

A geração de inovações por meio da *customer intelligence*: análise de empresas subsidiárias brasileiras atuando no mercado português

Alisson Eduardo MAEHLER
EA/UFRGS (Brasil)
aemaehler@ea.ufrgs.br

Carla M. M. CURADO
Universidade Técnica de Lisboa (Portugal)
ccurado@iseg.utl.pt

José Pedro B. G. PIRES
Maastricht University (Holanda)
jpbagapi@gmail.com

Eugênio Ávila PEDROZO
EA/UFRGS (Brasil)
epedrozo@ea.ufrgs.br

Resumo

Nos últimos anos tem se observado um movimento intenso de internacionalização por parte das empresas brasileiras, que passaram a estender suas operações para países dos mais diversos. O mercado português tem sido frequentemente buscado por empresas brasileiras, que passam a ver aí uma porta de entrada tanto para a União Europeia quanto para os países africanos. No entanto, um reduzido número de trabalhos tem pesquisado de forma efetiva as subsidiárias brasileiras no exterior. Em especial, os processos de troca de conhecimento com as matrizes no Brasil e a geração de inovação têm sido pouco explorados. Nesse sentido, este artigo visa analisar como ocorre a geração de inovações em subsidiárias de multinacionais brasileiras no exterior (neste caso, em Portugal) e qual o papel dos clientes nesse processo. Foram realizados estudos de caso em quatro subsidiárias de empresas brasileiras que atuam no mercado português a pelo menos um ano, de diferentes setores de atuação e tamanhos. Foram entrevistados executivos de nível intermediários, dos departamentos de tecnologia de informação, recursos humanos e comercial/internacional. Os resultados evidenciam uma troca constante de conhecimento com a matriz, embora o maior fluxo seja do Brasil para Portugal. Há um processo de inovação constante nas subsidiárias portuguesas, mas essa é de natureza predominantemente incremental e ocorre em apenas algumas áreas da organização, em que há maior especialização e competências. Também foi observada forte interação com o mercado, em especial com maiores clientes (*lead users*) que contribuem com sugestões que influenciam a criação de novos produtos nessas unidades.

Palavras-chave: Multinacionais; subsidiárias; inovação; *customer intelligence*.

Abstract

Recent years have seen a strong movement of internationalization from Brazilian companies, which have extended their operations to a wide range of countries. The Portuguese market has often been sought by Brazilian companies, which is seen as a gateway both to the EU and African countries. However, a small number of studies have investigated effectively the Brazilian subsidiaries abroad. In particular, the processes of knowledge exchange with headquarters in Brazil and the generation of innovation have been little explored. In this sense, this article aims to analyze how the generation of innovations occurs in Brazilian

subsidiaries existing abroad (in this case, Portugal) and the role of customers in this process. Case studies were conducted in four subsidiaries of Brazilian companies that operate in the Portuguese market for at least one year, from various activity sectors and sizes. We interviewed executives at intermediate level, from departments of information technology, human resources and commercial / international. The results show a constant exchange of knowledge with headquarters, while the largest flow is from Brazil to Portugal. There is a process of constant innovation in the Portuguese subsidiaries, but that is incremental in nature and occurs predominantly in only some areas of the organization, where there is a greater specialization and expertise. It was also observed strong interaction with the market, especially with larger customers (lead users) that contribute with suggestions and influence the creation of new products in these companies.

Key-words: Subsidiaries, innovation, customer intelligence.

Os autores agradecem à CAPES pelo apoio recebido.

1 Introdução

Nos últimos tempos tem-se observado um acentuado crescimento na formação de empresas multinacionais e do investimento dessas no exterior (FLEURY e FLEURY, 2007; SHERER et al., 2009). As empresas multinacionais brasileiras exercem atividades nos mais diferentes setores econômicos (metalurgia, construção civil, aeronáutica, agricultura), e são dos mais variados portes. Embora muito dos investimentos sejam destinados a países vizinhos, em especial na América Latina, o mercado europeu tem absorvido grandes volumes de investimentos. No mercado português, mais recentemente, observa-se a um aumento considerável no número de empresas brasileiras instaladas em seu território e nos montantes investidos. A reduzida distância cultural, as facilidades do idioma e o acesso à comunidade europeia tem sido motivos apontados por empresários e executivos para o IDE brasileiro em Portugal (COSTA, 2006).

Mais do que apenas mão de obra barata, as multinacionais nacionais buscam acesso à capital e recursos humanos e tecnológicos muitas vezes escassos no Brasil (GUILLEN e GARCIA-CANAL, 2009). Nesse aspecto, também o conhecimento passa a ser um recurso buscado, uma vez que o mesmo tem se mostrado um ativo cada vez mais importante para as organizações (GRAY, 2006; YANG et al., 2008).

Contudo, para que, firmas buscando mercados fora de seus atuais domínios, possam ser bem-sucedidas em sua estratégia de crescimento e desenvolvimento, a capacidade de absorver conhecimento e transformá-lo em algo comercializável torna-se um desafio constante. Nesse aspecto, as multinacionais são motivadas a estarem atentas aos *stakeholders* do local em que atuam ao mesmo tempo em que precisam se manter conectadas à sua rede global. Assim, estar atendo às necessidades locais pode contribuir para gerar novos negócios e conhecimentos necessários à estratégia de atuação internacional.

No caso de multinacionais, o estabelecimento de relações estreitas pode acontecer entre firmas do mesmo grupo empresarial, ou seja, entre matriz e subsidiárias, ou destas para com concorrentes e fornecedores. A localização das empresas em diferentes países abre a possibilidade de troca e de acesso a novos conhecimentos e informações, essenciais em ambientes de alta competição. Mesmo a estratégia de internacionalizar a organização pode ser direcionada, entre outros aspectos, à busca de conhecimento e inovação que se encontram limitados no país de origem (CAMUFFO et al., 2007).

Em muitos casos, o processo de acesso à novos conhecimentos e de geração de inovações passa a ocorrer não só internamente à firma, por meio de laboratórios de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) ou investimentos em ciência e tecnologia, mas por meio da interação com clientes, fornecedores e até mesmo concorrentes. As especificidades do negócio e do mercado atingido podem levar a uma profusão de *insights* úteis ao desenvolvimento de novos produtos e processos. Nesse sentido, a monitoração do ambiente, em especial de clientes, fornecedores e concorrentes, tem-se mostrado uma estratégia cada vez mais utilizada pelas empresas.

