de transferência geram tensões e conflitos entre as partes. Os achados de campo não permitiram ao pesquisador analisar o impacto do fator regulatório no processo de transferência, dado que este não influenciou o presente caso de insucesso.

Também a partir das observações acima apresentadas, percebeu-se que o compartilhamento de prática é mais bem-sucedido quando o relacionamento (isto é, o grau de confiança e identificação) estabelecido entre as partes é favorável à transferência. Por outro lado, o relacionamento será favorável à transferência quando a distância institucional (principalmente dos fatores cognitivos e normativos) dos atores é menor. Com isso, o presente estudo sinaliza para o fato de que *as desconexões e inconsistências observadas entre os componentes cognitivos e normativos dos atores do vínculo parecem imbricados com o baixo grau de confiança e identificação estabelecidos entre os atores (característica do relacionamento) e, como consequência, a propensão de sucesso da EMN em transferir as práticas é reduzida.* Esta observação emerge do fato de que a forma como o vínculo se relaciona (com maior ou

menor tensão e em maior ou menor concordância) parecem diretamente influenciadas pelas características cognitivas e normativas dos atores. Quanto mais dispares o perfil cognitivo e normativo dos atores, maiores as tensões e conflitos entre as partes. Por sua vez, esse cenário de maior ou menor tensão conduz os atores a desenharem um perfil de confiança e identidade desfavorável ao processo de transferência. A partir destas observações, sugere-se a seguinte estrutura de relacionamento entre os contextos institucional e relacional com o processo de institucionalização (FIG. 5.1).

Figura 5.1 - As relações entre contextos e a institucionalização de práticas observadas



Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

Com base nessas ideias, esta dissertação contribui para o entendimento do processo de transferência proposto por Kostova e Roth (2002) na medida em que sinaliza a existência de outras relações entre as variáveis do modelo. A influência do contexto institucional na configuração do relacionamento (seta sinalizada por *) não foi apresentada pelos autores e é uma significativa evidência deste estudo de caso.

Com base nesses achados, observou-se que: (1) a percepção do fornecedor sobre o domínio técnico da subsidiária; (2) a distância institucional entre os atores; (3) a intensidade das tensões e conflitos decorrentes do relacionamento; (4) o grau de dependência entre subsidiária

e fornecedores são os fatores que mais influenciam o grau de implementação e internalização da prática e o conseqüente grau de institucionalização da mesma.

Por fim, entender o processo de institucionalização da prática envolve, em última instância, a compreensão dos processos de *implementação* e de *internalização*. A implementação da prática está relacionada ao grau no qual os fornecedores cumprem suas regras e rotinas formais. As evidências sobre a implementação estão expressas nos comportamentos externos e objetivos e nas ações requeridas para a realização da prática. A partir dos achados desta dissertação é possível inferir que o grau de dificuldade dos fornecedores em replicar as regras, rotinas e normas compartilhadas (ou seja, o grau de dificuldade de ele implementar as práticas) parecem relacionadas a dois pontos centrais. O primeiro deles está relacionado à desconexão entre os elementos cognitivos e normativos dos atores (perfil institucional). Essa desconexão conduz o fornecedor a avaliar criticamente os valores, normas e princípios da prática compartilhada. Logo, partindo de sua percepção crítica para com esses elementos, os fornecedores tendem a não assumi-lo em suas práticas produtivas e, conseqüentemente, não os implementam. O segundo ponto refere-se ao baixo grau de identificação e confiança (perfil relacional) dos fornecedores em relação a EMN. Em situações que assim se configuram, as tensões e conflitos que emergem decorrentes das desconexões do perfil institucional transmitem aos fornecedores, como já mencionado, mensagens ambíguas sobre o valor da prática e sobre a sua eficiência técnica. Por conseqüência, essa situação diminui o empenho individual dos fornecedores em reproduzir os comportamentos objetivos e as ações requeridas para a realização da prática.

Já a internalização da prática está relacionada à apreensão do valor e do simbolismo da prática pelos fornecedores. As evidências sobre a internalização estão expressas nos comportamentos

subjetivos dos fornecedores e no fato de eles atribuírem à prática o status de *taken-for-granted*. Ou seja, essa prática é reproduzida pelos fornecedores sem qualquer argumentação/questionamento e a ela são atribuídos valores simbólicos, de eficiência e de eficácia produtiva. A partir dos achados desta dissertação pode-se inferir que o grau de internalização dos fornecedores relaciona-se ao grau de alinhamento dos valores e normas da prática entre os atores envolvidos (perfil institucional). Tal alinhamento, por sua vez, parece relacionar-se (i) à avaliação dos fornecedores sobre a EMN e suas práticas e (ii) à percepção dos fornecedores para com o valor, a eficiência e a eficácia da prática produtiva da EMN. Por sua vez, a forma como os fornecedores avaliam a prática compartilhada e a percebem mostrou-se influenciada pelas características da confiança, da identidade e da dependência (perfil relacional) estabelecida entre os atores. Ou seja, à medida que o fornecedor percebe o relacionamento e a prática da EMN criticamente, menor é a propensão de ele incorporar essa prática nas suas atividades – logo, menores as chances de ele internalizar tais práticas ao seu roteiro.

