

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS
GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS

GABRIELA ANDRESSA DE OLIVEIRA

A INOVAÇÃO ABERTA NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE
EMPRESAS: estudo de caso da *Brasil Foods*

FLORIANÓPOLIS

2017

GABRIELA ANDRESSA DE OLIVEIRA

**A INOVAÇÃO ABERTA NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE
EMPRESAS: estudo de caso da *Brasil Foods***

Monografia submetida ao Curso de Relações Internacionais da
Universidade Federal de Santa Catarina como requisito obrigatório para
obtenção do grau de Bacharel em Relações Internacionais.

Orientador: Prof. Dr. Fred Leite Siqueira Campos.

FLORIANÓPOLIS

2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS
GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS

A Banca Examinadora resolveu atribuir nota 8,5 à acadêmica **Gabriela Andressa de Oliveira**, na disciplina CNM 7280 – Monografia, pela apresentação do trabalho intitulado: **A INOVAÇÃO ABERTA NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: estudo de caso da *Brasil Foods***.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Fred Leite Siqueira Campos

Prof. Msc. João Randolfo Pontes

Prof. Msc. Maximiliano Losso Bunn

*Dedico este trabalho à minha mãe: Jussânia Elis Schaitel.
Sem você eu sei que não estaria aonde estou hoje, sou grata por tudo que já fizestes por mim.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à minha família, pelo apoio nestes cinco anos de aprendizado, por acreditarem em mim e por estarem sempre ao meu lado. Dentro da família incluo o Spike, que me faz companhia há exatamente nove anos e tornou-se grande parte de minha vida. Obrigada pelo amor incondicional que recebo de todos. *“Família é onde nossa história começa, é a razão se sermos quem somos e o caminho para atingirmos o que queremos”*.

Agradeço, de coração, aos meus amigos: Maria Júlia, Lucas, Tanaka, Júlia B., Valéria, Ana, Katy, Anna, Guilherme, Vanessa, Carolzinha, Wallentina, Júlia C., Amanda e Bruna; que me proporcionaram momentos incríveis durante o período que estive na faculdade, apoio, conselhos, carinho e motivação para seguir em frente. Amigos queridos que levarei comigo para o resto da vida, obrigada por tudo. *“Um amigo é um irmão que seu coração escolheu, eles são aqueles que ajudam a nos colocar de pé quando nossas asas esquecem como voar”*.

Agradeço também ao meu querido orientador Fred Leite Siqueira, por aceitar fazer parte deste importante momento de minha vida e pelo apoio que recebi durante estes meses de pesquisa, foi muito importante, obrigada. *“Um professor afeta a eternidade; é impossível dizer até onde vai sua influência. Educar é um dom”*.

The job isn't to catch up to the status quo; the job is to invent the status quo. - Seth Godin

RESUMO

A presente monografia tem como objetivo o estudo do papel da inovação aberta no processo de internacionalização de empresas, a partir da revisão teórica dos conceitos na literatura e de um estudo de caso real de uma empresa brasileira de grande porte: a *Brasil Foods*. A presente pesquisa possui caráter de pesquisa exploratória. Para desenvolver o objetivo principal, o trabalho apresenta três objetivos específicos, que são: primeiro apresentar o conceito de inovação, seus graus de inserção e destacar a sua relevância no setor empresarial; segundo apresentar o conceito de inovação aberta e de inovação fechada e esclarecer a importância da difusão de informações; e, terceiro, apresentar os aspectos históricos da internacionalização de empresas, introduzindo duas teorias do processo: Modelo de *Uppsala* e Perspectiva de *Networks*. Assim, pode-se exibir, portanto, um modelo conceitual às relações entre as atividades de inovação aberta e a internacionalização de empresas em redes, levando-se em consideração que a gestão de inovação nas empresas, atualmente, transcende a visão de inovação tecnológica, e, as redes internacionais ganham cada vez mais relevância como vantagem competitiva nas empresas ao atuar em mercados exteriores. Como resultado, concluiu-se que as estratégias de internacionalização de empresas em redes e as estratégias de inovação aberta, quando empregadas juntas, aumentam a velocidade de aprendizagem organizacional da *Brasil Foods*, acelerando os processos de internacionalização, confirmando que a inovação aberta estimula e intensifica a internacionalização de empresas que trabalham em redes.

Palavras-chave: Inovação Aberta. Internacionalização de Empresas. BRF Brasil Foods. Redes.

ABSTRACT

This research intends to study the role of open innovation in the internationalization's process of companies, based on the theoretical review of the concepts in the literature and on a real study's case of a large Brazilian company: *Brasil Foods*. This research has exploratory character. In order to develop the main intention, the study presents three specific objectives, which are presented by: first to present the concept of innovation, its insertion's degrees and highlight its relevance in the business sector; second to present the concept of open innovation and closed innovation and elucidate the importance of the dissemination of information; and, third, to present the historical aspects of the internationalization of companies by introducing two theories of the process: The Uppsala Model and Networks Perspective. Thus, this way, it can be exhibit a conceptual model for the relationship between open innovation activities and the internationalization of companies in networks, taking into account that the management of innovation in companies currently transcends the vision of technological innovation, and, international networks acquire more relevance as a competitive advantage in companies when operating in foreign markets. As a result, it was concluded that the internationalization strategies of companies in networks and the strategies of open innovation, when prosecuted together, increase the speed of organizational's learning of *Brasil Foods*, accelerating the internationalization processes, confirming that open innovation stimulates and intensifies the internationalization of companies that works in networks.

Keywords: Open Innovation. Internationalization of Companies. BRF Brasil Foods. Networks.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura organizacional da <i>Brasil Foods</i>	14
Figura 2 - Resumo da gestão da inovação na <i>Brasil Foods</i>	15
Figura 3 - A Matriz da Inovação	23
Figura 4 - As seis alavancas dos três graus de inovação	25
Figura 5 - Modelo de Inovação Aberta.....	29
Figura 6 - Modelo de Inovação Fechada	30
Figura 7 - Desenho do modelo de funil criado por Clark e Wheelwright (1993).....	33
Figura 8 - Questões básicas do processo de Internacionalização de Empresas.....	37
Figura 9 - Passos rumo à internacionalização	38
Figura 10 - Teorias comportamentais selecionadas.....	40
Figura 11 - Nascimento e trajetória da <i>BRF - Brasil Foods S.A</i>	49
Figura 12 - Algumas inovações da empresa ao longo dos anos	52
Figura 13 - Inovação Aberta associada às estratégias de Internacionalização	57
Figura 14 - Ações de inovação aberta adotadas pela <i>Brasil Foods</i>	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Citações de inovação, inovação aberta e inovação em redes	12
Tabela 2 - Diferenças percebidas entre as inovações ABERTA e FECHADA.....	31
Tabela 3 - Algumas abordagens teóricas da Internacionalização de Empresas	39

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.1.3 Justificativa.....	16
2 METODOLOGIA.....	18
3 REFERENCIAL TEÓRICO	20
3.1 Inovação.....	20
3.1.1 Conceito de Inovação	20
3.1.2 Graus de Inovação	23
3.1.3 Relevância da Inovação no setor Empresarial.....	25
3.2 Inovação Aberta.....	28
3.2.1 Modelo de Inovação Aberta	28
3.2.2 Inovação Aberta e Inovação Fechada	30
3.2.3 Difusão na Inovação Aberta	34
3.3 Internacionalização de Empresas.....	35
3.3.1 Aspectos históricos e abordagem teórica	35
3.3.2 Modelo de <i>Uppsala</i>	40
3.3.3 Perspectiva de <i>Networks</i>	42
3.4 Inovação e Internacionalização	44
4 BRASIL FOODS	47
4.1 Nascimento e Trajetória da <i>Brasil Foods</i>	47
4.1.1 Reconhecimento	49
4.1.2 Estrutura Corporativa	50
4.2 O papel da Inovação Aberta na Internacionalização da <i>Brasil Foods</i>	51
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS COM A TEORIA ABORDADA	58
6 CONCLUSÃO.....	62
7 REFERÊNCIAS	64

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Percebe-se, ao longo dos últimos anos, com as economias cada vez mais globalizadas, que o tema da “internacionalização de empresas” vem crescendo entre as pesquisas e os trabalhos acadêmicos e, também, o tema da “inovação aberta”. De acordo com pesquisas realizadas (nas bases de dados acadêmicas *Emerald, Ebsco, Sage e Science Direct*) “os estudos que relacionam *inovação e internacionalização* têm crescido” (GRIECO, 2012, p.12, grifo do autor), - ilustrado a seguir na tabela 1 - mas, ainda são poucos.

Dentro da pesquisa em questão, em uma análise feita:

Com 28 trabalhos que continham os termos *internationalization* (internacionalização) e *open innovation* (inovação aberta) notou-se que estes trabalhos não tratavam especificamente das relações entre a inovação aberta e o processo de internacionalização de empresas em redes. [...] Sendo assim, apesar de existirem diversos trabalhos sobre inovação aberta e o processo de internacionalização nas bases pesquisadas, não existem estudos que vinculem diretamente os conceitos de internacionalização em redes e inovação aberta (GRIECO, 2012, p.12, grifo do autor).

Tabela 1 - Citações de inovação, inovação aberta e inovação em redes

Base	Termos pesquisados	Total	2000	2005	2010
Emerald	Innovation	36429	1359	1925	3212
	(innovation and open)	16512	592	885	1487
	(innovation and network)	13877	507	777	1443
	(open innovation)	332	0	15	76
	(network innovation)	49	1	6	8
	(innovation and internationalization)	1396	30	71	178
	(open innovation and internationalization)	30	0	0	8
Ebsco	innovation	333987	8681	30193	24453
	(innovation and open)	11732	181	1001	1217
	(innovation and network)	25386	672	1619	2053
	(open innovation)	1219	13	54	247
	(network innovation)	1416	35	93	187
	(innovation and internationalization)	526	17	34	73
	(open innovation and internationalization)	7	0	1	5
Sage	Innovation	66782	374	263	327
	(innovation and open)	31969	209	117	178
	(innovation and network)	25235	162	106	152
	(open innovation)	96	0	4	30
	(network innovation)	53	2	2	3
	(innovation and internationalization)	1654	10	8	28
	(open innovation and internationalization)	8	0	0	1
Science Direct	Innovation	250647	5733	11904	28051
	(innovation and open)	87089	2245	4266	9069
	(innovation and network)	76013	1912	3887	8590
	(open innovation)	576	0	23	140
	(network innovation)	275	9	12	38
	(innovation and internationalization)	3353	106	157	339
	(open innovation and internationalization)	69	0	2	14

Fonte: EMERALD, 2011; EBSCO HOST, 2011; SAGE, 2011; SCIENCE DIRECT, 2011 apud GRIECO, 2012, p.13. [Bases de Dados].

O preenchimento desta “lacuna teórica se mostra importante frente à relevância dos temas *internacionalização* [...] e *inovação aberta* à atualidade, evidenciada pelo [...] crescente interesse pelo processo de internacionalização de empresas" (GRIECO, 2012, p.13, grifo do autor), assim como a crescente relevância da inovação dentro do setor empresarial.

A internacionalização de empresas está, em maior ou menor grau, “relacionada com a capacidade inovadora da empresa” (LOPES et al., 2014, p.110), demonstrando a forte relação da inovação com a internacionalização. A habilidade que a empresa possui ao inovar pode ser “o maior diferencial de uma organização para se destacar no seu mercado de atuação, inclusive quando a atuação está dirigida para o contexto internacional” (LOPES et al., 2014, p.110).

Mas há dificuldade, hoje, nas empresas, em lidar com a complexidade do ambiente externo e interno. “O sucesso competitivo tem se pautado cada vez mais nas competências essenciais da sociedade e na atribuição de recursos valiosos” (BRAND; FACCIN, 2015, p.10), sendo um destes recursos a inovação aberta, que “pode ser definida como uma empresa criando valor (...) tanto por intermédio de seus colaboradores, quanto por meio de fontes externas, de licenciamento, de *licencing* (patentes) ou de *spin-offs* [subproduto]” (FIGUEIREDO; GRIECO, 2013, p.66, grifo do autor).

A inovação aberta assume papel de destaque quando “o valor de uma empresa é determinado pela criação, ampliação e modificação das formas pelas quais ela se mantém inovadora e competitiva no mercado local e global” (LEYDESDORFF; MEYER, 2006 apud COSTA; PORTO, 2013, p.3).

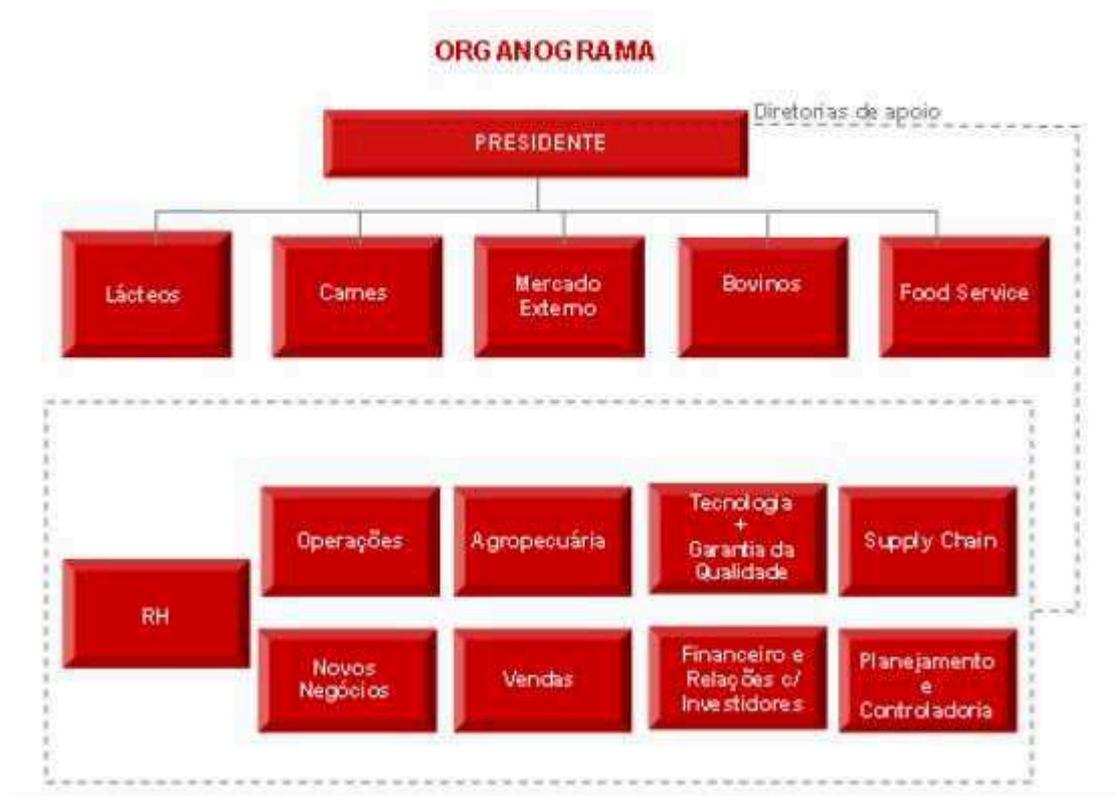
Países emergentes, por muitas vezes, “buscam o desenvolvimento tecnológico com atraso, na maior parte das vezes copiando e adaptando soluções exógenas” (STAL, 2010, p.121). No entanto, o número de empresas desses países que buscam se destacar no mercado global está crescendo a partir do esforço dessas em buscar estratégias de inovação. A inovação aberta “reduz o custo de desenvolvimento de produtos e melhoria de processos, acelera o tempo de pesquisa para novos produtos e melhora a qualidade do produto por meio do acesso ao conhecimento” (WALLIN; KROGH, 2010 apud GONÇALVES; MELLO, 2014, p.2) que pode provir de: clientes, fornecedores, parceiros-chaves, entre outros *stakeholders* (partes interessadas).

Em muitos setores de atividades, as redes têm ganhado cada vez mais importância e as empresas multinacionais - EMN - têm sido concebidas como “redes”. Bartlett e Ghoshal (1989 apud GRIECO, 2012, p.16) “veem a nova empresa multinacional (EMN) como uma rede”. Dentro desse perfil, encaixa-se a empresa aqui tomada como foco principal do trabalho, a *Brasil Foods*. A empresa nasceu em 1999:

Com a aquisição da Sadia pela Perdigão. Em 1934 deu-se origem à Perdigão, com a inauguração de um armazém de secos e molhados. Em 1994, um grupo de fundos de pensão assumiu o controle da Perdigão. Em 2000 e 2001, a Perdigão adquiriu o controle da Batavo Carnes e iniciou um processo de diversificação. No ano de 2002 foi inaugurado o escritório da Perdigão em Dubai, marco do processo de internacionalização da empresa. [...] Em 2007, a empresa adquiriu a Plusfood, holandesa, e prosseguiu com seu programa de internacionalização (GRIECO, 2012, p.79).

A empresa possui subdivisões em unidades de negócio, como mostra a figura 1.