Grande parte da informação sobre concorrentes é obtida através de meios informais, junto aos trabalhadores, fornecedores e clientes ou em publicações e conferências da indústria ou mesmo pela internet, entre outros. Os meios formais para a obtenção de informação sobre os concorrentes são conhecidos como *competitive intelligence* (WHEELEN e HUNGER, 2008).

No entanto, nos últimos anos, em parte devido à maior concorrência no mercado e em outro pelo aumento do poder de escolha e de informação disponível, o cliente tornou-se uma fonte importante de informações (THOMKE e HIPPEL, 2002). Mesmo a literatura sobre marketing parece apontar para a existência de práticas em que o cliente cada vez mais é convidado a dar opiniões e informações, como os *focus group*, os estudos de caso, os conselhos de cliente, as grandes *surveys* que buscam medir a percepção e o comportamento de compra. Contudo, quando a obtenção de informações passa a ocorrer por meio de clientes, parece não haver uma nomenclatura específica. Assim, optou-se pela utilização do termo *customer intelligence*, em uma referência à abordagem anterior.

A análise da literatura mostrou serem reduzidos os trabalhos que analisam a relação entre clientes e a geração de inovações em subsidiárias de empresas multinacionais brasileiras no exterior. Mesmo o estudo de tais subsidiárias ainda é limitado (OLIVEIRA JÚNIOR, 2007), uma vez que muitos autores têm dado preferência aos estudos das matrizes dessas multinacionais. Haja visto que a própria internacionalização das multinacionais brasileiras é recente (FLEURY e FLEURY, 2007; SHERER et al., 2009), seu estudo é uma necessidade salutar. Entender os processos de geração de inovações em subsidiárias contribui para entender a dinâmica de conhecimento e, por conseguinte, de criação de valor em setores altamente dinâmicos da economia, responsáveis pela geração de divisas e empregos cada vez mais necessários para países em desenvolvimento.

Sendo assim, pretende-se responder às seguintes questões de pesquisa: como ocorre a geração de inovações em subsidiárias de multinacionais brasileiras no exterior? Qual o papel dos clientes nesse processo? Quais os resultados observados? Dessa forma, o objetivo do presente artigo é verificar como ocorre a geração de inovações em subsidiárias de multinacionais brasileiras atuando na Europa, particularmente no mercado português.

#

2 A geração de inovações em multinacionais e o papel dos clientes

No processo de geração de inovações, a informação obtida a partir do ambiente (*environment scanning*) pode ter um papel relevante. Isso porque ela pode ser uma fonte complementar de dados e informações existentes no interior da firma. Na visão de Daft e Weick (1984), as próprias organizações são entendidas como sistemas de interpretação (como elas leem o mundo). Esse processo é determinado tanto pelas crenças dos gestores sobre o ambiente em que se situam quanto pelo grau de intrusão das empresas no ambiente. A forma como os gestores interpretam o ambiente (e, conseqüente, o modo como a organização interpreta) leva ao estabelecimento de diferentes estratégias e tomadas de ação. Ainda, a aprendizagem advinda desse processo pode ter papel importante sobre o conhecimento que a

firma adquire e acumula, habilitando a mesma à geração de inovações mais ou menos adaptadas ao seu negócio e ao negócio dos seus clientes.

No caso particular das subsidiárias que iniciaram recentemente operações num mercado até então pouco conhecido, analisar o mercado revela-se essencial para delinear as estratégias de atuação nesses mercados. De certa forma, trata-se de uma estratégia que a empresa multinacional tem de contornar a desvantagem de ser estrangeira num novo mercado. No entanto, será difícil alcançar níveis de conhecimento como o adquirido ao longo dos anos por empresas que estão há mais tempo no mercado e que são agora suas concorrentes (através, por exemplo, da curva da experiência). A busca pela inovação e o lançamento de produtos melhores e mais adaptados à localidade tornam-se tarefas essenciais. Afinal, como mencionado anteriormente, em qualquer indústria a inovação passa a ser o motor da competitividade empresarial e o grande elemento de diferenciação frente à concorrência.

Tradicionalmente, os produtores eram os principais responsáveis pelo desenvolvimento de produtos (THOMKE e HIPPEL, 2002; OLIVEIRA e HIPPEL, 2009). Contudo, novas abordagens como a *customers-as-innovators*, conferem ao cliente mais responsabilidades na criação de novos produtos. De acordo com o modelo de Thomke e Hippel, 2002, as atividades de *design* e criação de protótipos são levadas a cabo pelos clientes. Por um lado, as poupanças de custos e tempo são consideráveis para a empresa, já que as interações com o cliente são reduzidas e o processo de produção é acelerado e mais eficaz. Por outro lado, os clientes beneficiam-se de um produto adaptado às suas necessidades mais rapidamente.

As necessidades dos clientes são por vezes difíceis de compreender. Por isso novos produtos que são desenvolvidos com base em informações que a empresa tem dos clientes (portanto, do ambiente), podem não ser bem aceitos no mercado, caso essas informações não estejam corretas (HIPPEL, 1988). Ao conferir aos clientes o papel do desenvolvimento de produtos ou de adaptações de um produto, os estrategistas podem desenvolver os produtos melhor do que qualquer outra empresa. Num estudo de Urban e Hippel, conceitos de *softwares* industriais desenvolvidos por *lead users* tinham uma aceitação maior do que os conceitos desenvolvidos por métodos convencionais de *marketing* (FRANKE et al., 2006).

Para incluir os clientes no desenvolvimento de produtos, as empresas precisam dotar os mesmos com um kit de ferramentas adaptado a um determinado produto (THOMKE e HIPPEL, 2002). Estas ferramentas deverão ser fáceis de usar e deverão possuir informação acerca de componentes previamente testados e sobre as limitações de produção.

O modelo de Thomke e Hippel (2002) proporciona aos clientes uma grande autonomia e responsabilidade. O fornecedor aparece mais como um gestor do processo e um fabricante final das necessidades observadas. Logicamente a interação, por meio da interface fornecedor-cliente necessita ser constante e apresentar uma relação de confiança. De modo

É prática comum em algumas empresas, envolver os clientes no desenvolvimento dos seus produtos. Estes clientes, chamados *lead users*, estão à frente das tendências do mercado e tem necessidades que vão para além daquelas de um cliente médio (WHEELLEN e HUNGER, 2008). O objetivo da inclusão das ideias provenientes dos clientes em novos produtos prende-se com a percepção das suas necessidades e também com a posterior aceitação dos produtos no mercado, que tende a ser mais eficaz uma vez que os próprios clientes também participaram no processo de desenvolvimento desses produtos, como discutido em Oliveira e Hippel (2009).