Na análise da institucionalização, observou-se a adoção cerimonial das práticas compartilhadas (KOSTOVA; ROTH, 2002). Ou seja, os fornecedores apresentaram um baixo grau de implementação da prática e não a internalizam. Kostova e Roth (2002) recomendam que a adoção cerimonial ocorra, principalmente, em contextos em que as estruturas legais e de dependência exerçam pressões no fornecedor para a adoção de práticas. Tais pressões podem ser percebidas como coerção, persuasão, ou como um convite para se unirem em conluio (SCOTT, 1995). O trabalho propõe que a adoção cerimonial pode ocorrer mesmo em situações de ausência de estruturas legais e regulatórias que estimulem o relacionamento entre as partes e ausência de dependência do fornecedor para com os recursos da subsidiária. Ou seja, parece possível que a adoção cerimonial ocorra mesmo em contextos em que as pressões

regulatórias e de dependência não exerçam forças coercitivas sob os fornecedores (KOSTOVA; ROTH, 2002; MEYER; ROWAN, 1977; TOLBER; ZUCKER, 1983).

Por outro lado, Kostova e Roth (2002) recomendam que a adoção cerimonial ocorra em situações em que os componentes cognitivos e normativos são desfavoráveis a adoção e em que o baixo grau de confiança e identificação aumenta os níveis de incerteza do fornecedor no relacionamento, assim como foi observado no presente caso. *Nestas situações, e considerando as especificidades dos contextos institucional e relacional aqui elencadas, sugere-se que a adoção cerimonial está relacionada à capacidade de os fornecedores implementarem e reproduzirem somente as rotinas e os elementos técnicos da prática. Na ausência de forças coercitivas, os fornecedores não recebem estímulos para incorporar e reproduzir os elementos sociais da prática compartilhada.*

Em suma, a análise dos dados oferece uma interpretação distinta do papel e das inter-relações entre as variáveis que influenciam a transferência de práticas. A análise indica, principalmente, que a transferência de práticas organizacionais nas multinacionais é um processo multifacetado e complexo, assim como sugerem autores como Kostova e Roth (2002), Biggart (1992), Djelic e Quack (2008), e que está relacionada, tanto a fatores econômicos, quanto a fatores institucionais. Analisando o caso, apreendeu-se a intensidade com que as características dos elementos sociais da prática, a distância institucional (cognitiva e normativa) e o perfil de relacionamento (isto é, o grau de confiança e identificação entre as partes) impactam o processo de transferência.

5.2 Implicações teóricas da pesquisa

Como Nelson e Winter (1982) argumentam, este estudo evidenciou a fragilidade da perspectiva econômica ortodoxa para abordar assuntos da teoria organizacional. Mais especificamente, evidenciou-se a insuficiência dessa perspectiva para lidar com a complexidade do processo de transferência de práticas organizacionais nas EMNs (KOSTOVA, 1999; WESTNEY; ZAHEER, 2001; DJELIC; QUACK, 2008; BIGGART, 1992). No presente estudo, as características da produção, do vínculo e da tecnologia compartilhada não foram suficientes para compreender o processo de transferência. *A complexidade do processo mostrou-se intimamente relacionada a elementos como confiança e identidade e aos valores e normas dos atores.* Este estudo reforça o argumento de que a perspectiva institucional parece a mais adequada para lidar com a problemática da EMN (WESTNEY; ZAHEER, 2001; DJELIC; QUACK, 2008; BIGGART, 1992) na medida em que o entendimento desta como uma organização social imbuída de ações sociais (BIGGART, 1992) possibilitou uma melhor compreensão da problemática. A compreensão do processo de transferência e dos fatores que influenciam o seu sucesso só foi possível a partir do momento em que se considerou os elementos sociais da prática, o ambiente institucional (fatores regulatório, cognitivo e normativo) que envolvem as organizações e as características do relacionamento, todos eles abordados pela perspectiva institucional.

Esta dissertação contribui para os estudos organizacionais na medida em que conecta a perspectiva teórica institucional, comumente utilizada para se analisar a transferência de práticas entre matriz e subsidiária de uma EMN, em um diferente elo da cadeia produtiva (subsidiária e fornecedores). Tal ampliação dos níveis de análise parece favorecer os estudos organizacionais por considerar o *backward linkage* em outra perspectiva teórica que não a

econômica e o processo de transferência em outros elos da cadeia global de produção da EMN. Além disso, este estudo buscou contribuir para os estudos organizacionais com a adaptação do modelo de Kostova (1999) e Kostova e Roth (2002). Tal modelo é desenvolvido para a problemática da transferência de práticas entre matriz e subsidiária. Na presente proposta, a análise se constituiu entre subsidiária e fornecedores.

Figura 5.2 - Síntese das perspectivas teóricas captadas na literatura



Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

Assim como nas relações entre matriz e subsidiária (KOSTOVA; ROTH, 2002), a *institucionalização da prática revelou-se uma etapa fundamental para que o processo de transferência seja bem-sucedido no BL*. O estudo também reforça a relevância que os contextos institucional e relacional têm para as transferências de práticas no BL, em consonância com a sua relevância observada por Kostova e Roth (2002) na relação entre matriz e subsidiária.