Figura 1 - Estrutura organizacional da *Brasil Foods*

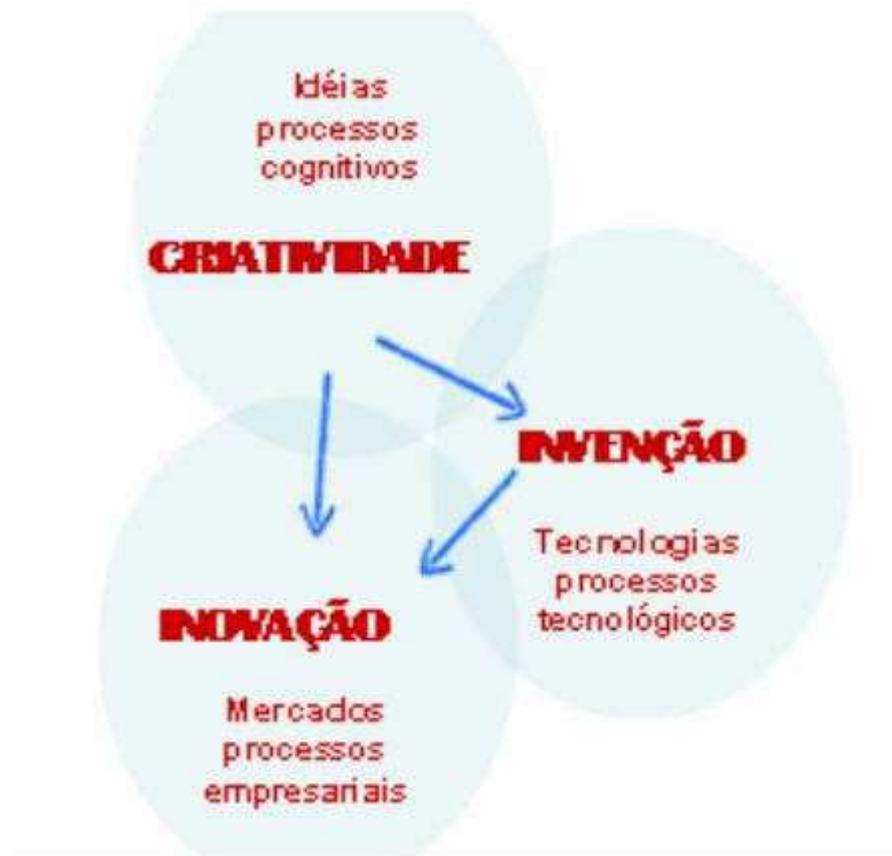


Fonte: BR FOODS (2010 apud GRIECO, 2012, p.80). [Departamento de inovação].

Segundo GRIECO (2012, p.80), no Brasil, as unidades da *Brasil Foods* estão “divididas em vinte e quatro unidades de negócio ligadas a carnes, quatorze unidades ligadas a lácteos, uma ligada a margarina, totalizando trinta e nove unidades industriais”. Já no exterior há quatro unidades, “sendo três ligadas ao processamento de carnes e uma ligada ao processamento de queijo” (GRIECO, 2012, p.80).

A *Brasil Foods* entende inovação como tecnologia, e também a entende sob o ponto de vista da “contribuição do capital humano através de processos estruturados [...] acredita que a inovação pode acontecer em qualquer área da empresa, [...] esta crença estende-se à maneira de atender os mercados, por meio dos clientes e ao jeito de atuar com parceiros” (GRIECO, 2012, p.81), promovendo e estimulando a cultura da inovação. A inter-relação destes agentes na gestão da inovação pode ser observada na figura 2 a seguir:

Figura 2 - Resumo da gestão da inovação na *Brasil Foods*



Fonte: BR FOODS (2010 apud GRIECO, 2012, p.81). [Departamento de inovação].

Tendo em vista que “a inovação é uma característica fundamental para a geração de competitividade e destaque das indústrias, tanto no cenário nacional quanto internacional”, (LOPES et al., 2014, p.110) esta pesquisa direcionou suas intenções para o estudo da empresa *Brasil Foods*, buscando responder a seguinte questão: qual é o papel e quais são os impactos da inovação aberta no processo de internacionalização de empresas da *Brasil Foods*?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos do trabalho foram divididos em: **Geral e Específicos**.

1.2.1 Objetivo Geral

Examinar o papel e o impacto da adoção de práticas de inovação aberta dentro da estratégia de internacionalização de empresas, estudando o caso da multinacional brasileira *Brasil Foods*.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Apresentar o conceito de inovação, apresentar seus graus de inserção e destacar a sua relevância no setor empresarial e seus impactos ao ser inserida dentro de uma organização;
- Apresentar o conceito de inovação aberta e de inovação fechada e esclarecer a importância da difusão de informações dentro do processo de inovação;
- Apresentar os aspectos históricos da internacionalização de empresas e introduzir duas teorias do processo: o Modelo de *Uppsala* e a Perspectiva de *Networks*.

1.1.3 Justificativa

O reduzido “ciclo de vida das tecnologias e o aumento da competição por meio de empresas em países emergentes, [...] fizeram repensar o modelo sobre como as empresas desenvolvem a inovação tecnológica” (FACCIN; BRAND, 2015, p.10) de seus produtos e serviços ofertados ao mercado. Essa nova abordagem de inovação “está sendo bem aceita pela comunidade empresarial e acadêmica, ela visa uma maior interação entre clientes-empresas e as demais partes envolvidas” (GONÇALVES; MELLO, 2014, p.2).

No contexto de “crescimento e de competitividade das empresas [...] o desafio atual não depende unicamente da geração local de inovações de produtos e processos, mas envolve [...] novos modelos de negócio também em escala global” (DOZ et al., 2001 apud COSTA; PORTO, 2013, p.2), surgindo o desafio competitivo da internacionalização.

Com as economias cada vez mais interligadas, interdependentes e globalizadas, a internacionalização de empresas e “o comércio internacional exerce papel estratégico para o bom desenvolvimento das organizações” (MACINTYRE, 2005 apud LOPES et al., 2014, p.110). No atual dinamismo de mercado e com a velocidade da tecnologia, as empresas obrigam-se “a buscarem novas formas de ganhar competitividade. Assim, a relevância de

estudar o modelo de Inovação Aberta reside, sobretudo, no importante papel que desempenha nos processos de inovação das empresas” (CANDIDO, SOUZA; 2015, p.2).

No presente trabalho, buscou-se trabalhar com unidades de estudo internacionalizadas, iniciou-se uma procura dentro de multinacionais brasileiras pertencentes a “setores da economia em que a competitividade fosse grande [...] para que as referidas unidades pudessem obter vantagem competitiva nos processos de internacionalização, por meio da gestão da inovação”. (GRIECO, 2012, p.77). Sendo assim, o estudo deve ter como base uma empresa internacionalizada ou em processo de internacionalização que adote práticas de inovação aberta e que trabalhe em redes.

Optou-se, assim, por trabalhar com uma multinacional brasileira da indústria alimentícia: *Brasil Foods*. Para Kegan (2008 apud GRIECO, 2012, p.78), a indústria alimentícia “requer grandes doses de adaptação e inovação dos produtos”. A *Brasil Foods*, é hoje, a maior empresa global de proteínas em valor de mercado. De acordo com Gláucia Cardoso Gomes, dentro da obra de Grieco (2012, p.78, grifo nosso), gerente executiva de *marketing* da empresa em questão, “a inovação aberta é excelente oportunidade para as diferentes unidades de negócio trazerem seus *stakeholders* para dentro da estratégia, o que facilita os processos de internacionalização da corporação”. Permitindo, dessa maneira, “que diferentes culturas e informações importantes sobre tendências adentrem a corporação e façam parte do desenho estratégico das diversas unidades de negócio” (GRIECO, 2012, p.78).

A *Brasil Foods* propicia o estudo de diferentes unidades de negócio, regidos sob o eixo da indústria alimentícia. “O acesso ao mercado externo se dá por meio do departamento de *marketing* global, localizado no Brasil [...] subdivididos em macro regiões” (GRIECO, 2012, p.79). Seus produtos são comercializados “em mais de 150 países, nos cinco continentes e mais de 105 mil funcionários mantém 54 fábricas em sete países: Argentina, Brasil, Emirados Árabes Unidos, Holanda, Malásia, Reino Unido e Tailândia” (PORTAL BRASIL FOODS, 2017), tornando legítima a escolha baseada na multiplicidade de mercados a serem atingidos pelo processo de internacionalização.

A internacionalização por meio da inovação aberta pode ser uma forte alternativa para empresas que enfrentam a competição global, e o sucesso de sua inserção externa depende, cada vez mais, da criação de vantagens baseadas em inovações.

2 METODOLOGIA

Severino (2000, p.18) define Metodologia como:

Um instrumental extremamente útil e seguro para a gestação de uma postura amadurecida frente aos problemas científicos, políticos e filosóficos que nossa educação universitária enfrenta. [...] São instrumentos operacionais, sejam eles técnicos ou lógicos, mediante os quais os estudantes podem conseguir maior aprofundamento na ciência, nas artes ou na filosofia, o que, afinal, é o objetivo intrínseco do ensino e da aprendizagem universitária.

A pesquisa é um procedimento racional e sistemático que objetiva proporcionar respostas aos problemas que são propostos. No mundo acadêmico, “fazer ciência é importante para todos porque é por meio dela que se descobre e se inventa” (MAIA, 2008, p.3).

Para Gil (2002, p.17), o desenvolvimento de produções científicas só se dá de maneira efetiva “mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos”. Ademais, o método científico procura descobrir a realidade dos fatos que guiam o uso do método. O método, portanto, representa “uma forma de pensar para se chegar à natureza de um determinado problema, quer seja para estudá-lo, quer seja para explicá-lo” (MAIA, 2008, p.3).

A pesquisa desenvolvida neste trabalho possui caráter de **pesquisa exploratória**, pois segundo Gil (2002, p.41), este tipo de estudo “têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”, além de proporcionar maior familiaridade com o fenômeno a ser investigado e desenvolver conceitos e idéias para estudos posteriores. Além disso, é interessante o uso desse tipo de pesquisa quando o objeto do projeto é novo, ou seja, ainda é pouco estudado. O objeto de pesquisa desse trabalho será a relação entre a inovação aberta e a internacionalização de empresas, com o estudo de caso da multinacional brasileira *Brasil Foods*.

A pesquisa foi abordada de forma qualitativa, procurando reduzir a distância entre a teoria e os dados, compreendendo os fenômenos pela sua descrição e interpretação. Assim, foi exposta a teoria pré-existente sobre o assunto, seguida da demonstração através do estudo de caso da *Brasil Foods*. Eventualmente, dados quantitativos foram expostos no corpo da pesquisa.

Os objetivos da pesquisa foram desenvolvidos com base em:

- Fontes bibliográficas - livros de leitura corrente, obras de referência, periódicos e artigos científicos, teses e dissertações, publicações periódicas e impressos diversos; será utilizada para todos os objetivos que constam no estudo.

- Fontes documentais - a partir de fontes secundárias; será utilizada para todos os objetivos que constam no estudo.

- Estudo de caso - a partir de fontes secundárias; será utilizada para o primeiro objetivo que consta no estudo.

O autor Gil (2002, p.44) elucida que a “pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Já a pesquisa documental “vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa” (GIL, 2002, p.45). Por fim, o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2002. p.54).

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Inovação

O objetivo desta primeira seção do capítulo é de identificar e comparar os principais conceitos elaborados ao longo das últimas décadas referentes a palavra **inovação**, esclarecer e explicar quais são as diferenças entre os **graus de inovação**, abordando diferentes visões, assim como analisar a relevância da inovação dentro do setor empresarial, especialmente no que se refere ao processo competitivo.

3.1.1 Conceito de Inovação

Ao longo dos anos, a palavra inovação foi discutida e estudada com diferentes interpretações. O livro “A Teoria do Desenvolvimento”, escrito em 1934, foi uma obra de Joseph Schumpeter que influenciou bastante as teorias da inovação, trazendo a definição do termo como:

Novas combinações de recursos já existentes para produzir novas mercadorias, ou para produzir mercadorias antigas de uma forma mais eficiente, ou ainda mesmo para acessar novos mercados. Schumpeter define cinco tipos de inovação: (1) novos produtos, (2) novos métodos de produção, (3) novas fontes de matéria-prima, (4) exploração de novos mercados e (5) novas formas de organizar as empresas (SCHUMPETER, 1934 apud TORRES, 2012, p.3).

O autor Schumpeter (1934 apud TORRES, 2012, p.1), conceituou a palavra inovação para “descrever uma série de novidades que podem ser introduzidas no sistema econômico e que alteram substancialmente as relações entre produtores e consumidores”. Sendo assim, a inovação é fundamental para explicar a teoria do desenvolvimento econômico, que por sua vez, “representa um crescimento espetacular da produção [...] a partir do surgimento de novas tecnologias, produtos e indústrias” (SCHUMPETER, 1934 apud TORRES, 2012, p.3). Gatesco (1993 apud SANTOS; FAZION; MEROE, 2011, p.12), reforça essa idéia quando “define como característica essencial para o progresso econômico de um país a inovação tecnológica”.

O argumento de Schumpeter (1934 apud MANUAL DE OSLO, 2005, p.36, grifo do autor) é de que “o desenvolvimento econômico é conduzido pela inovação por meio de um processo dinâmico em que as novas tecnologias substituem as antigas, um processo por ele denominado ‘destruição criadora’”. Ainda, Schumpeter (1934 apud GRICEO, 2012, p.20), “defende que a inovação estimula e sustenta a economia em constante evolução, transformando o mercado e o comportamento do consumidor, [...] estimulando o crescimento”.

Marx (1983 apud AMORIM; FREDERICO, 2008, p.1), acrescenta sua contribuição quando argumenta sobre a inovação na visão schumpeteriana, expondo que:

A inovação é igualmente fundamental para o chamado desenvolvimento econômico, porém, não como resultante do pendor inovador de um grupo de empresários, mas como forma de aumentar a extração de mais-valia relativa do trabalhador, esta por sua vez, origem do lucro. E, dada a competição crescente entre capitais, ampliar a taxa de lucro é condição de sobrevivência das organizações.

Outro conceito apresentado por Johannessen, Oslan e Lumpkin (2001) para a inovação, define a mesma como criação de novidade, ocorrendo “em seis áreas diferentes, que são: a) novos produtos; b) novos serviços; c) novos métodos de produção; d) abertura para novos mercados; e) novas fontes de fornecimento; f) novas maneiras de se organizar”. Trata-se, portanto, de “um processo de fazer de uma oportunidade uma nova idéia e de colocá-la em uso da maneira mais ampla possível” (TIDD, BESSANT; PAVITT, 2008 apud GRIECO, 2012, p.20).

Analisando a inovação sob a visão de Ruttan (1959 apud TORRES, 2012, p.5, grifo do autor), observa-se que:

Sob o guarda-chuva da “inovação” estariam todas as “novas coisas” nas áreas da ciência, da tecnologia e da arte. Assim, quando for necessária maior precisão na definição, o termo “inovação” poderia ser acompanhado de um adjetivo, como “inovação científica”, “inovação técnica”, “inovação organizacional”.

A inovação ainda “pode ser considerada uma atividade complexa que está inserida em um processo ou ser relacionada com a descoberta, desenvolvimento, experimentação e adoção de novos produtos e/ou processos produtivos” (DOSI et al., 1990 apud SANTOS; FAZION; MEROE, 2011, p.6). Drucker (2002, p.25), seguindo essa linha de raciocínio, acredita que “a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente”. Ou seja, uma ferramenta que explora oportunidades e diferenciação, existindo três tipos que são chamados de inovação no produto, de inovação social e de inovação administrativa. (DRUCKER, 2002).

Segundo o Manual de Oslo (2005 apud SANTOS; FAZION; MEROE, 2011, p.6, grifo nosso), a inovação é dividida entre:

Inovação em produtos, inovação em processo e inovação em produto e em processo. A inovação tecnológica em produto pode assumir duas formas, uma em produtos tecnologicamente novos [...] e a outra em produtos tecnologicamente aprimorados[...] A inovação tecnológica em processos produtivos é a adoção de processos novos ou significativamente melhorados.

Uma caracterização de inovação que se aproxima da citada anteriormente é feita pelo autor Higgins (1995 apud SANTOS; FAZION; MEROE, 2011, p.6), onde “a inovação pode ser

classificada como inovação em produto” ou seja, inovação em novos produtos ou serviços, assim como melhoria dos que já existem, e também classificada como “inovação em processo, que resulta em processos melhorados, [...] na melhoria de elementos como produto, preço, distribuição e mercado e inovação em gestão” (HIGGINS, 1995 apud SANTOS; FAZION; MEROE, 2011, p.6). A exigência mínima para que “uma mudança nos produtos ou funções da empresa seja considerada uma inovação é que ela seja nova (ou significativamente melhorada) para a empresa” (MANUAL DE OSLO, 2005, p.24).

Os autores Santos, Faxino e Meroe (2011, p.12) acreditam que, historicamente:

Os conceitos de inovação evoluíram em complexidade. Os primeiros modelos concebiam inovação como uma seqüência linear de atividades funcionais. [...] Contudo, com o passar dos anos, algumas limitações foram notadas.

Isso porque as definições construídas são amplas e, às vezes, contraditórias.