O conhecimento obtido a partir das atividades dos clientes é principalmente usado pelas empresas para gerar *inovações incrementais*. Em resposta à introdução de produtos com melhor desempenho ou custos ligeiramente mais baixos para os consumidores, os concorrentes não tardam muito em apresentar versões melhoradas ou mais eficientes do

mesmo produto. Contudo, as *inovações disruptivas* podem passar despercebidas quando a análise recai se limita aos clientes atuais. Subestimar o potencial de novos mercados pode ser desastroso para as grandes empresas (CHRISTENSEN e BOWER, 1996). Os mecanismos das multinacionais podem impedir que projetos com potencial de criação de valor sejam aprovados. Isto porque as empresas se focam apenas nos clientes e concorrentes atuais podem deixar de lado potenciais clientes que venham a gerar lucros extraordinários. Como foi observado por Christensen (2006), no estudo do mercado dos discos rígidos, as grandes firmas que se concentravam nos mercados com margens mais elevadas, direcionavam as suas inovações para os seus clientes *mainstream*. Por seu turno, empresas menores adotaram *inovações disruptivas* em mercados que apesar de terem margens mais reduzidas, tinham um grande potencial de crescimento.

3 Método de pesquisa

A abordagem utilizada na pesquisa foi a qualitativa por se tratar da mais adequada forma para análise aprofundada de um fenômeno, que é o que está sendo buscado através do estudo de caso.

3.1 Instrumentos, procedimentos de coleta e análise de dados

Para o alcance dos objetivos, realizamos um estudo de caso em quatro subsidiárias. Os dados foram obtidos através de fontes primárias (entrevista semi-estruturada com executivos e observações *in loco*) e por meio de fontes secundárias, em especial pesquisa documental.

Para validação do instrumento de coleta de dados (roteiro de entrevista), foram consultados três especialistas que propuseram alterações o instrumento original, entre elas a redução do número de questões e a reformulação de algumas perguntas. Um dos especialistas é consultor independente na área de negócios internacionais e atua nos mercados europeu e latino-americano; a segunda especialista é professora da Universidade de Aveiro (Portugal) e doutoranda em gestão. A terceira especialista é estudante de doutorado na Universidade Politécnica de Hong Kong é mestre em gestão, atuando na área de gestão do conhecimento.

Os entrevistados foram escolhidos tendo em vista ocuparem cargos de gerência ou alta direção e serem de diferentes áreas das empresas (em geral, TI, RH, comercial). Foi utilizado o método bola-de-neve, em que os gestores indicam o próximo entrevistado, facilitando assim os contatos. Buscou-se sempre entrevistar mais de uma pessoa por empresa, para suprir uma lacuna destaca por Yang et al. (2008), em que as pesquisas na área de gestão internacional frequentemente consultam apenas um indivíduo por organização.

Importante ressaltar que, por dificuldades de acesso e de agenda a alguns executivos, não se obteve permissão para entrevistar mais executivos na subsidiária D. O Vice-presidente administrativo-financeiro que iria ser entrevistado declarou estar com a agenda comprometida, no fim do ano de 2010, o que inviabilizou a consulta de um número maior de pessoas. Além dele, o vice-presidente de aero-estruturas recém havia sido transferido para a sede no Brasil, de modo que a subsidiária D teve apenas dois executivos entrevistados. Ao contrário, na Subsidiária B os contatos foram produtivos, conseguindo-se uma gama mais ampla de entrevistados, os quais foram inseridos no presente trabalho.

O Quadro 01 apresenta as empresas e perfil dos entrevistados:

Empresa	Posição do entrevistado	Formação	Tempo empresa	Experiência internacional
Empresa A	Gerente de engenharia	Engenharia elétrica	12 anos	Nenhuma
	Gerente de RH	Economia	9 anos	Nenhuma
	Gerente comercial	Engenharia mecânica/MBA em gestão	6 anos	Portugal (4 anos)
Empresa B	Gerente de RH;	Gestão de empresas/MBA em finanças	22 anos	Espanha (5 anos)
	Gerente comercial;	Análise de sistemas	26 anos	Portugal (3 anos)
	Supervisor de TI.	Curso técnico	37 anos	Portugal (10 anos)
	Gerente de agência	Gestão de empresas	7 anos	Portugal (9 anos)
Empresa C	CEO no Brasil;	Análise de sistemas	28 anos	Nenhuma
	Gerente comercial	Análise de sistemas	8 anos	EUA (6 meses)
	Gerente técnico/TI	Informática	3 anos	Brasil (6 meses)
Empresa D	Diretor comercial	Engenharia aeronáutica/ Mestrado em engenharia	4 anos	Portugal (4 anos) e Inglaterra (1 ano)
	Diretor de RH	Sociologia	4,5 anos	Brasil (3 meses) e Angola (3 meses)

Quadro 01: Perfil dos executivos entrevistados

As observações foram feitas durante o período de entrevistas e foram feitas visitas à fábrica de uma das empresas e a uma agência e ao escritório da instituição bancária. Uma das empresas, ligadas ao setor aéreo não permitiu a visita por haver segredos industriais.

A consulta aos documentos, sites, material publicitário bem como de realização de entrevistas tem como objetivo realizar uma triangulação dos dados, método proposto por Eisenhardt (1989) e Yin (2001), em que múltiplas fontes de informações para pesquisa são utilizadas, com vistas a melhor compreender o fenômeno que está sendo estudado.

Como sugere Eisenhardt (1989), múltiplas formas de coleta de dados podem ser consideradas, em especial quando se trata de uma abordagem mais qualitativa de pesquisa ou quando casos são analisados. As entrevistas duraram cerca de 60 minutos e foram gravadas e transcritas, totalizando 12 horas de entrevistas. Os documentos consultados foram: catálogos das empresas; folders institucionais; perfil da empresa no Portal do Investidor da Revista Exame (Brasil); sites institucionais; dados obtidos por meio do Banco Central do Brasil e boletins quadrimestrais. Importante ressaltar que três das quatro empresas consultadas pertencem a grupos que estão listados no Guia Exame das 1000 melhores e maiores empresas do Brasil, publicação está com uma grande base de dados sobre a companhia.

