



Clarice Breviglieri Porto

**Proposta de um arcabouço analítico na
perspectiva institucional para avaliar as
implicações dos PAs para o desempenho
em inovação de empresas multinacionais
em países emergentes:
Foco no setor automobilístico**

Tese de Doutorado

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Administração de Empresas da PUC-Rio como
requisito parcial para obtenção do grau de Doutor
em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof^a. Teresia Diana Lewé van Aduard de Macedo-Soares

Volume I

Rio de Janeiro
Dezembro de 2016



Clarice Breviglieri Porto

**Proposta de um arcabouço analítico na perspectiva
institucional para avaliar as implicações dos PAs para o
desempenho em inovação de empresas multinacionais em
países emergentes: foco no setor automobilístico**

Tese apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas da PUC-
Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo
assinada.

Prof^a. Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo Soares
Orientadora
Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Deborah Moraes Zouain
Universidade do Grande Rio

Prof. Marcus Vinicius David
UFJF

Prof. José Humberto Viana Lima Júnior
UFJF

Prof. Sérgio Augusto Pereira Bastos
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade,
Economia e Finanças

Prof^a. Mônica Herz
Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 13 de dezembro de 2016

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e da orientadora.

Clarice Breviglieri Porto

Graduou-se em Engenharia Civil na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) em 1998. É mestre em Engenharia Civil pela Universidade Federal Fluminense - UFF (1999). Atuou como engenheira de qualidade por 10 anos em empresa multinacional e hoje atua como professora da área de operações na Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFJF.

Ficha Catalográfica

Porto, Clarice Breviglieri

Proposta de um arcabouço analítico na perspectiva institucional para avaliar as implicações dos PAs para o desempenho em inovação de empresas multinacionais em países emergentes: foco no setor automobilístico / Clarice Breviglieri Porto; orientadora: Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo-Soares. – 2016.

2 v.; il. (color.); 30 cm

Tese (doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração.

Inclui bibliografia

1. Administração - Teses. 2. Portfólio de alianças estratégicas. 3. Desempenho em Inovação. 4. Setor automobilístico. 5. Perspectiva Institucional. I. Macedo-Soares, Teresia Diana Lewe van Aduard de. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

À minha filha Camila pela compreensão e paciência durante estes quatros anos
dedicados à pesquisa e por entender minhas constantes ausências.
Ao meu pai sempre presente, me incentivando a percorrer o caminho da docência.
À minha mãe (*in memoriam*) que sempre foi uma de mulher guerreira e me
ensinou a ser forte e vencer os desafios que a vida nos impõe.

Agradecimentos

À minha orientadora, Professora Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo-Soares, por compartilhar seu conhecimento e direcionar o melhor caminho para a pesquisa; sempre com paciência e carinho, se mostrando uma grande amiga.

Ao Marcus David, que na condição de diretor da FACC-UFJF em 2012 viabilizou em parceria com o IFSUDESTE-MG o doutorado – DINTER na PUC-Rio.

Aos professores do departamento de Ciências Administrativas da FACC – UFJF por flexibilizarem minhas atividades, possibilitando minhas idas semanais à PUC-Rio.

Aos professores doutores que compuseram a Comissão Examinadora, por sua contribuição e disposição.

Aos professores Eduardo e Luís Henrique, da Faculdade de Engenharia de Produção da UFJF, por me fornecerem contatos nas montadoras e nos fornecedores de autopeças.

À minha filha Camila, que por tantas vezes escutou “agora não posso...”, mas soube compreender e me apoiar com seu amor e carinho.

À minha irmã Raquel, que sempre esteve presente, me dando suporte para que eu me ausentasse por tantas vezes, cuidando com todo afeto e amor da Camila.

À minha irmã Isabela, que com seu total empenho em conseguir acesso às montadoras, viabilizou este trabalho.

Ao meu pai e a toda minha família por acreditarem no meu potencial e me incentivarem a não desistir diante dos obstáculos, sempre compreendendo minhas ansiedades e retribuindo com amor incondicional.