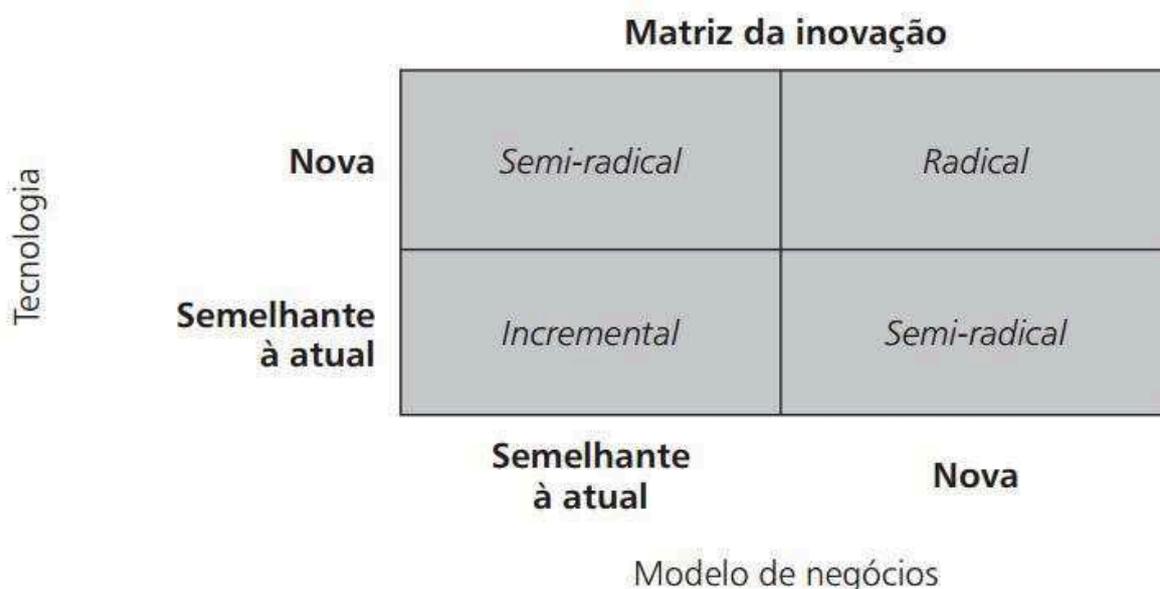
“Mesmo com a crescente atenção oferecida a temática inovação, pode-se entender que *não há consenso* acerca da definição de inovação tecnológica ou de como investigá-la” (HASHIM, MUSTAFA; FAWZI, 2005 apud SANTOS; FAZION; MEROE, 2011, p.12, grifo nosso). Por exemplo, há entendimentos da inovação como “aquilo que cria e mantém a sustentabilidade das vantagens competitivas” (KANTER, 1985, DRAZIN; SCHOONHOVEN, 1996 apud SANTOS; FAZION; MEROE, 2011, p.13), assim “como um componente fundamental ao empreendedorismo” (DRUCKER, 1989, COVIN; MILES, 1999 apud SANTOS; FAZION; MEROE, 2011, p.13) ou “como a implementação exitosa de idéias criativas dentro de uma organização” (AMABILE; GRYSKIEWICZ, 1989 apud SANTOS; FAZION; MEROE, 2011, p.13). Há ainda quem defenda que a inovação é “o processo estratégico de reinvenção contínua do negócio e de criação de novos conceitos de negócio” (HAMEL; GETZ, 2004 apud GRIECO; FIGUEIREDO, 2012, p.3).

Ainda assim, se colocado a nível empresarial, “quaisquer que sejam as ‘origens teóricas’ da [...] inovação, importa fundamentalmente identificar uma forma de incentivar a inovação” (AMORIM; FREDERICO, 2008, p.4, grifo do autor), por mais que ela seja conflitante nos instrumentos, pois as inovações nas empresas possuem o intuito de melhorar seu desempenho (MANUAL DE OSLO, 2005).

3.1.2 Graus de Inovação

Uma classificação amplamente discutida por diversos autores, com apenas alguns aspectos divergentes dependendo do autor, é a de que a inovação pode variar seu grau de inserção e, de que um pode levar o outro a acontecer.

Figura 3 - A Matriz da Inovação



Fonte: DA VILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007, p.34.

A Matriz da Inovação, ilustrada na figura 3 acima, destaca os diferentes graus da inovação de acordo com a tecnologia e o modelo de negócios adotado pela empresa. Ela separa os graus, como: incremental, semi-radical e radical (DAVILA, EPSTEIN; SHELTON, 2007).

Em uma primeira visão, Davila, Epstein e Schelton (2007, p.57) argumentam que “nem todas as inovações são criadas da mesma forma. Elas não apresentam os mesmos riscos nem proporcionam recompensas similares”. Por isso, os autores classificam os tipos gerais de inovação como: incrementais, semi-radicais e radicais. Ainda, segundo Davila, Epstein e Schelton (2007, p.57):

A inovação incremental leva a melhorias moderadas nos produtos e processos de negócios em vigor. Pode ser pensada como um exercício de resolução de problemas em que é clara a meta, mas não a maneira de chegar até ela [...] No outro extremo, a inovação radical é o conjunto de novos produtos e/ou serviços fornecidos de maneiras inteiramente novas. Pode ser pensada em termos de um exercício de exploração no qual pode realmente haver alguma coisa relevante numa determinada direção, desconhecendo-se, porém, o que será essa coisa.

Em uma segunda visão, Freeman (1987 apud SANTOS; FAZION; MEROE, 2011, p.5), classifica a inovação em quatro vertentes: “incremental, radical, mudanças do sistema tecnológico e mudança no paradigma técnico econômico”.

A inovação incremental “pode ser resultado de uma solução criativa de um colaborador, uma nova forma de atender o cliente, uma alternativa de determinada etapa do processo produtivo ou a modificação de um insumo para o novo produto” (FREEMAN, 1987 apud SANTOS; FAZION; MEROE, 2011, p.5). Já a inovação radical é um evento descontínuo, “resultado de uma atividade de pesquisa e desenvolvimento deliberada realizada em empresas e/ou universidades e laboratórios” (FREEMAN, 1987 apud SANTOS; FAZION; MEROE, 2011, p.5). As mudanças citadas acerca o sistema tecnológico e o paradigma técnico econômico “são baseadas na combinação de inovação radical e incremental, junto com inovações organizacionais” (FREEMAN, 1987 apud SANTOS; FAZION; MEROE, 2011, p.5) ocasionando a entrada da empresa em novos setores.

Em uma terceira visão, os autores Rieg e Alves Filho (2003 apud SANTOS; FAZION; MEROE, 2011) classificam inovação como significativa e incremental, sendo o conceito da primeira muito parecido com as visões de inovação radical:

As inovações significativas relacionam-se a produtos ou processos inteiramente novos, diferentes dos existentes até aquele momento. Já as inovações de produtos ou processos incrementais resultam de aperfeiçoamentos de produtos que já existem e que podem ser melhorados (RIEG; ALVES FILHO, 2003 apud SANTOS; FAZION; MEROE, 2011, p.5).

A abordagem schumpeteriana (1988 apud SANTOS; FAZION; MEROE, 2011, p.4), “dá ênfase as grandes inovações radicais que envolvem mudanças no sistema econômico, já as inovações incrementais são melhorias das inovações radicais”.

Os graus da inovação irão atuar em seis alavancas dentro da empresa, que estão diretamente envolvidas com o modelo de negócios da empresa e com a tecnologia. Elas são: proposição de valor, cadeia de valor, cliente-alvo, produtos e serviços, tecnologia de processos e tecnologia capacitadora (DAVILA; EPSTEIN; SCHELTON, 2007), como ilustra a figura 4 a seguir:

Figura 4 - As seis alavancas dos três graus de inovação

Tipos de Inovação	Alavancas	Alavancas dos Modelos de Negócios			Alavancas Tecnológicas		
		Proposição de valor	Cadeia de valor	Cliente-alvo	Produtos e Serviços	Tecnologia de Processos	Tecnologia capacitadora
Incrementais	<i>Mudanças pequenas em uma ou mais das seis alavancas</i>						
Semi-radiciais <i>Orientadas por modelo de negócios</i>	<i>Mudança significativa em uma ou mais das três alavancas</i>			<i>Mudanças pequenas em uma ou mais das três alavancas</i>			
Semi-radiciais <i>Orientadas por tecnologia</i>	<i>Mudança pequena em uma ou mais das três alavancas</i>			<i>Mudanças significativas em uma ou mais das três alavancas</i>			
Radicais	<i>Mudança significativa em uma ou mais das três alavancas</i>			<i>Mudanças significativas em uma ou mais das três alavancas</i>			

Fonte: DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007, p.59.

Segundo os autores Davila, Epstein e Shelton (2007, p.59):

A inovação incremental sempre depende firmemente das tecnologias e dos modelos de negócios existentes. [...] Inovações semi-radiciais introduzem pouco ou nenhuma mudança nas alavancas de um dos impulsionadores da inovação. [...] Inovações radicais incluem mudanças das alavancas tanto na tecnologia quanto no modelo de negócio, mas normalmente não em todas as seis alavancas da inovação.

3.1.3 Relevância da Inovação no setor Empresarial

“Inovação trata-se de conhecimento - criar novas possibilidades através da combinação de diferentes conjuntos de conhecimentos” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005, p.15, tradução nossa). É fundamental entender *por que* as empresas inovam. Quando se trata de inovação dentro do setor empresarial, requer-se a boa gestão de diversos instrumentos e características que contribuem para alcançá-la, assim como requer-se “a integração do gerenciamento dos modelos de negócios e tecnologias presentes na empresa. [...] integração dos modelos mentais e das atividades relacionadas a modelos de negócios e administração tecnológica” (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007, p.56).

Chesbrough (2006 apud SANTOS; FAZION; MEROE, 2011, p.10), afirma que “criar e inovar são necessidades constantes dentro das empresas”. Por outro lado, algumas empresas “dão valor às coisas erradas e incentivam comportamentos que acabam corroendo os sistemas e processos que sustentam a inovação” (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007, p.13).

A inovação é, principalmente, “impulsionada pela capacidade de enxergar conexões, identificar oportunidades e aproveitá-las. [...] Mas não se trata apenas de abrir novas

oportunidades de mercado - também pode oferecer novas maneiras de servi-lo e amadurecê-lo” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005, p.3, tradução nossa).

As empresas, ainda, “podem usar a inovação para redefinir uma indústria através do emprego de combinações entre inovação de modelos de negócios e inovação tecnológica” (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007, p.13). A inovação é uma ferramenta que fornece ao empresário “novos produtos, produtos de melhor qualidade, ou a custos reduzidos, que lhe permite auferir lucros mais elevados” (TORRES, 2012, p.4). Na teoria de Schumpeter (1934 apud TORRES 2012, p.4, grifo do autor), “as expectativas de lucros ‘extraordinários’ é o incentivo para inovar e a inovação é o motor do desenvolvimento econômico”. Isto proporciona à empresa uma *vantagem competitiva* em relação aos concorrentes (SANTOS; FAZION; MEROE, 2011, grifo nosso).

Segundo Grieco e Figueiredo (2012, p.3) a “vantagem competitiva pode ser definida como a capacidade que uma organização possui de criar maior valor econômico do que seus concorrentes diretos”. Este valor econômico “é fruto da diferença entre os benefícios recebidos pelo cliente, que adquire produtos e serviços de uma dada empresa, e o custo total destes produtos”(BARNEY; HERSTELY, 2008 apud GRIECO; FIGUEIREDO, 2012, p.3). Sendo assim, quando as inovações fazem com que a empresa realize algo inédito no mercado ou então aumenta a capacidade de realizar de maneira muito mais competente, ela passa a ter uma fonte de vantagem competitiva (GRIECO; FIGUEIREDO, 2012).

As empresas apresentam “vantagem competitiva na medida em que implementa[m] uma estratégia que cria valor e que não está sendo implementada por nenhum concorrente” (BARNEY, 1991 apud GRIECO, 2012, p.23). Ainda, Grieco (2012, p.23) esclarece que “a impossibilidade dos atuais ou potenciais concorrentes de copiar a estratégia é o que torna a vantagem competitiva sustentável”. Dentro da vantagem competitiva, “a superioridade, ou seja, a vantagem [...] que a empresa adquire por meio da inovação vai além da inovação de produtos. Existe [...] a inovação de processos (procedimentos), que é voltada para as estratégias” (GRIECO, 2012, p.24).

Estudos de autores como Cooper (1998), Hamel (2006) e Christensen (1997 apud SANTOS; FAZION; MEROE, 2011, p.12), “buscaram definir e compreender os processos de inovação”, os quais em sua maioria, são entendidos como base da economia competitiva atual (PORTER; KETELS, 2003 apud SANTOS; FAZION; MEROE, 2011). O autor indiano Coimbatore Krishnarao Prahalad (2004 apud SANTOS; FAZION; MEROE, 2011, p.7),

também expõe a inovação como “adoção de novas tecnologias que permitem aumentar a competitividade da empresa no mercado”.

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008 apud GRIECO, 2012, p.20), “notam-se diferenças fundamentais de produção e rentabilidade naquelas [empresas] que centralizam, a uma só vez, *know-how* [conhecimentos-capacidade] e tecnologia de ponta”, inovando em seus produtos e serviços. Os autores Santos, Fazion e Meroe (2011, p.3) abordaram que “as empresas devem buscar a inovação como um diferencial competitivo de suas atividades e considerar os investimentos necessários para sua implantação”.

Schumpeter (1988 apud SANTOS; FAZION; MEROE, 2011, p.4), afirma que:

A inovação tecnológica cria uma ruptura no sistema econômico, tirando-a do estado de equilíbrio, alterando, desta forma, padrões de produção e criando diferenciação para as empresas. Ela representa papel central na questão do desenvolvimento econômico regional e de um país.

A inovação pode contribuir de várias maneiras para uma empresa. Determinar qual será o crescimento gerado pela inovação irá depender muito das necessidades e da competência da empresa, mas ela pode motivar funcionários, trazer crescimento de receita, e melhorar as relações com os clientes (DAVILA, EPSTEIN, SHELTON, 2007).

Em um exemplo ilustrado por Tidd, Bessant e Pavitt (2005, p.5, tradução nossa), os autores argumentam que:

Em novos produtos ou serviços criados que são mais maduros e estabelecidos, o crescimento competitivo das vendas não vem [apenas] [...] da possibilidade de oferecer preços baixos, mas também de uma variedade de fatores não-preço - design, customização e qualidade.

Assim, nesta nova época onde o tempo de vida dos produtos é menor, como por exemplo computadores e celulares que possuem seu tempo vida medido em meses, “competir no tempo reflete uma pressão crescente sobre as empresas não apenas para introduzir novos produtos, mas para fazê-lo mais rapidamente do que os concorrentes” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005, p.5, tradução nossa).

Perante essa situação, “a inovação abrange duas práticas, a primeira é tecnológica, compreendendo o processo de P&D - pesquisa e o desenvolvimento de novos produtos e a segunda é estratégica, referindo-se à escolha do modelo de negócios” (GRIECO, 2012). O Manual de Oslo (2005, p.23) reforça essa idéia explicando que as “inovações de produto envolvem mudanças significativas [...]. Incluem-se bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes”.

Não apenas se tratando de produtos, mas a inovação:

Pode também melhorar o desempenho da empresa pois ela faz aumentar sua capacidade de inovar. [...] novas práticas organizacionais podem melhorar a capacidade empresarial de adquirir e criar novos conhecimentos que poderão ser usados para o desenvolvimento de outras inovações (MANUAL DE OSLO, 2005, p.37).

No caso de inovações que aumentam a produtividade, “a empresa adquire uma vantagem de custo sobre seus competidores permitindo uma margem sobre custos mais elevado para o preço de mercado prevalecente”(MANUAL DE OSLO, 2005, p.37). Em suma, “o sucesso empresarial competitivo depende da gestão da inovação nas empresas” (DI BENEDETTO, 1996; ERNST, 2002 apud SANTOS; FAZION; MEROE, 2011, p.12).

3.2 Inovação Aberta

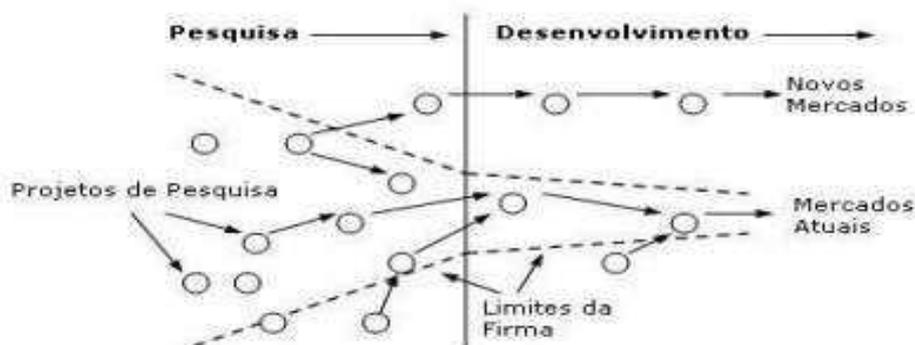
O objetivo desta segunda seção do capítulo é de apresentar o modelo de **inovação aberta**, defini-lo e compará-lo ao modelo da **inovação fechada** e, por fim, elucidar a importância da difusão de informações (tecnologias, *know-how*, etc.) de inovações entre as empresas.

3.2.1 Modelo de Inovação Aberta

O modelo de inovação aberta, autoria de Henry Chesbrough contido na obra “*Open Innovation*” (2003) representado na figura 5 abaixo, é o paradigma que:

Supõe que as empresas podem e devem usar idéias externas da mesma forma que usam idéias internas e caminhos internos e externos para o mercado à medida que as empresas buscam aperfeiçoar a sua tecnologia. A inovação aberta combina idéias internas e externas em arquiteturas e sistemas cujos requerimentos são definidos por um modelo de negócio. [...] A inovação aberta supõe que idéias internas podem ser também levadas ao mercado por meio de canais externos, fora dos negócios normais da firma, a fim de gerar valor adicional” (CHESBROUGH, 2003, p.8, tradução livre).

Figura 5 - Modelo de Inovação Aberta



Fonte: CHESBROUGH, 2003 apud GONÇALVES; MELLO, 2014, p.3.

Além disso, o autor utiliza a “terminologia ‘Conectividade e Desenvolvimento’ adicional à tradicional ‘Pesquisa e Desenvolvimento’ e assim, amplia o universo da inovação através de conexões que vão além das organizações e de suas tecnologias”. (CHESBROUGH, 2003 apud SANTOS; FAZION; MEROE, 2011, p.8, grifo do autor). A premissa de se ter um espaço para “pesquisa e desenvolvimento (P&D), onde especialistas e pesquisadores trabalham, [...] certamente contribui para o desenvolvimento de novas soluções e aprimoramentos tecnológicos” (SANTOS; FAZION; MEROE, 2011, p.11).

