

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

Crisomar Lobo de Souza

A contribuição da inovação na internacionalização de empresas sob o contexto da vantagem específica: um estudo de caso de uma subsidiária no setor de tecnologia da informação.

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

SÃO PAULO

2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

Crisomar Lobo de Souza

A contribuição da inovação na internacionalização de empresas sob o contexto da vantagem específica: um estudo de caso de uma subsidiária no setor de tecnologia da informação.

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Dissertação apresentada à Banca Examinadora como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em **Administração na área de Estratégia e Inovação.** pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, sob a orientação do Prof., Doutor **Belmiro do Nascimento João.**

SÃO PAULO
2010

Banca Examinadora

A minha esposa Vanda Baptistella, a quem eu tenho uma grande admiração.
A minha mãe, pelo seu carinho, amor e dedicação.

Ao meu irmão Alexandre, que embora distante tenho um grande apreço.

E as minhas irmãs Silvia e Marta.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Professor Dr. Belmiro João que me guiou durante todo o processo de elaboração desta dissertação.

Aos professores Onésimo, Serralvo, Luciano, Vico, Las Casas, Maria Cristina, Neusa Bastos e Hoyos, pelas suas contribuições em sala de aula e amizade.

Aos colegas Ana Elisa, Simone Virmond e Aldo Brunhara que foram grandes incentivadores e prestaram estimado apoio e juntos escrevemos artigos.

Ao executivo da empresa que permitiu a realização desta pesquisa.

A secretária Rita, e a todos os colegas que neste período passaram pela minha vida.

E, por fim, a todos que me apoiaram, incentivaram, e acreditaram neste trabalho.

RESUMO

SOUZA, Crisomar Lobo. A contribuição da inovação na internacionalização de empresas sob o contexto da vantagem específica: um estudo de caso de uma subsidiária no setor de tecnologia da informação. São Paulo, 2010. Dissertação (Mestrado em administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC-SP. São Paulo, 2010.

O objetivo deste estudo foi identificar como a inovação contribui como vantagem específica dentro do contexto do paradigma eclético. Na busca pelo mercado internacional diversos fatores influenciam o modo de entrada das empresas. A decisão de um investimento externo neste novo mercado está relacionada a uma estratégia da empresa que pode ser pela lucratividade ou outros interesses. A inovação como uma vantagem específica da empresa pode contribuir para a internacionalização. Esta pesquisa, um estudo de caso, foi realizada em uma subsidiária brasileira de uma empresa na área de TI. Foi realizada uma pesquisa qualitativa com entrevista em profundidade realizada com um dos principais executivos da subsidiária brasileira. Também foram utilizadas fontes secundárias. Na entrevista, buscou-se dados referentes ao processo de internacionalização, a caracterização do processo interno de inovação e como a inovação gerou vantagens específicas. A análise da pesquisa foi confrontada com a base teórica sustentada pelo paradigma eclético, onde buscou-se a inovação como vantagem específica. Os resultados mostraram que a inovação foi um dos fatores que influenciaram no processo de internacionalização da empresa.

Palavras-chave: Internacionalização. Vantagens específicas. Inovação.

ABSTRACT

The goal of this study was to identify how innovation contributes as specific advantage within the context of the eclectic paradigm. In the search for international market various factors influence the entry mode. The decision of a foreign investment in this new market is related to a company's strategy that can be by profitability or other interests. Innovation as a specific advantage of company can contribute to internationalization. This research, a case study was conducted in a Brazilian subsidiary of a company in the IT industry. We performed a qualitative study conducted in-depth interview with one of the top executives of the Brazilian subsidiary. Secondary sources were also used. In the interview, we sought data on the internationalization process, to characterize the internal process of innovation and how innovation has generated specific advantages. The analysis of the survey was confronted with the theoretical basis sustained by the eclectic paradigm, which sought to innovation as specific advantage. The results showed that innovation was one of the factors that influenced the process of internationalization of the company.

Keyword: Internationalization. Specific advantages. Innovation.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	A PROBLEMATIZAÇÃO DA PESQUISA.....	11
1.2	OBJETIVOS.....	12
1.2.1	Objetivo Geral.....	12
1.2.2	Objetivos específicos.....	12
1.3	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	13
2.	REVISÃO TEÓRICA.....	14
2.1	ABORDAGEM TEÓRICA FOCADA NA INTERNACIONALIZAÇÃO.....	14
2.2	INVESTIMENTO EXTERNO DIRETO.....	16
2.2.1	Contribuições de Hymer.....	18
2.2.2	A teoria da internalização.....	20
2.3	O PARADIGMA ECLÉTICO.....	25
2.3.1	Vantagens de propriedade específicas.....	29
2.5	INOVAÇÃO.....	31
3	METODOLOGIA.....	39
3.1.	FUNDAMENTOS PARA A ESCOLHA DO MÉTODO.....	39
3.1.1	Classificação das pesquisas com base nos objetivos.....	39
3.1.2	Métodos de abordagem do problema.....	40
3.1.3	Abordagem qualitativa.....	41
3.1.4	Estudo de caso.....	43
3.2	PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO.....	45
3.2.1	Visão geral do projeto de estudo de caso.....	46
3.2.2	Procedimentos de campo.....	48
3.2.3	Questões do estudo de caso.....	49
3.2.4	Guia para o relatório de um estudo de caso.....	50
3.3	Limitações da Pesquisa.....	51
4 A	EMPRESA ANALISADA.....	52
4.1	O HISTÓRICO DA EMPRESA.....	52
4.1.1	Origem.....	52
4.2	O MERCADO DA DELTA.....	54
4.2.1	Novos mercados.....	55

4.3	A DELTA NA AMÉRICA LATINA E BRASIL.....	56
4.4	A REDE DE INOVAÇÃO DA DELTA.....	57
5	ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO DA EMPRESA DELTA.....	60
5.1	ANÁLISE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	61
5.1.1	A internacionalização da empresa.....	61
5.1.2	A entrada da Delta no Brasil.....	63
5.1.3	A relação entre subsidiária e matriz.....	65
5.2	FATORES COMPETITIVOS DA EMPRESA.....	66
5.3	A DELTA E A INOVAÇÃO.....	67
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	70
6.1	CONCLUSÕES.....	70
6.1.1	Quanto a internacionalização.....	70
6.1.2	Quanto as vantagens específicas e a inovação.....	70
6.2	OUTROS FATOS RELEVANTES NÃO COMTEMPLADOS NA TEORIA..	71
6.3	LIMITAÇÕES.....	71
6.4	SUGESTÕES DE PESQUISA.....	72
6	REFERÊNCIAS.....	73
	APÊNDICE A – Questionário.....	82

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ARPANET - *Advanced Research Projects Agency Network*

BIRD – Banco Internacional para a Reconstrução e Desenvolvimento

DARPA - Defense Advanced Research Projects Agency

EMNs – Empresas multinacionais

EUA – Estados Unidos da América

FMI – Fundo Monetário Internacional

FSA - *Firm-specific advantage*

GATT - *General Agreement on Tariffs and Trade*

HKC - Hymer, Kindleberger e Caves

IED – Investimento Externo Direto

IP – *Internet Protocol*

MMS - *Multimedia Messaging Service*

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OLI – *Ownership, Localization, Internalization*

ONU – Organizações das Nações Unidas

P&D – Pesquisa & Desenvolvimento

SMS - *Short Message Service*

TI – Tecnologia de Informação

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais empresa de países emergentes estão se internacionalizando, e no Brasil não é diferente. A busca pelo mercado internacional requer grandes desafios para as empresas, pois diversos fatores influenciarão na sua estratégia de internacionalização, como cultura, mercado, concorrentes, governo, fornecedores, tecnologia e outros aspectos relacionados com a empresa e país. O domínio ou a facilidade de acesso a um ou mais destes fatores contribuem para que as empresas ganhem vantagens específicas proporcionando competitividade no mercado externo. Ainda que as empresas tenham esses fatores que contribuem para a internacionalização, elas enfrentarão um cenário altamente competitivo, dinâmico e imprevisível. Para concorrer neste mercado, um dos quesitos é que elas busquem uma orientação permanente para a inovação.

Esta pesquisa tem como tema a internacionalização de empresas inovadoras. Neste contexto, procura-se analisar as inter-relações entre inovação e a trajetória de internacionalização de uma empresa estrangeira com tecnologia inovadora, o que gerou o seguinte problema:

Como a inovação contribui, no contexto da vantagem específica, para a internacionalização da empresa?

Para responder a questão da contribuição da inovação na internacionalização de uma empresa foi pesquisada a inter-relação entre inovação, sob o ponto de vista da vantagem específica dentro do contexto do paradigma eclético da teoria econômica da internacionalização, e o movimento de internacionalização das empresas em relação aos investimentos. A questão central do trabalho foi desenvolvida a partir do problema relacionado acima, direcionando a pesquisa sobre a inovação dentro do contexto da vantagem específica do paradigma eclético para a internacionalização de uma empresa.

Para buscar os resultados que respondessem ao problema proposto, foi feita uma pesquisa exploratória de análise qualitativa, realizada através do estudo de caso único de uma empresa no setor de Tecnologia de Informação (TI), especificamente

comunicação móvel. Para tanto foi definido o objetivo da pesquisa, o objeto a ser pesquisado e sua contextualização teórica do debate científico.

1.1 A PROBLEMATIZAÇÃO DA PESQUISA

Com a globalização e o avanço da tecnologia acentua-se a competição entre empresas. Nesta nova era a complexidade dos mercados tem aumentado produzindo um ambiente dinâmico. A entrada de novos competidores e de produtos substitutos acontece numa velocidade muito rápida, exigindo uma reação mais rápida por parte das empresas. Neste cenário o desafio competitivo será diante de novos desafiantes, inovadores e criativos, (HAMEL; PRAHALAD, 2005), onde a rapidez no desenvolvimento de novos produtos e o ciclo de vida dos produtos mais curtos torna-se um fator estratégico. Neste ambiente não reagir pode significar o desaparecimento. A crescente necessidade de sobrevivência faz com que as empresas busquem novas alternativas de expansão, sendo a internacionalização uma delas.

A escolha da estratégia para a internacionalização passa a ser um dos elementos essenciais, para seu êxito ou fracasso. As empresas devem ser capazes de criar o futuro mudando as regras, remodelando os setores existentes ou criando setores inteiramente novos, (HAMEL; PRAHALAD, 2005), adaptar-se não é suficiente diante de um ambiente imprevisível e de mudanças turbulentas. É necessária uma estratégia que envolva mudanças rápidas e inovadoras para obter vantagens competitivas.

Neste ambiente de evolução tecnológica e altamente competitivo e dinâmico, cresce a importância da inovação na estratégia da empresa. A competitividade da empresa, entre outros fatores na internacionalização, está ligada a sua capacidade de inovação.

Portanto, as empresas necessitam considerar, em suas estratégias, a atuação em outros mercados e para isso precisam desenvolver ou aproveitar de vantagens

específicas para serem competitivas. As inovações são um destes fatores que contribuem para gerar a vantagem específica que as empresas necessitam para disputar nos mercados internacionais.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é: verificar como processo de internacionalização pode se beneficiar da inovação dentro do contexto da vantagem específica do paradigma eclético, para o alcance de seus objetivos de internacionalização.

1.2.2 Objetivos específicos

- 1) Identificar a trajetória de internacionalização da empresa.
- 2) Caracterizar os processos internos de inovação da empresa.
- 3) Identificar a relação, que se pode traçar, entre a inovação e a vantagem específica.
- 4) Descrever como a inovação cria uma vantagem específica para a empresa se internacionalizar.
- 5) identificar a importância da inovação para a internacionalização das empresas.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este estudo está estruturado em seis capítulos. O primeiro capítulo está a introdução que visa orientar o leitor sobre o objetivo do trabalho, a forma de como se abordou e como transcorrerá o seu desenvolvimento.

O segundo capítulo situa o leitor, através da revisão de literatura teórica, dos principais fundamentos de base para esta pesquisa. Ele apresenta a literatura relevante para a pesquisa. Este capítulo é a relação entre a pesquisa e estudos anteriores desenvolvidos. O capítulo está subdividido em três fundamentações teóricas: o investimento externo direto (IED), o paradigma eclético e vantagens específicas e por fim, a inovação.

O terceiro capítulo permite ao leitor avaliar a legitimidade da metodologia escolhida, para isso o capítulo reforça a questão principal e os objetivos do estudo para que os leitores possam avaliar a validade da metodologia escolhida. Trata de como o estudo será abordado, as técnicas escolhidas para coleta de dados, a justificativa do método escolhido, vantagens e limitações.

No quarto capítulo, é feita a descrição do caso selecionado para esta pesquisa. O caso da empresa Delta (nome fictício), empresa do setor comunicação móvel. Neste capítulo será visto as informações obtidas da empresa, documentação levantada, seu histórico e atuação no mercado, em resumo, descreve e explora as informações coletadas no estudo de caso.

No quinto capítulo, é feita a análise do caso tendo como base o contexto da revisão da literatura vista no segundo capítulo, discussão, consiste no contraste entre a revisão literária e as informações resultantes da coleta de dados através do estudo de caso. E, finalmente, são descritas as principais conclusões para que se possa responder às perguntas de pesquisa.

E finalmente, o sexto e último capítulo, são feitas as conclusão e recomendações, é uma síntese dos achados da pesquisa e do que foi aprendido no desenvolvimento desta pesquisa e dos seus resultados. Também, oferece recomendações de novas questões de pesquisa que poderiam ser levantadas.

2. REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo foi dividido em cinco partes: uma introdução sobre as teorias de internacionalização e modos de entrada, o IED, o paradigma eclético, vantagem de propriedade específica e inovação. A revisão teórica será focada na teoria econômica especialmente em IED e paradigma eclético, sendo que a teoria comportamental eventualmente será referenciada para o entendimento de algum contexto.

2.1 ABORDAGEM TEÓRICA FOCADA NA INTERNACIONALIZAÇÃO

As questões estratégicas, na internacionalização de empresas, que merecem atenção incluem a escolha do modo de entrada em novos mercados. Diversas teorias buscam explicar o modo de entrada das empresas multinacionais em outros países, duas teorias se destacam, a comportamental e a econômica.

Pela teoria comportamental, principalmente quando se trata de países em desenvolvimento, as empresas iniciam sua internacionalização em países vizinhos, de modo gradual devido às incertezas custos de informação elevados e a falta de conhecimento empírico em atividades de *marketing* no exterior (CAVUSGIL, 1980). Elas obedecem a certa lógica de proximidade geográfica, cultural, econômica, conhecida como “distância psíquica” segundo Johanson e Vahlne (1977).

A teoria econômica deriva de modelos da organização industrial, que buscam entender os movimentos das empresas frente às barreiras existentes, (ROCHA;, ALMEIDA, 2006). Nos modelos de organização industrial, os obstáculos que afetam diretamente a decisão de entrada em um país são as imperfeições de mercados existentes.

Existem diversas formas de começar a operar internacionalmente Root (1987), que podem ser através de: exportações licenças, *franchising*, *joint ventures* e

subsidiárias integrais no exterior. Muitas empresas começam suas atividades internacionais com exportações de bens e serviços para outros países, devido a esse modo inicial ter um baixo custo para estabelecer uma operação em outros países. Mesmo assim, há despesas com canais de marketing e distribuição dos seus produtos e serviços (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Para as empresas inexperientes, as opções estratégicas mais comuns inicialmente, resultam da procura de fontes baratas de suprimento no exterior, ou seja, via intermediário.

A internacionalização pode ser entendida como um processo crescente e continuado de envolvimento de uma organização em operações com outros países, fora de sua base de origem. A medida que a empresa vai adquirindo conhecimento e experiência no novo mercado ela pode ir aumentando o seu grau de envolvimento e comprometimento passando a realizar IED (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990). Esses modos de entrada envolvem graus ascendentes de comprometimento com o mercado externo, assim como graus ascendentes de risco.

Para competir com as empresas já estabelecidas em mercados estrangeiro e obter vantagens suficientes para compensar os custos de operar em ambientes novos distantes de suas origens, variáveis estruturais e conjunturais são fatores condicionantes. Tais fatores como as características do país e da indústria com variáveis operacionais e estratégias específicas da firma, podem levar a uma empresa à decisão de produzir ou não em um mercado externo. Dunning (1980; 1988a), procurou explicar os motivos através do paradigma eclético, também conhecido por OLI (*ownership, localization, internalization*), que permite analisar as tendências das firmas em promover e controlar atividades de valor agregado para além das fronteiras nacionais. A extensão e o padrão da produção da firma no exterior, financiada por IED, serão determinados pela força e interação entre os três conjuntos de variáveis (OLI). Segundo a teoria eclética, uma firma vai continuar o seu processo de internacionalização passando a produzir no mercado de destino se possuir vantagens proprietárias que torne necessário ou vantajoso internalizar mercados. A decisão de produzir no exterior, dado um determinado contexto legal e econômico, ao invés de licenciar ou exportar, está fortemente relacionada à natureza dos seus ativos intangíveis.

A definição de empresas multinacionais (EMNs) dada por Bartlett, Ghoshal e Birkinshaw (2003), são aquelas que tenham investimento direto significativo em países estrangeiros com envolvimento na administração das operações tanto estrategicamente como organizacionalmente. Um importante conceito na teoria das EMNs é o da *firm-specific advantage* (FSA). Ele está relacionado com o conceito de vantagem de propriedade. Como as EMNs geralmente possuem uma desvantagem em relação à distância do mercado a explorar, língua e outras barreiras, elas devem compensar com vantagens de propriedade, onde estas vantagens de propriedades são condições necessárias Dunning (1977), Dunning e Cantwell (1991), Rugman (1981, 1985) e Casson (1986), para o sucesso de uma EMN

2.2 INVESTIMENTO EXTERNO DIRETO

O IED é uma possibilidade de entrada em um país entre as alternativas de estratégias globais das EMNs. Dentro da modalidade de IED, podemos citar as seguintes alternativas de entrada: *greenfield*, aquisição e *joint ventures*. *Joint ventures*, em alguns casos, podem ser a única modalidade de entrada permitida por um determinado governo Chang e Rosenzweig (2001), mas, em muitos casos, é também a modalidade de entrada pelas empresas devido à restringir os riscos iniciais do início da operação. Dentre estas alternativas, a empresa pode optar pela propriedade completa ou parcial do investimento ou iniciar um investimento desde o ponto de partida ou adquirir uma empresa local existente. Para Kim e Hwang (1991), o que diferencia entre as modalidades de entrada no mercado está no nível de controle e no comprometimento de recursos envolvidos.

As causas do movimento internacional de capitais começaram a ser estudadas quando se generalizou o IED na relação econômica nos países ocidentais. Entretanto, até a segunda guerra mundial o movimento internacional de capitais, o enfoque era centrado na teoria neoclássica. Apesar de os trabalhos teóricos sobre IDEs terem origem a Adam Smith, Stuart Mill e Torrens, um dos primeiros teóricos a desenvolver argumentos a esse respeito foi Ohlin (1933). Uma das correntes era a teoria neoclássica da arbitragem de fluxo de capital, que tinha como premissas que o

capital devia fluir de nações onde o retorno sobre os investimentos (a taxa de juros locais segundo esta teoria), era baixo para as nações onde ele era mais alto Ohlin (1933). De uma maneira geral, a tradição neoclássica estabelece que os IED's, assim como os investimentos de portfólio¹, são motivados pelo diferencial das taxas de juros entre os países (ALIBER, 1970); RAGAZZI, 1973). Em outras palavras, os investidores eram motivados pela obtenção de elevada remuneração de seu capital em países que apresentavam elevado crescimento e/ou grande potencial de crescimento de seus mercados e cujas taxas de juros eram mais elevadas que as obtidas nos financiamentos dos países de origem do capital, em geral, já desenvolvidos. As empresas investiam no exterior motivada pelas diferentes taxas de juros vigentes nos países, direcionando seus investimentos a países que oferecem uma taxa de juros mais alta.

