

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
COMÉRCIO EXTERIOR**

LUCAS SCHLEICHER ZANELA

**O PROCESSO DE INOVAÇÃO EM UMA SUBSIDIÁRIA BRASILEIRA DO SETOR
DE EQUIPAMENTOS PARA AVICULTURA E SUINOCULTURA**

CRICIÚMA

2018

LUCAS SCHLEICHER ZANELA

**O PROCESSO DE INOVAÇÃO EM UMA SUBSIDIÁRIA BRASILEIRA DO SETOR
DE EQUIPAMENTOS PARA AVICULTURA E SUINOCULTURA**

Monografia apresentada para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Msc. Julio Cesar Zilli

CRICIÚMA

2018

LUCAS SCHLEICHER ZANELA

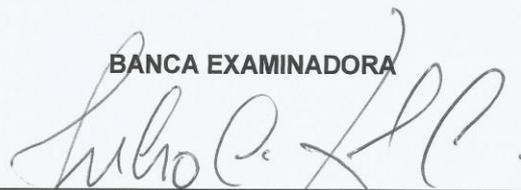
**O PROCESSO DE INOVAÇÃO EM UMA SUBSIDIÁRIA BRASILEIRA DO SETOR DE
EQUIPAMENTOS PARA AVICULTURA E SUINOCULTURA**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração - Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Msc. Julio Cesar Zilli

Criciúma, 03 de dezembro de 2018.

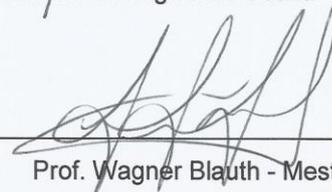
BANCA EXAMINADORA



Prof. Julio Cesar Zilli – Mestre – UNESC - Orientador



Profª. Izabel Regina de Souza - Mestre - UNESC



Prof. Wagner Blauth - Mestre - UNESC

CRICIÚMA

2018

DEDICATÓRIA

Á minha família e amigos, pelo apoio e compreensão demonstrados no decorrer desta trajetória.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela minha existência e por ter me dado força para superar todas as dificuldades e contratempos que ocorreram durante o curso. E que ao longo da vida tem me proporcionado tantas alegrias e vitórias. Obrigado por mais esta conquista!

Agradeço a minha família, em especial aos meus pais que sempre me ajudaram com tudo que estava ao seu alcance e ao meu irmão que aos seus 7 anos de vida me proporciona muitas alegrias e momentos de descontração nas horas difíceis.

Agradeço ao meu professor e orientador Julio Cesar Zilli que desde antes do início deste trabalho me apoiou, e que foi fundamental para a realização do mesmo, agradeço pelo incentivo, paciência, suporte e ainda mais por não me deixar pensar em desistir nos momentos mais difíceis, Zilli MUITO OBRIGADO!

Agradeço também aos meus colegas que de alguma forma estiveram presentes nesta jornada de quatro anos sempre apoiando, mesmo nas dificuldades, e dando aquele empurrão moral para que a caminhada se tornasse menos difícil, agradeço especialmente ao André pela fundamental ajuda nos momentos finais do presente trabalho.

Agradeço a Plasson do Brasil que prontamente atendeu às minhas necessidades, em especial ao Coordenador e ao Técnico do Departamento de Desenvolvimento de Produtos que me receberam na empresa e responderam aos questionamentos, fazendo com que este estudo se tornasse viável.

Por fim, agradeço a todos com quem convivi nestes anos na Universidade e que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação acadêmica.

"A vida não exige que sejamos os melhores, apenas que tentemos fazer o nosso melhor."

H. Jackson Brown Jr.

RESUMO

ZANELA, Lucas Schleicher. **O processo de inovação em uma subsidiária brasileira do setor de avicultura e suinocultura.** 2018. 66 páginas. Monografia do curso de Administração – Linha de formação específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Perante a crescente globalização das últimas décadas o cenário global se tornou mais competitivo e cheio de incertezas. Para que as empresas consigam se manter, crescer e serem competitivas é fundamental que tenham uma cultura inovadora. Diante disto, o presente estudo teve como objetivo identificar o processo de inovação em uma subsidiária brasileira do setor de avicultura e suinocultura. Metodologicamente, caracterizou-se como uma pesquisa qualitativa, descritiva quanto aos fins e bibliográfica e estudo de caso quanto aos meios de investigação. Os dados de origem primária foram coletados por meio de uma entrevista com o apoio de um roteiro semiestruturado junto aos profissionais do Departamento de Desenvolvimento de Produtos da multinacional em estudo. Os dados foram analisados de forma qualitativa com análise de conteúdo. Verificou-se que a multinacional implantou uma subsidiária em Santa Catarina observando o crescimento do Brasil no agronegócio mundial. A unidade brasileira iniciou suas operações comercializando produtos tecnológicos no âmbito do fornecimento de água para aviários. Atualmente desenvolve e comercializa equipamentos para a avicultura e suinocultura, exportando seus produtos para inúmeros países com foco na América Latina e Central. A inovação faz-se presente de forma aberta, incremental para a empresa, para o mercado e para o mundo. Para compor este processo de inovação a subsidiária possui um departamento de desenvolvimento de produtos e um de processos.

Palavras-chave: Conhecimento. Inovação. Internacionalização. Competitividade.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Conversão do conhecimento.....	19
Figura 2 - Modelo de inovação como processo de gestão de Trott (2012).	30
Figura 3 - Mapa geográfico de Israel.....	41
Figura 4 - Plasson de Israel atualmente.	42
Figura 5 - Sistema de bebedouro <i>nipple</i>	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparação entre conceitos de dado, informação e conhecimento.	21
Quadro 2 – Tipos de inovação a partir do Manual de Oslo – OCDE.	26
Quadro 3 – Tipos de Inovação para Schumpeter.	27
Quadro 4 – Grau de novidade ou impacto.	28
Quadro 5 – Cinco causas da inovação que podem gerar vantagem competitiva.	29
Quadro 6 – Principais referências bibliográficas.	35
Quadro 7 – Síntese de estruturação da população-alvo.	37
Quadro 8 – Síntese dos procedimentos metodológicos.	38
Quadro 9 – Objetivos específicos <i>versus</i> estrutura da pesquisa.	40
Quadro 10 – Subsidiárias da multinacional pelo mundo.	43
Quadro 11 – Categorias dos produtos.	45
Quadro 12 – Locais onde a empresa possui representantes.	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EUA	Estados Unidos da América
ICMS	Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
OMC	Organização Mundial do Comércio
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UNESC	Universidade do Extremo Sul Catarinense

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 CONHECIMENTO – CONCEITOS BASILARES.....	17
2.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	19
2.2.1 Conceito de dados, informação e conhecimento	20
2.2.2 O conhecimento como vantagem competitiva	22
2.3 O NOVO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	23
2.3.1 O processo de mudança nas organizações	23
2.4 INOVAÇÃO: CONCEITOS BASILARES	24
2.4.1 A relação entre inovação e competitividade	28
2.5 GESTÃO DA INOVAÇÃO.....	30
2.6 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS.....	31
2.6.1 Internacionalização x inovação	33
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	34
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO	36
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	37
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	38
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	40
4.1 PLASSON DE ISRAEL.....	40
4.2 PLASSON DO BRASIL	43
4.3 PARTICIPAÇÃO NO MERCADO BRASILEIRO.....	45
4.4 PROCESSO DE EXPANSÃO INTERNACIONAL	47
4.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	48
4.6 PROCESSO DE INOVAÇÃO NA SUBSIDIÁRIA BRASILEIRA.....	49
5 CONCLUSÃO	54
REFERÊNCIAS	57

APÊNDICE.....	64
---------------	----

1 INTRODUÇÃO

A inovação tem sido cada vez mais observada como fator fundamental para o desenvolvimento das empresas. De acordo com Coral, Ogliari e Abreu (2008) inovação é criar algo novo, melhorar uma ideia, um processo, ou seja, significa uma mudança na organização ou nas suas relações externas. Sob a perspectiva de Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação não se limita apenas na criação de algo novo, ela pode estar presente em mercados já desenvolvidos e consolidados, pois ela tem a possibilidade de identificar oportunidades e tirar proveito das mesmas.

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008) inovar é também uma questão de sobrevivência da empresa no mercado, uma vez que este se desenvolve a cada instante buscando criar e atender às expectativas dos consumidores que estão cada vez mais exigentes. Já para Arbix, Salerno e De Negri (2004) inovação e internacionalização "andam juntas" pois ambas estão interligadas na busca de competitividade pelas empresas. Do mesmo modo que a empresa pode se desenvolver a partir de inovações obtidas através da internacionalização.

Neste sentido, a inovação é importante não somente dentro das organizações, mas também como um fator de desenvolvimento econômico nacional e determinante para a internacionalização das empresas. A inovação proporciona uma grande variedade de conhecimento, que vai desde a gestão até o consumidor final (OSLO, 2004).

Como a empresa em estudo localiza-se no Sul do Estado de Santa Catarina, cabe destacar que esta região tem elevado seu desempenho econômico nos últimos anos, tanto no mercado interno quanto externo, por meio da competitividade e desenvolvimento das empresas desta região propiciados pela inovação (MATTEI, 2011).

Neste contexto, esta monografia tem por objetivo identificar o processo de inovação em uma subsidiária brasileira do setor de avicultura e suinocultura.

A monografia foi estruturada em cinco capítulos. A introdução destaca o contexto do estudo, seguida da situação problema, do objetivo geral e dos objetivos específicos, bem como a justificativa para a elaboração desta monografia, compondo o primeiro capítulo. No capítulo dois encontra-se a fundamentação teórica utilizada para embasar teoricamente o estudo. No capítulo três estão descritos os procedimentos metodológicos norteadores da pesquisa, seguido pelo capítulo quatro

onde são analisados os dados coletados, dando base para a formulação do quinto e último capítulo, a conclusão. E por fim, encontram-se as referências e o apêndice com o instrumento de coleta dos dados.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A inovação está cada vez mais atrelada ao desenvolvimento econômico como um todo e a competitividade também é decorrente deste processo, pois as empresas buscam se desenvolver com o objetivo de terem maiores vantagens competitivas diante de seus concorrentes, para assim maximizar o seu lucro.

Vale ressaltar que a inovação quando é tida como política pública e fomentada pelo governo, se torna muito mais abrangente e desenvolve o país. Segundo dados do Índice Global de Inovação de 2017 realizado com 127 países pelo *World Intellectual Property Organization*, o Brasil ocupa apenas a 69ª posição no ranking (DUTTA, LANVIN e WUNSCH-VINCENT, 2017).

E ainda, de acordo com o Relatório Global de Competitividade 2017-2018 realizado com 137 países pelo *World Economic Forum*, o Brasil está na 80ª posição do ranking (SCHWAB, 2017). Ou seja, posições extremamente baixas para um país que ocupa a 9ª posição no ranking das maiores economias do mundo (THE WORLD BANK, 2017).

Pelos dados apresentados acima, percebe-se que o Brasil não está nem perto de ser um país considerado inovador, e o impacto da falta de inovação é claramente percebido no baixo nível de competitividade, o que mostra que a mesma está diretamente relacionada à inovação.

Mesmo com o baixo nível de inovação geral no país, muitas empresas conseguem ser competitivas no mercado externo, e desenvolvem processos contínuos de inovação. O Estado de Santa Catarina, sede da empresa de estudo, segundo dados do Ranking de Competitividade dos Estados (2017) ficou na terceira colocação no quesito inovação no ano de 2017. É notável que Santa Catarina é um dos estados mais inovadores, mas ainda há muito a ser feito para que de fato possa competir em "pé de igualdade" com outras regiões de diversas partes do Mundo.

A partir deste cenário, este trabalho busca responder a seguinte questão de pesquisa: **Como ocorre o processo de inovação em uma subsidiária brasileira do setor de avicultura e suinocultura?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar o processo de inovação em uma subsidiária brasileira do setor de avicultura e suinocultura.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar a multinacional que é objeto do estudo;
- b) Apresentar a participação da subsidiária no mercado brasileiro;
- c) Identificar o processo de expansão internacional da subsidiária;
- d) Destacar o processo de gestão do conhecimento organizacional na subsidiária;
- e) Identificar os processos relacionados a pesquisa, desenvolvimento e inovação na subsidiária.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com o constante aumento da concorrência, as organizações se voltam para a busca de novos mercados e processos inovadores que os deem vantagem competitiva, as empresas veem na internacionalização uma oportunidade de expansão e reação frente aos obstáculos e ameaças encontrados (DIAS, 2007).

De acordo com Bessant e Tidd (2009) várias empresas não completam muitos anos de vida, pois não buscam a inovação e não veem a necessidade de mudança, e quando percebem que devem mudar já é tarde demais.

Neste sentido, este estudo tem como objetivo identificar o processo de inovação em uma subsidiária brasileira do setor de avicultura e suinocultura.

É relevante, pois, apesar de ser um estudo em uma empresa específica, pode apresentar um modelo em que empresas que buscam a inovação e a internacionalização podem se espelhar para atingir seus objetivos. E também para a ampliação do conhecimento por parte do pesquisador na área, para a Universidade e estudos futuros que abordem a temática deste estudo.

O trabalho oportuniza a apresentação de fatores que contribuem para a competitividade e desenvolvimento de empresas, além de expor os tipos de inovação na empresa em estudo e como eles refletem no seu desempenho.

O presente estudo fez-se viável em razão da disponibilidade de acesso às informações necessárias fornecidas pela empresa para a concretização da pesquisa e da realização no tempo previsto.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por objetivo abordar conceitos que permeiam a inovação, a gestão do conhecimento nas organizações, o conhecimento como vantagem competitiva, bem como o novo contexto organizacional, o processo de mudança nas organizações, inovação e internacionalização.