A análise de dados se deu por meio do método de análise de conteúdo, descrito por Bardin (2009). Para a autora a análise de conteúdo é entendida como descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto por uma comunicação. As unidades de análise podem ser palavras, caracteres, temas ou tópicos. Segundo a autora, são criadas categorias analíticas para a classificação das unidades e a comunicação é decomposta de acordo com regras pré-estabelecidas. Para este artigo categorizaram as respostas da entrevista por empresa, por entrevistado e segundo as questões do roteiro de entrevista.

As categorias são descritas na Tabela 1 a seguir:

	Categoria de análise	Sub-categorias
Dimensão inovação	Existência de inovação no grupo	a) Existe criação de inovações, na M e na S; b) Existe criação de inovações, mas apenas na M; c) Existe criação de inovações, mas apenas na subsidiária; d) Não existe atividade de inovação no grupo.
	Frequência da geração de inovações	a) a empresa lança inovações de modo frequente; b) a empresa não lança inovações de modo frequente.
	Processo de geração de inovações	a) por meio da monitoração do ambiente (concorrentes, clientes e fornecedores); b) por meio do departamento de P&D; c) por meio de grupos estratégicos.

Tabela 1: Categorias e sub-categorias de análise

Foi utilizado o *Software* Maxqda® para a análise de dados. A utilização do *software* permitiu a criação de categorias de análise, o estudo das frequências dos textos correspondentes à cada categoria, a escolha de textos que melhor representassem os pontos em análise e a comparação de respostas entre as diferentes empresas.

As empresas foco da pesquisa foram escolhidas como estudos de caso tendo em vista seu porte e sua atuação no cenário português, bem como por sua facilidade de acesso. Os nomes das empresas foram mantidos em segredo atendendo à pedido dos responsáveis, sendo os nomes substituídos pelos pseudônimos A, B, C e D.

3.2 Descrição dos casos analisados

Atualmente a empresa A é a maior fabricante latino americana de motores elétricos e uma das maiores do mundo, atuando nas áreas de comando e proteção, variação de velocidade, automação de processos industriais, geração e distribuição de energia e tintas e vernizes industriais (SUBSIDIÁRIA A, 2010a). A produção se concentra em oito parques fabris localizados no Brasil (Guaramirim, Blumenau, São Bernardo, Manaus, Gravataí, Hortolândia e dois em Jaraguá do Sul, sede da empresa), três na Argentina, dois no México, um na China e um em Portugal, sendo esta última unidade situada na cidade de Porto (SUBSIDIÁRIA A, 2010).

O segundo caso é da Empresa B. A companhia é o maior banco de capital brasileiro no país e um dos maiores bancos da América Latina (Subsidiária B, 2008). No que se refere à estrutura de pessoal, o número de funcionários efetivos é 103.923 (março de 2010), além de 10.019 estagiários atuando em todo o país (SUBSIDIÁRIA B, 2010). Há que se perceber o fato de por ser um banco público, todos os funcionários são admitidos por meio de concurso, de modo que é vedada a contratação de profissionais do mercado.

A Empresa B é um conglomerado de sete empresas, tendo sua sede em Brasília-DF. Ele reúne 15 empresas controladas e uma entidade de previdência complementar. Além disso, por meio de um banco de investimentos, mantém participação em outras seis empresas (SUBSIDIÁRIA B, 2008a). Atua em Portugal a mais de 30 anos, possuindo seis agências no país.

O terceiro caso pesquisado é a empresa C, com sede em São Paulo – SP e que atende clientes corporativos no que se refere à automação de processos administrativos e financeiros, com a utilização de *softwares* para a gestão de *Balanced Scorecard*, planejamento estratégico e inteligência competitiva. A empresa possui 28 anos de existência e está na Europa desde 2003, atendendo especialmente os setores financeiros e de seguros. Atende o mercado africano, sobretudo Angola e Moçambique e recentemente México, na América do Norte, por meio de alianças e parcerias com empresas locais. Na Europa possui clientes em Portugal e na Espanha (SUBSIDIÁRIA C, 2010). A unidade em Lisboa possui dois sócios diretores e seis empregados, das áreas de recursos humanos, TI e operacional.

Por último, a Empresa D é umas das maiores empresas de aviação do mundo, em especial no mercado de aviação de médio porte (aviões com até 130 lugares). O mercado de atuação possui três categorias distintas: aviação comercial, aviação militar e aviação executiva, cada qual com modelos e desenvolvimentos específicos. Desde a década de 60, período de sua fundação, a empresa já fabricou cerca de cinco mil aviões que operam em 88 países dos cinco continentes (SUBSIDIÁRIA D, 2010). No Brasil sua sede está localizada em São José dos Campos, interior de SP e região de um grande *cluster* aeroespacial.

Em Portugal a subsidiária da MD é a SD. A SD é uma subsidiária não integral, uma vez que seu controle é detido por uma *holding*, a Airholding, que detém 65% do capital da empresa, sendo que o restante 35% é de propriedade do governo português (SUBSIDIÁRIA D, 2010a). Por sua vez, MD contém 70% das ações da Airholding, sendo os outros 30% detidos por um grupo francês. Assim, a SD se reporta tanto à sede da MD no Brasil quanto ao grupo francês que é seu acionista. Foi fundada em 1918, em Alverca, Portugal, sendo uma das mais antigas empresas de manutenção e fabricação aeronáutica da Europa.

4. Análise dos resultados

4.1 A frequência da geração de inovações

Na análise das entrevistas ficou latente o fato de que a inovação é uma constante, e ocorre tanto nas matrizes como nas subsidiárias (embora em menor escala nessas últimas). As maiores estruturas de pesquisa, como laboratórios, e as maiores relações com universidades e centros de pesquisa se concentram nas sedes do Brasil. Há, de certa forma, um controle sobre a atividade de P&D nas subsidiárias, que ocorre especialmente em poucas áreas. Como será mostrado adiante, a análise do mercado e a incorporação do conhecimento existente fora da companhia se mostram estratégias frequentes e incentivadas pela alta direção.

Um dos primeiros pontos a destacar diz respeito à frequência da introdução de inovação. Como inovações, aqui, entende-se melhorias tanto de processos, produtos, mercados quanto de marcas e estratégias. Ou seja, inovações entendidas num contexto geral.

Quando questionados sobre se a empresa em que atuam lança inovações de modo frequente, houve quase unanimidade em respostas afirmativas. É possível que, sendo a forma de coleta de dados ocorrida por meio de entrevistas, os entrevistados queiram dar uma resposta positiva ao entrevistador, aspecto esse ressaltado por Barañano (2008), de modo a ser a mesma uma resposta “socialmente aceitável”. Esse viés pode ser controlado, ainda que de forma pouca aprofundada, pela análise documental (em especial folders e sites institucionais). Isso porque nesse material fica claro o grande número de novos produtos lançados recentemente, quer seja pela matriz quanto pelas subsidiárias.

