



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS
POLÍTICA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

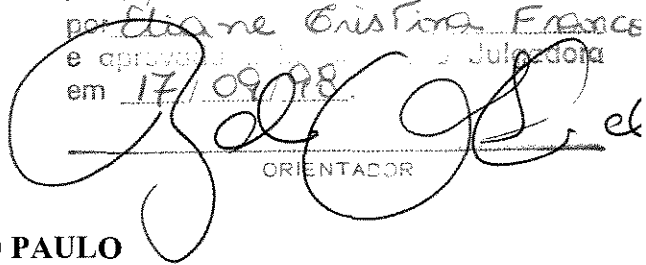
ELIANE CRISTINA FRANCO

NOVAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS, INOVAÇÃO E
COMPETITIVIDADE NO MERCADO GLOBAL: UM ESTUDO SOBRE UMA
EMPRESA TRANSNACIONAL DO SETOR DE BENS DE CONSUMO

Dissertação apresentada ao Instituto de Geociências
como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em
Política Científica e Tecnológica

Orientador: Prof. Dr. Ruy de Quadros Carvalho

Este documento corresponde à
redação da dissertação defendida
por Eliane Cristina Franco
e aprovada em 17/09/98
em 17/09/98


ORIENTADOR

CAMPINAS - SÃO PAULO

JULHO - 1998



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS
POLÍTICA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

ELIANE CRISTINA FRANCO

NOVAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS, INOVAÇÃO E
COMPETITIVIDADE NO MERCADO GLOBAL: UM ESTUDO SOBRE UMA
EMPRESA TRANSNACIONAL DO SETOR DE BENS DE CONSUMO

Dissertação apresentada ao Instituto de Geociências
como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em
Política Científica e Tecnológica

Orientador: Prof. Dr. Ruy de Quadros Carvalho

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE

CAMPINAS - SÃO PAULO

JULHO - 1998



20616126

UNIDADE	30
N.º CHAMADA:	UNICAMP
	F848n
V.	Ex.
TOMBO BC/	42826
PROC.	16-278/00
C	☐
D	☒
PREC.	R\$ 11,00
DATA	20/10/00
N.º CPD	

CM-00147240-0

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA CENTRAL DA UNICAMP

F848n Franco, Eliane Cristina

Novas práticas organizacionais, inovação e competitividade no mercado global : um estudo sobre uma empresa transnacional do setor de bens de consumo / Eliane Cristina Franco . -- Campinas, SP : [s.n.], 1998.

Orientador: Ruy de Quadros Carvalho.
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Geociências.

1. Inovações tecnológicas. 2. Globalização.
I. Carvalho, Ruy de Quadros. II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Geociências. III. Título.



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS
POLÍTICA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

AUTOR: Eliane Cristina Franco

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: Novas práticas organizacionais, inovação e competitividade no mercado global: um estudo sobre uma empresa transnacional do setor de bens de consumo

ORIENTADOR: Ruy de Quadros Carvalho

Aprovada em: ____/____/____

PRESIDENTE: Ruy de Quadros Carvalho

EXAMINADORES:

Prof. Dr. Ruy de Quadros Carvalho

- Presidente

Prof. Dr. Sérgio Queiroz

Prof. Dr. Roberto Marx

Campinas, de de

Dedicatória

Dedico este trabalho à minha mãe.

Agradecimentos

Acima de tudo agradeço a Deus por estar presente em todos os momentos da minha vida, me fazendo acreditar que com empenho e dedicação é possível superar os obstáculos e atingir nossos objetivos.

Ao meu orientador, Ruy Quadros, agradeço pelas sugestões, por indicar, muitas vezes, o melhor caminho para resolução das minhas freqüentes dúvidas e questões, pelas referências bibliográficas, pelo seu empenho em acompanhar todas as fases de realização deste estudo.

Aos demais professores do IG, em especial aqueles com quem tive maior contato ao longo do curso de pós-graduação - profs. Sérgio Queiroz, André Furtado, Renato Dagnino, Léa Velho, Newton Pereira e Amílcar Herrera (*in memoria*) -, suas aulas foram de grande valia ao meu processo de aprendizagem.

Agradeço imensamente aos professores que compõem a banca examinadora desta tese, prof. Roberto Marx e Sérgio Queiroz, cujas análises, avaliações e sugestões de leitura no momento da qualificação, foram fundamentais na condução deste trabalho.

Meus agradecimentos às pessoas da empresa onde desenvolvi o estudo de caso, que se dispuseram a prestar informações, me concedendo entrevistas, acesso a documentos e me auxiliando nos contatos internos.

A você Alê, que a todo tempo estive do meu lado, me apoiando e incentivando a nunca desistir dos nossos ideais, obrigada pelo carinho e compreensão. Também não posso deixar de reconhecer todas as horas que despendeu me auxiliando na resolução de problemas técnicos de informática e na editoração desta tese.

Agradeço a todos os meus amigos e aos colegas de trabalho da Fundação SEADE que, direta ou indiretamente, tiveram importante participação na concretização deste trabalho.

A minha família e à família do Alê, pelas lições de vida, pelos conselhos, pelas palavras sábias, que me ajudaram a enfrentar e a superar os desafios, todo meu carinho e meus mais sinceros agradecimentos.

EPÍGRAFE

“O segredo do sucesso não é prever o futuro, mas criar uma organização que prosperará em um futuro que não pode ser previsto.” (Michael Hammer)

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	vi
LISTA DE GRÁFICOS.....	vii
LISTA DE FIGURAS	viii
SIGLAS.....	ix
RESUMO	x
ABSTRACT	xi
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS: INFLUÊNCIAS SOBRE A APRENDIZAGEM, CAPACITAÇÃO E INOVAÇÃO	5
I.1. PRINCIPAIS CONCEITOS ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM E CAPACITAÇÃO TECNOLÓGICA	6
I.2. IDENTIFICANDO UMA ORGANIZAÇÃO VOLTADA PARA O APRENDIZADO E PARA A INOVAÇÃO.....	11
CAPÍTULO II GLOBALIZAÇÃO E AS NOVAS ESTRATÉGIAS DE EXPANSÃO DAS EMPRESAS TRANSNACIONAIS NOS PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO.....	20
II.1 O PROCESSO DE EXPANSÃO DAS TNCs NOS PED NOS ANOS 90	22
II.2. ESTRATÉGIAS DE EXPANSÃO DAS TNCs NOS PED: PRINCIPAIS MUDANÇAS NOS ANOS 90.....	26
CAPÍTULO III O CASO DA EMPRESA TRANSNACIONAL.....	33
III.1. IDENTIFICANDO A EMPRESA TRANSNACIONAL	35
III.2. BREVE HISTÓRICO DA TNC.....	37
III.3. ESTRATÉGIA GLOBAL DA TNC - DÉCADA DE 90	38
III.4. ESTRATÉGIAS DE EXPANSÃO NOS PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO	44
III.5. A ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO DA COMPANHIA NO MERCADO BRASILEIRO	49
III.5.1. Organização e práticas gerenciais para inovação	53
III.6. CONCLUSÕES SUSCITADAS PELO ESTUDO DE CASO	61
CONCLUSÕES GERAIS	64
ANEXOS.....	69

1- Funil de Inovação.....	69
2- Matriz Consumidor/Tecnologia	70
3- Benefícios dos Negócios x Investimentos.....	71
4- Ferramenta de Demanda de Recursos.....	72
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73

LISTA DE TABELAS

2.1. Entrada de IDE em todos os países (em bilhões de dólares): 1981 - 1993.....	22
2.2. Principais PED receptoras de IDE (em bilhões de dólares): 1981 - 1992.....	23
2.3. Países que mais atraíram IDE (em bilhões de dólares): 1994 - 1996.....	25
3.1. Empresa Transnacional - Faturamento por região (em milhões de dólares): 1996 1997	35
3.2. Empresa Transnacional - Faturamento por área geográfica (em percentagem): 1992 - 1997.....	45
3.3. Número de pessoas por faixas de renda anual per-capita: 1995 - 2005	47
3.4. Empresa Transnacional - Vendas líquidas, crescimento anual e crescimento em relação a 1990: 1991 - 1997	50
3.5. Empresa Transnacional - Novos lançamentos, por categoria de produtos e ordem de importância das inovações	56

LISTA DE GRÁFICOS

3.1. Empresa Transnacional - Contribuição das macro-categorias no faturamento total: 1993 - 1997	36
3.2. Empresa Transnacional - Contribuição das macro-categorias no lucro operacional total: 1993 - 1997	36
3.3. Empresa Transnacional- Gastos em P&D (em milhões de dólares): 1993-1997	41
3.4. Empresa Transnacional - Faturamento por área geográfica: 1992	46
3.5. Empresa Transnacional - Faturamento por área geográfica: 1997	46

LISTA DE FIGURAS

3.1. Empresa Transnacional - Estrutura do topo de gerência	39
3.2. Empresa Transnacional - Estrutura organizacional dos centros de inovação.....	42
3.3. Empresa Transnacional - Logística do processo de inovação	44
3.4. Empresa Transnacional - Estrutura da estratégia de inovação - período anterior aos TI	59
3.5. Empresa Transnacional - Estrutura da estratégia de inovação - período após a introdução dos TI	59

SIGLAS

APP: Aggregate Project Planning;

CIC: Centro de Inovação Central;

CRI: Centro Regional de Inovação;

GSA: Grupos Semi Autônomos;

IDE: Investimentos Diretos Externos;

IPEA: Instituto de Pesquisa Econômica Avançada;

JIT: Just-in-time;

MCT: Ministério de Ciência e Tecnologia;

NIC: Newly Industrializing Countries;

OECD: Organization of Economic Cooperation and Development;

P&D: Pesquisa e Desenvolvimento;

PED: Países em Desenvolvimento;

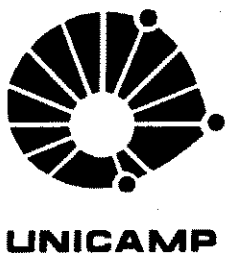
PIB: Produto Interno Bruto;

TI: Times de Inovação;

TNC: Transnacional Corporations;

TQC: Total Quality Control;

UNCTAD: United Nations Conference for Trade and Development;



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS
POLÍTICA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

**NOVAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS, INOVAÇÃO E
COMPETITIVIDADE NO MERCADO GLOBAL: UM ESTUDO SOBRE UMA
EMPRESA TRANSNACIONAL DO SETOR DE BENS DE CONSUMO**

RESUMO

Eliane Cristina Franco

O processo de globalização vem provocando profundas alterações nas estratégias de competição das empresas. Para ampliar a atuação no mercado, eliminando a concorrência e antecipando-se a demandas futuras, a inovação permanente torna-se componente decisivo na aquisição de vantagens comparativas e ganhos de competitividade. Nesse contexto, assume singular importância práticas de organização e gestão que favoreçam o aprendizado e a aquisição de maiores níveis de capacitação local para o desenvolvimento novos produtos. A concorrência torna-se mais pronunciada entre os grandes conglomerados transnacionais, que tendem a traçar novas diretrizes de expansão, intensificando o ritmo de inovações para atender, com maior eficiência, as novas exigências do mercado global. Este estudo se propõe a analisar as relações entre estratégias organizacionais, inovação de produtos e competitividade em uma empresa multinacional do setor de bens de consumo de massa. Por situar-se em um setor altamente competitivo e trabalhar com um amplo espectro de produtos, desde alimentos industrializados a artigos de higiene e limpeza, a hipótese a ser lançada é de que as novas estratégias de negócios da companhia vêm favorecendo o aprendizado e a atividade inovativa em suas diversas subsidiárias, inclusive naquelas localizadas em países em desenvolvimento, como o Brasil. A investigação sugere, portanto, que a atual estratégia de expansão da empresa nos diversos mercados em que atua contempla a ampliação dos investimentos em tecnologia e inovação nas subsidiárias instaladas em regiões que apresentam um alto potencial de absorção de bens de consumo de massa, entre as quais destacam-se a América Latina e Ásia. Contudo, é preciso levar em conta que a criação de uma cultura organizacional que privilegia o aprendizado e a inovação local é um processo cumulativo, idiossincrático e, de forma alguma ocorre sem resistências. Nesse sentido, é importante estar ciente de que existem limites ao desenvolvimento da atividade inovativa interna.



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS
POLÍTICA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

**NEW ORGANIZATIONAL PRACTICES, INNOVATION AND
COMPETITIVENESS IN THE GLOBAL MARKET: A STUDY ABOUT A
TRANSNATIONAL CORPORATION OF CONSUMER GOODS BRANCH**

MASTER DISSERTATION

ABSTRACT

Eliane Cristina Franco

Globalization has been leading industrial firms to introduce new competition strategies. In order to gain further market share, or even to pre-empt competitor moves, continuous innovation has become a crucial element in the acquisition of competitive advantages. In this context, it has been recognized the great importance of organizational and managerial practices which facilitate the process of learning and the local acquisition of product innovation capabilities. Competition between large transnational groups has become fiercer, within productive globalization. They have been increasing innovation efforts, in order to better matching global and regional market needs. This study sets out to analyse the connections between organizational practices and strategies, product innovation and local competitiveness in the Brazilian subsidiary of a major transnational producer of mass consumer goods (packaged goods). This firm manufactures a large range of products, operating in very competitive markets such as processed food products and home and personal cleaning products. The hypotheses of the study is that the new business strategy of the transnational corporation has contributed to increasing learning and to improving innovative activities in subsidiaries located in developing countries, including the Brazilian subsidiary. Research carried out in this study revealed that the current growth strategy of the transnational corporation comprises an increase in investment on local innovation and technological capabilities in the emerging markets which present high potential for growth in the demand of mass consumer goods (packaged goods), particularly in South America and Asia. However, the investigation also suggests that the development of an innovative and learning-oriented organizational culture is a cumulative, idiosyncratic process, which faces significant resistance. Thus, one must be aware of the limits faced by the development of local innovation related activities.

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por objetivo realizar um estudo de caso exploratório sobre as relações entre estratégias organizacionais, aprendizado e capacidades de inovação em uma empresa transnacional pertencente ao setor de bens de consumo de massa.

Especialmente no atual contexto de globalização, a capacidade de inovação e de comercialização de novos produtos torna-se um importante diferencial de competitividade às empresas. A atividade inovativa é produzida, fundamentalmente, pela articulação entre os diversos conhecimentos e recursos físicos existentes no interior da firma. Nesse sentido, pode-se afirmar que novas técnicas organizacionais e métodos de gestão, que venham a favorecer o aprendizado local, constituem elementos estratégicos ao desenvolvimento do processo de inovação.

A literatura sugere que as empresas transnacionais não apenas possuem maiores recursos para inovação e detêm maior conhecimento tecnológico, mas também estão à frente na introdução e difusão de práticas de gestão e organização das atividades inovativas (Dunning, 1993, 1994; UNCTAD, 1994, 1997). A considerar, ainda, o atual estágio de internacionalização do capital e o avanço das tecnologias de informação, as empresas transnacionais tornam-se as principais responsáveis pela disseminação, em todos os países, de novas tecnologias e capacidades organizacionais (Dunning, 1994).

Como um contraponto à visão acima apresentada, outras pesquisas destacam a incidência de poucos esforços de inovação das subsidiárias de transnacionais em economias menos avançadas e a concentração de suas estratégias e atividades inovativas nas matrizes ou em filiais instaladas nos países desenvolvidos (Chesnais, 1996; Fleury, 1997).

Em meio às controvérsias, o estudo empírico aqui proposto baseia-se no argumento de que, no atual contexto de globalização, a empresa transnacional a ser analisada, passa a delegar significativo grau de autonomia no desenvolvimento de atividades inovativas e implementação de novos produtos a subsidiárias instaladas em mercados emergentes, dentre os quais destaca-se o Brasil. E a condição essencial para elevar o ritmo de inovação nas empresas do grupo vem sendo o emprego de estratégias organizacionais que viabilizam o aprendizado e a aquisição de capacidades

locais de desenvolvimento e implementação de novos projetos de produtos no mercado.

A que se considerar, ainda, como justificativa para este estudo de caso, que as investigações empíricas e sistemáticas sobre as questões que envolvem novas estratégias organizacionais para a inovação em empresas transnacionais localizadas em países menos desenvolvidos ainda são bastante escassas. A problemática está, portanto, por ser explorada, sobretudo para o caso específico de empresas transnacionais produtoras de bens de consumo de massa, Neste caso, os estudos são praticamente inexistentes, muito embora o setor possa guardar importantes revelações com relação à estratégias organizacionais e processo de inovação. Isto porque a forte concorrência no setor é regida, sobretudo, pela capacidade das empresas de lançar, em um menor tempo, uma extensa variedade produtos mais adequados às necessidades do mercado, e de valorizar constantemente o portfólio das marcas adquiridas, tornando-as amplamente conhecidas pelos consumidores.

Três capítulos conduzem o presente estudo.

O primeiro expõe os conceitos sobre tecnologia, inovação, aprendizagem, capacitação tecnológica a serem utilizados ao longo deste trabalho, além de identificar elementos que podem favorecer a constituição de uma organização voltada para o aprendizado e desenvolvimento das capacidades de inovação. A abordagem feita nesta seção servirá como um pano de fundo para as discussões a serem realizadas nos demais capítulos. Ou seja, primeiramente é preciso conhecer as principais características das estratégias de organização e gestão capazes de estimular o processo de inovação de produtos para, posteriormente, poder identificá-las (ou não) na empresa transnacional a ser analisada.

O segundo situa as questões abordadas no primeiro capítulo no atual cenário de globalização, que se caracteriza, *inter-allia*, pela expansão do capital produtivo e financeiro em nível mundial, aceleração do ritmo de inovações, acirramento da concorrência inter-firmas, abertura generalizada dos mercados e rompimento das fronteiras geográficas. Ainda neste capítulo verificar-se-á a recente expansão das empresas transnacionais em países em desenvolvimento - dentre os quais insere-se o Brasil - e as novas estratégias de ajuste que passam a nortear os investimentos do capital estrangeiro nesses países a partir da década de 90.

No terceiro e último capítulo é realizado o estudo empírico propriamente dito em uma multinacional, cujos principais negócios estão distribuídos em três categorias de produtos de bens de consumo de massa: alimentos, higiene pessoal e limpeza. Aliada à estratégia de difusão e fortalecimento de suas marcas a empresa transnacional, objeto deste estudo de caso, nesses últimos anos passa a estabelecer como prioridade em seus negócios o desenvolvimento de novos produtos, mais adaptados aos hábitos e costumes regionais.

A intensificação da concorrência entre grandes conglomerados multinacionais do setor e o alto potencial dos mercados emergentes, especialmente para a aquisição de bens de consumo de massa, podem ser considerados os principais fatores externos a impulsionarem a atividade inovativa em suas subsidiárias localizadas nos países em desenvolvimento.

Mais importante, porém, para a realização do objetivo proposto neste estudo, foi identificar, no interior da empresa, elementos de organização e gestão voltados para a ampliação das capacidades locais de inovação de produtos. Com relação a este aspecto, a existência de centros regionais de inovação e de times de inovação - grupo de profissionais de diversas áreas, responsáveis por liderar a execução e implementação de projetos de novos produtos - constituem os principais componentes de integração dos conhecimentos no interior da empresa e de expansão das suas capacidades inovativas. Particularmente, os centros regionais de inovação, expressam um significativo grau de autonomia no desenvolvimento da capacitação tecnológica nas subsidiárias da empresa instaladas em economias menos avançadas.

Por outro lado, também foi possível localizar alguns limites à continuidade do processo de inovação nos países em desenvolvimento. No caso da subsidiária brasileira, por exemplo, identificou-se a resistência, em especial da área de marketing, em disseminar e agregar conhecimentos de outras áreas (mesmo da área de desenvolvimento) voltados para a gestão e criação de novos projetos de produtos.

Por fim, para tomar conhecimento das estratégias recentes empregadas pela companhia e sua influência sobre o processo de inovação local, as principais fontes de informações utilizadas foram:

- documentos internos da empresa, contendo dados sobre: estratégias de mercado, (envolvendo especialmente a atuação nos mercados emergentes), reestruturação

hierárquica, reorganização e qualificação dos recursos humanos, gestão e organização no desenvolvimento de novos produtos;

- *papers* sobre a nova “Metodologia de Inovação” que vem sendo implementada em todas as empresas do grupo;
- participação em alguns encontros centrados na discussão sobre o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para o aprendizado local;
- fontes externas, como reportagens de jornais, revistas e, especialmente, o acesso à *Internet*, auxiliaram sobremaneira a obtenção de informações referentes aos aspectos históricos e ao desempenho financeiro da empresa (lucro, vendas, investimentos, etc.) no mercado local e internacional;
- entrevistas com gerentes ligados ao centro de inovação em alimentos, recentemente instalado no Brasil. As questões formuladas tiveram por objetivo identificar os novos produtos lançados no mercado desenvolvidos no local (*outpus* de inovação), suas principais características (adaptações aos gostos e costumes regionais) e investimentos em P&D (*inputs* de inovação);
- comunicação, via *e-mail*, com o centro de informações da empresa, para coletar dados (reportagens publicadas em jornais e revistas especializadas) sobre os mais recentes lançamentos e investimentos da empresa no mercado nacional.

Cabe ainda mencionar sobre as dificuldades de acesso a informações atinentes ao planejamento estratégico da empresa em questão. A considerar a origem de seu capital, sua importância no setor de bens de consumo e, especialmente, a acirrada disputa pelo mercado entre os grandes oligopólios atuantes neste segmento, intensifica-se o sigilo aos dados internos. Daí a impossibilidade de realização de maior número de entrevistas ou mesmo conversas informais com pessoas diretamente ligadas à gestão da inovação de produtos da empresa ou a áreas afins.

CAPÍTULO I

ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS: INFLUÊNCIAS SOBRE A APRENDIZAGEM, CAPACITAÇÃO E INOVAÇÃO

O objetivo deste capítulo é mostrar como determinadas práticas de gestão e organização desenvolvidas na empresa podem influenciar seu processo de aprendizagem, capacitação tecnológica e inovação. A relação entre capacidade de inovação e organização ganha relevância e assume novas configurações especialmente no atual contexto de globalização, em que as inovações tornam-se uma vantagem comparativa essencial às empresas que buscam maior competitividade. Nesse novo estágio de internacionalização do capital, estratégias que emulem o aprendizado e a capacidade inovativa local tornam-se, senão pressuposto, condição necessária para que as empresas permaneçam ou adquiram maior participação no mercado interno e externo.