Após a segunda guerra mundial, surgem os órgãos institucionais como: FMI, BIRD, GATT, ONU entre outros. Simultaneamente, há um crescimento no número de EMNs como agentes ativos das mudanças tecnológicas e dos processos de integração dos mercados e conseqüentemente um aumento nos negócios internacionais (ORTIZ, 1994). Há um progresso tecnológico, fundamental para a disputa no mercado. As empresas começaram a reunir recursos de grande magnitude que tornaram possível o desenvolvimento de forças produtivas em grandes escalas. Grandes empresas dos EUA instalaram unidades de produção nos países destruídos pela guerra e que estavam em reconstrução. Considera-se este o primeiro momento da transnacionalização. A partir da década de cinquenta há uma reação por parte das empresas européias e japonesas, criando suas próprias empresas transnacionais e partem para a disputa de países em desenvolvimento e o EUA. A partir de então, houve um maior interesse pelos estudos dos investimentos estrangeiros diretos.

¹Os investimentos de carteira ou portfólio são os investimentos externos onde o investidor detém menos de 10% das ações ou quotas com direito a voto e que não se destinam a um controle efetivo sobre as decisões das empresas. São caracterizados, principalmente, como depósitos bancários e/ou aplicações financeiras sob a forma de títulos públicos ou privados, basicamente especulativos.

2.2.1 Contribuições de Hymer

Um dos primeiros estudos, pós-segunda guerra mundial, das atividades das empresas fora do país, com aquisições no exterior de ativos fixos, IED, e controle das operações locais foi desenvolvido por Hymer (1960), em sua tese de doutorado, num estudo das empresas norte-americanas que cresciam suas atividades no exterior na década de 1950.

Hymer (1960) centraliza seus estudos nos padrões de investimentos da produção internacional das EMNs e do IED com base nas abordagens da teoria da organização industrial² baseado no economista industrial Bain (1956). Este economista industrial buscou explicar a propriedade e a estrutura competitiva de diferentes setores industriais dos EUA, desenvolvendo uma tipologia das barreiras à entrada que definem o grau das vantagens competitivas das empresas. Vantagens que incluía direitos de propriedade, custos absolutos e economias de escala e o acesso privilegiado a produtos ou fatores de produção. Hymer (1960) foca no tratado sobre as barreiras de entrada nas indústrias domésticas, deixando de fora as teorias de comércio internacional, que predominavam os estudos de internacionalização.

Hymer (1960) constatou que existiam vários aspectos do IED e das EMNs que eram inconsistentes com as abordagens da tradição neoclássica e mereciam ser analisadas. O Autor analisa a razão pelas quais as empresas decidem operar em mercados estrangeiros por meio de IED. Para o autor, o motivo das empresas investirem no exterior não era a taxa de juros, mas sim os lucros que estas poderiam obter tendo o controle do mercado e de uma operação própria no exterior, o que renderia retorno sobre o capital investido, superior à taxa de juros daquele país.

Para Hymer (1960) o IED era motivado por: desejo de controlar empresas estrangeiras e assim deixaria de ter competição entre elas e as do país de origem, e

² Organização industrial é um ramo da microeconomia aplicada, relacionada as causas e comportamento das empresas devido a estrutura de mercado e na eficiência resultante para o sistema. Tem o foco na análise da concorrência imperfeitas e na elaboração de políticas e regulamentações que tornem os mercados mais competitivos e eficientes.

pelo desejo de aumentar seus retornos através das suas vantagens especiais. Embora Teece (2006) com relação à primeira constatação de Hymer (1960), ressalte que esta talvez tenha sido uma “distração” do autor, ao invés de uma contribuição importante. Pois no período de 1960, os estudos e avanços no campo da organização industrial ainda se encontravam em fase inicial, a grande contribuição de Hymer foi de que, uma empresa deve possuir algumas vantagens especiais para conseguir penetrar em mercados externos via IED.

Hymer (1960) e Teece (2006), argumentam que o motivo do IED se dá pela aquisição de vantagens específicas únicas desenvolvidas no mercado doméstico, devido a falhas na estrutura de mercado, onde os retornos do investimento compensem os custos gerados pela desvantagem de ser estrangeira. Hymer (1960) identificou quatro fontes genéricas de vantagens: acesso a fatores de produção de menor custo, tecnologia de processo superior, acesso a melhores canais de distribuição e oferta de produtos diferenciados.

Hymer ganhou notoriedade no seu trabalho por demonstrar que o IED não tinha tendência de ocorrer nas indústrias que se aproximavam da concorrência perfeita. Teece (2006) argumenta que Hymer conseguiu demonstrar que o IED era mais favorável a indústrias que necessitavam de recursos naturais abundantes e onde havia um grau de concentração maior, como os grandes oligopólios mundiais.

Outros autores como Kindleberger (1969) e Caves (1971), a partir das idéias de Hymer também fizeram importantes contribuições. Eles procuraram ampliar a análise dos diferentes aspectos do comportamento das EMN's e, com isso, do IED.

Kindleberger (1969) trabalhou na idéia de Hymer (1960) de que as empresas para atuar num mercado externo deveriam possuir vantagens especiais e que estas derivariam das imperfeições dos mercados, o autor concluiu que eram as estruturas, concorrência monopolista, dos mercados que determinavam a conduta adotadas pelas empresas e não o contrário como Hymer (1960) declarava.

Caves (1971) também trabalhou com argumentos semelhantes aos de Hymer (1960) e Kindleberger (1969), confirmando de que era a estrutura dos mercados que vai

determinar a conduta das empresas que irá internacionalizar a sua produção. Para o autor os IDEs vão ocorrer basicamente em setores dominados por oligopólios. A argumentação principal de Caves (1971) é em relação ao IED do tipo horizontal. Quando houver diferenciação de produtos, poderão ocorrer investimentos horizontais, isto é, no mesmo setor, e quando não houver, existirão investimentos verticais, isto é, em setores para trás na cadeia produtiva da empresa.

A contribuição de Hymer, Kindleberger e Caves sobre a hipótese de investimentos diretos, determinados por ativos específicos que compensem a desvantagem inicial das empresas estrangeiras diante das firmas locais, ficou conhecida na literatura como a tradição HKC (Hymer, Kindleberger e Caves) por terem conseguido tirar a questão da determinação do IED das tradicionais teorias do capital e do comércio. Trazendo para a abordagem da organização industrial.

Para Hymer (1960), as EMNs internalizarão as operações e transações internacionais. Contudo, Dunning e Rugman (1985) e Teece (2006) afirmam que Hymer desenvolveu suas idéias na direção da busca do poder de mercado ao invés da minimização dos custos que segundo os autores, se mostrou mais produtiva. Que é o caso da abordagem da internalização.

2.2.2 A teoria da internalização

Uma outra abordagem, derivada da organização industrial, tenta cobrir os espaços deixados pela tradição HKC, quanto à determinação do IED. A tradição HKC mostrou que eram as vantagens específicas que conduziam ao poder de mercado (TEECE, 2006), através de um monopólio que era capaz de compensar os elevados custos de uma operação no exterior. Entretanto ela não conseguia provar questões relacionadas à natureza, fonte e extensão deste poder de mercado.

A teoria da internalização parte da existência de imperfeições no mercado, onde tenta explicar o porquê da decisão das empresas em realizar atividades da sua cadeia de produção em outros países, em vez de estabelecerem relações

contratuais com as empresas locais Buckley e Casson (1976). Em outras palavras, a teoria da internalização procurava responder por que é mais barato internalizar algumas atividades internacionais em vez de externalizá-las via mercado.

O conceito de internalização surgiu com Coase (1937), que desenvolveu seu trabalho a partir das idéias de Knight (1921). Para o autor uma empresa internaliza transações que poderiam ocorrer no mercado. Posteriormente essas idéias foram desenvolvidas por Williamson (1975) com contribuições de Penrose (1959) para explicar a natureza da empresa em um mesmo país o qual foi útil para explicar as EMNs. Para Williamson (1975) para uma empresa decidir internalizar certa atividade, ela fará somente quando os custos envolvidos na coordenação dessas atividades pela hierarquia da empresa forem mais baixos que os custos de transação caso ela usasse o mercado como mecanismo de coordenação. Os custos de transação são os custos gerados pelas ineficientes transações de determinada organização com o seu mercado, devido as seguintes razões: racionalidade limitada do tomador de decisões, incerteza sobre o futuro e possibilidade de comportamento oportunista por parte de determinados atores econômicos.

Um dos trabalhos mais significativos na teoria da internalização para explicar os investimentos externos diretos foi um artigo seminal de Buckley e Casson (1976). Para os autores as imperfeições do mercado são de origem externa à EMN e que para superar estas imperfeições dos mercados, cria-se um mercado interno que substitui o mercado externo inexistente ou ineficiente. Portanto a internalização dessas imperfeições dos mercados externos, quando ocorre fora do país de origem da empresa, leva a criação de empresas multinacionais.

A teoria da internalização esta fundamentada nas imperfeições do mercado (BUCKLEY; CASSON, 1976), e tem como premissa de que quanto maior a probabilidade da empresa perder as suas vantagens específicas por não estar diretamente atuando no mercado, maior é o estímulo para a internalização. Para Buckley e Casson (1976) a decisão de investir no exterior acontecerá quando os benefícios e os custos forem equalizados. Os autores estabeleceram cinco benefícios originados pela imperfeição dos mercados para a internalização:

a) tempo: quando a coordenação dos recursos exige um curto período de tempo para a coordenação entre vários agentes econômicos que se ocupam de etapas diferentes na cadeia de valores, por exemplo: uma operação entre matriz e subsidiária seria mais rápido do que a matriz e um parceiro; ou seja, quando a frequência das transações é considerável;

b) controle dos preços: quando a exploração do mercado exige uma política de preços discriminatória para ter maior controle nos preços de seus produtos. A empresa pode integrar-se para frente ou para trás na cadeia de valor;

c) poder de barganha: quando a existência de um monopólio torna as transações instáveis e sujeitas às incertezas, evita situações inconstantes de barganha com outros agentes econômicos;

d) incerteza do comprador: em algumas operações internacionais como licenciamento, geralmente os que levam componentes intangíveis ou quando se tratam de produtos considerados públicos o comprador só terá certeza de receber o adquirido quando receber em suas mãos. No caso matriz e subsidiária a incerteza é eliminada por se tratarem da mesma empresa;

e) intervenção governamental: haverá menos intervenção do governo sobre preço, impostos, tarifas e taxas de câmbio, quando a empresa tem sua base no país hospedeiro. Geralmente o governo intervém nos mercados internacionais.

Diversos são os custos associados à internalização, Buckley e Casson (1976) consideraram quatro importantes custos:

a) a fragmentação do mercado, que depende da relação entre as escalas ideais das atividades ligadas pelo mercado;

b) o adicional custo de comunicação atribuível a internalização. Este custo é maior, quanto maior a distância geográfica entre as regiões e quanto maior for a distância social, ou seja, as divergências no idioma, social e ambiente de negócios;

c) o custo da discriminação política contra empresas estrangeiras, que tenderão a se acentuar quanto mais instável forem às relações políticas entre as nações.

d) o custo administrativo do mercado interno, que depende de uma eficiente gestão.

Em seu primeiro trabalho, Buckley e Casson (1976) deram ênfase a diversas formas de concorrências imperfeitas de mercados decorrentes dos custos de organização de mercados, como mercados de produtos intermediários, vários tipos de conhecimentos e *expertise*, representados por patentes e capital humano. Em um segundo período as pesquisas acadêmicas se voltam pela tentativa de estruturar uma abordagem mais integrada buscando explicações do porquê dos motivos e as razões do desenvolvimento de atividades em outros mercados, como a questão do onde, relativo a localização dessas atividades e das formas como elas são desenvolvidas.

Mudanças sociais e políticas, desenvolvimentos em tecnologia e técnica e mudanças nos padrões da demanda provocam alterações nas condições de custo. A decisão de internalização e a decisão de localização e os custo de localização determinam o padrão do IED, porque elas determinam a propriedade da atividade econômica e sua configuração geográfica Buckley e Casson (1993; 1998) Duas variáveis compõem o trabalho de Buckley e Casson (1993) a de localização e a de propriedade. A primeira diz respeito onde são realizadas as operações de produção, as empresas escolhem a localização que lhe proporcione o menor custo como retornos relacionados a escala de produção, imperfeições nos mercados ou tarifas e taxas vantajosas, A segunda indica quem detém o controle desta atividade, pressupõe que é mais eficiente organizar as atividades internamente do que através de terceiros.

Outros estudos em internalização foram realizados por Rugman (1981), Hennart (1982) e Teece (1985), entre outros. Eles contribuíram para minimizar a preocupação de Hymer e seus seguidores em relação aos estudos de poder de mercado e direcionar a análise para as economias obtidas com a internalização das atividades. Hennart (1982) estuda as vantagens da internalização do ponto de vista da reputação de bens intangíveis quando transferido para outro país. Teece (1985) demonstra que a natureza de uma EMN varia de acordo com o tipo de IED feito pela

empresa, horizontal ou vertical. O autor, também mostra que a EMN no exterior é mais eficiente por ter os custos mais baixos e por isso é mais lucrativa. Para o autor, quando há integração vertical, as circunstâncias que podem levar a uma arriscada dependência entre as partes nem sempre estão presentes para justificar a integração em vez da solução via mercado. Quando a integração é horizontal, a solução via mercado é preferível se envolve o conhecimento ou a tecnologia, capaz de conferir vantagem competitiva no mercado estrangeiro, e esta possa ser protegida de uso indevido por meio de contratos entre países.

Também, Krugman e Obstfeld (1999) argumentam que o investimento externo direto está intimamente ligado à questão da localização dos recursos. As empresas investidoras buscam a prosperidade da organização que pode ser por meio do aumento das exportações, matéria-prima mais barata, tecnologia, proteção de mercados contra os concorrentes. Para estas empresas representam uma expansão horizontal ou vertical de suas atividades. Lundan e Hagedoorn (2001) analisaram os efeitos do IED em alianças e aquisições em termos do paradigma OLI, na exploração de vantagens de propriedade para obter vantagens competitivas no exterior.

Diferentes fatores internos e externos contribuem para a decisão de IED em outros mercados estrangeiros, entretanto na maioria das vezes está baseado no controle de alguns ativos específicos de propriedade da firma ao invés de sua comercialização através do mercado. Quanto maior as forças das imperfeições dos mercados, maior será a necessidade de controle desses ativos, através de IED (HYMER, 1960).

A teoria da internalização foi considerada dominante durante duas décadas desde o seu surgimento para explicar os motivos pelos quais a empresa escolhe o IED, em vez de qualquer outra modalidade para comercializar os produtos intermediários. Entretanto, Dunning (2000), não nega a importância da teoria, mas fez três críticas a esta abordagem como:

a) a teoria da internalização é incompleta, no sentido que existem outras funções com as quais a empresa pode atuar sem ser somente aquelas relacionadas ao custo de transação;

b) ela representa uma abordagem estática, com pouca orientação de como uma empresa pode organizar suas atividades para criar vantagens futuras, em vez de otimizar o uso de seus ativos já existentes. A teoria da internalização precisaria explicar porque os custos transacionais específicos à empresa são provavelmente menores que os custos transacionais específicos ao mercado tanto na criação, quanto no uso de recursos e habilidades;

c) nem sempre há uma participação acionária nas relações inter-empresariais, pois uma vantagem competitiva de uma empresa está fundamentada em um conjunto de direitos intelectuais de propriedade, podendo o seu uso ser controlado e monitorado através de um acordo contratual. Também há por parte das empresas, acordos de colaboração para alguma proposta muito específica e que geralmente é tem um tempo fixado.

2.3 O PARADIGMA ECLÉTICO

Durante o período dos anos setenta e oitenta as pesquisas acadêmicas sobre atividades de negócios internacionais, eram representadas pela tentativa de estruturar uma abordagem mais integrada onde explicaria os motivos e as razões, a questão da localização e as formas como se desenvolvem essas atividades. Neste contexto, modelo eclético do IED de Dunning (1977), representou a base analítica dominante, por mais de duas décadas, de uma série de ensaios sobre os determinantes do IED e das atividades externas de EMNs.

O paradigma eclético foi apresentado pela primeira vez por Dunning (2001) no *Nobel Symposium in Stockholm* em 1976 e tem sido o modelo teórico mais requisitado pelos pesquisadores para a análise dos determinantes do IDE e das atividades produtivas das empresas MNEs (DUNNING, 1977; 1988a). Ela reúne contribuições de

diferentes teorias originárias da economia e também dos estudos de Hymer (1960), Williamson (1975) e nos trabalhos de Buckley e Casson (1976). No entanto, a idéia do paradigma eclético teve sua origem com os trabalhos de Dunning em sua tese de doutorado *American investment in british manufacturing industry* na Universidade de Southampton de onde originou o seu livro Dunning (1958). Durante toda sua carreira acadêmica, Dunning se dedicou ao desenvolvimento gradual do paradigma eclético. Em seus primeiros estudos, o autor havia verificado que as empresas americanas eram muito mais produtivas no seu país de origem do que no mesmo setor na Inglaterra (DUNNING, 2001). Diante desta constatação, o autor formulou a seguinte questão: essa diferença de produtividade era devido aos recursos norte americano serem superiores em relação aos da economia britânica ou seus executivos tinham uma forma mais competente de reunir e organizar esses recursos?

O paradigma eclético é uma abordagem à produção internacional, isto é, à produção realizada no estrangeiro através de IED. Tem como objetivo explicar os motivos e as razões (porque), a localização (onde) e a forma como se desenvolvem as operações internacionais de empresas multinacionais (como). Em suma, a teoria do paradigma eclético tenta explicar por qual razão as EMNs existem e porque é que elas possuem relativamente mais sucesso do que as empresas domésticas (DUNNING; HOESEL; NARULA,1998; DUNNING 2001).

O Paradigma Eclético visa oferecer uma estrutura geral para a determinação da extensão e padrão de produção sob controle estrangeiro realizada por uma empresa de um país e da produção nacional interna, detidas ou controladas por empresas estrangeiras. Ao contrário da teoria de internalização, ele não pretende ser uma teoria de MNE por si, mas sim um paradigma que engloba várias explicações das atividades das empresas que exercem atividades transfronteiriças de valor adicional (Dunning, 2001). Também não é uma teoria de investimento estrangeiro direto no sentido literal da palavra, está preocupada com a saída de propriedade estrangeira das empresas, em vez de como a saída é financiada. Ao mesmo tempo, admite que a propensão das empresas a possuir rendimentos dos ativos de produção pode ser influenciada por variáveis financeiras e / ou variáveis taxa de câmbio. Finalmente, o paradigma eclético dirige-se principalmente a questões conclusivas em vez de questões normativas. Ele prescreve um quadro conceitual para explicar "o que é",

em vez de "o que deveria ser", o nível e a estrutura das atividades de valor das empresas estrangeiras.

O paradigma eclético procura explicar os motivos que levam uma empresa à decisão de produzir ou não em um mercado externo (DUNNING, 1980; 1988). Proposto a oferecer uma estrutura holística para identificar e avaliar fatores que influenciam na ação inicial da internacionalização através de IED. Para o autor, variáveis estruturais e conjunturais, como as características do país e da indústria com variáveis operacionais e estratégias específicas da firma são fatores condicionantes da teoria que permitem as empresas obter vantagens suficientes para compensar os custos de operar em ambientes novos e distantes de suas origens.

O paradigma eclético utiliza-se da análise de três vantagens específicas: propriedade, localização e internalização, proveniente o inglês *ownership advantages*, *localization advantages* e *internalization advantages* (OLI), (DUNNING, 1977; 1980).

As vantagens de propriedade são as capacidades desenvolvidas na empresa. Elas são específicas da empresa e envolvem recursos e capacidades específicas únicas desenvolvidas pela organização, como ativos intangíveis que não estejam disponíveis para concorrentes, as quais permitem que ela se posicione relativamente melhor no mercado internacional se comparadas a outros produtores locais ou demais produtores estrangeiros. Os ativos intangíveis como tecnologias, conhecimento, recursos humanos, qualificação, informação, marcas, patentes, processos produtivos, entre outros, são os melhores exemplos para proporcionar esse tipo de vantagens. As vantagens de propriedade de uma firma podem ser de natureza estrutural, derivada da posse de ativos intangíveis (patentes, marcas, capacidades tecnológicas e de *management*, habilidade para a diferenciação de produtos), e/ou de natureza transacional, derivada da capacidade de hierarquia, decorrente do *common governance* de atividades diversas que resultam da própria característica multinacional da empresa.