2.1 CONHECIMENTO – CONCEITOS BASILARES

Nas últimas décadas tem se discutido cada vez mais a importância do conhecimento como fator de desenvolvimento nas organizações, logo, torna-se necessária uma abordagem conceitual acerca do tema, tendo em vista que não houve uma definição concreta sobre o mesmo, que evoluiu de forma conceitualmente desordenada (GARCIA-MECA; MARTINEZ, 2007).

O conhecimento humano é complexo e vem sendo estudado por filósofos há milhares de anos tomando grandes proporções até os dias atuais, motivo pelo qual deve-se averiguar a natureza do conhecimento antes da utilização do seu conceito e da definição das ferramentas de sua gestão (SPENDER, 2001).

Alguns autores como Davenport e Prusak (1998, p. 6) definem o conhecimento como:

[...] uma mistura fluida da experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos de repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Já para Fialho et al. (2006) é o conjunto completo de informações, dados e relações que levam as pessoas à tomada de decisão para suas ações, realizando tarefas e criando novas informações ou novos conhecimentos.

Desta forma, o conhecimento pode surgir por meio da organização de conhecimento anterior em novas formas, da combinação de informações relevantes, ou mesmo de *insights* acerca da aplicação de conhecimento existente em novos contextos (CALHOUN; STARBUCK, 2005).

Nonaka e Takeuchi (2008) argumentam que o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos e não pela organização, pois esta não consegue criar

conhecimento por si própria sem as pessoas. E, para Drucker (1999), o conhecimento é a base para as organizações, e cada vez mais o trabalho se torna fundamentado no mesmo, porém, apenas a organização pode transformar o conhecimento especializado do trabalhador em desempenho.

Autores como Nonaka e Takeuchi (1997), Santos (2001), Fleury (2002), Lara (2004) e Carbone (2009) classificam o conhecimento de duas maneiras: tácito e explícito. Para Terra (2001), o conhecimento tácito é o resultado de um esforço ativo e trabalhoso em busca do conhecimento, que envolve o corpo e todos os seus sentidos. O autor ainda o define como, a aquisição de conhecimento, seja intelectual ou prático, sendo o resultado de envolvimento e compromisso pessoal.

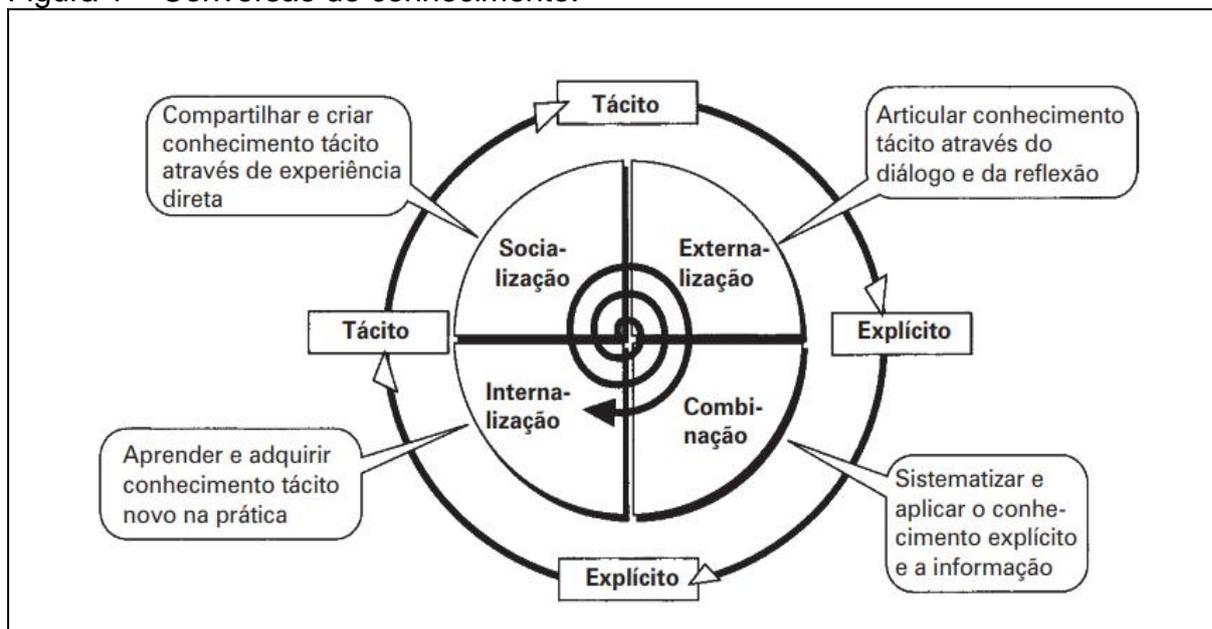
O conhecimento tácito, de acordo com Bernabei (2007), é aquele que todas as pessoas possuem enquanto seres inteligentes, ou seja, é um conhecimento que a pessoa acumula com o tempo e pode não necessariamente ser explicitado. Já para Sveiby (1998) se resume a um conhecimento prático e individual, que pode ser modificado, adaptado ou ampliado de acordo com as experiências do indivíduo.

O conhecimento explícito é aquele que está registrado de alguma forma, disponível para mais pessoas, ou seja, também envolvendo o conhecimento dos fatos (TEIXEIRA, 2001). Do mesmo modo para Lara (2004, p. 31) este conhecimento "[...] é adquirido principalmente pela educação formal e envolve conhecimento dos fatos".

Monteiro (2008), afirma que o conhecimento explícito é transmitido de maneira formal independentemente do contexto, podendo ser encontrado nos livros e documentos. Pode estar ligado aos procedimentos, às bases de dados, aos registros e ao relacionamento com os clientes.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento existente nas organizações é decorrente do conhecimento adquirido pelos seus colaboradores. Os autores afirmam que a criação do conhecimento deve ser percebida como um processo que expande organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos. O impulso para o processo de criação do conhecimento ocorre por meio dos quatro modos de conversão criados a partir da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, conforme a Figura 1.

Figura 1 – Conversão do conhecimento.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 24).

O processo de socialização é caracterizado pela troca de experiências, observação e compartilhamento de conhecimentos. Já a externalização, é o processo de transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito. A fase de combinação é marcada pela sistematização de conceitos em manuais, utilizando a combinação de diferentes sistemas de conhecimento explícito, e a fase de internalização é marcada pela incorporação do conhecimento, ou seja, se aprende e adquire conhecimento na prática (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

A partir destes conceitos basilares, a próxima subseção apresenta a gestão do conhecimento organizacional.

2.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Vive-se na era da informação e do conhecimento, competindo a tarefa de criar e inovar ao ser humano. O conhecimento individual quando compartilhado entre seus pares na organização gera o conhecimento organizacional, sendo que este depende do indivíduo para que se torne uma vantagem competitiva para a empresa, e tal compartilhamento é uma tarefa da Gestão do Conhecimento (BURGER; SILVA, 2018).

O conhecimento pode ser considerado como um dos bens mais valiosos de uma organização. As empresas bem-sucedidas, independentemente do setor,

são aquelas que têm as melhores informações e que as utilizam de uma maneira eficaz e eficiente, o seu conhecimento organizacional. Assim, o conhecimento organizacional pode ser considerado como a principal parte da estrutura das organizações contemporâneas (MEDEIROS, 2010).

O conhecimento organizacional é invisível e acontece ao longo do tempo, pois é um conjunto de valores e princípios que constituem a base da cultura organizacional. E quanto mais o conhecimento for “próprio” da empresa, ou seja, fomentado e estimulado, mais ele se torna um ativo importante e estratégico. Esta é uma das competências essenciais da empresa, pois este conhecimento está no capital humano da organização (SHINYASHIKI; TREVIZAN; MENDES, 2003).

A cultura organizacional, segundo Angeloni (2002), pode ser dividida em duas vertentes: a mecanizada que compreende a cultura como um conjunto de crenças, normas, rituais e histórias, ou seja, não é algo dos indivíduos e sim do ambiente e que pode ser controlado, e a holográfica que é como os colaboradores interpretam a organização, é a realidade que é compartilhada pelos membros da organização.

O conhecimento humano proporciona para as empresas uma oportunidade de refletir a respeito das oportunidades que vem com o mesmo, mas o aproveitamento das oportunidades só é possível aprimorando as ferramentas de gestão com o foco cada vez mais no capital intelectual das organizações, criando ambientes desafiadores, estimulantes e buscando o alinhamento entre os valores pessoais e organizacionais de seus colaboradores, ou seja, gerenciando o conhecimento (DEMO; FERNANDES; FOGAÇA, 2017).

Desta forma, torna-se importante compreender o conceito de dados, informação e conhecimento.

2.2.1 Conceito de dados, informação e conhecimento

Para entender a definição de conhecimento é necessário conhecer a diferença entre dados, informação e conhecimento. Para Fraga (2015, p. 56) “dados são simples informações sobre o estado do mundo, é o conjunto de fatos distintos e objetivos relativos a eventos, dados são utilizados e descritos como registros estruturados de transações”.

Segundo Medeiros (2010), a informação proporciona maior desempenho nos processos organizacionais, e pode ser definida como um conjunto de dados que sendo processados se tornam compreensíveis. A informação se torna parte fundamental do processo de evolução contínua das empresas pois decodifica os dados que esta possui em informações que podem ser utilizadas em todo o processo.

De acordo com Bireme (2001), uma fonte de informação é qualquer recurso que possa responder a uma demanda de informação por parte dos usuários, incluindo produtos e serviços de informação, pessoas ou rede de pessoas, programas de computador.

A partir deste contexto, o Quadro 1 expõe os conceitos de dado, informação e conhecimento apresentados por Medeiros (2010).

Quadro 1 – Comparação entre conceitos de dado, informação e conhecimento.

CONCEITO	DAVENPORT E PRUSAK (1998)	SCHEREIBER ET AL. (2001)
Dado	É o conjunto de fatos distintos e objetivos. Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações.	São números, palavras, figuras, textos, gráficos ou qualquer sinal desprovido de contexto.
Informação	A informação é uma mensagem na forma de um documento ou comunicação tendo um emitente e um receptor, e tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, exercer algum impacto sobre o seu julgamento e comportamento.	É o conjunto de dados o qual devidamente processado se torna compreensível. Entretanto, para que possam ter significado, os dados devem conter algum tipo de estrutura ou contexto associado a eles.
Conhecimento	É uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual, onde proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações.	É o conjunto completo de informações, dados e relações que levam as pessoas á tomada de decisão, á realização de tarefas e á criação de novas informações ou novos conhecimentos.

Fonte: Elaboração própria a partir de Medeiros (2010).

Segundo Oliveira (1999), o conhecimento não é dado, nem informação e sim um conjunto de informações, dados, valores, experiências e entre outros fatores que podem ajudar de diversas formas a organização, tornando-se assim a maior vantagem competitiva da mesma. Ainda de acordo com o autor, a Gestão do Conhecimento é uma, senão a única vantagem competitiva sustentável, e para que esta se torne eficiente é necessário que o conhecimento seja associado por toda a organização.

2.2.2 O conhecimento como vantagem competitiva

O grande desafio de organizações que atuam em mercados competitivos, segundo Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007), está em compreender a importância de coletar informações relevantes e analisá-las de acordo com o momento do mercado, e saber analisar estas informações é crucial para a sobrevivência e entendimento em um ambiente cada vez mais dinâmico e imprevisível.

De acordo com Choo (2006), o conhecimento proporciona uma oportunidade para a organização aprimorar suas técnicas, criar novos produtos e serviços, aperfeiçoar os que já existem e desenvolver os seus processos organizacionais, pois o conhecimento como base estratégica de desenvolvimento proporciona uma vantagem diante dos concorrentes do mercado.

Segundo Porter (1989), vantagem competitiva é um conjunto de características que proporcionam a diferenciação de uma empresa perante o mercado, ou seja, seus concorrentes, esta diferença se dá pela criação de valor percebida pelo consumidor, o que acaba gerando vantagens para a empresa diante do mercado.

Faulkner (1995) defende que a vantagem competitiva está ligada a dois fatores principais: i) o custo que a empresa deve manter sob controle para que o preço de venda seja o que o consumidor está disposto a pagar; e ii) a qualidade que está ligada a percepção de valor pelo cliente, ou seja, atingir e superar as expectativas do consumidor em relação a qualidade do produto.

Para Bateman (1998), a vantagem competitiva está ligada a inovação e velocidade. A inovação, pois, as organizações devem criar rapidamente novos produtos e serviços que sejam competitivos no mercado. E a velocidade com que a empresa consegue antever as necessidades do mercado e responder rapidamente a estas necessidades lançando novos produtos e serviços que atendam as expectativas dos clientes.

De acordo com Chiavenato (2016), a organização é competitiva quando consegue acumular, desenvolver ou criar competências para obter vantagem competitiva em seus produtos, processos e estratégias. E dentre as competências está o conhecimento, pois sem ele a organização não consegue inovar e melhorar e com ele obtém vantagens e consegue superar seus concorrentes.

2.3 O NOVO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A globalização traz consigo mudanças constantes em que a cada momento as circunstâncias tanto internas quanto externas das empresas se modificam e o consumidor cada vez mais exigente fazem com que as organizações prestem muita atenção no mercado como um todo. De acordo com Hall (2004) é necessário que as organizações tenham um bom planejamento focando em novas estratégias, conceitos e habilidades para que possam continuar no mercado, este que exige cada vez mais inovação.

Segundo Bressan (2001), mudança organizacional pode ser qualquer modificação no ambiente da organização, formal e informal, seja nas pessoas, estrutura, processos, produtos e outros fatores que atinjam grande parte dos colaboradores e que sejam significativas na melhoria do desempenho organizacional atendendo as demandas internas e externas.

Neste novo conceito, as empresas saem de um modelo de administração antigo que agora passa a ser com o foco no cliente, pois de acordo com Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) a satisfação e o foco no cliente são cruciais à competitividade entre as empresas. E para que isto se concretize, se faz necessária uma mudança organizacional onde as concepções de valor se transfiram para os novos elementos, que bem desenvolvidos trazem sucesso para a organização.