Na visão de um dos executivos entrevistados:

Continuamente, quer dizer, na área de *software* que a gente atua, a área de tecnologia, isso é uma obrigação (...). Nós fazemos algumas grandes modificações,

inovações mesmo, como a nossa parte de simulações no *software* que a gente lançou em abril. Exemplo a análise quadrante e a previsão de cenários (...). É essa a cultura (de inovação) que quero criar na empresa. (CEO do Brasil, Subsidiária C).

A análise das entrevistas permitiu, no que se refere à frequência de inovação, a criação de duas categorias de respostas (ver Tabela 1): a) a empresa lança inovações de modo frequente e b) a empresa não lança inovações de modo frequente.

A Tabela 2 apresenta a frequência de respostas (textos) em cada categoria analisada:

Categoria de análise	Sub-categorias	Frequência (Textos)
Existência de inovação no grupo	e) Existe criação de inovações, na M e na S;	17 textos
	f) Existe criação de inovações, mas apenas na M;	02 textos
	g) Existe criação de inovações, mas apenas na subsidiária;	0 texto 01 texto
	h) Não existe atividade de inovação no grupo.	
Frequência da geração de inovações	a) a empresa lança inovações de modo frequente;	18 textos
	b) a empresa não lança inovações de modo frequente.	01 texto
Processo de geração de inovações	a) por meio da monitoração do ambiente (concorrentes, clientes e fornecedores);	24 textos 04 textos
	b) por meio do departamento de P&D;	04 textos
	c) por meio de grupos estratégicos.	

Tabela 2: Frequência de textos em cada categorias e sub-categorias de análise

A análise das entrevistas apresenta interessantes resultados. Nesse sentido, quatro aspectos podem ser destacados: a) a existência e o papel da inovação; b) a especialidade da inovação em algumas áreas das empresas e não na organização como um todo c) o papel da internacionalização para a inovação; d) a participação das subsidiárias na geração de inovação, por meio de um fluxo reverso de conhecimento; e e) a participação dos clientes e fornecedores na geração de inovações.

O primeiro aspecto, a existência e o papel da inovação, esta aparece claramente nas falas dos executivos entrevistados. Nas três empresas, mesmo sendo de diferentes setores (indústria e serviços) e portes (uma média e duas grandes), a inovação parece ser uma estratégia consolidada, tanto na matriz quanto nas subsidiárias. Mesmo os gestores sendo de diferentes áreas da organização, a estratégia de inovar é constante e ressaltada. No entanto, como colocado no segundo aspecto, ela não abrange todas as áreas da empresa, mas está especializada em alguns produtos/ processos. É o caso da Empresa A, que é especializada no desenvolvimento e na produção de motores resistentes à explosão. Por seu turno, o gerente de informática resalta a alta qualificação da Empresa B em sistemas informáticos e sistemas de informação, o que permite ter uma vantagem competitiva sobre os concorrentes. A empresa C por sua vez é especialista em sistemas de gestão, em especial *Balanced Scorecard*, sendo que modificações importantes no sistema tiveram origem na unidade de Portugal, devido ao contato com clientes locais.

No que se refere ao terceiro ponto, observa-se que a própria internacionalização tem contribuído como fomentadora da inovação. O caso da Empresa B, em que gerente comercial observa que “com a internacionalização está mais frequente” é um sinal claro de que há uma ligação entre os dois fenômenos. Não por acaso que uma das teorias da firma multinacional (e

da internacionalização da firma), a Teoria do Ciclo de Vida do produto, de Vernon (1966) centra sua atenção no desenvolvimento tecnológico e na inovação.

Outro aspecto abordado foi a questão dos fluxos reversos de conhecimento, ou seja, a crescente importância das subsidiárias como fonte de conhecimento. Tradicionalmente, a literatura sobre transferência de conhecimento preconizava um fluxo que se originava na matriz, em geral localizada em países desenvolvidos, contando com grande volume de recursos destinados a atividades de P&D, alta qualificação de seus recursos humanos e alta *expertise* gerencial. Nos últimos anos, contudo, diversos trabalhos, como os de Yang et al. (2008) e Ribeiro e Oliveira Junior (2009), entre outros, tem analisado essa questão.

À medida que as subsidiárias ganham projeção internacional, ou melhoram suas capacidades de competir, criando novas competências, o conhecimento produzido é retransmitido para as matrizes. Ou seja, a matriz passa a incorporar o conhecimento produzido na subsidiária, num processo de mão dupla. Isto fica claro na fala do Gerente comercial da Empresa B, ao afirmar que “também tem coisas que aqui tem que a gente passa para lá”. Assim, à medida que a subsidiária se especializa em algum produto, como no caso dos motores à explosão (Empresa A), esta *expertise* é repassada para a matriz, por meio da transferência de conhecimento com seus diferentes mecanismos. A empresa B, ao ressaltar o seu conhecimento do varejo português, passa conhecimentos úteis à estratégia da matriz no Brasil, em especial no que tange à segmentação de mercado, hábitos de consumo e operações financeiras. O mesmo é observado na empresa D, em que a competência em manutenção e aero-estruturas é repassada ao Brasil. Assim, este ponto, que recentemente vem sendo trabalhado por autores no Brasil, parece se confirmar, embora mais casos necessitem ser pesquisados para verificar se esta é uma tendência ou algo passageiro.

Por último, observa-se que a geração de inovações é um processo frequente e amplo na organização, embora as subsidiárias tendam a se especializar em alguns processos/produtos chave. Verifica-se a existência de um fluxo reverso do conhecimento, que parte das subsidiárias. Em todas as empresas pesquisadas essa percepção ficou clara. No entanto, o controle e o *mainstream* tecnológico se concentram nas matrizes no Brasil, à semelhança com o que acontece nas multinacionais tradicionais dos países desenvolvidos. Assim, o rótulo de país subdesenvolvido parece não mais se aplicar ao Brasil, uma vez que suas multinacionais produzem produtos e serviços de ponta, transferindo parte desse conhecimento para suas subsidiárias na Europa e Estados Unidos.