Há que se salientar, também, o caráter cumulativo da aquisição da aprendizagem e capacitação, sobretudo quando se trata de analisar as inovações produzidas em empresas instaladas nos chamados países em desenvolvimento (PED), notoriamente conhecidos como grandes importadores de tecnologia estrangeira. Nessas empresas, o processo de transferência de tecnologia tende a desencadear um acúmulo de conhecimentos (tácitos ou formais) e experiências, capazes de engendrar capacidades locais de operação, adaptação, imitação ou mesmo de criação de novos produtos e processos. Entretanto, se por um lado a tecnologia adquirida externamente passa a exercer influência sobre a capacitação local, por outro, sofrerá alterações decorrentes dos conhecimentos previamente adquiridos e acumulados no interior da empresa.

O presente capítulo tem por objetivo enfatizar a “não-instantaneidade” do processo de transferência de tecnologia considerando, também, as implicações do aprendizado e das capacitações locais nas estratégias de aquisição, assimilação e transformação da tecnologia importada.

I.1. PRINCIPAIS CONCEITOS ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM E CAPACITAÇÃO TECNOLÓGICA

Um estudo sobre as relações entre capacitação tecnológica e organização pressupõe o esclarecimento preliminar dos principais conceitos que o fundamentam. Primeiramente, considera-se tecnologia “...um conjunto de processos físicos que transforma insumos em produtos, junto com os arranjos sociais (isto é, formas organizacionais e de métodos de gestão) que estruturam as atividades envolvidas na execução dessas transformações.” (Dahlman, C. e Westphal, L., 1982, p.105).

O processo de transferência de tecnologia pode ser feito sob diversas formas. Dentre estas podemos citar o investimento direto externo (IDE), compras de bens de capital (máquinas e equipamentos), licenciamentos, assistência técnica, etc. A transferência de tecnologia sob a forma de IDE certamente merecerá destaque em outros momentos deste estudo por ser o principal representante da atividade de expansão das empresas transnacionais para além das suas fronteiras de origem.

Em linhas gerais, o IDE corresponde ao investimento feito pela multinacional fora do país de origem, envolvendo a transferência de um “pacote” de recursos ou produtos intermediários, capital financeiro, acesso a mercados interno e externo, aquisições de outras empresas, fusões com outras companhias, etc. É importante ainda esclarecer que a realização desta forma de investimento não implica na mudança de propriedade, ou seja, “o controle da decisão sobre o uso dos recursos transferidos permanece nas mãos da entidade investidora”. (Dunning, 1993, p.5).

A escolha do tipo de tecnologia a ser transferida dependerá das estratégias específicas estabelecidas pelos agentes envolvidos na transação. Sabe-se, por exemplo que o processo de industrialização de países como Brasil e México foi marcado pela concessão de maciços incentivos governamentais para a instalação de empresas multinacionais nos mais diversos setores econômicos (especialmente no setor automobilístico). Por outro lado, na Coreia do Sul, a estratégia de desenvolvimento econômico centrou-se mais na transferência de tecnologia sob a forma de licenciamentos, assistência técnica e importação de bens de capital e menos na absorção de IDE (Bhalla, A., 1994; Stewart, F., 1978 e 1990; entre outros).

Não obstante os países de industrialização recente¹ serem considerados grandes receptores de técnicas e produtos já desenvolvidos externamente, a literatura sugere que a transferência de tecnologia *per se* não é suficiente para que suas respectivas empresas (sejam estas nacionais ou subsidiárias de companhias transnacionais) adquiram maior produtividade e competitividade num mercado cada vez mais globalizado. Ou seja, para que esses países possam dar continuidade a seu desenvolvimento industrial e tecnológico e, desse modo, serem mais competitivos tanto no mercado interno como internacional é fundamental que procurem elaborar estratégias sistematizadas atinentes ao desenvolvimento da capacitação tecnológica local (Fransman, M., 1984; Katz, J., 1976; Lall, S., 1994).

Antes de entrar, precisamente, na questão de como as empresas podem adquirir maiores níveis de capacitação tecnológica, outros conceitos básicos deverão ser explicitados. Pode-se, portanto, definir capacitação tecnológica como o conjunto de habilidades e conhecimentos necessários para desenvolver, produzir e vender produtos (Dosi et alii, 1990, p.3). Do mesmo modo, “...por inovação nós entendemos a realização efetiva da capacidade para gerar e comercializar novos e melhores produtos. Inovações são produzidas por atividades inovativas, em que a tecnologia é tanto insumo como produto.” (ibid., 1990, p.3).

Em se tratando particularmente de países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil e de outros “NICs”, as inovações, por serem um produto de *inputs* tecnológicos estrangeiros e do aprendizado e acúmulo de experiências locais (Dahlman et alii, 1987), são, geralmente, consideradas do tipo “incrementais”. Ou seja, inovações referentes a refinamentos nos produtos e processos já existentes, a novas formas de combinação de insumos e matérias-primas, a economias de escala, a estratégias distintas de combinação entre “velhas” e “novas” tecnologias adquiridas externamente, e até mesmo à criação de um produto ou processo totalmente novo, mas que não chega a ser uma inovação radical. Seu intuito é aumentar o nível de produtividade e qualidade dos produtos, reduzir custos, conquistar novos nichos de mercado, etc.

A inovação do tipo incremental (também chamada de *minnor innovation*) é fruto de um processo de aprendizagem local que combina conhecimentos tácitos, capacidade de investimento, conhecimentos científicos e técnicos que são acumulados

¹ Os principais países conhecidos como “NICs” (*Newly Industrializing Countries*) são Brasil, Argentina

ao longo do tempo no interior da firma. Esse processo de aprendizagem tem, portanto, um caráter idiossincrático e é cumulativo.

Isso implica que seu desenvolvimento vai depender de um conjunto de capacitações tecnológicas, tais como: capacidade da firma integrar e sistematizar os diversos tipos e níveis de conhecimento, capacidade de conjugar esforços provenientes de distintas áreas (de P&D, engenharia, produção, marketing, entre outras), capacidade de incorporar e aplicar os conhecimentos diversos para selecionar, assimilar e adaptar a tecnologia existente às condições locais, capacidade de *design* e criação de novos produtos e processos, etc.

Muitos são os autores que analisam a natureza idiossincrática do processo de transferência de tecnologia e inovação nos PED. Dentre estes, Katz (1985), em seus inúmeros estudos sobre o desenvolvimento da indústria nos países da América Latina, identifica o acúmulo de formas organizacionais, conhecimentos, habilidades e experiências locais a diferenciarem, consideravelmente, o processo de inovação em cada um desses países, bem como em suas respectivas firmas. Enos e Park (1988) também enfatizam as influências dos conhecimentos, atividades e decisões locais sobre a escolha e utilização da tecnologia importada e sobre o desenvolvimento de novos produtos e processos.

Do mesmo modo, Bell (1985) chama atenção para a diversidade de mecanismos existentes nas empresas que contribui na aquisição, aumento e criação de novas capacitações e inovação local. Esses mecanismos vão desde o aprendizado desenvolvido no próprio ambiente de trabalho (*learning by doing*), até a aquisição de capacitações por meio de investimentos explícitos em treinamento formal dos recursos humanos (*learning by training*), contratação de pessoal especializado (*learning by hiring*), pesquisa e desenvolvimento (*learning by searching*), etc. No que concerne aos esforços planejados destinados à ampliação do processo de aprendizagem e de capacitações locais Bell destaca, portanto, a importância das estratégias de investimentos em recursos humanos, visando treinamento, contratação de pessoal qualificado, P&D, e gerenciamento dos conhecimentos existentes na empresa (pp. 194-199).

Pode-se dizer, portanto, que a tecnologia adquirida externamente será modificada, em maior ou menor grau, dependendo do processo de adaptação e

transformação local pelo qual necessariamente passará. Nesse sentido, o nível de aprendizado e capacitação tecnológica existente tanto no interior da empresa como no país onde a mesma se situa poderá exercer um importante papel na modificação da tecnologia importada. Ou seja, é provável que o aprendizado e as capacitações acumuladas localmente possam contribuir para a utilização bem sucedida da tecnologia adquirida, bem como para o desenvolvimento de produtos e processos, menos padronizados e muito mais voltados para atender às necessidades específicas do mercado local.

A indústria coreana, por exemplo, desenvolveu inúmeros esforços locais para atingir níveis crescentes de *upgrading* tecnológico e, desse modo, conquistar uma participação expressiva no mercado externo com produtos (eletroeletrônicos, semicondutores, equipamentos de informática, etc.) que apresentam alto valor agregado. De acordo com Enos e Park (1988) grande parte das empresas existentes no país foram até o fim no ciclo de aquisição de capacitação tecnológica.

Segundo Amsden (1993), o avanço econômico neste que é considerado um dos ‘NICs’ asiáticos deve-se, fundamentalmente, a um conjunto de “instituições” que permitiram o desenvolvimento permanente e crescente do aprendizado tecnológico nas empresas. Através do aprendizado local foi possível selecionar a forma de transferência de tecnologia estrangeira, desenvolver tecnologias idênticas às importadas, realizar modificações incrementais nos produtos e processos para melhor adequá-los às especificidades locais e até mesmo desenvolver projetos e desenhos de produtos inteiramente novos ou reconceituados.

A autora acrescenta ainda que muitas das sucessivas tentativas dessas empresas de conhecerem e entenderem a tecnologia importada e, portanto, de ‘abrir a caixa preta’, foram resultados de esforços permanentes no “chão-de-fábrica”, tanto por parte dos trabalhadores diretamente ligados à produção (os chamados “blue collars”), como de engenheiros que exerciam suas atividades no local da manufatura juntamente com o pessoal da produção (p. 173).

Além do grande número de engenheiros na fábrica, outro fator importante que contribuiu para que as empresas alcançassem maiores níveis de aprendizagem e de inovação foi a forte presença de “gerentes assalariados”, altamente capacitados em organizar e gerir os recursos (tecnológicos, financeiros e humanos) existentes e em coordenar os fluxos de produção. Ambas as categorias (engenheiros e gerentes

assalariados) são, portanto, considerados os principais líderes do processo de desenvolvimento de novos produtos nas grandes firmas coreanas.

No mesmo estudo, empresa citada por Amsden como exemplo bem sucedido de organização voltada para o aprendizado local é a Hyundai. Considerada uma das maiores companhias coreanas pertencentes ao setor automobilístico e de telecomunicações, a Hyundai aplicou uma estratégia de integração efetiva entre os engenheiros e o pessoal do chão-de-fábrica, introduzindo ambas as categorias na mesma planta. Essa atuação permitiu um aprendizado contínuo dos trabalhadores e ampliação de suas capacitações, possibilitando maior eficiência tanto na resolução de problemas que ocorrem na produção, como no desenvolvimento de novos produtos e melhoramentos nas tecnologias já existentes (p. 179).

O exemplo acima citado tem por objetivo ressaltar e ilustrar a natureza cumulativa e idiossincrática do processo de capacitação tecnológica. E, se a capacitação tecnológica tem um caráter idiossincrático (isto é, depende das particularidades do ambiente em que está sendo desenvolvida) e varia historicamente no tempo e no espaço, por consequência, existirão diferenças de capacitação entre as firmas. Essas diferenças vão conformar trajetórias tecnológicas distintas, dependendo do desempenho de cada empresa e do contexto em que está inserida.

A capacitação tecnológica é fruto, portanto, de um processo contínuo de aprendizagem local que envolve custos, expectativas, incertezas quanto à adaptação das tecnologias externas às condições locais, incertezas quanto ao acesso às informações básicas e *designs*, incertezas quanto à assistência e acompanhamento nas mudanças que continuamente ocorrem no ambiente em constante transformação (Dahlman et alii, 1987).

Neste primeiro tópico do capítulo tentou-se, portanto, desenvolver alguns conceitos considerados essenciais para o entendimento do presente estudo, retratar a natureza do processo de transferência de tecnologia e salientar o papel do aprendizado e das capacitações no desenvolvimento da atividade inovativa local.

A discussão a seguir estabelece uma relação entre tecnologia e organização, suscitando o argumento de que determinadas estratégias de organização e gestão poderão estimular a aprendizagem permanente, favorecendo a aquisição de níveis crescentes de capacitação e desenvolvimento no interior da empresa.

I.2. IDENTIFICANDO UMA ORGANIZAÇÃO VOLTADA PARA O APRENDIZADO E PARA A INOVAÇÃO

Investigando diversas empresas pertencentes a setores de atividades altamente intensivos em tecnologia (indústria de semicondutores, de equipamentos e programas de informática e de biotecnologia), Malerba e Orsenigo (1996) destacam a base de conhecimentos assimilados pela empresa ao longo do tempo como um dos principais componentes de uma organização que privilegia a atividade inovativa em sua estratégia de competição.

Não obstante se considere o conhecimento insumo essencial à aquisição de capacitação tecnológica e, sobretudo, à capacidade de inovação, faz-se necessária a existência de estratégias internas, que permanentemente potencializem a utilização de todos os tipos e níveis de conhecimentos e de capacitações adquiridas localmente.

A idéia de que no atual contexto de globalização e de acirramento da concorrência torna-se essencial o desenvolvimento de práticas de organização e gestão que estimulem a integração do conhecimento e o aprendizado contínuo na empresa é enfatizada no estudo empírico realizado por Afonso Fleury e Maria T. L. Fleury (1995)². Segundo os autores, hoje o conhecimento “...precisa ser integrado (...), não apenas em nível de indivíduos mas em nível organizacional... Mais do que isso, o que antes tinha um caráter estático passa a ser visto de maneira dinâmica: não basta integrar o conhecimento; é preciso estabelecer uma dinâmica de contínua aprendizagem, uma postura de aprender a aprender, para mudar sempre.” (p. 40).

Portanto, o nível e o tipo de conhecimentos adquiridos e assimilados internamente vai depender, em grande medida, do modo como as estratégias de organização e gestão farão com que os esforços inovativos individuais transformem-se em esforços coletivos de alto potencial de inovação. Às práticas organizacionais, que têm o objetivo de potencializar as capacidades individuais e torná-las pertencentes a um grupo ou a vários grupos de trabalho atribui-se o nome de aprendizagem organizacional (*organizational learning*). Estas estratégias têm, portanto, o intuito de

² O estudo acima desenvolveu uma análise setorial na indústria automobilística e de telecomunicações do Brasil, Coréia e Japão, procurando destacar “...como ocorrem os processos de aprendizagem organizacional, como estão sendo administrados esses processos e como estão eles relacionados às estratégias competitivas das empresas e de seus respectivos setores” (p.13).

sistematizar e integrar os diferentes tipos de conhecimentos, habilidades, experiências (assimiladas no próprio local de trabalho, ou através de treinamentos ou da educação formal) e difundi-las pelo grupo, incitando o potencial humano de criação e de raciocínio (Maria T. L. Fleury, 1996).

Sem dúvida que práticas organizacionais desta natureza, desencadeiam um processo de mudança dentro da empresa, provocando a criação de uma nova cultura organizacional. É evidente, porém, que a transição para uma forma de organização capaz de incentivar e desenvolver um aprendizado permanente no interior da firma não é automática e, muito menos, ocorre sem resistências.

Na verdade, sua formação tem uma natureza cumulativa, o que implica que a escolha de uma determinada estratégia e seus desdobramentos no processo de capacitação local vai se consolidando ao longo do tempo. E mais, a decisão de se empregar um novo método de organização e gestão torna-se, muitas vezes, irreversível à medida que se dissemina pelos diversos níveis e categorias existentes na empresa (Kogut, B., 1993, pp. 249 a 260).

Mas, quais seriam, então, as práticas organizacionais que poderiam auxiliar a aquisição e assimilação do conhecimento nos diversos níveis da empresa e, desse modo, proporcionar o desenvolvimento da capacitação e inovação local?³

Ao propor uma análise sobre a questão acima colocada, há que se levar em conta a seguinte condição: "...se uma empresa prioriza a tecnologia em sua estratégia de competição, deverá estruturar um conjunto de funções organizacionais especificamente voltadas para a capacitação tecnológica." (Fransman, 1976, p. 5).

A adoção de estratégias que favoreçam o desenvolvimento da atividade inovativa através da aquisição de crescentes níveis de conhecimento e capacitação local pressupõe, primeiramente, a criação de um conjunto de procedimentos de gestão, cuja finalidade é coordenar e sistematizar o processo de inovação.

Tais procedimentos teriam, por exemplo, a função de agilizar (otimizar) a realização de projetos, reduzindo o tempo de trabalho desnecessário e dando maior enfoque àquelas atividades que efetivamente exigem um esforço criativo do indivíduo ou do grupo (Adler etii alii, 1996).

³ Como se realizará, mais adiante, um estudo de caso em uma empresa transnacional produtora de bens de consumo de massa, é preciso esclarecer que as relações a serem estabelecidas entre estratégias organizacionais e capacidades de inovação estarão focando, exclusivamente, a capacidade de gestão e desenvolvimento de novos produtos. Ou seja, não se fará menção, ao longo desta análise, a respeito de

Ou seja, “...no desenvolvimento de projetos muitas tarefas são repetitivas. A gestão do processo de trabalho deveria, portanto, promover a padronização e melhoramento contínuo das atividades similares sem, contudo, destruir a criatividade.” (idem, 1996, p. 134). Nesse sentido, é preciso estabelecer uma escala de prioridades entre os projetos, considerando o tipo de inovação a ser desenvolvida (se incremental ou radical) e os recursos (físicos e humanos) necessários para sua criação e implementação no mercado (idem, 1996, p. 136).

Como será verificado, na companhia transnacional em que se pretende realizar um estudo empírico mais adiante vem sendo empregada novas metodologias de gestão com o propósito de auxiliar a gerência na sistematização do processo de seleção e implementação dos projetos de produtos novos que, efetivamente, serão lançados no mercado. A seleção é feita levando-se em conta, basicamente, a viabilidade tecnológica e comercial do novo produto, sua probabilidade de sucesso no mercado e o tipo de inovação a ser desenvolvida - se do tipo adaptação de produto a criação de um produto totalmente novo - (vide Anexos).

Todavia, a otimização dos procedimentos de avaliação e seleção entre distintos projetos desenvolvidos pela empresa depende de alguns suportes básicos, dentre os quais vale destacar: o desenvolvimento de uma cultura organizacional, capaz de estimular a criação e difusão de capacitações que favoreçam a formação de idéias criativas e inovadoras no interior da empresa, e a formação de times de inovação (TI) envolvendo, principalmente, profissionais de gerência e técnicos das áreas de marketing e desenvolvimento (documento interno, “Innovation Process Management”, 1996).

De fato, uma característica eminente de uma organização voltada para o aprendizado são os chamados “TIs” que, ao assimilarem progressivamente uma série de competências e habilidades, têm a capacidade de maximizar e difundir os conhecimentos e técnicas apreendidas pelos mais distintos níveis hierárquicos e funcionais. Na realidade, esses indivíduos irão constituir o chamado “capital intelectual” da firma e, em geral, serão os principais responsáveis por coordenar e conduzir o desenvolvimento e implementação de novas capacitações e inovações locais (Quinn, J. B. et alii, 1996, pp. 71-80).

inovação de processos, que dizem respeito a novas técnicas e métodos desenvolvidos para modificar as formas de produzir um determinado bem ou serviço.

É certo que para organizar da forma mais eficiente possível todos os recursos em questão, esses profissionais devem reunir um conjunto de conhecimentos. Quinn (1996) estabelece uma classificação, por níveis decrescentes de importância, das principais capacitações necessárias a esses profissionais para que possam operar e conduzir o processo de inovação:

- capacidade cognitiva (*know-what*): é o conhecimento absorvido pelo profissional através do treinamento intensivo, dentro da própria empresa ou externamente;
- habilidades avançadas (*know-how*): são as habilidades de aplicar seus conhecimentos adquiridos à situação concreta em que atua;
- entendimento do sistema (*know-why*): é o conhecimento “holístico”, que permitirá a esse profissional compreender a ampla e complexa teia de relações subjacentes a todo sistema de trabalho, bem como resolver e antecipar possíveis problemas que possam fazer parte dessa realidade;
- criatividade auto-motivada (*care why*): consiste na motivação e adaptação desse profissional ao sucesso. Segundo Quinn, a auto-motivação pode exercer um impacto altamente positivo no processo inovativo, pois estimula os líderes de projetos a acionarem e organizarem recursos (físicos e humanos) para a produção de novos produtos ou processos, que apresentem um alto potencial de tornarem-se bastante competitivos no mercado (ibid., 1996, p. 72).

Apenas para ilustrar a necessidade de se ter um *staff* gerencial com capacidade de desenvolver, aprimorar e coordenar o aprendizado tecnológico entre os níveis e departamentos convém citar novamente o exemplo da Coreia.

Em muitas das suas grandes empresas a presença dos chamados “gerentes assalariados” foi fundamental na busca bem sucedida de capacitação tecnológica. Esse grupo de gerentes assalariados (em sua grande maioria composto pelo pessoal de engenharia) teve um papel decisivo no aumento das escalas e redução dos custos de produção, na organização do processo produtivo, na criação de ligações com uma rede de fornecedores e na expansão da produção para o mercado interno e externo.

De acordo com Amsden (1993) o pessoal da gerência seria, portanto, os principais tomadores de decisões dentro da empresa, formulando estratégias que perpassariam desde a área da produção, de desenvolvimento e pesquisa, até a área de

marketing. E para articular os diversos conhecimentos adquiridos foi preciso esses grupos de trabalho desenvolverem uma série de capacitações: capacidade de produção (ou seja, *skills* ligados à otimização de operação de plantas), capacidade de investimentos (*skills* relacionados com a execução de novos projetos) e capacidade de inovação (*skills* e conhecimentos necessários para criar novos produtos e processos) (ibid., 1993, pp. 173 e 174).