O trabalho de Kostova e Roth (2002) foi o ponto de partida das análises empreendidas. Assim sendo, o presente estudo traz uma pequena colaboração para o trabalho desses autores na

medida em que captou fortes imbricamentos entre os contextos institucional e relacional. Kostova e Roth (2002) argumentam que a interpretação das organizações em relação à prática é moldada pelas pressões que emergem dos contextos institucional externo e relacional interno. As diferentes pressões que emergem de cada um dos contextos conduz os atores a diferentes respostas para com a transferência de práticas. Como os autores afirmam, esses contextos e seus componentes são tratados com independência, e o foco está em captar como cada um desses componentes influenciará a adoção de práticas organizacionais (KOSTOVA; ROTH, 2002, pg. 220). Os autores realizam esforços para conciliar em suas análises as diferentes pressões que emergem dos diferentes contextos e que conduzem as organizações à adoção cerimonial.

Assim, pode-se dizer que o modelo de Kostova e Roth (2002) não explicita as possíveis inter-relações entre esses contextos e as possíveis influências que essa inter-relação pode ter para a institucionalização da prática. Nesse sentido, este estudo sugere que as inconsistências e desconexões entre os componentes cognitivos e normativos dos atores (contexto institucional) é um dos principais fatores de tensão e conflito no BL. Esse cenário aumenta as incertezas dos atores e diminui o seu grau de confiança e identificação (contexto relacional), tornando o vínculo desfavorável à transferência de práticas. Sendo assim, *sugere-se que a distância institucional seja um dos determinantes do perfil de relacionamento estabelecido entre as partes*. Esta implicação foi abordada pela seção 5.1 e está explicitada na figura 5.1. Ou seja, espera-se que o contexto institucional externo influencie a forma de os atores se relacionarem (contexto relacional interno) e, conseqüentemente, a forma como a prática é percebida e interpretada pelos atores do vínculo (Figura 5.1).

Apesar de o modelo de análise proposto por esta dissertação apresentar-se adequado à pergunta de pesquisa, os achados de campo sinalizaram que o mesmo não é suficiente para lidar com a problemática. Como ressaltado no início deste trabalho, o processo de transferência de práticas entre duas organizações é complexo e multifacetado. Consequentemente, uma única abordagem teórica não daria conta de lidar com os diversificados fenômenos que o envolvem. Ao observar o comportamento dos atores e a capacidade de explicação dos modelos de Kostova percebeu-se que as teorias de custo de transação e do *Resource Based Review* (RBV) poderiam agregar as análises.

A perspectiva do RBV poderia contribuir para a presente discussão à medida que entende a organização como um conjunto amplo de recursos (WERNERFELT, 1984). Dentre tais recursos estariam os bens, capacidades, processos organizacionais, atributos empresariais, informação, conhecimento, práticas dentre outros controlados pela firma e que possibilitam a sua melhoria da sua eficiência e eficácia na concepção e implementação de estratégias (BARNEY, 1991). Assim, inserir na presente discussão os pressupostos do RBV (heterogeneidade e imobilidade dos recursos) e os atributos essenciais dos recursos de uma organização (valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis) (BARNEY, 1991) poderia apoiar o entendimento dos motivos que dificultam a transferência de prática organizacionais entre EMN e subsidiária.

Já as teorias dos custos de transação tem por pressuposto o fato de que a busca por maior eficiência produtiva reflete-se nos padrões de conduta dos agentes e na forma pela qual as atividades econômicas são organizadas e coordenadas. De forma mais objetiva, essa teoria postula que os formatos organizacionais são resultado de uma busca de minimização dos custos de transação por parte dos agentes econômicos (WILLIANSO, 1985; COASE, 1937).

Além de este ser um dos pressupostos teóricos essenciais para o entendimento dos BLs (LALL, 1980), tal perspectiva ainda poderia contribuir para a presente discussão à medida que as discussões sobre risco moral, assimetria de informações, lei dos pequenos números e seleção adversa podem apoiar o entendimento das questões que envolvem o relacionamento entre a EMN e os fornecedores.

5.3 Implicações para a gestão

Com base neste estudo, observou-se que as inconsistências e as desconexões entre os valores e normas dos atores do vínculo estão fortemente relacionadas ao insucesso observado no processo de transferência. Tendo isso em vista, recomendam-se, para os gestores de uma multinacional, quatro ações que visam diminuir o citado fator desse insucesso.

Em primeiro lugar, uma transferência de práticas bem-sucedidas deve envolver um posicionamento das lideranças da EMN, de modo que compartilhar as suas práticas seja uma decisão estratégica. Na medida em que a organização recebe a mensagem da liderança de que o processo de transferência para os fornecedores é relevante, os empregados da EMN tendem a realizar maiores esforços no referido processo. Em segundo lugar, o envolvimento dos gerentes de compra, qualidade e engenharia (setores que diretamente se relacionam com os fornecedores) é de grande importância para o processo de transferência. Os gerentes dessas áreas devem compreender a relevância que o processo de transferência tem para a EMN e assumir comportamentos e ações que a favoreçam. Tais comportamentos e ações devem almejar a diminuição das tensões e conflitos entre os atores no decorrer do processo e o desenvolvimento da capacidade dos fornecedores em reproduzir com a máxima exatidão possível as rotinas da prática transferida.