O novo contexto organizacional requer planejamento, organização, inovação e estratégias que fomentem a inovação dentro da organização por meio do conhecimento individual, que difundido entre os pares, gera o conhecimento organizacional, que faz com que ocorram mudanças para que a organização evolua como parte de um processo contínuo (MIGUEL; TEIXEIRA, 2009).

2.3.1 O processo de mudança nas organizações

As organizações inevitavelmente passam por mudanças para se reinventarem e evoluírem, pois de acordo com Mintzberg (2003) a mudança organizacional é basicamente reconstruir a realidade com base nos exemplos do passado. Ou seja, é aprender com o resultado de ações passadas e otimizar e diminuir a margem de erro de ações que busquem o resultado futuro.

Já Sousa (2014) acredita que a mudança organizacional tem a ver com os processos que levam a organização a distinguir uma situação passageira, seja do mercado ou do ambiente, de um sinal evidente de mudança duradoura, que se não percebida a tempo, pode ocasionar sérios prejuízos ou atraso da organização perante os concorrentes.

A mudança pode não ser necessariamente de ações, processos ou da forma de fazer as coisas. Hall (2004) defende que a mudança ocorre por meio da rotatividade do pessoal, mesmo com a seleção e o treinamento cuidadoso, os novos colaboradores serão inevitavelmente diferentes dos anteriores e isso vai gerar uma mudança na organização.

O processo de mudança não está relacionado somente aos fatores internos da organização, mas também com fatores externos que podem impactar direta ou indiretamente a organização. Ou seja, depende de uma série de fatores, tais como a preparação do processo, o incentivo à criatividade e a motivação de seus membros, além de habilidades para verificar os problemas mais significativos e conduzir o processo (CASTRO; BASQUES, 2009).

Vale destacar que a mudança só ocorre quando as pessoas estão dispostas a mudar e cabe aos gestores motivar e encorajar este fenômeno, pois se ninguém usufruir ou projetar processos de mudanças e inovações, os colaboradores responsáveis pelas atividades diárias permanecerão concentrados em suas rotinas (BES; KOTLER, 2011).

A mudança não é apenas um processo com início, meio e fim, é uma evolução constante que não encontra a perfeição, mas busca encontrar a maior eficiência possível. O processo da mudança quando concluído não encontrará um ambiente com estabilidade, ao contrário, preparará a organização para a continuação de mudanças (SILVA; JUNQUEIRA, 2016).

Compreendendo o contexto do conhecimento, suas definições, bem como a sua relação e aplicação no universo organizacional, a próxima subseção apresenta a inovação e as suas interfaces com a competitividade.

2.4 INOVAÇÃO: CONCEITOS BASILARES

A inovação possui diferentes definições, e mesmo com o seu conceito variando de acordo com o tipo, de modo geral é entendida como um processo que

pode ser contínuo ou não, que está de maneira direta relacionada ao mercado e que é feita para o mercado, tendo como objetivo o crescimento sustentável e aumento das receitas das organizações. Para Tigre (2006) a inovação pode ser caracterizada pelo aproveitamento exitoso de uma invenção, modificação ou ideia, que tem como objetivo ser economicamente viável.

Um dos primeiros autores a falar sobre a inovação nas organizações foi Schumpeter, que ressalta a diferença entre invenção e inovação. Para o autor invenção é a criação de um elemento que pode ou não ser economicamente relevante. Para que esta invenção se torne uma inovação é necessário que ela seja produzida ou aplicada na produção, e que seja explorada economicamente (SCHUMPETER, 1982).

Schumpeter (1982) desenvolveu o conceito de “destruição criativa”, onde ele afirma que a inovação faz, ao mesmo tempo, desaparecer e surgir novas atividades econômicas. Ele acreditava que a inovação é capaz de criar novos mercados e destruir empresas que ficaram estáticas ao processo de inovação.

Outro renomado autor é Drucker (1999, p.32) que afirma: “inovação é o esforço para criar mudanças objetivamente focadas no potencial econômico ou social de um empreendimento”. Ou seja, é um fator fundamental para o desenvolvimento das empresas num mercado cada vez mais competitivo.

Para Trott (2012), a inovação não é apenas uma ação pontual e sim um processo contínuo com subprocessos inter-relacionados. "Não é apenas a concepção de uma ideia nova, nem a invenção de um novo mercado. O processo consiste em todas essas coisas agindo de forma integrada" (TROTT, 2012, p.15).

Segundo Tidd e Bessant (2015, p.12), “a inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas”, e não se baseia apenas na abertura de novos mercados, mas também na identificação de novas formas de atender mercados maduros.

Para Silva, Junqueira e Cardoso (2016), a inovação é qualquer ideia, processo ou mudança que é nova para a organização e que possa ser explorada comercialmente. Sendo esta determinante para a obtenção de vantagens competitivas pelas empresas e conseqüente desenvolvimento dos países. A inovação é qualquer perspectiva que é nova para a organização e que possa ser explorada em benefício da mesma. Atualmente a gestão da inovação é um fator determinante para a capacidade de competir de empresas e também de países.

De acordo com França (2010), o processo de geração de ideias não constitui uma inovação, é necessário que estas ideias sejam efetivamente implementadas e que ajudem de alguma forma a organização para se configurar a inovação.

A inovação é um conjunto de tarefas em um processo contínuo a longo prazo, não sendo apenas um processo com início, meio e fim. Ele deve ser feito com planejamento e constante aprimoramento (BES, KOTLER, 2011).

O Manual de Oslo - OCDE (2004, p.55) tem uma visão um pouco mais abrangente, que compreende um amplo conjunto de inovações possíveis descritas abaixo:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Diante da definição de inovação de um modo geral, o Manual de Oslo - OCDE (2004) divide a inovação em quatro tipos: de produto, de processo, de marketing e organizacional, apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Tipos de inovação a partir do Manual de Oslo – OCDE.

TIPOLOGIA	CARACTERÍSTICAS
Inovação de Produto	É a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.
Inovação de Processo	É a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.
Inovação de Marketing	É a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.
Inovação organizacional	É a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

Fonte: Adaptado de Manual de Oslo – OCDE (2004).

Ainda de acordo com o Manual de Oslo - OCDE (2004), a inovação varia de acordo com cada organização e precisa ser implementada, e quanto mais a empresa consegue criar uma cultura inovadora, mais ela consegue implementar a inovação, desde processos organizacionais até o desenvolvimento de novos produtos.

A inovação está ligada tanto a descoberta, experimentação e desenvolvimento, quanto a imitação e adoção de novos produtos, novos processos de produção e novos arranjos organizacionais (DOSI, 1982). Schumpeter (1982), conclui afirmando que a inovação pode ser dividida em cinco tipos, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Tipos de Inovação para Schumpeter.

TIPOLOGIA	CARACTERÍSTICAS
Novos de Produtos	Introdução de um novo bem- ou seja, um bem com que os consumidores ainda não estão familiarizados- ou de uma nova qualidade de um bem.
Novos Métodos de Produção	Introdução de um novo método de produção, ou seja, um método que ainda não tenha sido testado pela experiência no ramo próprio da indústria de transformação, que de modo algum precisa ser baseada numa descoberta cientificamente nova, e pode consistir também em nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria.
Exploração de Novos Mercados	Abertura de um novo mercado, ou seja, de um mercado em que o ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha ainda entrado, quer este mercado tenha existido antes ou não.
Novas Fontes de Matéria Prima	Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados, mais uma vez independentemente do fato de que essa nova fonte já existia ou teve que ser criada.
Novas Formas de Organização	Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio (por exemplo, pela trustificação) ou a fragmentação de uma posição de monopólio.

Fonte: Elaboração própria a partir de Schumpeter (1982, p. 48).

Essas tipologias de inovação devem possuir algum grau de novidade e alcance (difusão), pois podem impactar diretamente para a empresa, para o mercado ou para o mundo. Uma inovação para a empresa é aquela que já pode ter favorecido o desempenho de outras empresas, porém, se é novo para a empresa, trata-se de uma inovação para essa empresa. Já a inovação de mercado ocorre quando a empresa é a primeira a introduzir a inovação em seu mercado. E no âmbito global, caracterizando a inovação para o mundo, ocorre quando a empresa é a primeira a introduzir inovação nos mercados e indústrias, domésticas ou internacionais (MANUAL DE OSLO - OCDE, 2004).

Outra dimensão da inovação infere-se ao grau de novidade ou impacto, nos quais surgem a inovação incremental, radical ou disruptiva, conforme descrito no Quadro 4.

Quadro 4 – Grau de novidade ou impacto.

INOVAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Incremental	Apresenta mudanças relativamente menores para os produtos existentes, reflete pequenas melhorias contínuas em produtos ou em linhas de produtos, explora o potencial do projeto estabelecido, reforça as capacidades de organizações estabelecidas, também chamadas de sustentação (JENOVEVA NETO, 2016, p. 45). Estudos acerca do desenvolvimento do processo incremental [...] sugerem que os ganhos cumulativos de eficiência são muito maiores em longo prazo do que aqueles obtidos com mudanças radicais ocasionais (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 33-34).
Radical	A inovação radical apresenta um novo paradigma, modifica o modelo de negócio em vigor com mudanças drásticas na forma em que o produto ou serviço é consumido (MANUAL DE OSLO - OCDE, 2004). Schumpeter (1982) intitula essas inovações como inovações de ruptura (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).
Disruptiva	Ocorre quando os novos produtos têm um impacto tão grande sobre o sistema produtivo que podem tornar as bases tecnológicas existentes obsoletas, criar novos mercados e até alterar o comportamento da sociedade. Pode-se citar como exemplos de inovação tecnológica revolucionária a televisão e telefonia celular, os computadores pessoais e a internet (JENOVEVA NETO, 2016, p.45).

Fonte: Elaboração própria a partir dos autores acima referenciados.

Com relação ao grau de controle da inovação, a mesma pode ser denominada inovação fechada ou aberta. Na primeira categoria, a inovação é realizada dentro da própria empresa. Este caso, o domínio de todo o processo inclui a concepção da ideia, prototipagem, testes, implementação e comercialização. Em contraponto, a inovação aberta parte do princípio de que “[...] nem todas as pessoas inteligentes trabalham para você” [...] “o conhecimento útil está espalhado em empresas de todos os tamanhos e em muitas partes do planeta” [...] (CHESBROUGH, 2012, p.19-20).

Por fim, a inovação não é simples de ser definida com precisão. “O processo de geração da inovação pode parecer caótico, aleatório e, portanto, na prática, algumas situações podem ser difíceis de serem explicadas, mas certamente, possíveis de serem gerenciáveis” (JENOVEVA NETO, 2016, p.51).

2.4.1 A relação entre inovação e competitividade

A competitividade está cada vez mais em pauta nas discussões e pesquisas de vários países e organizações de nível mundial, como a Organização Mundial do Comércio (OMC). Para Moraes (2003), com a criação de blocos econômicos regionais, acordos multilaterais e organizações de cooperação mundial, abriram-se caminhos para uma grande e acirrada competição internacional.

Porter (1989), acrescenta que as organizações precisam estar em evolução contínua, afim de acompanhar o crescimento da população mundial, buscando ofertar produtos de forma mais competitiva que seus concorrentes. Segundo Spezamiglio, Galina e Calia (2016), a inovação e a competitividade estão ligadas, pois quando a empresa consegue inovar em seus produtos, processos e tecnologias consequentemente agrega valor ao seu produto, a tornando assim mais competitiva.

De acordo com Salerno e Kubota (2008), o grau de inovação nas empresas brasileiras é menor do que nas empresas localizadas em países considerados desenvolvidos. Lopes e Barbosa (2006) destacam que mesmo com todas as dificuldades que empresas brasileiras enfrentam para inovar, como a falta de infraestrutura, falta de políticas públicas para a inovação, falta de investimentos em pesquisa, dentre outros fatores. As empresas então, perceberam que a inovação é fundamental para o seu crescimento e ganho de competitividade.

Porter (1989), apresenta cinco causas da inovação que podem gerar vantagem competitiva, de acordo com o Quadro 5.

Quadro 5 - Cinco causas da inovação que podem gerar vantagem competitiva

CAUSAS	CARACTERÍSTICAS
Novas Tecnologias	O aprimoramento tecnológico traz consigo possibilidade de mudanças desde a formulação do produto em si, até a maneira na qual ele é feito, comercializado e entregue.
Necessidades novas ou renovadas do comprador	As modificações nas vantagens competitivas acontecem quando o comprador altera suas necessidades ou as modifica consideravelmente. Traçando desta maneira novas regras e demandando mudanças até mesmo na cadeia de valores.
Aparecimento de novo segmento da indústria	Quando há o surgimento de novos segmentos distintos ou o agrupamento de segmentos já existentes, possibilitando a criação de novas formas de atender um determinado grupo de clientes.
Custos ou disponibilidade oscilante de insumos	Quando os custos se elevam e a empresa percebe que necessitará fazer uso de novas alternativas enquanto os concorrentes permanecem presos aos processos projetados para condições antigas.
Mudanças nos regulamentos governamentais	Estar disposto a saber lidar com alterações nos padrões impostos para produtos, barreiras, controles ambientais e restrições, também caracteriza vantagem competitiva.

Fonte: Adaptado de Porter (1989).

De acordo com Porter (1989), se a empresa quiser e conseguir preencher estas lacunas, rapidamente tem a oportunidade de sair na frente de seus concorrentes, ou seja, se a empresa conseguir identificar e resolver estas lacunas obterá vantagem competitiva diante seus concorrentes.