Em seu estudo, Amsden observa que para adquirir e articular todos os tipos e níveis de capacitações existentes no interior das empresas analisadas foi necessária a construção de uma estrutura hierárquica que permitisse maior fluidez na comunicação dos gerentes com os demais trabalhadores, além de uma grande incidência de engenheiros trabalhando no chão de fábrica em relação ao número total de gerentes existentes na empresa. Nesse sentido, pode-se dizer que o nível de integração interpessoal é componente importante na definição de estratégias organizacionais voltadas para o aprendizado local, já que permite o intercâmbio de conhecimentos e de experiências entre os diversos níveis e categorias ocupacionais existentes na empresa.

Este tipo de estratégia organizacional, marcada por relações de trabalho menos verticalizadas e por tomadas de decisões mais descentralizadas esteve presente, primeiramente, nas empresas japonesas. De modo geral, nessas empresas - que englobam os setores mais competitivos, como é o caso do setor automobilístico, de eletroeletrônicos, de telecomunicações, etc. -, o trabalho é integrado, as tarefas de operação são unificadas com as de resolução de problemas, e a coordenação intra-firmas é feita horizontalmente (Aoki, 1994). Ademais, tal forma de organização privilegia a rotação de atividades para que todos os indivíduos absorvam o maior número possível de conhecimentos (em especial tácitos) e, desse modo, tornem-se trabalhadores multifuncionais.

Aoki (1994) também chama atenção para o fato de que este tipo de organização, não obstante tenha grande domínio na difusão de conhecimentos tácitos (ou seja, conhecimentos e experiências adquiridas no próprio local de trabalho), dificulta a difusão de conhecimentos científicos e técnicos entre os diversos níveis da empresa. Isso ocorre porque os conhecimentos técnicos e, principalmente, científicos não são passíveis de serem absorvidos e, sobretudo, difundidos através do chamado *learning by doing*. Exigem, assim, maior grau de coordenação e sistematização, por

parte da gerência, para serem eficientemente apreendidos pelas distintas áreas e grupos de trabalho.

Cientes da necessidade de desenvolver, difundir e de articular novos conhecimentos, não apenas tácitos, mas especialmente técnicos e científicos para a ampliação do nível de aprendizado e criação de novos produtos, as empresas japonesas estão inserindo maior grau de formalização e sistematização nas atividades de P&D e de engenharia. O planejamento mais intensivo no desenvolvimento e difusão dessas atividades, consideradas estratégicas e fundamentais na criação de novas tecnologias, em geral é feita por um grupo ligado à gerência, cujas decisões passam a ser mais centralizadas (ibid., 1994).

Portanto, embora a maior horizontalização e redução dos níveis hierárquicos tendam a favorecer a construção de um ambiente de trabalho mais participativo e a suscitar o esforço contínuo de aprendizagem, pode-se também perceber a necessidade de um elemento coordenador de todas essas atividades, capaz de otimizar, de forma bastante eficiente, todo o conjunto de informações geradas nas diversas áreas da empresa. Levando em conta este ponto, pode-se afirmar que a gerência deverá ter capacidade de manobrar, com destreza, papéis distintos dentro da empresa: suas funções serão tanto preenchidas por uma postura participativa, à medida que precisará envolver todas áreas e integrar seus respectivos conhecimentos científicos e tecnológicos, como também deverá ter a competência de centralizar as informações, para poder sistematizá-las e difundi-las mais homogeneamente pelos distintos níveis e departamentos existentes na empresa.

Com todas as suas nuances, os conceitos e princípios sobre a gestão e a organização do trabalho inicialmente propostos e executados pelas empresas japonesas têm se difundido para outras firmas, que passam a focar suas atividades de desenvolvimento e pesquisa não mais no trabalhador individual, mas em times de inovação, o que permite a formação de um ambiente de maior cooperação entre as diversas áreas da empresa (de produção, por exemplo) e desta com outras firmas. As estratégias de caráter mais cooperativo são incorporadas pelas empresas basicamente em razão dos altos custos e dificuldades de englobar, em um único departamento ou setor, todos os conhecimentos envolvidos na realização e implementação de inovações.

Outra estratégia organizacional que pode favorecer o desenvolvimento do aprendizado e de capacitações no interior da empresa é a política de remuneração. Já é notória a presença de novas práticas de remuneração em certas empresas transnacionais instaladas no Brasil que, em geral, vêm se baseando mais na performance individual e do grupo e menos em relações paternalistas ou pessoais. Nesse sentido, artifícios para estimular o pessoal dos mais diferentes níveis e funções a melhorarem seu desempenho no ambiente de trabalho, assim como a ampliarem seus conhecimentos, vão desde a concessão de um maior número de bônus, promoções, prêmios, até a participação do indivíduo ou do grupo nos lucros da empresa (Wetlauger, S., 1996, pp. 11 e 12).

Entretanto é importante salientar que tais mudanças na política de remuneração das firmas ainda estão bastante restritas a certas companhias transnacionais, que utilizam desse artifício sobretudo em subsidiárias que ocupam posição “estratégica” no campo da pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e processos. Nessas filiais, consideradas prioritárias à companhia, o sistema de remuneração em geral baseia-se na concessão das mais distintas formas de “pagamento extra-salário”, visando o reconhecimento da performance individual e do grupo. Essa política é especialmente empregada quando se trata de estimular a área de gerência, onde os riscos, incertezas e as pressões excessivas marcam, constantemente, o ambiente de decisões da empresa (ibid., 1996).

Por outro lado, naquelas subsidiárias que ocupam uma posição “secundária” dentro do mercado mundial, muitas vezes a estratégia de compensação ainda está bastante vinculada a relações de caráter corporativo e regional (ibid., 1996). Em termos gerais, o que se pode constatar é que a globalização vem instigando um número cada vez maior de empresas a adotarem novos métodos de remuneração, e estes atingem, sobretudo, a área da gerência.

Isso ocorre porque, conforme as empresas vão expandindo suas fronteiras em nível mundial (em especial as grandes companhias transnacionais), as tarefas do “topo” da gerência vão se tornando cada vez mais complexas, envolvendo uma série de variáveis incapazes de serem consideradas numa análise econômica *ex-ante*, tais como aumento dos custos em função da valorização da moeda internacional, aumento dos preços dos insumos, queda do preço do produto final no mercado mundial, etc. Nesse sentido, a compensação baseada na performance individual e do grupo poderá,

então, ser extensivamente empregada na obtenção de informações e de conhecimentos que emanam da gerência e que, certamente, são considerados fonte importante de orientação na definição de políticas e de estratégias de toda empresa (ibid., 1996).

O gerenciamento de recursos humanos também vem ocupando papel importante no desenvolvimento do aprendizado local, não apenas nas subsidiárias de companhias transnacionais mas também em firmas de capital nacional. De acordo com Fleury isto ocorre não apenas porque a área de RH está diretamente vinculada à formulação de políticas de treinamento e contratação de pessoal mas, sobretudo, porque auxilia e monitora o processo de mudança cultural nessas empresas (Maria T. Fleury, 1996).

Todos os aspectos levantados neste tópico, referentes aos critérios de gestão da atividade inovativa, formação de times de inovação, gestão de recursos humanos correspondem, portanto, a possíveis componentes estratégicos a serem adotadas nas empresas para alcançarem maior sinergia no processo de aquisição, assimilação e criação de conhecimento. Este último é considerado, certamente, um ingrediente essencial na composição de uma organização voltada para o desenvolvimento permanente do aprendizado e da geração de novas capacitações no nível da empresa.

A literatura sugere que as empresas transnacionais, sobretudo na década de 90, sejam as principais produtoras e organizadoras de “ativos baseados em conhecimento”, ou seja, de ativos intangíveis como capacidades organizacionais e tecnológicas, além de serem as principais disseminadoras das novas técnicas de organização e práticas gerenciais voltadas para o aprendizado e inovação (Dunning, 1993, 1994; UNCTAD, 1994, 1997; World Bank, 1993). No caso brasileiro, essa questão torna-se particularmente relevante. A literatura aponta as subsidiárias transnacionais instaladas no país, em especial as de origem européias e norte-americanas, como os principais vetores de difusão de novas técnicas de gestão de pessoal, gestão da qualidade, baseadas na maior integração dos conhecimentos e capacidades tecnológicas intra e extra-firmas (Fleury, A., Fleury, M. T. e Quadros Carvalho, 1996, pp. 19-27).⁴ Isto requer com que a escolha do estudo empírico, a ser realizado mais adiante, recaia sobre as práticas de TNCs no Brasil.

⁴ Conclusão interessante apontada por essa pesquisa é de que, na verdade, a implementação de técnicas japonesas do tipo TQC (*Total Quality Control*) e JIT (*Just-in-time*) e a formação de redes com fornecedores locais são muito mais praticadas pelas subsidiárias de multinacionais americanas e européias instaladas no Brasil do que pelas próprias filiais de companhias japonesas existentes no país (ibid., p. 24).

Antes, porém, é preciso inserir essa discussão em um contexto mais amplo de globalização produtiva e crescimento dos mercados emergentes, fatores estes que, certamente, vêm afetando sobremaneira as estratégias comerciais, tecnológicas e produtivas dos grandes grupos transnacionais, em especial nos países em desenvolvimento.

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE

CAPÍTULO II

GLOBALIZAÇÃO E AS NOVAS ESTRATÉGIAS DE EXPANSÃO DAS EMPRESAS TRANSNACIONAIS NOS PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO

O processo de expansão das empresas transnacionais (TNCs) para além de suas fronteiras começa a se desenvolver e a criar grandes dimensões ainda em fins do século XIX e início do século XX (Hymer, S., 1981).

No período entre-guerras a difusão do capital produtivo se reduz drasticamente, voltando sua retomada após a Segunda Guerra Mundial devido a fatores como: evolução tecnológica das comunicações, formação de uma estrutura multidivisional na organização das grandes empresas norte-americanas⁵, investida dos conglomerados japoneses no mercado mundial, etc. Nesse momento, as estratégias de expansão das grandes companhias passam a estar também focadas nas economias do chamado Terceiro Mundo (Ásia, África, América do Sul e Central), e não apenas nos mercados das regiões mais avançadas, como Europa e Estados Unidos (UNCTAD, 1994).

É preciso, ainda, enfatizar que à difusão das multinacionais no pós-guerra adiciona-se, especialmente nas décadas de 60 e 70, uma intensa internacionalização do capital financeiro (ibid., 1994). É, contudo, em fins dos anos 80 e sobretudo ao longo dos anos 90, que se inicia um intenso aprofundamento das relações comerciais, produtivas, financeiras, tecnológicas, em nível global.

Segundo o “Relatório de Investimento Mundial”, publicado pela UNCTAD (ibid.), a globalização do mercado pode ser considerada uma forma bastante avançada e complexa de integração internacional, em que “...um crescente número de economias nacionais tornam-se mutuamente conectadas através de fluxos de bens, serviços e fatores de produção.” (ibid., 1994).

⁵ Em linhas gerais, a estratégia multidivisional tem por objetivo a distribuição da companhia em plantas, filiais, sucursais, cada qual atuando em linhas específicas de produtos. Situado no topo da hierarquia tem-se um departamento geral, responsável pela coordenação e planejamento das diversas divisões da empresa. Certamente esse tipo de organização confere maior grau de flexibilidade e mobilidade dos recursos da empresa (Hymer, S, 1981).

Contrapondo-se, porém, à idéia de que o processo de globalização vem transformando as economias regionais em componentes de um circuito produtivo mundial, outros autores procuram chamar atenção para o lado obscuro e perverso da nova fase de internacionalização do capital. Em linhas gerais, advertem que as mais recentes exigências de competitividade do mercado podem levar à exclusão de países menos desenvolvidos, incapazes de acompanhar a velocidade e a sofisticação tecnológica dos produtos, das informações, do trabalho, etc.

Nesse sentido, a “integração internacional” proporcionada pela globalização estaria restrita a alguns países ou a blocos de países que detêm conhecimento científico e tecnológico, recursos financeiros, capital produtivo e recursos humanos altamente qualificados (Chesnais, F., 1996; Freeman, C. e Hagedoom, 1994; entre outros).

A despeito das inúmeras divergências suscitadas pelas conseqüências do atual fenômeno sobre as sociedades menos desenvolvidas, é possível chegar a um consenso quanto a outras questões. Por exemplo, admite-se como alguns dos principais fatores responsáveis pela recente ampliação dos fluxos de capital em termos globais:

- o avanço nas tecnologias de comunicação e processamento de informação (fibras óticas, satélites, sistemas de telecomunicação computadorizados, etc.);
- a mudança nas tecnologias de transporte que, como as tecnologias de comunicação, reduzem as distâncias e os custos de transferência de recursos;
- a difusão de políticas de abertura comercial no mercado mundial;
- o acirramento da concorrência entre as grandes corporações transnacionais;
- a expansão do mercado consumidor dos países em desenvolvimento.

Este capítulo procurará destacar a presença crescente das TNCs nas economias em desenvolvimento ao longo desta última década, discutindo, também, as novas relações estabelecidas entre o capital estrangeiro e essas regiões de mercados emergentes no atual contexto de globalização.

II.1 O PROCESSO DE EXPANSÃO DAS TNCs NOS PED NOS ANOS 90

A década de 90 marca uma forte expansão das TNCs em nível mundial e, especialmente, nos PED. Para demonstrar esse crescimento e estabelecer comparações com a década anterior, um indicador largamente utilizado em estudos que tratam do assunto, e de que se fará uso nesta etapa do trabalho, será o volume de investimentos diretos externos (IDE), em bilhões de dólares, absorvidos pelos países no período a ser analisado.⁶

Conforme mostra a tabela abaixo, se durante os cinco primeiros anos da década de 80 a entrada de IDE em todos os países apresentou uma média anual de US\$ 50 bilhões, de 86 a 90 este índice mais que triplicou, perfazendo um total de US\$ 155 bilhões de dólares. O crescimento se acentua no decorrer da década seguinte indicando, contudo, uma distribuição consideravelmente heterogênea entre as macro-regiões:

Tabela 2.1
Entrada de IDE em todos os países
1981 - 1993

Países	em bilhões de dólares				
	1981 - 1985 (Média Anual)	1986 - 1990	1991	1992	1993 *
Países Desenvolvidos	37	130	121	102	109
Países em Desenvolvimento	13	25	39	51	80
Europa Central e Oriental	0,02	0,1	2	4	5
Todos os Países	50	155	162	158	194

Fonte: UNCTAD, 1994, p.12

* baseado em estimativas preliminares

Pelos dados apresentados percebe-se que, a despeito dos países desenvolvidos ocuparem posição majoritária no volume total de IDE absorvidos ao longo do período, o ritmo de entrada desses recursos nos PED passa a se acentuar em fins dos anos 80 e durante os três primeiros anos da década de 90.

⁶ Uma definição sobre IDE utilizada nesta dissertação encontra-se no capítulo I deste estudo. Em linhas gerais, os IDE compreendem a instalação de subsidiárias de empresas transnacionais fora do território de origem e todo conjunto de ativos que a acompanham (recursos financeiros, produtivos, humanos). Envolvem, também, os demais investimentos realizados por essas empresas no exterior, como a instalação de novas plantas, aquisições de outras empresas, fusões e reinvestimento de lucros (Dunning, 1993, p.5).

Por outro lado, observa-se uma contínua desaceleração do fluxo de IDE na região dos países desenvolvidos, especialmente em 91 (decréscimo de 32% em relação a 90) e em 92 (decréscimo de 15% em relação a 91). Nestes, a incipiente recuperação estimada para o ano de 93 (US\$ 109 bilhões) deve-se, em grande medida, à elevação da entrada de IDE nos Estados Unidos, de US\$ 3.4 bilhões em 92 para cerca de US\$ 32 bilhões em 93 (UNCTAD, 1994, p.15). Por sua vez, a região da Europa Central e Oriental detém, ao longo do período, o menor fluxo de absorção de IDE, mas sua participação cresce progressivamente durante os três primeiros anos da década de 90.

O quadro a seguir mostra os principais PED receptores de IDE, entre 81 e 92:

Tabela 2.2
Principais PED receptores de IDE
1981 - 1992

	em bilhões de dólares												
Principais Países	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	Total (81-92)
China	—	0,43	0,64	1,26	1,66	1,88	2,31	3,19	3,39	3,49	4,37	11,16	33,77
Singapura	1,66	1,60	1,13	1,30	1,05	1,71	2,84	3,66	2,77	5,26	4,40	5,64	33,01
México	2,84	1,66	0,46	0,39	0,49	1,52	3,25	2,59	3,04	2,63	4,76	5,37	28,99
Malásia	1,27	1,40	1,26	0,80	0,70	0,49	0,42	—	1,67	2,33	4,00	4,47	18,79
Brasil	2,52	2,91	1,56	1,60	1,35	—	1,23	2,97	1,27	0,90	—	1,45	17,75
Hong Kong	1,09	0,65	0,60	0,68	—	1,00	3,30	2,63	1,08	1,73	—	1,92	14,67
Argentina	0,84	—	—	0,27	0,92	0,57	—	1,15	—	1,84	2,44	4,18	12,20
Tailândia	—	—	0,35	0,40	—	—	—	1,11	1,78	2,44	2,01	2,12	10,21
Total	10,21	8,65	6,01	6,69	6,16	7,17	13,34	17,29	14,99	20,62	21,97	36,29	169,39
Todos os PED	15,06	14,31	10,42	12,16	13,58	14,10	23,95	27,77	27,38	31,27	39,06	51,49	280,53

Fonte: UNCTAD, 1994, p.14

— Dados não disponíveis

Ao longo do período de 81 a 92 a China, destacadamente, vem assumindo liderança no *ranking* dos principais PED receptores de IDE. A despeito da participação relevante dos demais países da Ásia na captação desses recursos (especialmente Singapura, Malásia, Hong Kong e Tailândia), calcula-se que em 92 a China tenha atraído mais de um terço do fluxo de IDE captado por toda região asiática e, em 93, tenha sido responsável por cerca de 15% dos IDE absorvidos por todos os PED (ibid., 1994, p. 58). Ainda com relação aos dados da tabela II.2, México, Brasil e Argentina são considerados os maiores receptores de IDE na região latino-americana.

Juntos foram responsáveis por aproximadamente 21% do montante absorvido por todos os PED entre 81 e 92.

A expansão do fluxo de IDE nos PED prossegue em ritmo acelerado no decorrer da década de 90. Conforme demonstra o “Relatório de Investimento Mundial 1997”, publicado pela UNCTAD, em 1996 os PED receberam um volume recorde de IDE, avaliado em US\$ 141 bilhões, o que representou algo em torno de 41% dos US\$ 346 bilhões absorvido por todos os países do globo (Mercantil, Gazeta, 22/09/97, p.A-4).

Novamente, como se observará no quadro, a seguir, o elevado índice de IDE captado pelos PED de 94 a 96 deve-se, fundamentalmente, a quatro países: China, México, Brasil e Singapura. Dentre estes, o Brasil passa a assumir crescente participação, chegando a superar, em 96, México e Singapura na classificação geral dos principais países receptores de IDE:

Tabela 2.3
Países que mais atraíram IDE
1994 - 1996

em bilhões de dólares					
Países	US\$	Países	US\$	Países	US\$
1994		1995		1996	
EUA	49,90	EUA	60,48	EUA	84,62
China	33,78	China	35,84	China	42,33
França	16,62	França	23,75	Reino Unido	30,05
México	10,97	Reino Unido	22,03	França	20,80
Reino Unido	10,30	Suécia	14,27	Brasil	9,50
Espanha	9,35	Austrália	14,25	Singapura	9,44
Bélg./Luxemb.	8,51	Holanda	10,76	Indonésia	7,96
Holanda	7,38	Bélg./Luxemb.	10,29	México	7,53
Canadá	7,29	Alemanha	8,94	Espanha	6,39
Suécia	6,24	México	6,96	Holanda	6,29
Singapura	5,48	Singapura	6,91	Austrália	6,04
Dinamarca	5,00	Espanha	6,11	Suécia	5,48
Malásia	4,34	Itália	4,87	Malásia	5,30
Suíça	4,10	Brasil	4,85	Polônia	5,19
Austrália	3,88	Hungria	4,51	Argentina	4,28
Brasil	3,07	Indonésia	4,34	Alemanha	3,85

Fonte: Gazeta Mercantil, 22/09/97.

Dados extraídos do Relatório de Investimento Mundial 1997, UNCTAD, 1997

Como se pode observar pela tabela 2.3, de 95 para 96 o Brasil praticamente duplicou o volume de investimentos diretos captados no exterior e, em 97, a projeção é de que esse fluxo deva exceder em mais de 50% o total absorvido em 96, chegando à cifra de US\$ 15 bilhões. De acordo com o Relatório de Investimento Mundial 1997, estima-se que a maior parte desses investimentos (em torno de 45%) sejam oriundos de empresas multinacionais já instaladas no Brasil, e que na segunda metade da década de 90 retomaram seus investimentos devido, principalmente, ao plano de estabilização econômica instaurado no país nesse período (ibid., p.A-4).

UNICAMP
 BIBLIOTECA CENTRAL
 SEÇÃO CIRCULANTE

II.2. ESTRATÉGIAS DE EXPANSÃO DAS TNCs NOS PED: PRINCIPAIS MUDANÇAS NOS ANOS 90

Dentre os fatores que vêm impulsionando o processo recente de expansão dos IDE nos PED, merecem destaque:⁷

- intensificação das políticas de liberalização econômica e abertura de mercado;
- privatização de empresas estatais nos PED, sobretudo no setor de prestação de serviços públicos, como telecomunicação e abastecimento de energia elétrica;
- maior mobilidade de ativos que geram riqueza (tecnologia, capital intelectual, técnicas e métodos organizacionais, etc.);
- mudanças de critérios pelos quais os governos dos PED avaliam os IDE, especialmente quando se trata de verificar os impactos que as filiais estrangeiras exercem sobre o desenvolvimento econômico do país através da competitividade, criação de capacitações endógenas e estímulo à criação de vantagens comparativas dinâmicas;
- facilidades de comunicação além das fronteiras e redução dos custos de transporte;
- necessidade de explorar fontes externas de tecnologia e capacidade organizacional;
- rápida industrialização⁸ de alguns PED, com capacidade crescente tanto de absorver como de contribuir para a expansão dos fluxos globais de bens e serviços⁹, informações e tecnologias.