As vantagens de localização são relativas ao mercado de atuação que recebe o investimento. Considera os fatores específicos, como infra-estrutura, custos de mão-

de-obra, impostos, matéria-prima, capital, tarifas domésticas, entre outros. Da mesma forma que os ativos intangíveis, resultantes do conhecimento implícito, a existência de vantagens de localização também favorece a produção local ao invés da exportação ou do licenciamento. Uma empresa localiza suas atividades para ganhar acesso à mão-de-obra, capital, materiais e outros insumos baratos, ou para vender próximos de seus clientes e evitar os custos de transportes e tarifas. As empresas irão investir sua produção ou parte dela no mercado de atuação quando a utilização desses fatores for considerada mais vantajosa do que qualquer outra forma de atuação naquele mercado. São as alternativas atraentes, em países e regiões que ofereçam vantagens e estruturas para criar recursos e capacidades. Um exemplo é quando o governo busca atrair empresas multinacionais, oferece incentivos como subsídios, redução de impostos e infra-estrutura.

As vantagens de internalização provem da teoria da internalização de Buckley e Casson (1993), considerando as variáveis de localização e controle. A empresa analisa as vantagens econômicas entre a exportação e a produção local. Se os custos de incorporação e organização produtiva forem menores do que os custos de transação associados à transferência dessas capacidades a um produtor local, a empresa transfere suas vantagens de propriedade para os mercados externos por meio de subsidiárias, ao invés de realizar a venda direta nesse mercado. A empresa passa a investir diretamente no exterior, produzindo e vendendo diretamente, até o ponto em que os benefícios da internalização são excedidos pelo custo. Quando a firma internaliza, ela decide produzir para obter economias de escala ou para minimizar custos de transação e coordenação, resultantes da incerteza e da existência de externalidades. Isto explica por que a empresa escolhe explorar suas vantagens por meio de propriedade direta, ao invés de uma *joint venture*, ou oferecer licença, ou conceder franquia, ou ainda simplesmente assinar acordos de vendas de exportação com empresas no exterior.

Segundo Dunning (1980; 1988), o paradigma eclético permite analisar as tendências das firmas em promover e controlar atividades de valor agregado para além das fronteiras nacionais. A extensão e o padrão da produção da firma no exterior, financiada por IED, serão determinados pela força e interação entre os três conjuntos de variáveis (OLI). Pela teoria eclética, uma firma vai continuar o seu

processo de internacionalização passando a produzir no mercado de destino se possuir vantagens proprietárias que torne necessário ou vantajoso internalizar mercados. A decisão de produzir no exterior, dado um determinado contexto legal e econômico, ao invés de licenciar ou exportar, está fortemente relacionada à natureza dos seus ativos intangíveis (conhecimentos tácitos), especialmente os que resultam das práticas tecnológicas, de *management*, ou de comercialização da firma.

2.3.1 Vantagens de propriedade específicas

A importância dos estudos sobre vantagens de propriedades específicas, iniciou-se com os trabalhos seminais de Dunning (1958), Hymer (1960), e Vernon (1966). O termo “vantagem específica” tem sido adotado por diversos estudiosos alguns deles utilizando outro nome. (RUGMAN,1985, AGARWAL *et al.*,1997; PENG, 2001, MADHOK; PHENE, 2001). Rugman e Verbeke (2001) e Birkinshaw *et al.* (1998) adotam o termo vantagem específica, enquanto Hymer (1960) adotou o termo “vantagem” e Dunning (1993) adota o termo “vantagem proprietária”.

Para Hymer (1960), empresas que empenham a sua produção no exterior têm que ter alguma forma de vantagens proprietárias para compensar a natural desvantagem de competir com empresas estabelecidas do país estrangeiro.

Vantagens de propriedade têm um papel crucial de valor agregado nas atividades das empresas internacionais (HYMER, 1960). Vantagens de propriedade são os ativos intangíveis da empresa, como experiência em gerenciamento, capacidades organizacionais, tecnologia ou um produto diferenciado (HYMER, 1960). Vantagens de propriedade são especialmente necessárias para uma empresa que está iniciando com investimento estrangeiro direto (DUNNING 1988).

Nonnenberg e Mendonça (2004) afirmam que essas vantagens especiais das empresas podem se apresentar sob as seguintes condições: i) concorrência imperfeita no mercado de bens através da diferenciação de produto, habilidades especiais de *marketing*, preços administrados etc.; ii) concorrência imperfeita no

mercado de fatores através da discriminação no acesso ao capital, tecnologia, patentes etc.; iii) economia de escala interna e externa, incluindo as geradas por uma integração vertical, por exemplo, e; iv) intervenção governamental, via imposição de tarifas.

Inicialmente, na teoria tradicional clássica não havia possibilidade de IED, já que todas as empresas tinham igual acesso aos mesmos recursos e capacidades em seu país sede e não havia como transferir recursos e capacidades entre países. Quando Dunning (1977) surgiu com o paradigma eclético refletiam os recursos e capacidades, em grande parte, dos investimentos em seus próprios países. O IED só ocorreria quando os benefícios de explorar no exterior exceder o valor das despesas de oportunidades.

A partir dos anos sessenta, a literatura existente, identificou três tipos principais de vantagens competitivas específicas (DUNNING, 2000):

a) vantagens ligadas à posse e exploração do poder de monopólio, identificado inicialmente por Bain (1956) e Hymer (1960) e por estudiosos em organização industrial, Caves (1971; 1982) e Porter (1996; 1989). Presume-se que tais vantagens originam ou criem uma barreira de entrada no mercado para as empresas que não possuem tais vantagens. Normalmente são as vantagens em relação aos direitos de propriedade e/ou ativos intangíveis, como, por exemplo, direitos de propriedade intelectual, tecnologia e reputação;

b) vantagens ligadas à posse de um conjunto de recursos e capacidades que sejam raras, únicas e sustentáveis, e que essencialmente refletiriam a capacidade técnica superior de uma empresa sobre as outras. Presume-se que tais vantagens originam ou criem uma barreira de entrada para o mercado para as empresas que não as possuam. Sua identificação e avaliação tem sido um dos principais recursos de contribuições para a evolução da teoria da firma;

c) vantagens ligadas às competências dos gestores da empresa em identificar, avaliar e aproveitar os recursos e competências em diferentes países coordenando com os recursos e capacidades da empresa para obter vantagens de interesse para

a empresa. Estas vantagens se relacionam com as segundas vantagens definidas, e são analisadas por pesquisadores organizacionais como Prahalad e Doz (1987) e Bartlett e Ghoshal (1992; 1993).

Dunning (2000) comenta que nas últimas décadas, mudou a importância relativa destes três tipos de vantagens específicas devido a maior liberalização de mercados e atividades que se tornaram mais intensiva de conhecimentos. Nos anos 70, as vantagens competitivas exclusivas de empresas refletem principalmente sua capacidade de produzir internamente e organizar ativos proprietários e corresponder a necessidades de mercado existentes. No virar do Milênio, a ênfase é mais sobre seus recursos para acessar e organizar ativos de conhecimento espalhados pelo mundo para integrar estas, não apenas com suas vantagens competitivas existentes, mas com as de outras empresas.

Embora, as vantagens específicas não sejam uma condição suficiente para a produção estrangeira, existe um consenso geral que alguma forma de vantagem específica da empresa, no entanto, é necessário (DUNNING, 1988; RUGMAN, 1981). Recursos tecnológicos, em particular, foi o foco de muitos estudos de vantagem específica da empresa (CANTWELL, 1989; RUGMAN, 1981; TEECE; PISANO; SHUEN, 1977, 1997). As pesquisas também têm considerado a manufatura, comercialização, modelo organizacional e recursos humanos nos estudos de vantagens específicas (DUNNING, 1993).

2.5 INOVAÇÃO

Para a orientação desta pesquisa adota-se a definição de inovação definida no manual de Oslo (OECD, 2005), por ser esta uma das principais fontes internacionais de diretrizes para coleta e uso de dados sobre atividades inovadoras. O referido manual considera como inovação tecnológica todas as mudanças que envolvem um grau significativo de novidade para a empresa que se concentra em produtos e processos aprimorados.

Esta pesquisa se limita à compreensão do processo de inovação como recursos relativos aos produtos e processos que geram valor para a empresa como forma de obter vantagem específica.

O manual de Oslo (OECD, 2005) definiu quatro tipos de inovações: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de marketing. As definições seguidas no manual são:

Product innovations involve significant changes in the capabilities of goods or services. Both entirely new goods and services and significant improvements to existing products are included. Process innovations represent significant changes in production and delivery methods. Organisational innovations refer to the implementation of new organisational methods. These can be changes in business practices, in workplace organisation or in the firm's external relations. Marketing innovations involve the implementation of new marketing methods. These can include changes in product design and packaging, in product promotion and placement, and in methods for pricing goods and services.(p. 17).

No Brasil, Arruda, Vermulm e Hollanda (2006) verificaram que, em dados fornecidos pelo IBGE sobre inovação tecnológica em 2003, que a maior parte das empresas brasileiras inova em processo. Entretanto, segundo os autores, quando o foco é o mercado interno a inovação em produto é maior. Isto acontece porque a maior parte das inovações de processo se deve a compra de máquinas e equipamentos, em outras palavras, a atualização do parque industrial. A inovação de produto ocorre mais facilmente em empresas de teor tecnológico e a inovação de processo está mais comumente relacionada a produtos comoditizados

Na literatura, Schumpeter (1961) é o autor de referência como o pioneiro em analisar a importância econômica da inovação no desenvolvimento econômico. Para o autor a inovação pode ser vista como a introdução de novas combinações produtivas economicamente viáveis que proporcionam mudanças, podendo desestabilizar a economia e provocar uma reorganização social e econômica, por meio de um processo dinâmico em que as novas tecnologias substituem as antigas, um processo por ele denominado “destruição criadora”. O autor classifica as inovações em radicais e incrementais. Inovações radicais produzem rupturas mais intensas, enquanto inovações incrementais dão continuidade ao processo de mudança. O autor cita cinco situações em que ocorre o processo de inovação:

- a) introdução de um novo produto ou serviço ou uma nova qualidade de algum bem não conhecido;
- b) Introdução de um novo método de produção;
- c) Abertura de um novo mercado para a empresa, mesmo que aquele mercado já existisse anteriormente;
- d) A descoberta ou a conquista de uma nova fonte de insumos como matéria prima à empresa, quer essa matéria prima já existisse anteriormente;
- e) O estabelecimento de uma nova estrutura de organização em um setor, como criação de um monopólio ou a quebra de um monopólio.

Para Utterback e Affuah (1995) a incerteza da inovação é tanto maior quanto é seu grau de inovação o que provoca uma diferenciação na condição da empresa. Essa incerteza provoca a modificação de forma adaptativa ou radical em um produto ou serviço, criando um valor que pode ser sustentado e que pode fazê-la obter vantagem competitiva.

O conceito de inovação de Schumpeter (1961) reúne: mudança tecnológica, novos produtos e processos, novos materiais, diversificação, novos mercados, diferenciação de produtos e novas estruturas de mercado. Alguns autores afirmam que Schumpeter fez uma definição de inovação muito abrangente. Dosi (1988) afirma que a inovação está relacionada à descoberta, à experimentação, ao desenvolvimento à imitação e à adoção de novos produtos, novos processos de produção e novos arranjos organizacionais. Desta definição do autor surgiram cinco propriedades para o entendimento da inovação:

- a) a inovação possui certa dose de incerteza como a falta de informações, a existência de problemas técnico-econômico de solução desconhecida e a impossibilidade de prever as conseqüências das ações;

b) as oportunidades tecnológicas cada vez mais se baseiam nos avanços obtidos pelo conhecimento científico;

c) a complexidade envolvendo as atividades de inovação favorece para uma organização formal entre P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) das empresas e universidades e institutos governamentais ao invés de um processo individual da empresa;

d) parte significativa da inovação tem surgido devido a pessoas e empresas terem realizado atividades informais como reuniões com clientes, soluções de problemas práticos e redução de obstáculos na produção. Este processo permite a ambos aprenderem como usar, melhorar ou produzir coisas realizando estas atividades;

e) a mudança tecnológica é um fator que surge da experiência obtida pelas empresas, organizações e países. Ela não é uma mudança relacionada com uma reação as condições do mercado. A inovação tecnológica é uma atividade acumulativa.

A inovação tecnológica Clark e Wheelwright (1993), pode ser considerada uma inovação apenas para a empresa, e não precisa ser necessariamente uma novidade para o mercado. Neste caso ela normalmente está relacionada à redução de custos e a melhoria da eficiência produtiva.

Descobrir qual tipo de inovação, produto ou processo é mais importante não é de grande valor, o mais relevante está em identificar como a inovação de produto e de processo contribuem para a conquista e a sustentação da vantagem competitiva. Em mercados cujo ciclo de vida do produto é reduzido, a inovação é essencial, pois assegura a sobrevivência da empresa por meio do atendimento das necessidades emergentes dos mercados. Para Tidd, Bessant e Pavitt (1997), o processo de inovação é um processo chave do negócio da empresa, associado com a renovação e a evolução do negócio. Inovação, portanto, é uma atividade essencial ligadas à sobrevivência e ao crescimento.

Para Treacy e Wieserma (1995) a estratégia de liderança em produto, é suportada pela inovação de produto cuja competitividade das empresas baseia-se no fornecimento constante de novas ofertas para clientes. No caso da inovação de processo, o foco está em executar as mesmas atividades que os concorrentes executam, porém com menor custo e prazo reduzido. A inovação de processo (TREACY; WIESERMA, 1995), também gera relativa vantagem para a organização, à medida que ela desempenha determinada atividade que os seus concorrentes não conseguem imitar no curto prazo. Assim, a inovação de processo está alinhada com a estratégia denominada excelência operacional.

Teigland, Fey e Birkinshaw (2000) consideram que a capacidade de criar vantagem competitiva por meio da introdução de inovações tecnológicas deve fazer parte da estratégia da empresa para obter sucesso. Cada vez mais se observa a busca por padrões tecnológicos que possam conferir à organização um diferencial competitivo de longo prazo. Para as empresas em processo de internacionalização o desenvolvimento tecnológico deve ser uma prioridade. É necessário que as empresas desenvolvam as habilidades para gerenciar suas tecnologias com a finalidade de apoiar sua estratégia de internacionalização, isso requer que a estratégia tecnológica internacional esteja alinhada com a estratégia competitiva internacional, para que as empresas obtenham os benefícios resultantes dessa combinação estratégica.

O processo de inovação tem suas peculiaridades para cada empresa, porém as variações e o padrão subjacentes das etapas de inovação permanecem constantes. O processo de inovação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997) tem evoluído de uma visão estritamente seqüencial para uma abordagem mais interativa. Os modelos seqüenciais refletiam uma visão simplificada da inovação, originada nos laboratórios científicos e "empurrada" para o mercado ou demandada "puxada" pelos clientes (mercado) e desenvolvida a *posteriori*. Tais processos seqüenciais e que agora o fato de que na prática a inovação é um processo de aprendizagem que envolve o encontro entre a possibilidade tecnológica, a competência e a necessidade de mercado.

De acordo com Rosemberg (1994) a característica essencial da inovação é ser uma atividade envolvida em incerteza, o que significa uma inabilidade de prever o resultado do processo de prospecção ou de determinar o melhor caminho para uma meta particular e implica em limitações para seu planejamento.

Segundo Rothwell (1992; 1994) fatores gerenciais organizacionais e tecnológicos foram identificados como tendo contribuído para maior velocidade e eficiência na inovação. Coombs (1994) afirma que as questões relativas à tecnologia e à estratégia em uma empresa estão fortemente ligadas. Contudo, ressalta que relacionar a tecnologia à estratégia da empresa é algo dependente do contexto situacional da empresa.

Para entender o processo de construção de competências relacionado com inovação, retomamos uma retrospectiva (COOMBS, 1994), da ênfase com a qual a inovação tem sido estudada. Na década de 1970, o estudo focalizava a inovação individualmente, avaliando a importância relativa das abordagens "empurradas pela tecnologia" ou "puxadas pelo mercado" de determinadas inovações, analisava produtos "campeões de mercado" e a gestão do processo de inovação. Depois, o foco de análise orientou-se para o estudo de amostragens de conjuntos de inovações buscando identificar padrões distintivos no comportamento das firmas inovadoras bem-sucedidas. Em seguida, o foco mudou de análise de inovações individuais para que a empresa se tornasse a unidade de análise do estudo da inovação. Nelson e Winter (1977) constataram que as inovações são freqüentemente passos incrementais ao longo da trajetória tecnológica da empresa e que estas trajetórias estão enraizadas nas competências aprendidas pelas empresas que produziram as inovações e que, portanto, as ações inovativas da empresa são dependentes da trajetória (*path-dependent*) e condicionadas por suas competências adquiridas. A partir de então, cresceu a produção de literatura sobre estratégia e em pesquisas em inovação, e gerando uma grande variedade de referenciais teóricos e práticos para apoiar a análise e a construção de estratégias empresariais.

Para Coombs (1994) a atividade inovadora anterior de uma empresa gera uma especialização dos ativos tecnológicos da empresa, estes ativos geram vantagem

competitiva, na forma de habilidade superior de empregar suas competências especializadas, mas podem também gerar fraquezas, como rigidez, na habilidade de adquirir outros conhecimentos especializados. Em decorrência, emerge um sistema de produtos e processos empregando uma variedade mais ampla de tecnologias. Há uma tensão contínua entre o foco em tecnologias proprietárias que geram diferenciação, mas crescente especialização e a necessidade de abrir o leque de tecnologias em seu portfólio sejam em função de manter o posicionamento nos mercados de produtos existentes, sejam com vistas à diversificação de produtos. Esta tensão entre convergência de divergência tecnológica deve ser gerenciada dentro do processo dinâmico de avaliação de futuros requisitos técnicos que possibilita ajustar o portfólio tecnológico da empresa.

Empresas em mercados estabelecidos privilegiam o sucesso financeiro de curto prazo e investimento em tecnologias relevantes à competição nesses mercados (COOMBS, 1994). Tal atitude leva a uma prospecção de tecnologias com retorno incerto e a longo prazo. Existe uma relação entre as estratégias competitivas genéricas (PORTER, 1996) e as estratégias tecnológicas das empresas. Empresas que buscam a liderança em custos podem optar por inovações de processo, ao passo que as que buscam diferenciação podem enfatizar inovações em produto.

Pavitt (1994) definiu a competência tecnológica como específico da empresa, que deriva de um processo cumulativo desenvolvido durante anos, representando o produto tácito de um extenso processo de aprendizado. Bessant (1994) vê o processo da estratégia como sendo um processo de construção de competências e recorre ao conceito de rotinas específicas da organização (NELSON; WINTER, 1982) como condição de sucesso nas inovações. As rotinas são padrões de comportamento, envolvendo busca e tomada de decisão, que as empresas aprendem com o tempo através de tentativa e erro. Para o autor, é importante identificar e experimentar rotinas que parecem estar associadas a desempenhos superiores e que podem ser aprendidas entre as empresas. Uma destas rotinas é a habilidade de reconhecer, avaliar e desenvolver competência tecnológica de uma forma organizada e coerente. Tal capacidade pode dispor às empresas, mesmo a empresas com limitados recursos internos, a manter um alto nível de inovação com

sucesso, enquanto que a falta desta capacidade pode significar que mesmo grandes empresas com muitos recursos falhem no processo de inovação.

3 METODOLOGIA

No capítulo anterior foi realizada a revisão da literatura existente atualmente sobre o tópico de pesquisa. Este capítulo descreve a forma como a pesquisa foi conduzida, o motivo da escolha da pesquisa qualitativa e do estudo de caso como forma de coleta de dados e análise.

A metodologia de pesquisa além de avaliar os diversos métodos de investigação existentes, também, por meio de princípios científicos, guia o processo de pesquisa, facilitando a compreensão de cada passo necessário às várias etapas do trabalho.

Para Gil (1999) a pesquisa é entendida como processo formal e sistemático, que tem por objetivo fundamental descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos. Teoria e método se juntam em busca da realização do objetivo da pesquisa (VERGARA, 2005).

3.1. FUNDAMENTOS PARA A ESCOLHA DO MÉTODO

3.1.1 Classificação das pesquisas com base nos objetivos

Qualquer classificação é feita mediante algum critério. Com relação às pesquisas, é usual a classificação com base em seus objetivos gerais. Gil (1993) classifica as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas.