4.2 O processo de geração de inovações e a participação de clientes

Uma questão importante se refere à participação de clientes e concorrentes no processo de geração de inovações, tema focal deste artigo. Neste aspecto, a *customer intelligence* parece ser estratégia recorrente nos três casos analisados. Como destacado em Daft e Weick (1984), a monitoração do ambiente se mostra uma importante ferramenta para a geração de *insights* que de outra forma não seriam possíveis. Contudo, chama a atenção o papel desempenhado pelos clientes no processo de inovação, que é frequente e salutar.

O Gerente comercial da Empresa B observa que “a gente está olhando mais para fora, nosso mercado e dando *feedback* para a matriz”. Além disso, o Gerente comercial da Empresa C também faz uma observação semelhante, ao afirmar que “ela (a empresa) trabalha em cima da inovação, tanto que tem participação dos próprios clientes na inovação”. Um processo interessante de se notar é o Conselho de Clientes, descrito pelo mesmo gerente, em que os vinte principais clientes da empresa são reunidos para a troca de informação e a verificação das necessidades existentes, quer seja para inovações radicais (o que não existe ainda no mercado) ou incrementais (melhorias no que já existe).

A questão da geração da inovação por meio da *customer intelligence* foi melhor explorada por meio da questão “como se dá o processo de geração de inovações na empresa e na subsidiária? Três categorias de análise foram criadas: a) por meio da monitoração do ambiente (concorrentes, clientes e fornecedores); b) por meio do departamento de P&D e c) por meio de grupos estratégicos. Assim, 24 textos se enquadraram na resposta “A”, 4 textos na resposta “B” e 4 textos na resposta “C”. Ou seja, a geração de inovações nas subsidiárias ocorre primordialmente por meio do *environment scan*. As quatro empresas foram unânimes em se basear no mercado para gerar inovações.

No primeiro aspecto, monitoração do ambiente, destaca-se o discurso do Gerente de produção da Empresa A, quando observa que:

Muitas vezes sucede pelo lado externo, do mercado, a identificação da necessidade de um produto, um nicho ou até um área em que a presença no mercado é de poucos *players*, ou de um cliente com uma necessidade específica, tipo uma tinta ou alguma coisa. (...) quando há a aprovação do processo, o projeto segue, nomeadamente na área de engenharia sempre apoiada por algum laboratório. (Gerente de Produção Empresa A)

Ainda na empresa A, que é uma empresa do setor industrial de grande porte, o Gerente de RH observa que “no fundo é tentar dar resposta às solicitações do mercado. É mais nessa linha. É muito baseada na percepção do cliente, não aquela visão fechada, do cientista e laboratório. É muito de ouvir as necessidades do cliente”. Assim, na mesma empresa, mesmo em setores diferentes, as respostas são coincidentes.

Na empresa B também foi observada a participação de clientes. O gerente Comercial desta empresa observa que “muitas vezes o desenho de novos produtos vem da demanda pontual de uma visita de um cliente”. Além disso, o entrevistado comenta da existência de uma área de inteligência competitiva, destinada a monitorar o mercado e trazer novas ideias.

Por seu turno, a empresa C também denota grande participação dos clientes na geração de inovações. A mesma posição assumida pelo Diretor Comercial é destacada pelo CEO da matriz no Brasil, em que o mesmo coloca que “essas coisas (ideias e inovações) surgem (...) com a interação com clientes, o cliente expõe necessidades, o que ele precisa, então como você tem clientes que interagem com outros clientes, então vem muita ideia, é impressionante”. Para o CEO a inovação, em especial na área tecnológica, ocorre por fontes externas, como destacado por Wheelen e Hunger (2008). Na empresa D, subsidiária de uma fabricante de aviões, o mesmo também é observado. O Diretor de mercado observa que não existe um departamento de P&D na subsidiária, mas uma área de engenharia que busca inovar. Além disso, a inteligência de mercado é muito atuante, uma vez que a análise da concorrência é constante, por meio de *competitive intelligence*, que repassa informações para a matriz no Brasil. Os clientes participam do processo através de dois instrumentos: a pesquisa anual de satisfação de cliente, por meio de sugestões e reclamações; e por meio dos canais de comunicação, nomeadamente internet e atendimento ao cliente.

A participação do departamento de P&D no contexto das empresas é de um órgão auxiliar, destinado a implantar e melhorar as ideias e sugestões vindas do mercado. Isso é observado na fala do Gerente de Produção da Empresa A, ao afirmar que após aprovada a ideia (o projeto), este segue para a área de engenharia, apoiada por laboratórios. Assim, conclui-se que as inovações geradas são *incrementais*, melhorias, e não produtos que rompem com o que existe no mercado. Esse aspecto pode levar a geração de produtos que atendam às *necessidades existentes* e ainda não atendidas. O desafio passa a criar produtos para suprir necessidades que os clientes *não sabem que tenham*, o que poderia ser melhor alcançado por meio de inovações radicais (como a internet, o telefone móvel, o computador, entre outros).

Por último, os grupos estratégicos identificados são os *lead users*, clientes que estão à frente das tendências do mercado e tem necessidades que vão para além daquelas de um cliente médio, identificados por Wheelen e Hunger (2008). Os *lead users* identificados são os maiores clientes, reunidos nos Conselhos de Clientes e no Comitê de clientes, destacados na Empresa C. Esses clientes não recebem remuneração por sua participação, que é eventual (geralmente a cada 2 meses). No entanto, recebem produtos focados em suas necessidades, tem voz ativa na elaboração de produtos pelos fornecedores e são formadores de opinião nos mercados em que atuam.

5 Discussões e modelo de análise

Grande parte da literatura de negócios brasileira absorve conteúdos de países estrangeiros, notadamente dos EUA e Europa. O modelo de Tronkhen e Hippel (2002) é um desses. No entanto, sua utilização parece não adequada para a análise dos casos em estudo, uma vez que o processo de mostra menos calcado nos clientes do que o modelo teórico dos autores citados apresenta.

Nesse sentido, partiu-se para a elaboração de um modelo de análise próprio, que ainda carece de maiores desdobramentos no campo prático. Duas questões são importantes nesse processo: a frequência (e qualidade) das interações e o estabelecimento de uma relação de confiança durante o tempo. No primeiro caso, as interações necessitam ser constantes, e muitas vezes nas empresas analisadas elas obedecem a um cronograma formal, com reuniões bimestrais ou trimestrais. Não basta um simples contato eventual de compra e venda, já que a relação deve ser durável, para que a troca de ideias e informações possa ocorrer. Além disso, como mencionado, o tempo passa a ser um fator importante. À medida que o tempo passa as interações aumentam, com idas e vindas nos testes e adaptações dos produtos fabricados. É de se supor que quanto mais o tempo passa e mais frequente são as interações, maior o *feedback* útil ao processo inovativo da multinacional e mais adaptado é o produto às necessidades dos clientes.