As transformações apontadas acima impulsionam, portanto, o surgimento de novas relações entre os PED e as empresas transnacionais, à medida que suas estratégias de inserção no mercado passam a estar mais pautadas na integração dos recursos em nível regional e mundial. Ou seja, no atual contexto de globalização “...

⁷ Informações mais detalhadas sobre estes e outros fatores de expansão recente dos IDE nos PED e em termos mundiais podem ser encontradas em Dunning, J., 1994, p. 25-27 e United Nations Statistical Commission, 1997, pp. 10-14.

⁸ Segundo Relatório do Banco Mundial, estima-se que o conjunto dos PED apresente, até o ano 2020, uma taxa de crescimento do PIB (Produto Interno Bruto) - principal indicador de crescimento econômico de um país - em torno de 5% a 6% ao ano. Com esta projeção, a participação dos PED na produção mundial, que atualmente aproxima-se de um sexto, alcançaria a relação de um terço. As perspectivas sugerem, também, uma expansão dos fluxos privados de investimentos e do comércio mundial para os países emergentes de 6% a 7% ao ano até 2006 (Gazeta Mercantil, 22/09/97).

⁹ Em 1996, por exemplo, o índice de importação desses países foi 7,6% superior em relação à média dos anos de 91 a 95, período em que o nível de importações também mostra-se consideravelmente elevado se comparado à década anterior. Por sua vez, as exportações também seguem um ritmo acelerado de crescimento, registrando um aumento de 5,8% em 96 se comparado à primeira metade da década de 90.

as empresas transnacionais começam a redefinir o caminho no qual elas administram e organizam a ampla dimensão de seus ativos produtivos. Mais especificamente, como parte de estratégias complexas de integração, as transnacionais estão redefinindo geograficamente a dispersão de suas filiais e fragmentos de seu sistema de produção em redes de distribuição e produção integradas regional ou globalmente.” (UNCTAD, 1994, p. 138).

O alto nível de especialização da produção vem reforçar a necessidade das empresas estabelecerem amplas e diversificadas redes (*networks*) de subcontratação e de fornecimento, sobretudo no âmbito regional. Este novo estágio de cooperação inter-firmas “...joga crescente ênfase no melhoramento de sua base de conhecimento, construindo uma intensiva rede de comunicação, ligações com uma sofisticada infraestrutura de negócios e realização de uma específica combinação de ‘efeitos sinérgicos’ e conhecimento complementar que perpassa toda a cadeia.” (ibid., p. 138).

Nesta nova fase de expansão, especialmente nas regiões onde suas filiais estão localizadas, as transnacionais passam a incorporar firmas locais de pequeno e médio porte formando, assim, novas redes de logística e produção de bens e serviços.¹⁰ Esse tipo de estratégia de integração pode provocar mudanças significativas, tanto no papel que as filiais passam a desempenhar no mercado doméstico, como na atuação de algumas empresas nacionais privadas no interior das redes.

É evidente que as empresas locais fornecedoras de produtos e componentes às filiais transnacionais deverão possuir um certo nível de sofisticação tecnológica que corresponda às exigências de qualidade, preço, de economia de escala e escopo, de complexidade do produto a ser produzido pela empresa subcontratante. Desse modo, as empresas fornecedoras constituirão um grupo selecionado de firmas, que efetivamente concorrem entre si na tentativa de satisfazer às condições de demanda estabelecidas pelas TNCs.

Existe, portanto, uma certa relação hierárquica entre sucontratantes e subcontratados, assim como entre as próprias empresas fornecedoras, e também entre as TNCs. Ou seja, em todos esses subgrupos que compõem as respectivas redes de produção e de fornecimento de insumos e matérias-primas sofisticadas, há empresas

¹⁰Aliás, um ponto a ser destacado é a grande expansão dos serviços nestas duas últimas décadas no mercado mundial. Estes tiveram um aumento considerável em relação aos demais produtos nesse processo de difusão do investimento direto externo.

com maior ou menor grau de capacitação tecnológica. Um traço comum entre todas elas é, evidentemente, um considerável nível de capacidade produtiva, tecnológica, organizacional, que lhes permite atuarem com eficiência num mercado altamente competitivo.

Assim, as transformações tecnológicas e de mercado, além de mudanças organizacionais e dos padrões de concorrência inter-firmas vão conformando uma nova estrutura de valores dentro das empresas, bem como nos países em que estão inseridas ou com os quais as mesmas se relacionam. E a diretriz desse novo sistema de valores é justamente a idéia de que o sucesso de uma corporação exige mais das capacidades sistêmicas e intelectuais do que de recursos meramente físicos (Quinn, J. B. et alii, 1996). Sendo, portanto, o conhecimento instrumento decisivo nas relações de competitividade, a economia global passa a estar crescentemente pautada em suas fontes geradoras, dentre as quais destacam-se os recursos humanos, as empresas e as organizações (Fleury, 1997).

Assim, no atual cenário de globalização, faz-se necessário que as empresas desempenhem esforços para a reorganização de suas bases produtiva, tecnológica e organizacional para o desenvolvimento permanente do aprendizado e da capacitação de seus recursos humanos.

Algumas pesquisas recentes enfatizam a maior incidência de novas práticas organizacionais, favorecendo a aquisição, assimilação e criação de conhecimentos, em empresas transnacionais (Dunning, 1994; UNCTAD, 1994, 1997). A introdução e difusão de técnicas voltadas para o processo de aprendizagem acarretaria, por sua vez, vantagens tanto para o capital produtivo estrangeiro como para o país receptor desses investimentos. Os efeitos benéficos seriam visualizados, por exemplo, em termos de aumento do nível educacional do país e, por conseguinte, das qualificações e conhecimentos dos recursos humanos empregados na empresa (UNCTAD, 1994, pp. 243 e 244).

Seguindo esta linha de raciocínio Dunning (1994) acentua que as TNCs que possuem filiais e outros investimentos nos chamados PED poderiam interagir com as vantagens competitivas existentes nesses países e, ao mesmo tempo, ampliar suas vantagens competitivas futuras. Dentre as estratégias mencionadas pelo autor para alcançarem um maior nível de interação e de cooperação com as economias em desenvolvimento, destacam-se:

- a produção de bens e serviços julgados mais apropriados ao mercado doméstico (destaca-se aqui a fabricação de produtos com maior valor agregado ou que atendam adequadamente às necessidades locais);
- formação de parcerias com empresas locais para a realização de pesquisa e desenvolvimento de novos projetos, fornecimento de materiais e de recursos humanos especializados, etc.;
- introdução de técnicas de organização que emulem o aprendizado e aumento das capacidades produtivas, tecnológicas, de gerenciamento dos recursos existentes no interior da empresa;
- formação de alianças estratégicas, de sistemas tecnológicos e de redes de logística com fornecedores locais.

Na verdade, a análise sobre as novas estratégias de atuação das TNCs nos PED torna-se de fundamental importância num momento em que o processo crescente de globalização vem acirrando a concorrência inter-firmas, e estipulando como meta principal às empresas em geral o aumento da eficiência na produção e comercialização de novos e melhores produtos, mais competitivos no mercado interno e internacional.

Nesse sentido, a literatura até aqui apresentada sugere que a globalização passa a ser um importante fator de convergência entre as ETs e os PED, contribuindo para que relações de caráter mais cooperativo caracterizem as transferências de IDE - e com eles a transferência de tecnologia - para os chamados PED.¹¹

É certo, porém, que não se deve estabelecer uma relação direta entre o nível de IDE que um país recebe e a aquisição de novas tecnologias e capacitações locais (OECD, 1997). Ou seja, a formação de parcerias entre os IDE e os respectivos países 'anfitriões' pode não ocorrer ou apresentar nuances que, muitas vezes, ocultam as vantagens e benefícios que se dirigem apenas para um dos lados em detrimento do outro. Na maior parte desses casos, os grandes conglomerados internacionais assumem posição vantajosa frente aos poucos meios de defesa dos PED.

Apontando nesta direção, pesquisa sobre as mudanças em curso nas estratégias competitivas das empresas brasileiras (incluindo subsidiárias de TNCs e empresas locais) constatou que, em termos gerais, as relações estabelecidas entre PED e IDE no

atual contexto de globalização tendem a provocar efeitos prejudiciais para o desenvolvimento das competências locais afetando, especialmente no longo prazo, o desempenho da indústria nacional (Fleury, 1997).

Embora tenha observado diferenciações nas estratégias de reorganização das subsidiárias de companhias transnacionais instaladas no país, Fleury aponta duas táticas que lhes são comuns: a “otimização global ou regional do *mix* de produção e a gestão local da cadeia de suprimentos” (ibid., p. 268). A primeira função tem por objetivo centrar a produção no mercado global ou regional e ajustá-la conforme o padrão de qualidade e competitividade internacional ou às exigências específicas do mercado local. A segunda estratégia se caracteriza pela formação de redes de logística inter e extra-firma.

O autor chega à conclusão de que, a despeito das recentes estratégias das empresas transnacionais atribuírem maior importância ao mercado regional e à formação de redes locais, o objetivo principal é reforçar o “caráter operacional de curto prazo, em detrimento de atividades que exigem maior capacitação e são de impacto a longo prazo” (ibid., p.275).

Chesnais (1996), em seu livro “A mundialização do capital”, também assume uma postura pouco favorável às implicações do atual estágio de expansão do capital estrangeiro nos PED¹². Sua discussão gira em torno de um provável enfraquecimento da capacidade de atuação desses países à medida que o acirramento da concorrência entre as empresas vai conformando novas formas de associações (fusões, aquisições, etc.) entre os capitais, financeiros e produtivos e, por conseguinte, seu fortalecimento no mercado globalizado. Para o autor, o resultado final da expansão dos IDE nos PED seria “...um investimento de média ou fraca dinâmica, altamente seletivo no plano espacial, do qual seria pouco realista esperar que venha a desempenhar papel de locomotiva numa retomada cíclica mundial.” (Chesnais, 1996, p. 309).

Embora esteja de acordo com a idéia de que as novas estratégias de inserção dos IDE nos PED teriam o potencial de engendrar um “círculo virtuoso” local, Dunning (1994) também admite, por outro lado, a possibilidade das empresas

¹¹ Elucidações sobre a natureza do processo de transferência de tecnologia encontram-se no capítulo I do presente estudo.

¹² O termo “mundialização” é correntemente utilizado por esse autor para se referir ao atual estágio de globalização da economia. Segundo o autor, a mudança de nomenclatura tem o propósito de “...diminuir pelo menos um pouco, a falta de nitidez conceitual dos termos ‘global’ e ‘globalização’ [e de introduzir a idéia de que] ...se a economia se mundializou, seria importante construir instituições políticas mundiais capazes de dominar seu movimento.” (p. 24).

transnacionais, em determinadas circunstâncias, constituírem um “agente inibidor” na ampliação dos recursos e do aprendizado no país em que se instalam. O efeito nocivo dos IDE sobre os PED aconteceria, por exemplo, se essas empresas passassem a restringir sua produção interna a atividades econômicas que apresentem baixo valor agregado ou reforçassem suas relações com fornecedores estrangeiros por meio da importação de grande parte de seus produtos intermediários (p. 46).

Assim, é imprescindível que os países receptores de IDE possuam uma sólida política econômica, social e tecnológica, que lhes confira maior autonomia e fortaleça sua posição frente às estratégias de expansão das TNCs no mercado local. Nesta relação de forças, o nível de estruturação da economia interna assume, portanto, importância decisiva, visto que a capacidade de atuação do capital estrangeiro no mercado interno irá depender, dentre outros fatores, “...do grau de dependência de fornecedores locais, dos custos de transporte, da necessidade ou não de desenvolver produtos de acordo com gostos específicos e das competências já consolidadas ou potencialmente disponíveis nas áreas tecnológica e gerencial nas regiões nas quais estão instaladas.” (Fleury, 1997, p. 271).

Em síntese, pode-se concluir que, com a emergência da globalização, as estratégias das TNCs e dos países em que se inserem mudam consideravelmente. Nesse sentido, torna-se necessária uma redefinição das práticas econômicas e políticas por parte de cada país, já que se inserir nesse contexto pressupõe, basicamente, a existência de uma estrutura econômica e institucional interna compatível com um certo padrão de competitividade internacional.

Estas exigências, por sua vez, vêm se acentuando ao longo destes últimos anos, principalmente em relação ao nível de desenvolvimento tecnológico dos produtos, serviços e fatores de produção em circulação no mercado. É preciso, portanto, estar ciente de que existem fortes barreiras circunscritas ao mercado globalizado, barreiras estas relacionadas, sobretudo, à capacidade das firmas e das economias nacionais em desenvolver novos produtos e processos intensivos em tecnologia e que apresentem competitividade no plano mundial.

Isso significa que as firmas e os países devem procurar construir “vantagens comparativas”¹³, fundamentalmente através da elaboração de estratégias que

¹³ O termo “vantagens comparativas” aqui aparece entre aspas porque trata de se contrapor à idéia neoclássica de que todos os países poderiam ser competitivos no mercado internacional explorando, simplesmente, seus recursos disponíveis em abundância. Assim, no caso dos países considerados de

favoreçam o processo de capacitação tecnológica local para alcançarem maiores níveis de competitividade no mercado globalizado.

Concluindo este capítulo, vale retomar o foco desta dissertação. A questão que se coloca é a de saber se e até que ponto a globalização produtiva e a intensificação dos investimentos das TNCs estão ou não contribuindo para um maior nível de desenvolvimento das capacidades locais de inovação. A seguir, se pretende realizar uma investigação exploratória sobre essa questão em um setor pouco estudado que é o de bens de consumo de massa.

Como se observou neste capítulo, há controvérsias significativas sobre esse assunto, como também há um volume pouco expressivo de análises empíricas sistemáticas a esse respeito.

Certamente, os limites de um estudo de caso impostos por uma dissertação de mestrado impedem o desenvolvimento de uma pesquisa de maior fôlego. Não obstante, em que pesem as dificuldades e escassez de interlocução, uma investigação desta natureza pode ser útil para levantar novas questões e estabelecer conclusões que possam auxiliar a definir os pontos já problematizados em outras pesquisas.

Tendo em vista o objetivo explicitado no primeiro capítulo - ou seja, de relacionar as práticas organizacionais ao aprendizado e à aquisição de novas capacidades para a inovação (lembrando que o enfoque é para inovação de produtos) - a próxima seção remete-se ao estudo de caso em uma empresa transnacional produtora de bens de consumo de massa. A análise ater-se-á às novas estratégias de expansão da companhia no mercado global, apontado seus reflexos no processo de inovação de produtos em subsidiárias localizadas nos mercados emergentes e em desenvolvimento.

Terceiro Mundo, estes teriam plena condição de competirem com os países desenvolvidos no mercado internacional, porque possuíam vantagens comparativas “naturais”, como mão-de-obra abundante, recursos minerais, etc. A esse respeito ver Dahlman et alii (1987), Dosi (1990), Fransman (1986), Lall (1992), entre outros.

O CASO DA EMPRESA TRANSNACIONAL

Abordando as relações entre práticas organizacionais, inovação e competitividade no atual contexto de globalização este trabalho realizou um estudo exploratório em uma empresa transnacional atuante no setor de bens de consumo de massa.

Uma primeira aproximação do campo de análise se realiza a partir de considerações sobre as principais características da empresa (classes de produtos comercializados, participação no mercado mundial, desempenho financeiro) e um breve histórico sobre seu processo de expansão e mudança nas estratégias de negócios, dos anos 30 à década de 90.

A investigação ater-se-á às práticas mais recentes da companhia, especialmente aquelas voltadas para a inovação de produtos e regionalização dos mercados. No atual contexto de acirramento da concorrência inter-firmas, traçam-se novas diretrizes de expansão em regiões que apresentam alto potencial de crescimento, como América Latina, Ásia, África, e Europa Oriental.

O presente capítulo explorará, portanto, a idéia de que as novas estratégias de inovação da companhia se estendem às suas respectivas subsidiárias atingindo, inclusive, aquelas situadas em países emergentes e em desenvolvimento como é o caso do Brasil. O resultado é o aprofundamento das capacidades e da aprendizagem locais e a ampliação do número de novos projetos de produtos bem sucedidos no mercado.

Para intensificar e conferir maior grau de sistematização à criação e lançamento de produtos inteiramente novos ou recondicionados, as áreas de marketing e desenvolvimento devem trabalhar de forma integrada, sob a liderança dos chamados “times de inovação” (TIs). Compostos por profissionais altamente qualificados, pertencentes à gerência de distintos departamentos (desde marketing, desenvolvimento, até manufatura e logística de compras e vendas), os TIs exercem papel estratégico nas práticas recentes de negócios da empresa, sendo considerados os principais gestores na execução e implementação dos novos projetos de produtos no mercado.

Também se verificará que a introdução de novos conceitos de inovação, cuja implementação exige um maior nível de interação entre as diversas áreas funcionais da empresa, em especial entre marketing e desenvolvimento, vem apresentando certas resistências que, por sua vez, trazem limitações ao desenvolvimento do aprendizado e das capacidades inovativas locais.

As resistências advêm, fundamentalmente, de uma cultura organizacional que, ao longo do tempo, concentrou a atividade de criação e gestão de novos projetos de produtos nas mãos do pessoal de marketing: ao analisar o mercado consumidor e verificar quais são as demandas efetivas e potenciais para novos produtos, a área de marketing acionava os recursos dos demais setores de atividades (em especial de desenvolvimento), necessários para a execução e implementação de novos projetos. Ainda com relação às limitações, um fator importante a considerar é a expressa ausência de envolvimento da manufatura no processo de inovação de produtos.

Ou seja, não obstante os times de inovação agregarem pessoas ligadas a distintas áreas da empresa, inclusive gerentes e engenheiros de manufatura, há um profundo distanciamento entre as rotinas exercidas no chão-de-fábrica e os esforços de inovação de produtos realizados na empresa. Novamente as limitações ao desenvolvimento de capacitações e da atividade inovativa locais remetem-se para o campo organizacional.

Ou seja, a formação de uma cultura de marketing acumulada na empresa não apenas desfavorece a integração inter-departamentos, mas tende a acentuar a divisão de tarefas e de competências entre áreas funcionais, reservando à manufatura o papel restrito de produção de bens de consumo, devinculando-a da participação na elaboração de projetos e criação de novos produtos para o mercado.

O tópico a seguir tece uma primeira apresentação da empresa transnacional a ser analisada, mostrando sua participação no mercado global em termos de faturamento por macro-regiões geográficas, e a contribuição dos grandes segmentos de produtos de consumo de massa com que trabalha no total das vendas.

III.1. IDENTIFICANDO A EMPRESA TRANSNACIONAL

A empresa a ser investigada neste estudo faz parte de um dos maiores grupos multinacionais produtores de bens de consumo de massa. Uma demonstração da capacidade de inserção de seus produtos nos mercados em que atua, pode ser depreendida a partir da desagregação de seu faturamento por região, nos dois últimos anos, considerando seus principais negócios:

Tabela 3.1
Empresa Transnacional
Faturamento por região
1996 e 1997

Faturamento*	em milhões de dólares	
	1996	1997
Europa	23.722	23.687
América do Norte	9.185	9.244
África e Oriente Médio	3.215	3.330
Ásia e Pacífico	6.885	7.719
América Latina	5.013	5.447
Faturamento total	48.017	49.427

Fonte: Empresa TNC, "Annual Report & Accounts", 1997

* Entende-se por faturamento todas as vendas realizadas pela empresa, sem qualquer dedução de impostos, despesas ou custos operacionais

A ampla diversidade de produtos com que a empresa trabalha pode ser distribuída em três categorias: higiene pessoal (desodorante, xampu, condicionador, perfume, hidratante, creme dental, etc.), limpeza (detergente, sabão em pó, amaciante de roupas, etc.) e alimentos (sorvete, margarina, maioneze, comida congelada, enlatados em geral, etc.).

Embora não estabeleça uma separação entre os segmentos de higiene e limpeza, o gráfico abaixo permite visualizar a contribuição das macro-categorias no faturamento e no lucro operacional da empresa ao longo da década de 90:

Empresa Transnacional

Gráfico 3.1

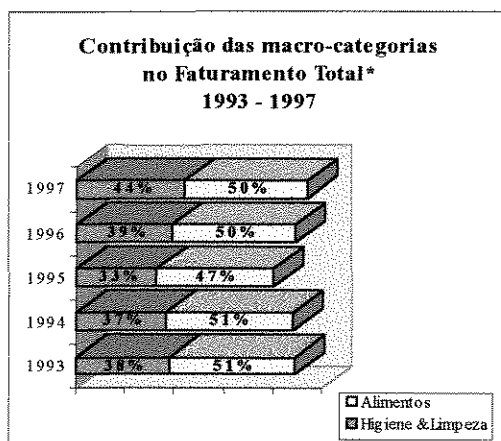
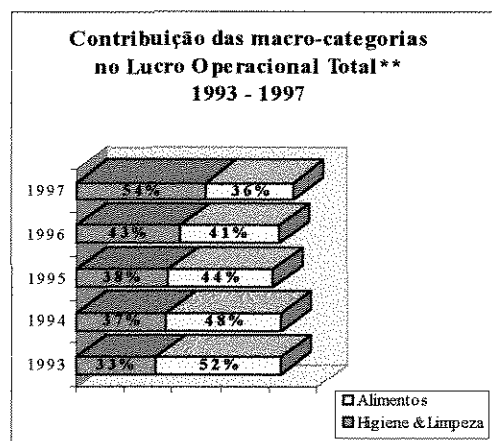


Gráfico 3.2



Fonte: Annual Report & Accounts, 1997

* O somatório dos percentuais de faturamento dos segmentos de produtos não totaliza 100%, devido a outras atividades realizadas pela companhia, que não estão incluídas em seus negócios principais (*core business*). É o caso, por exemplo, da fabricação de produtos químicos e equipamentos para sanitização de empresas, hospitais, etc;

** Lucro operacional = faturamento líquido - custo das mercadorias revendidas - despesas operacionais + outras receitas operacionais

Pelo gráfico 3.1 percebe-se que a categoria de alimentos permanece, ao longo de 93 a 97, respondendo por metade do faturamento da empresa. Por outro lado, nesse mesmo período, observa-se um considerável crescimento da participação dos produtos de higiene e limpeza no lucro operacional total - gráfico 3.2 -, chegando a superar em 18% a categoria de alimentos no ano de 97. Esse diferencial pode ser explicado pela maior concentração de mercado (poder de monopólio) dos produtos de higiene e limpeza, o que lhes confere margens de lucro (*mark ups*) unitárias mais elevadas.