Pesquisas exploratórias visam proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso. Têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas

envolvem: levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e análise de exemplos que estimulem a compreensão (SELLTIZ et al., 1967).

As pesquisas descritivas visam descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Dentre as pesquisas descritivas salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, estado de saúde física e mental etc. Assim como as exploratórias, elas realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos etc. Geralmente assumem a forma de levantamento.

As pesquisas explicativas (ou explanatórias) visam identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Explica a razão, o porquê das coisas, por isso é mais complexa e complicada. Também aumenta a probabilidade do risco em cometer erros. Quando realizada nas ciências naturais, requer o uso do método experimental, e nas ciências sociais requer o uso do método observacional.

3.1.2 Métodos de abordagem do problema

Para a elaboração de pesquisa em Ciências Sociais os métodos utilizados para a abordagem do problema podem ser classificados em qualitativos ou quantitativos. Os métodos quantitativos buscam encontrar medidas em populações específicas, diretamente ou através da combinação de amostras estatísticas, já os métodos qualitativos procuram se basear em análises profundas, com a finalidade de buscar o entendimento quanto aos fatores envolvidos no caso pesquisado. (Quadro 1). Kumar (2005) apresenta as diferenças entre qualitativo e quantitativo.

Diferenças:	Quantitativa	Qualitativa
Filosofia	Racionalismo	Empirismo
Abordagem da Pesquisa	Estruturado/rígido/pré-determinado	Desestruturado/flexível/metodologia aberta
Principal proposta de investigação	Quantifica a extensão da variação de um fenômeno, situação, problema, etc.	Descreve a variação em um fenômeno, situação, problema, etc.
Medida das Variáveis	Ênfase em uma forma de medir ou classificar variáveis	Ênfase na descrição das variáveis
Tamanho da Amostra	Ênfase em amostras maiores	Poucos casos
Foco da Investigação	Possui um foco restrito em termos da extensão da investigação	Cobre uma multiplicidade de pontos
Valores Dominantes de Pesquisa	Confiabilidade e objetividade	Autenticidade
Tópicos Dominantes de Pesquisa	Explica predomínio, incidência, extensão, natureza dos problemas, opiniões e comportamento; descobre regularidades e formula teorias.	Explora experiências, significados, percepções e sentimentos.

Quadro 1: Diferenças Entre o Método Qualitativo e Quantitativo.
Fonte: Kumar (2005).

3.1.3 Abordagem qualitativa

Na pesquisa qualitativa o pesquisador está em contato com o ambiente natural do objeto de pesquisa, isto é, o pesquisador vai até o local para realização da entrevista. Isso permite ao pesquisador uma participação mais ativa, onde proporciona uma harmonia e credibilidade com as pessoas no estudo. Por manter um mantém contato direto com o ambiente e objeto de estudo em questão, faz-se necessário um trabalho mais intensivo de campo. As questões são estudadas no

ambiente em que eles se apresentam sem qualquer manipulação intencional do pesquisador. Difere, esta abordagem, da quantitativa devido ao não uso de dados estatísticos para a análise de um problema. Os dados coletados são descritivos, representando o maior número possível de elementos existentes na realidade estudada. O processo é mais importante do que o produto. Na análise dos dados coletados não há preocupação em evidenciar hipóteses previamente instituídas, mas é importante a existência de um quadro teórico que direcione a coleta, a análise e interpretação dos dados.

Na pesquisa qualitativa, diversos aspectos surgem durante um estudo, na própria entrevista as questões de pesquisa podem mudar à medida que o pesquisador vai se aprofundando na sua pesquisa e descobrindo novos fatos. Godoy (1995) cita, pelo menos, a existência de três possibilidades de pesquisa através da abordagem qualitativa: a pesquisa documental, a etnografia e o estudo de caso.

A pesquisa documental é semelhante à pesquisa bibliográfica. A diferença está na natureza das fontes. enquanto na pesquisa bibliográfica as fontes são constituídas sobretudo por material impresso localizado nas bibliotecas, na pesquisa documental, as fontes são muito mais diversificadas e dispersas. Na pesquisa documental a pesquisa é realizada pelo exame de documentos, escritos ou não, ainda por receber um tratamento analítico Gil (1993), ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa, são denominados fontes primárias. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, Este tipo de pesquisa permite o estudo a pessoas que não temos como ter acesso físico, propício a estudos de longo período de tempo.

O método etnográfico tem sua origem na Antropologia, onde envolve um conjunto particular de procedimentos metodológicos e interpretativos, no qual o pesquisador estuda um grupo cultural intacto em um ambiente natural durante um período de tempo prolongado, coletando dados observacionais detalhados. O importante nestes estudos não é a forma de como os fatos se revestem, mais, sim, o seu sentido.

No estudo de caso o pesquisador analisa com profundidade uma unidade de estudo. Tem por objetivo a investigação detalhada de um ambiente, de um sujeito ou de uma

situação em particular Godoy (1995). Muito usado nos estudos de administração por aqueles que procuram saber como e por que certos fenômenos acontecem ou dos que se dedicam a analisar eventos onde a possibilidade de controle é reduzida ou ainda quando os fenômenos analisados são atuais e só fazem sentidos dentro de um contexto específico.

3.1.4 Estudo de caso.

A origem do estudo de caso é bastante remota. O método foi introduzido nos Estados Unidos para ensino jurídico por C.C. Laugdell, (GIL, 1993). Sua propagação está relacionada à prática psicoterapêutica evidenciada pela reconstrução da história do indivíduo, bem como ao trabalho dos assistentes sociais junto a indivíduos, grupos e comunidades. Atualmente, o estudo de caso é aplicado na investigação de fenômenos das mais diversas áreas do conhecimento.

O estudo de caso pode ser aplicado de várias maneiras: como técnica psicoterápica, como método didático ou como método de pesquisa (YOUNG, 1960). Entretanto, o seu maior proveito tem se mostrado como um dos métodos mais eficaz para pesquisa em gestão de operações e administração nas pesquisas exploratórias quanto no desenvolvimento de novas teorias (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002; CAMPOMAR, 1991), para a investigação de temas complexos, na construção de hipóteses ou reformulação do problema. Também se aplica nas situações em que o objeto de estudo já é suficientemente conhecido a ponto de ser enquadrado em determinado tipo ideal, como, por exemplo, classificar uma comunidade específica onde existe três tipos diferentes de comunidades.

Nos estudos de casos o pesquisador explora com profundidade o que está sendo pesquisado Creswell (2007), coletando informações detalhadas, usando uma variedade de procedimentos de coleta de dados de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Para Eisenhardt (1989), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa onde se compreende a dinâmica de um fenômeno a partir de sua singularidade. Através da observação

profunda do fenômeno em suas diversas dimensões de um caso único ou caso múltiplo, tal singularidade pode ser compreendida, e este aprendizado pode se dar por meio de várias técnicas de coleta e fontes de dados. Yin (2005) é o autor mais influente na discussão acerca do assunto. Para o autor o método do estudo de caso representa uma das maneiras para se fazer pesquisa em ciências sociais. É um modo de investigar um tópico empírico seguindo de um conjunto de procedimentos pré-especificados. Segundo o autor o estudo de caso é muito indicado quando se colocam questões do tipo “como” e “por que” (quadro 2). Quando o pesquisador não tem controle suficiente sobre os acontecimentos e aplicado também em se tratando de estudos contemporâneos relacionados com assuntos da vida real em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas.

Estratégia	Forma da Questão de Pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais	Focaliza acontecimentos contemporâneos
Experimento	Como, por quê? Quem, o que,	Sim	Sim
Levantamento	Onde, como, Quanto?	Não	Sim
Análise de Arquivos	Quem, o que, onde, como, quanto?	Não	Sim/não
Pesquisa Histórica	Como, por quê?	Não	Não
Estudo de Caso	Como, por quê?	Não	Sim

Quadro 2: Situações Relevantes para Diferentes Estratégias de Pesquisa.

Fonte: Yin (2005).

Gil (1993) apresenta algumas vantagens para o estudo de caso, dentre elas as principais são:

a) o estímulo a novas descobertas. Diante da flexibilidade do planejamento do estudo de caso, o pesquisador, durante o processo, mantém-se atento a novas descobertas. Após ter iniciado um plano inicial, o pesquisador pode vir a ter que mudar o plano de pesquisa inicial, devido a outros aspectos surgido o qual não havia previsto. E, muitas vezes, o estudo desses aspectos torna-se mais relevante para a solução do problema do que os considerados inicialmente. É por isso que o estudo de caso é altamente recomendado em estudos exploratórios;

b) a ênfase na totalidade. O pesquisador, no estudo de caso, volta-se para a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo. Desta forma supera-se um problema muito comum, sobretudo nos levantamentos em que a análise individual da pessoa desaparece em favor da análise de traços;

c) a simplicidade dos procedimentos. Os procedimentos de coleta e análise de dados adotados, são bastante simples. Assim como os relatórios dos estudos de caso distingue-se pelo uso de uma linguagem e forma mais acessível do que outros relatórios de pesquisa.

Segundo Gil (1993), embora o estudo de caso se processe de forma relativamente simples, pode exigir do pesquisador nível de capacitação mais elevado que o requerido por outros. Yin (2005) sugere que para se obter um bom estudo de caso seis fontes de evidências devem ser utilizadas: (1) documentação; (2) registro em arquivos; (3) entrevistas; (4) observações diretas; (5) observações participantes; (6) artefatos físicos.

3.2 PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

A pesquisa científica segue um rigor metodológico. O método científico caracteriza-se pela escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de uma determinada situação sob estudo (FACHIN, 2001).

Um método deve ter confiabilidade. Na primeira fase da condução de estudos de caso deve-se atentar para o desenvolvimento do protocolo. Para Yin (2005), o protocolo contém os procedimentos, os instrumentos e as regras gerais que devem ser seguidas na aplicação e no uso dos instrumentos e se constitui numa tática para aumentar a confiabilidade da pesquisa, ter uma visão geral do projeto, tema do mesmo, questões de estudo e leituras norteadoras. São procedimentos a serem adotados para coleta dos dados (observação em campo, entrevistas, análise documental, etc.) e descrição das informações colhidas.

Segundo Yin (2005), este protocolo ou manual deve conter:

- a) uma visão geral do projeto do estudo de caso - objetivos, ajudas, as questões do estudo de caso e as leituras relevantes sobre os tópicos a serem investigados;
- b) os procedimentos de campo;
- c) as questões do estudo de caso que o investigador deve ter em mente, os locais, as fontes de informação, os formulários para o registro dos dados e as potenciais fontes de informação para cada questão;
- d) um guia para o relatório do Estudo do Caso.

3.2.1 Visão geral do projeto de estudo de caso

A escolha desta pesquisa como exploratória de análise qualitativa em estudo de caso único, foi definida primeiramente pelo fato da identificação do tipo de questão apresentada, que segundo Yin (2005), antes de escolher a estratégia a ser usado em um projeto de pesquisa, deve-se analisar o tipo de pergunta a ser respondida. Esta pesquisa buscou investigar a contribuição da inovação no processo de internacionalização de uma empresa dentro do contexto da vantagem específica do paradigma eclético. Para isso a pergunta de partida foi: como a inovação contribui, no contexto da vantagem específica, para a internacionalização da empresa?

Para responder questões do tipo “como” e “por que”, o estudo de caso pode ser um dos métodos utilizados Yin (2005). Além do aspecto comentado acima, a pesquisa constitui um estudo de caso, de forma a analisar com maior profundidade a influência da inovação no processo de internacionalização da empresa. Segundo Yin (2005), o estudo de caso tem como essência esclarecer uma decisão ou conjunto de decisões e entender o motivo pelo quais foram tomadas, como foram implementadas e quais foram os resultados. Também, o estudo de caso possibilita uma investigação profunda do universo de análise e a descoberta de dados não previstos na teoria. Por ter uma abordagem qualitativa e entrevistas semi-estruturadas, permite o aparecimento de aspectos e categorias relevantes de forma espontânea (CRESWELL, 2007), sendo possível o pesquisador aprofundar-se nas questões mais relevantes refinando as perguntas de acordo com o seu aprendizado.

Quanto a revisão bibliográfica foi feita a análise dos assuntos relacionados à definição de IED, paradigma eclético e inovação. As sustentações da vantagem específica provem da literatura relacionada com a IED e paradigma eclético. Já o assunto inovação foi desenvolvido para fazer contraste com a vantagem específica onde esta se relaciona com a inovação na internacionalização de empresas. Para cada assunto tratado recorreu-se aos principais autores influentes.

A análise documental foi obtida através de documentações da empresa, e consulta de dados sobre a empresa na internet, o que possibilitou a obtenção preliminar sobre a empresa em estudo.

A técnica utilizada para a coleta de dados durante a entrevista foi um questionário semi-estruturado, com perguntas abertas, tendo seus questionamentos básicos apoiados em teorias de interesse à pesquisa, mas que também permitiram que o entrevistado colocasse espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo pesquisador. O processo de coleta de dados desta pesquisa foi baseado no protocolo de estudo de caso de Yin (2005).

3.2.2 Procedimentos de campo

De forma a obter sucesso na coleta de dados, foram realizados procedimentos de campo, para orientar o pesquisador de acordo com seu evento. Para isso foram utilizados os procedimentos de campo deste protocolo conforme Yin (2005). Para o autor o pesquisador que devem enfatizar as principais tarefas ao coletar os dados, assim ele formulará seus procedimentos de acordo com essas tarefas. Por conta disso, o pesquisador deve formular o procedimento para:

- a) obter acesso a organização ou entrevistado chave;
- b) preparar os recursos necessários para quando estiver em campo.
- c) verificar com antecedência onde será o local da entrevista;
- d) desenvolver um procedimento de ajuda externa caso seja necessário usar;
- e) estabelecer uma agenda das atividades de coleta de dados com início e fim;
- f) e por fim o pesquisador deve preparar-se para acontecimentos inesperados desde mudanças da data e local previsto como mudanças na atitude do entrevistado.

Os seguintes procedimentos foram realizados para a coleta de dados desta pesquisa:

- a) identificação da empresa objeto de pesquisa, no caso foi à empresa Delta (nome fictício);
- b) foi iniciada previamente uma busca de informações sobre a empresa;
- c) foi feito um contato com o entrevistador A para o pedido de entrevista;
- d) previamente foi informado ao entrevistado como seria a entrevista, definido o tempo aproximado de duração e também solicitado sua anuência para que as entrevistas fossem gravadas;
- e) solicitou-se acesso a documentos e registro da empresa, bem como locais a serem visitados;

- f) gerou-se uma carta apresentação para a formalização da entrevista;
- g) foi verificado o funcionamento dos equipamentos antes da entrevista como gravador, canetas, blocos, *notebook*.
- h) durante a entrevista manteve-se o foco no assunto pertinente a pesquisa;
- i) foi solicitado outros contatos relevantes da empresa para obtenção de mais informações;
- j) após a entrevista, os resultados da entrevista foram submetidos à validação do entrevistado;
- i) A coleta do material obtido na empresa de documentos e registros foram selecionadas e avaliadas pelo pesquisador.

3.2.3 Questões do estudo de caso

As questões do estudo de caso desta seção, são questões para o pesquisador e não questões feitas na entrevista. Elas foram elaboradas de maneira a nortear o pesquisador durante o processo de coleta de dados. Segundo Yin (2005) são questões que formam a estrutura de uma pesquisa. Estas devem ser questões substantivas que retratem a sua real linha de investigação. Ainda, o autor sugere que cada questão seja acompanhada de uma lista de fonte provável de evidência. Às vezes pode ocorrer certa confusão no momento de elaborar as questões em um protocolo de estudo de caso. Geralmente devido que as fontes de coleta de dados podem ser pessoas individuais, em quanto que a unidade de análise do estudo de caso pode ser organizacional. Neste trabalho, aqui definimos que o objeto de estudo é a organização, sendo o indivíduo entrevistado a fonte de coleta de dados.

Na coleta de dados, durante a entrevista, utilizou-se um roteiro semi-estruturado (apêndice A), buscando profundidade nas respostas, com flexibilidade para mudanças em relação às questões, porém mantendo o pesquisador focado em seus objetivos. Foram desenvolvidas questões quanto a:

- a) ao entrevistado, como: cargo, tempo na empresa, atividades;

b) internacionalização, início, países, tipo de empreendimento no exterior, estrutura física e pessoal;

c) a operação da subsidiária;

d) vantagens específicas da empresa em relação a:

- mercado,
- competitividade,
- a concorrentes,
- produto,

e) ao desenvolvimento do produto, processo ou organizacional.

f) a inovação.

3.2.4 Guia para o relatório de um estudo de caso

O guia para o relatório serve de base para orientar o pesquisador e conduzir as constatações e resultados para a conclusão. Portanto aqui, foi escrito alguns tópicos que devem ser observados para um relatório de pesquisa:

a) análise e comparação do relatório da entrevista destacando os pontos convergentes e divergentes;

b) escrever para o público alvo definido, orientando o relatório do estudo de caso às necessidades do público;

c) revisão do relatório;

d) publicação dos resultados e conclusões.

3.3 Limitações da Pesquisa

Embora se tenha buscado todo rigor nas análises e procedimentos utilizados neste estudo, é importante que sejam salientados alguns aspectos referentes às suas limitações. Em primeiro lugar, o método utilizado nesta pesquisa, o estudo de caso, permita uma verificação completa e profunda das variáveis escolhidas dentro da organização analisada, ele ainda caracteriza-se por estar limitado à situação estudada, não permitindo a generalização plena de seus resultados e conclusões para outras organizações (YIN, 2005; TRIVIÑOS; 1992; GIL, 1993). Entretanto, como já foi colocado anteriormente, a generalização do que foi apreendido neste contexto para outros estudos semelhantes vai depender do usuário ou organização em estudo.

Outra limitação que pode ocorrer, diz respeito ao fato de o pesquisador pertencer ao quadro técnico da organização estudada. Não é o caso deste estudo, pois o entrevistador não pertence e nunca trabalhou na empresa pesquisada. Se isto, por um lado, facilita o acesso a determinadas informações e o conhecimento prévio de alguns fatos ocorridos na empresa, por outro pode gerar certo clima de parcialidade com relação a alguns entrevistados, que podem ou não ter sentido total liberdade para expressar tudo o que pensam e sabem sobre algum fato.

No caso desta pesquisa realizada, pode-se dizer que houve limitações quanto ao número de entrevistas, devido a liberação de pessoas chaves para a entrevista. Outro ponto a considerar diz respeito a alguns fatos importantes dos relatados que não foram possíveis ser divulgados, embora a presença do entrevistador tenha sido um ponto importante para a compreensão e análise da organização em estudo relacionada a esses fatos.

Finalmente, é fundamental que se ressalte que, apesar de as variáveis pesquisadas serem significativas de acordo com o referencial teórico apresentado, não esgota as possibilidades do tema em estudo. Assim sendo, outras também poderiam ser trabalhadas a fim de verificar as relações entre elas. Entretanto, em função dos objetivos propostos, aquelas escolhidas foram as mais adequadas.

4 A EMPRESA ANALISADA

Neste capítulo será descrito o estudo de caso da empresa Delta (nome fictício), nele será visto o histórico da empresa. Para isso será descrita a empresa Alfa (nome fictício), Beta (nome fictício) e Gama (nome fictício).

4.1 O HISTÓRICO DA EMPRESA

4.1.1 Origem

A origem da Delta tem sua constituição a partir de três empresas: Alfa, Beta e Gama.

A empresa Alfa era uma empresa de software de telecomunicações fundada na Irlanda em 1988. A empresa foi inovadora no fornecimento de produtos de software para o setor de telefonia móvel e tornou-se um líder de mercado no fornecimento para as operadoras móveis globais.

A empresa Beta era uma empresa de consultoria de telecomunicações Inglesa fundada em 1964. Em 1992 a sua divisão de serviços de dados sem fio foi a primeira a desenvolver um aplicativo de mensagem para operadoras móveis que foi implantado pela primeira vez em 1993. A Beta também desenvolveu um protocolo utilizado principalmente para conectar-se aos centros de serviço de mensagens curtas.