A inovação aberta é “uma nova forma de pensar a inovação, que é constantemente designada por especialistas como uma mudança de paradigma com relação à forma que a inovação era gerenciada anteriormente” (CHESBROUGH, 2003 apud SILVEIRA et al., 2012, p.258). Aos poucos, as empresas são “forçadas a se juntar com outras empresas, a fim de desenvolver ou absorver novas tecnologias, comercializar novos produtos, ou simplesmente para se manter em contato com [...] desenvolvimentos tecnológicos” (VANHAVERBEKE, 2008 apud FACCIN; BRAND, 2015, p.12).

É importante ressaltar aqui que a inovação aberta só irá funcionar se estiver alinhada com a estratégia da empresa, no entanto, muitas vezes as empresas buscam a inovação aberta sem possuir uma estratégia de inovação. (LINDEGAARD, 2011). O modelo considera:

Parte do processo inovador também o conhecimento e tecnologias externos aos da organização [...] e sugere o envolvimento de universidades, outras organizações parceiras, do mercado através dos consumidores, fornecedores e do canal de distribuição (SANTOS; FAZION; MEROE, 2011, p.9).

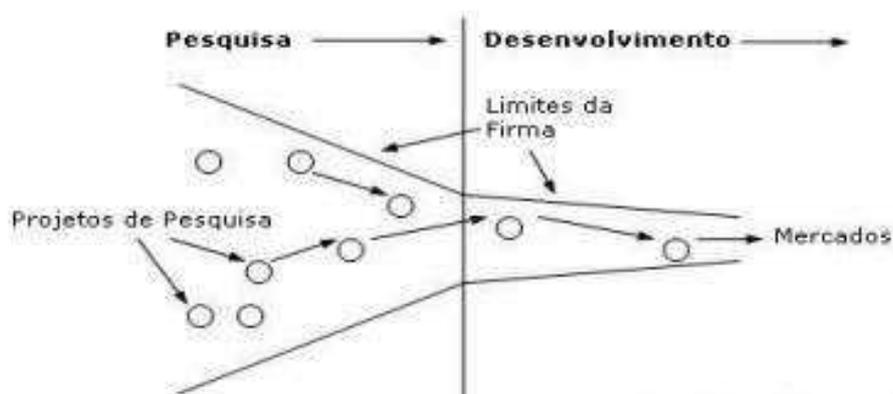
“As empresas que conseguirem utilizar idéias externas para desenvolver seu próprio modelo de negócios e trabalhar com uma ampla rede de colaboradores externos, provavelmente

irão prosperar nesta era de inovação aberta” (CHESBROUGH, 2003 apud FACCIN; BRAND, 2015, p.13).

3.2.2 Inovação Aberta e Inovação Fechada

Segundo Chesbrough (2003 apud LOPES et al., 2014, p.111), a inovação pode “ser dividida entre dois grupos, a inovação fechada e a inovação aberta. O primeiro grupo [inovação fechada] [...] limita o processo de inovação a pesquisas e desenvolvimento dentro da organização”. Já a inovação aberta, “considera novas possibilidades, conhecimentos e tecnologias externas à organização, propondo a formação de parcerias [...] para potencializar resultados e acelerar o processo de inovação” (CHESBROUGH, 2003 apud LOPES et al., 2014, p.111). A inovação aberta difere da inovação fechada principalmente na forma como as empresas filtram suas idéias. A figura 6, a seguir, representa o modelo:

Figura 6 - Modelo de Inovação Fechada



Fonte: CHESBROUGH, 2003 apud GONÇALVES; MELLO, 2014, p.2.

A necessidade da inovação aberta no ramo empresarial foi criada durante a era da globalização, “com a otimização de cadeias produtivas e como parte de um cenário de mercado competitivo no qual a oferta por novas possibilidades cresceu exponencialmente” (SANTOS; FAZION; MEROE, 2011, p.9). Anteriormente, em um modelo de inovação fechada, onde o mercado era protegido, as organizações inovavam ao desenvolver produtos. Atualmente, as organizações iniciam “a aplicação de novas práticas, [...] já considerando estudo de necessidades de mercado e disponibilidade de novas tecnologias antes de iniciar a geração de

novas idéias ou desenvolver novos produtos ou serviços” (SANTOS; FAZION; MEROE, 2011, p.9).

As empresas e organizações que trabalham com a inovação fechada mantêm controle completo sobre o seu processo de inovação, deixando as descobertas em segredo e evitando partilhar lucros e propriedade intelectual com qualquer fonte externa (LINDEGAARD, 2011). Contudo, pode-se afirmar que hoje “a maioria das organizações já se dá conta de que o conhecimento circunscrito apenas em seu interior, [...] mostra-se pouco eficaz e não corresponde mais às necessidades ou expectativas de um mercado [...] globalizado” (CHESBROUGH, 2003 apud GRIECO; FIGUEIREDO, 2012, p.3). Porque, em contrapartida, a inovação aberta faz uma ponte entre os recursos internos e externos pelo processo de inovação. (LINDEGAARD, 2011).

A tabela 2 exposta a seguir, destaca algumas diferenças entre os dois tipos de inovação: aberta e fechada.

Tabela 2 - Diferenças percebidas entre as inovações ABERTA e FECHADA

INOVAÇÃO ABERTA X INOVAÇÃO FECHADA	
INOVAÇÃO ABERTA	INOVAÇÃO FECHADA
Expansão do alcance e capacidade para criar novas idéias e tecnologias.	Demonstram que os projetos estão estruturados na base científica e tecnológica
Capacidade de realizar pesquisas estratégicas com baixo nível de risco e poucos recursos	Eles devem passar por uma seleção interna, e alguns não são explorados até o resultado final, enquanto outros recebem mais recursos, mas como resultado, poucos chegam ao mercado.
Possibilidade de extensão e ou diversificação do negócio, sendo provável desenvolver novos meios para o crescimento e a potencialização do retorno sobre os investimentos em P&D	Possuem somente uma entrada – o departamento de pesquisa e desenvolvimento (P&D), e uma saída – o mercado. Nesse modelo, a pesquisa e o desenvolvimento se restringem às fronteiras da empresa.

Fonte: SILVA; ZILBER, 2013, p.6.

Diversas empresas estão se voltando para a inovação aberta, “conceito que traz novos paradigmas para o setor, ultrapassando os limites das companhias, ao se conectar com o mundo externo, trocando ou compartilhando informações e *know-how*” (GRIECO; FIGUEIREDO, 2012, p.3). O que a inovação aberta se propõe a fazer é abrir as fronteiras da empresa, com objetivos principais de absorver recursos externos e de permitir que os recursos internos - que não forem utilizados pela empresa - possam ser licenciados para fora. (SANTOS; FAZION; MEROE, 2011). Kissimoto, Mattos e Laurindo (2013 apud GONÇALVES; MELLO, 2014, p.3) afirmam que “na inovação aberta as empresas procuram fora de suas fronteiras identificar, capturar e aproveitar fontes de conhecimento externas para complementar a capacidade de inovação interna”.

Chiaroni et al., (2010 apud COSTA; PORTO, 2013, p.3), argumentam que a “adoção de uma estratégia de inovação aberta demanda novas ações sistematizadas e novas competências em atividades colaborativas, via processos e rotinas dentro da empresa”. O autor Ferro (2010 apud COSTA; PORTO, 2013, p.3), também “ênfatiza que o sucesso de uma estratégia de inovação aberta baseia-se no desenvolvimento de [...] competências e recursos”. Esse desenvolvimento traz vantagens competitivas sustentáveis para a empresa. Além disso, “são necessários esforços na definição de processos e métricas de avaliação e de internalização da aprendizagem decorrente destas parcerias”. (COSTA; PORTO, 2013, p.3). Dessa maneira, todo o desenvolvimento de novos produtos, serviços ou tecnologias, passam a ser em conjunto.

De acordo com Chesbrough (2003 apud CANDIDO; SOUZA, 2015, p.5) alguns fatores que levam as empresas à adesão do modelo aberto são: “Crescente mobilidade de mão-de-obra de pessoas altamente experientes e capacitadas; [...] Crescente presença do capital de risco que facilitou a criação de novas empresas; [...] Aumento da velocidade de alteração do mercado”.

A forma que o modelo assume dentro das organizações vai depender de cada uma delas, suas características e seus modelos de negócios (LINDEGAARD, 2011). Segundo Chesbrough et al., (2008 apud COSTA; PORTO, 2013, p.3), “é importante combinar idéias internas e externas dentro de arquiteturas e sistemas moldados por modelos de negócios que criam e capturam valor”. Lindegaard (2011 apud GRIECO; FIGUEIREDO, 2012, p.4), defende que “a transparência do conhecimento (intra e extramuros) torna-se cada vez mais urgente para que, de fato, ocorra inovação”.

Grieco e Figueiredo (2012, p.4, grifo nosso) argumentam que a inovação aberta também:

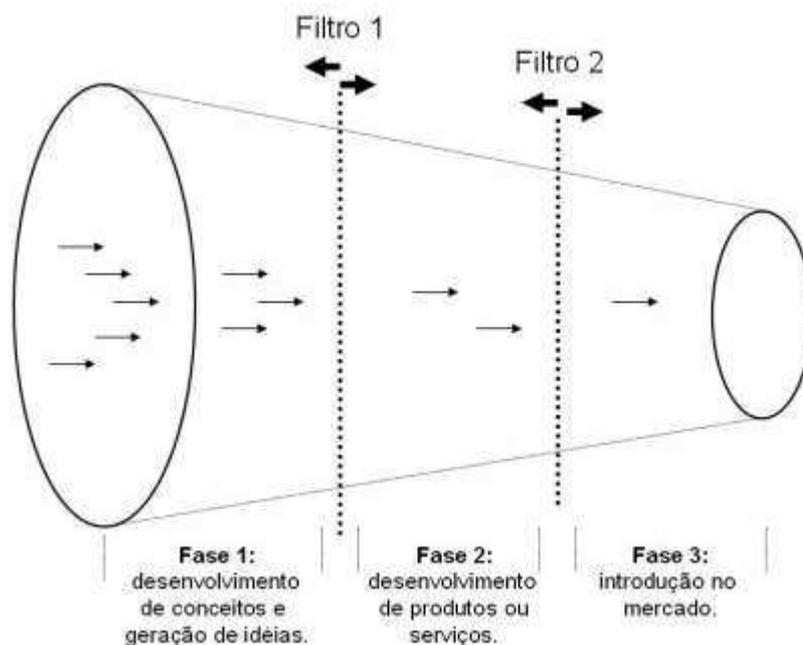
Pode ser definida como uma empresa criando valor [...] por meio de fontes externas, de licenciamento, de *licencing* (patentes), de *spin-offs*. [...] O procedimento consiste em maximizar os recursos para as soluções desenvolvidas externamente (*outside-in*)

e em monetizar tecnologias desenvolvidas internamente que não encontram aplicações no centro de atividades da empresa.

A prática inovadora dentro da inovação aberta ampliou possibilidades e um novo desenho tem sido recomendado: “o modelo do *funil de desenvolvimento* criado por Clark e Wheelwright em 1993, cujo objetivo é orientar atividades dos agentes inovadores e das organizações em busca de novas criações” (SANTOS; FAZION; MEROE, 2011, p.9, grifo nosso), representado na figura 7. Na proposta estratégica desenvolvida por Clark e Wheelwright (1993 apud GAVIRA et al., 2007, p.10):

O processo de desenvolvimento de produtos começa pelo planejamento de um conjunto de projetos (portfólio), e, por meio de um processo de negócio disciplinado, com fases e avaliações, somente os produtos com maior probabilidade de sucesso chegam ao mercado, garantindo eficácia e atendimento às metas da estratégia competitiva da empresa.

Figura 7 - Desenho do modelo de funil criado por Clark e Wheelwright (1993)



Fonte: SANTOS; FAZION; MEROE, 2011, p. 10.

O funil de inovação se apresenta como um instrumento de base excelente que representa, monitora, acompanha e gerencia a inovação em um negócio (GANGULY, 1999). O funil é uma “estrutura gráfica de pensamento sobre a geração e avaliação de opções alternativas de desenvolvimento de um novo produto” (GAVIRA et al., 2007, p.11). Ainda, ele “fornece uma ferramenta total de desenvolvimento com as seguintes características: geração e revisão de

alternativas, seqüência de decisões críticas e natureza da decisão” (CLARK; WHEELWRIGHT, 1993 apud GAVIRA et al., 2007, p.11).

A prática do funil de desenvolvimento, segundo os autores Santos, Fazion e Meroe (2011, p.10):

Tem seu universo estendido às dimensões fora da organização, o que possibilita não apenas uma infinidade de novas criações, mas também gera a necessidade de maior controle e definições objetivas relacionando o processo criativo às estratégias de mercado e econômicas da organização.

Ainda, existem algumas variações no processo de inovação aberta, porque segundo Lindegaard (2011) a verdadeira diferença entre os modelos de cada empresa está no nível de envolvimento que os parceiros, fornecedores e clientes possuem com o mesmo, que afetará diretamente o grau de desenvolvimento dos seus produtos e serviços.

3.2.3 Difusão na Inovação Aberta

A difusão das informações das inovações (envolvendo *know-how*, tecnologia, equipamentos, propriedade intelectual, etc.) “é tão, ou talvez mais, *importante* do que a própria inovação. [...] Se as inovações fossem restritas a um grupo de indivíduos [...] os impactos sobre o total da economia poderiam ser irrelevantes” (TORRES, 2012, p.7, grifo nosso). Segundo o Manual de Oslo (2005, p.24), “a difusão é o meio pelo qual as inovações se disseminam, [...] para diferentes consumidores, países, regiões, setores, mercados e empresas”. No entanto, esse processo de difusão ainda é conflitante.

Do ponto de vista do inovador, teorizado por Schumpeter (1934 apud TORRES, 2012, p.7), “é interessante manter o monopólio sobre uma inovação, pois isso lhe proporciona lucros extraordinários”. Do ponto de vista social, definido por Rosenberg (1982 apud TORRES, 2012, p.7), “uma nova tecnologia se amplamente utilizada, pode elevar o padrão de vida da sociedade, seja pela maior produção com o uso de menos recursos, seja pela produção de mercadorias de melhor qualidade”.

Autores como Matesco (1993), Iglioni (2000), Tigre (1997 apud SANTOS; FAZION; MEROE, 2011, p.12) corroboram com o pensamento “de que o desenvolvimento econômico está associado às condições de mercado para difusão da inovação e da inovação tecnológica”. Contudo, a difusão é um processo complexo. Torres (2012, p.7) comenta em sua obra que:

A transferência de tecnologia pode ocorrer por imitação, licenciamento, engenharia reversa, compra de equipamentos com a nova tecnologia incorporada, etc. A forma de difusão vai depender da natureza da tecnologia, das possibilidades de apropriação (como direitos de propriedade intelectual), dos conhecimentos e capacitações necessários para sua incorporação, etc.

O acesso às inovações pode, em grande medida, “depende das conexões entre empresas e organizações. Esse é particularmente o caso para o conhecimento tácito que reside na mente das pessoas, ou para a informação que se encontra nas ‘rotinas das organizações’” (MANUAL DE OSLO, 2005, p.40, grifo do autor). Tigre (1998, p.79) declara em sua obra que a difusão de inovações “depende de um conjunto de fatores condicionantes favoráveis, incluindo [...] criação de infra-estrutura apropriada, quebra de resistência [...], mudanças na legislação e aprendizado na produção”.

O processo de aprendizado na “adoção de uma inovação pode levar a desenvolvimentos posteriores na inovação e ao desenvolvimento de novos produtos, processos e outras inovações” (MANUAL DE OSLO, 2005, p.24). Um dos principais impactos da inovação, dentro da atividade econômica, vem da difusão de inovações iniciais por outras empresas, sendo assim, importante para o impacto em seu conjunto (MANUAL DE OSLO, 2005).

3.3 Internacionalização de Empresas

O objetivo desta terceira seção do capítulo é de entender o que é internacionalização de empresas, apontar seus **aspectos históricos**, identificar como as empresas se internacionalizam e explorar os **modelos teóricos** da Escola de *Uppsala* e da Perspectiva de *Networks* (Redes de Relacionamentos inter-organizacionais).

3.3.1 Aspectos históricos e abordagem teórica

Com o crescente *boom* da globalização em meados dos anos 1990, “o volume das relações comerciais aumentou significativamente nas últimas duas décadas, fazendo com que o mercado internacional estivesse na pauta das negociações empresariais” (LOPES, G. C. et al., 2014, p.112). A tecnologia de transportes avançou de forma inédita, o comércio continental cresceu de forma exponencial, houve a defesa do livre-comércio entre as nações com a abertura dos países abrindo margem para exportação de *know-how* e de bens de capital (COSTA; SANTOS, 2011).

Frente a este cenário, a concorrência acabou ficando maior e mais agressiva devido ao aumento das relações comerciais a nível internacional (LOPES, G. C. et al., 2014), nasciam as redes financeiras integradas e os mercados ganhavam contornos maiores. Para o autor

Macintyre (2005 apud LOPES, G. C. et al., 2014, p.112), este cenário “condiciona os países a uma interdependência econômica inédita na história do comércio internacional”.

Além desses fatores apontados, os autores Miron, Cavalcanti e Wongtschowski (2005 apud LOPES, G. C. et al., 2014, p.113) apontam que:

A facilidade de acesso a produtos importados, devido à abertura dos mercados, força os produtores a serem mais competitivos e inovadores, especialmente as empresas que atendem o mercado internacional. Aderindo à cultura inovadora, a organização possibilita a redução de custos de produção, melhoria da qualidade de produtos e processos e lançamentos de novos produtos, o que viabiliza o aumento das vendas no mercado interno e externo.