Como será demonstrado mais adiante, para fortalecer sua presença nos mercados emergentes das regiões em desenvolvimento, um dos pontos estratégicos da companhia é a ampliação do espectro de produtos, sobretudo na categoria de alimentos industrializados, desenhados especificamente para atender a padrões de consumo e níveis de renda diferenciados.

O tópico, a seguir, apresenta um breve histórico sobre as principais estratégias de expansão da empresa, desde seu surgimento até o período recente. A discussão converge para o atual estágio de globalização, que passa a definir mudanças significativas nas práticas de atuação da companhia em todos os mercados em que opera.

III.2. BREVE HISTÓRICO DA TNC

A multinacional a que este estudo de caso se refere foi criada em 1929, a partir da fusão de duas empresas de origem europeia pertencentes ao setor de alimentos.

Logo no início dos anos 30, a empresa amplia consideravelmente suas vendas no mercado lançando uma diversidade de produtos, desde margarinas, sorvetes, tortas, até sabonetes. Nesse mesmo período se estabelece um “Comitê Especial” responsável pela formulação das estratégias gerais¹⁴ da companhia em todos os seus negócios. Formado por três diretores, em geral dois presidentes de empresas filiais e um vice presidente, esse comitê permanecerá como órgão centralizador de decisões até meados da década de 90.

No pós-guerra a companhia passa a expandir seus investimentos no desenvolvimento de novos produtos, em especial na categoria de produtos de limpeza, e a intensificar a atuação nos mercados da Europa Central e Oriental e no Continente Asiático. Inicia-se, então, um período inúmeras aquisições, diversificação da produção e consideráveis inversões em pesquisas de mercado, publicidade e propaganda.

Na década de 80 é possível perceber com clareza a mudança em seus principais produtos comercializados: se, nos anos 30, sabões e margarina respondiam por cerca de 90% do lucro da companhia, em 80 esse percentual cai para 40%, em contrapartida a um aumento significativo das vendas de comida congelada, sorvetes, produtos de beleza, etc. Esse período também prenuncia as transformações que ocorrerão na década seguinte na distribuição geográfica do mercado consumidor, ou seja, dos anos 30 para os anos 80 a participação dos países localizados fora do continente europeu no total do lucro líquido da companhia salta de 20% para 40%.

Em meados da década de 80 a empresa promove um intenso programa de reestruturação com a finalidade de concentrar seus esforços nos chamados *core business* (negócios principais). As diretrizes passam, então, a serem traçadas visando a expansão nas três categorias de produtos de consumo de massa (alimentos, higiene pessoal e limpeza), além de investimentos no setor químico. Paralelamente adota-se um programa agressivo de aquisições que adiciona, de 84 a 88, mais de oitenta novas

¹⁴ Estas estratégias envolvem, basicamente, investimentos em recursos humanos, tecnológicos e financeiros, objetivando manter a liderança nos mercados em que atua, eliminar concorrência ou criar novas demandas e oportunidades de mercado.

empresas ao grupo, grande parte das quais pertencentes à categoria de produtos de higiene pessoal.

Na década de 90, novas estratégias são adotadas pela companhia com o objetivo de ampliar sua participação no mercado mundial e, especialmente nas chamadas “economias emergentes” da América Latina, Ásia e África. A seguir, identificar-se-á as principais estratégias de negócios da companhia empregadas nesse período.

III.3. ESTRATÉGIA GLOBAL DA TNC - DÉCADA DE 90

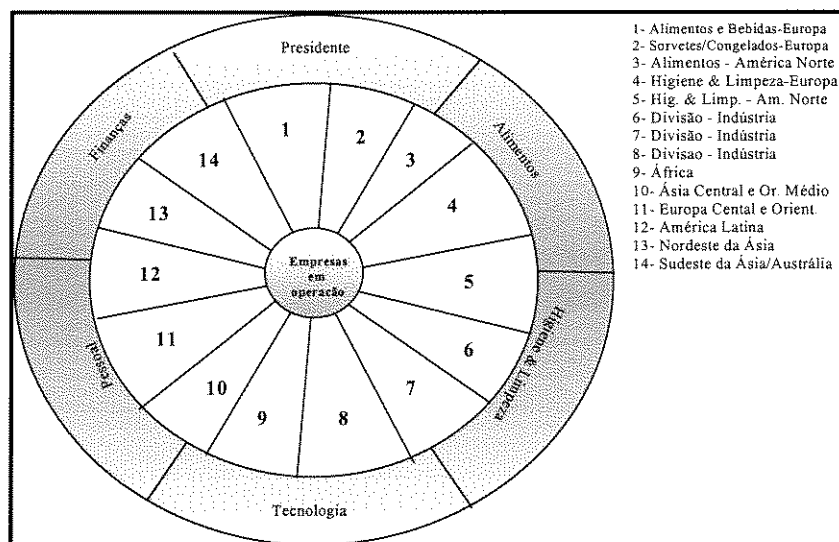
Na década de 90 a empresa continua a investir pesadamente em novas aquisições, acrescentando ao seu patrimônio mais de 100 empresas entre 92 e 97, e a concentrar esforços na produção de bens de consumo de massa. Prova disto é a venda, em 97, de seu negócio na atividade química por US\$ 8 bilhões e da utilização desse montante na ampliação dos investimentos nas categorias de produtos alimentícios, de higiene e limpeza.

As evidências mais contundentes das principais mudanças nas estratégias globais da companhia ocorrem na segunda metade de década de 90. Ou seja, em 96 é possível verificar transformações significativas em sua estrutura organizacional e hierárquica, assim como em suas estratégias de mercado, marketing e desenvolvimento de produtos.

Assim, em 96 altera-se, pela primeira vez desde a criação da companhia, a organização do topo da gerência. Passa-se a constituir um Comitê Executivo, composto por sete membros: dois presidentes-executivos, um diretor para a categoria de produtos alimentícios e outro para higiene & limpeza, e três diretores, cada qual responsável pelas áreas de finanças, recursos humanos e de tecnologia.

Para que o Comitê obtenha uma visão mais apurada da atuação da empresa nos diversos mercados e segmentos de produtos, criam-se catorze Grupos de Negócios que, representando regiões e categorias de bens de consumo, são considerados os mais importantes elos de ligação entre as “macro e micro-estratégias” da companhia. A figura abaixo permite uma visualização da disposição dos integrantes do topo da gerência da TNC (Comitê Executivo e Grupos de Negócios) em torno de suas empresas:

Figura 3.1
Empresa Transnacional
Estrutura do topo de gerência



Fonte: documento interno, “Shaping for outstanding performance”, 1996.

Desse modo, diferentemente da estrutura hierárquica anterior, em que três diretores-presidentes centralizavam as principais estratégias de negócios da empresa, a atual passa a diluir essas atribuições a uma estrutura hierárquica mais ampla e descentralizada, cujos principais representantes são membros do “Comitê Executivo” e dos chamados “Grupos de Negócios”. Seus integrantes exercem, na verdade, presença marcante no chamado “capital intelectual” da empresa, reunindo conhecimentos específicos e “holísticos” (*know why*) sobre o processo inovativo, além de grande capacidade de liderança (*care-why*) e de coordenação dos recursos, tangíveis e intangíveis, voltados para o desenvolvimento de novos produtos e fortalecimento das marcas nos diversos mercados em que atua.

A nova estrutura organizacional foi construída com o objetivo de integrar todos os processos da empresa (atividades de criação, manufatura, logística, comercialização, etc.) aos seus principais negócios (ou seja, à fabricação de bens de consumo), promovendo, assim, uma sinergia entre os conhecimentos e experiências acumuladas nas distintas áreas. Essa articulação tem o propósito de conferir maior competitividade aos seus produtos a partir de novos lançamentos mais apropriados em atender às necessidades diferenciadas da demanda.

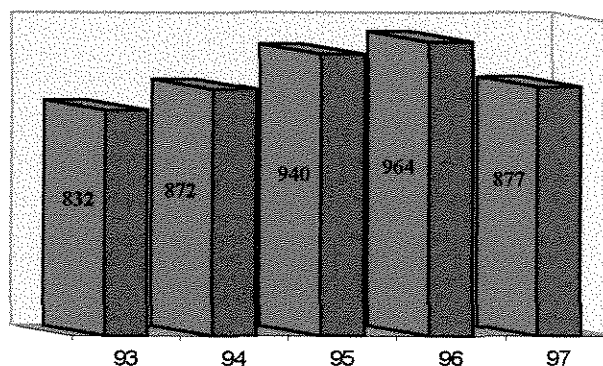
Ou seja, para satisfazer, com eficiência, às mais variadas exigências do mercado e, principalmente, para antecipar-se a uma determinada demanda, a companhia estabelece a integração entre:

- o processo de desenvolvimento de produtos e o setor de marketing, este último certamente responsável por identificar as demandas latentes do mercado consumidor;
- o processo de manufatura e logística de compras e distribuição, com o propósito de fornecer maior suporte e flexibilidade à produção, reduzindo o tempo de chegada do produto ao mercado (Carvalho, S., 1997; Quadros Carvalho e Bernardes, 1997).

A integração entre os processos (setores) e negócios (categorias de bens de consumo) da empresa forma, assim, uma cadeia logística voltada para a inovação e lançamentos de produtos mais competitivos no mercado, capazes de atingir com maior rapidez a demanda e estarem mais adaptados aos hábitos e necessidades dos consumidores locais.

Visando intensificar o ritmo de inovações em seus principais negócios, a companhia vem expandindo consideravelmente seus investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) ao longo desses últimos anos, como se pode observar no gráfico a seguir:

Gráfico 3.3
Gastos em P&D - 1993 a 1997
(em milhões de dólares)



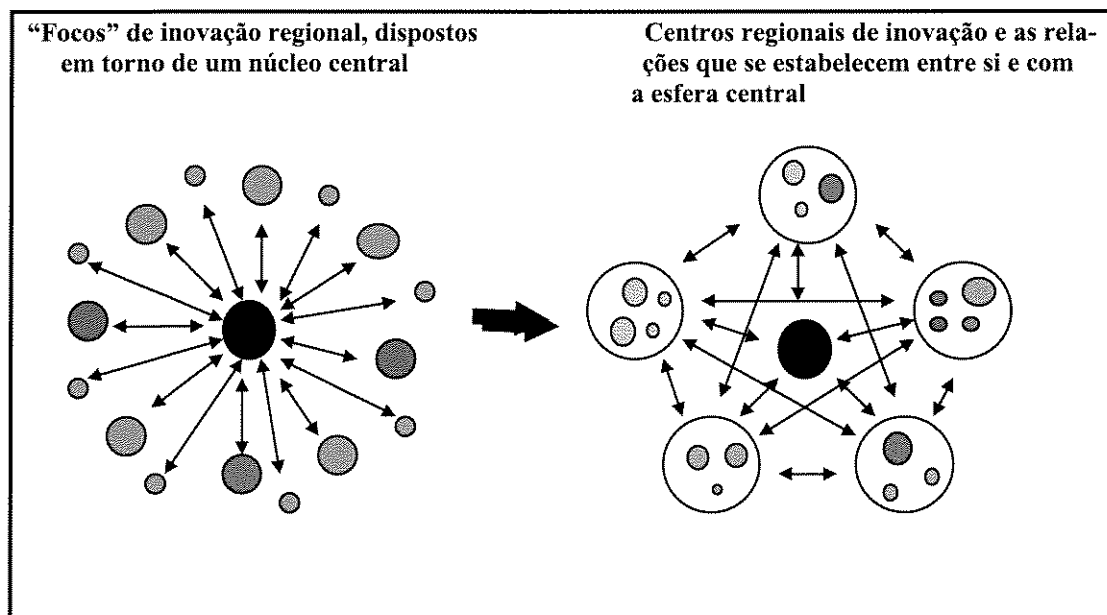
Fonte: Annual Report & Accounts, 1997

Em 96 esta área absorveu cerca de 2% do faturamento anual e empregou, por período integral, mais de 9.000 pessoas especializadas (“Annual Report & Accounts”, 1996). Seguindo esse patamar de investimento, em 97 a companhia destinou aproximadamente US\$ 877 milhões em P&D, valor correspondente a 1,7% de seu faturamento total no mesmo período. Para dar vazão a essas atividades, 68 centros de inovação, interligados por sofisticados sistemas de comunicação, estão distribuídos por todos os continentes formando, assim, uma rede de inovação global, cujos conhecimentos e tecnologias podem ser transferidos e adaptados, mais fácil e rapidamente, de uma região para outra.

É importante destacar a existência de uma relação hierárquica em torno dos centros de inovação. Na verdade, apenas recentemente a empresa passou a incorporar em suas estratégias gerais de negócios a instalação de “centros regionais de inovação” (CRIs), cuja principal função é o desenvolvimento de produtos inteiramente novos ou adaptados para atender especificamente às necessidades de um determinado mercado. Por outro lado, ocupando a posição mais elevada na realização de atividades de P&D, existem os chamados centros de inovação centrais (CICs), responsável, fundamentalmente, pela execução de pesquisa básica e desenvolvimento de inovação “radicais”.

As ilustrações a seguir têm o propósito de mostrar como as estratégias de inovação eram articuladas num momento anterior à criação dos centros regionais de inovação e como as atividades de P&D estão hoje dispersas pelos centros regionais e centrais de inovação:

Figura 3.2
Empresa Transnacional
Estrutura organizacional dos centros de inovação



Fonte: Documento Interno, "Competitive Quality and Leadership", 1996.

Com relação ao papel dos centros regionais de inovação nas estratégias de negócios da companhia, "sua função é construir um profundo entendimento das necessidades e aspirações do consumidor, incorporá-las (ao) programa de pesquisa e desenvolvimento e levar os resultados da inovação rapidamente para o mercado. Devem focar suas atividades não apenas nas categorias específicas, tais como sorvetes, produtos de higiene e limpeza, mas também na própria região em que se instalam." (ibid., 1997, p.1).

Os centros regionais de inovação constituem, portanto, importantes instrumentos de integração entre os setores de marketing e desenvolvimento no processo de criação de demanda e, sob os auspícios de avançados sistemas de rede de informação, permitem que novos conhecimentos, experiências locais, melhores práticas de organização dos recursos sejam mundialmente difundidas e adaptadas para atender às especificidades do mercado local.

Também, como parte integrante da estratégia global de inovação, a companhia vem introduzindo, em todos os seus negócios, uma nova metodologia para a gestão do processo de desenvolvimento e lançamento de novos produtos no mercado. Suas principais funções consistem em:

- elevar o número de projetos bem sucedidos no mercado;
- formar TIs para liderar e conduzir os projetos;
- obter maior economia e otimizar os recursos despendidos nos projetos;
- criar técnicas mais eficientes de mensuração da performance dos projetos, desde sua fase embrionária até o lançamento do produto no mercado¹⁵.

Tradicional campo estratégico da companhia, o setor de marketing assume particular importância no processo de implementação das inovações no mercado, sendo o principal responsável pela divulgação dos novos lançamentos e, ao mesmo tempo, pela valorização e fortalecimento das marcas e produtos já existentes.

Na verdade, a estratégia de consolidação da marca é amplamente utilizada pelas empresas de bens de consumo não-duráveis em geral, já que estes são produtos de acesso relativamente fácil a todas as classes sociais, não envolvem grande complexidade de produção e, principalmente no atual período de abertura das fronteiras comerciais, existem em grande quantidade e variedade no mercado.

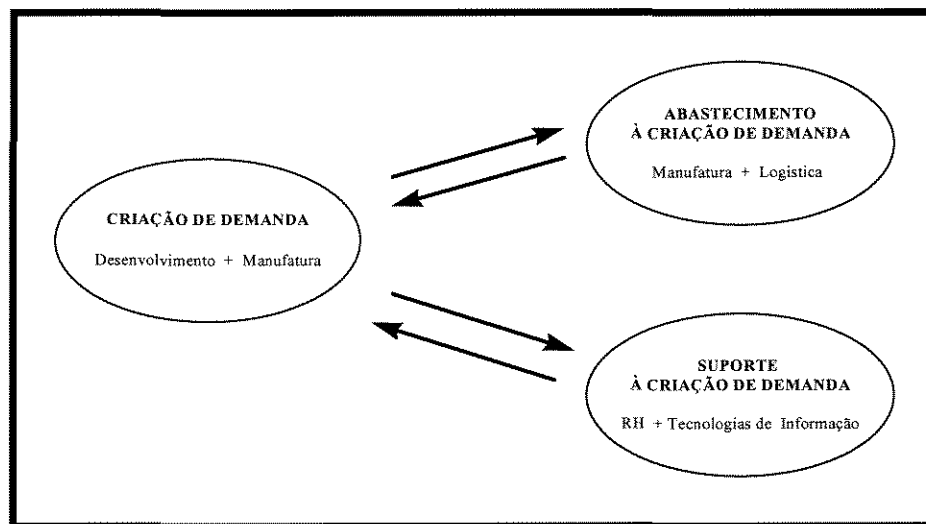
A despeito dos setores de desenvolvimento e marketing constituírem a essência do processo de criação e comercialização de novos produtos, mais adaptados às preferências locais, as áreas de produção e logística, bem como a gestão de recursos humanos e os sistemas de informação estão encarregadas de “abastecer” e “dar suporte” permanente à atividade de inovação. Apenas a título de ilustração, a figura abaixo mostra a interligação entre os setores para viabilizar o pleno funcionamento do processo de inovação ou, em outras palavras, do processo de “criação de novas necessidades de demanda”:¹⁶

BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE

¹⁵ A metodologia de gestão de novos projetos de produtos é composta por quatro ferramentas básicas. Suas principais funções estão explicitadas no Anexo I deste estudo, p.....

¹⁶ Ilustração baseada em informações obtidas no “Seminário de inovação regional”, realizado pela empresa, no período de 15 a 19 de abril, em 1996.

Figura 3.3
Empresa Transnacional
Logística do Processo de Inovação



Na estratégia global de inovação da companhia, é importante salientar a presença dos times de inovação, que serão os principais responsáveis por estabelecer a comunicação e a troca de informações constante entre os diversos setores de atividades acima destacados, convergindo as idéias e conhecimentos adquiridos na elaboração de novos projetos e produtos para o mercado local.

A discussão realizada neste tópico procurou centrar a atenção nas estratégias de negócios empreendidas pela companhia transnacional durante a década de 90 verificando, especialmente, a importância atribuída à inovação de produtos no atual contexto de globalização.

A seguir serão examinadas as repercussões dessas novas estratégias nas economias em desenvolvimento, sobretudo nos países da América Latina dentre os quais destaca-se o Brasil.

III.4. ESTRATÉGIAS DE EXPANSÃO NOS PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO

No atual cenário de globalização, recrudescem os esforços empreendidos pelas empresas na busca de vantagens comparativas que lhes garantam maiores condições de competitividade. Conforme dito anteriormente, para expandir sua presença no mercado mundial, a empresa a que se refere este estudo vem intensificando seus

investimentos na aquisição/valorização de marcas, bem como na criação/lançamento de produtos, mais apropriados aos gostos e necessidades regionais.

Nas novas diretrizes da empresa, importância crescente vem sendo conferida a países em desenvolvimento, como Brasil, Argentina, China, Índia, Coréia do Sul, entre outros. Em 96, por exemplo, a empresa concentrou aproximadamente 27% de seus investimentos para os mercados emergentes da América Latina, Ásia e África (“Annual Report & Accounts”, 1996). Estas regiões, por sua vez, vêm expandindo sua participação nos rendimentos da companhia ao longo da década, como mostram os dados a seguir:

Tabela 3.2
Empresa Transnacional
Faturamento por área geográfica
1992 a 1997

Regiões	em percentagem					
	1992*	1993	1994	1995	1996	1997
<i>Regiões centrais</i>	77	73	71	71	70	67
Europa	57	52	51	52	49	46
América do Norte	20	21	20	19	21	21
<i>Regiões em Desenvolvimento</i>	23	27	29	29	30	33
África e Oriente Médio	6	6	6	6	6	7
Ásia e Pacífico	9	12	13	14	14	15
América Latina	8	9	10	9	10	11

Fonte: “Annual Report & Accounts”, 1997.

* percentual extraído do *Annual Report & Accounts*, 1996.

Se no início dos anos 90 as regiões da Europa e América do Norte eram responsáveis por cerca de 77% do faturamento da companhia, em 97 esse percentual se reduz para 67%, em contrapartida a uma expansão dos países emergentes (especialmente aqueles situados na Ásia e América Latina) no total das vendas da empresa. Esta mudança pode ser melhor evidenciada nos gráficos dispostos abaixo:

Empresa Transnacional

Gráfico 3.4
Faturamento por área geográfica
1992

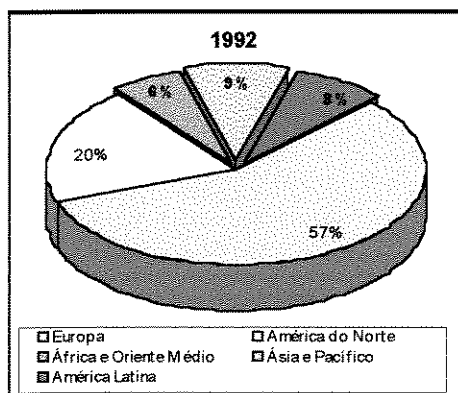
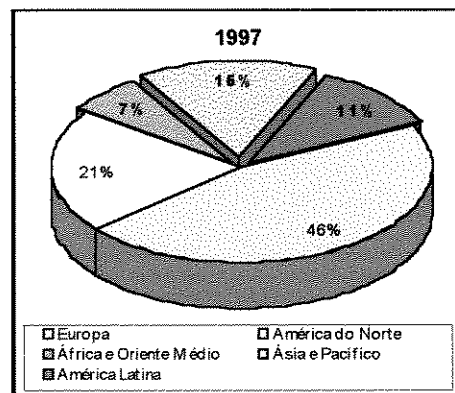


Gráfico 3.5
Faturamento por área geográfica
1997



Fonte: “Annual Report & Accounts”, 1996, 1997

Por outro lado, a companhia estima que até o ano 2000 os mercados emergentes situados nas regiões da África, Ásia e América Latina (também conhecidos como “Resto do Mundo”) atinjam cerca de 50% de participação na totalidade dos lucros da empresa (documento interno, “Competitive quality growth and leadership”, 1996).