A Figura 01 apresenta o modelo de análise proposto:

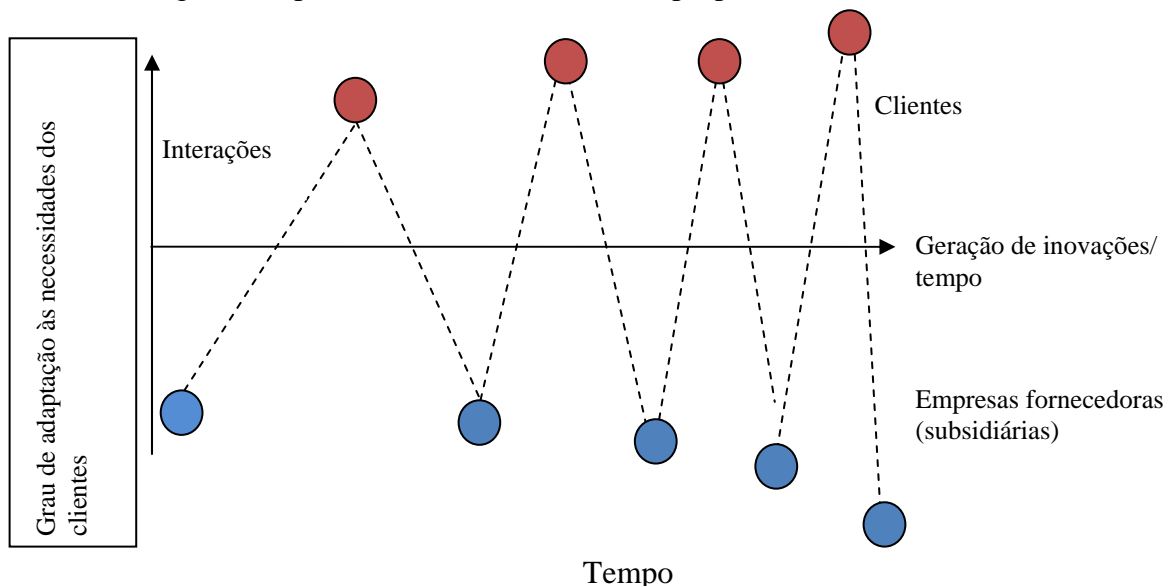


Figura 01: O modelo de *customer intelligence* proposto

Assim, no modelo proposto, o grau de adaptação ao usuário final é função do tempo decorrido, baseado em sucessivas interações cliente-fornecedor. Quanto maior o número de

interações e quanto maior o tempo decorrido, mais adaptado se torna o produto às necessidades dos clientes e mais incrementais são as inovações. Há uma intensa relação entre clientes e fornecedores, manifestada por meio de conselhos e comissões de clientes, ou simplesmente por monitorações não estruturadas do ambiente.

Nesse aspecto, o esquema de Daft e Weik (1984) de escaneamento, interpretação e aprendizagem parece ser bastante útil, uma vez que o processo começa com a coleta de dados e informações, se estrutura por meio de planos e projetos e gera aprendizagem por meio da geração de inovações utilizando o conhecimento obtido. Logicamente que nem todas as ideias e informações que são coletadas são utilizadas e se transformam em produtos. Na verdade, apenas uma pequena parte é utilizada. O grande desafio passa em selecionar a informação relevante, através do *intepretation* e gerar uma aprendizagem útil ao mercado. A inteligência competitiva e uma base de conhecimento desenvolvida, por meio da capacidade absorptiva de Cohen e Levinthal (1990) pode ser de grande utilidade para essa questão.

O processo de geração de inovações a partir de clientes, em nosso ponto de vista, é eminentemente incremental e se dá, na maioria das vezes, a partir de melhorias e adaptações a produtos e serviços *já existentes*. Assim, a inovação radical, disruptiva, capaz de gerar lucros extraordinários, não ocorre, mas dá lugar a um processo mais simplificado. Com isso, o departamento de P&D assume um papel acessório, auxiliando os gestores na implantação de ideias que chegam *de fora* da empresa. Os executivos entrevistados consideram a pesquisa, principalmente a básica, de alto risco, com retornos incertos e altamente custosa, não sendo, pois, uma prioridade das subsidiárias. O foco é atender às necessidades do cliente, contribuir com conhecimentos do mercado local às matrizes e, se possível, gerar lucratividade com baixo custo. Não é sem motivo que o foco dos produtos das multinacionais brasileiras no exterior tem sido produtos de baixo valor agregado, como demonstrado por Viturino (2011).

6 Conclusões

O presente artigo procurou avançar no objetivo de verificar como ocorre a geração de inovações em subsidiárias de multinacionais brasileiras atuando na Europa, particularmente no mercado português. Observa-se uma carência de estudos que abordem essa temática, em especial consultando as subsidiárias, uma vez que os estudos têm sido limitados à pesquisa apenas nas matrizes das empresas brasileiras (OLIVEIRA JÚNIOR, 2007). A pesquisa auxilia na compreensão de um fenômeno emergente e ainda não plenamente compreendido, que é a atuação de multinacionais brasileiras no exterior (FLEURY e FLEURY, 2007).

O artigo permitiu observar que é intensa a participação dos clientes na geração de ideias e *insights* úteis ao processo inovativo. Ademais, esse processo permite a criação de produtos e serviços adequados ao mercado, com demanda garantida, e que permite maior fidelização dos usuários envolvidos. O processo se encontra bastante estruturado, como por meio de formação de Conselhos e Comitês de Clientes, e foi ressaltado nas quatro empresas pesquisadas, por gestores de diferentes áreas da organização.

Identificou-se também a existência de um fluxo reverso de conhecimento, das subsidiárias para as matrizes, fenômeno esse emergente na literatura sobre transferência de conhecimento em multinacionais (FOSS et al., 2010). No entanto, as subsidiárias possuem conhecimentos e competências específicas, em algumas áreas do negócio, sendo, portanto, classificadas como subsidiárias contribuidoras especializadas, na classificação de Birkinshaw e Morrison (1995). A totalidade da *expertise* e do conhecimento se concentra na matriz, ainda que localizada num país em desenvolvimento.