A empresa Gama é uma consultoria em gestão, *outsourcing*, serviços e soluções em TI. Ela foi fundada em 1969, de uma integração de sistemas de negócios. Seus primeiros projetos incluíram o sistema de controle para a rede de gás natural no Reino Unido em 1971. Em 1974, a Gama juntamente com uma empresa francesa, criaram uma *joint venture* para desenvolver a rede europeia de informática. O projeto foi realizado com o apoio de parceiros em toda a Europa e pesquisadores de

Cambridge, Massachusetts, o que possibilitou realizar na Europa a rede de tecnologia datagrama Advanced Research Projects Agency Network (Arpanet³), hoje internet. O que possibilitou pela primeira vez na Europa a interligação dos centros de investigação de vários países europeus. Por volta de 1975 a Gama inicia seu processo de internacionalização criando filial na Holanda, Austrália, Suécia e Estados Unidos e *joint ventures* em Hong Kong, Itália e na Inglaterra. Em 2002 a Gama (60%) funde-se com a empresa Beta (40%) o que, representou a união de uma empresa de tecnologia estabelecida (Gama) com uma empresa de consultoria estabelecida (Beta). Em 2007 a nova empresa Gama-Beta vende a parte de produtos telecom para um grupo de investidores que batizaram a empresa como Delta.

Embora a empresa Delta tenha se originado de três empresas, a sua formação possui muita das características originais da empresa Alfa, pelos seguintes fatos relacionados a seguir:

a) a empresa Alfa inovou com um protocolo de comunicação para o serviço de mensagens curtas (SMS), que hoje ainda é o carro chefe da Delta. Historicamente esta empresa é importante para o setor de telefonia móvel por dois aspectos: primeiro, ela representa a introdução bem sucedida de fornecedores independentes de software importantes para a tecnologia de redes móveis globais; segundo, porque seus fundadores foram empreendedores na criação de várias empresas, no seu país de origem, de tecnologia em software para redes de telefonia móveis;

b) a empresa Alfa foi constituída a partir de três empresas. Na década de 90 a empresa começou a expandir-se e em 1997, foi adquirida pela empresa Gama de origem inglesa, o qual era uma integradora de grandes sistemas para multinacionais. A empresa Alfa foi rebatizada com um novo nome, porém foi mantida separada como uma divisão da empresa Gama, de produtos de telecomunicações de dados para operadoras móveis e administrada pelos antigos proprietários da empresa Alfa, que hoje administram a empresa Delta;

³ ARPANET, rede criada pelo departamento de defesa dos EUA, Defense Advanced Research Projects Agency (DARPA). Foi a primeira rede em operação mundial de troca pacotes de dados antecedendo a internet.

c) em 2002 a empresa Gama funde-se com a empresa Beta e mantém a divisão de produtos de telecomunicações com administração separada, até que em 2007 a então divisão de telecomunicações de dados para redes móveis foi vendida pela Gama para um grupo de investidores, a nova empresa passa a se chamar Delta e dirigida pelos fundadores da Alfa.

4. 2 O MERCADO DA DELTA

A Delta é uma empresa de infra-estrutura para redes privada de dados e voz para operadoras de telefonia móvel. Especializadas na cobrança de sistemas que permitem serviços populares, como: *Short Message Service* (SMS), *Multimedia Messaging Service* (MMS), Internet Protocol (IP), internet móvel, banda larga móvel e correio de voz e mensagens.

Pela análise dos dados secundários, a empresa é líder mundial em serviços de mensagens via dados. Em 2008, devido ao seu legado a empresa já era líder em soluções de comunicação para mais de 300 operadoras de rede e provedores de serviços com mais de um bilhão de usuários finais. Foi a primeira empresa a introduzir o serviço SMS, hoje ela possui 35% do *market share* global e 50 por cento da receita dos clientes provem de serviço SMS, gerado por meio de sua plataforma. A empresa conta com mais de 1600 funcionários espalhados em 22 países e 230 clientes em 100 países nos seis continentes. Ela já realizou por volta de 2000 implantações em 230 clientes ao redor do mundo. Oito clientes estão entre as dez maiores das operadoras móveis. Possui um portfólio de produtos e serviços com 1,8 bilhões de assinantes. É o principal *player* global em mensagens. Possui uma equipe de suporte com 115 pessoas e um setor de pesquisa e desenvolvimento (P&D) composto de uma equipe de 649 pessoas. Para atender seus clientes globalmente a empresa possui em torno de 200 profissionais de vendas. Em termos de IED, a empresa possui filiais em sete países e escritórios de vendas em dezoito países. (Quadro 3).

PAÍS	Filial	Escritório de vendas
Alemanha		X
Arábia Saudita		X
Argentina		X
Austrália		X
Brasil	X	
Emirados Árabes		X
Espanha		X
Estados Unidos	X	
Filipinas		X
França		X
Holanda	X	
Hong Kong		X
Índia		X
Indonésia		X
Inglaterra	X	
Itália		X
Japão		X
Malásia	X	
México	X	
Paquistão		X
República Tcheca	X	
Rússia		X
Singapura		X
Tailândia		X
Taiwan		X

Quadro 3. Elaborado pelo autor

4.2.1 Novos mercados

A Delta esta se movendo para a existência de mais produtos inovativos. Para oferecer acesso a uma ampla variedade de serviços onde as operadoras de

telefonia móvel exigirão um ecossistema de serviço de dados em evolução, que forneça controle e eficiência, gestão da largura de banda e adaptação de conteúdo. Para a empresa um novo cenário está surgindo como:

a) as redes e equipamentos estão evoluindo juntas, o que provoca uma revolução nas comunicações;

b) as redes móveis não estão mais centradas em redes de voz, mas sim nas redes de dados de banda que estão cada vez mais promissoras;

c) os *smartphones* estão se proliferando, de modo que os telefones móveis estão sendo substituídos por dispositivos com aplicativos móveis de dados;

d) está surgindo uma nova era, a era da banda larga móvel, onde as pessoas usarão a rede para acessar uma vasta gama de serviços de dados, mensagens, conteúdos, informações, redes sociais, serviços financeiros, serviços comunitários, serviços corporativos e muitos mais incluindo serviço de voz;

e) os usuários irão conversar com seus amigos, ouvir música, navegar na internet, baixar vídeos, ler livros, comprar mercadorias, controlar coisas e obter direções, todos estes serviços através da rede banda larga móvel; e,

f) cada vez mais os usuários exigirão conveniência, valor, escolha, controle e mobilidade de seu provedor de serviços de banda larga móvel e por isso para conseguir aumentar a rentabilidade da rede de dados móvel.

4.3 A DELTA NA AMÉRICA LATINA E BRASIL

As soluções da Delta são utilizadas nos 21 países da América Latina, com grande participação nos mercados do Brasil, Argentina, México, Colômbia e Venezuela, considerados os maiores da região. A empresa oferece serviços para 31 operadoras

do continente. No Brasil a empresa é fornecedora da plataforma para as operadoras Oi, Vivo, TIM e Claro.

Atualmente, as mensagens SMS e MMS representam 52% do total de serviços de dados mais utilizados na América Latina, e ainda há mercado para crescer, como afirmou o vice-presidente de marketing e vendas para América Latina da empresa. E segundo ele o Brasil é o maior mercado de telefonia móvel da América Latina, mas em termos de envio da mensagem por usuário enquanto na Venezuela é enviado oito, no Brasil são enviadas apenas seis mensagens por usuários.

No Brasil a Delta opera com 80 funcionários, possui um escritório em São Paulo e funcionários em *home office* no Rio de Janeiro e Belo Horizonte. O faturamento da subsidiária brasileira representa aproximadamente 7% do faturamento global da empresa, cerca de 400 milhões de dólares. A subsidiária brasileira é responsável por toda a América Latina. Incluindo México que se reporta a São Paulo, bem como os escritórios da Argentina e Venezuela.

A Delta possui três centros mundiais de serviços profissionais e o Brasil é um deles. Os outros dois estão na República Tcheca e na Ásia. Hoje o Brasil é responsável pelas operações de toda a América Latina e EUA. Na subsidiária brasileira, no *call center*, há engenheiros especialistas para atender somente o mercado americano. Quando uma empresa liga para o suporte nos EUA as ligações são direcionadas ao Brasil.

4.4 A REDE DE INOVAÇÃO DA DELTA

Através de inovações a Delta obteve um crescimento lucrativo em serviços de mensagens via dados. Ela possui mais de 50% do tráfego global de mensagens de texto e multimídia geradas por suas plataformas. Onde os serviços de dados de telefonia móveis oferecidos incluem mensagens de texto, mensagens multimídia, internet móvel, marketing no celular, *voicemail* e *videomail*. Como a empresa foi pioneira em soluções de dados e mensagens móveis em tempo real, isso possibilitou

aumentar suas receitas provindas de seus clientes ao redor do mundo, obtidas através de serviços inovadores. Um outro ponto é a satisfação dos clientes, para isso a empresa oferece um serviço de tarifação sofisticada e em tempo real que remove as fronteiras entre assinaturas pré e pós-pagas.

É através da *expertise* das pessoas e serviços e experiência global de mercado, que a Delta tem uma compreensão detalhada do que é necessário para oferecer serviços inovadores que serão adotados pelo mercado, proporcionando vantagens aos seus clientes oferecendo produtos ou serviços para o mercado convergente de telecomunicações, que serão utilizados pelos usuários finais. A empresa consegue desta maneira se posicionar no centro dos serviços de negócios estratégicos de seus clientes, trabalhando em conjunto para alcançar um crescimento rentável e sustentável.

A Delta criou uma rede de inovação que é um ecossistema baseado em parceria de empresas inovadoras de toda a comunidade global do setor de comunicações para colaborar na criação e comercialização de novas aplicações e serviços.

A rede funciona em um ambiente aberto único, no qual soluções inovadoras podem ser colocadas no mercado em menores espaços de tempo e com menores riscos para as empresas, quanto para suas parceiras. A rede possui três níveis de associação:

- a) as parceiras, onde um grupo de empresas convidadas se associam beneficiando-se de uma estreita assistência técnica, colaboração comercial e co-desenvolvimento, onde podem pré-certificar seus produtos e portar a marca Delta;
- b) as candidatas a parceiras, que são aquelas empresas que estão sendo analisadas para obter participação total como parceiras;
- c) e as parceiras associadas, empresas envolvidas em uma ampla atividade de colaboração e desenvolvimento, e de envolvimento com a rede.

A participação de parceiros e fornecedores de serviços e de infra-estrutura se beneficia com maior acesso a recursos de marketing e técnicos e suporte da Delta, bem como vendas globais da empresa.

A Delta assumiu um compromisso de longo prazo com a rede de inovação para construir um ecossistema eficiente de novas soluções que forneça assistência técnica para desenvolvimento, teste e marketing. Inicialmente, a empresa concentra-se no desenvolvimento de idéias e soluções em cinco principais áreas: serviço de mensagens móveis, marketing móvel, mensagens de voz, comunicações convergentes e banda larga móvel.

Para uma realização bem sucedida da rede de inovação a empresa adotou os seguintes critérios:

- a) estabelecimento de uma rede de 20 parcerias chave e mais de 100 parceiras globais associadas em toda a indústria de comunicações;
- b) capacitação comunitária através da *web*, com comunicações móveis e pessoais e iniciativas de compartilhamento de informações;
- c) recursos técnicos para auxílio da solução de desenvolvimento e testes;
- d) e recursos técnicos e de inovação para impulsionar novos padrões de desenvolvimento.

Além do portfólio de produtos e serviços com soluções em mobilidade a acesso em tempo real, a empresa possui um histórico global, conhecimento do negócio e plataformas de tecnologia. Isso cria uma vantagem para empresa, porque oferece aos seus clientes um suporte completo de soluções em mobilidade de dados, com controle e otimização de redes de dados móveis. A delta consegue desta maneira prover para seus clientes, aplicativos e serviços de alto rendimento e ao mesmo tempo maximização da receita total.

5 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO DA EMPRESA DELTA

Conforme detalhado no terceiro capítulo, os resultados desta pesquisa foram obtidos com base na análise de uma entrevista em profundidade, e dados secundários disponibilizados pela empresa e disponíveis na internet. Para uma maior clareza do entendimento, da análise, ela foi dividida em três partes:

- a) análise do processo de internacionalização da empresa;
- b) análise da subsidiária brasileira;
- c) análise das vantagens específicas e inovação.

As fontes de informação utilizadas para esta análise foram a entrevista em profundidade com um dos executivo da empresa e dados secundário obtidos através da empresa e fontes pesquisadas na internet.

Faz se necessário um breve comentário sobre o entrevistado A, para que o leitor possa ter idéia do grau de confiabilidade e qualidade da analise realizada. O entrevistado A foi contratado pela subsidiária desde o momento em que ela começou a dar seus primeiros passo no Brasil. Possui instrução superior com título de mestre em administração. Hoje ele responde diretamente ao presidente da subsidiária e a um outro executivo na matriz. É responsável pela área de *supplay chain* das Américas, incluindo os EUA.

Também uma outra observação é feita quanto ao nome da empresa. Além de usarmos o nome fictício para mascarar o verdadeiro nome a empresa Delta inicialmente possuía outros nomes, como visto na análise do capítulo anterior. Para análise deste capítulo, vamos sempre chamá-la de empresa Delta, pois desde o início ela nunca perdeu a sua originalidade, que foi trabalhar com tecnologia para operadoras de telefonia móveis, e também pelo fato de que mesmo passando por aquisições, ela se manteve como negócio e administração independente das empresas que as adquiriram.

A análise deste capítulo se baseia nos objetivos desta pesquisa, onde serão confrontados os dados obtidos pela entrevista e documentações da empresa com a teoria proposta. Relembrando a pergunta inicial de nosso problema: como a inovação contribui, no contexto da vantagem específica, para a internacionalização da empresa? Ela será o eixo que norteará esta análise.

5.1 ANÁLISE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

O objetivo desta análise é descrever o processo de internacionalização da Delta e analisá-la sob as teorias de internacionalização estudadas no segundo capítulo.

5.1.1 A internacionalização da empresa

Com já descrito, no capítulo anterior, a empresa Delta tem a sua origem de três empresas. Nesta sessão, inicialmente, trataremos mais especificamente da empresa Alfa o qual, pode-se dizer é a antecessora da empresa Delta. Embora ela tivesse passado por algumas aquisições e fusões, ela sempre se manteve como uma empresa independente sem a intervenção de suas proprietárias, o que fez com que ela mantivesse até hoje as características, direção e produtos desenvolvidos por ela, e que hoje permanecem com a Delta. A partir deste parágrafo, a empresa Alfa também será referenciada como Delta.

A empresa Delta desde a seu surgimento sempre trabalhou com as operadoras de telefonia móvel, na verdade ela nasceu fornecendo software para estas empresas. Logo a empresa desenvolveu seu próprio produto. Após ser adquirida e pelas fusões que aconteceram, novos produtos surgiram. A empresa ganhou conhecimentos oriundos das outras empresas. Este histórico é importante por dois motivos: um, para mostrar que a empresa desde o início não tinha tradição de ser uma empresa manufatureira, e seu principal ativo era conhecimento e tecnologia; o outro é que a

internacionalização, como será visto mais adiante, acontece por ela ter posse desses ativos que lhe permitiram inovar e com isso se internacionalizar.

A empresa é originária de um pequeno país que não possui tradição de indústrias manufatureiras, mas que nos anos 90 começou uma tendência de empreendedorismo em empresas de tecnologia. Vários empreendedores surgem com pequenas empresas produzindo tecnologia. Algumas empresas começaram a desenvolver inovações na área tecnológica de comunicação de dados e voz, o que lhes permitiu acessar outros mercados devido a seus produtos inovadores.

No início dos anos 90 a Delta desenvolveu uma tecnologia inovativa para a ampliação de serviços de redes celulares. Na época foi uma inovação radical (UTTERBACK; AFFUAH, 1995) que lhe proporcionou obter uma vantagem competitiva. Com o sucesso da tecnologia desenvolvida a empresa inicia o seu processo de internacionalização. Nesta fase inicial a empresa passa a fornecer os serviços para as operadoras dos países da comunidade econômica européia. Ela inicia suas atividades internacionais na Inglaterra. A Delta vinha crescendo no mercado detentora de uma tecnologia única. Em 1997 foi alvo de uma empresa inglesa que fez uma oferta para adquiri-la. Embora tenha sido adquirida por outra empresa, ela ficou sendo uma divisão separada da nova empresa, mantendo todas as características originais. A empresa passa a atingir os mercados da Ásia, Japão, que demandava tecnologia avançadas, Estados Unidos e Brasil.

A Delta começou sua internacionalização em países vizinhos. Pode aparecer que neste período de aproximadamente uma década as empresas seguiam o modelo comportamental (CAVUSGIL, 1980; JOHANSON; VAHLNE, 1977), mas segundo o entrevistado A, a empresa entra em um país devido a demanda existente do serviço. O fato de ela não ter entrado inicialmente em outros países foi devido a estes outros países, como na América Latina, não terem na época operadoras de serviço de telefonia celular. Para a Delta não é o tamanho ou a localização que determina seu modo de entrada em um país onde irá investir. Ela internacionaliza suas operações em um país, se este tem demanda pelas operadoras já neles instaladas. Portanto não se pode afirmar que ela seguiu a teoria comportamental no início da sua internacionalização.

À medida que vão surgindo operadoras em novos países, sejam operadoras locais ou subsidiárias, a Delta vai acompanhando essas empresas e se estabelecendo ou como escritório de vendas ou como subsidiária. Países onde a Delta não tem presença são atendidos por uma determinada subsidiária. Hoje a empresa possui presença com subsidiária em sete países como: Brasil, Estados Unidos, Holanda, Malásia, México, República Tcheca e Inglaterra. E, dezoito escritórios de vendas em: Alemanha, Arábia Saudita, Argentina, Austrália, Emirados Árabes, Espanha, Filipinas, França, Hong Kong, Índia, Indonésia, Itália, Japão, Paquistão, Rússia, Singapura, Tailândia, e Venezuela.

Dois motivos principais que levaram a Delta a se internacionalizar podem ser relacionados com o paradigma eclético. Um, é o fato de a empresa ter obtido vantagens por ter o domínio e conhecimento da tecnologia, e com isso gerado uma inovação que no início era única. Esse recurso que era intrínseco a empresa, proporcionou uma vantagem específica de propriedade (DUNNING, 1977; 1991), que são vantagens ligadas à posse de recursos e capacidades que sejam raras, únicas e sustentáveis, proporcionariam a capacidade técnica superior de uma empresa sobre as outras (DUNNING, 2000). O segundo motivo pode ser desdobrado em dois, a empresa entrava em um país somente quando havia mercado já existente. Dentro da vantagem específica de localização, um dos motivos é o mercado, isto é a demanda existente local. E por fim a vantagem específica de internalização. Quando a Delta segue seus clientes, se estabelecendo no país estrangeiro ela está agregando valor às suas vantagens de propriedade, em vez de vendê-las, ou de ceder o seu direito de uso às empresas estrangeira. Além disso, por possuir um maior *market share*, pode controlar o mercado não deixando muito espaço para seus concorrentes, o que seria difícil se ela não estivesse presente.

5.1.2 A entrada da Delta no Brasil

A chegada da Delta ao Brasil ocorreu em 2000. Foi no momento em que surgiram as operadoras de telefonia móvel no país por conta da privatização deste setor. Os

motivos que levaram a empresa entrar no Brasil foram as operadoras de telefonia celular que se instalaram no país e com isso a Delta entra no mercado brasileiro para ter presença, acompanhar e ficar perto das operadoras. Também é fato que, naquele período o Brasil era mais fechado e as empresas tinham que ter um escritório legal funcionando e faturando em reais, além do que as operadoras pagavam em reais e não em dólar.

Como não havia demanda para os produtos da Delta no mercado brasileiro antes das privatizações, ela desconhecia este mercado. Ela veio para o Brasil sem nenhum estudo sobre o mercado ou o país. Durante o processo de internacionalização foi encontrado dificuldades iniciais como: entender a legislação brasileira, que para os ingleses parecia muito complexa, principalmente em relação aos tributos. A empresa no começo tinha escritórios de advocacia somente para validar qualquer movimento que fosse feito para minimizar os riscos que poderiam ser tomados ao fazer um determinado contrato, aceitar determinada cláusula de contrato, um registro na receita federal, um registro num órgão público ou alfândega. Tudo era feito sob uma análise crítica e depois o escritório solicitava a aprovação da matriz. Junto a essas dificuldades havia o receio da matriz por parte do risco Brasil, sem falar o fator da língua que dificultava as relações.