Com o aumento da interdependência econômica, parcerias empresariais, abertura de mercados e produtos e serviços inovadores, a internacionalização virou uma “alternativa para o crescimento das empresas, permitindo sua exposição a padrões internacionais de produtos, tecnologias e métodos de gestão, gerando importantes retornos para as operações domésticas” (STAL; 2010, p.122).

Ainda, quando a empresa tem o tamanho de seu mercado ampliado, ela conta com um maior investimento em Pesquisa & Desenvolvimento (STAL; 2010). Ao serem lançadas no mercado internacional, as empresas asseguram o fornecimento de insumos que garantem a continuidade de sua produção, inserem-se em novos mercados e os conquistam, diminuem os custos de matérias primas, mão de obra e equipamentos (COSTA; SANTOS, 2011).

Outra vantagem, apontada por Fleury e Fleury (2007 apud LOPES, G. C. et al., 2014) é de que com a internacionalização ocorre a busca por vantagem competitiva sustentável no exterior, possibilitando maiores ganhos em escalas, aprendizagem, melhorias no processo de gestão e produção, troca de *know-how* e redução de custos. Todas essas vantagens, possibilitam para a empresa o alcance de melhores resultados.

As empresas podem se internacionalizar mediante “fusões e aquisições, porém a maioria deve sua inserção nos mercados mundiais a produtos inovadores, o que constitui uma das dificuldades sentidas pelas empresas brasileiras” (GHOSHAL; TANURE, 2004 apud STAL; 2010 p.123). Macadar (2008 apud LOPES, G. C. et al., 2014, p.114) aponta que uma boa performance das “empresas nacionais em mercados externos é fundamental para a competitividade internacional do país, promovendo o desenvolvimento e acesso a recursos com maior tecnologia”.

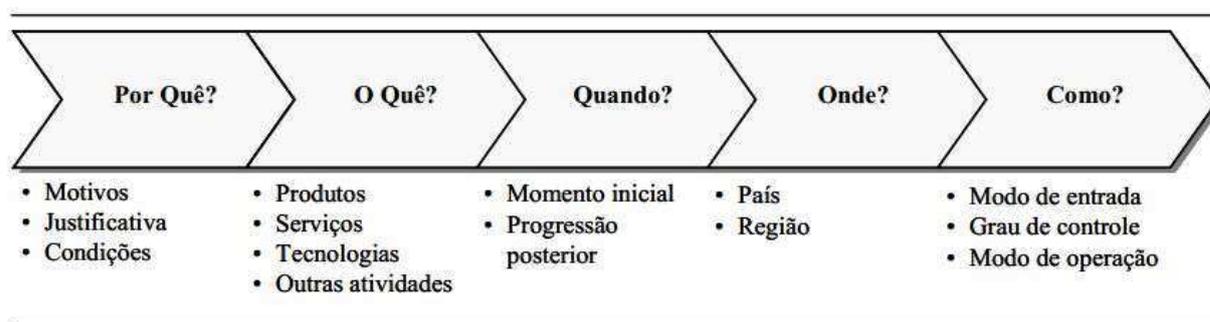
O investimento direto estrangeiro (IDE) teve “um papel relevante no processo de transformação econômica e crescimento de muitos países emergentes nas duas últimas décadas” (STAL; 2010, p.123). Segundo Narula e Zanfei (2005 apud STAL; 2010, p.123):

A entrada de capitais, tecnologia e capacidade gerencial dos países industrializados beneficiou os mercados emergentes de tal modo que, em curto período de tempo, algumas empresas acumularam capital e conhecimento, o que lhes permitiu investir no exterior, tornando-se multinacionais emergentes.

Os desafios para uma empresa realizar sua internacionalização são grandes, mas “existem muitos fatores de motivação, como o desejo de crescer e buscar novas oportunidades; marcar presença no mercado global, colocando-se próxima aos clientes; [...] e a necessidade de competir e de estar entre os líderes do mercado” (STAL; 2010, p.122).

A internacionalização de uma empresa pode ser caracterizada com base em várias dimensões, como mostra o desenho da figura 8. Welch & Luostarinen (1988) e Chetty (1999 apud CARNEIRO; DIB, 2007, p.4, grifo do autor) “enfatazaram alguns aspectos: método de operações no exterior (‘como’), mercados atendidos (‘onde’), objetos de vendas (‘o quê’) e estrutura organizacional, financeira e de pessoal”. Além dessas, os autores Carneiro e Dib (2007) acrescentaram as indagações ‘por quê’ e ‘quando’.

Figura 8 - Questões básicas do processo de Internacionalização de Empresas



Fonte: CARNEIRO; DIB, 2007, p.4.

Pode-se distinguir ainda “cinco graus rumo ao processo crescente de internacionalização e envolvimento das empresas com atividades internacionais” (COSTA; SANTOS, 2011, p.64). Eles são representados na figura 9, a seguir:

Figura 9 - Passos rumo à internacionalização



Fonte: MUNIZ, 2004 apud COSTA; SANTOS, 2011, p.64.

Segundo os autores Costa e Santos (2011), no primeiro estágio, ainda não há exportação, pois a empresa ainda está se solidificando no mercado interno e combatendo a concorrência local. No entanto, durante esta etapa, a empresa pode ter oportunidade de colher informações sobre o potencial do mercado que está buscando conquistar e entender como os consumidores desse novo mercado pensam.

Logo após, no segundo estágio, a empresa busca um intermediário que comercialize seus produtos nesse novo mercado e que trabalhe como um facilitador para a conquista do mesmo. No passo seguinte, o empresário irá estabelecer uma filial comercial própria em território estrangeiro, lhe permitindo contato direto com as características e necessidades do mercado (COSTA; SANTOS, 2011).

Após passar por todas essas fases, os autores Costa e Santos (2011) finalizam seu raciocínio referente aos passos rumo a internacionalização definindo o último estágio pelo qual a empresa passa, que logo após os outros passos, terá, aqui, a capacidade de instalar uma unidade produtiva em território estrangeiro, voltada para o abastecimento daquele mercado. Levando em consideração que “nada impede a firma de transformar o país no qual está instando a unidade produtiva em uma plataforma de exportação para outros países, ou mesmo de produzir determinados bens específicos para serem comercializados mundialmente” (COSTA; SANTOS, 2011, p.67).

Define-se internacionalização como “o cruzamento das fronteiras dos estados-nações ou a expansão internacional dos negócios de uma empresa, ou ainda a implantação de uma dada companhia no exterior” (BODDEWYN; TOYNE; MARTINEZ, 2004 apud FIGUEIREDO; GRIECO, 2012, p.4).

Existem duas correntes teóricas que abordam o processo de internacionalização das empresas, embasadas, respectivamente, em critérios econômicos e comportamentais (COSTA;

SILVA, 2011, FIGUEIREDO; GRIECO, 2012). A **corrente econômica** privilegia aspectos como “custos de transação, paradigma eclético, organização industrial, ciclo de vida do produto e vantagens das nações” (FIGUEIREDO; GRIECO, 2012, p.4). Já a **corrente comportamental** privilegia aspectos “mais subjetivos, alicerçada em modelos comportamentais, tais como Escola de *Uppsala*, Teoria das Redes de Relacionamentos, Estratégia de Negócios”(BOEHE; TONI, 2006 apud FIGUEIREDO; GRIECO, 2012, p.4). A seguir, a tabela 3 ilustra algumas abordagens teóricas dentro de cada corrente:

Tabela 3 - Algumas abordagens teóricas da Internacionalização de Empresas

ABORDAGENS TEORICAS	
Corrente econômica	Corrente comportamental
Teoria do Poder de Mercado	Modelo de <i>Uppsala</i>
Teoria da Internacionalização	Empreendedorismo Internacional
Paradigma Eclético	Perspectiva de <i>Networks</i>

Fonte: Elaboração própria (2017).

A abordagem econômica considera a expansão da empresa mais baseada em uma lógica racional, levando-se em conta critérios econômicos. Já, a abordagem comportamental leva em conta critérios como comprometimento gradual de recursos em mercados culturalmente próximos e imperfeições de mercado (COSTA; SILVA, 2011). Neste trabalho, que estuda a importância da inovação aberta nos processos de internacionalização das empresas, serão revisados os modelos de *Uppsala* e a Perspectiva de *Networks*. A figura 10 resume suas principais características:

Figura 10 - Teorias comportamentais selecionadas

Teoria	Breve Resumo
<i>Modelo de Uppsala</i>	Pretende ser um mecanismo explicativo básico sobre as etapas de um processo de internacionalização. O foco é a empresa individual e sua gradual aquisição, integração e uso de conhecimento sobre mercados e operações estrangeiros; além de seu comprometimento sucessivamente crescente com esses mercados, através de estágios seqüenciais. A ordem de seleção de países para a internacionalização seguiria uma relação inversa com a “distância psíquica” entre o país alvo e o país de origem (cf. Johanson & Wiedersheim Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977). Outra linha de pesquisa relacionada envolve os chamados modelos de estágios no processo de exportação (por ex.: Bilkey & Tesar, 1977; Wiedersheim Paul et al., 1978; Cavusgil, 1980; Reid, 1981; Czinkota, 1982).
<i>Networks</i>	Esta abordagem considera que os próprios mercados devem ser encarados como redes de empresas (Johanson e Mattson, 1986; Forsgren, 1989). Quando associada à internacionalização, dela decorre que a empresa vai desenvolver posições em redes no exterior. Embora sua premissa comportamental seja a mesma do modelo de Uppsala (cf. Johanson e Vahlne, 2003), as decisões acerca do processo de internacionalização serão determinadas direta ou indiretamente pelas relações no interior das redes de negócios. “Tanto o aprendizado quando o desenvolvimento da rede influenciam e são influenciados pelo processo contínuo de internacionalização” (Welch & Welch, 1996, p.14).

Fonte: CARNEIRO; DIB, 2007, p.4.

3.3.2 Modelo de *Uppsala*

O Modelo de *Uppsala*, segundo os autores Carneiro e Dib (2007, p.6):

Deixa claro que o primeiro movimento para um mercado estrangeiro iria ocorrer quando a empresa percebesse que suas possibilidades de expansão no mercado doméstico estivessem limitadas. Entretanto, o comprometimento adicional de recursos em qualquer país somente ocorreria conforme a empresa adquirisse o nível adequado de conhecimento advindo da experiência naquele país.

O foco do modelo encontra-se na aquisição gradual, integração e uso de conhecimento sobre os mercados internacionais e suas operações, iniciando a internacionalização em mercados que estariam psicologicamente mais próximos do mercado doméstico (COSTA; SANTOS, 2011). Isso porque, segundo a escola, “a incerteza em relação ao resultado de uma ação aumenta com a distância” (HILAL; HEMAIS, 2003, p.111). Johanson e Vahlne (1977) também citaram esse fator como algo a ser considerado na tomada de decisão de internacionalização segundo o Modelo de *Uppsala* e, acrescentar ainda, o tamanho de mercado potencial.

A distância psicológica pode ser influenciada por “fatores prevenindo ou perturbando os fluxos de informação entre a empresa e o mercado” (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975, p.308). Como por exemplo: idioma, sistema político, nível educacional do mercado

internacional, cultura, práticas de negócios, etc. Os autores Johanson e Vahlne (1997 apud COSTA; SANTOS, 2011, p.94) acreditam que “a base para o processo de internacionalização é o aumento da confiança dos agentes, o que permite as empresas a se comprometerem com mercados externos”.

Um dos “pressupostos subjacentes da escola [*Uppsala*] é que a internacionalização da firma, seja por meio de exportações, seja por meio de investimentos diretos (FDI), é uma consequência do seu crescimento” (CARLSON, 1975 apud HILAL; HEMAIS, 2003, p.111). Dessa maneira, o processo de internacionalização aqui é visto como uma “seqüência de passos de natureza incremental, visando a se beneficiar da aprendizagem sucessiva por meio de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros” (HILAL; HEMAIS, 2003, p.111) que, ainda segundo estes mesmos autores (2003, p.111) se materializam tanto por meio de uma seqüência na seleção de mercados estrangeiros a ser servidos quanto por outra seqüência de modos de operação.

Borini et al., (2006 apud LOPES, G. C. et al., 2014, p.117, grifo nosso) menciona que:

O maior obstáculo no processo de internacionalização, de acordo com a Escola de *Uppsala*, é a falta de conhecimento. Dessa forma, a aprendizagem adquirida durante o processo de internacionalização da empresa é fundamental para o incremento e comprometimento em operações no mercado estrangeiro.

A encontro disso, Steffen e Morini (2006 apud LOPES, G. C. et al., 2014, p.117) alegam que “para as organizações [...] as maiores dificuldades para internacionalização, em especial por meio de exportações, estão relacionadas às dificuldades de acesso e falta de conhecimento, em especial sobre as sistemáticas do comércio internacional”.

O Modelo de *Uppsala* é o mais freqüentemente empregado na literatura sobre internacionalização, de acordo com Chetty e Campbell-Hunt (2004 apud FIGUEIREDO; GRIECO, 2012, p.5). Ainda, “o processo de implantação no mercado externo seria lento e gradual [...] e se desenvolveria com base no conhecimento adquirido com o envolvimento cada vez maior em operações no exterior”. (FIGUEIREDO; GRIECO, 2012, p.5).

Este modelo, segundo os autores Figueiredo e Grieco (2012) foi muito utilizado para explicar a internacionalização, mas havia uma perspectiva unilateral (intra-organizacional) nele, fundamentada apenas nos recursos internos das empresas, desconsiderando o papel das redes de cooperação inter-organizacionais e a inovação de produtos e processos. Por este motivo, nasceu um “novo olhar sobre o processo de internacionalização” (FIGUEIREDO; GRIECO, 2012, p.5.) formalizado por meio do modelo de *Networks*.

3.3.3 Perspectiva de *Networks*

A evolução natural do pensamento do Modelo de *Uppsala* trouxe a tona o conceito de *Networks*, quando “a internacionalização deixa de ser somente uma questão de mudar a produção para o exterior e passa a ser percebida mais como a exploração de relacionamentos potenciais além-fronteiras” (MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2006, p.9).

A premissa comportamental da “abordagem de *Networks* é a mesma do modelo de *Uppsala*, mas a internacionalização depende tanto da própria empresa quanto do mercado” (CARNEIRO; DIB, 2007, p.9), podendo assim, adotar comportamentos diferentes de acordo com o seu grau de internacionalização e de seu mercado. Se ambos forem baixos, “a empresa seguiria o preconizado pelo Modelo de *Uppsala*. Um mercado muito internacionalizado ‘puxaria’ via sua *network* as empresas” (CARNEIRO; DIB, 2007, p.9, grifo do autor).

No modelo *Networks*, também chamado de modelo de Redes de Relacionamentos, as interações que ocorrem entre as empresas acabam por dar forma às estruturas das redes (FIGUEIREDO; GRIECO, 2013). Os autores Andersson et al., (2001 apud SILVEIRA et al., 2012, p.266), explicam que no modelo:

O grau de internacionalização de uma empresa reflete não apenas os recursos alocados no exterior, mas também o grau de internacionalização das redes de relacionamentos de que participa. Assim sendo, a internacionalização deixa de ser vista apenas como a transferência da produção e da P&D para o exterior, e passa a ser entendida como a exploração de relacionamentos potenciais inter organizacionais.

Na visão da teoria de *Networks*, “as empresas iriam para o exterior não como um movimento explícito de busca de mercado, mas sim para acompanhar suas conexões, [...] responder a algumas pressões da rede [...] ou ainda para criar novas conexões” (CARNEIRO; DIB, 2007, p.5).

No formato de redes, “a interação entre os participantes não se traduz em mera adaptação passiva, pois os relacionamentos abrangem o enfrentamento de dificuldades comuns e a busca de soluções de forma conjunta” (FACCIN; BRAND, 2015, p.11). Desse modo, as redes colaborativas “organizam-se para tornar favorável sua posição frente à concorrência. [...] valorizados os recursos internos disponíveis a este grupo, pois eles podem se tornar a fonte de suas vantagens competitivas (WERNEFELT; 1984; BARNEY, 1991 apud FACCIN; BRAND, 2015, p.11).

"As multinacionais estão mudando suas estruturas para redes abertas e flexíveis, com subsidiárias que criam e compartilham conhecimento em contextos locais e globais" (CANTWELL et al., 2010 apud COSTA; PORTO, 2013, p.4). As empresas participantes de

redes de relacionamentos são caracterizadas como não hierárquicas e, “com frequência, possuem autonomia operacional e podem estar relacionados por vários tipos de fluxos, como de informações, de materiais, de recursos financeiros, de serviços e de apoio social” (FACCIN; BRAND, 2015, p.11).

As redes “caracterizam-se, também, por apresentar uma estrutura dinâmica, possibilitando a movimentação de entrada e saída de participantes, assim como o reposicionamento em seu interior” (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007; PROVAN; KENIS, 2008; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008 apud FACCIN; BRAND, 2015, p.11). Ainda, para Balestrin e Verschoore (2008 apud FACCIN; BRAND, 2015, p.11):

O propósito de estabelecer relacionamentos inter organizacionais em redes está em reunir atributos que permitam que uma organização se adapte melhor ao ambiente competitivo, com possibilidades de resultados positivos, como ganhos em escala, sem perda de flexibilidade.