O trabalho apresenta algumas limitações. Uma delas se refere ao fato de que os resultados não podem ser generalizados ou aplicados a outros contextos, apenas aos casos analisados. Assim, não é possível afirmar com exatidão que o processo de inovação em

subsidiárias de multinacionais brasileiras ocorre sempre da mesma forma que nos casos discutidos, embora haja indícios de que esta seja uma realidade também em outros grupos empresariais. Além disso, não foram consultados, neste momento da pesquisa, executivos das sedes no Brasil, o que será feito em etapa posterior. Outra limitação é o número de entrevistados. Apesar de haver um esforço no sentido de consultar o maior número possível de gestores, limitações de tempo, recursos e de acesso impediram a consulta de mais pessoas.

No que se refere a estudos futuros, sugere-se ampliar o escopo de pesquisa para um maior número de empresas e de países. Este artigo considerou apenas subsidiárias atuando em Portugal. Poderiam ser pesquisadas empresas com unidades em países emergentes, como Rússia, China e Índia, que poderiam apresentar resultados diversos dos encontrados em unidades estabelecidas em países desenvolvidos. Além disso, novas variáveis podem ser analisadas, como a questão de inovação aberta (*open innovation*), a inovação a partir de fornecedores e a discussão de inovação incremental *versus* radical, pouco abordada em trabalhos com multinacionais brasileiras.

Referências

- BARAÑANO, Ana Maria. *Métodos e técnicas de investigação em gestão*: manual de apoio à realização de trabalhos de investigação. Lisboa: Edições Sílabo, 2008.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BIRKINSHAW, J. M.; MORRISON, A. J. Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 1995, 26(4), 729-754.
- CAMUFFO, A.; FURLAN, A.; ROMANO, P.; VINELLI, A. Routes towards supplier and production network internationalization. *Journal of Operations and Production Management*, 27(4), 2007, 371 – 387.
- CHRISTENSEN, C. *The Innovator's Dilemma*. New York: Collins Business Essentials, 2006.
- _____, C. and Bower, J. Customer power, strategic investment and the failure of leading firms. *Strategic Management Journal*, 17, 1996, 197-218.
- COHEN, W. e LEVINTHAL, D. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 30, 1990, 128-152.
- COSTA, C. G. Proximidade cultural e dinamismo econômico: por que investem as empresas portuguesas no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, 46, Edição Especial Minas Gerais, 2006.
- DAFT, R.; WEICK, K. E. Toward a model of organization as interpretation system. *Academy of Management Review*, 9(2), 1984, 284-295.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 1989, 532-550.
- FRANKE, N.; HIPPEL, E. and SCHREIER, M. Finding commercially attractive user innovations: a test of lead user theory. *Journal of Product Innovation Management*, 23, 2006, 301-315.
- FLEURY, A. e FLEURY, M. T. L. Internacionalização de empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os *late movers*. In: FLEURY, A. e FLEURY, M. T. L. *Internacionalização e os países emergentes*. São Paulo: Atlas, 2007.
- FOSS, N. J. e PEDERSEN, T. Organizing knowledge processes in the multinational corporation: an introduction. *Journal of International Business Studies*, N. 35, 2004, p. 340-349.
- _____, N. J., HUSTED, K. & MICHAILOVA, S. Governing knowledge sharing in organizations: levels of analysis, governance mechanisms, and research directions. *Journal of Management Studies* 47(3), p. 455-482, 2010.

- FRANKE, N.; HIPPEL, E. and SCHREIER, M. Finding commercially attractive user innovations: a test of lead user theory. *Journal of Product Innovation Management*, 23, 2006 301-315.
- GRAY, C. Absorptive capacity, knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 12(06), 2006, 345-360.
- GUILLEN, M. and GARCIA-CANAL, E. The American model of the multinational firm and the “new” multinationals from emerging economies. *EUA: Academy of Management Perspectives*, 2009, May, 23-35.
- HIPPEL, E. (1988). The Sources of Innovation, *McKinsey Quarterly*, 1988, 72-79.
- OLIVEIRA JUNIOR, M. de M. Transferência de conhecimento e o papel das subsidiárias em corporações multinacionais brasileiras. In: Fleury, M. T. L. e Fleury, A. *Internacionalização e os países emergentes*. São Paulo: Atlas, 2007.
- OLIVEIRA, P. e HIPPEL, E. V. *Users as service innovators: the case of banking services*. Cambridge, MA: MIT Sloan School of Management, August, 2009.
- RIBEIRO, Fernanda C. F e OLIVEIRA JUNIOR, Moacir M. Transferência e transferência reversa de conhecimento: o caso da aquisição da Perez Companc pela Petrobras na Argentina. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, vol. 11, n. 30, jan./mar/ 2009.
- SHERER, Flavia L.; GOMES, Cláudia M. e KRUGLIANSKAS, Isak. The internationalization process of Brazilian companies: a study of multiple cases in the heavy construction industry. *Brazilian Administrative Review*, v. 06(4), oct./dec., 2009.
- SUBSIDIÁRIA A. *Site institucional*. Disponível na internet em www.subsidiáriaa.com.br Acesso em 23 de junho de 2010.
- SUBSIDIÁRIA B. Relatório “*The Company First Half 2008*”. Lisboa, SB, 2008.
_____. *Relatório de Gestão 2008*. Brasília, SB, 2008a.
_____. *Site institucional*. Disponível na internet em www.subsidiáriab.pt Acesso em 23 de junho de 2010.
- SUBSIDIÁRIA C. *Site institucional*. Disponível na internet em www.subsidiáriac.pt Acesso em 23 de junho de 2010.
- SUBSIDIÁRIA D. *Site institucional*. Disponível na internet em www.subsidiáriad.pt Acesso em 23 de junho de 2010.
_____. *Documento institucional “Perfil da empresa”*. Disponível na internet em www.subsidiáriad.pt Acesso em 23 de junho de 2010.
- THOMKE, S. and HIPPEL, E. Customers as innovators: A new way to create value, *Harvard Business Review*, april, 2002, 74-81.
- VERNON, Raymond. International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, v. 80, n. 02, May 1966.
- VITURINO, R. A nova multinacional brasileira. *Revista Época Negócios*, n. 48, fevereiro de 2011.
- WHEELLEN, T. and HUNGER, J. *Strategic Management and Business Policy*, 11th edition. New Jersey: Pearson / Prentice Hall, 2008.
- YANG, Q.; MUDAMBI, R.; MEYER, K. Conventional and reverse knowledge flows in multinational corporations. *Journal of Management*, 34(5), 2008, 882-992.
- YIN, Robert. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2 e.d. Porto Alegre, Bookman, 2001.