No início de suas operações no Brasil, em seu primeiro ano, a Delta operou sem uma sede própria. Havia somente um executivo da matriz tentando abrir negócios. Quando ocorreu a primeira venda, a empresa abriu um escritório e em seguida iniciou o processo de abertura da filial, com uma estrutura de *staff*, administrativo, financeiro e pessoas que pudessem dar suporte para vendas transformando de escritório de vendas em subsidiária com novos profissionais contratados e operações na área de serviço e suporte.

A subsidiária brasileira hoje é o centro de serviço e negócios para toda a América Latina. Foram feitos IED na Argentina, México e Venezuela abrindo escritórios de vendas, mas estes se reportam diretamente para São Paulo. Hoje a subsidiária brasileira também fornece serviços para o exterior, com um corpo de engenheiros que atende clientes dos Estados Unidos daqui do Brasil.

5.1.3 A relação entre subsidiária e matriz

As atividades iniciais operacionais da subsidiária eram muito centralizadas, nos primeiros anos havia uma necessidade de autorização para qualquer pagamento e perdia-se muito tempo, não havia um presidente, o escritório era de responsabilidade do diretor de vendas e as pessoas faziam varias funções além da sua. Com *status* de subsidiária, foi criado um cargo de presidente com delegações para autorizações de pagamento de contas e assinatura de contratos. com isso houve uma departamentalização e um aumento na estrutura.

As atividades operacionais do dia-a-dia da empresa são de responsabilidade total da subsidiária, entretanto, ainda há uma forte centralização de poder por parte da matriz. As atividades de desenvolvimento de produtos são totalmente centralizadas na matriz. E para cada área da empresa além de se reportar ao presidente, há o compartilhamento de informações com a matriz, por exemplo, o financeiro daqui se reporta ao presidente no Brasil e também se reporta ao financeiro da matriz e assim para as outras áreas como compras, jurídico, vendas e marketing, para que tudo fique alinhada a uma estratégia única global. A exceção é a área de operações de gerenciamento de projetos, que embora tenha que reportar também para Inglaterra, ela tem mais autonomia pelo fato dos projetos serem específicos de atendimento as necessidades do cliente. Em cada área quando alguém tira férias, ela é coberta por alguém da matriz, já o caso da área de projeto isso não é possível porque a pessoa da matriz não tem habilidades para atender um cliente no Brasil, há dificuldades pela língua e até mesmo de entender o que está acontecendo com o projeto naquele momento.

Embora haja um presidente os limites de aprovações de liberdade pelo presidente são pequenos, grandes movimentos ainda são feitos somente com a aprovação da matriz. As decisões de compras de investimentos de ativos fixos, orçamento anual ou para uma mudança de escritório, apesar de o presidente ter influência na decisão, vai depender da aprovação do *facility* central da matriz concordar que realmente esta é a melhor estratégia. Assim também são para as contratações de funcionários chave que tem de se reportar à matriz. Este tem que passar por uma

entrevista com a matriz e esta dará a aprovação final. Isso também significa que não é possível ter novos cargos chave, sem ter a aprovação da matriz, já que tem que haver um correspondente lá. *Press release* ou ações de marketing, acordos de compras globais precisam também da aprovação da matriz.

Em relação aos produtos ou serviços à subsidiária somente oferece produtos homologados pela matriz. Algumas alterações, quando pequenas, podem ocorrer, no momento da implantação para ajustar o produto a uma característica específica do cliente. Como o atendimento é centralizado a várias regiões com o propósito de obter ganhos de escala, não é possível fazer grandes mudanças, pois caso essas mudanças fossem profundas, quem atendesse a um problema, não saberia o que poderia estar acontecendo. Caso a região tenha que fazer customizações abrangentes em relação ao produto ou serviço, existe um procedimento de qualidade para cada região, mas pelo relato da entrevista, ele foi feito em cima de tantas regras, responsabilidades e vários riscos, que a região prefere deixar para a matriz desenvolver.

O cenário em relação a subsidiária e a matriz demonstram uma grande dependência da subsidiária e uma forte concentração de poder na matriz. A subsidiária tem pouca influência na estratégia global da empresa e por outro lado a estratégia da subsidiária é fortemente influenciada pela matriz. Na entrevista observa-se este fato pelas diversas respostas dadas pelo entrevistado A, onde com certa frequência apareceram respostas onde as decisões importantes são tomadas somente pela matriz. Para os principais executivos é como se eles tivessem de responder a duas empresas, uma aqui e outra lá fora.

5.2 FATORES COMPETITIVOS DA EMPRESA

A empresa Delta ainda tem como uma grande vantagem o produto carro chefe da empresa, o SMS. Ainda não surgiu um produto que possa substituí-lo. É com ele que a empresa consegue estar presente em vários países, apesar de ter outras soluções em seu portfólio. Seu posicionamento em relação ao mercado não é preço, mas sim

na diferenciação do produto, qualidade, pós venda e atendimento local com engenheiros geralmente bilíngües de acordo com cada região. Um outro diferencial da empresa em relação aos concorrentes é seu prazo de entrega, ela segue um rigoroso cronograma de prazos para evitar atrasos na entrega ou implantação da solução.

No início da formação da subsidiária havia uma vantagem competitiva em relação a outros países, a mão de obra tinha um custo muito baixo, esse foi um dos fatores que proporcionou a subsidiária brasileira ser escolhida como um dos três centros de serviços globais existentes. Hoje devido o aumento dos salários e desvalorização do dólar a Delta não acha que o Brasil seja mais tão competitivo. Recentemente foi aberto um novo centro de serviços globais, na República Tcheca.

A principal vantagem da empresa em relação aos concorrentes e também o motivo para entrar em outros países para atender a seus clientes, é o seu domínio e conhecimento da tecnologia, com um produto que foi desenvolvido a mais de uma década.

5.3 A DELTA E A INOVAÇÃO

Nos últimos dois anos a Delta têm se empenhado na busca da inovação dentro da empresa, Ela criou uma rede de inovação onde participam os seus parceiros de tecnologia. Essa rede é feita por parceiros menores que ela, mas que possuem grande capacidade para inovar dentro do segmento que a Delta atua. A Delta busca com isso ser mais ágil no tempo de resposta às inovações e possuir uma maior força perante os concorrentes bem como atender melhor as necessidades de seus clientes. Com a rede a empresa reduz o tempo de desenvolvimento de um novo produto, isso porque as empresas que fazem parte destas redes são escolhidas estrategicamente e geralmente são empresas que já possuem um produto final ou estão em fase de finalização ou tem grande capacidade para inovar. Outro fator também importante para a empresa é a redução do seu custo em P&D.

Quando produto inovativo é desenvolvido na rede, ele passa a fazer parte do portfólio da empresa que irá explorar, e os lucros são compartilhados entre a Delta e as empresa da rede que desenvolveram. Embora a rede seja aberta a todos os participantes da rede, só fazem parte desta rede empresas que passaram pelos critérios de seleção estabelecidos pela matriz.

As inovações produzidas pela Delta ou parceiros, são quase todas em produtos, e são tanto inovações radicais como incrementais. Quando a Delta chegou ao Brasil foi por conta de uma inovação radical na época. Porém com o passar dos anos, houve somente inovações incrementais. Com essa nova rede a empresa busca desenvolver inovações que causem impactos como a primeira. Hoje todo o desenvolvimento de novos produtos são oriundos da própria empresa ou através de parceiros da rede. Como é recente a formação de uma rede de inovação ela ainda não deu um resultado esperado pela Delta, conforme afirma o executivo entrevistado “estamos numa fase agora de incrementar essas inovações e ainda não sentimos resultado, continuamos com aquela empresa. Nossa inovação não esta surtindo efeito para falarmos que estamos lançando um produto a cada período”.

Todo desenvolvimento dos produtos da empresa é em cima de aplicativos. A parte de hardware fica para os parceiros que fazem parte da rede de inovação. Para desenvolver seus produtos a Delta trabalha com várias ferramentas de software, banco de dados e sistema operacional, uma vez desenvolvido o produto este é testado e homologado em cima de varias plataformas de hardware dos parceiros.

Embora haja um movimento de mudança e metas para que a empresa seja mais inovadora, ela ainda é tímida em relação à inovação, hoje a empresa possui um baixo índice de inovação, representando 10% do seu faturamento. Talvez isso esteja relacionado com o fato de a empresa não ter um programa de incentivo a inovação dentro da empresa, nem índice de inovação.

A inovação da empresa é centralizada na Holanda e não é aberta para que outras regiões, áreas ou funcionários participem. Quando a inovação vem de fora, como o caso da rede de inovação, ela é coordenada pela matriz em conjunto com o desenvolvimento da empresa, neste caso somente são envolvidos os parceiros da

rede e o departamento de desenvolvimento. Eventualmente a empresa faz uma parceria com um centro de pesquisa de uma universidade. Percebe-se que ela é uma empresa conservadora com aversão a correr riscos, tanto que na visão do entrevistado A, correr risco na empresa é um ponto negativo.

Este capítulo destacou o processo de internacionalização da empresa e a sua entrada no Brasil. Destacou também os aspectos de relação da subsidiária e a matriz. As principais vantagens da empresa foram destacadas por ser estas as vantagens específicas que permitiram a empresa internacionalizar-se. Estes achados do estudo de caso estão relacionados com a teoria, somente o fato do relacionamento entre a subsidiária e a matriz não aparece no contexto da teoria, porém ele foi importante para entender porque o processo de inovação tecnológica não acontece na subsidiária. O próximo capítulo irá concluir esta pesquisa, indicando o que foi aprendido neste processo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No capítulo anterior foram discutidos os resultados do estudos de caso e a literatura. Este capítulo consiste em um resumo do resultado de toda a pesquisa. Também ressalta as dificuldades encontradas que geraram limitações no trabalho e faz um levantamento do aprendizado teórico. Neste também são sugeridas novas questões de pesquisa para futuros projetos.

6.1 CONCLUSÕES

Respondendo a questão problema: como a inovação contribui, no contexto da vantagem específica, para a internacionalização da empresa? Segue as conclusões observadas através dos dados da pesquisa.

6.1.1 Quanto a internacionalização

A empresa Delta é uma empresa de tecnologia de informação no setor de comunicação de dados móveis. A empresa nasceu em um país pequeno e sem oportunidades locais para crescimento. Seu público alvo estava além do seu território de origem. Por ser detentora de tecnologia e ter um produto inovador e seus clientes estarem em outro local, a solução foi ir ao encontro destes clientes.

O fato de se internacionalizar primeiro nos países vizinhos foi devido à empresa ser especializada em produtos para telefonia celular e naquele momento as operadoras de telefonia celular estavam estabelecidas nos países vizinhos porque estes eram os países que iniciaram as operações de telefonia celular na Europa.

6.1.2 Quanto as vantagens específicas e a inovação

A empresa quando surgiu, inovou em um produto novo para o setor de comunicação de dados móveis. Por ser a detentora desta inovação, tornou-se uma vantagem específica de propriedade. E com esta vantagem ela se internacionalizou porque

necessitava estar junto aos seus clientes para implantar e dar assistência ao seu produto.

A empresa como pioneira desta tecnologia, conquistou a maioria dos clientes que são empresas globais.

Portanto em resposta a pergunta problema, pode-se afirmar que através da inovação é possível gerar vantagens de propriedade específicas, quando a empresa domina e produz inovações que são, mesmo que por um tempo, únicas da empresa. No caso da Delta a sua inovação radical dificultou a entrada de novos concorrentes por um bom tempo, permitindo a ela expandir-se internacionalmente.

6.2 OUTROS FATOS RELEVANTES NÃO COMTEMPLADOS NA TEORIA

A base teórica foi fundamentada na internacionalização na teoria do paradigma eclético, na vantagem específica de propriedade deste paradigma e na inovação. Durante a investigação percebeu-se que um fato importante e que pode influenciar em futuras inovações da empresa é o relacionamento com a suas subsidiárias. Nota-se que hoje a empresa embora tenha criado uma rede de inovações, ela tem um processo que não condiz com empresas que são totalmente voltadas para inovações, onde a liberdade de expor novas idéias permeia toda a empresa. Talvez por isso a empresa só tenha feito inovações incrementais, isto é, inovações de modificações em produto ou inovações já existentes no mercado mais que não são novas para a empresa.

6.3 LIMITAÇÕES

Apesar de a pesquisa ter revelado conclusões importantes, este estudo possui limitações. Por ser uma pesquisa baseada em método de coleta de dados e análise

há pontos vulneráveis como em qualquer outro. Estes já foram inclusive discutidos durante o desenvolvimento deste trabalho, no capítulo de metodologia, que são:

- a) com apenas um estudo de caso não podem ser feitas generalizações;
- b) fatores de tempo limitaram a coleta de dados primários;
- c) observações locais não puderam ser feitas por razões de tempo e de confidencialidade;

6.4 SUGESTÕES DE PESQUISA

Pesquisas acadêmicas apontam áreas para futuras pesquisas. No caso estudado, algumas alternativas podem ser sugeridas relacionadas à:

- a) questão da inovação e a internacionalização sob o enfoque da teoria comportamental, principalmente questões relacionadas ao aprendizado: cultural, de localização e administração;
- b) questão da subsidiária como influenciadora no processo de inovação.

6 REFERÊNCIAS

AGARWAL, S. *et al.* Are firm specific advantage location-specific too? **Journal of International Business Studies**, v24, p. 735-757, 1997.

ALIBER, R. Z. A theory of direct investment. In Kindleberger, C. P., **The international corporations**. Cambridge, MA. MIT Press, 1970.

ARRUDA, M.; VERMULM, R; HOLLANDA, S. **Inovação tecnológica no Brasil: A indústria em busca da competitividade global**. São Paulo: ANPEI, 2006.

BAIN, J. S. **Barriers to new competition**. Cambridge (Mass): Harvard University Press, 1956.

BAIN, J. S. **Industrial organization**. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 1968.

BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. **Gerenciando Empresas no Exterior: A solução transnacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.

BARTLETT, C. A., GHOSHAL, S. Beyond the M-form: towards a managerial theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 23-44, 1993.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S.; BIRKINSHAW, J. M. **Transnational management: text, cases, and readings in cross-border management**. New York: McGraw-Hill, 2003.

BESSANT, J. Innovation and Manufacturing Strategy. In: DOGSON, M., ROTHWELL, R., **The Handbook of Industrial Innovation**. Cheltenham, UK: Edward Elgar, p. 393-404, 1994.

BIRKINSHAW, J.; HOOD, N.; JONSSON, S. Building Firm-Specific Advantages in Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative. In: **Strategic Management Journal**, v. 19, n.3, p. 221-241, 1998.

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

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. A theory of international operations. In: BUCKLEY, P. J.; GHARY, P. N. (org.) **The internationalization of the firm – A reader**. London: Academic Press, 1993.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 3, p. 539-562, 1998.

CAMPOMAR, M. C. Do uso do “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**. v. 26, (3), p. 95-97. São Paulo, 1991.

CANTWELL, J. A. **Technological innovation and multinational corporations**. Oxford: Basil Blackwell, 1989.

CASSON; et al. **Multinationals and world trade**. London: George Allen & Unwin, 1986.

CAVES, R. E. International corporations: the industrial economics of foreign investment. **Economica**, v. 38, p. 1–27, 1971.

CAVES, R. E. **Multinational firms and economic analysis**. Cambridge: Cambridge University Press, 1982.

CAVUSGIL, S. T. On the internationalization process of firms. **European Research**, v. 8, n. 6, p. 273-281, 1980.

CHANG, S-J.; ROSENZWEIG, P. M. The Choice of Entry Mode in Sequential Foreign Direct Investment. **Strategic Management Journal**, Vol. 22, No. 8, pp. 747-776, 2001.

CLARK, K. B.; WHEELWRIGHT, S. C. **Managing new product and process development: text and cases**. New York: Free Press, 1993

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, new series, v. 4, n. 16, p. 386-405, nov. 1937.

COOMBS, R Technology and Business Strategy. In: DOGSON, M.; ROTHWELL, R., **The Handbook of Industrial Innovation**, Cheltenham, UK: Edward Elgar, p. 384-392, 1994.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DOSI, G. The nature of innovative process. In: DOSI, G. *et al.* **Technological change and economic theory**. Londres: Pinter Publishrs, 1988.

DUNNING, J. H. **American Investment in British Manufacturing Industry**. London: Allen & Unwin, 1958.

DUNNING, J. H. Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: a search for a eclectic approach. In: OHLIN, B.; HESSELBORN, P. O.; WIJKMAN, P. M. (Eds.). **The international allocation of economics activity**. Londres: Macmillan, p. 395-418, 1977.

DUNNING, J. H. Toward a eclectic theory of international production: Some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, p.9-31, spring/summer 1980.

DUNNING; j. H.; RUGMAN, A. M. The influence of Hymer's dissertation on the theory of foreign direct investment. **AEA Paper and Proceedings**, v75, n2, p.228-232, maio 1985.

DUNNING, J. H. The theory of international production. **The international Trade Journal**, v.3, n. 1, p. 21-26, 1988.

DUNNING, J.; HOESEL, V.; NARULA, R. Third world multinationals revisited: New developments and theoretical implications, In DUNNING, J. (Ed.), **Globalization, Trade and Foreign Direct Investment**, Oxford: Pergammon Press, 255-286, 1998.

DUNNING. J. H.; CANTWELL, J. A. MNEs, techonology, and the competitiveness of European industries. In FAULHABER, G. R. and TAMBURINI, G. **Europeean Economics Intergration**. Boston: Kluwer, p. 117-48, 1991.

DUNNING, J. H. **The globalization of business**. London: Routlege, 1993.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. **International Business Review**, v. 9, p. 163–190, 2000.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: past, present, and future. **International Journal of the Economics of Business**, v.8, n.2, p.173-190, 2001.

EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, p. 532-550, 1989.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: saraiva. 2001.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: 3ª. ed., Atlas, 1993.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: 5ª. ed., Atlas, 1999.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus. 1995.

HENDERSON, R. M., I. COCKBUR, I. Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. **Strategic Management Journal**. Summer special issue, v. 15, p. 63-84, 1994.

HENNART, J. F. A theory of multinational enterprise. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1982.

HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. **Administração Estratégica Competitividade e Globalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2. ed., 2008.

HYMER, S. H. **The international operations of national firms: a study of direct foreign investment**, Tese MIT. 1960.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J E. The International Process of the Firm: A Model Knowledge Development and Increasing Foreign Markets Commitments. **Journal of International Business Studies**, p. 23-32 Spring/Summer, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J E. The mechanisms of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

KIM, W. C.; HWANG, P. Global strategy and multinationals entry mode choice. **Journal of International Business Studies**, pp. 29-53, 1991.

KUMAR, R. **Research Methodology: A Step-by-Step Guide For Beginners**. 2nd ed. London: Sage Publications. 2005.

KINDLEBERGER, C. P. **American business abroad: six lectures on direct investment**. New Heaven: Yale University Press, 1969.

KNIGHT, F. **Risk, uncertainty and profit**. 1964 edition. New York: Augustus M. Kelly, 1921.

KRUGMAN, P. R.; OBSTFELD, M. **Economia internacional: teoria e política**. São Paulo: Makron, 1999.

LUNDAN, S.; HAGEDOORN, J. Alliances, Acquisitions and Multinational Advantage. **International Journal of the Economics of Business**, v. 8, n. 2, p.229-242. 2001.

MADHOK, A.; PHENE, A. The co-evolutional advantage: strategic management theory and the eclectic paradigm. **International Journal of Economics of Business**, v8, n2, p. 243-256, 2001.

NELSON, R.; WINTER, S. In Search of a Useful Theory of Innovation, **Research Policy**, v. 6, pp. 36-76, 1977.

NELSON, R.; WINTER, S. An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, MA: **Harvard University Press**, 1982.

NONNENBERG, M. J. B.; MENDONÇA, M. J. C. **Determinantes dos Investimentos Diretos Externos em Países em Desenvolvimento**. Texto Para Discussão nº 1016, Rio de Janeiro: IPEA, 2004.

OECD. **Oslo Manual: Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data**. Paris: OECD Publishing, 2005.