Os autores Figueiredo e Grieco (2013, p.69), apontam que “para competir em um mercado globalizado em rede, uma empresa precisaria inovar”. A inovação aberta está diretamente relacionada ao estabelecimento de *laços* com outras empresas. “Nesse sentido, há uma grande aproximação entre a teoria de inovação aberta e a de redes” (CHESBROUGH, 2003 apud GRIECO; FIGUEIREDO, 2012, p.4). Tanto para o âmbito internacional, quanto para o âmbito nacional:

As companhias estão cada vez mais impulsionadas a formarem uma equipe para desenvolver ou absorver novas tecnologias, comercializar novos produtos ou, simplesmente, permanecer em contato com recentes desenvolvimentos tecnológicos [...] trabalhando cada vez mais para ampliar suas redes de relacionamento na criação de clientes valiosos no mercado (GRIECO; FIGUEIREDO, 2012, p.4).

O segredo para a inovação aberta é a capacidade de enxergar a inovação de maneira mais abrangente e ter melhores redes de relacionamentos (LINDEGAARD, 2011). Ainda, segundo Santos, Fazion e Meroe (2011, p.11), a “adoção da estrutura de rede para troca de informações em P&D baseia-se no estabelecimento de parcerias e alianças estratégicas com outras organizações e agentes que se fizerem necessários”. Com isso, a empresa objetiva satisfazer e/ou antecipar as necessidades de seus clientes. As redes globais de inovação “incluem não apenas os laboratórios próprios de P&D no exterior, mas também a colaboração com parceiros externos e fornecedores. Os diferentes parceiros desempenham múltiplos papéis [...] e podem trabalhar de modo virtual” (SILVEIRA et al., 2012, p.266).

A OCDE (2008 apud SILVEIRA et al., 2012, p.267), afirma que a globalização e a inovação aberta drasticamente ampliam o leque de parceiros potenciais, “pois oferecem uma

alternativa de participação internacional para as empresas, mesmo que estas não possuam infraestrutura fora do seu país de origem”.

Quando uma organização faz parte de uma rede de relacionamentos com outras organizações, ela poderá adquirir:

- “Aprendizagem relacional, ou seja, a capacidade de estabelecer e gerenciar vínculos com outras empresas” (JOHANSON; VAHLNE, 2006; LINDSTRAND et al., 2009 apud FIGUEIREDO; GRIECO, 2013, p.68);

- “Fortalecimento das habilidades em *marketing* e expansão internacional” (BALESTRO, 2002; WELCH; WELCH, 1996 apud FIGUEIREDO; GRIECO, 2013, p.68);

- “Capacitação tecnológica e inovação” (DEBRESSON; AMESSE, 1991; LUNDVALL, 1988 apud FIGUEIREDO; GRIECO, 2013, p.69).

Uma rede de relacionamentos “envolve conceitos de trocas, interações, relacionamentos, cultura e valores, e pode abranger e promover relações interpessoais, inter organizacionais, intergovernamentais e intersetoriais” (INOSOJA, 1999 apud FACCIN; BRAND, 2015, p.11).

Segundo Wassmer (2010 apud COSTA E PORTO 2013, p.4), “as empresas aprendem a gerenciar as parcerias individuais e, com o acúmulo de experiência, desenvolvem a capacidade relacional para identificar parceiros”. Com essas parcerias, as empresas geram “potencialmente, benefícios colaborativos tangíveis e intangíveis” (HEIMERIKS et al. 2007 apud COSTA; PORTO, 2013, p.4). As capacidades relacionais - competências técnicas e interpessoais importantes para a gestão eficiente de parcerias - “são aquelas envolvidas no estabelecimento deliberado de redes de interação com a intenção de acumular e refinar a base de recursos da firma” (FERRO, 2010 apud COSTA; PORTO, 2013, p.4), fazendo parte de um processo contínuo de aprendizagem.

3.4. Inovação e Internacionalização

O objetivo principal desta quarta e última seção do capítulo teórico é de identificar de que maneira a inovação (e também a inovação aberta) está inserida dentro do processo de internacionalização de empresas, destacar qual é o seu **papel** e quais são seus **impactos**.

Atualmente, a inovação é “um dos fatores mais importantes para incrementar a competitividade das empresas nos mercados domésticos e internacionais” (FIGUEIREDO;

GRIECO, 2013, p.69) e a inovação aberta tem “alcançado certo grau de validade diante de pelo menos uma pequena parcela da indústria de alta tecnologia, e tem tido cada vez mais relevância nas discussões do processo de internacionalização” (CHESBROUGHT, 2003 apud GRIECO; FIGUEIREDO, 2012, p.4). "Características presentes na inovação aberta, como "licenciamento", alianças estratégicas, *joint ventures* (união de duas ou mais empresas), fusões, aquisições entre empresas de diferentes países e subsidiárias constituem-se em estratégias de internacionalização" (FIGUEIREDO; GRIECO, 2012, p.4).

Grieco e Figueiredo (2012 apud LOPES, G. C. et al., 2014, p.117) atestam que os “processos de inovação, sobretudo inovação aberta, facilitam a internacionalização das empresas, pois possibilitam a busca de novos mercados e trocas de conhecimento em âmbito global”. Lecerf (2012 apud LOPES, G. C. et al., 2014, p.117) segue esta mesma linha de pensamento, mas, para ele, há uma influência da internacionalização sobre o direcionamento da inovação porque “uma vez que a empresa está inserida em um novo mercado, o relacionamento entre organização e consumidor resulta em novas percepções sobre demandas e necessidades, direcionando [...] o foco de inovação”.

Estudos prévios “associam à inovação a entrada em novos mercados, propensão a exportar melhoria em aspectos relacionados às regulamentações e normas do mercado interno e externo, ampliação da gama de produtos ofertados, melhoria da qualidade dos produtos”. (ANH; NGOC; CHUC; NHAT, 2008; FILIPESCU, 2006; GOMES; KRUGLIANSKAS, 2009; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; ROPER; LOVE, 2002 apud MAIS; AMAL, 2010, p.5).

Kafouros et al., (2008 apud LOPES, G. C. et al., 2014, p.117) defendem que:

Um maior grau de internacionalização potencializa os resultados da inovação, afirmando que empresas presentes em diferentes mercados se beneficiam de diversos fatores que influenciam o potencial inovador como, por exemplo, diferentes fontes de informação, vantagens específicas de diferentes países, parcerias com diferentes universidades e centros de pesquisa, acesso à mão de obra qualificada e redução de custos por meio de instalações de P&D em mercados mais competitivos.

Kim e Malbourgne (1997 apud GRIECO, 2012, p.51) constatam “a necessidade de verificar as influências da inovação nos processos de internacionalização, pois, para que o mercado exterior seja conquistado [...] deve-se focar uma lógica estratégica”. Essa lógica é chamada de *vallue innovation* (inovação de valor) e visa “tornar irrelevante a atenção voltada para a concorrência, porque se preocupa com o processo de inovação presente nas organizações empresariais” (KIM; MALBOURGNE, 2005 apud GRIECO, 2012, p.51).

Relacionando a inovação com a internacionalização, os autores Arbix, Salerno e Negri (2004 apud MAIS; AMAL, 2010, p.2) revelaram “que as empresas internacionalizadas que enfocam a inovação tendem a aproveitar de maneira mais eficiente os rendimentos crescentes

de escala e inserem-se no comércio internacional de maneira mais intensa”, isso porque elas acabam exportando e importando mais que as outras categorias de empresas. Estudos (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004 apud MAIS; AMAL, 2010, p.5) indicam que os “processos de inovação são considerados como determinantes para o desenvolvimento de produtos exclusivos, tecnologicamente avançados e com desempenho superior, [...] garantindo o sucesso [das empresas] nas suas atividades internacionais”.

A realização de parcerias tecnológicas com empresas e institutos de pesquisas com parceiros desenvolvidos e qualificados pode auxiliar a empresa subsidiária a “obter determinado *know-how* específico através da colaboração com parceiros externos. Este, [...] poderá ser compartilhado globalmente pelas outras subsidiárias da empresa multinacional” (HOLM; PEDERSEN, 2000; BOEHE, 2007 apud GRIECO, 2012, p.54). Nesse sentido, “a internacionalização por meio de redes de relacionamentos impulsiona os modelos de inovação” (GRIECO, 2012, p.54). Ainda, o autor Boehe (2007) distingue cinco tipos distintos grupos estratégicos que exploram o grau de integração nas redes globais de inovação: adaptadores locais; inovadores nascentes; inovadores locais; inovadores para os mercados emergentes e inovadores globais.

Empresas com a “estratégia fundamentada na inovação podem desenvolver novos produtos e criar mercados, alterando a estrutura do setor no qual está inserida” (MAIS; AMAL, 2010, p.5). Ainda, “enquanto a inovação não for imitada pelos concorrentes, a empresa inovadora poderá desfrutar de maior rentabilidade e ampliar a participação no mercado” (KIM; MAUBORGNE, 2005; PORTER, 1999 apud MAIS; AMAL, 2010, p.5).

A inovação “leva a uma busca por novos mercados internacionais com trocas de conhecimento”. (Mathews & Zander, 2007; Moen et al., 2004; Weerawardena, Mort, Liesch, & Knight, 2007 apud FIGUEIREDO; GRIECO, 2013, p.69). E, apesar da diversidade de formas, estruturas e estratégias tanto de inovação quanto de internacionalização de empresas na manutenção dos negócios internacionais, Costa e Porto (2013, p.5) defendem que:

Na prática, há uma série de combinações possíveis e que a escolha do modelo estratégico e estrutural de internacionalização a ser adotado por uma empresa dependerá, dentre inúmeros fatores, da estratégia de inovação adotada, do contexto, da história e das características particulares da empresa e do seu setor de atuação.

4 BRASIL FOODS

O objetivo desta primeira seção do capítulo é de aprofundar o conhecimento do leitor acerca da empresa *Brasil Foods*, descrever de que maneira aconteceu seu **nascimento e trajetória**, qual o seu **reconhecimento internacional** e como está composta a sua **estrutura corporativa**.

4.1 Nascimento e Trajetória da *Brasil Foods*

A *Brasil Foods* nasceu oficialmente em 2009 com a fusão das empresas: *Perdigão* e *Sadia*. Contudo, a história da empresa vem desde 1928, quando a *Batavo* surgiu no sul Brasil (PORTAL BRASIL FOODS, 2017).

Segundo dados do Portal Brasil Foods (2017), após o surgimento da *Batavo* em 1928, da *Perdigão* em 1934, da *Sadia* em 1947 e da *Elegê* em 1959, os primeiros passos estavam dados para, posteriormente, nascer a **BRF - Brasil Foods S.A.** O crescimento da corporativa se deu por meados de 1979, quando novas ideias [inovações] começaram a surgir e, com o objetivo de “oferecer ao mercado uma alternativa de consumo de carne de aves, a *Perdigão* importa dos Estados Unidos as primeiras matrizes da espécie *Gallus gallus* e dá início a um programa de melhoramento genético” (PORTAL BRASIL FOODS, 2017), nasce com isso a marca *Chester*®.

Em 1991, uma nova inovação: a *Sadia* passa a atuar no mercado de margarinas e lança a proposta da *Qualy* como uma “margarina com sabor de manteiga, ótima cremosidade e uma embalagem retangular” (PORTAL BRASIL FOODS, 2017). Mas, foi a partir do início do século XXI que os negócios começaram a melhorar ainda mais.

Em 2000, a *Perdigão* “comprou 51% do controle acionário do Frigorífico Batávia [...] A partir de então, a empresa passou a trabalhar em parceria com a *Parmalat*, por meio da distribuição de seus produtos na América do Sul” (PORTAL BRASIL FOODS, 2017). Além disso, no mesmo ano, é aberto o primeiro escritório da *Perdigão* no exterior, sediado em Londres, Inglaterra. Neste momento a *Perdigão* “entra para o pregão das ações listadas nas Bolsas de Nova York e é a primeira empresa brasileira de alimentos presente em *Wall Street*” (PORTAL BRASIL FOODS, 2017), ganhando relevância internacional.

Apenas um ano mais tarde, em 2001, a *Perdigão* e a *Sadia* criam a *BRF Trading*, “uma empresa destinada a comercializar produtos avícolas e alimentos em geral produzidos por

ambas as companhias, em mercados emergentes” (PORTAL BRASIL FOODS, 2017). Anos mais tarde, em 2008, a companhia amplia seu atendimento e cria uma *Unidade de Negócios Food Service*, uma inovação nos serviços para atender a crescente demanda das cadeias de *fast food* (comida rápida), hotéis, hospitais, restaurantes e outros estabelecimentos, segundo o Portal Brasil Foods (2017).

Finalmente, em 2009, a *Perdigão* e *Sadia* anunciam o:

Íncio do processo de associação para unificar as operações das duas companhias, resultando assim na *BRF – Brasil Foods S.A.* Com isso, realizou-se uma oferta pública de ações para aumento do capital social da companhia (PORTAL BRASIL FOODS, 2017, grifo nosso).

Após seu nascimento, importantes marcos da empresa *Brasil Foods* podem ser destacados através de sua trajetória, retirados do Portal Brasil Foods (2017):

- 2010 - Alcançou a marca de 22,7 bilhões de reais em vendas, sendo 40% delas destinadas ao mercado exterior, reforçando o potencial global da empresa.

- 2012 - Expandiu sua atuação global: adquiriu a *Quick Foods* na Argentina; adquiriu 49% da *Federal Food*, distribuidora da marca *Sadia* no Oriente Médio; e constituiu sociedade com a chinesa *Dah Chong Hong*, para distribuição dos produtos *Sadia* e do serviço *food services* em Hong Kong e Macau.

- 2013 - A nova marca *Brasil Foods* foi lançada, assim como foi inaugurado o Centro de Inovação da companhia em Jundiaí, São Paulo.

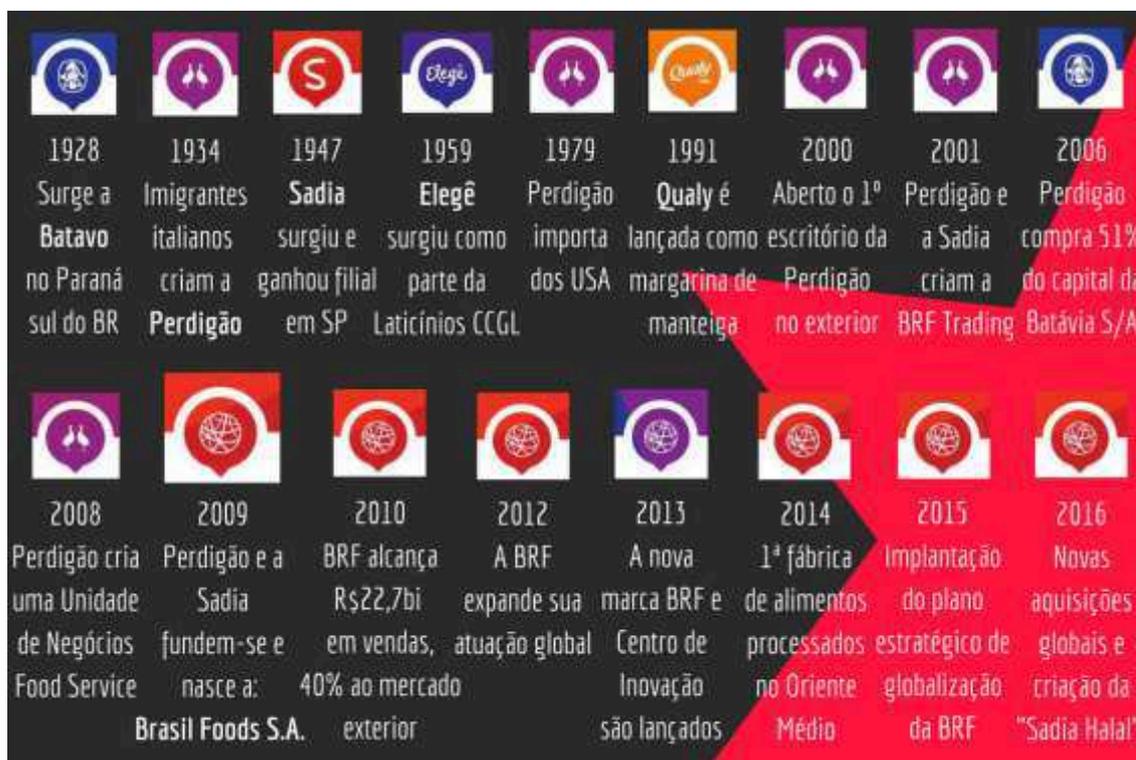
- 2014 - Inaugurou a primeira fábrica de alimentos processados no Oriente Médio, a maior da região, localizada na zona de industrial de Kizad, em Abu Dhabi, nos Emirados Árabes Unidos.

- 2015 - Implementou o plano estratégico de globalização da companhia: na Ásia, foi criada a *SATS BRF* em Cingapura; na China, lança a *Sadia* com linha de *snacks*. No Oriente Médio, adquirida fatia da *Qatar National Import and Export (QNIE)*; na Argentina, foram compradas marcas emblemáticas *Vieníssima* (salsichas), *Goodmark* (hambúrgueres), *Manty* e *Delícia* (margarina) por meio das subsidiárias *Avex* e *Quick Foods*.

- 2016 - Realizou quatro novas aquisições globais em: Argentina, Brasil, Holanda e Omã, respectivamente; e constituiu a subsidiária *Sadia Halal*, que detêm os ativos relacionados à produção, distribuição e comercialização de alimentos destinados aos mercados muçulmanos.

O nascimento e trajetória da *Brasil Foods* podem ser visualizados de maneira sucinta na figura 11 a seguir:

Figura 11 - Nascimento e trajetória da BRF - Brasil Foods S.A.



Fonte: Elaboração Própria. Dados coletados do PORTAL BRASIL FOODS (2017).

4.1.1 Reconhecimento

A *Brasil Foods* é uma das maiores companhias de alimentos do mundo, com mais de 30 marcas em seu portfólio.