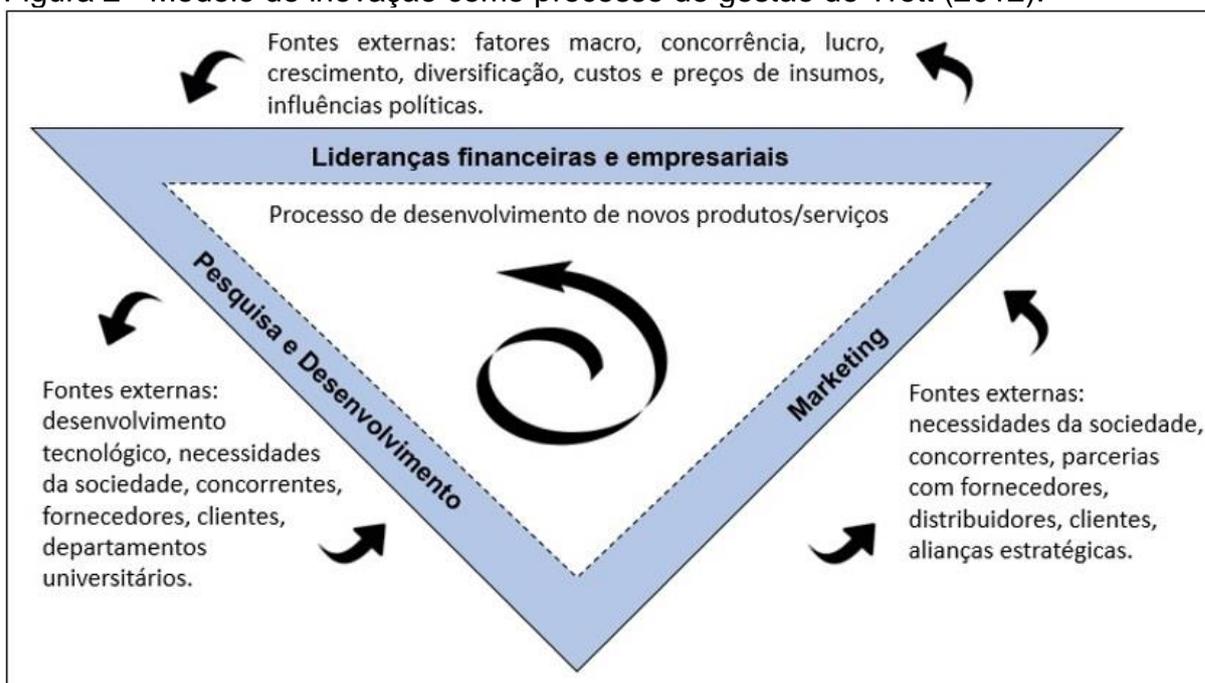
2.5 GESTÃO DA INOVAÇÃO

Para Tidd e Bessant (2018), o processo central de inovar envolve quatro etapas: reconhecer oportunidades, encontrar recursos, desenvolver o empreendimento e capturar valor. E o objetivo é conseguir repetir estas etapas de forma organizada. De acordo com Trott (2012), a inovação é complexa e envolve a gestão de diferentes atividades, e as interações de funções dentro da organização são tão importantes quanto as interações destas funções com o ambiente externo.

De acordo com Bernardes e Andreassi et al. (2007), a gestão da inovação é um instrumento estratégico utilizado com o objetivo de trazer uma vantagem competitiva para as organizações, pelo menos enquanto as empresas concorrentes não descobrirem e copiarem as mudanças, pois ela surge do esforço contínuo das mesmas em se diferenciarem dos concorrentes, se tornando mais competitivas no mercado.

Trott (2012) desenvolveu um modelo para ilustrar a inovação como um processo de gestão, utilizando como base três funções principais que são: marketing, pesquisa e desenvolvimento e planejamento empresarial, como mostra a Figura 2.

Figura 2 - Modelo de inovação como processo de gestão de Trott (2012).



Fonte: Adaptado a partir de Trott (2012).

Trott (2012) busca mostrar com a Figura 2 que os departamentos não devem trabalhar isoladamente dentro da empresa, pois interagem e precisam um do outro. O fluxo de informações entre os setores contribui para o aumento do conhecimento agregado pela organização.

Para Bernardes e Andreassi et al. (2007), a gestão da inovação é utilizada como ferramenta para a obtenção de vantagem competitiva e diferenciação perante os concorrentes. Os autores também defendem que a gestão da inovação se depara com fatores internos e externos da organização e que podem ser positivos ou negativos para a mesma.

Segundo Jonash e Sommerlatte (2001), cinco fatores influenciam a inovação, são eles: a estratégia de inovação, o processo desde a ideia até o feedback, os recursos, a organização e o aprendizado. Estes fatores se dão quando se conduz a inovação na companhia inteira para criar valor, e alavancar tecnologias e competências para obter vantagem competitiva.

Hansen e Birkinshaw (2007) definem a gestão da inovação como a organização ativa e consciente, que controla e executa atividades que levam à inovação, e propõem uma visão ampla e integrada da organização, não focando apenas no desenvolvimento do produto, mas em todos os departamentos.

Conforme Bernardes e Andreassi et al. (2007), a gestão de inovação é uma ferramenta estratégica que traz vantagem competitiva para a organização se diferenciar de seus concorrentes, e ao surgir a necessidade da organização se manter competitiva no mercado frente a seus concorrentes, a gestão de inovação no desenvolvimento de novos serviços e processos se depara com fatores internos e externos da organização que podem ser positivos ou negativos, corroborando com a ideia já apresentada por Bernardes e Andreassi et al. (2007).

Ainda de acordo com Tidd e Bessant (2018), a gestão da inovação pode contribuir para que a empresa ofereça algo que ninguém mais consegue, crie novidades mais rápido que os concorrentes e ofereça produtos com alta complexidade.

2.6 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Segundo Silva (2012), num mundo cada vez mais conectado e globalizado, com os países se abrindo para o comércio internacional, a expansão

para o mercado exterior vem sendo objetivo de empresas que querem sobreviver à concorrência e aumentar sua área de atuação.

Segundo Barreto e Rocha (2003) o processo de internacionalização se refere ao envolvimento de empresas com o mercado internacional, seja através da importação ou da exportação de bens ou serviços. Já Fleury e Fleury (2011) acreditam que a internacionalização é um fenômeno relacionado com agentes que participam do processo de globalização.

Para Oliveira e Cyrino (2002), a internacionalização de uma empresa acontece quando seu faturamento advém, parcial ou totalmente, do âmbito internacional. Já Mcgaughey (2006) afirma que a internacionalização pode ocorrer por meio de negócios internacionais ou atividades entre uma empresa nacional e o mercado externo.

Para Cyrino e Barcellos (2006) a internacionalização traz muitos benefícios para a organização, dentre eles estão a melhor capacidade de entendimento das necessidades de clientes externos, melhor compreensão da cultura destes mercados, e oportunidade de redução de custos.

De acordo com Lopez e Gama (2004, p.25) os motivos que fazem com que as empresas busquem se internacionalizar são:

Maiores lucros, ampliação de mercado, novos produtos a serem ofertados, aumento de produção e da produtividade, melhor utilização da capacidade instalada, aprimoramento da qualidade, incorporação de tecnologia, redução dos custos de produção, novas ideias e crescimento empresarial.

Do mesmo modo em que traz oportunidades, a internacionalização enfrenta obstáculos para sua expansão. De acordo com Ghemawat (2003), um deles é a distância entre o país que a empresa está e o de destino, tanto nas questões físicas e geográficas como nas questões culturais, administrativas e econômicas que variam de país para país.

Gonçalves (2009) aponta que é fundamental, para as organizações que desejam se internacionalizar, definir a estratégia do negócio e se preparar para desafios tecnológicos, culturais e conjunturais em um ambiente competitivo e volátil.

2.6.1 Internacionalização x inovação

De acordo com Grieco (2012), o contexto organizacional se caracteriza pela globalização, em que as transformações e evoluções acontecem em um ritmo muito rápido e neste panorama se torna inevitável a internacionalização para a garantia da competitividade das organizações.

Grieco (2012) ainda diz que quando a empresa tem sua cultura focada na inovação, percebe-se que possui maior capacidade de desenvolver novos produtos e serviços que podem provocar mudanças no contexto ou mercado em que estão inseridas.

Para Mais, Carvalho, Amal e Hoffmann (2010, p. 7), o “acesso a novos mercados é diretamente relacionado à capacidade inovadora da empresa”, ou seja, a partir do momento em que a empresa consegue inovar de forma sistematizada, ela tem maior chance de adentrar a mercados internacionais e obter sucesso.

Segundo Ximenes (2017), as inovações desenvolvidas no mercado externo durante o processo de internacionalização das empresas precisam ser repassadas para a organização como um todo, porém este conhecimento é mais difícil de ser ensinado por ser tácito. E quando a organização consegue converter conhecimento tácito em explícito e o contrário também acontece, a mesma consegue ampliar a sua base de conhecimento.

Quando uma empresa decide se internacionalizar, dependendo da capacidade de inovação que possui, ela terá muito mais chances de encontrar os resultados que procura, além das vantagens competitivas que ela desenvolve durante este processo, que podem gerar conhecimento organizacional e crescimento sustentável (XIMENES, 2017).

Com a finalização do referencial teórico, o próximo capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que ampararam o desenvolvimento da pesquisa de campo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia é um instrumento que o pesquisador utiliza para definir como, onde, quanto e de que maneira será investigado o fenômeno descrito. Em síntese a metodologia é um instrumento do pesquisador, que auxilia na escolha dos melhores caminhos a serem seguidos e o método utilizado para a execução da pesquisa (ALVES, 2007).

Neste sentido, este capítulo pretende apresentar os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento e realização do presente estudo, procurando estar em consonância com os objetivos apresentados, e também ao problema central do estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa possui um importante papel na pesquisa científica no sentido de articular planos e estruturas a fim de buscar respostas para o problema de estudo (MARTINS, 2003).

O presente estudo foi realizado com uma abordagem qualitativa, pois de acordo com Pinheiro (2010) a abordagem qualitativa tem como objetivo delinear e desenvolver de forma detalhada as informações obtidas por meio de entrevistas, buscando compreender os dados apresentados, diferentemente da abordagem quantitativa que busca quantificar os dados.

As pesquisas podem possuir dois tipos diferentes de delineamento, sendo: a investigação quanto aos fins, que se subdivide em exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista; e a investigação quanto aos meios, que envolve as pesquisas de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, ex-post-facto, participante, pesquisa-ação e estudo de caso (VERGARA, 2009).

Deste modo, o presente estudo caracterizou-se como uma pesquisa descritiva quanto aos fins de investigação, pois de acordo com Andrade (2005) neste tipo de pesquisa os fatos são observados, analisados e interpretados sem que o pesquisador interfira neles, ou seja, os fatos são estudados pelo pesquisador, porém não são manipulados.

Conclui-se então que este estudo se caracterizou como uma pesquisa descritiva quanto aos fins, pois os dados foram coletados e analisados de forma a descrever as características presentes no processo de inovação na empresa estudada, procurando determinar a relação entre os dados obtidos e os objetivos indicados no início do estudo.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa caracterizou-se como bibliográfica e estudo de caso.

Segundo Pinheiro (2010, p. 22) a pesquisa bibliográfica é elaborada:

[...] a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na internet. A citação das principais conclusões a que outros autores chegaram permite salientar a contribuição da pesquisa realizada, demonstrar contradições ou reafirmar comportamentos e atitudes.

A pesquisa bibliográfica teve grande importância, na realização deste estudo, para a obtenção de maior conhecimento e embasamento teórico a fim de aprofundar o conhecimento do pesquisador sobre o conteúdo teórico e suas relações com o objetivo geral e os específicos do trabalho, e do mesmo modo serviu de base para a criação do instrumento de coleta de dados.

Neste sentido, o Quadro 6 apresenta as principais referências bibliográficas que foram utilizadas para o desenvolvimento da fundamentação teórica do estudo.

Quadro 6 – Principais referências bibliográficas.

(Continua)

TEMAS	PRINCIPAIS REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS
Conhecimento e seus conceitos basilares	Spender (1996); Nonaka e Takeuchi (1997); Davenport e Prusak (1998); Drucker (1999); Garcia e Martinez (2007); Monteiro (2008); Nonaka e Takeuchi (2008).
A Gestão do Conhecimento Organizacional	Angeloni (2002); Shinyashiki, Trevizan e Mendes (2003); Medeiros (2010); Demo, Fernandes e Fogaça (2017); Burger e Silva (2018).
Conhecimento como vantagem competitiva	Porter (1989); Faulkner (1995); Bateman (1998); Choo (2006); Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007); Chiavenato (2016).
Novo contexto e processo de mudança nas organizações	Bressan (2001); Mintzberg (2003); Hall (2004); Miguel e Teixeira (2009); Bes e Kotler (2011); Zeithaml, Bitner e Gremler (2014).
A Inovação e seus conceitos basilares	Schumpeter (1982); Drucker (1999); Manual de Oslo (2004); Tidd, Bessant e Pavitt (2008); Bes e Kotler (2011); Trott (2012); Tidd e Bessant (2015).
A relação entre inovação e competitividade	Porter (1989); Moraes (2003); Lopes e Barbosa (2006); Salerno e Kubota (2008).
Gestão da inovação	Jonash e Sommerlatte (2001); Bernardes e Andreassi et al. (2007); Trott (2012); Tidd e Bessant (2018).

Quadro 6 – Principais referências bibliográficas.

(Conclusão)

TEMAS	PRINCIPAIS REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS
Internacionalização das empresas	Barreto e Rocha (2003); Ghemawat (2003); Lopez e Gama (2004); Cyrino e Barcellos (2006); Gonçalves (2009); Fleury e Fleury (2011); Silva (2012).

Fonte: Elaboração própria.

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências sociais e consiste no estudo profundo e um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos (GIL, 2008).