Importante fator de expansão dos investimentos da companhia nas regiões em desenvolvimento é o crescimento do poder aquisitivo da população (sobretudo de baixa e média renda) para a compra de bens de consumo duráveis e, principalmente, não-duráveis, como é o caso dos produtos alimentícios.

Estudo de mercado realizado pela empresa estima que em economias emergentes, como a América Latina e Ásia Central haverá, até o ano 2005, uma ampla expansão no contingente populacional situado em distintas faixas de renda:

Tabela 3.3
América Latina e Ásia Central
Número de pessoas por faixas de renda anual *per-capita*
1995 - 2005*

Renda anual <i>per-capita</i> em 2005 (em dólares)	América Latina		Ásia Central	
	Nº de pessoas (em milhões)	Crescimento (em porcentagem)	Nº de pessoas (em milhões)	Crescimento (em porcentagem)
> \$ 1.000	80	+ 25	360	+ 55
> \$ 3.000	85	+ 45	160	+ 165
> \$ 5.000	70	+ 75	40	+ 95
> \$ 7.000	45	+ 115	20	+ 90

Fonte: Documento interno, "Competitive quality growth and leadership", 1996

* Estimativa

Na região latino-americana estima-se um crescimento vertiginoso, até o ano 2005, do número de pessoas com renda superior a \$7.000 (em torno de 45 milhões), enquanto na região centro-asiática a concentração demográfica mostrar-se-á mais acentuada, nesse mesmo período, em torno da renda *per-capita* superior a \$3.000.

É possível traçar, portanto, para ambas as regiões, um quadro promissor sobre seu mercado consumidor, que revela-se atraente principalmente às empresas de bens de consumo de massa, cujos produtos são capazes de atingir e explorar as diversas faixas e níveis de renda, bem como os distintos hábitos de consumo da população local.

O objetivo da companhia é ampliar seu *market share* em torno de 1% ao ano nessas regiões, dentro de cada país e de cada categoria de bens de consumo com que trabalha, sobretudo através do desenvolvimento de uma extensa variedade de produtos, adaptados às necessidades, hábitos, costumes e ao poder de compra das demandas locais (ibid., 1996).

Em sua estratégia de ampliação dos negócios no "resto do mundo", a meta de inovação a ser traçada é de que 25% dos lucros auferidos nesta região sejam provenientes do lançamento de produtos inteiramente novos ou reconceituados nesses últimos dois anos, produzidos localmente para atender à demanda já existente ou antecipar as necessidades específicas e diferenciadas do mercado regional (ibid., 1996). Para elevar os níveis de capacitação endógena voltada ao desenvolvimento de novos produtos, a companhia vem implementando, especialmente nesses últimos

anos, centros de inovação na China, Argentina, México, Brasil, Indonésia, Índia, entre outros.

Em 96, por exemplo, com a finalidade de pesquisar as propriedades de extratos de plantas da região, um laboratório de química orgânica sintética foi instalado na China. No mesmo ano iniciou-se, na Índia, a construção de uma unidade de pesquisa em produtos culinários, sobremesas congeladas e chá de folha preta.

Argentina e México tiveram, ao longo da década de 90, centros de P&D instalados na área de produtos de higiene pessoal ("Annual Report & Accounts", 1996). No Brasil, foram gastos recentemente cerca de US\$ 5 milhões na construção de primeiro centro de inovação em tecnologia de alimentos para a América Latina, destinado a explorar a diversidade de consumo da região, especialmente nos mercados de margarina, maionese e produtos culinários (Gazeta Mercantil, 30/11/97).

Outro segmento de bens de consumo de massa, alvo de altos investimentos da companhia especialmente no ano de 97 e a que a empresa destinará a construção do próximo centro latino-americano de inovação é o mercado de sorvetes. A estratégia da empresa é ampliar consideravelmente sua atuação neste negócio e dobrar o consumo per capita de sorvetes na região (hoje em torno de dois litros anuais) nos próximos cinco anos, através do crescimento em qualidade e inovação de produtos, bem como aumento da visibilidade da marca no mercado (Gazeta Mercantil, 06 e 07/12/97; Reed. S., 1998).

A presença cada vez mais incisiva dos centros de inovação em países em desenvolvimento que apresentam alto potencial de expansão de seus mercados sinaliza, ainda que de forma incipiente, uma certa descentralização da atividade tecnológica. Por sua vez, essa forma específica de transferência de tecnologia pode desencadear efeitos altamente positivos em termos de aquisição de maiores níveis de capacitações para inovação de produtos nas subsidiárias do grupo instaladas nessas regiões.

À luz das novas estratégias de expansão de seus principais negócios em mercados emergentes e em desenvolvimento, verificar-se-á o atual desempenho da empresa no Brasil, principal alvo de investimentos na América Latina e, certamente, onde se concentra maior contingente de consumidores, efetivos e em potencial, da região. O objetivo é investigar como as novas estratégias da empresa vêm sendo incorporadas pela subsidiária local e suas principais mudanças na organização e no

processo de capacitação para o desenvolvimento de produtos, mais apropriados às necessidades e preferências do mercado nacional.

III.5. A ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO DA COMPANHIA NO MERCADO BRASILEIRO

Ao longo da década de 90 o quadro econômico do Brasil vem se alterando substancialmente, em função não apenas das diversas medidas internas para a estabilização da economia (meta principal a ser atingida pelo Plano Real), mas também, devido ao cenário internacional de globalização, que favorece uma maior abertura dos mercados, em nível mundial, e o aumento da concorrência inter-firmas.

Com os preços mais estáveis (nestes últimos dois anos a inflação acumulada esteve na faixa de 15% a.a.) e competitivos (devido ao acirramento da concorrência inter-empresas, sobretudo entre grandes conglomerados multinacionais), a renda real se eleva e, conseqüentemente, o poder de compra das famílias. Todos esses fatores, conjugados, vão possibilitar uma rápida expansão da demanda interna e, por conseguinte, um expressivo reaquecimento das vendas de bens de consumo de massa.

Através da subsidiária instalada no país, a companhia transnacional analisada neste estudo empírico, vem ampliando consideravelmente o volume de suas vendas durante os anos 90:

Tabela 3.4**Vendas líquidas^a, crescimento anual^b e crescimento em relação a 1990
1991 a 1997**

Anos	Vendas Líquidas (em milhões de dólares)	Crescimento Anual (em porcentagem)	Crescimento em relação a 1990 (em porcentagem)
1991	1.150	(5,35)	(5,35)
1992	1.447	25,83	19,09
1993	1.534	6,01	26,26
1994	1.776	15,78	46,17
1995	2.007	13,01	65,19
1996	3.369	67,86	177,28
1997	3.499	3,86	187,98

Fonte: Quadros Carvalho e Bernardes, 1997; “Melhores e Maiores”, *Exame*, 1997

^a Vendas líquidas correspondem ao faturamento bruto menos os abatimentos, descontos, cancelamentos e impostos sobre vendas.

^b Ano 1990 = 100

A despeito de uma ligeira queda das vendas logo no início da década, durante os anos subsequentes a empresa apresentou vertiginoso crescimento na região, aproximando-se, em 97, de atingir três vezes o volume de produtos vendidos em relação a 1990.

Ao destacar a presença marcante de seus produtos no Brasil, especialmente nesses últimos anos, é de fundamental importância não perder de vista as estratégias globais da companhia, em torno das quais a subsidiária local vem traçando suas diretrizes de expansão. Nesse sentido, seus investimentos passam a estar pautados, principalmente, na valorização das marcas e na inovação de produtos, seguindo uma orientação regionalizada.

Um dos resultados mais recentes da produção voltada a culturas regionais distintas é o lançamento de um creme dental, específico para o mercado nordestino, que contém uma substância (saponina) há décadas utilizada pela população local na higienização dos dentes e cabelos. Com o novo produto a subsidiária, que detém cerca de 20% do consumo nacional nesta categoria, espera adicionar a este percentual, no mínimo, mais três pontos (Marini, E., 1997).

Outro fator importante na estratégia de inovações é o investimento na fabricação de versões diferenciadas de um mesmo produto, com o objetivo de acrescentar-lhe novas características que lhe possibilite atender a um espectro mais amplo de necessidades diferenciadas e, assim, atingir um maior contingente de

consumidores. A título de exemplo, nesses últimos dois anos, três novas combinações, além da tradicional, passaram a integrar uma única marca de detergente em pó.

Quando se trata, portanto, de analisar a configuração que as novas estratégias de inovação da companhia assumem numa realidade específica como o Brasil, um dos aspectos a observar é a postura da empresa em relação aos segmentos do mercado interno que pretendem ser atingidos.

Assim, se até há pouco tempo a estratégia era lançar novos produtos (ou produtos recondicionados) e fortalecer suas respectivas marcas priorizando o mercado localizado nas regiões mais industrializadas - onde se concentra a população de mais alta renda (como é o caso da região sudeste brasileira) -, hoje a estratégia é concentrar esforços para atender também às classes de mais baixa renda, assim como às distintas regiões que compreendem o território nacional (inclusive a região norte e nordeste).

Com relação aos investimentos na ampliação da capacidade produtiva, a companhia desembolsou, ao longo dos últimos dez anos, cerca de US\$ 2 bilhões na compra de empresas locais e instalação de novas fábricas em diversas regiões do país (Gazeta Mercantil, 06 e 07/12/97). O caso mais recente de acréscimo do ativo imobilizado destinado a atender especialmente à demanda regional foi a instalação da primeira unidade de produtos de limpeza na cidade de Igarapu, no Estado de Pernambuco, empreendimento que custou à empresa cerca de US\$ 10 milhões (O Estado de São Paulo, 23/06/ 97).

Seu primeiro lançamento foi um sabão em pó desenhado especificamente para atender à população da região, cuja renda média mensal é inferior a R\$ 200. Vendido em sacos de plástico de 500 gramas, o produto chega ao consumidor pela metade do preço dos demais e já absorve mais de 30% da demanda local (Breitinger, J., 17/04/97). Sua origem, na verdade, inspira-se na experiência de desenvolvimento de um produto semelhante na Índia: para ganhar maiores fatias do mercado e eliminar a concorrência, em especial dos pequenos produtores locais, a estratégia foi criar produtos mais acessíveis ao poder aquisitivo da população de mais baixa renda e mais apropriados aos seus hábitos de consumo.

Visando fortalecer sua participação especialmente no segmento de produtos alimentícios, em 1993 o grupo incorporou ao seu capital uma empresa local com forte tradição na fabricação de molhos, extratos e purês de tomate, além de doces industrializados, etc. Assumindo o controle da marca, a subsidiária vem acumulando

importantes conhecimentos e experiências nesta categoria de bens de consumo que, por sua vez, se apresenta em plena expansão no mercado local.¹⁷

Por exemplo, uma das inovações mais importantes nesta área foi a criação de uma tampa “abre-fácil” com bordas arredondas, contendo em seu centro um lacre removível que dispensa o uso de abridores. O princípio utilizado para sua fabricação baseia-se na embalagem de copos de requeijão, com tampa a vácuo e selo de proteção. Para sua adaptação à lata de atomatados, foram investidos um total de US\$ 2 milhões e três anos, sendo desenvolvido por uma parceria entre a subsidiária e um fornecedor local, que patenteou a tecnologia e já exportou para outros países. O produto, totalmente inédito em todo mundo, ganhou prêmio internacional do grupo em inovações significativas (Revista *Superhiper*, agosto, 1995).

A maior preocupação da empresa em explorar novos nichos de mercado é decorrência, sobretudo, do acirramento da concorrência nos anos 90, que pressiona as empresas do setor a mobilizarem um volume mais pronunciado de recursos na criação de vantagens comparativas. Dentre estas, a estratégia de *upgrading* de produtos parece assumir importância decisiva na elevação do níveis de competitividade e rentabilidade de seus principais negócios.

A seguir, verificar-se-á as novas práticas de gestão e organização empreendidas pela subsidiária para viabilizar o desenvolvimento do processo de criação de demanda (criação de novos produtos).

¹⁷ Apenas a título de ilustração, o consumo interno de extrato de tomate e seus derivados cresceu, em média, 26% de 94 para 96 (documento interno, “O mercado e seus segmentos”, 1997). Com a aquisição recente, além das três outras marcas que já integram seu patrimônio neste segmento, a subsidiária passa a deter cerca de 35% do mercado brasileiro de derivados de tomate (já disputado por cerca de 20 marcas), e espera ampliar sua participação com um crescimento de 5% para os próximos dois anos (Folha de São Paulo, 25/07/97).

III.5.1. Organização e práticas gerenciais para inovação

A construção de um ambiente voltado para a inovação baseia-se na estratégia de difusão de conhecimentos, troca de experiências e novas idéias entre os indivíduos e, sobretudo, grupos de inovação que, articulados, estariam subsidiando a aprendizagem permanente no interior da empresa. Na filosofia desta nova organização, o aprendizado seria, portanto, um processo de descobertas, *insights*, criação, implementação e análises de novas ações e ocorreria a partir de diversas experiências individuais e coletivas, de forma a produzir novos conhecimentos locais (documento interno, “Training”, 1996).

Concretamente, com o propósito de integrar pessoas e permitir uma troca constante de informações, desde 1994 a empresa vem conduzindo diversos treinamentos, cujos temas focam desde a necessidade de desenvolver novas competências para o mercado global e regional, gestão dos principais negócios, estratégias para a formação de grupos de inovação até discussões sobre novas tendências de consumo local (ibid., 1996).

Ao longo do ano de 96, por exemplo, foram patrocinados cerca de 30 cursos, não apenas no Brasil mas em outros países da América Latina, como Chile e Argentina, com o objetivo de reunir pessoas envolvidas em atividades estratégicas em diversos países da América Latina e estabelecer um intercâmbio de conhecimentos, criação de idéias, novas experiências sobre assuntos referentes ao processo de inovação da empresa para o mercado local e também para o exterior, sobretudo para o Mercosul. Apesar do quadro de participantes do programa de treinamento ter sido composto em sua grande maioria de gerentes, muitos dos cursos fornecidos estavam abertos a outras áreas, níveis hierárquicos e às demais pessoas interessadas (ibid., 1996).

Evidentemente que as tecnologias de informação e a disposição dos sistemas em redes internas e externas auxiliam sobremaneira a comunicação *on-line* e a difusão de conhecimentos, que podem ser absorvidos em qualquer parte do mundo. A integração deste setor com o processo de criação de demanda torna-se imprescindível, especialmente com relação à troca de experiências entre regiões com certos níveis de semelhança.¹⁸ Muitas vezes, portanto, pode haver grande proximidade nos hábitos e

¹⁸ O exemplo citado no início deste tópico, cujo lançamento de um sabão em pó para a região do nordeste do Brasil baseia-se na experiência da empresa no mercado indiano, ilustra esta situação.

costumes entre determinados segmentos da população localizada em diferentes países e, nesse sentido, um determinado produto, um novo projeto ou uma melhor prática já desenvolvida em um desses locais pode ser mais facilmente absorvido e adaptado pelo outro.

Também os esforços locais de desenvolvimento de produtos, empreendidos no processo de criação de demanda, intensificaram-se consideravelmente ao longo desta última década, especialmente com a instalação, no interior do Estado de São Paulo, do primeiro núcleo regional de inovação para a América Latina no segmento de alimentos, mais precisamente nas categorias de “*yellow fats*” (margarinas, maioneses, etc.) e de produtos para culinária (“atomatados” em geral, temperos prontos, etc.).

De acordo com Valmir, gerente de inovação na área de alimentos, a criação deste centro tem o propósito de “integrar, em um mesmo ambiente, uma massa crítica, ou seja, um grupo de especialistas, de diferentes regiões e que apresentem experiências diversas, provocando, assim, uma sinergia de conhecimentos e geração de novas idéias, que possam ser utilizadas na criação de novos projetos e produtos para o mercado local.”

Em operação desde 96 e recebendo investimentos anuais em torno de US\$ 8 milhões¹⁹, as pesquisas desenvolvidas neste centro vêm buscando atingir a necessidades latentes de consumo a partir do lançamento de produtos com características mais próximas aos novos hábitos e preferências locais. Dentre as inovações mais recentes desenvolvidas na área de culinária pode-se destacar, por exemplo, o lançamento de um tempero líquido, próprio para o consumidor brasileiro acostumado a “refogar” os alimentos.

Na categoria de *yellow fats*, novas combinações de produtos deram origem a uma margarina composta por iogurte e por apenas 35% de gordura vegetal. Mais leve e com menos calorias que as demais já é largamente consumida na Europa e agora foi adaptada para atender, predominantemente, a um nicho específico do mercado que se encontra na região sul e sudeste do país. Em contrapartida, para o nordeste brasileiro, cuja população tem o hábito de manter a tradicional manteiga fora da geladeira,

¹⁹ A cifra de US\$ 8 milhões refere-se, basicamente, aos custos fixos anuais da empresa (gastos com infra-estrutura, manutenção do ativo imobilizado). Não incluem, portanto, as despesas com recursos diretamente voltados à elaboração de novos projetos (em especial recursos humanos altamente qualificados e alocados temporariamente para o desenvolvimento de um produto específico). Os gastos variáveis referentes a cada projeto em execução e, sobretudo, em vias de formulação, não obstante serem requisitados nas entrevistas, não foram revelados pela empresa em questão.

desenvolveu-se uma margarina cremosa, mais consistente e amarelada, com maior concentração de sal e adaptada à temperatura ambiente.

Referindo-se, ainda, ao segmento de margarinas, a todas as suas fórmulas vem se acrescentando alto teor de ferro e vitaminas. O objetivo, segundo Leila, gerente de inovação da área, é “aplacar a chamada ‘fome oculta’ (ou seja, o alto índice de subnutrição) existente no país, lançando no mercado um alimento mais completo e que atualmente atinge cerca de 98% da população das mais diversas classes sociais e regiões do Brasil.”²⁰

Portanto, em relação à estratégia de regionalização do processo de criação de demanda, o que se percebe, especialmente a partir das atividades desenvolvidas no centro de inovação, é um enfoque no lançamento de produtos que, principalmente em função da forte concorrência no mercado global, “...seguem um padrão de qualidade internacional mas que, por outro lado, sofrem variações e ajustes locais para melhor se adaptarem às necessidades e costumes do mercado regional.”, acrescenta Leila.

Na categoria de produtos de higiene & limpeza, em 96 a empresa saiu à frente dos concorrentes lançando no mercado o primeiro sabonete em gel, com uma fórmula mais neutra do que o sabonete em barra (O Estado de São Paulo, agosto, 1997). Seguindo este mesmo conceito, desenvolveu-se recentemente um detergente em gel, que, até o momento, não apresenta substitutos, sendo o único produto a apresentar tais características no mercado.

Contudo, a inovação mais importante nesses últimos anos na categoria de higiene & limpeza é o lançamento de um alvejante para roupas coloridas. Segundo a gerência, a estratégia foi realizar um *upgrading* de produto para evitar a entrada de concorrentes neste sub-segmento de bens de consumo. Hoje, o projeto, desenvolvido localmente, vem sendo transferido para outros centros regionais de inovação da companhia e adaptado para atender a novas necessidades de mercado.

O quadro, a seguir, apresenta as inovações de produtos desenvolvidas pela subsidiária local a partir da segunda metade da década de 90, que foram citadas ao longo deste estudo. Os lançamentos estão organizados por categoria de produtos e por grau de importância em termos de inovação:

²⁰ Alguns dados que mostram o desempenho do produto no mercado local:

- Crescimento anual: 3% a 7%;

- Entrada em domicílios: 98%;

- Volume de vendas: 346 mil toneladas (O Estado de São Paulo, 02/10/95).

Tabela 3.5
Empresa Transnacional
Novos Lançamentos
Por categorias de produtos e ordem de importância das inovações

Categorias de Produtos	Ordem de Importância *
Higiene & Limpeza	
Alvejante para roupas coloridas	1
Creme dental com saponina - para a região nordeste	2
Detergente em gel	3
Sabonete em gel	3
Sabão em pó - para a região nordeste	2
Alimentos	
Margarina com iogurte e vitaminas	3
Margarina - para a região nordeste	2
Tampa “abre-fácil”	1
Tempero líquido para refogar	2

*** Ordem de Importância:**

- 1 - inovação significativa e de maior relevância;
- 2 - inovação significativa regional;
- 3 - inovação significativa.

Com relação à ordem de importância atribuída às inovações acima destacadas, vale ressaltar que aquelas consideradas de maior relevância para este trabalho - indicadas na tabela com o código “1” - referem-se aos produtos inteiramente novos e que agregaram maior intensidade de tecnologia e recursos locais, seja da própria subsidiária ou de outras empresas e instituições nacionais. Por sua vez, as inovações que ocupam nível “2” de importância apontam o caráter regional do produto, fabricado especialmente para atender aos hábitos e costumes de uma determinada região do país. Por último, os lançamentos situados no nível “3”, embora representem inovações significativas, não exigiram investimentos em recursos e tecnologia exclusivamente locais, nem uma pesquisa pormenorizada das necessidades e preferências regionais: Certamente, a relação de produtos citados acima constitui apenas uma amostra dos novos lançamentos realizados pela empresa nesses últimos anos. Conforme já mencionado anteriormente, a meta de inovação da empresa nos países em desenvolvimento é de que 25% dos lucros obtidos nestas regiões sejam oriundos de novos produtos a serem lançados no mercado até o final desta década. Para cumprir esse objetivo, o ritmo de inovação em cada categoria de produtos vem se elevando consideravelmente. Na divisão de higiene & limpeza da subsidiária local,

por exemplo, a média anual de lançamentos de produtos inteiramente novos (excluindo aqueles que passaram por pequenos recondiçõamentos) elevou-se de 2% para 10% nesses últimos dois anos, segundo a gerência geral da categoria.