OHLIN, B. **Comércio interregional e internacional**. Barcelona: Oikos, 1971 (orig. 1933).

ORTIZ, A. M. Investimento estrangeiro direto e outras formas de financiamento externo. Tese de doutorado UNICAMP 1994.

PAVITT, K. Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory. **Science Policy Research Unit**. v13, p. 343-373, 1994.

PENG, M. W. The resource-based view and international business. **Journal of Management**, v27, p. 803-829, 2001.

PENROSE, E.T. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: John Wiley, 1959.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, p. 137-156, 1979.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 12. ed., 1989.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise de indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 7. ed., 1996.

PRAHALAD, C. K.; DOZ, Y. L. **The multinational mission**: balancing local demands and global vision. New York: The Free Press, 1987.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

RAGAZZI, G. Theories of the Determinants of Direct Foreign Investment. **IMF Staff Paper**, pp. 471-478, July 1973.

ROCHA, A.; ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e de operação em mercados internacionais. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Orgs.). **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROOT, F. R. **Entry strategies for international markets**. Lexington: Lexington Books, 1987.

ROSENBERG, N. **Exploring the Black Box: Technology, Economics and History**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1994.

ROTHWELL, R. Successful Industrial Innovation: Critical Factors for the 1990s. **R&D Management**, v. 22, n. 3, p. 221-239, 1992.

ROTHWELL, R. Industrial Innovation: Success, Strategy, Trends. In: DOGSON, M., ROTHWELL, R., **The Handbook of Industrial Innovation**. Cheltenham, UK: Edward Elgar, p. 33-53, 1994.

RUGMAN, A. M. **Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets**. New York: Columbia University Press, 1981.

RUGMAN, A. M. Multinational and global competitive strategy. **International Study of Management & Organization**, v15, n2, p 8-18, 1985.

RUGMAN, A.M.; VERBEKE, A. Subsidiary-Specific Advantages in Multinational Enterprises. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 237-50, 2001.

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

TEIGLAND, R.; FEY, C. F.; BIRKINSHAW, J. Knowledge dissemination in global R&D operations. **Management International Review**, v. 40, n. 1, p. 49-77, 2000.

TEECE, D. J. Multinational enterprise: market failure and market power considerations. **Sloan Management Review**, v. 75, n.2, p. 233-238, maio 1985.

TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**. v.18, n.7, p.509-533, Aug.1997.

TEECE, D. J. Reflections on the Hymer thesis and the multinational enterprise. **International Business Review**, v.15, n.2, p.124-139, 2006.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change**. Chichester, England: John Wiley & Sons, 1997.

TREACY, M.; WIESERMA, F. **A disciplina dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução ao Estudo em Ciências Sociais: O Estudo Qualitativa em Educação**. S. Paulo: Atlas, 1992.

URICH, D.; LAKE, D. **Organizational capability: competing from the inside out**. New York: Wiley, 1990.

UTTERBACK, J. M. AFUAH, A. N. The Dynamic "Diamond": A Technological Innovation Perspective. **University of Michigan Business School**, 1995.

VASCONCELOS, F.; CYRINO, A. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE**. v. 40, n. 4, out./dez. 2000.

VERGARA, S.C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERNON, R. International investment in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics** v. 80, p. 199-207, 1966.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations and management. **International Journal of Operations & Production Management**. v. 22, (2), p. 195- 219, 2002.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: Free press, 1975.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 3. ed., 2005.

YOUNG, P. **Métodos científicos de investigación social**. México, Instituto de Investigaciones Sociales de La Universidad del México, 1960

APÊNDICE A**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS EM
ADMINISTRAÇÃO****A CONTRIBUIÇÃO DA INOVAÇÃO NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS SOB O CONTEXTO DA VANTAGEM ESPECÍFICA: UM ESTUDO DE CASO DE UMA SUBSIDIÁRIA NO SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.**

O objetivo desta pesquisa é compreender como a inovação contribui como vantagem específica para a internacionalização de empresas, no contexto do paradigma eclético, em uma empresa do setor de TI.

Esta pesquisa está sendo realizada pelo programa de Mestrado em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, pelo mestrando Crisomar Lobo de Souza sob a orientação do Professor Dr. Belmiro do Nascimento João.

Esta entrevista faz parte de um estudo de caso desenvolvido com uma subsidiária de multinacional presente no país.

Nós ficaríamos muito agradecidos se pudermos contar com a sua dedicação de para ser entrevistado. A entrevista tem um tempo previsto de trinta minutos a uma hora.

Antecipadamente obrigado por sua atenção. Todos os dados serão tratados de maneira estritamente confidencial. Para tanto os resultados da pesquisa serão apresentados somente de forma agregada.

Esta entrevista esta dividida em 6 partes. Na primeira parte foram perguntas relacionadas ao dados pessoais do entrevistador. A segunda parte são perguntas gerais sobre a empresa. Na terceira foram perguntas relacionadas a internalização da empresa. A quarta parte diz respeito a relação entre matriz e subsidiária. Na

quinta são perguntas sobre vantagens específicas e na última parte foram feitas perguntas sobre inovação. O nome do entrevistado e da empresa foram ocultados para manter sigilo da empres

Parte 1

Dados do entrevistado.

1. Seu nome é?

Meu nome é entrevistado A.

2. Qual a sua idade?

42 anos.

3. Qual a sua nacionalidade?

Brasileiro

4. Qual a sua formação profissional?

Minha formação Administração, mestrado em administração no Brasi.

5. Qual o seu cargo e desde quando?

Sou executivo para Américas incluindo Estados Unidos, estou nesta profissão desde o ano passado, anteriormente estava executivo para América do Sul, houve uma ampliação de responsabilidades no meu cargo, incluindo Norte América.

6. Há quanto tempo você está na empresa?

Estou na empresa desde 2001, estamos agora em 2010 então 9 anos.

Parte 2.

Perguntas gerais sobre a empresa.

7. Qual o nome da empresa tanto na matriz como filial?

E o mesmo nome Delta.

8. Qual a origem, nacionalidade da empresa?

A Nacionalidade da empresa é Inglesa, ela anteriormente era Irlandesa, depois ela foi adquirida por um capital inglês.

9. Qual a nacionalidade do principal executivo da matriz e subsidiária?

Principal executivo da matriz é um Irlandês e da filial um Argentino que mora no Brasil e ele é responsável por América Latina aqui no Brasil.

10. Como a empresa começou suas atividades?

Ela começou no começo dos anos 90 com o desenvolvimento de ampliação dos serviços de celular. Uma empresa na Irlanda que desenvolveu uma tecnologia de você mandar, ao invés de só falar no celular, você mandar uma mensagem de texto entre um ou dois aparelhos de celulares, então começou por aí. Houve uma demanda inicial muito grande para este serviço, começou a crescer muito aí uma empresa de capital inglês teve interesse de comprar esta empresa Irlandesa.

11. O que a empresa faz hoje?

Ela esta no mesmo segmento ampliando para outras tecnologias não só mensagem de texto como também voz, como também a parte de imagens, fotos no celular e conexões diversas entre celular via computador, via telefone fixo pra celular, transferência de voz em dados e dados em voz e vice e versa.

12. Em que ano começou as operações da subsidiária brasileira?

A operação no Brasil começou em 2000 com abertura do escritório de São Paulo.

Qual o faturamento em 2009 de todo o grupo? (Caso o valor não seja aberto neste e na próxima pergunta, ver a possibilidade desta pergunta ser respondida em termo de %).

No mundo inteiro fatura em torno de 400 milhões de dólares.

13. Qual o faturamento da subsidiária em 2009?

No Brasil em 7% do valor mundial.

14. Quantas unidades existem no Brasil?

Somente em São Paulo, mas nós temos funcionários que trabalham *home office*, então temos funcionários que trabalha em Belo Horizonte e funcionários que trabalham no Rio de Janeiro, mais não temos escritório lá, eles se reportam para o escritório de São Paulo.

15. Qual o número total de empregados do grupo e na subsidiária?

Em torno de 80 funcionários no Brasil, no mundo inteiro em torno de 1500 mais ou menos.

Parte 3.

Perguntas relacionadas a internacionalização.

16. Onde a empresa iniciou a sua internacionalização?

Ela começou a internacionalização na Inglaterra e nos países europeus.

17. E como foi o início do processo de internacionalização nestes países?

Ela inicialmente começou o processo vendendo para os países da comunidade econômica européia, depois ele partiu para a Ásia, Japão (Japão era um país que demandava muita tecnologia), Estados Unidos e Brasil. No Brasil veio junto com as operadoras de celular quando houve a privatização da telefonia celular no Brasil em 2000.

18. Como foi feito o investimento na subsidiária brasileira? (aquisição, parceria, *greenfield*, etc.).

Foi abertura de um novo escritório, escritório de vendas somente escritório de vendas. No primeiro ano operou sem uma sede própria, somente com um representante da Irlanda ficando aqui tentando abrir negócios, quando ocorreu a primeira venda aí abriu-se realmente um escritório e começou criar estrutura, *staff*, administrativo, financeiro e pessoas que pudessem dar suporte pra vendas. Isso foi no começo, nos últimos 2 anos a empresa mudou um pouco o foco do Brasil, agora passa a fornecer serviços para o exterior também. O Brasil tem engenheiros que atende clientes dos Estados Unidos daqui do Brasil. Quando tem dúvida técnica um cliente no Estados Unidos liga no número que caí aqui no nosso *call center*. Nós

passamos a atender, dar suporte para o negócio fora do Brasil a partir do escritório brasileiro, isso é uma coisa recente foi em torno de 2 anos para cá.

19. O que levou a empresa a investir no Brasil? (acesso a recursos naturais ou financeiros, produção de baixo custo (mão de obra), acesso a mercado, acesso a novas tecnologias, reduzir custos de transação, reduzir riscos, proximidade do cliente, maior volume de negócios, outros, especificar).

O nosso caso específico eu acredito que foi pela privatização da telefonia que gerou oportunidade de negócios e pela necessidade de ter presença local. O Brasil era um país muito mais fechado dez anos atrás do que é hoje, então você tinha que ter um escritório, com entidade legal, faturamento aqui no Brasil em reais. Porque as operadoras querem pagar em reais, não querem pagar em dólar. Então obrigou a gente a abrir um escritório aqui. Outros países da América Latina a gente vende a partir de São Paulo, só que eles pagam em dólares pra gente. A gente faz exportação a partir do Brasil pra eles, mais o Brasil ainda ele é um país muito fechado. Assim está acontecendo na Venezuela, hoje pra vender na Venezuela nos tivemos que abrir uma possibilidade de faturar em bolívares porque as operadoras não conseguem dólares para mandar dinheiro para fora, a empresa vai se ajustando na região pra atender, mais baseada em regulamentação governamental, se fosse um mercado muito aberto, possivelmente o escritório daqui seria só de vendas. Essa restrição seja para favorecer a criação do escritório um pouco mais complexo na parte administração.

20. Como se dá a escolha do mercado externo para efetuar o investimento?

Nós vamos em qualquer lugar, não temos restrição nenhuma, nós vamos onde houver uma operadora de celular que queira comprar nossa solução. Mesmo com uma base de cliente muito pequena, se pegar um país pequeno como por exemplo o Equador que tem uma, duas operadoras no máximo, não fica tão difícil você entrar em países menores devido ao número de operadoras, o Brasil tem quatro, cinco dá para contar nos dedos o número de operadoras, não é um mercado muito difícil, para falar eu vou deixar o mercado A ou B. Tem operadora de celular nós estamos lá a não ser que haja restrição governamental pra venda, como Cuba que a gente não pode vender devido ao embargo americano, neste caso não entramos. A empresa divide em regiões, o escritório de São Paulo é responsável por cobrir a América

Latina, o escritório do Texas é responsável por cobrir Estados Unidos e Canadá, o escritório da Europa da Inglaterra cobre toda a Europa incluindo também a parte de *middle east* e África, pega toda uma parte do escritório até maior, o escritório de Kuala Lumpur (Malásia) ele pega toda Ásia, Índia e a Oceania na Malásia. Malásia cobre essa área toda.

21. Qual a experiência da empresa no mercado brasileiro antes de sua entrada?

Ela não conhecia o mercado e mesmo porque não tinha este produto, é um produto novo, era um produto inovativo, que não existia e por isso ela nunca tinha vindo para o Brasil.

22. Quais as atividades da empresa foram transferidas para a subsidiária brasileira?

Atividades operacionais, inicialmente quando começamos a operação era muito centralizada, nos primeiros anos, inclusive a autorização de pagamento, tinha que ter autorização para assinar os cheques, tinha que mandar um fax da nota fiscal lá pra Inglaterra, para eles aprovarem e voltar. Hoje não, hoje já mudou na delegação de poderes para o presidente, não existia presidente, existia só diretor de vendas que era responsável pelo escritório, hoje é o presidente que é responsável pelo escritório, pelas pessoas, houve uma departamentalização maior que não existia no começo, antes uma pessoa fazia tudo além do projeto, compras, fazia financeiro, com o crescimento do escritório criou-se uma estrutura maior.

23. Há atividades na matriz que não são concentradas na subsidiária? Quais?

Sim existe atividades mas na parte de desenvolvimento de produtos que existe, essa parte é mas centralizada lá, mas o resto tudo são compartilhados vamos dizer assim. Eu diria que são atividades compartilhadas tem financeiro daqui que reportam ao financeiro de lá, compra daqui reportam compras de lá, diretor legal, jurídico, tem representante legal lá, vendas apesar de estar aqui também tenho reporte com vendas centralizadas, porque tem que está tudo alinhado numa estratégia única de marketing, então é centralizado lá. Marketing também é centralizado, marketing tem uma pessoa aqui mas sempre reportam pra uma pessoa de marketing lá, operações tem a parte de gerenciamento de projetos essa fica mais regional, essa tem um reporte de operações lá, mas é uma coisa muito mais específica de atendimento as necessidades do cliente, então fica bem aqui mesmo. Por exemplo se eu saio de

férias tem uma pessoa lá que me cobre, o gerente do projeto aqui se sai de férias tem que ser outro gerente de projeto aqui para cobrir as férias dele, porque a pessoa que tá lá fora não tem habilidades para atender um cliente no Brasil, dificuldades pela língua, dificuldades de entender o que está acontecendo.

24. A subsidiária brasileira produz só para o mercado nacional ou para outros países também? Se sim, o que?

O Brasil ele cobre toda a América Latina. Temos um escritório no México que reporta pra São Paulo, escritório de vendas lá na Venezuela que reporta pra São Paulo, escritório de vendas na Argentina que reporta pra São Paulo e São Paulo reporta pra Londres, digamos assim.

25. Qual a relação de dependência entre matriz e filial?

Ela é bem dependente consegue ter um limite de aprovação mas muito pequeno, grandes movimentos somente com aprovação centralizadas. A empresa realmente tem decisões centralizadas de compras de investimentos de ativo e fixo, se for trocar de escritório, mudar de escritório apesar que o presidente, lá tem influência na decisão mais a gente vai depender da aprovação do *facility* central de lá concordar que realmente esta é a melhor estratégia. Sempre centralizado.

26. A subsidiária tem autonomia para alteração no design dos produtos/serviços oferecidos?

Não a gente somente pode oferecer os produtos que estão homologados pela matriz, existe um procedimento de qualidade em que você até poderia criar alguma coisa local mais ai o processo de qualidade fica com tanta responsabilidade para a região que as pessoas acabam desistindo, porque é tanto risco que são colocados. Por exemplo, se você cria um produto e oferece para uma operadora de celular e o produto não está testado no nosso laboratório, os equipamentos não foram previamente qualificado, não existe uma garantia dos nossos parceiros que realmente funciona e não vai ter problemas aí você instala numa Claro, numa Vivo, numa Telemar com o risco de uma potencialidade de um erro, de uma multa porque eles vêm com contrato leoninos em cima dos prestadores de serviços que inibe a gente de tentar inovar, criar alguma coisa local.

27. Para a contratação dos principais executivos da subsidiária de quem é a decisão da matriz ou subsidiária?

Toda parte de *head account* depende da provação centralizada, a decisão depende da função, cabe ao diretor local, mas a provação do número de *head account* sim. Se for contratar um engenheiro para trabalhar no atendimento ao cliente, lá na Inglaterra eles não vão nem querer saber, se for contratar um diretor financeiro ou um diretor de marketing, a área de marketing centralizada vai querer entrevistar a pessoa, ela vai ter um contato via dot line, as pessoas em geral aqui na Delta já tem 2 reportes um ao funcionário local e outro um dot line centralizado para a área técnica dele, funcionário seria do dia a dia que aprova tuas despesas e outro lá fora que decide o dia a dia do teu negócio, vou lançar uma mala, um *press release*, no caso de marketing. No meu caso de compras vou decidir que vou comprar, vou decidir que vou fazer um novo acordo, ou seguir acordos globalizados então se precisa de uma coisa regionalizada aqui eu preciso também de aprovação lá fora.

28. Como é a relação da subsidiária com fornecedores e parceiros locais ?

Nós temos um processo tão complicado para incluir novos fornecedores principalmente se for pra vender produtos. E a Delta a dois anos para cá, quando a empresa mudou de nome, passou a se chamar Delta, ela entrou com um processo chamado *Inovation Network*. O que é *Inovation Network* é um *pull* em que a empresa acredita que precisa trazer novos produtos porque a parte mensagem de texto é um produto que já está com o ciclo de vida do produto já está na parte do amadurecimento, então já está maduro, então você precisa de novos produtos. Como é que se traz novos produtos para nossa linha de produtos? Desenvolvendo produtos ou também através de parceiras, a empresa resolveu investir muito nos parceiros então criou-se um *pull* vamos se dizer assim esse *network* de empresas de inovação de tecnologias que queiram e venham trabalhar com a Delta pra gente poder vender junto com SMS que é o nosso carro chefe e trazer outros produtos como por exemplo mandar mensagem de texto do seu *desktop* para outro celular ou você fazer a maximização da rede de infra estrutura de uma operadora de celular para mandar mais dados do que ela já tem capacidade. Se ela tem capacidade de banda larga de um mega, usando o nosso software vou trabalhar menos, trabalhar mais dados com a mesma infra-estrutura. (O entrevistado deu mais detalhe do

produto, mas pediu a não divulgação por ser um produto novo e inovador que não deve ser ainda divulgado).

29. Quanto a entrada em entrada em novos mercados, pela subsidiária, dentro ou fora do país?

Centralmente, que é decidido para as divisões das regiões. A gente não toma decisão aqui assim sozinhos.

30. E quanto a aprovação do orçamento anual da subsidiária?

Também é centralizado na matriz.

31. Quem decide pela introdução de novos produtos/serviços?

Centralizado na matriz.

32. Para mudanças organizacionais, tem a subsidiária autonomia para realizar?

Mudanças organizacionais o executivo tem algumas mudanças que ele pode fazer aqui, depende da função, se for uma função muito chave ele pode criar um problema pra ele interno porque como a pessoa, vamos supor, tem dois reportes a outra pode não aceitar. Por exemplo: o diretor da parte jurídica reporta pro cara lá e para ele aqui e ele quer mudar a pessoa porque sei lá não gostou, mais ele não pode mudar porque ele não gostou da pessoa, tem que pedir autorização pro cara lá fora.

33. E quanto a alterações de processos ou produtos como é decidido, sendo que muitas vezes é necessário fazer customizações em clientes para adaptação ao ambiente?

Alteração de produto, isso aí pode acontecer de ocorrer alguma customização desde que seja pequena sim aí é feita direto no momento da implantação, no projeto de implantação ajusta o produto para alguma especificação de um cliente X vamos se dizer assim um cliente específico, aí da uma ajustada desde que não seja *major*, porque não pode ser mudado muito, porque nós temos um processo de atendimento pos venda também centralizado atendimento a cliente de dúvida, reclamações atendimento de suporte se dá uma falha no produto se você muda o produto e customiza demais e não foi o escritório de São Paulo que atendeu e for um outro não tem como saber o que foi feito no produto, não é permitido muito esta

customização por conta desta padronização do atendimento suporte se não a empresa não tem este ganho de escala em atender em poucas regiões teria que ter um atendimento para cada país específico.