A utilização da modalidade de estudo de caso para o presente trabalho se fez relevante, pois a pesquisa exige alto envolvimento das partes responsáveis pelo processo de inovação e que entendam como isto ocorre na organização em questão, a fim de obter as respostas para a construção e análise de dados.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO

A população-alvo pode ser definida como um conjunto de elementos que possuem determinadas características, compreendendo o total de indivíduos que se procura analisar seguindo os objetivos do estudo (GIL, 2008). Podendo envolver toda uma organização ou apenas um departamento específico (VIANNA, 2001).

Para o presente estudo não houve enquadramento por amostragem, pois se trata de um estudo de caso, sendo que este caracterizado por ter quantidade reduzida de unidades de pesquisa (VERGARA, 2009). Estabeleceu-se como objeto de estudo a subsidiária brasileira de uma multinacional com sede em Israel.

A subsidiária brasileira foi criada em 1997, e tem sua matriz na cidade de Criciúma, no Estado de Santa Catarina, e uma filial na cidade de Rinópolis, no Estado de São Paulo. A empresa oferece ao mercado soluções em equipamentos e serviços para a avicultura e suinocultura. Seu principal mercado é o Brasil e exporta seus produtos principalmente para América Latina, América Central e México.

Quadro 7 – Síntese de estruturação da população-alvo.

OBJETIVO GERAL	PERÍODO	EXTENSÃO	UNIDADE DE AMOSTRAGEM	ELEMENTO
Identificar o processo de inovação em uma subsidiária brasileira do setor de avicultura e suinocultura.	Segundo semestre de 2018.	Empresa de estudo.	Empresa de estudo.	Responsáveis pelo setor de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação.

Fonte: Elaboração própria.

Para se manter competitiva tanto no mercado interno quanto externo, a empresa conta com um departamento de pesquisa e desenvolvimento de produtos, e um específico para o desenvolvimento de processos internos. Neste sentido, observou-se a relevância do estudo, quanto a delimitação dos procedimentos relacionados a inovação na empresa.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para a realização deste trabalho foram utilizadas fontes primárias, que consistem na realização de pesquisa de campo pelo pesquisador, que obtém dados em primeira mão que farão parte do estudo (DIEHL; TATIM, 2004). E fontes secundárias que segundo Lakatos e Marconi (2003) são transcritos de fontes primárias, ou seja, estudos já realizados por outros autores.

Neste sentido, a utilização de dados primários se justifica por se tratar de pesquisa de campo por meio de entrevista aberta com o objetivo de identificar características relacionadas ao estudo, e secundários pois o autor necessitou de referências acerca do assunto abordado para elaborar o referencial teórico e a análise dos resultados.

Para a coleta de dados primários, primeiramente é necessário definir qual será o instrumento que melhor se enquadre às necessidades, sempre procurando estar alinhado aos objetivos propostos, bem como, com a população em estudo (PINHEIRO, 2010).

Nesse sentido, a coleta de dados do presente estudo originou-se de dados primários, visto que o processo de construção do trabalho contou com a realização de uma entrevista junto ao Coordenador do Departamento de Desenvolvimento de Produtos (E1) e pelo colaborador Técnico responsável pela linha de equipamentos para suínos e pelo gerenciamento dos processos internos da

engenharia (E2), sendo esta caracterizada pela apresentação de uma maior flexibilidade, o que permite aos entrevistados a liberdade para a formulação das respostas (OLIVEIRA; MARTINS; VASCONCELOS, 2012).

A entrevista foi realizada no dia 21 de setembro de 2018, na matriz da empresa em Criciúma - SC, e para a realização desta foi elaborado um roteiro, apresentado no APÊNDICE A, composto por 30 (trinta) perguntas que foram distribuídas em 5 (cinco) blocos com o objetivo de atender aos seguintes tópicos: *i)* Histórico empresarial; *ii)* Participação no mercado brasileiro; *iii)* Processo de expansão internacional; *iv)* Processos relacionados a gestão do conhecimento; e *v)* Gestão da inovação na subsidiária brasileira.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Segundo Diehl e Tatim (2004) a técnica de análise de dados qualitativa busca descrever a complexidade de determinado problema e a interação entre determinadas variáveis. Cabe ainda acrescentar que as técnicas qualitativas objetivam realizar investigações com base em perspectivas construtivistas ou participatórias, como: apresentar contribuições e sugestões no processo de mudança e formar opiniões para melhorias (RAMOS, 2009).

Diante do exposto, o presente estudo possui uma apresentação e discussão dos resultados de forma essencialmente qualitativa com análise de conteúdo, sem a utilização de uma técnica específica.

O Quadro 8 apresenta uma síntese dos procedimentos metodológicos.

Quadro 8 – Síntese dos procedimentos metodológicos.

TIPO	ENQUADRAMENTO	
Delineamento da pesquisa	Abordagem	Qualitativa
	Quanto aos fins	Descritiva
	Quanto aos meios	Bibliográfica e Estudo de Caso
Área de estudo	Subsidiária brasileira	
Plano de coleta de dados	Origem	Primária
	Técnica	Qualitativa
	Instrumento	Entrevista com roteiro semiestruturado
Plano de análise de dados	Qualitativa com análise de conteúdo	

Fonte: Elaboração própria.

O próximo capítulo, como o próprio nome diz, tem a finalidade de analisar os dados obtidos por meio da pesquisa e da entrevista realizada, sempre alinhado ao objetivo geral do estudo e seus objetivos específicos.

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta as informações obtidas por meio de uma entrevista realizada com os responsáveis pelo setor de desenvolvimento de produtos de uma subsidiária brasileira de uma multinacional sediada em Israel.

O Quadro 9 apresenta os objetivos específicos do estudo e a sua relação com a estrutura da pesquisa.

Quadro 9 - Objetivos específicos *versus* estrutura da pesquisa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ESTRUTURA DA PESQUISA
Caracterizar a multinacional que é objeto do estudo	4.1 Plasson de Israel 4.2 Plasson do Brasil
Apresentar a participação da subsidiária no mercado brasileiro	4.3 Participação no mercado brasileiro
Identificar o processo de expansão internacional da subsidiária	4.4 Processo de expansão internacional
Destacar o processo de gestão do conhecimento organizacional na subsidiária	4.5 Gestão do conhecimento
Identificar os processos relacionados a pesquisa, desenvolvimento e inovação na subsidiária	4.6 Processo de inovação na subsidiária brasileira

Fonte: Elaboração própria.

Em seguida encontram-se as informações coletas na entrevista e no site da empresa, levando-se em consideração os objetivos específicos da pesquisa.

4.1 PLASSON DE ISRAEL

O Estado de Israel, uma nação independente no Oriente Médio, está localizado entre as costas orientais do Mar Mediterrâneo e parte do Golfo de AQABA, uma parte do Mar Vermelho. Israel foi estabelecido em 14 de maio de 1948, como um estado judeu. Israel é considerado hoje a Terra Santa para cristãos, judeus e muçulmanos (CIA, 2018).

Israel conta atualmente com uma população de aproximadamente 8,7 milhões de pessoas e faz fronteira com países como: Líbano, Síria, Jordânia e Egito como mostra a figura 3. Jerusalém é a capital e a maior cidade em termos de área geográfica e número de população, outra importante cidade é Tel Aviv sendo o eixo tecnológico e econômico de Israel (CIA, 2018).

Figura 3 - Mapa geográfico de Israel.



Fonte: IBGE (2018).

O Kibutz Maagan Michael foi fundado em 25 de agosto de 1949 com 154 membros e 44 crianças, hoje são mais de 1.200 adultos e 550 crianças que vivem no Maagan Michael, que está localizado a 30km ao Sul de Haifa, e a 70km ao norte de Tel Aviv, e o mar mediterrâneo está localizado a Oeste (MAAGANM, 2018).

Maagan significa ancoradouro em hebraico devido à intenção de seus primeiros colonos de usar a terra para ganhar a vida do mar, e Michael foi o nome em homenagem a Michael Pollack que doou dinheiro para a criação do Kibbutz (MAAGANM, 2018).

A Plasson foi criada em Israel no ano de 1964 quando um grupo de trabalhadores pertencentes ao Kibbutz Maagan Michael, que se dedicavam basicamente à agricultura decidiram que deveriam modernizar e melhorar seus métodos de trabalho. A palavra Plasson significa plástico (plass) e “on” significa poder em hebraico, ou seja, uma palavra que significa qualidade e resistência (PLASSON, 2018).

Bebedouros pendulares e caixas de transporte para aves foram os seus primeiros produtos. Em seguida vieram as válvulas e conexões para distribuição de água, esgoto e gás, reconhecidas mundialmente por sua aprimorada qualidade, líder em mercados importantes como Europa, Austrália, entre outros (PLASSON, 2018, p. 1).

Com o passar dos anos a Plasson cresceu e atualmente é líder mundial em diversos segmentos. Trabalha desenvolvendo, fabricando e comercializando

produtos como válvulas e conexões nas áreas de transporte de água, esgoto e gasoduto, produtos para avicultura e suinocultura, além de equipamentos para banheiros. Atua em países como Alemanha, Itália, França, Inglaterra e outros países europeus, assim como o México, África do Sul, Índia, China, Austrália, EUA e Brasil (PLASSON, 2018). A Figura 4 apresenta a Plasson de Israel nos dias de hoje.

Figura 4 - Plasson de Israel atualmente.



Fonte: Plasson (2018).

Segundo o coordenador de Desenvolvimento de Produtos "é uma empresa de capital aberto com ações negociadas na bolsa de Tel Aviv". Com um faturamento global no ano de 2017 de aproximadamente 1,2 bilhões de reais. Trabalha desenvolvendo, fabricando e comercializando produtos como válvulas e conexões nas áreas de transporte de água, esgoto e gasoduto, produtos para avicultura e suinocultura, além de equipamentos para banheiros (PLASSON, 2018).

Atualmente a Plasson conta com mais 1.800 colaboradores em todo o mundo. Atua em países como Alemanha, Itália, França, Inglaterra e outros países europeus, assim como o México, África do Sul, Índia, China, Austrália, EUA e Brasil. O grupo Plasson vende seus produtos para mais de 80 países em todo o mundo (PLASSON, 2018).

O Quadro 10 mostra os países onde estão instaladas as subsidiárias da Plasson em seus diversos segmentos de atuação.

Quadro 10 - Subsidiárias da multinacional pelo mundo.



Fonte: Retirado de Plasson (2018).

4.2 PLASSON DO BRASIL

A Plasson do Brasil foi criada "no ano de 1997 em Criciúma, Estado de Santa Catarina, com o objetivo de atender naquela oportunidade uma demanda no mercado brasileiro por bebedouros para criação de frangos" (PLASSON, 2018, p. 1). E destaca-se hoje por oferecer ao mercado da América do Sul e América Central soluções em equipamentos e serviços para avicultura e suinocultura (PLASSON, 2018).

De acordo com o Coordenador de Desenvolvimento de Produtos, a cerca de 25 anos atrás o sistema não era tão mecanizado e para suprir a água para os frangos era utilizado um sistema de bebedouros aberto, "então uma pessoa tinha que ir lá e colocar a água manualmente nos bebedouros, porém haviam muitos problemas com doenças e o próprio serviço em si".

A Plasson de Israel já havia desenvolvido um sistema de bebedouro *nipple*, apresentado na Figura 5, que é um circuito fechado com uma válvula onde o frango vai até esse ponto e toma água, então consegue-se reduzir drasticamente as doenças, pois não fica água parada, como nos bebedouros, não molha o chão e além de melhorar o nível sanitário há a melhora na produção. E foi com este sistema

de bebedouros que a empresa iniciou suas operações no Brasil, destaca o coordenador.

Figura 5 - Sistema de bebedouro *nipple*.



Fonte: Plasson (2018).

Desde a instalação no Brasil o "carro-chefe" da empresa é a linha de equipamentos para a avicultura, sendo para frangos e perus, e visando ampliar a sua atuação entrou a quatro anos no mercado de equipamentos para a suinocultura.

A dois anos a Plasson Brasil adquiriu a ATI Sangyo Equipamentos Avícolas, localizada na cidade de Rinópolis em São Paulo, que trabalha na linha de avicultura também, mas voltada para a área de postura comercial, que de acordo com o coordenador de Desenvolvimento de Produtos é "diferente do que é feito em Criciúma, que é voltado para a produção, vamos dizer assim o frango que vai para a nossa mesa, lá seria o ovo que vai para a mesa".

A Plasson do Brasil tem como Missão: "Oferecer soluções que gerem valor para nossos clientes, acionistas, colaboradores e parceiros, garantindo a excelência do que produzimos com base em nossos princípios e valores." A sua Visão é: "Ser referência no nosso mercado, reconhecidos pela qualidade, confiabilidade e inovação." E seus Princípios e Valores são: i) Foco no cliente; ii) Integridade; iii) Comprometimento; iv) Inovação; v) Valorização das pessoas; vi) Confiabilidade; vii) Sustentabilidade e viii) Pensar e agir como dono (PLASSON, 2018).

Segundo o entrevistado (E1) a empresa conta hoje com cerca de 400 colaboradores em Criciúma e fatura aproximadamente 22 milhões de reais por mês e em torno de 160 colaboradores na unidade de São Paulo com faturamento de cerca de 8 milhões de reais por mês.

A empresa possui um Presidente a nível Global e pelos setores são divididos em direções e gerencias. No Brasil há um diretor, seguido por: gerentes, coordenadores, supervisores e operação.

4.3 PARTICIPAÇÃO NO MERCADO BRASILEIRO

A Plasson comercializa diversos equipamentos que vão desde a reprodução à engorda dos animais, para o Coordenador os principais produtos comercializados são: "[...] bebedouros, sistema de ambiência que engloba ventilação, sistemas de nebulização. A linha de suinocultura que seriam comedouros também".