Em 2010, ela foi eleita a *Empresa do Ano entre As Melhores da Dinheiro*, o ranking contempla 500 entre as maiores empresas brasileiras que atuam em 25 setores e ela também conquistou o primeiro lugar no setor de alimentos (PORTAL BRASIL FOODS, 2017). De acordo com os organizadores, ela foi apontada como a Empresa do Ano a partir de uma análise que demonstrou “receitas e lucros em alta, forte atuação global, reconhecimento em áreas como governança corporativa e sustentabilidade” (PORTAL BRASIL FOODS, 2017).

Em 2016, a empresa foi eleita a *Empresa de Alimentos Mais Inovadora do Brasil* pela *Strategy&*, também “foi considerada uma das multinacionais brasileiras mais promissoras no

exterior em levantamento realizado pela Forbes Brasil” (PORTAL BRASIL FOODS, 2017). Segundo o Portal Brasil Foods (2017), aproximadamente duzentos profissionais compõem a estrutura de inovação e P&D da empresa, que mantém centros de inovação nos países: Brasil, Argentina, Holanda, Cingapura e Emirados Árabes Unidos. O reconhecimento considera os avanços obtidos ao longo de 2015, onde a empresa “investiu mais de R\$ 225 milhões em inovação, pesquisa e desenvolvimento. No período, foram realizados 350 movimentos no portfólio de produtos, entre inovação e renovação de linhas” (PORTAL BRASIL FOODS, 2017).

Nos últimos anos, a *Brasil Foods*:

Investiu mais de US\$ 1 bilhão na aquisição e construção de unidades e marcas. O investimento alterou o perfil da empresa de "grande exportadora de aves" para "multinacional do setor de alimentos". Anualmente, a companhia comercializa mais de 4 milhões de toneladas de alimentos (PORTAL BRASIL FOODS, 2017).

A empresa opera globalmente, agindo e produzindo localmente para atender e satisfazer todos os públicos, assim como “faz investimentos em tecnologia em toda sua cadeia produtiva, com o objetivo de aprimorar e criar novos produtos, processos e serviços” (PORTAL BRASIL FOODS, 2017). Tal reconhecimento é resultado do trabalho das diversas equipes de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) que estão presentes em todas as etapas da cadeia produtiva.

4.1.2 Estrutura Corporativa

O modelo de gestão adotado pela *Brasil Foods* em sua atuação global, segundo o site oficial da empresa Portal Brasil Foods (2017):

Adequa processos e produtos aos diferentes perfis e hábitos dos consumidores, respeitando as tradições culturais dos locais onde a Companhia atua. Essa estrutura é chamada de “glocal” - um neologismo para nomear esse movimento simultâneo de globalização e valorização das características de cada região.

Ainda, segundo o Portal Brasil Foods (2017), para colocar cada consumidor no centro do negócio, adota-se uma gestão descentralizada que divide a atuação da companhia em seis mercados estratégicos:

- 1) Brasil;
- 2) América Latina;
- 3) Europa;
- 4) Ásia;
- 5) Oriente Médio;

6) África.

Cada um destes continentes é dirigido por *General Managers* (GMs) que se reportam ao *CEO Global*, que conta com cinco vice-presidências globais. De forma transversal, o modelo de gestão da empresa “conta com um conjunto de ações internas baseadas nos pilares de qualidade, meritocracia, racionalização de custos, crescimento sustentável e a busca incessante pela eficiência” (PORTAL BRASIL FOODS, 2017).

4.2 O papel da Inovação Aberta na Internacionalização da *Brasil Foods*

O objetivo desta segunda seção do capítulo é de abordar e explicar **de que maneira a inovação aberta** está inserida dentro do processo de **internacionalização da empresa *Brasil Foods***, tomando como referência principal o aprofundado estudo de campo da empresa realizado pelo autor Antonio Augusto de Miranda Grieco (2012).

A *Brasil Foods*, segundo o Portal Brasil Foods (2017), valoriza e estimula o desenvolvimento científico, tecnológico, econômico e social. Por conta disso, a empresa costuma procurar parcerias externas tanto com universidades, como com centros de pesquisas e consultorias, para desenvolver novas tecnologias e inovações, além de contar com uma infraestrutura formada por grandes centros tecnológicos.

Em meados de 2013, o *BRF Innovation Center* (BIC) foi criado no Brasil, “idealizado para ser uma das principais referências de inovação e desenvolvimento tecnológico no setor de alimentos [...] abriga a Diretoria de P&D e Qualidade, responsável pela pesquisa e desenvolvimento de produtos” (PORTAL BRASIL FOODS, 2017). Não apenas nos meios e na estrutura, mas, para que as inovações cheguem ao consumidor, segundo o Portal Brasil Foods (2017), a Vice-Presidência de *marketing* e inovação planeja estrategicamente os lançamentos dos produtos, alinhando tendências nacionais e internacionais de consumo com novas tecnologias.

Na figura abaixo, pode-se observar algumas inovações da empresa ao longo dos últimos anos realizadas pela Sadia e Perdigão:

Figura 12 - Algumas inovações da empresa ao longo dos anos



Fonte: Elaboração própria. Dados coletados do PORTAL BRASIL FOODS (2017).

Em uma pesquisa realizada por Grieco (2012, p.88) com o Gerente Executivo do Mercado Externo de Carnes da *Brasil Foods*, o colaborador esboça um “panorama histórico da empresa, no que diz respeito à inovação. Segundo ele, a companhia se encontra hoje numa fase de aprendizado e [...] são criados programas que favorecem o fluxo de informação” dentro do negócio.

O Gerente Executivo do Mercado Externo da empresa permanece a maior parte do tempo Brasil, no entanto, ele “conta com uma equipe direta matricial no resto do mundo, que responde diretamente a ele e a um diretor do mercado [...] [ele] esclarece que se reporta diretamente ao vice-presidente de mercado externo” (GRIECO, 2012, p.87). Ainda, segundo Grieco (2012) as equipes do Gerente são multidisciplinares, gerando conhecimento na área internacional da empresa e na matriz brasileira, trabalhando diretamente com as equipes em projetos de inovação.

A macro estratégia da *Brasil Foods* “é feita no Brasil, sendo, cascadeada para os outros mercados; [...] As decisões são tomadas em conjunto e partem das equipes dos mercados internacionais, sendo analisadas junto com as equipes da matriz” (GRIECO, 2012, p.88). Com

isso, Grieco (2012) deduz que a inovação internacional está associada à estratégia da empresa e que essas alianças demonstram a categoria de análise de inovação aberta via compartilhamento interorganizacional com cooperação.

O Gerente Executivo do Mercado Externo ainda argumenta que “a aprendizagem desempenha papel fundamental na alavancagem das redes de internacionalização de negócios e, muitas vezes, se dá com parceiros externos” (GRIECO, 2012, p.89). A empresa utiliza consultorias e agências de propaganda e de pesquisa, que obtém informações importantes do exterior, como dados a respeito dos consumidores, “o que mostra [...] que ela [empresa] emprega a técnica de inovação aberta para o estabelecimento de relacionamento”. (GRIECO, 2012, p.89). Em sua entrevista à Grieco (2012, p.89), o Gerente Executivo também afirmou que há estímulos para “essas parcerias internacionais, pois as fontes externas de inovações e o compartilhamento interorganizacional facilitam muito a interconexão e fazem com que uma informação de qualidade possa ser obtida”.

Todas as informações abordadas até agora, evidenciam que:

Existem processos formais de inovação e que a geração de conhecimento está disseminada na companhia; denotam, igualmente, que a empresa vale-se da técnica de **inovação aberta**, pois tem acesso a fontes externas de inovação, compartilhando informações entre as diversas unidades de negócios e funcionando numa cultura de rede aberta [...] Essas revelações também deixam claro que há compartilhamento intraorganizacional, com estabelecimentos de **laços e redes de relacionamentos externos na internacionalização de negócio** (GRIECO, 2012, p.88, grifo nosso).

Segundo Grieco (2012), para que as parcerias possam ser estabelecidas, deve-se haver confiança mútua entre a empresa e o parceiro, principalmente tratando-se de redes de relacionamento internacionais onde existe o compartilhamento de informações e de aprendizagem. O Gerente Executivo do Mercado Externo da *Brasil Foods* esclareceu no trabalho e pesquisa de Grieco (2012) que técnicas de inovação aberta, com por exemplo acesso a fontes externas de inovação para capturar valores e ideias, são muito importantes e que, após esse passo, acontece então o compartilhamento dessas informações por meio de técnicas de inovação aberta com redes de cooperação dentro da empresa. Uma das vantagens da cultura de rede aberta é de poder levar essa aprendizagem para o interior da empresa e isso “reforça o importante elo existente entre a inovação aberta e as redes de internacionalização de negócios” (GRIECO, 2012, p.91).

Na *Brasil Foods* há:

Total liberdade para pesquisar ou utilizar outros parceiros nessa aprendizagem [...] Essas considerações comprovam que o acesso a fontes de informações externas também está ligado à questão de flexibilidade organizacional com liberdade e autonomia, gerando boa qualidade na aprendizagem, para posterior compartilhamento

entre o parceiro contratado e a empresa, havendo cooperação entre as organizações, que é uma das técnicas de **inovação aberta** (GRIECO, 2012, p.92, grifo nosso).

As decisões de inovações do produto devem “estar na ponta, muito próximas aos mercados consumidores internacionais, pois os membros das equipes dos mercados internacionais têm mais acesso às fontes externas de inovação” (GRIECO, 2012, p.91). Ainda, o Gerente Executivo do Mercado Externo revela que “existem programas que favorecem o fluxo das estratégias da companhia e que as pontas internacionais de trabalho vão se utilizar dessas redes de relacionamento para que a matriz as ajude na execução” (GRIECO, 2012, p.92).

Em Grieco (2012, p.93), o Gerente Executivo do Mercado Externo afirma que deve-se aproveitar o “máximo de informação possível [...] num estabelecimento de redes de negócios internacionais. As informações e o compartilhamento interorganizacional nas redes de internacionalização são de suma importância”. Para ele, na internacionalização, o “compartilhamento interorganizacional não é suficiente, [...] a aprendizagem com parcerias externas é de extrema relevância” (GRIECO, 2012, p.93) também.

A Gerente de Marca de inovações de Lácteos da *Brasil Foods*, acredita que a inovação “permeia os tecidos de toda a companhia e que há, dentro dela [empresa], programas que favorecem o fluxo de inovação, pois o clima organizacional é inovador, propiciando essas trocas” (GRIECO, 2012, p.102). Ela também revelou que a empresa “tem sistemas de gerenciamento de inovação, esclarecendo que, hoje, o processo utilizado se chama *Stage Gate* ou **funil de inovação**” (GRIECO, 2012, p.102, grifo nosso).

Segundo Grieco (2012), conforme as respostas de seu estudo, fica claro que a inovação está no tecido geral da *Brasil Foods*, devido acima de tudo à presença e apoio da alta direção e aos sistemas de gerenciamento de inovação para o mercado interno para o externo. A Gerente de Marca ainda esclareceu que “há um estímulo às parcerias internacionais com sistema de gerenciamento da inovação” (GRIECO, 2012, p.103) na *Brasil Foods*, tanto no mercado interno quanto no externo. Assim como o Gerente Executivo, a Gerente de Marca afirmou que “a empresa usa consultorias externas que ajudam a mapear os consumidores do mercado externo, afirmando, com isso, que a empresa tem uma cultura de rede aberta” (GRIECO, 2012, p.104), ainda, segundo ela, a inovação na empresa está associada à estratégia, sobretudo, no processo de internacionalização.

O Gerente Executivo de Marca de inovações de Carnes também foi entrevistado na obra de Grieco (2012, p.107, grifo nosso) e explicou que a Sadia, assim como a Perdigão, “eram fontes exportadoras de *commodities* (bens primários), e que, agora, por meio da **inovação**, procuram agregar valor às exportações, bem como estabelecer redes de negócios

internacionais”. Ele ainda acredita que, ao longo dos anos esse processo tomará mais corpo e estará muito mais estruturado. Revelou, ainda, que a empresa hoje:

Trabalha com parceiros locais dentro dos países que atua e que a natureza desse trabalho é buscar acesso às fontes externas de inovação e à criação de alianças que possibilitem a aprendizagem mais profunda desses mercados locais, para que a inovação seja implementada de maneira bem dirigida (GRIECO, 2012, p.107).

De acordo com o Gerente Executivo de Marca da *Brasil Foods*, “muitas vezes, determinado desenvolvimento para um país, é compartilhado com as demais unidades de negócio [...] e que a cultura de rede facilita a internacionalização da inovação” (GRIECO, 2012, p.109). Segundo ele, essas “redes de relacionamento ligam não só as áreas comerciais para inovação de produtos e as áreas de desenvolvimento, mas também as áreas de produção, as financeiras, as de *marketing* e de produtos, de diversos países” (GRIECO, 2012, p.110), com isso Grieco (2012) acredita que se confirma o papel claro da associação que existe entre estratégia e inovação.

Revela-se, ainda, na obra de Grieco (2012, p.110) que existe uma área de:

Planejamento estratégico com um olhar acima do *marketing* e da inovação, possuindo uma visão global de grandes diretrizes estratégicas do mercado, seja ele brasileiro ou internacional, [...] essa área compartilha muitas informações com uma visão estratégica.

Com essas afirmações, Grieco (2012, p.110) verifica na *Brasil Foods* um “compartilhamento organizacional muito grande e uma cultura de interconexão nos moldes de inovação aberta, que visam impulsionar a internacionalização dos negócios”. As vantagens são claras quando a empresa faz aquisições de outras empresas nos mercados internacionais: “além do ganho de mercado, é como se a empresa estivesse comprando *expertise, know-how*, além do fato de aprender localmente com a empresa que conhece o mercado melhor do que a matriz” (GRIECO, 2012, p.110).

Outra entrevista encontrada na obra de Grieco (2012, p.114) foi da Gerente Executiva de inovação e *marketing* da *Brasil Foods*, onde ela afirma que a inovação é vista, na companhia, “como estratégica e que, por esse motivo, o ambiente é bastante favorável à inovação. Ela disse, ainda, que [...] as características locais de cada país e região vão moldar a maneira com que a inovação é concebida”, no caso, se será mais ou se será menos aberta. Ainda, deixa claro que “esse processo [inovação] está sendo cada vez mais proativo, no sentido de não apenas responder às demandas de mercado, mas buscar os pontos de inovação através dos mercados internacionais” (GRIECO, 2012, p.114). Com isso, vê-se que a aprendizagem nos mercados internacionais, por muitas vezes, é de suma importância para a *Brasil Foods*, assim como a cultura de rede aberta que facilita o fluxo de informações (GRIECO, 2012).

A Gerente Executiva de inovação e *marketing*, com sua experiência, ainda acredita que:

Os processos para o gerenciamento do fluxo de inovação aberta, aliados ao envolvimento de pessoas de áreas distintas, facilitam a diminuição da resistência para com os processos de inovação internacional. [...] toda vez que a empresa precisa se aprofundar em algum tema, principalmente no exterior, procura trabalhar com empresas que já atuam na localidade em questão, pois acabam conhecendo mais as necessidades internas e o mercado (GRIECO, 2012, p.114).

Muitos problemas que acontecem ou que possam acontecer no exterior, podem chegar a “ser resolvidos por parceiros que têm competências específicas, já que estão mais próximos aos mercados consumidores e conseguem, portanto, entender as limitações de inovação da empresa” (GRIECO, 2012, p.115). O próprio nome da empresa já teve que ser mudado para atender às demandas do mercado local, um exemplo disso aconteceu na Rússia, onde Grieco (2012, p.97, grifo do autor) descreve que:

A marca Perdígão precisou ser chamada de ‘Perdix’, uma vez que na língua russa não existe o fonema ‘ão’. Esse é outro fato que elucida como a cooperação entre as organizações, nessa cultura de interconexão da inovação aberta, possibilitou uma aprendizagem com os mercados locais e como essa aprendizagem foi compartilhada com toda a empresa, impulsionando a internacionalização.

Um ponto destacado em Grieco (2012, p.115) é a maneira que a *Brasil Foods* aprende nos “mercados externos e a forma com que compartilha informações entre as diversas unidades de negócio [...] muitas vezes, esse compartilhamento ajuda, pois uma inovação em determinada área de negócio pode ser importante para uma outra área”. Nota-se como o estabelecimento do relacionamento no mercado externo pode ajudar a manter o fluxo da inovação dentro da própria empresa (GRIECO, 2012).

A Gerente Executiva de inovação e *marketing*, afirma na obra de Grieco (2012, p.116) que a “empresa holandesa estava muito mais voltada à Europa, enquanto a BR Foods tinha um negócio muito diferente acontecendo no Japão, o qual, por sua vez, era diferente de um negócio que acontecia na Argentina”, no entanto, quando todas essas empresas começaram a se conectar e dividir suas experiências de inovação e de processos, os processos de todas foram mudando e se interligando (GRIECO, 2012). Isso facilita os procedimentos de distribuição de produtos ao mercado internacional, e demonstra de maneira clara que a *Brasil Foods* tem estimulado as parcerias internacionais e a formação de redes.

Figura 13 - Inovação Aberta associada às estratégias de Internacionalização



Fonte: GRIECO, 2012, p.127.

A figura 13 resume o papel da inovação aberta associada às estratégias de internacionalização na *Brasil Foods*, onde é possível perceber que:

O fato de a inovação estar associada às estratégias de internacionalização na BR Foods propicia uma cultura de rede aberta, que extrapola a organização. A cultura de rede aberta propicia o estímulo às parcerias internacionais, que viabilizam o acesso a fontes externas de aprendizagem. As fontes externas dão origem às alianças que evoluem para as redes de negócios internacionais (GRIECO, 2012, p.127).