Em terceiro lugar, a EMN deve desenvolver mecanismos e instrumentos que atendam a necessidade de transferir os elementos sociais e técnicos da prática. Para cada elemento da prática que se deseja compartilhar devem ser desenvolvidos instrumentos que favoreçam que o fornecedor o entenda, o interprete e que atribua a ele o valor de um diferencial competitivo. Os mecanismos de transferência devem desenvolver no fornecedor a identidade para com as práticas da EMN. No momento em que o fornecedor se identifica com a prática e atribui valor a ela, a propensão de ele a institucionalizar é maior. Por fim, sugere-se que os gerentes responsáveis pelo vínculo com os fornecedores desenvolvam formas de gerenciar as relações de confiança. Assim, deve-se buscar um relacionamento em que os fornecedores percebem na subsidiária a boa-fé de suas ações, a sua honestidade nos acordos e discussões e a não captura de vantagens excessivas. Uma das formas de desenvolver uma relação de confiança entre organizações está na transparência dos processos e acordos estabelecidos entre as partes e na inclusão dos fornecedores na tomada de decisões e no planejamento industrial.

5.4 Limitações e sugestões para futuras pesquisas

Como em qualquer projeto, esta dissertação apresenta um conjunto de limitações que podem ser superadas em futuras pesquisas. A primeira limitação refere-se à impossibilidade de generalizações estatísticas a partir do estudo de caso único. O caso LG oferece um rico conjunto de dados para o contexto daquela empresa, com aqueles fornecedores e para aquele ambiente. Apesar disso, proporciona um rico detalhamento de acontecimentos e situações para o problema de pesquisa, possibilitando que o pesquisador reflita sobre as variáveis e relações que o influenciam. Também não é possível generalizar os achados deste trabalho

para uma compreensão mais rica do contexto das cadeias produtivas de Manaus, dado que esse caso é único e insuficiente para retratar a realidade da região.

A segunda limitação aponta para o fato de as entrevistas envolverem, em sua maioria, executivos brasileiros da LG. Somente um executivo coreano participou da entrevista de abertura da pesquisa. Tal fato diminui a capacidade de o caso representar as características organizacionais compartilhadas entre os diferentes membros da LG. É, também, uma limitação desta dissertação o fato de as entrevistas com os fornecedores envolverem um entrevistado para cada uma das empresas. Por questões de acessibilidade, não foi possível entrevistar um número maior de executivos em cada empresa fornecedora. Todos os executivos dos fornecedores entrevistados pertencem à alta gestão da empresa (proprietários e CEO) e têm uma compreensão ampla sobre o processo produtivo da injeção. Além disso, os executivos entrevistados são os responsáveis pela condução do vínculo de suas empresas junto à LG.

A terceira limitação reside no fato de que, as extrapolações do modelo de Kostova e Roth (2002) apontadas por esta dissertação são, em parte, limitadas. Apesar de sua coerência com as observações de campo, deve-se lembrar que o número de entrevistas (tanto da EMN quanto nos fornecedores) é pequeno. Esse fato diminui a capacidade do pesquisador em captar a dimensão completa do fenômeno estudado. Este trabalho buscou elaborar suas observações e respostas às perguntas de pesquisa a partir da perspectiva institucional. Entretanto, reconhece-se que o ambiente e os atores analisados são complexos e a perspectiva utilizada não dá conta de sua complexidade. As questões culturais, políticas, de conflito de agência, de custo de transação dentre outras são perspectivas alternativas que potencialmente auxiliará futuros trabalhos a lidar com a complexidade inerente ao problema.

Por fim, para futuras pesquisas, sugere-se que a questão da transferência de práticas seja abordada em: (1) outras organizações multinacionais originadas em outras nações; (2) outros setores econômicos; (3) envolvam práticas de maior conteúdo tecnológico. O caso LG guarda em si as peculiaridades do setor de eletro-eletrônico bem como as especificidades da Zona Franca de Manaus. Replicar a presente proposta, bem como os seus instrumentos de coleta de dados em outras situações, possibilitaria o aprimoramento do modelo de análise proposto por Kostova e Roth (2002), bem como possibilitaria um melhor entendimento dos imbricamentos entre os contextos institucional e relacional propostos por esta dissertação.

REFERÊNCIAS

ALTENBURG, T. Linkages and spillovers between transnational corporations and small and medium-sized enterprises in developing countries: opportunities and policies”, *in: UNCTAD, TNC-SME Linkages for Development: Issues-Experiences-Best Practices*. p. 3-61. New York and Geneva: United Nations publication UNCTAD/ITE/TEB/1, 2000.

BARDIN, L.; **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977

BARNARD, C. **As funções do executivo**. Rio de Janeiro: Atlas, 1971.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. V.17, Nº1, p. 99-120, 1991.

BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. **Managing across border: the transitional solution**. Harvard Business School Press, 1989.

BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. Global strategic management: Impact on the new frontiers of strategy research. Guest Editor's comments, Special Issue on Global Strategy. **Strategic Management Journal**, v.12, p. 5-16, 1991.

BERGER, M., LUCKMANN, T. **The social construction of reality**. New York: Doubleday, 1977.

BIGGART, N.W. Explaining asian economic organizations. In: ORRU, M.; BIGGART, N.; HAMILTON, G. (Orgs). **The economic organization of East Asian capitalism**. London: Sage Publication, 1992, p. 3-32.

BLOMSTROM, M.; KOKKO, A. Multinationals corporations and spillovers. **Journal of Economic Surveys**, v. 12, n. 2, p. 1-31. 1998.

BLOMSTRÖM, M.; KOKKO, A.; ZEJAN, M. **Host country competition and technology transfer by multinationals**. Cambridge: National Bureau of Economic Research, Aug. 1992, Working Paper n. 4131.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. **The future of the multinational enterprise**. London: Macmillan. 1976.

CAVES, R. E. Industrial corporations: the industrial economics of foreign investment. **Economica**, v. 38, p. 1-17, 1971.

CHILD, J. China and international business. In: RUGMAN, A. M; BREWER, T.L. (Orgs). **The oxford handbook of international business**. Oxford: Oxford Press, 2003, p. 681-715.

COASE, R. H. The Nature of the Firm. *Economica* , Vol. 4, November, pp. 386- 405, 1937.

CORIAT, B. The abominable ohno production system: competences, monitoring, and routines in japanese production systems. *In: DOSI, G.; NELSON, R.; WINTER, S. (Eds) The nature and dynamics of organizational capabilities*. Oxford: Oxford University Press, 2002

- CRESWELL, W. J. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches.** London: Sage, 1998.
- CRONE, M. Local sourcing by multinational enterprise plants: evidence from the UK regions and its policy implications. Belfast: Northern Ireland Economic Research Centre – NIERC, 2000. **Working Paper Series 48.**
- CRONE, M.; ROPER, S. Local learning from multinationals plants: knowledge transfers in the supply chain. **NORTHERN IRELAND ECONOMIC RESEARCH CENTER**, 1999. Working paper series N. 46.
- CRONE, M. **Multinational enterprises, material input linkages and the regional economy.** Sheffield: University of Sheffield, 1999. PhD thesis.
- DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens.** 2 ed. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2006.
- DICKEN, P. **Global shift: transforming the world economy.** London: Paul Chapman Publishing, 2010.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE-Clássicos**, v. 45, n. 2, 2005.
- DJELIC, M. L. **Exporting the american model.** Oxford, GB: Oxford University Press, 1998.
- DJELIC, M.; QUACK, S. Institutions and transnationalization. In: GREENWOOD,R.; OLIVER,C.; SUDDABY,R.; ANDERSSON,K. **The sage handbook of organizational institutionalism.** London: Sage, 2008. p. 299-323.
- DJELIC, M.L. **Exporting the American Model: The Postwar Transformation of European Business.** New York: Oxford University Press, 1998.
- DONER, R.; SCHNEIDER, B. R. Business associations and economic development. Atlanta: Emory University and Evanston, 2000. **Northwestern University mimeo.**
- DOSI, G.; NELSON, R.; WINTER, S. Introduction: the nature and dynamics of organizational capabilities. In: DOSI, G. *et al.*, (Orgs). **The nature and dynamics of organizational capabilities.** Oxford: Oxford University Press, 2002. p. 1-22.
- DRORI, G. Institutionalism and globalization studies. In: GREENWOOD,R.; OLIVER,C.; SUDDABY,R.; ANDERSSON,K. **The sage handbook of organizational institutionalism.** London: Sage, 2008. p. 449-72.
- DUNNING, J. H. **Explaining international production.** London: Unwin Hyman, 1988.
- DUNNING, J. H. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. **International Business Review**, v. 9, p. 163-90, 2000.
- DUNNING, J. H. The geographical sources of competitiveness of firms: the results of a new survey. **Transnational Corporations**, v. 5, n. 3, p. 1-30, 1996.

DUNNING, J. H.; LUNDAN, S. M. **Multinational enterprises and the global economy**. 2 Ed. Cheltenham (UK) and Northampton (USA): Edward Elgar Publishing, 2008.

DUNNING, J. H.; LUNDAN, S. The geographical sources of competitiveness. **International Business Review**, v.7, n.2, p. 115-33, 1998.

DUNNING, J. The key literature on IB activities: 1960-2000. In: RUGMAN, A. M; BREWER, T.L. (Orgs). **The Oxford handbook of international business**. Oxford: Oxford Press, 2003, p. 36-68.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v.14, n.4, p. 532-50, 1989.

EISENHARDT, K. M; GRAEBNER, M.E. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Caderno de Saúde Pública**, v. 24, n.1, p.17-27, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIROUD, A.; SCOTT-KENNEL, J. **Foreign local linkages in international business: a review and extension of the literature**. Bradford University School of Management, 2006. Working Paper n. 06/06.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p.57-63, 1995.