Ainda de acordo com o entrevistado (E1), recentemente a empresa começou a trabalhar com uma nova forma de venda para a avicultura, que são "galpões que tem o nome de *turn key*, que vamos dizer assim é chave na mão, vai estar o galpão e os produtos ali dentro", ou seja o cliente faz o pedido, o projeto de como ele quer e a empresa entrega tudo pronto desde a construção do galpão até estar completo para receber os animais.

O Técnico responsável pela linha de equipamentos para suínos e pelo gerenciamento dos processos internos da engenharia, enfatiza: "tudo que você imaginar que possa ter dentro de uma granja de suínos ou de aves, na parte de equipamentos para a criação do animal é produzido aqui".

O Quadro 11 apresenta as categorias dos produtos comercializados pela empresa em cada uma de suas linhas.

Quadro 11 - Categorias dos produtos.

(Continua)

FRANGOS E PERUS	MATRIZES	SUÍNOS
Bebedouros	Bebedouros	Bebedouros
Comedouros	Comedouros	Sistemas de Alimentação
Linha de Alimentação	Linha de Alimentação	Silos
Silos	Silos	Climatização
Climatização	Sistema de Coleta de Ovos	Controladores e Periféricos

Quadro 11 - Categorias dos produtos.

(Conclusão)

FRANGOS E PERUS	MATRIZES	SUÍNOS
Controladores e Periféricos	Climatização	Sistemas de Iluminação Led
Sistemas de Iluminação Led	Controladores e Periféricos	Estação de Alimentação ESF
	Sistemas de Iluminação Led	Pisos e Vigas

Fonte: Adaptado de Plasson (2018).

A comercialização é feita para cooperativas, indústrias de *livestock* e possui uma rede de representantes que fazem o contato local não só a nível de Brasil mas mundial também, segundo o coordenador "[...] o representante vai ganhar uma comissão da região dele mas toda a negociação é nossa", a empresa também faz vendas corporativas "para grandes clientes assim seria uma venda direta aqui da empresa, não passaria pelo representante".

Para realizar a distribuição "nós temos as tradings para a exportação, quase tudo é feito por trading, no Brasil, mercado interno é só transportadora mesmo [...]" salienta o entrevistado (E1). O Quadro 12 mostra onde a empresa possui representantes.

Quadro 12 - Locais onde a empresa possui representantes.

PAÍSES		ESTADOS BRASILEIROS	
Argentina	Honduras	Bahia	Rio Grande do Sul
Belize	Jamaica	Ceará	Santa Catarina
Bolívia	México	Distrito Federal	São Paulo
Brasil	Nicarágua	Espírito Santo	Tocantins
Chile	Panamá	Goiás	
Colômbia	Paraguai	Mato Grosso	
Costa Rica	Peru	Mato Grosso do Sul	
Cuba	Porto Rico	Minas Gerais	
Equador	República Dominicana	Paraná	
El Salvador	Trinidad e Tobago	Pará	
Guatemala	Uruguai	Pernambuco	
Guiana	Venezuela	Piauí	

Fonte: Adaptado de Plasson (2018).

O entrevistado (E1) destaca que a empresa possui parcerias para a produção dos produtos:

Temos bastante parcerias para a produção dos produtos. Em torno de 30% do nosso material é importado, então a gente compra alguma coisa da própria empresa em Israel, China, Holanda, Estados Unidos, Bélgica, Itália, França, México talvez, mas os que mais compra são Israel, Itália e China. A importação é toda por trading, a gente tem um departamento aqui com duas

peças que cuidam dos procedimentos internos e da documentação, mas o processo é feito pela trading.

Com o passar dos anos a empresa viu a oportunidade de exportar seus produtos para outros mercados e iniciou assim o seu processo de expansão internacional.

4.4 PROCESSO DE EXPANSÃO INTERNACIONAL

O mercado internacional é repleto de oportunidades e desafios, e as empresas que se inserem neste novo contexto, tendem inicialmente a optar por formas de entrada que oferecem menores riscos no decorrer das operações. Deste modo, a empresa objeto deste estudo, utilizou como método de entrada a exportação, já que, segundo Mota (2007), este método é caracterizado pela exigência de menor comprometimento e menos recursos durante o processo de desenvolvimento das operações.

O coordenador do Departamento de Desenvolvimento de Produtos não soube especificar quando a empresa iniciou as exportações, mas destaca que há representantes em países da América do Sul e Central, como apresentado anteriormente no Quadro 12, e que não há dificuldades para realizar este processo.

As exportações são feitas principalmente para a América Latina, América Central e México que são o maior mercado, contudo o entrevistado (E1) ressalta que há "algumas exceções: Estados Unidos, África, Tanzânia, África do Sul, Zimbábue, Israel e Índia, mas vamos dizer que 90% das exportações são direcionados para América Central e América Latina mesmo". Todo o processo de exportação é feito via *Trading Company*.

Os produtos comercializados no exterior e no mercado interno são os mesmos, o entrevistado (E1) observa que "no Brasil a gente tem uma composição de layout, de preferência, de modelo [...] mas os produtos em si não" são diferentes.

O entrevistado (E1) acredita que nunca houve problemas na exportação, mas ressalta que "o sistema de exportação é um pouco criterioso" pois deve-se atentar aos procedimentos aduaneiros, exigências quanto às embalagens, certificados e trâmites que variam de acordo com cada país.

Quanto a relação da subsidiária com as outras unidades do Grupo o entrevistado (E1) afirma que no que tange o setor de Desenvolvimento de Produtos

a relação é de cooperação, por exemplo, “[...] o pessoal tem um sistema lá de *drive in*. O nosso gerente industrial vai lá, verifica como que é o sistema de *drive in*, e tenta-se linkar”, ou seja, aplicar o que deu certo em outras unidades aqui. Esse “link” também é feito por meio de feiras internacionais e por congressos internos, que são mais voltados “a nível de gestão, para alinhar os procedimentos da empresa a questão de investimentos, estratégia” onde participam os gestores das unidades do Grupo.

4.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento, na visão do coordenador do Departamento de Desenvolvimento de Produtos, é “um diferencial para a empresa, [...] um argumento de vendas, a empresa deve se manter inovadora para estar bem no mercado” e desta forma conseguir manter e aumentar o seu *market share*, destaca também que a inovação é uma política da empresa e está presente em sua missão e valores.

Segundo o entrevistado (E1) os dados e as necessidades vem do departamento comercial ou da própria engenharia e ali dentro da engenharia se segue um fluxo de desenvolvimento de produtos, “o mercado também tem uma participação nisso “a to precisando de um equipamento que faça isso, faça aquilo”, coloca na nossa engenharia” e a gente vai fazer um filtro se dá para produzir ou se não dá para produzir “ou tentar produzir esse equipamento assim mesmo que os dados não sejam totalmente concretos e fazer testes”.

Quando o produto é finalizado o Departamento de Desenvolvimento de Produtos faz um treinamento do departamento técnico, de alguns representantes e esse departamento técnico dissemina o conhecimento para os representantes e distribuidores.

Como política de retenção do conhecimento gerado a empresa tem como indicador o registro de uma patente por ano, de acordo com o entrevistado (E1) “isso é uma prática que faz pouco tempo que estamos fazendo, em torno de dois ou três anos”. E o conhecimento gerado se dá na “entrada de dados no desenvolvimento e a própria memória dos colaboradores que estão na empresa, [...] E no desenvolvimento dos produtos nós temos um histórico” de cada produto onde são feitas as anotações sobre os testes, os problemas que surgiram e como foram

resolvidos "e caso um dia a gente venha precisar fazer uma nova melhoria no produto da de a gente buscar esse histórico".

4.6 PROCESSO DE INOVAÇÃO NA SUBSIDIÁRIA BRASILEIRA

Para o Coordenador do Departamento de Desenvolvimento de produtos "hoje o negócio está um pouco difícil assim, pra manter o *market share*, devido a todos os problemas de economia, alta do dólar, hoje a gente importa um pouco mais do que estamos exportando" e a visão da empresa é que deve haver um equilíbrio entre importação e exportação.

Apesar das dificuldades do cenário atual a empresa "luta para manter o *market share*, faz um esforço maior pra manter, e o esforço maior é melhorar a produtividade, inovar mais, fazer redução de custos, tudo isso está envolvido", destaca o entrevistado (E1).

O técnico responsável pela linha de equipamentos para suínos e pelo gerenciamento dos processos internos da engenharia, relata que a empresa tem um comitê de redução de custos "onde a inovação é um dos principais critérios não só em produtos, mas em processos, as vezes a gente produz de uma forma aí alguém tem uma ideia de fazer de outro jeito e aquilo gera um ganho" que pode ser considerável ou não, mas por menor que seja auxilia na redução dos custos. O Comitê de Redução de Custos se reúne semanalmente para tratar estes assuntos.

A empresa já teve um programa de incentivo de novas ideias porém surgiram algumas dificuldades, de acordo com o entrevistado (E2) "é difícil fazer a equipe como um todo entender o que seria a inovação, então vinham muitas ideias que não eram práticas e eram muitas ideias", porque havia um sistema de premiação para quem desse ideias para a redução de custos, "então o cara tinha qualquer ideia e ia lá e colocava, tinha um departamento específico pra isso, mas aí surgiram outras necessidades e acabou ficando um pouco ocioso", mas agora a empresa criou o Comitê de Redução de Custos que também aceita ideias e sugestões.

A Plasson Brasil, segundo o entrevistado (E1), possui dois departamentos relacionados a pesquisa e desenvolvimento "o de desenvolvimento focado em produtos, [...] pesquisa também pois faz parte do desenvolvimento de produtos. E na produção fica um departamento específico para os processos", sendo que os dois

trabalham em constante troca de informações, pois um auxilia o outro e atualmente o percentual do faturamento destinado a inovação é de 0,4%.

A inovação feita na Plasson Brasil não é disruptiva segundo o entrevistado (E1), e o foco também não é este, mas sim "inovar em processos, melhoria do processo interno, melhoria da informação e nos próprios desenvolvimentos também" e cita um exemplo:

Nós fizemos um comedouro para perus, então o que esse nosso comedouro é diferente do que tem no mercado? A gente faz um estudo de como está hoje, se reúne com os produtores, com a integradora, qual é a sua deficiência hoje nesse produto? e agente tenta além de o equipamento dar um retorno de ganho de peso diário, ele tem que fazer a função dele, mas ele também vai fazer uma função de inovação, por exemplo: hoje nós temos uma regulagem do nível de ração, que ela é coletiva, mas para alguns manejos o pessoal também precisa manual, então tu vai lá e incrementa uma peça, "nós precisamos que no final do lote a comida que ficou dentro desse depósito seja retirada, pra retornar pro silo, pra não estragar, pra melhorar o ganho efetivo lá do produtor" vai ali nesse equipamento cria um dispositivo para que tu possa retirar essa ração, basicamente nesses pontos assim.

Para o técnico "em produto a inovação é na funcionalidade, a gente tenta colocar características que outros talvez não tenham e que venha trazer benefícios, essa é a forma de inovação em produto", e ele afirma que nos processos há bastante inovação e também cita um exemplo:

Tinha um item aqui que é o tubo com os *nipple*, é onde o frango vai tomar água, que era montado manualmente e trabalhavam lá duas, três pessoas e era um trabalho repetitivo que acabava gerando rotatividade, até por problemas de locomoção era complicado, o pessoal da engenharia de processos desenvolveu uma máquina que faz toda essa montagem automática, larga dentro da caixa e acho que passa até a fita em cima, a pessoa só tem que ir lá e alimentar um item ainda, larga uma balde cheio de peças ali e a máquina faz tudo sozinha, então não é só em produtos mas em processos que vão trazer benefícios para dentro da empresa.

A empresa busca inovar também na forma de lidar com o cliente, de como o produto chega lá no campo, no produtor final, como ele é acomodado, como ele é transportado, a forma que é distribuída a informação e o treinamento, "a gente enxerga tudo isso como inovação, não só vender o produto", destaca o entrevistado (E1).

No processo de inovação a relação com a matriz, a Plasson de Israel, é de cooperação, onde "eles trazem o que eles tem e a gente mostra o que tem também" relata o entrevistado (E2), o departamento de desenvolvimento da Plasson

Brasil conversa com o da Plasson de Israel para cooperarem no que puderem, mas o departamento é totalmente independente.

Segundo o entrevistado (E1) a inovação feita na Plasson Brasil é para a empresa, para o mercado e para o mundo. O técnico comenta que a empresa tem um sistema de gerenciamento de projetos "que é bom e a gente está melhorando, deixando-o, digamos assim, perto da excelência e o pessoal fala que daqui a pouco a Plasson lá de Israel vai adotar esse mesmo sistema que a gente tem".

Quanto ao grau de novidade ou impacto o entrevistado (E1) acredita que as inovações feitas na empresa são em sua maioria incrementais, e continua:

A inovação cara, muitas pessoas que entendem de inovação falam em inovação disruptiva, que seria um produto novo, inovador que não tem no mercado, isso é uma inovação também mas não é isso que a gente vê, inovação é tu ta no teu dia a dia tentando fazer de uma forma melhor, de melhorar um processo, de reduzir um custo, tudo isso é inovação não é só tu desenvolver uma coisa que não existe, é até muito difícil fazer isso, pra área também, claro que acontece mas inovar é isso, é tu fazer diferente.

Em relação ao grau de controle da inovação o entrevistado (E1) a classificou como aberta, pois a empresa não possui toda a estrutura necessária para o desenvolvimento de alguns projetos, "desde um teste de tração, de um teste de verificação de matéria prima e até testes de performance, nós não teríamos condições de ter aqui na empresa um túnel de vento por exemplo".