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS COM A TEORIA ABORDADA

No capítulo que aborda a **fundamentação teórica**, foi apresentado a teorização de inovação, inovação aberta e internacionalização de empresas, trazendo-se elementos como a difusão da inovação e as redes de relacionamentos que fazem parte da prática da inovação aberta dentro do processo de internacionalização de empresas, no caso que vem sendo estudado: *Brasil Foods*.

No capítulo de **resultados**, esses conceitos foram observados a partir de um estudo de campo realizado pelo autor Grieco (2012), com entrevistas dos gerentes: Executivo do Mercado Externo, Executivo de Marca de inovações de Carnes, Executiva de inovação e *marketing* e de Marca de inovações de Lácteos da *Brasil Foods*, ligando os conceitos previamente revisados com os processos, estratégias e medidas que a empresa toma, atualmente, acerca da inovação aberta e da internacionalização e destacando-se a importância da interligação que existe entre os mesmos na prática.

As ações de inovação aberta utilizadas pela *Brasil Foods* podem ser visualizadas de maneira sucinta na figura 14 a seguir:

Figura 14 - Ações de inovação aberta adotadas pela *Brasil Foods*



Fonte: Elaboração Própria (2017).

Após a construção do trabalho, observa-se que o modelo de inovação aberta foi evidenciado por Chesbrough (2003, tradução nossa) com um paradigma que supõe que as empresas podem usar ideias externas e internas, da mesma maneira, assim como caminhos internos e externos para o mercado, buscando sempre aperfeiçoar a sua tecnologia. Para reforçar esse ponto da teoria, observamos que o Gerente Executivo de Marca de inovações de Carnes colocou em sua entrevista que a *Brasil Foods* trabalha com parceiros locais dentro dos países que atua, buscando acesso às fontes externas de inovação, assim como a criação de alianças, possibilitando maior aprendizagem desses mercados.

Com a leitura das entrevistas, evidenciou-se a ideia de que a internacionalização de empresas está relacionada com a capacidade inovadora da mesma (LOPES et al., 2014). Assim, como vem se tornando um dos fatores mais importantes ao se incrementar a competitividade das empresas nos mercados internacionais ((FIGUEIREDO; GRIECO, 2013) quando o Gerente Executivo do Mercado Externo argumenta que a aprendizagem na *Brasil Foods* desempenha papel fundamental na alavancagem das redes de internacionalização de negócios.

Ainda, a ideia de que a internacionalização potencializa os resultados da inovação. Assim, empresas que se encontram em diferentes mercados possuem benefícios de diversos fatores como fontes de informação, vantagens específicas e parcerias (KAFOUROS et al., (2008 apud LOPES, G. C. et al., 2014). Também, evidencia-se com a resposta do mesmo Gerente, no comentário de que com a utilização de agências de propaganda e de pesquisa, a empresa obtém informações importantes do exterior demonstrando, portanto, como ela emprega a técnica de inovação aberta para estabelecer relacionamentos.

Com isso, pode-se dar entrada ao que os autores Andersson et al. (2001 apud SILVEIRA et al., 2012) chamam de Perspectiva de *Networks* (redes) em que o grau de internacionalização de uma empresa irá refletir no grau das redes de relacionamento que participa. Além disso, para Grieco e Figueiredo (2012) as empresas estão cada vez mais dispostas a formar uma equipe que desenvolva e absorva novas tecnologias, produtos, trabalhando assim para ampliar suas redes de relacionamento. Na visão de *Networks*, as empresas buscam ir ao exterior para, além de buscar mercado, acompanhar e criar conexões (CARNEIRO; DIB, 2007). O Gerente Executivo do Mercado Externo também reforçou este ponto quando destacou, no estudo, que há estímulos para parcerias internacionais na *Brasil Foods*, principalmente porque as fontes externas de inovações e o compartilhamento interorganizacional facilitam a interconexão das empresas e fazem com haja a obtenção de informações de qualidade. Além de facilitar o fluxo de informações, a Gerente Executiva de inovação e *marketing* da *Brasil Foods* esclarece que o

processo de inovação está sendo cada vez mais proativo, buscando os pontos de inovação por meio dos mercados internacionais. Com isso, pode-se perceber a importância dos mercados internacionais no ambiente empresarial e, como defendido por Lopes et al. (2014), a habilidade que a empresa possui ao inovar pode ser seu maior diferencial para ganhar destaque no seu mercado de atuação. A empresa pode chegar a possuir vantagens competitivas em relação aos concorrentes (SANTOS; FAZION; MEROE, 2011) adotando essa postura. Tidd, Bessant e Pavitt (2008 apud GRIECO, 2012) já defendiam que havia diferenças fundamentais de produção e rentabilidade em empresas que centralizam *know-how* e tecnologia de ponta, inovando em seus produtos e serviços.

Brand e Faccin (2015) afirmaram que o sucesso competitivo nas empresas tem sido gerado cada vez mais nas competências essenciais da sociedade e na atribuição de recursos como a inovação aberta, criando valor para a empresa por intermédio de seus colaboradores e fontes externas. A *Brasil Foods* reconhece isso quando, em sua entrevista, o Gerente Executivo do Mercado Externo revela que considera informações e compartilhamento interorganizacional nas redes de internacionalização de suma importância, assim como as parcerias externas de extrema relevância para os processos da empresa.

Além disso, a Gerente de Marca de inovações de Lácteos da *Brasil Foods* pontuou que a inovação dentro da empresa possui programas facilitadores para o seu fluxo e sistemas de gerenciamento que são chamados de “funil de inovação”, aquele mesmo modelo teorizado por Clark e Wheelwright, em 1993, cujo objetivo dá-se por orientar e gerenciar as atividades dos agentes inovadores em busca de novas criações (SANTOS; FAZION; MEROE, 2011). Este “funil” é um instrumento que representa, monitora, acompanha e gerencia a inovação dentro dos negócios (GANGULY, 1999).

Ainda, segundo a mesma Gerente, a inovação na empresa está associada à estratégia, sobretudo, no processo de internacionalização. O autor Ferro (2010 apud COSTA; PORTO, 2013), nesse sentido, argumenta que o sucesso de uma estratégia baseada em inovação baseia-se no desenvolvimento de competências e recursos, trazendo vantagens competitivas sustentáveis para a empresa. Outro ponto abordado na entrevista que reforça a associação entre estratégia e inovação, é quando o Gerente Executivo de Marca de inovações de Carnes aborda que as redes de relacionamento da *Brasil Foods* ligam as áreas comerciais, de desenvolvimento, produção, financeiras e de *marketing* de diversos países. Além de que, revela-se ainda na obra de Grieco (2012), a existência de uma área de planejamento estratégico na empresa com um

olhar acima do *marketing* e da inovação, que tem visão global de grandes diretrizes estratégicas do mercado brasileiro e internacional.

5 CONCLUSÃO

O objetivo geral deste trabalho deu-se por compreender e descrever o papel e o impacto da adoção de práticas de inovação aberta dentro da estratégia de internacionalização de empresas, estudando o caso da multinacional brasileira *Brasil Foods*, respondendo à seguinte pergunta:

- Qual é o papel e quais são os impactos da inovação aberta no processo de internacionalização de empresas da *Brasil Foods*?

Conclui-se que para a *Brasil Foods*, técnicas de inovação aberta são muito importantes dentro do processo de internacionalização da empresa, assim como o compartilhamento de informações por meio dessas técnicas com as redes de cooperação que fazem parte da sua estratégia, reforçando o elo existente entre a inovação aberta e as redes de internacionalização de negócios.

Há, dentro da *Brasil Foods*, um compartilhamento organizacional muito grande e uma cultura de interconexão nos moldes de inovação aberta, que impulsionam a internacionalização dos negócios, trazendo vantagens claras quando a empresa faz aquisições nos mercados internacionais: ganho de mercado, *expertise*, *know-how*, além do fato de aprender localmente com a empresa que conhece o mercado melhor do que a matriz. A inovação aberta tem alcançado maior grau de validade diante de uma pequena parcela da indústria de alta tecnologia, possuindo cada vez mais relevância nas discussões do processo de internacionalização.

A criação do *BRF Innovation Center* (BIC) no Brasil demonstra a dedicação e interesse que a *Brasil Foods* possui em ser uma referência de inovação e desenvolvimento tecnológico no setor que atua, além da forte atuação das diretorias que atuam e planejam estrategicamente os lançamentos dos produtos, alinhando tendências nacionais e internacionais de consumo com novas tecnologias (PORTAL BRASIL FOODS, 2017). Chesbrough (2006 apud SANTOS; FAZION; MEROE, 2011) afirmava que criar e inovar são necessidades dentro de uma empresa, impulsionadas pela capacidade identificar oportunidades e aproveitá-las, buscando novas maneiras de servir o mercado e amadurecê-lo (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005, tradução nossa).

Dessa maneira, o segredo para a inovação aberta é a empresa possuir a capacidade de enxergá-la de maneira mais abrangente, ter melhores redes de relacionamentos

(LINDEGAARD, 2011) que envolva trocas, interações, culturas e valores, promovendo relações interpessoais e inter organizacionais (INOSOJA, 1999 apud FACCIN; BRAND, 2015). E foi observado no trabalho que a *Brasil Foods*, segundo o Portal Brasil Foods (2017), valoriza e estimula essa prática, procurando parcerias externas tanto com universidades, como com centros de pesquisas e consultorias, desenvolvendo novas tecnologias e possuindo infraestrutura formada por grandes centros tecnológicos.

Este trabalho contemplou a importância das estratégias e das práticas de inovação aberta nos processos de internacionalização da *Brasil Foods* e constatou que o sistema de redes, ou seja possuir parceiros que são externos à empresa, contribui para a aceleração dos procedimentos de aprendizagem interna da empresa dentro do processo de internacionalização, beneficiando a *Brasil Foods* e acelerando seu conhecimento e dinamismo quando esta insere-se em novos mercados externos.

Conclui-se, portanto, que estratégias de internacionalização de empresas em redes e as estratégias de inovação aberta, quando empregadas juntas, aumentam a velocidade de aprendizagem organizacional da *Brasil Foods*, através de um maior dinamismo nas trocas entre a empresa e seus parceiros externos, criando uma conexão entre os mesmos. Ao intensificar a velocidade de aprendizagem organizacional, acaba-se acelerando o processo de internacionalização, confirmando que a inovação aberta estimula e intensifica a internacionalização de empresas que trabalham em redes.

6 REFERÊNCIAS

- AMORIM, M. C. S.; FREDERICO, R. **Criatividade, inovação e controle nas organizações**. In: XXXII ENANPAD, Rio de Janeiro, 2008. p.1-13.
- BIBLIOTECA UFSC (Florianópolis) (Comp.). **Normalização de trabalhos acadêmicos**. 2017. Disponível em: <<http://portal.bu.ufsc.br/normalizacao/>>. Acesso em: 21 mar. 2017.
- BOEHE, D.M. **Os papéis de subsidiárias brasileiras na estratégia de inovação de empresas multinacionais estrangeiras**. R. Adm, São Paulo, v. 42, n.1, p. 5-18, jan./mar. 2007.
- BRF - PORTAL BRASIL FOODS (Brasil) (Ed.). **Portal da BRF**. 2017. Disponível em: <<https://www.brf-global.com/brasil/>>. Acesso em: 27 mar. 2017.
- CANDIDO, A. C.; SOUZA, C. **A adoção de práticas de Inovação Aberta pelas pequenas e médias empresas: um estudo empírico**. Revista Tecnologia e Sociedade, Curitiba, v. 11, n. 23, 2015 p.1-20.
- CARNEIRO, J.; DIB, L. A. **Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas**. INTERNEXT –Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, v. 2, n. 1, São Paulo, 2007. p. 1-25.
- CHESBROUGH, H. W. **Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003.
- COSTA, P. R.; PORTO, G. S. **Gestão global da inovação aberta em multinacionais brasileiras**. In: Conference: XV Congresso de Gestão de Tecnologia Latino-Iberoamericano - ALTEC, Portugal. 2013. p.1-17.
- COSTA, A. J.D.; SANTOS, E. R. de S. **Estratégias e negócios das empresas diante da Internacionalização**. 1. ed. Curitiba:IPBEX, 2011.
- DAVILA, T.; EPSTEIN, M.; SHELTON, R. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): práticas e princípios**. 8. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2002.
- FACCIN, K.; BRAND, F. C. **Inovação Aberta e Redes: Enfoques, Tendências e Desafios**. RAIMED - Revista de Administração IMED, São Leopoldo, v. 1, n. 5, 2015. p.10-35.
- FIGUEIREDO, J. C. B.; GRIECO, A. A. de M. **O papel da inovação aberta na internacionalização de empresas em rede: o caso *Brasil Foods***. RAI - Revista de Administração e Inovação, vol. 10, núm. 4. São Paulo, 2013, pp. 63-84
- GAVIRA, M. de O.; FERRO, A. F. P.; ROHRICH, S. S.; QUADROS, R. **Gestão da inovação tecnológica: uma análise da aplicação do funil de inovação em uma organização de bens**

de consumo. RAM - Revista de Administração Mackenzie. Volume 8, n.1, São Paulo, 2007. p.77-107.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas,2002.

GONÇALVES, R. A. R.; MELLO, C. H. P. **Inovação Aberta: procurando novas maneiras de inovar.** In: IV Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, Ponta Grossa, 2014. p.1-11.

GRIECO, A. A. de M. **O papel da inovação aberta na internacionalização de empresas em rede.** 248 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, ESPM - Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, 2012.

GRIECO, A. A. de M.; FIGUEIREDO, J. C. B. **Estudo das Relações Entre as Atividades de Inovação Aberta e o Processo de Internacionalização em Redes: Um Estudo de Caso da Indústria de Alimentos.** In: XXXVI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2012. p.1-16.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. **O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras.**RAC –Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n. 1, Rio de Janeiro, 2003. p.109-124.

JOHANNESSEN, J.; OLSEN, B; LUMPKIN, G.T. **European Journal of Innovation Management.**Vol. 4 . N. 1 . 2001 . pp. 20-31.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. **The internationalization process of the firm: a model of knowledge and increasing foreign market commitment,** Journal of International Business Studies, v.8, n.1, 1977. p.23-32.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. **The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases,** Journal of Management Studies, v.12, n.3, p.305-322. 1975

KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. (2004). **Innovation, organizational capabilities, and the Born global firm.** Journal of International Business Studies, 35, pp. 124-141.

LINDEGAARD, S. **A revolução da inovação aberta: princípios básicos, obstáculos e habilidades de liderança.** São Paulo: Évora, 2011.

LOPES, G. C. et al. **A inovação no processo de internacionalização: um estudo de caso em uma indústria do setor químico do sul de Santa Catarina.** E-tech: Tecnologias Para Competitividade Industrial, v. 7, n. 1, Florianópolis, 2014. p.109-128.

MAIA, R. T. **A importância da disciplina de metodologia científica no desenvolvimento de produções acadêmicas de qualidade no nível superior.**Revista Urutágua - revista acadêmica multidisciplinar. Maringá, 2008. p.1-8.

MAIS, I.; AMAL, M. **Efeitos da Inovação e do quadro institucional sobre o desempenho exportador: estudo de casos.** In: ENANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 34., Anais... Rio de Janeiro, 25 a 29 set. 2010.

MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação.** Produção: ARTI e FINEP. 3. ed., 2005.

MESQUITA FILHO, J. de. **Modelos de citação com base nas normas da ABNT.** UNESP - Universidade Estadual Paulista, Sorocaba, 2014. p.1-9.

MORAES, W.; OLIVEIRA, B.; KOVACS, E. **Teorias de internacionalização e aplicação em países emergentes: uma análise crítica.** Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 203-220, jul./dez. 2006.

MORE (Florianópolis) (Comp.). **Mecanismo Online para Referências.** 2017. Disponível em: <<http://novo.more.ufsc.br/inicio>>. Acesso em: 23 mar. 2017.

NORMAS E REGRAS (Ed.). **Normas ABNT – Regras para TCC e Monografias (ATUALIZADAS).** 2017. Disponível em: <<http://www.normaseregras.com/normas-abnt/>>. Acesso em: 21 mar. 2017.

RIEG, D. L. ALVES FILHO, A. G. **Esforço tecnológico e desempenho inovador das empresas do setor médico-hospitalar localizadas em São Carlos, SP.** Revista Gestão & Produção, v.10, n.3, São Carlos, 2003. p.293-310.

SANTOS, A. B. A.; FAZION, C. B.; MEROE, G. P. S. **Inovação: um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter.** v. 5, n. 1, 2011. p.1-16.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Nova Cultural. 1988.

SCHUMPETER, J. **The theory of economic development.** Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 21 ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SILVA, M. V.; ZILBER, M. A. **Benefícios percebidos pela adoção do processo de inovação aberta.** Revista de Administração da Unimep, São Paulo, v. 11, n. 3, 2013. p.1-24.

SILVEIRA, F. F. et al. **A adoção da inovação aberta dentro da estratégia de internacionalização de empresas multinacionais de economias emergentes.** Revista de Gestão e Projetos - GEP, São Paulo, v. 3, n. 3, 2012. p.251-276.

STAL, E. **Internacionalização de empresas brasileiras e o papel da inovação na construção de vantagens competitivas.** Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 7, n. 3, 2010. p.120-149.

TIDD, J.; BESSANT, J. J.; PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change.** 3rd Ed. S.l.: John Wiley & Sons, 2005.

TIGRE, P. B. **Inovação e Teorias da Firma em três paradigmas.** Revista de Economia Contemporânea. N. 3, Rio de Janeiro, 1998. p.67-111.

TORRES, R. L. **A 'inovação' na teoria econômica: uma revisão.** In: VI Encontro de Economia Catarinense, Joinville, 2012. p.1-22.