GONÇALVES, R. A empresa transnacional. São Paulo: Elsevier, 2002 In: KUPFER; HASENCLEVER (Org.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. São Paulo: Elsevier, p. 389-414. 1999.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Nacional, 1973.

GREENWOOD, E. **Metodologia de la Investigación Social**. Buenos Aires: Paidós, 1973.

HALINEN, A.; TÖRNROOS, J.; Using case methods in the study of contemporary business networks. **Journal of Business Research**, v.58, p.1.285-97, 2005.

HENNART, J-F. Theories of the multinational enterprise. In: RUGMAN, A.; BREWER, T. I.; (Orgs.). **The Oxford handbook of international business**. New York: Oxford University Press, 2003, p. 127-49.

JICK, T. D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, December 1979.

JONES, G. **The evolution of international business**. London and New York: Routledge, 1996.

- KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 4, p. 625-46, 1994.
- KOSTOVA, T. Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 308-24, 1999.
- KOSTOVA, T.; ROTH, K. Adoption an organizational practice by subsidiaries of multinacional corporations: institutional and relational effects. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, p. 215-33, 2002.
- KOSTOVA, T.; ZAHEER, S. Organizational legitimacy under conditions of complexity: the case of the multinational enterprise. **Academy of Management Review**, v. 24, p. 64-81, 1999.
- KRUGMAN, P. **Internacionalismo pop**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- LALL, S. Vertical inter-firm linkages in LDCs: an empirical study. **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**, v.42, p. 203-26, 1980.
- LG ELETRONICS. The people company: 50th year history. LG ELETRONICS. **The people company: 50th year history**. <http://www.lg.com/us/corporate-information/overview/history>. Acesso em: 07 fev. 2012.
- MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MATHEWS, J. A. Dragons multinationals: new players in 21th century globalization. **Asian Pacific Journal Manage**, v. 23, p. 5-27, 2006.
- MEYER, A.; ZUCKER, L. **Permanently failing organizations**. Huntington Park, CA: Sage, 1998.
- MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structures, asymmetry ans ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, p. 340-63, 1977.
- MILLES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**. London: Sage Publication, 1994.
- MORAN, T. H. The product cycle model of foreign direct investment and developing country welfare. **Journal of International Management**, v.6, p. 297-311, 2000.
- NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1982.
- NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.
- PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2006.
- POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge & Kegan, 1966.
- PORTER, M. **The competitive advantage of Nations**. New York: Free Press, 1990

REEDING, G. The smaller economies of pacific Asia and their business systems. **The oxford handbook of international business**. Oxford: Oxford Press, p. 760-81. 2003.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RODRIGUEZ-CLARE, A. Multinationals, linkages and economic development. **The American Economic Review**, v. 86, n. 4, p. 852-73, 1996.

ROSENZWEIG, P.; SINGH, H. Organizational environments and the multinational enterprise. **Academy of Management Review**, v. 16, p. 340-61, 1991.

RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A. Location, competitiveness and the multinational enterprise. In: RUGMAN, A.; BREWER, T. I.; (Orgs.). **The Oxford handbook of international business**. New York: Oxford University Press, 2003, p. 150-177.

SAGGI, K. Trade, foreign direct investment, and international technology transfer: a survey. **World Bank Research Observer**, v.17, p.191-235, 2002.

SANTANA, G. A. S. **Institucionalização de instrumentos gerenciais: o caso de uma organização do setor elétrico**. 2010, 121 páginas. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – FACE/UFMG, Belo Horizonte.

SCOTT, R. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage. 1995.

SCOTT, W. R. **Organizations: rational, natural and open system**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1992.

SCOTT-KENNEL, J.; ENDERWICK, P. Interfirm alliance and network relationships and the eclectic paradigm of international production: an exploratory analysis of quasi-internalisation at the subsidiary level. **International Business Review**, v. 3, n. 4, p. 425-45. 2004.

SELZNICK, P. **Leadership in administration: a sociological interpretation**. New York: Harper & Row, 1957.

SILVA, A. B. S.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. M.. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**, Rio de Janeiro: FGV, 1965.

SOY, S. K. **The case study as a research method**. University of Texas. 1997. Disponível em <<http://www.gslis.utexas.edu/~ssoy/useusers/1391d1b.htm>> Acesso em 20 Abr. 2011.

STEWART, J. C. Linkages and foreign direct investment. **Regional Studies**, v. 10, n. 2, p. 245-58, 1976.

SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17. (Winter Special Issue), p. 27-43, 1996.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. In: DOSI, G. *et al.*, (Orgs.). **The nature and dynamics of organizational capabilities**. Oxford: Oxford UP, 2002 p.334-62.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.). CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs. brasileiros). **Handbook de estudos organizacionais, modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1999, p. 194-217.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform 1880-1935. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, p. 22-39, 1983.

UNITED NATIONS CONFERENCE TRADE AND DEVELOPMENT. **World Investment Report 1991**. Genebra: Nações Unidas, 2001.