Para garantir a divulgação dos novos *mix* de produtos e a valorização de suas marcas no mercado, a empresa também vem adotando uma estratégia agressiva de marketing. A concentração de investimentos neste setor acelera-se ao longo da década de 90 e atinge seu ápice em 96, quando a empresa despendeu o montante anual de US\$ 130 milhões em publicidade, cifra que lhe conferiu a posição de maior anunciante do país no mesmo período (O Estado de São Paulo, 23/06/97).

Como já mencionado anteriormente, sabe-se que a atividade de marketing ocupa importância estratégica especialmente no segmento de bens de consumo que, de forma geral, apresenta como um de seus principais componentes de valor agregado o fortalecimento da imagem dos produtos no mercado. Referindo-se especificamente à estratégia de criação de demanda, o lançamento de *mix* de produtos mais “customizados” requer uma intensa atuação da área de marketing na elaboração de uma visão mais ampla sobre quem é o consumidor (*consumer understanding*) e quais necessidades devem ser satisfeitas (*consumer satisfaction*) (documento interno, “Regional Innovation Seminar”, 1996).

De fato, um conhecimento cada vez mais refinado a respeito do “público-alvo” pode ser evidenciado a partir das sugestões dos consumidores que, com maior frequência, vêm sendo incorporadas aos novos lançamentos. Segundo Betania, do serviço de atendimento ao consumidor, “...as sugestões, em média, representam 11% do volume total de manifestações recebidas (cerca de 2000). Através do relatório encaminhamos estas sugestões aos setores diretamente envolvidos com desenvolvimento/lançamento de novos produtos, embalagens, promoções.”.

Atenta à importância de se lançar produtos com qualidade e que respondam prontamente às exigências, hábitos e costumes do consumidor local, a subsidiária instalada no país vem introduzindo ferramentas para a gestão do processo de criação de demanda, com o objetivo de estabelecer critérios mais apropriados e sistematizados para o desenvolvimento e implementação de novos projetos no mercado (vide Anexos). Essa estrutura gerencial deve estar associada a uma estrutura funcional para execução e implementação de cada projeto no mercado.

Os principais responsáveis por operacionalizar as ferramentas gerenciais bem como planejar, executar e implementar novos projetos são os TI (grupos de profissionais com capacidade gerencial e conhecimentos específicos, ocupando funções distintas na empresa). Assim, para cada projeto, haverá um profissional da área de marketing, de desenvolvimento, de manufatura, de logística e de vendas, sendo sempre liderado pelo setor de marketing ou desenvolvimento (documento interno, “Innovation strategy framework”, 1996).

A constituição de times de inovação para a execução de novos projetos permite, portanto, a formação de uma estrutura de inovação mais integrada e sistematizada. Essa mudança torna-se mais pronunciada quando se verifica as relações estabelecidas entre a marketing e desenvolvimento antes e depois da introdução da estratégia de integração inter-departamentos para elaboração de projetos.

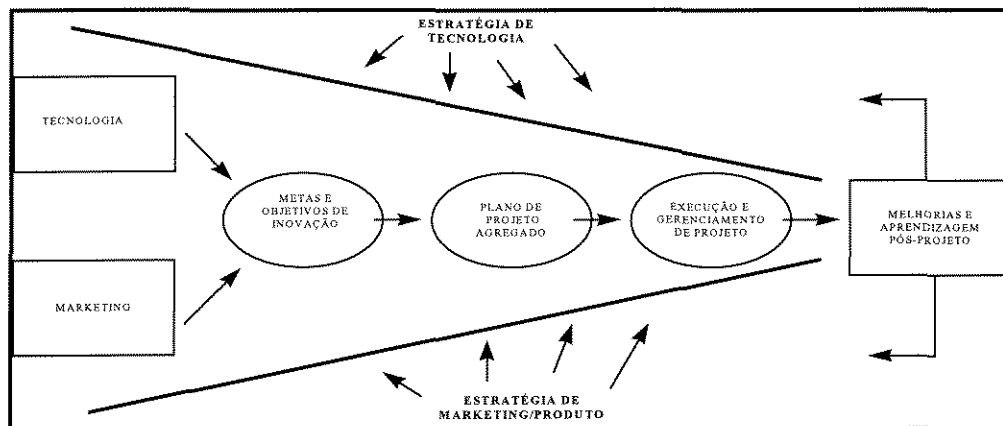
Como se pode observar pelas figuras abaixo, em um momento anterior à gestão e desenvolvimento de projetos por times de inovação - figura 3.4 - a área de marketing liderava o processo de inovação, estabelecendo quais projetos efetivamente sairiam do papel e seriam implementados, enquanto o setor de desenvolvimento tinha, basicamente, a função de atender às necessidades do marketing. No período recente - figura 3.5 - marketing e desenvolvimento, com o suporte das demais áreas funcionais (manufatura, logística, vendas, além das tecnologias de informação e do setor de RH), operam desde o início na concepção de cada projeto de produto:

**Figura 3.4 - Estrutura da Estratégia de Inovação
Período anterior aos TI**



Fonte: Documento Interno, "Innovation Strategy Framework", 1996

**Figura 3.5 - Estrutura da Estratégia de Inovação
Período após introdução dos TI**



Fonte: Documento Interno, "Innovation Strategy Framework", 1996

Na nova concepção de integração de conhecimentos para a realização de novos projetos de produtos todos os membros dos times de inovação devem trabalhar conjuntamente, inclusive aqueles pertencentes à área de manufatura.

É certo que até o momento, analisando especificamente o caso do Brasil, a interação da manufatura com os demais setores, como marketing e desenvolvimento, ainda é limitada. Na realidade, nem mesmo os engenheiros e gerentes de fábrica - principais representantes e tomadores de decisões no âmbito da produção - participam de decisões quanto às mudanças no conteúdo de um novo produto, ou quanto à

seleção de qual produto efetivamente será introduzido no mercado (documento interno, “Workshop de inovação”, 1996).

Este tipo de barreira existente na subsidiária local está intimamente associado à cultura organizacional que se desenvolveu e foi se consolidando ao longo do tempo, e que ainda dificulta o envolvimento e comprometimento efetivo dos trabalhadores com as estratégias de inovação e crescimento da firma. Estas tendem a concentrar-se nos setores de marketing e desenvolvimento, enquanto os conhecimentos e experiências adquiridas na fábrica encontram uma série de resistências em transitar no próprio setor e, principalmente, por entre as outras áreas, departamentos e divisões (ibid., 1996).

Na empresa em questão, que tradicionalmente delegou à área de marketing a gestão do processo de inovação de produtos e, em última instância, ao setor de desenvolvimento, o papel de transformar os novos projetos em produtos, a esfera da produção esteve sempre ausente da concepção do produtos e implementação de novos projetos no mercado. Mesmo no período recente, com a formação dos times de inovação, permanece um distanciamento significativo entre a manufatura e as áreas de marketing e desenvolvimento. As dificuldades de comunicação e de interlocução entre essas esferas originam-se da cultura organizacional acumulada na empresa, cujos conceitos não podem repentinamente serem substituídos pelas novas práticas de organização e gestão.

Fato interessante a observar é que em paralelo à introdução de novas ferramentas gerenciais e formação de times de inovação para o desenvolvimento de novos projetos de produtos, ocorrem certas transformações no chão-de-fábrica. Essas mudanças, não obstante se refiram a estratégias de organização para a aquisição de aumentos de produtividade, redução do índice de “re-trabalho”, de forma alguma estão associadas à nova estrutura de gerenciamento do processo de inovação recentemente implantado na empresa. Ainda que se considere, por exemplo, a presença dos chamados grupos semi-autônomos (GSA)²¹ na manufatura, estes não participam dos times de inovação. A considerar, ainda, os próprios gerentes e engenheiros de fábrica, sua interação com os times de inovação e contribuições no

²¹ Aos grupos de trabalho semi-autônomos (GSAs) existentes no chão-de-fábrica são atribuídas decisões de produção (como controle de material, nível de serviço, manutenção das máquinas), decisões de gerência (como gestão administrativa interna do grupo, decisões de treinamento, recrutamento e seleção de pessoal), bem como decisões sobre o ambiente de trabalho do grupo (como estratégias de motivação, relacionamento inter-pessoal). Constituem, portanto, um dos principais líderes na gestão e execução do processo produtivo (documento interno, “Regional manufacturing management seminar”, 1996).

processo de gerenciamento de novos projetos de produtos também permanece insuficiente, pelas razões já mencionadas anteriormente.

Portanto, é preciso salientar que, muito embora as estratégias de inovação empreendidas pela subsidiária local estejam integradas às diretrizes gerais de negócios da companhia - em termos de construção de uma organização voltada para o aprendizado, aquisição de novas capacitações locais, intensificação da atividade de P&D para o lançamento de produtos com características regionais -, o processo de criação de demanda, seus limites e peculiaridades, estarão vinculados a fatores internos.

Dentre estes é importante mencionar a formação de uma cultura organizacional acumulada internamente que, ao longo do tempo, delegou à área de marketing a função de planejar e difundir os resultados de inovação de produtos e estratégias de fortalecimento das marcas para os demais setores, em especial para o setor de desenvolvimento.

III.6. CONCLUSÕES SUSCITADAS PELO ESTUDO DE CASO

O estudo de caso aqui realizado permite, portanto, chegar a algumas conclusões, ainda que não totalmente definitivas pelo simples fato da empresa estar passando por um processo de transição na instalação de novos componentes organizacionais e novas estratégias de inserção no mercado global.

É preciso estar ciente de que as mudanças nos padrões de concorrência e de competitividade impulsionam a empresa a estar buscando reforçar sua presença no segmento em que atua, ou seja, no setor de bens de consumo de massa. Dentre os principais instrumentos utilizados para ampliar seu *market share* destaca-se a diversificação de produtos e a adoção de uma estratégia agressiva de marketing.

As estratégias de mercado e de inovação de produtos adotadas pela empresa nesses últimos anos sinalizam um maior nível de integração dos recursos e descentralização de suas atividades, inclusive daquelas voltadas para o desenvolvimento de novos projetos de produtos. Essas características (de integração de recursos e descentralização de atividades) podem ser visualizadas a partir dos principais instrumentos que compõem as novas estratégias de mercado, de

organização e gestão para inovação de produtos. Vale, novamente, citá-las a seguir, tecendo alguns comentários:

- Estrutura hierárquica multidivisional por divisão de negócios e regiões geográficas, em que as principais estratégicas da empresa, como novas aquisições, políticas de marketing e de recursos humanos, de P&D, passam a ser delegadas, a partir de meados da década de 90, aos membros do Comitê Executivo (vide Figura...). A presença dos Grupos de negócios em cada macro-região de atuação da empresa lhe permite um entendimento mais apurado sobre as especificidades regionais de mercado, possibilitando a formulação de estratégias diferenciadas que atendam mais precisamente às necessidades e cultura locais;
- Times de inovação, formados por profissionais de distintas áreas funcionais (marketing, desenvolvimento, logística, vendas, manufatura, recursos humanos e tecnologia de informação). Seus integrantes constituem, na verdade, os principais articuladores dos conhecimentos existentes na empresa, necessários para gerenciamento, execução e lançamento de novos projetos de produtos para o mercado.
- Centros regionais de inovação que, embora não estejam voltados para o desenvolvimento de pesquisa básica e inovações radicais (papel reservado aos “CICs”), reúnem uma massa crítica de recursos voltados para a execução de projetos e lançamentos de produtos mais apropriados aos hábitos e costumes da região em que estão inseridos. É especialmente nestes locais que se concentra um número significativo de times de inovação e, desse modo, maior articulação das atividades de marketing e desenvolvimento.

Na verdade, as novas estratégias da empresa e suas repercussões nos mercados em que atua, implementadas a partir de meados da década de 90 em função do acirramento da concorrência em nível global, conferem um novo ritmo à atividade de inovação de produtos e maior capacitação dos recursos em especial nas regiões em desenvolvimento, como é o caso da América Latina, Ásia e África. Ou seja, a intensificação dos investimentos na diversificação dos produtos vem sendo regionalizada permitindo, através da formação de uma estrutura funcional mais

integrada, o desenvolvimento de maiores níveis de capacidades locais para a inovação de produtos.

O ritmo mais acelerado de lançamentos de novos produtos no mercado nesses últimos anos, em especial daqueles desenvolvidos integralmente com tecnologia local, são os principais indicadores de intensificação da atividade inovativa da companhia em subsidiárias instaladas nos PED.

Contudo, é preciso estar ciente de que os esforços inovativos empreendidos pela TNC nas economias emergentes como o Brasil apresentam certas limitações. Por exemplo, o fato de não ter formado ao longo do tempo uma cultura organizacional que privilegiasse a comunicação inter e intra-departamentos para uma melhor fluência do conhecimento representa hoje um dos principais entraves ao desenvolvimento da aprendizagem em todos os níveis, sobretudo no setor de manufatura.

CONCLUSÕES GERAIS

As análises desenvolvidas ao longo deste estudo possibilitaram tecer algumas conclusões a respeito das relações entre novas estratégias organizacionais, aprendizagem e inovação em uma determinada empresa transnacional.

A hipótese inicialmente lançada foi a de que no atual contexto de globalização a empresa em questão, para se manter competitiva nos segmentos de bens de consumo de massa em que atua, é levada a implementar novas práticas de negócios que, se supõe, estejam mais voltadas à aquisição de vantagens comparativas através da diversificação de produtos e fortalecimento de suas marcas no mercado.

A partir da investigação empírica realizada no último capítulo constatou-se que as novas estratégias de mercado adotadas pela TCN vêm convergindo para uma intensificação do processo de desenvolvimento da aprendizagem local e inovação de produtos nas empresas do grupo, inclusive naquelas localizadas em regiões em desenvolvimento da América Latina, Ásia e África.

Para realização do objetivo proposto e averiguação da hipótese, no primeiro capítulo buscou-se verificar, através da literatura, elementos organizacionais que pudessem conduzir a um aumento do aprendizado e de capacitações voltadas para o desenvolvimento de atividades inovativas, em especial relacionadas à realização e implementação de novos projetos de produtos no mercado. As leituras enfatizaram como componente essencial à aquisição de capacitações e construção de um ambiente inovativo, o aprendizado permanente no interior da empresa.

Contudo, a ampliação dos conhecimentos individuais não é suficiente, ou seja, é preciso que os esforços individuais transformam-se em esforços coletivos, daí a importância de se introduzir práticas de organização e gestão capazes de coordenar e conduzir o processo de aprendizagem local à criação de novas idéias que, conseqüentemente, possam se transformar em novos projetos de produtos bem sucedidos no mercado.

Antes de verificar se e que tipo de estratégias estão sendo empregadas na empresa para ampliação de suas atividades inovativas, no segundo capítulo deste estudo propôs introduzir esta questão no contexto de globalização e de reestruturação produtiva. Neste momento, verificou-se não apenas a expansão das TNCs em todos os países, em especial nos mercados emergentes, como China e Brasil, mas também

controvérsias na literatura sobre as novas relações que vêm sendo estabelecidas entre essas empresas e os países em que se inserem, sobretudo nas economias em desenvolvimento.

De um lado, autores apontam para uma possível convergência entre os interesses de grandes grupos multinacionais e o desenvolvimento das economias receptoras de IDE. O pressuposto subjacente a esta linha de raciocínio é o de que para se manterem competitivas nos mercados em que atuam as TNCs buscam novas vantagens comparativas, a partir da produção de bens mais apropriados aos hábitos e costumes regionais, absorção de recursos humanos mais qualificados, aumento dos níveis de aprendizagem e capacitações endógenas, formação de redes com fornecedores e distribuidores locais.

De outro, autores enfatizam a intensificação das assimetrias entre IDE e PED em um contexto de globalização. As explicações estão atreladas à intensificação das importações de bens, serviços e tecnologias estrangeiras, produção de produtos de baixo valor agregado para o mercado interno e, sobretudo, às novas formas de associações do capital produtivo e financeiro, em que este último passa ser o principal responsável pelo “crescimento da produção” em nível mundial, não havendo, portanto, necessidade de se buscar adquirir vantagens a partir de investimentos no aprendizado e capacidades locais.

Face a estas divergências sobre a geração ou não de benefícios bilaterais entre TNCs e PED, se buscou, no terceiro capítulo deste estudo, verificar até que ponto uma empresa transnacional estaria caminhando para uma destas posições.

Assim, no estudo de caso desenvolvido, o objetivo principal foi associar as novas estratégias organizacionais empreendidas pela empresa a partir do acirramento da concorrência e abertura econômica em termos globais, com o aprofundamento do aprendizado e das capacidades de inovação de produto nos diversos mercados em que atua, em especial nas regiões em desenvolvimento como o Brasil.

Ao analisar esta relação confirma-se uma certa “convergência” entre as relações estabelecidas pela TNC e os PED. Ou seja, as novas estratégias de organização e gestão implementadas pelas empresas do grupo vêm possibilitando um aprofundamento do nível de aprendizagem e de capacidades locais de inovações de produtos.

O aumento da aprendizagem vem se desenvolvendo, fundamentalmente, a partir da formação de times de inovação, que constituem os principais elementos de integração entre os conhecimentos específicos das áreas de marketing e desenvolvimento, voltados para a gestão, criação e implementação de projetos de produtos novos. A ampliação das capacidades locais de inovação também vem sendo adquirida através da formação de parcerias entre a subsidiária da TNC e fornecedores locais, que reúnem tecnologias apropriadas para o desenvolvimento de um determinado produto.

Os resultados mais representativos do aumento do aprendizado e de capacitações para a inovação podem ser evidenciados a partir da expansão do número de lançamentos de produtos novos no mercado brasileiro desenvolvidos localmente. As inovações de produtos podem ser consideradas de grande relevância em termos de recursos e tecnologias locais empreendidas em sua realização (como é o caso do alvejante para roupas coloridas e da tampa “abre-fácil”), ou mesmo mostrarem significativas em função da importância que agrega na satisfação de uma necessidade especificamente regional (caso do creme dental e margarina para a região do nordeste brasileiro).

É certo, porém, que em meio às novas estratégias de mercado e de gestão da inovação introduzidas pela TNC, também se verificam certos limites e problemas quanto à difusão do *organizational learning* em todos os níveis da empresa. Ou seja, nesse processo de transição, surgem resistências na complexa tarefa de transposição do ‘novo’ em relação ao ‘velho’. A dificuldade mais contundente é a fraca interação entre os diversos níveis e setores da empresa, o que impede a comunicação e a constante troca de informações e conhecimentos, principais ingredientes ao desenvolvimento contínuo da aprendizagem e aquisição de novas capacitações para a inovação de produtos.

Os entraves na comunicação agravam-se, sobretudo, entre áreas de marketing/desenvolvimento - atividades consideradas estratégicas para a empresa - e o setor de manufatura. Todavia, com as mudanças nas estratégias globais da companhia, há necessidade de se desenvolver uma nova postura na empresa, que privilegie a interação entre os diversos níveis funcionais, pois é a sinergia entre seus conhecimentos o instrumento que irá alimentar o processo de inovação local.

Percebe-se, também, que a atuação efetiva dos grupos de inovação - principal instrumento de sinergia entre os conhecimentos e capacidades adquiridas na empresa - esbarra, justamente, na resistência da área de marketing em descentralizar as atividades inovativas, em especial a de formulação de novos projetos de produtos, para os demais departamentos da empresa.

A despeito dos limites assinalados com relação à aquisição de maiores níveis de aprendizagem e de inovações locais, foi possível constatar a existência de uma relativa autonomia da subsidiária da empresa instalada no Brasil na capacidade de organização e gestão das atividades locais de inovação de produtos. Essa afirmação se sustenta não apenas a partir da formação dos grupos de inovação, que agregam conhecimentos e ampliam o aprendizado local, mas, sobretudo, pela maior incidência, nestes últimos anos, de centros regionais de inovação, cujo objetivo principal é o desenvolvimento e adaptação de produtos às necessidades de consumo da região.

Novamente, convém ressaltar que esta autonomia é relativa, à medida que as atividades intensivas em pesquisa básica e desenvolvimento de produtos inteiramente novos e considerados de “inovação radical” concentram-se nos laboratórios centrais, instalados em países europeus e nos Estados Unidos.

Latente à realização do estudo de caso, houve o propósito de mostrar que pressões por conta das novas exigências impostas pela economia global impactam fortemente nas estratégias da companhia e de suas respectivas subsidiárias locais. Para não sucumbirem ao ritmo acelerado do mercado, passam a estabelecer novas prioridades e a redefinirem suas estratégias nos diversos segmentos de bens de consumo em que atua.