Neste sentido, ainda de acordo com o entrevistado (E1), a Plasson tem parcerias com algumas empresas e Universidades como: UNESC, UFSC e UFRGS e utiliza os laboratórios destas instituições "e fora do Brasil também, nos Estados Unidos que são, laboratórios de referência", primeiro é feita uma avaliação interna tentando usar os recursos disponíveis e "depois se normaliza ele com a ajuda da Universidade, isso na parte de testes. Na parte de desenvolvimento alguns softwares dão suporte para o desenvolvimento."

A relação com as Universidades é voltada mais para a parte de testes, porque, segundo o entrevistado (E1), o desenvolvimento dos produtos está muito ligado com o que se sabe sobre o animal, de "entender como funciona lá na prática também, não só de como o animal produz, come, cresce, bebe água, mas entender todo esse ciclo e é difícil passar todo esse conhecimento" para quem talvez nunca teve contato com isso e vai ter que desenvolver o produto, "basicamente a empresa trabalha com Universidades, mas eles nos auxiliando num serviço".

O entrevistado (E2) ressalta esta necessidade de conhecer muito bem todo o contexto:

Por exemplo, um comedouro pra suínos, isso aconteceu com nós aqui, tinha um dispositivo que fazia a regulagem do nível de ração do comedouro e ele ficava aparecendo, digamos assim, pro animal e tinha uma capinha vermelha em cima e o animal aprendeu a ir lá e desregular o comedouro, então é como que uma pessoa que não tá nesse meio vai imaginar isso entendeu? Aí o pessoal ligava reclamando porque no outro dia o comedouro estava com ração desperdiçando e não entendia o que estava acontecendo, aí tem que ficar lá e esperar pra ver o que acontece e descobriram que o animal ia lá com o focinho e desregulava o comedouro, então é muito comum esse tipo de coisa acontecer. Então tem que ter um conhecimento específico nessa área.

E o Coordenador ressalta a importância do histórico do produto para não repetir o erro, pois pode acontecer que depois de algum tempo a pessoa que resolveu o problema não está mais na empresa, então as anotações são muito importantes pois se entrar outra pessoa ela "já vai saber o que não deve fazer, e não é pouca coisa tem bastante coisa que acontece num ambiente assim, é um ser vivo né, e são muitas fases de criação do animal"

O técnico afirma que "é como se fosse a vida da gente, por exemplo falando de suínos", tem a fase de gestação, a maternidade onde nascem os "pequeninhos", depois tem a creche onde ficam os filhotes dos 8 quilos até os 28 quilos e a engorda que é a fase final, "e cada uma dessas fases são bem características, eu já sei que se eu for fazer um comedouro pra engorda ele tem que ser de um tipo, e se for pro pequeninho ele pode ser mais simples mas tem outros requisitos ali que eu não posso esquecer senão dá problema, as vezes até um espaço ali que tu deixa o animal vai lá e entra ali e fica preso e gera um problema. É bem específico".

A empresa já recebeu apoio público para realizar atividades de inovação, era um programa do Governo de incentivo ao desenvolvimento, de acordo com o entrevistado (E1) cada produto novo que entrava em desenvolvimento era feito um levantamento desde a abertura do projeto "se contabilizava todo o tempo necessário para o desenvolvimento, se contabilizava o gasto com a prototipagem e gasto com a instalação, se fazia todo um levantamento desse custo" e passava para um órgão do governo e esse dinheiro retornava em créditos de ICMS. Mas atualmente "a gente não faz isso, não sei se mudou a legislação ou o que houve, mas não é mais feito".

O cliente está envolvido no processo de criação e desenvolvimento dos produtos, e de acordo com o entrevistado (E1) "ele participa e é fundamental nesse

processo, sem o cliente a gente não teria como desenvolver os produtos". A empresa tem o serviço de atendimento técnico que funciona 24 horas por dia, "então o cliente final liga pra gente e diz qual é o problema que ele está tendo, e que pode ser de vários, então é muito importante ouvir o cliente e entregar uma solução para ele".

No próximo capítulo, apresentam-se as conclusões obtidas por meio do estudo.

5 CONCLUSÃO

Vive-se num mundo tão globalizado em que as informações são disseminadas numa velocidade impressionante e as empresas têm como estratégia a busca contínua por redução de custos a fim de manter seus produtos competitivos no mercado. Para o CREA-SC (2009, p.1) ser uma empresa competitiva significa que "ela tem condições de competir com suas concorrentes em nível mundial, ou seja, que oferece ao mercado produtos e serviços que tenham alta qualidade, baixo custo e que sejam inovadores".

A inovação de acordo com Trott (2012) é complexa e envolve a gestão de diferentes atividades, e as interações de funções dentro da organização são tão importantes quanto as interações destas funções com o ambiente externo. Desta forma este estudo objetivou identificar o processo de inovação em uma subsidiária brasileira do setor de avicultura e suinocultura.

Analisando o primeiro objetivo específico, que consistia em caracterizar a multinacional que é objeto do estudo, pôde-se observar que a Plasson de Israel foi criada em 1964 por um grupo de agricultores que queriam automatizar os seus serviços, começaram com caixas para o transporte de frangos e depois começaram a fabricar comedouros e bebedouros, hoje em dia trabalha desenvolvendo, fabricando e comercializando produtos como: válvulas e conexões nas áreas de transporte de água, esgoto e gasoduto, produtos para avicultura e suinocultura, além de equipamentos para banheiros.

Com o crescimento do agronegócio brasileiro e a falta de tecnologia na década de 90, mais precisamente em 1997 a empresa decidiu abrir uma subsidiária no Brasil, iniciou suas operações comercializando bebedouros para a avicultura. Hoje possui várias linhas de equipamentos para a avicultura e suinocultura, e conta com cerca de 560 colaboradores e um faturamento médio mensal de 30 milhões de reais.

Em relação ao segundo objetivo específico que foi: apresentar a participação da subsidiária no mercado brasileiro, observou-se que com o passar dos anos a empresa buscou aumentar a sua participação no mercado nacional, a quatro anos iniciou a sua linha de equipamentos para a suinocultura, a dois anos adquiriu uma empresa especializada na fabricação de equipamentos para avicultura, mas voltada para matrizes, e a menos de um ano trabalha com o chamado "*turn key*"

onde a empresa constrói o galpão e entrega com todos os equipamentos necessários. A Plasson Brasil conta com representantes em 16 estados brasileiros e seus principais clientes são grandes agroindústrias e cooperativas de agricultores.

O terceiro objetivo específico buscou identificar o processo de expansão internacional da subsidiária, que importa cerca de 30% de seus produtos de países como: Israel, China, Itália, Holanda, Estados Unidos e Bélgica e exporta seus produtos em sua maioria para a América Latina e Central, possuindo representantes em 23 países do continente americano.

E a relação com a Plason de Israel e com as outras unidades do grupo é de cooperação, onde uma empresa ajuda a outra no aperfeiçoamento de seus produtos e processos e realizam congressos internos para esta troca de informações e alinhamento de gestão, sendo que a subsidiária brasileira é totalmente independente no desenvolvimento de seus produtos.

O quarto objetivo específico buscou destacar o processo de gestão do conhecimento organizacional na subsidiária, que de acordo com o coordenador o conhecimento é um diferencial para a empresa, pois inovação e conhecimento estão interligados. E como forma de retenção do conhecimento a empresa tem um histórico de desenvolvimento de todos os produtos, onde são feitas anotações sobre todo e qualquer problema que surgiu e como foi resolvido.

E o quinto e último objetivo específico, foi identificar os processos relacionados a pesquisa, desenvolvimento e inovação na subsidiária. Inovar para a Plasson do Brasil é se tornar mais competitiva e melhorar seu desempenho. A empresa possui um Comitê de Redução de Custos onde a inovação é um dos principais critérios, tanto em produtos quanto em processos.

A empresa já teve um programa de incentivo de novas ideias, onde as que trouxessem retorno eram premiadas, mas surgiram alguns problemas como o excesso de sugestões de ideias que não eram práticas e viáveis, então o programa acabou sendo encerrado e atualmente existe o Comitê de Redução de Custos.

Existem dois departamentos na empresa focados em pesquisa e desenvolvimento, sendo um para o desenvolvimento de produtos e o outro específico para os processos, sendo que os dois trabalham em constante troca de informações. E o percentual do faturamento destinado a inovação é de 0,4%.

A inovação gerada na empresa é incremental, pois é um processo contínuo de melhorias que agregam na funcionalidade dos produtos. A empresa

busca inovar não só no produto, mas desde os processos internos até como o produto chega no cliente. O coordenador afirmou que a inovação gerada é para a empresa, para o mercado e para o mundo, e a classificou como aberta, pois a empresa possui parcerias com Universidades para a realização de testes. Ele ainda destaca que o cliente participa e é fundamental para o desenvolvimento dos produtos.

Dada a importância da inovação no contexto de atuação da empresa sugere-se que a inovação seja melhor difundida e se torne ainda mais uma cultura da empresa, para que todos os colaboradores entendam a importância mesma. Bem como a busca por informações a respeito das políticas públicas existentes para o desenvolvimento de projetos de inovação que a empresa já utilizou, mas não utiliza mais.

Desta forma, estudos futuros podem avaliar a importância da inovação na internacionalização e estender a pesquisa a outras organizações. Podem também avaliar a diferença da inovação entre empresas internacionalizadas e não internacionalizadas, visto que tais pontos foram limitações do estudo atual.

Conclui-se que o tema é muito relevante, já que tem sido pauta de muitos outros estudos, que se tornaram cada vez mais frequentes em função da importância da inovação para o crescimento e desenvolvimento das organizações.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA NETO, R. C. D. de; BARBOSA, R. R.; PEREIRA, H. J. **Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento?:** um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v.12, n.1, jan./abr. 2007. Disponível em: <<https://bit.ly/2RmTRgx>>. Acesso em: 05 mai. 2018.
- ALVES, Magna. **Como escrever teses e monografias: Um roteiro passo a passo.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- ANGELONI, M. T. **Organização do conhecimento:** infraestrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ARBIX, G.; SALERNO, M.; DE NEGRI, J. **Inovação via internacionalização, faz bem para as exportações brasileiras.** Brasília: IPEA, 2004. Disponível em: <<https://bit.ly/2AuhXjB>> Acesso em: 30 de mar. de 2018.
- BARRETTO, A.; ROCHA, A. **A expansão das fronteiras:** brasileiros no exterior. In ROCHA, A. *As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras.* 1ª. Ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2003. p. 29.
- BATEMAN, T. **Administração:** Construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.
- BERNABEI, Pamela. **Psicologia Managerial:** o conhecimento que consente a escolha otimal. In: *Psicologia Managerial.* 2. ed. São Paulo: FOIL, 2007.
- BERNARDES, Roberto; ANDREASSI, Tales. **Inovação em serviços intensivos em conhecimento.** São Paulo: Saraiva, 2007. 502p.
- BES, Fernando; KOTLER, Philip. **A bíblia da inovação:** o modelo A-F. São Paulo: Lua de Papel, 2011. 332 p.
- BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo.** Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BIREME. **Guia 2001 de desenvolvimento da Biblioteca Virtual em Saúde.** São Paulo, 2001. Disponível em: <<https://bit.ly/2qcUZaK>>. Acesso em: 24 de mai. 2018.
- BRESSAN, C. L. **Uma contribuição à visão do fenômeno de mudança organizacional.** Dissertação (Mestrado), Brasília, Universidade de Brasília, 2001.
- BURGER, F.; SILVA, T. C. **Aprendizagem organizacional e inovação:** contribuições da gestão do conhecimento para propulsionar um ambiente

corporativo focado em aprendizagem e inovação. 2017. Navus Revista de Gestão e Tecnologia, v. 8, n. 1, p. 07-19, jan./mar. 2018.

CALHOUN, M. A.; STARBUCK, W. H. **Barriers do creating knowledge**. In. EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. Handbook of organizational learning and knowledge management. Blackwell: Malden, 2005, p. 473-492.

CARBONE, P. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CASTRO, J. M. de; BASQUES, P. V. **Mudança e inovação organizacional: estudo de caso em uma empresa de cluster de biotecnologia em Minas Gerais**. Revista de Administração Mackenzie, volume 7, 95 p. 2009.

CHESBROUGH, H. **Modelos de negócios abertos: como prosperar no cenário da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

CHIAVENATO, I. **Fundamentos de administração: Planejamento, organização, direção e controle para incrementar competitividade e sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

CHOO, C.W. **A organização do conhecimento: com as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: SENAC, 2006.

CIA. **The World Factbook**. 2018. Disponível em: <<https://bit.ly/1bOXntR>>. Acesso em: 20 de out. de 2018.

CORAL, E; OGLIARI, A; ABREU, A. F. **Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos**. São Paulo: Atlas, 2008. 269 p.

CREA-SC. **Inovação e competitividade**. 2009. Disponível em: <<https://bit.ly/2Avss6e>> Acesso em 20 out. 2018.

CYRINO, A.B.; BARCELLOS, E.P. **Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras** In: TANURE, B.; DUARTE, R. (org). Gestão Internacional. São Paulo: Saraiva, 2006.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. Como as organizações gerenciam seu capital intelectual. 2. Ed. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

DEMO, G.; FERNANDES, T.; FOGAÇA, N. **A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas**. READ, ed. 86 – n. 1 – Jan./Abr. 2017 – p. 89 – 117.

DIAS, M. C.C. F. **A internacionalização e os factores de competitividade: o caso Adira**. 2007. 188 f. Dissertação (Mestrado Ciências Empresariais). Área de concentração: Especialização em Marketing – Universidade do Porto, Porto. Disponível em: <<https://bit.ly/2Po9eli>> Acesso em: 30 mar. 2018.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

DOSI, G. **Technological paradigms and technological trajectories**. Research Policy. v. 11, n. 3, p. 147-162, 1982.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.

_____. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUTTA, S.; LANVIN, B.; WUNSCH-VINCENT, S. **The Global Innovation Index 2017: Innovation Feeding the World**. Cornell University, INSEAD, and the World Intellectual Property Organization. Disponível em: <<https://bit.ly/2svU3Pn>>. Acesso em: 30 de mar. 2018.