UNITED NATIONS CONFERENCE TRADE AND DEVELOPMENT. **World Investment Report 2000**. Genebra: Nações Unidas, 2005.

UNITED NATIONS CONFERENCE TRADE AND DEVELOPMENT. **World Investment Report 2001**. Genebra: Nações Unidas, 2006.

WESTNEY, D.; ZAHEER, S. The multinational enterprise as an organization. In: RUGMAN, A.; BREWER, T. (Eds.). **The Oxford handbook of international business**. Oxford: Oxford University Press, 2001, p. 349-79.

WESTNEY, D.E. **Imitation and innovation: the transfer of Western organizational patterns to Meiji Japan**. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1987.

WESTNEY, E. D. Isomorphism, institutionalization and the multinational enterprise. Paper presented at the **Academy of International Business Annual Meeting**. San Diego, 1988.

WESTNEY, E. Institutionalization theory and the multinational corporation. In: GHOSHAL, S.; WESTENY, E. (Eds.). **Organization theory and the multinational corporation**. New York: St. Martin's Press, 1993, p. 53-75.

WILKINS, M. The history of multinational enterprise. In: RUGMAN, A.; BREWER, T. I.; (Orgs.). **The Oxford handbook of international business**. New York: Oxford University Press, 2003, p. 3-35.

WINTER, S. G. Four Rs of profitability: rents, resources, routines and replication. In: MONTGOMERY, C. A. (Ed.). **Resource-based and evolutionary theories of the firm: towards a synthesis**. Kluwer: Norwell MA, 1995, p. 147-78.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman, 2001.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, V.5, n.2, p. 171-180, 1984.

WILLIAMSON, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.

ZANDER, U.; KOGUT, B. Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test. **Organization Science**, v. 6, n. 1, p. 76-92, 1995.

ZUCKER, L. G. Institutional theories of organization. **Annual Review of Sociology**, v. 13, p. 443-64, 1987.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

Roteiro de entrevista

Objetivos gerais

- Analisar o *backward linkage* entre subsidiária e fornecedores
- Analisar o processo de transferência da prática organizacional
- Avaliar o sucesso da transferência da prática organizacional

Objetivos específicos desta etapa

- Identificar a prática da subsidiária
- Mapear as rotinas e conhecimentos que envolvem tal prática
- Analisar a trajetória de construção do *backward linkage*
- Analisar a transferência da prática (implementação e Internalização)

1 Dados gerais do entrevistado

- a) Nome do entrevistado: _____.
- b) Cargo do entrevistado: _____.
- c) Setor de atuação do entrevistado: _____.
- d) Data da entrevista: _____.
- e) Duração da entrevista: _____.
- f) Tempo de empresa: _____.

2 Histórico da empresa

3 Definição da prática

Objetivo - Identificar uma prática da subsidiária, suas práticas, rotinas e conhecimentos (explícitos e tácitos).

3.1 Prática – Prática-chave para que a organização atinja seus objetivos estratégicos.

3.2 Rotinas – Identificar as rotinas que envolvem tal prática (elementos explícitos e tácitos). Verificar as rotinas que envolvem a prática e a avaliação de quem a executa sobre a mesma.

4 Formação do *backward linkage*

Objetivo - Analisar a trajetória do relacionamento entre subsidiária e fornecedor.

4.1 Processo de construção do BL - Histórico da formação e tempo de relacionamento.

- Características do relacionamento: como foi a escolha do fornecedor, grau de dependência para com o fornecedor, grau de concentração do mercado a qual pertence esse fornecedor; influência da regulamentação do País para a escolha desse fornecedor.
- Escolha do fornecedor - Fatores que levaram à escolha do fornecedor – fatores de mercado e fatores estratégicos, por exemplo, indicação de outra empresa ou escolha pela melhor competência desse fornecedor para produção de determinado insumo.

- Perfil temporal e contratual da relação - o BL é definido por contrato? Confiança entre as partes? Delimitação de tempo para prestação de serviço entre as partes?

4.2 Motivações para a formação do vínculo - Motivações que se seguem estão ancoradas à opção pelo fornecimento externo: (*Linkages determinants*, UNCTAD 2001, p. 133).

- 1) volume de *inputs*
- 2) favorecer a adaptação e a flexibilização do produto para o mercado local
- 3) legitimação da organização
- 4) adequação da produção aos padrões nacionais de produção
- 5) outros: _____.

4.3 Consolidação do vínculo - Mapear as formas de estreitamento do vínculo entre subsidiária e fornecedor

Transferência de conhecimento relacionado a - produto-relacionada, processo-relacionada, know-how gerencial.

Modo de transferência - especificações técnicas, consultoria, feedbacks, colaboração para P&D, fornecimento de máquinas e equipamentos, suporte técnico e financeiro, visitas técnicas, avaliação sobre os modos de transferência.

4.4 Desempenho - Percepção do executivo acerca da escolha do fornecedor e do seu desempenho.

Avaliação do desempenho do fornecedor em relação - qualidade do produto entregue, cumprimento de prazos, atendimento às necessidades da subsidiária, capacidade de o fornecedor executar a prática ou a técnica repassada para ela com a mesma eficiência da subsidiária.