34. Que barreiras surgiram durante o processo da criação da subsidiária brasileira?

Acho que entendimento da legislação brasileira muito complexa em tributos, os impostos realmente deu um pane completo na cabeça dos ingleses, no começo, tanto que tinha escritórios de advocacias, escritórios de jurídicos somente para validar qualquer movimento que fosse feito, risco que você estava tomando em fazer determinado contrato, aceitar determinada cláusula de contrato ou até um registro na receita federal, um registro num órgão público para fazer aduana, fazer alfândega, tudo tinha que fazer essa análise crítica, depois o escritório tinha que pedir a benção de fora e este vai e volta demorava um pouco. Mais aí demonstrava realmente o medo muito grande do risco Brasil.

Parte 4.

Perguntas a respeito do relacionamento entre matriz e subsidiária.

35. Qual o grau de influência da subsidiária na tomada de decisões estratégicas da matriz?

Subsidiária influenciando a matriz, não acho que não, visão estratégias realmente ficam centralizadas.

36. E quanto a influência da matriz na tomada de decisões estratégica da subsidiária?

Com certeza, bem centralizadora a empresa, as decisões que são tomadas aqui tem que ser aprovadas antes de serem efetivadas tem que ser aprovadas centralmente, já tinha falado mais é uma empresa bem centralizadora.

37. Há uma forte relação de trabalho entre os executivos da filial e da matriz?

Sim, bastante porque a interação é muito grande por ter esses dot lines, as pessoas tem 2 reportes então todo mundo fala com a central, alguém na central, aí quando tem uma concorrência muito grande tem comitês executivos centralmente que aprova essa concorrência, então se já estou alinhado com meu contato na minha

área é esse cara que vai participar dos comitês lá que já está sabendo o que está acontecendo aqui.

38. Há um relacionamento de confiança entre a matriz e a subsidiária, principalmente em relação a metas estabelecidas?

Já não sei te dizer certo, eu acredito, eles esperam que você cumpra. Na minha opinião eu acredito que sim, mas eles colocam *target* muito agressivos. Então por enquanto com a América Latina tem cumprido os *target* eu acredito que eles estão satisfeitos até agora, mesmo com a crise internacional a gente conseguiu cumprir.

39. Os executivos da subsidiária com frequência compartilham suas informações com suas contrapartes na matriz?

São compartilhadas existem procedimentos de sistemas, por exemplo pra manter tudo que está projetado entrar em vendas, então tem o sistema que fica online e algumas pessoas tem acesso lá fora e aqui, é um negócio via web, que você via intranet você consegue ter acesso do que está acontecendo, detalhado e compartilhado com monte de arquivos, que você entra nos detalhes que você está buscando, todo histórico do que aconteceu. Muito trabalhoso mais tem que fazer porque é o requerimento da empresa.

Parte 5.

As perguntas desta parte são a respeito das vantagens específicas (capacidades, habilidades e recursos da subsidiária).

40. O que diferencia a subsidiária em relação aos concorrentes quanto a: qualidade, preço, distribuição, serviços agregado ao produto, prazo de entrega, tecnologia de processo, tecnologia de produto, acesso a recursos naturais, acesso a recursos financeiros e, custos de produção?

Em relação ao posicionamento da empresa com relação aos concorrentes em termos de preço algumas empresas tem o nível de uma estrutura semelhante com a gente, ai nós somos competitivos, quando você começa a bater de frente com alguns chineses de porte com a Hawei e a ZTE impossível de bate-los, se você oferecer 100 ele dá 30, 70 se você der 70 ele vai dar 40 e assim por diante e algumas concorrências que já participamos até desistimos porque preço não é nosso

foco, se a operadora só quer preço ela vai comprar dos chineses, a gente tenta focar na qualidade, na diferenciação do produto, no pós venda, no atendimento a soluções de problemas, no atendimento local com a língua portuguesa porque a pessoa está aqui, espanhol porque os engenheiros são bilingues, então diferenciar o produto em alguma forma. Em prazo de entrega o nosso produto é feito sobre encomenda, então claro que são mais ou menos acordados no momento da compra, o cliente já sabe quando. Ele já recebe uma proposta da empresa já recebe um cronograma de quanto tempo vai demorar a implantação aí ela já se programa, então a empresa trabalha com transparência de cronogramas e esse cronogramas são realmente trabalhados na empresa, então a empresa tem uma imagem de que realmente vou fazer esse projeto, a empresa vai cumprir esse projeto. E então a operadora sabe, entrou a Delta, o projeto vai sair do papel e vai ser entregue, se não a gente dá *no bid* e não participa ela é muito transparente. Tem empresas que podem querer participar por participar e depois vão ver o que acontece. Na nossa empresa dizemos para o cliente que não tem como atender, não dá para fazer, mesmo que isso implique em perder alguma venda.

41. Quais recursos no Brasil são importantes para a empresa?

Inicialmente o Brasil tinha mão de obra mais barata, mais com a desvalorização cambial nossa mão de obra não está tão mais barata assim, então o Brasil hoje deixa de ser tão competitivo como era quando o dólar estava maior, então isso impacta em nossa competitividade sim. E aí surgiu outras regiões em que passou a competir ferozmente contra nós como por exemplo a República Tcheca, tanto que a empresa abriu um escritório a um ano e pouco na República Tcheca pra criar uma estrutura que a gente tem aqui também.

42. Quais as principais vantagens competitivas da empresa?

Hoje a empresa realmente tem um produto consolidado esse é realmente um produto que ainda é muito utilizado no mercado então o produto que, apesar de terem surgidos muitos concorrentes é uma vantagem que a gente tem de ter desenvolvido o produto ter criado e ter gerado qualidades, nós temos qualidade na entrega. Nós não somos uma empresa assim, apesar de ter criado o produto nós estacionamos um pouco, eu acho, desde 2001 até 2008 e só nos dois últimos anos começou-se a repensar que novos produtos poderiam ser criados, então durante

este tempo só ficamos tirando leite da vaca leiteira, então agora que esta começando a falar em *innovation, innovation* um pouco mais, inovação nos últimos dois anos *para cá*. Mais ainda não surgiu ainda outro produto que vai substituir a vaca leiteira que é a mensagem de texto, que é um produto de tecnologia pra telefonia celular.

43. Estas vantagens são específicas da empresa, da subsidiária ou matriz?.

Na época foi uma vantagem ter desenvolvido o produto, ele criou esse produto. Foi uma inovação porque não existia em 2001, não tinha esse produto no Brasil, ele trouxe eu lembro até quando eu entrei 1 ano depois tivemos reunião com alguns presidentes de cartões de crédito, inclusive o presidente da American Express o Erick Magalhães e o nosso presidente queria vender para ele a solução, argumentava que cada vez que você usuário de cartão, usar um cartão a gente bota um sistema para você, e ele é notificado para garantir que tem segurança a transação que ele fez. Na época o American Express não quis isso foi em 2001, muito bem e hoje se você olhar quase todos os cartões tem isso então quer dizer é uma tecnologia inovativa na época que é difícil quebrar barreiras e um custo de repente a operadora não quis operar naquela época, assumir achava que ia ser mais um custo e tal ela preferia pagar para ter o risco vamos se dizer assim. Mais a inovação foi que realmente nos lançamos o produto em 2001 e aí seguimos em frente mas como todo lançamento gera uma bonança então a empresa ficou mesmo estabilizada quando em 2008 praticamente ele vendeu essa divisão nossa, acho que ela tirou tudo que poderia tirar, sugou tudo e, por sinal agora vou vender para outro que aí repensou no negócio em buscar outras tecnologias.

44. Essa vantagem inovativa, como você chama, vou chamar de vantagem específica, influenciou na internacionalização da empresa para se estabelecer no Brasil?

Ter lançado o produto lá primeiro não. Talvez ela teria entrado depois, como teve outros concorrentes que copiaram a gente e entrou depois, que acaba entrando fazendo barulho, ganha um cliente aqui outro ali mas ela não consegue ser líder, nós somos líderes no nosso segmento.

45. Ela teria entrado com outro produto?

Ou até o mesmo produto para fazer concorrência, quando se entra com um produto inovativo sempre tem alguém que vai copiar ou fazer parecido.

46. Sem essas vantagens específicas o investimento ocorreria?

Talvez nem teria vindo para o Brasil, não traria ou talvez não, mas também dependeria do Brasil estar aberto pra tecnologias, se fosse um país fechado como era 15 anos atrás que nem telefonia celular nós tínhamos aí não teria interesse.

47. Havia estas vantagens competitivas no início do investimento?

Ela era proprietária da vantagem por isso que ela tinha mercado e tinha produto.

Parte 6.

Questões relacionadas a inovação

48. Qual é a importância da inovação para a sua empresa?

Hoje é essencial porque sem isso ela não permitirá que a empresa crie novos produtos como foi criado há 10 anos atrás, fica muito claro isso quando a empresa ela vendeu a divisão que nós estamos hoje e passou a buscar esse *innovation network* através de parceiros da mesma área de tecnologia. Então como a área de tecnologia cresceu muito e também com muitas empresas menores que fazem coisas muito boas, através de parcerias a empresa consegue ter musculatura em várias regiões do mundo e tem muita empresa que é pequena mas que tem produto bom, então vamos buscar esses parceiros, trazer eles para nós. Não somos uma empresa grande mais tem gente que é muito menor que nós e também tem produtos bom e trazer produtos para agregar o nosso portfólio sem investir tanto no desenvolvimento e muito mais rápido porque os produtos já estão prontos no mercado.

49. As inovações são realizadas na subsidiária ou vem de fora?

Vem da matriz, ela faz parceiras, ela tem produtos de desenvolvimento próprios e de desenvolvimento de parceiros.

50. Que tipo de inovação é realizado na empresa? (produto, processo, organizacional, marketing).

A inovação é mais em produto os processos nossos são bem dificultados, então é mais em produtos mesmo.

51. São inovações radicais, incrementais? (Explicar para o entrevistado o que são radicais e incrementais)

Acho que seria os dois no nosso caso. Sempre uma evolução do produto carro chefe que é o SMS e também tem outros produtos que vão surgindo por aí, eu acho que a empresa parte vamos dizer assim 50% e 50%

52. De quanto em quanto tempo a empresa lança um novo produto ou serviço para o mercado?

Aí é uma dúvida porque nos ficamos tanto tempo congelados. De 2008 para cá, 2009 não teve muito, teve mais não foi assim tanto, acho que foi no segundo semestre de 2009. Não temos assim um *target*, vai na tentativa e pela dimensão do mercado.

53. Quando a empresa abriu a subsidiária no Brasil ela era uma empresa inovadora?

Pra época sim, pra época acho que ela tinha um produto muito bom agora ela está tentando desenvolver isso.

54. Como está o desenvolvimento da inovação hoje na empresa?

Estamos numa fase agora de incrementar essas inovações e ainda não sentimos resultado, continuamos com aquela empresa que só vende aquele produto, principalmente, aquele produto carro chefe, que é aquele de 10 anos atrás ainda. Nossa inovação não está surtindo efeito para falarmos que estamos lançando um produto a cada período. Com a pulverização desse network o que se pretende é que quando a operadora entrar com uma proposta no mercado querendo comprar algo especificado por ela, poderemos desenvolver ou não, caso a gente desenvolva, é apresenta uma proposta. Caso não seja do nosso portfólio de produtos, mas há alguém que faça junto com a empresa e possa vender aí submetemos a proposta para vender ao cliente. Caso seja vendido, a solução é agregada ao produto da empresa. Por isso nos últimos 12 meses aumentou muito a inovação vinda de terceiros, porque os parceiros, a maior parte dessas empresas que são as parceiras

tem muita coisa, então gera um número de potencialidade de negócio grande. Não sei te dimensionar quanto, mas é bastante.

55. Quanto em percentagem representa do faturamento a inovação?

Eu diria que hoje ela representa 10% uma coisa assim, e lógico que uma maior parte ainda são produtos que já estavam consolidados.

56. Quais as principais tecnologias em produto ou processo da empresa?

Estamos trabalhando com várias tecnologias, mais na parte de telefonia celular, nós só vendemos softwares, então é um negócio bem intangível, quando se fala em tecnologia seria algo novo, algo criativo uma coisa assim. Mas, a base de produtos que você vai ter que criar um banco de dados, você vai ter que ter um sistema operacional isso sim, aí você tem vários sistemas, a gente não trabalha com um software, trabalhamos com vários tipos de banco de dados, vários sistemas operacionais, tem vários processos de fornecedores de hardware, então o software é testado em cima de equipamentos, então você utiliza o que o mercado te dar de tecnologia melhor como por exemplo um tempo atrás tinha tecnologia unix e agora veio a tecnologia linux, nós tínhamos produtos unix e agora também temos produtos linux. O mercado ele tem a demanda também porque as empresas na hora que você vende softwares as empresas vai aplicar em cima de um equipamento, então as operadoras são muito atentas com isso, ficam atualizando seu parque de equipamentos, você tem que está com teu software ter validado em cima desse equipamento que estiver mais moderno ou em cima de uma versão de banco de dados melhor como oracle, informix, então você tem essas alternativas.

57. Em termos de alto, média e baixa, qual seria o grau de inovação da empresa comparado com o mercado?

Não é tão alto, é baixo. Mas a pressão por mudar isso é grande porque a nova visão da empresa é que precisamos inovar, tanto que slogan da empresa é *Innovation A* Quando a empresa mudou de nome em 2008 para Delta, ela veio já com foco da inovação, eu acredito totalmente que ela precisa inovar só que inovação demanda tempo, demanda investimento, demanda parcerias de longo prazo.

58. Origem da tecnologia é própria ou de terceiro?

A tecnologia que a gente utiliza para fazer serviços nossos são adquiridos, não desenvolvo hardware, não desenvolvo banco de dados, não desenvolvo sistemas operacional, são todos que o mercado de ponta oferece, nosso software sim, nosso software a gente desenvolve, aí e o nosso centro de desenvolvimento que faz os ajustes, hoje fica na Holanda e só tem um centro.

59. Quais tecnologias a empresa se destaca em relação aos concorrentes?

Eu acho que hoje o mercado esta meio maduro, então o destaque mesmo e do diferencial do nosso produto, não tecnologia mais sim qualidade na entrega do produto talvez nessa nova versão de produtos que estamos trabalhando para serem desenvolvidos sim, talvez surja algum produto novo inovativo, mais ainda não surgiu.

60. Existe apoio da alta direção para atividades de inovação?

Isso existe pelo nosso CEO quando ele já montou o login da empresa *Innovation A.* e criou o *innovation network* ele já colocou isso como prioridade na visão da empresa, na política de metas, missão que temos que gerar inovação.

61. A um programa de incentivo a inovação? Como funciona?

O incentivo e gerar negócios com os nossos parceiros, porque no momento que você traz parceiros de empresas menores e gera produtos novos ele também ganha e nós também vamos ganhar, não sei de nenhum incentivos financeiros pros funcionários.

62. Há um fomento para que a inovação venha de dentro da empresa?

Não isso não existe, não existe isso de divulgar a todos os funcionários, tipo assim, vamos fazer uma caixa de e-mails, qualquer produto que você pensar, que seja novidades mande para nós que nós vamos olhar, não isso não existe, é bem fechado, eles desenvolve a sete chaves algum produto, a gente não sabe que produtos. Tem por parte a confidencialidade, para a propriedades de direito intelectuais. A gente sabe como funciona mas como é feito, e muito fechado, não existe, tipo assim: eu imaginei que o produto SMS poderia ser feito assim ou assado ou de forma X, Y e Z, isso não existe. Existe a gente perceber que a direção está preocupada, a direção colocou algumas políticas mais não interna pra fomentar os funcionários a pensar assim.

63. Quais departamentos, setores, estão envolvidos com a inovação?

Os nossos produtos são desenvolvidos centralmente na área de desenvolvimento chamada centro de desenvolvimento, só eles que fazem lá.

64. Há um envolvimento das subsidiárias no desenvolvimento?

Não eles desenvolvem aí se a filial tiver interesse, tiver mercado eles apresentam, olha estamos lançando um produto X,Y e Z aí então estamos lançando, aí quem tiver mercado, geralmente eles fazem produtos que já tenham algum mercado em algum lugar, em alguma operadora de celular, então se tem uma, pode ser replicado em outras, porque as operadoras uma copia da outra dependendo do país que esteja então nosso segmento tem muito disso. A matriz não fica consultando. Se um cliente que quer alguma solução específica, pode ser até que a região leve para o centro de desenvolvimento do produto e diga: para aquela concorrência eu preciso fazer isso e isso, tem a solução, dá pra fazer? Ah não dá, mais dá para desenvolver, se for desenvolver vai demorar doze meses aí cabe a área de vendas seguir a proposta. Tem coisas que a gente sabe que dá para fazer que o mercado está pedindo mais demanda tempo para desenvolver, mais a decisão é centralmente lá, dizer que se pode ou se não pode, se puder a decisão é da região de falar eu vou fazer uma proposta pra cliente X,Y e Z ou não baseado no cronograma do possível desenvolvimento do produto.

65. A empresa tem experiência em relação a de inovação?

Na minha opinião, apesar da empresa ter produtos inovativos ainda ela é um pouco conservadora, ela busca inovação mais acho que ela ainda peca um pouco em estar desenvolvendo, mais como você colocou como um fomento interno pros funcionários fazer ou falar ou ir atrás de algumas outras coisas pelo menos, não é divulgado talvez até seja centralmente, mais é uma coisa não muito divulgada.

66. Decisões individuais de risco em relação a inovação são apoiadas, mesmo quando mal sucedidas?

O risco de uma empresa britânica ele é muito mensurado, ela não corre muito risco não. Se ela lança um produto ou se ela faz algum teste ele é bem trabalhado antes, então acho que os riscos dos grupos ou das pessoas que vão estar envolvidas

67. Existe o incentivo para tomada de decisões em relação a inovação mesmo com riscos calculados?

Não, eles são bem conservadores, acho que os ingleses são muito conservadores com isso.

68. Qual a visão da empresa quando se assume um risco?

Assumir riscos sozinho é um ponto negativo vamos se dizer assim.

69. A empresa tem relação com outras instituições para a inovação?

Eu sei desse grupo que foi formado pela Delta, a Delta que veio com essa informação desse grupo de inovação. (Alguns trechos desta resposta foram suprimidos por não ser possível de divulgação ao público). Ela utiliza o *innovation network* para angariar *revenue*, verba, receita angariar ou produtos novos que ela não tem, e que ela demoraria uns cinco anos pra desenvolver. Ela busca no mercado um parceiro menor, uma universidade, um núcleo de uma universidade que se formou. Tem um fornecedor no Canadá que se formou no núcleo da universidade do Canadá, e ele desenvolveu um software específico, a empresa ficou interessada e chamaram ele. Ele ficou interessado, para ele é muito bom e para nós também, criou-se essa parceria. Tem um grupo na Delta que só coordena esses núcleos de parceiros. Na área de *supplay change* temos um pouco de conflitos porque esse pessoal de parceiros toda hora arranja algum novo e nós na área de suporte cada vez queremos ter menos e eles querem ter mais, quanto mais parceiros, mais trabalho para gente e dá um conflito interno na nossa administração.

70. Há indicadores de avaliação dos resultados obtidos para a inovação? Quais?

Não é divulgado.

71. Há dificuldades para envolver as pessoas no processo de inovação?

Acho que sim, porque toda vez que se apresentar uma necessidade nova o centro de desenvolvimento vai ver se tem ou se não tem se vale à pena gastar tempo com isso. Principalmente pra América Latina, Brasil se for aqui no nosso país as vezes se pede alguma coisa nova e o negócio é muito pequeno comparado com o trabalho que vai estar desenvolvendo, acho que se você fala de uma operadora americana que tenha uma demanda que paga mesmo esse valor, porque o que acontece na América Latina e no Brasil também é que as operadoras não querem pagar nada, então você pega um crédito pra desenvolver alguma coisa especifica para desenvolver aqui, geralmente e não, que não vale a pena, você tem que tentar matar o leão por proposta que é enviada pelo cliente. Agora se você pega uma operadora como AT&T nos Estados Unidos que tem usuários que gastam muito com celular então ela vai ganhar, vai vêr que tem benefícios aí ela muda, eles gastam mesmo. Se mostrar que eles vão ganhar com a compra aí eles gastam. Aqui não a operadora quer ganhar na compra e quer ganhar em cima do fornecedor também.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)