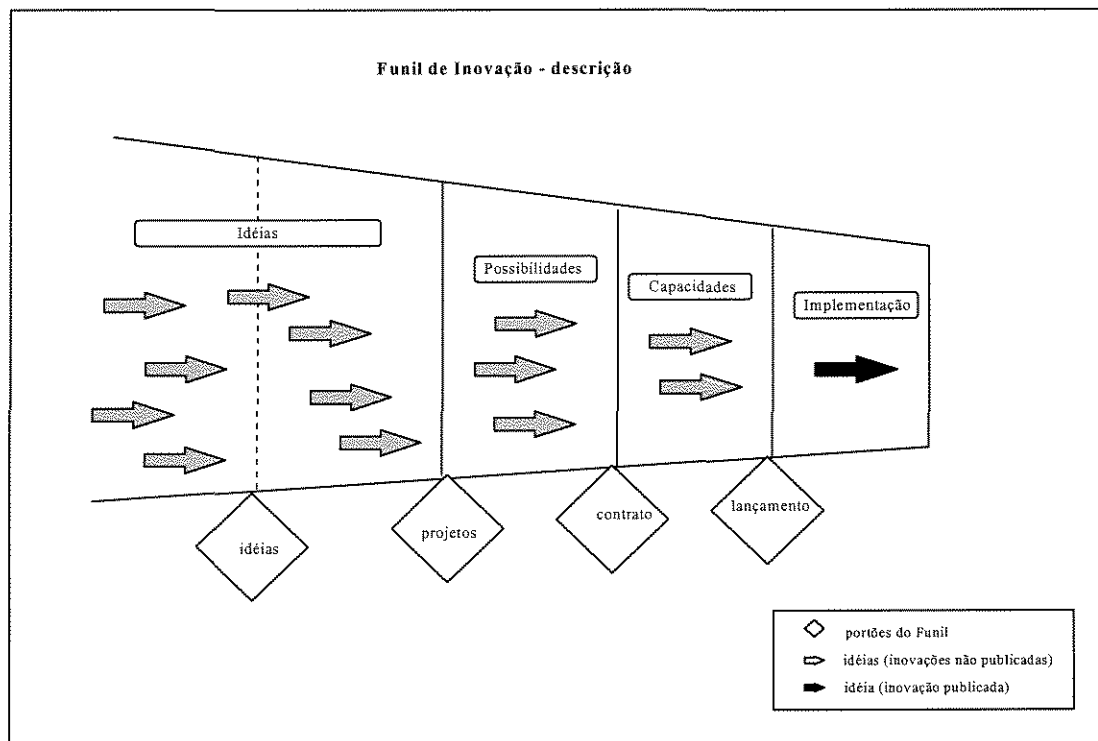
A despeito do caso aqui analisado corroborar, em grande medida, as relações existentes entre estratégias organizacionais e capacidades de inovação, não se pode deixar de mencionar os limites que circunscrevem uma investigação empírica desta magnitude. Para auferir maior grau de confiança à hipótese que norteia o desenvolvimento deste trabalho, vale aqui a sugestão de se analisar, posteriormente, outras empresas (nacionais e, principalmente, transnacionais), pertencentes a distintos setores de atividades e, desse modo, verificar suas idiossincrasias quanto às influências das novas práticas de organização e gestão sobre o processo de aprendizagem, capacitação, inovação e de competitividade local.

Por último é de suma importância estar ciente de que a possibilidade de benefícios bilaterais entre as empresas transnacionais e países em desenvolvimento como o Brasil é viável quando estes últimos possuem condições efetivas de negociação com seu interlocutor (neste caso o capital estrangeiro). Condições estas que devem estar ancoradas na efetiva capacidade do Estado em promover o desenvolvimento econômico sustentável, através da consolidação de políticas industriais e de desenvolvimento científico e tecnológico e, sobretudo, de políticas sociais que garantam maior qualidade de vida e melhores condições de trabalho e de renda da população.

ANEXOS

As ferramentas que compõem o “Planejamento de Projeto Agregado” (APP)

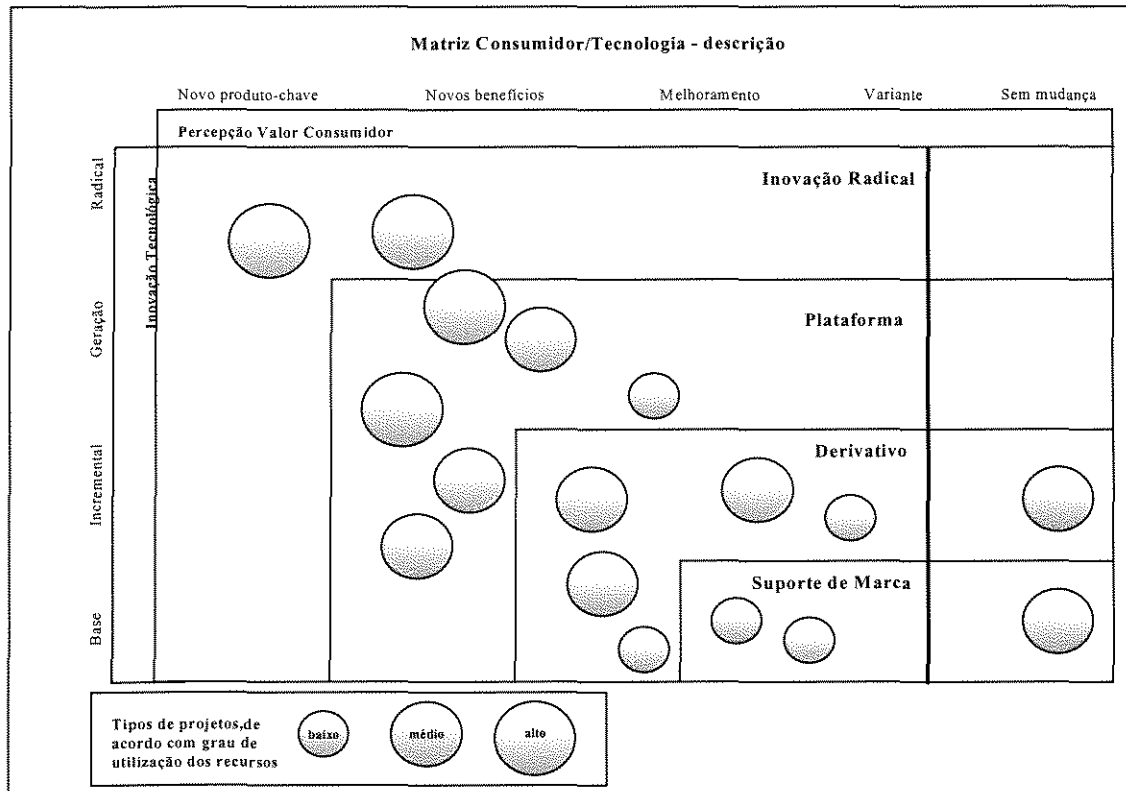
1- Funil de Inovação



FONTE: INNOVATION PROCESS MANAGEMENT, DOCUMENTO INTERNO

O “funil de inovação” recebe esta denominação porque corresponde, justamente, ao “lugar” onde as idéias e projetos serão “filtrados”. Sua função é selecionar e definir quais projetos efetivamente serão implementados.

2- Matriz Consumidor/Tecnologia



Fonte: Innovatio Process Management, documento interno

A “Matriz Consumidor/Tecnologia” fornece uma visão preliminar sobre a força competitiva de cada projeto - que já tenha passado pelo “funil de inovação” - no mercado, verificando suas condições tecnológicas e comerciais de implantação. Essa matriz trabalha com duas variáveis para avaliar se um projeto será ou não competitivo no mercado: a **variável tecnológica** trata de analisar o nível de desenvolvimento tecnológico que pode ser alcançado pelo novo produto ou processo e a **variável comercial (ou de mercado)** verifica se a inovação tem ou não valor comercial.

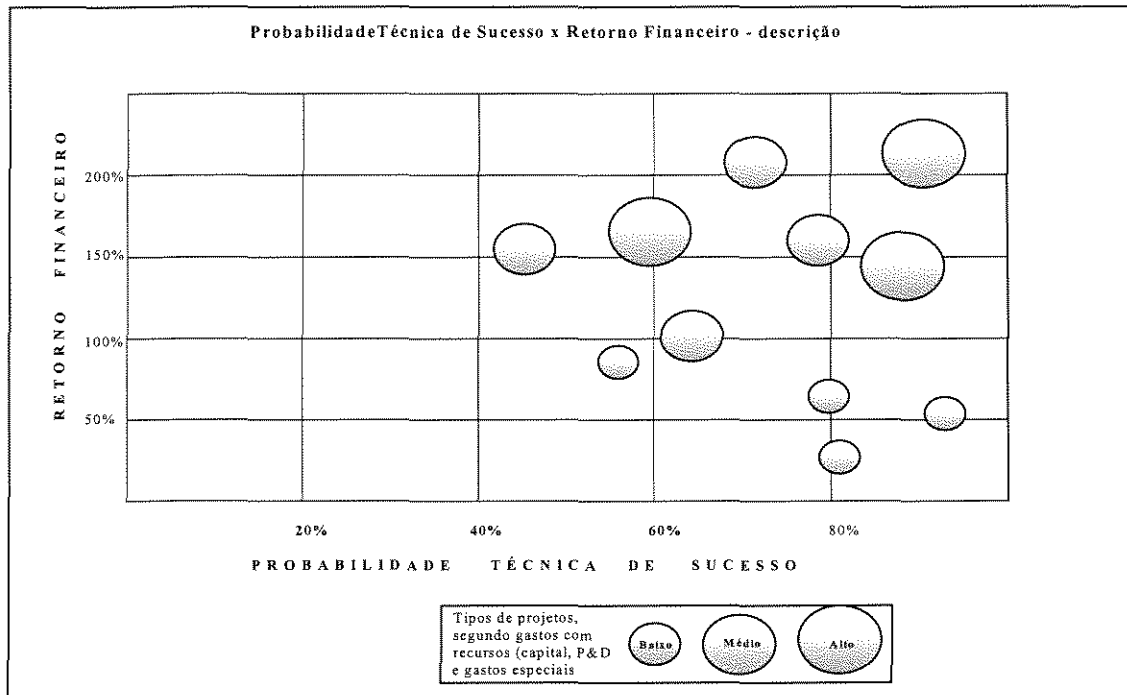
3- Benefícios dos Negócios x Investimentos

Benefícios de Negócios x Investimentos - descrição					
	Impacto dos Negócios			Investimento	
	Região	Retornos financeiros	Probabilidade técnica	Gastos com P&D	Gastos com outros recursos
Inovação Radical					
Projeto A					
Projeto B					
Plataforma					
Projeto C					
Projeto D					
Derivativos					
Projeto E					
Projeto F					
Suporte de Marca					
Suporte G					
Suporte H					

Fonte: innovation Process Management, documento interno,

Este tipo de ferramenta tem a finalidade de mostrar o retorno financeiro e a probabilidade de sucesso técnico de um novo projeto, comparado aos investimentos necessários para seu desenvolvimento e implementação.

4- Ferramenta de Demanda de Recursos



Fonte: Innovation Process Management (documento interno)

Essa ferramenta possibilita à gerência ter uma visão bem detalhada sobre os possíveis recursos (que serão demandados) necessários ao desenvolvimento de uma inovação, recursos estes de P&D, de marketing, recursos humanos, entre outros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(1) BIBLIOGRAFIA GERAL UTILIZADA NO TEXTO - LIVROS, ARTIGOS, PERIÓDICOS, JORNAIS E REVISTAS NÃO ESPECÍFICAS AO ESTUDO DE CASO:

- ADLER, Paul S. et. al. "Getting the most out of your product development process", **Harvard Business Review**, vol. 74, n. 2, março e abril, 1996, pp. 134, 136.
- AMSDEN, A. H. **Asia's next giant: South Korea and late industrialization**, Oxford: University Press, 1989, pp. 173 e 174.
- ANDREWS, K. Z. "Improvement in manufacturing", **Harvard Business Review**, vol. 74, n. 2, março e abril, 1996.
- AOKI, M. **Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy**, Cambridge: University Press, 1988.
- BELL, R. M. Learning and the accumulation of industrial technological capacity in developing countries. In: Fransman, M., King, K. (Orgs.). **Technological capability in the third world**. New York: Macmillan, 1985.
- BHALLA, A. "Technology Choice and Development", In: Salomon, JJ., Sagasti F. e Sachs-Jeantet C. (eds), **The Uncertain Quest - Science, Technology and Development**, Tóquio: United Nations University Press, 1994.
- BOWER, J. L. & Christensen, Clayton M. "Disruptive Technologies: Catching the Wave", **Harvard Business Review**, vol. 73, n. 1, jan. e fev., 1995.
- CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**, São Paulo: Xamã, julho, 1996, pp. 24, 309.
- CHRISTENSEN, C. M. & ROSEMBLOOM, R. S. "Explaining the Attacker's: Technological Paradigms, organizational dynamics, and the value network", **Research Policy**, vol. 24, n. 2, 1995.
- COMIN, A. (coord.) **Centralização de Capitais e Políticas Antitruste no Brasil**, CEBRAP, 1997.
- DAHLMAN, C. & FRISCHTAK, C. "National Systems Supporting Technical Advance in Industry: The Brazilian Experience", In: Nelson, R. (ed.), **National Innovation Systems - a Comparative Analysis**, Nova York: Oxford University Press, 1993.
- _____. & WESTPHAL, L. "Technological Effort in Industrial Development - an Interpretative Survey of Recent Research, In: Stewart, F. & James, J. (ed.), **The Economics of New Technology in Developing Countries**, Londres: Frances Pinter, 1982.

- _____. et. al. "Managing Technological Development: Lessons From the Newly Industrializing Countries", **World Development**, vol. 15, n. 6, 1987.
- DOSI, G. "Una reconsideración de las condiciones y modelos del desarrollo: una perspectiva "evolucionista" de la innovación, el comercio y el crecimiento", **Pensamiento Iberoamericano**, n. 20, 1991.
- _____. et. al. **The Economics of Technical Change and Internacional Trade**, Londres: Harvester Wheatsheaf, 1990, p. 3.
- DUNNING, J. H. **Multinational enterprises and the global economy**, Wokingham, United Kingdom and Reading, Mass.: Addison Wesley, 1993, pp. 5, 287.
- _____. Re-evaluating the benefits of foreign direct investment, **Transnational Corporations**, vol. 3, no. 1, 1994, pp. 25-27, 46.
- ENOS J. L., PARK W. H. **The adoption and diffusion of imported technology - the case of Korea**, Beckenham: Croom Helm, 1988.
- FLEURY, A. "Estratégias, organização e gestão de empresas em mercados globalizados: a experiência recente do Brasil", **Gestão & Produção**, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, vol. 4, n. 3, dez., 1997, pp. 264-277.
- _____. "Novas Tecnologias, Capacitação Tecnológica e Processo de Trabalho: Comparações entre o Modelo Japonês e o Brasileiro", In: Hirata H. (ed.), **Sobre o Modelo Japonês**, São Paulo: Edusp, 1993.
- _____. & FLEURY, Maria Tereza L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: As experiências de Japão, Coréia e Brasil**, São Paulo: Editora Atlas, 1995, pp. 13, 40.
- FLEURY, Maria Tereza L. "Mudanças nos Modelos de Gestão de Pessoal em Setores de Tecnologia de ponta: o Caso Brasileiro em contraponto ao japonês", In: Hirata H. (ed.), **Sobre o Modelo Japonês**, op. cit., 1993.
- _____. Organizational change and management policies - a comparative study on brazilian, japanese and korean firms, **V. R. F. Series**, Tóquio: Institute of Developing Economies, n. 259, fev., 1996.
- _____, QUADROS CARVALHO, R. "O papel das empresas subsidiárias japonesas no processo de desenvolvimento tecnológico da indústria brasileira", **RAUSP**, vol. 31, n. 3, julho/set., 1996, pp. 19-27.
- FOLHA DE SÃO PAULO. **Ajuste fiscal?**, 14 de dezembro de 1997.
- FOLHA DE SÃO PAULO. **Sinais de final de festa**, 21 de dezembro, 1997.
- FRANSMAN, M. "Technological Capability in the Thirt World: an Overview an Introdution to Some of the Issues Raised in this Book", In: Fransman, M. e King,

- K. (eds), **Technological Capabilities in the Third World**, Londres: MacMillan, 1984.
- _____. **Technology and Economic Development**, Great Britain: Wheatshead Books, 1986.
- _____. & HAGERDOORN, J. "Catching Up or Falling Behind: Patterns in Internacional Interfirm Technology Partnering", **World Development**, vol. 22, n. 5, 1994.
- GARVIN, D. "Building learning organizations", **Harvard Business Review**, julho/agosto, 1993.
- GAZETA MERCANTIL. A estratégia dos "cinco grandes", 10 de setembro de 1997.
- _____. A globalização avança em grande velocidade, 25 de agosto de 1997.
- _____. Brasil sobe no ranking de investimentos externos, 22 de setembro de 1997.
- _____. Globalização e as economias emergentes, 03 de novembro de 1997.
- HIRATA, H. **Sobre o Modelo Japonês**, São Paulo: Edusp, 1993.
- HYMER S. "Las empresas multinacionales y a lei del desarrollo desigual", **Serie Lecturas**, vol. 1, n. 34, Fondo de Cultura Económica, 1981.
- IPEA. Capacitação tecnológica, competitividade e política industrial, **texto para discussão**, set., 1994.
- KATZ, J. "Importación de tecnologia y desarrollo dependiente", **Serie de Lecturas**, vol. 2, n. 38, 1981.
- _____. "Industrial restructuring, public expenditure and social equity: the experience of Argentina", *Science and Public Policy*, vol.18, n. 6, dez., 1991.
- _____. **Importación de Tecnologia, Aprencizaje local Y industrialización dependiente**, Mexico: Fondo de Cultura Economica, 1976.
- _____. Technological innovation, industrial organization and comparative advantages of Latin American metalworking industries. In: Fransman, M., King, K. (org.) **Technological capability in the third world**, New York: Macmillan, 1985.
- KOGUT, B. & DOSI, G. "National Specificities and Context of Change: The Coevolution of Organization of Technology, In: Kogut, B., **Country Competitiveness**, New York: Oxford, 1993, pp. 249-260.

- LALL, S. "Industrial Policy: The Role of Government in Promoting Industrial and technological development", In: **UNCTAD Review**, United Nations, New York and Geneva, 1994.
- _____. "Technological Capabilities and Industrialization", **World Development**, vol. 20, n. 2, 1992.
- _____. "Technological Capabilities", In: Salomon, J., Sagasti, F. e Sachs-Jeantet, C. (eds), **The Uncertain Quest: Science, Technology, and Development**, Tóquio: United Nations University Press, 1994.
- MALERBA, F. e ORSENIGO, L. "Technological regimes and firms behaviour", In: Dosi, G. e Malerba, F. (org.), **Organization and strategy in the evolution of the enterprise**, London, 1996.
- MCT/PADCT. "Estratégias dos oligopólios mundiais nos anos 90 e oportunidades do Brasil", In: Coutinho, L. (org.), **Estudo da competitividade da indústria brasileira**, Nota técnica, Campinas: Unicamp, 1993.
- NELSON, R. (ed.) *National Innovation Systems - a comparative analysis*, Oxford: University Press, 1993.
- _____. & WINTER, S. **An Evolutionary Theory of Economic Change**, Harvard University Press, 1982.
- OECD. "International direct investment statistic yearbook - 1995", In: **Internet**, 1998.
- _____. "Recent trends in foreign direct investment - 1997", In: **Internet**, 1998.
- QUADROS CARVALHO, R. "Capacitação Tecnológica Limitada e Uso do Trabalho na Indústria Brasileira", **São Paulo em Perspectiva**: Fundação Seade, vol.8, n. 1, 1994.
- _____. **Programmable automation and employment practices in brazilian industry**, PhD thesis, Brighton: University of Sussex, 1993.
- _____. & BERNARDES, R. Cambiando con la economía: estrategias de ajuste de empresas brasileñas líderes, In: **estudo preparado para a División de Desarrollo Productivo y Empresarial da CEPAL**, maio, 1997.
- QUINN, J. B. et. al. "Managing professional intellect: making the most of the best". **Harvard Business Review**, vol. 74, n. 2, março e abril, 1996, pp. 71-80.
- RANIS, G. "Determinants and Consequences of Indigenous Technological Activity", In: Fransman, M. e King, K. (org.), **Technological Capabilities in the Third World**, Londres: MacMillan, 1984.
- ROSENBERG, N. **Inside the Black Box - Technology and Economics**, Cambridge: University Press, 1976.

STEWART, F. "Technology Transfer for Development", In: Everson, E. e Ranis, G. (org.), **Science and Techonology - Lessons for Development Policy**, London: Intermediate Technology Publications, 1990.

_____. **Technology and Underdevelopment**, London: MacMillan Press, 1978.

TIFFIN, S. et. al. "Technological innovation and technical entrepreneurship for the development of a Nigerian agricultural machinery industry", **World Development**, vol. 15, n. 3, 1987.

UNCTAD. **World Investment Report 1994**, United Nations, Geneva, 1994, pp. 12, 15, 138, 243 e 244.

_____. "World Investment Report 1997", In.: **Internet**, 1998.

UNITED NATIONS. "Critical problems in economic statistics", **Statistical Comission**, 1997, pp. 10-14.

WETLAUFER, S. "Determining executive compensation". **Harvard Business Review**, vol. 74, n. 2, março/abril, 1996, pp. 11 e 12.

WORLD BANK. **The East Asian Miracle**, Oxford e New York: Oxford University Press, 1993.

(2) BIBLIOGRAFIA ESPECÍFICA AO ESTUDO DE CASO - DOCUMENTOS INTERNOS, TEXTOS EXTRAÍDOS DO SITE DA EMPRESA NA INTERNET, ARTIGOS DE JORNAIS E REVISTAS:

“Annual Report & Accounts - 1996”.

“Annual Report & Accounts - 1997”.

As melhores e maiores - 1996”, **Exame**, 1996.

As melhores e maiores - 1997”, **Exame**, 1997.

BREITINGER, J. “Exame - Brasil...”, **Exame**, 17 de abril, 1997.

CARVALHO, S. “Entrevistas de Exame...”, **Exame**, 17 de dez., 1997.

Competitive quality growth and leadership”, In: documento interno, 1996.

Empresa cria lata com tampa abre fácil”, **Superhiper**, agosto, 1995.

GAZETA MERCANTIL, 30 de novembro de 1997.

_____, 06 e 07 de dezembro de 1997.

“Innovation process management”, In: documento interno, 1996.

“Innovation strategy framework”, In: documento interno, 1996.

MARINI, E. Um sabor bem local..., **Isto É**, 26 de março, 1996.

O ESTADO DE SÃO PAULO, 02/10/95

_____, 23 de junho de 1997.

_____, 22 de agosto de 1997.

“O valor das marcas”, In: documento interno, 1996.

“Our history”, 1998.

REED S. “...finally knows where it’s going...”, **Business Week**, , maio, 1998.

Regional innovation seminar, In: documento interno, 15 a 19 de abril, 1996.

Regional manufacturing management seminar”, In: documento interno, 1996.

Shaping for outstanding performance”, In: documento interno, 1996.

Struturing the development funnel”, In: documento interno, 1996.

Training”, In: documento interno, 1996.

Workshop de inovação - considerações e sugestões”, In: documento interno, 1996.