5 – Contexto institucional

Objetivo - Identificar as pressões institucionais que afetam a transferência da PO da subsidiária para o fornecedor.

5.1 Pilar regulatório - Leis e regulamentações que influenciam /motivam a transferência de PO da subsidiária para os fornecedores.

5.2 Pilar cognitivo - Esquemas, estruturas e interpretações da prática que afetam a percepção, a categorização e a interpretação da mesma.

5.3 Pilar normativo - Normas e valores da organização que influenciam a transferência da prática da subsidiária para os fornecedores.

6 – Contexto relacional

Objetivo - Analisar a influência do contexto de relacionamento entre as partes para a transferência e adoção de PO pelos fornecedores.

6.1 Dependência - Natureza hierárquica entre subsidiária e fornecedor.

- Grau de dependência entre subsidiária e fornecedor: tecnologias de manufatura e processos, desenvolvimento de novos produtos, expertise gerencial e RH, marketing.

6.2 Confiança

- Comportamento ético (*Goodwill*) nos acordos formais e informais.

- Percepção de que o fornecedor tem um comportamento honesto.
- Comportamento oportunista - o fornecedor não obtém vantagens excessivas sobre a subsidiária quando há oportunidade.
- Cumprimento das obrigações: percepção sobre a ação do fornecedor para com suas obrigações estabelecidas no BL.

6.3 Identificação - Verificar a identidade existente entre subsidiária e fornecedor.

- Similaridade entre de soluções para os problemas do dia a dia.
- As soluções ofertadas pela subsidiária são semelhantes as soluções ofertadas pelos fornecedores.
- O sucesso da subsidiária está diretamente relacionado ao sucesso da fornecedora; O fracasso do fornecedor é também da subsidiária.

7 – Institucionalização da PO

7.1 Implementação da PO - Processo de transferência da prática da unidade emissora e o processo de adoção da prática pela unidade receptora.

- Dificuldades e facilidades de implementação da prática.
- Elementos de sucesso e insucesso na transferência da prática (elementos das regras, valores, rotinas, conhecimentos).
- Grau de efetividade da transferência da prática pela unidade emissora.

7.2 Internalização da PO - Descrição dos esforços organizacionais e pessoais para a correta implementação da PO.

- A PO é reconhecida como o melhor *caminho* para se fazer as coisas.
- Os valores da prática estão alinhados com as práticas individuais dos empregados.
- A PO realmente inspira o melhor desempenho do empregado.
- Percepção sobre o grau de satisfação para com a PO.
- Nível de concordância do empregado com a PO e as suas características.

APÊNDICE B – O PPB e a SUFRAMA

“A Superintendência da Zona Franca de Manaus (Suframa) é uma Autarquia vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior que administra a Zona Franca de Manaus - ZFM, com a responsabilidade de construir um modelo de desenvolvimento regional que utilize de forma sustentável os recursos naturais, assegurando viabilidade econômica e melhoria da qualidade de vida das populações locais” (SUFRAMA, 2011). Dentre as diversas responsabilidades desta autarquia estão: i) a formulação das regras produtivas que nortearão o processo produtivo das empresas; ii) a administração da execução do Processo Produtivo Básico no território da Zona Franca e; iii) a inspeção do cumprimento das regras de produção.

A estrutura legal da Zona Franca de Manaus conta com um esquema de leis e regulações chamado Processo Produtivo Básico (PPB). Este tem por função regular a produção das empresas multinacionais que se instalaram em Manaus de modo a garantir que determinadas etapas dos seus processos produtivos sejam necessariamente executadas em território nacional. A regulação produtiva é organizada por 'produto'. Isso quer dizer que para cada produto confeccionado em Manaus (ex. Ar-condicionado, microondas, televisor, etc.) possui um conjunto de etapas produtivas mínimas que devem ser executadas obrigatoriamente em território nacional ou com peças produzidas em território nacional.

Interessante notar que o PPB não restringe o perfil da empresa que executará a etapa produtiva para a multinacional. Ou seja, a peça ou etapa de produção deve atender a exigência de ser executada em território nacional, mas, não obrigatoriamente essa mesma etapa ou peça necessita ser executada por uma empresa nacional. O PPB também não restringe que essas mesmas etapas ou peças sejam realizadas pela própria subsidiária. A ação do PPB é focada em definir o que deve ser executado e produzido em território nacional de modo a gerar emprego e renda para a sociedade local. Segundo declarações dos responsáveis pelo PPB na Suframa, a regulamentação do processo produtivo não cuida de determinar questões como transferência de práticas e desenvolvimento de novas tecnologias.

Assim, a primeira observação que os dados nos sinalizam é para a existência de um conjunto de leis e regulamentações que favorecem a transferência de práticas entre organizações. A transferência é favorecida à medida que as empresas multinacionais (subsidiária) são obrigadas a se relacionar com empresas que produzem em território nacional. Como existem limitadas opções de empresas fornecedoras na Zona Franca, muitas delas são empresas nacionais – o que configurará o *Backward Linkage*.