FAULKNER, D. **International strategic alliances: co-operating to compete**. London: McGraw-Hill, 1995.

FIALHO et al. **Gestão do Conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial**. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FRAGA, Bruna Devens. **Conhecimento como ativo organizacional: estudo de caso em um programa de pós-graduação**. Florianópolis, 2015, 139p. Disponível em: <<https://bit.ly/2DaM7v9>>. Acesso em: 20 de mai. 2018.

FRANÇA, R. A. F. **Estudo exploratório sobre os fatores inibidores e facilitadores de processos de inovação organizacional originados na alta direção de instituições financeiras**. 2010. 156 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010. Disponível em: <<https://bit.ly/2qg6pea>>. Acesso em: 17 de jul. 2018.

GARCIA-MECA, E.; MARTÍNEZ, I.. **The use of intellectual capital information in investment decisions: An empirical study using analyst reports**. The International Journal of Accounting, v. 42, Issue 1, pp. 57-81, 2007.

GHEMAWAT, P. **Globalization: The Strategy of Differences**, Harvard Business Review, November 10, 2003.

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

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 220 p. Disponível em: <<https://bit.ly/1wWv2eR>>. Acesso em: 12 de jun. 2018.

GONÇALVES, Roberto Birch. **Efeitos da internacionalização sobre os recursos estratégicos**. 2009. 186 f. Tese (Programa de Pós-Graduação em administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

GRIECO, Antonio Augusto de Miranda. **O papel da inovação aberta na internacionalização de empresas em rede**. 2012. 248 f. Dissertação (Programa de Mestrado em Administração em Gestão Internacional) - Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, 2012.

HALL, Richard H. **Organizações: Estruturas, processos e resultados**. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 8ª Edição, 2004. 322 p.

HANSEN, M. T., BIRKINSHAW, J. (2007). **The innovation value chain**. Harvard Business Review, 85(6), 121-130.

JENOVEVA NETO, R. **A capacidade absorptiva no processo de gestão da inovação: análise em empresas consideradas inovadoras**. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2016.

JONASH, R.S., SOMMERLATTE, T. **O valor da Inovação: como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LARA, Consuelo Rocha Dutra. **A atual gestão do conhecimento: A importância de avaliar e identificar o capital humano nas organizações**. São Paulo, Nobel, 2004.

LOPES, D. P. T.; BARBOSA, A. C. Q. **Inovação e competências: como esses conceitos são articulados em grandes organizações brasileiras**. In: SIMPEP, 8., 2006, Bauru. Anais... Bauru: SIMPEP, 2006. Disponível em: <<https://bit.ly/2PVutxY>> Acesso em: 29 de mar. 2018.

LOPEZ, J. M. C.; GAMA, M. **Comércio exterior competitivo**. São Paulo: Aduaneiras, 2004. 428 p.

MAAGAN. **Maagan Michael**. 2018. Disponível em: <<https://bit.ly/2OVOLQm>>. Acesso em: 20 de out. de 2018.

MAIS, I.; CARVALHO, L.C. de.; AMAL, M.; HOFFMANN, M. G. **Importância das redes nos processos de inovação e internacionalização de empresas de base tecnológica**. 2010. Revista de Administração e Inovação, 7 (1), 41-6.

MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia Científica**. Curitiba, Juruá, 2003, p.278.

MATTEI, L. **Economia Catarinense: crescimento com desigualdades regionais**. In: V Encontro de Economia Catarinense, 2011, Florianópolis. Anais do V Encontro da

APEC. Criciúma: APEC, 2011. v. 1. p. 01-01. Disponível em: <<https://bit.ly/2Spp6bV>> Acesso em: 30 de mar. 2018.

MCGAUGHEY, S. **Reading as a method of inquiry**: representations of the born global. *Management International Review*, 46, 2006/4, p.461-480, 2006.

MEDEIROS, L. F. **Gestão do conhecimento na era Quântica**: ensaio sobre o impacto da Revolução Quântica na era do conhecimento. Florianópolis: Visual Books, 2010. 250 p.

MIGUEL, L. A. P.; TEIXEIRA, M. L. M. **Valores organizacionais e criação do conhecimento organizacional inovador**. Curitiba, 2009. Disponível em: <<https://bit.ly/2JkYpRE>>. Acesso em: 05 mai. 2018.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MONTEIRO, J.; ALMEIDA, L. A. **Gestão do Conhecimento**. Disponível em: <<https://bit.ly/2z51WyO>>. Acesso em 10 de set. 2018.

MORAES, E. A. **Inovação e Competitividade**: Uma proposta de redefinição da importância e escopo da inovação no modelo de estratégia competitiva baseado em competências cumulativas. 2003. 131 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003. Disponível em: <<https://bit.ly/2Po9CXg>>. Acesso em: 24 de maio de 2018.

MOTA, R. B. **Decisões estratégicas no processo de internacionalização de empresas**: “forma de entrada” e “seleção de mercado”. In: III Encontro de Estudos em Estratégia, São Paulo: ANPAD, 2007. Disponível em: <<https://bit.ly/2Pp7oGZ>>. Acesso em: 12 set. 2018.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**, Rio de Janeiro, Campus, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo. Atlas, 1999.303 p.

OLIVEIRA Junior, M. M.; CYRIANO, A. B. **Pesquisa sobre internacionalização da empresa brasileira**: sumário executivo – Relatório de Pesquisa. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2002.

OLIVEIRA, V. M.; MARTINS, M. F.; VASCONCELOS, A. C. F. **Entrevistas “em profundidade” na pesquisa qualitativa em administração**: pistas teóricas e metodológicas. Simpoi, 2012.

OSLO, Manual de. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3ª edição, OCDE/UE/Eurostat, 2004.

PINHEIRO, J. M. S. **Da iniciação científica ao TCC**: uma abordagem para os cursos de tecnologia. Rio de Janeiro: Ciência moderna, 2010.

PLASSON. **Equipamentos para Avicultura e Suinocultura**. Disponível em: <<https://bit.ly/2C11fPg>>. Acesso em: 15 de out. 2018.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 1989. 897 p.

RAMOS, A. G. **A modernização em nova perspectiva**: em busca do modelo de possibilidade. In: HEIDEMANN, F. G.; SALM, J. F. (Org.) Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise. Brasília-DF: Editora UnB, 2009. 41-91 p.

RANKING DE COMPETITIVIDADE DOS ESTADOS. **Indicadores Nacionais**. 2017. Disponível em: <<https://bit.ly/2yKZ62P>>. Acesso em: 24 de mar. 2018.

SALERNO, M. S.; KUBOTA, L. C. (Ed.). ESTADO E INOVAÇÃO. In: NEGRI, João Alberto de; KUBOTA, Luis Claudio (Ed.). **Políticas de Incentivo à Inovação Tecnológica**. Brasília: Ipea, 2008. Cap. 15. p. 13-64. Disponível em: <<https://bit.ly/2Jk7Rov>>. Acesso em: 30 de mar. 2018.

SANTOS, A. R. **Gestão do conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, credito, juro e o cicloecômico. São Paulo: Ed. Abril Cultural, 1982.

SCHWAB, K. **The Global Competitiveness Report 2017–2018**. World Economic Forum. Disponível em: <<https://bit.ly/2jZK8Rg>>. Acesso em: 30 de mar. 2018.

SHINYASHIKI, G. T.; TREVIZAN, M. A.; MENDES, I. A. C. **Sobre a criação e a gestão do conhecimento organizacional**. Revista Latino-Americana de Enfermagem, jul./ago. 2003, 11(4):499-506.

SILVA, M. A. B. A. O. E. **O desempenho internacional e as capacidades dinâmicas**: uma aplicação á indústria têxtil. 2012. 1 v. 92 p. Tese (Mestrado em ESCOLA DE ECONOMIA E GESTÃO) - Universidade do Minho. Braga, Portugal Disponível em: < <https://bit.ly/2RpCrjt>>. Acesso em: 17 de jul. 2018.

SILVA, E. A.; JUNQUEIRA, L. A. P. **Gestão de Mudança Organizacional**: Em Busca de Novas Propostas de Pesquisadores Brasileiros. Amazônia, Organizações e Sustentabilidade, v. 5, n. 2, p. 101-115, 2016. Disponível em: <<https://bit.ly/2EOEMTw>>. Acesso em: 16 de jul. 2018.

SILVA, M. F.; JUNQUEIRA, L. A. P.; CARDOSO, O. **Inovação e a Teoria Institucional**. Revista Gestão.Org, v. 14, n. 1, 2016. Disponível em: <<https://bit.ly/2PmEwzd>>. Acesso em: 16 de jul. 2018.

SOUSA, F. **O processo de mudança nas organizações**. São Paulo, 2014. Disponível em: <<https://bit.ly/2Awcxoz>>. Acesso em: 05 mai. 2018.

SPENDER, J. C. **Gerenciando sistemas de conhecimento**. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (Org.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

SPEZAMIGLIO, B. S.; GALINA, S. V. R.; CALIA, R. C. **Competitividade, inovação e sustentabilidade**: uma inter-relação por meio da sistematização da literatura. *REAd. Rev. eletrôn. adm.* (Porto Alegre), Porto Alegre, v. 22, n. 2, p. 363-393, ago. 2016. Disponível em: <<https://bit.ly/2ObBklk>>. Acesso em: 30 de mar. 2018.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

THE WORLD BANK. **Gross domestic product 2016**. The world Bank: Data, GDP Ranking. Disponível em: <<https://bit.ly/1iz15uj>>. Acesso em: 30 de mar. 2018.

TEIXEIRA, Filho Jayme. **Gerenciando Conhecimento: Como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro, SENAC, 2001.

TERRA, Jose Claudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento. O grande desafio empresarial**. São Paulo, Negócio Editora, 2001.

TIDD, J.; BESSANT, J. R. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

_____. **Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change**. 6 ed. New York: Wiley, 2018.

TIDD, J.; BESSANT, J. R.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. 600p.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: A economia da Tecnologia do Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TROTT, P. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos**. 4. ed., Porto Alegre: Bookman, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIANNA, I. O. de A. **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica**. São Paulo: EPU, 2001.

XIMENES, P. K. M. **A dinâmica na evolução da relação inovação e internacionalização em empresas brasileiras de TIC**. 2017, Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas) – Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2017.

ZEITHAML, V.; BITNER, M.; GREMLER D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre, AMGH, 6ª Edição, 2014.

APÉNDICE



APÊNDICE A — Roteiro de pesquisa

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC



Curso de Administração com Habilitação em Comércio Exterior

ROTEIRO DA PESQUISA

O PROCESSO DE INOVAÇÃO EM UMA SUBSIDIÁRIA BRASILEIRA DO SETOR DE EQUIPAMENTOS PARA AVICULTURA E SUINOCULTURA

Este roteiro integra a pesquisa desenvolvida pelo acadêmico Lucas Schleicher Zanela e seu orientador Prof. Msc. Julio Cesar Zilli, com o objetivo de identificar o processo de inovação em uma subsidiária brasileira do setor de avicultura e suinocultura.

Na busca de informações que possibilitem a elaboração do estudo monográfico e a conclusão do curso de graduação em Comércio Exterior pela UNESC solicita-se a importante colaboração da empresa, por meio da participação nesta pesquisa.

1. HISTÓRICO EMPRESARIAL

1. Como surgiu a organização (negócio como um todo)?
2. O que fez a matriz implantar uma subsidiária no Brasil?
3. Qual o porte da subsidiária e número de colaboradores?
4. Qual a composição do capital?
5. Qual a forma de administração?

2. PARTICIPAÇÃO NO MERCADO BRASILEIRO

1. Quais produtos comercializa?
2. Para quem e como comercializa?
3. Como efetua a distribuição?
4. Em quais estados está presente no mercado interno?
5. Possuem alguma parceria?

3. PROCESSO DE EXPANSÃO INTERNACIONAL

1. Quando a empresa iniciou suas operações com o mercado internacional, e como ocorreu?
2. Quais os principais países/produtos que a empresa importa/exporta?
3. Quais produtos a empresa comercializa e como efetua a operação?
4. Os produtos são os mesmos comercializados em todos os países?
5. Quais foram os principais desafios encontrados para a internacionalização?
6. Qual a relação da subsidiária com a matriz e com as outras unidades do grupo?

4. PROCESSOS RELACIONADOS A GESTÃO DO CONHECIMENTO

1. Como a subsidiária avalia a participação do conhecimento no contexto de atuação?

2. Como a subsidiária trata os dados, informação e conhecimento no contexto de atuação?
3. Há uma política efetiva de retenção do conhecimento gerado (redução do turn over)?

5. O PROCESSO DE INOVAÇÃO NA SUBSIDIARIA BRASILEIRA

1. Como a empresa avalia a competitividade do setor no qual está alocada no mercado nacional e exterior? E qual a importância da inovação neste contexto?
2. A empresa possui uma cultura de incentivo permanente à exposição de novas ideias?
3. Há um setor específico para pesquisa e desenvolvimento na empresa? Se há, é focado só nos produtos ou nos processos também?
4. De que forma a subsidiária efetua inovação em produto/processos industrial/processo de gestão/marketing/serviço? Exemplos.
5. Estas inovações são geradas da matriz para a subsidiária ou inverso?
6. As inovações são para a empresa, para o mercado ou para o mundo (global)?
7. Quanto ao grau de novidade e impacto das inovações desenvolvidas na organização, elas costumam ser: inovação incremental, radical ou disruptiva? (Exemplos)
8. A inovação na organização é aberta ou fechada?
9. Nos últimos anos a empresa recebeu apoio financeiro público para realizar atividades de Inovação? Se sim, que tipo?
10. Os clientes são envolvidos na concepção/ evolução de produtos/serviços?
11. Qual percentual da receita é destinado para Inovação?