Aos colegas do DINTER, que por mais de dois anos compartilhamos não só o trajeto JF-PUC na van, mas também todas as tensões, angústias e brincadeiras para relaxar nos congestionamentos intermináveis que enfrentamos.

Às grandes amigas que se formaram neste período, sem dúvida um dos melhores legados do doutorado. Anne, Annik, Janayna, Josane e Márcia, obrigada por tudo e, com certeza, estaremos sempre juntas.

Resumo

Porto, Clarice Breviglieri; Macedo-Soares, Teresia Diana Lewe van Aduard de. **Proposta de um arcabouço analítico na perspectiva institucional para avaliar as implicações dos PAs para o desempenho em inovação de empresas multinacionais em países emergentes: foco no setor automobilístico.** Rio de Janeiro, 2016. 353p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

As incertezas no mercado atual provenientes das turbulências ambientais e das relações altamente complexas e globalizadas levam as empresas multinacionais a estabelecerem múltiplas alianças para sustentar sua vantagem competitiva. Essas múltiplas alianças se constituem em redes ou portfólios de alianças. Simultaneamente, surge como imperativo a capacidade de inovar para assegurar um melhor diferencial competitivo, levando as empresas a adotar estratégias orientadas à inovação. A indústria automobilística mundial é caracterizada por grandes avanços tecnológicos e representa muito bem as novas formas de relacionamento e operação entre empresas respondentes de uma mesma rede de relacionamentos, inclusive alianças. A gestão da cadeia de fornecedores por meio desses novos arranjos organizacionais é representativa de inovações no setor onde as empresas buscam maior competitividade. As montadoras, empresas multinacionais, dependem do conhecimento dos seus parceiros para desenvolver e entregar produtos inovadores aos consumidores, sendo necessário então, compartilhar informações, recursos, produtos e serviços em todo o portfólio/redes de alianças. Para que esse fluxo ocorra da melhor forma é necessário que a empresa desenvolva a estrutura de governança e a capacidade de aprendizagem. As multinacionais da indústria automobilística são empresas globais, que atuam em diferentes países e estão sujeitas a diferentes pressões institucionais. Para manter sua vantagem competitiva, as empresas precisam compreender e seguir as normas locais, identificando os mecanismos institucionais. Por ser um setor constituído por portfólios de alianças a indústria automobilística possui uma forte cadeia econômica que tem impacto sobre o sistema econômico e social do país, tornando-se responsável por um grande número de empregos, arrecadação tributária e aquecimento do mercado de crédito. A partir desse cenário o objetivo final da pesquisa desenvolvida é: Propor um arcabouço analítico que possa auxiliar os executivos de empresas multinacionais em países emergentes, do setor

automobilístico, orientadas estrategicamente à inovação, na análise e no gerenciamento dos seus portfólios de alianças com vistas a contribuir para o desempenho em inovação, considerando suas especificidades institucionais. Para atingir o objetivo foi realizada uma revisão da literatura abrangendo as principais teorias relacionadas ao tema: a teoria das redes, a institucional e a dos portfólios de aliança procurando verificar o impacto dessas no desempenho em inovação das empresas multinacionais. O arcabouço proposto é uma variação do modelo SNA – IF de Macedo-Soares (2015) onde foram acrescentados indicadores relativos ao contexto institucional e específicos ao caso de empresas multinacionais do setor automobilístico em países emergentes. O método adotado foi do estudo de caso múltiplo, envolvendo duas montadoras multinacionais instaladas no Brasil. Para a escolha das montadoras foi feita uma análise dos grupos estratégicos, utilizando a análise de fator, onde se identificou três grupos distintos. Para o estudo de caso foi escolhido uma empresa de cada um dos dois grupos mais relevantes. Utilizando-se de múltiplas fontes de evidências, como a análise documental e a análise dos questionários estruturados, se consolidou o arcabouço *SNA – IF_Institution Version*. Os resultados da pesquisa empírica comprovaram a adequação da aplicação do arcabouço *SNA – IF_Institution Version* no sentido de prover elementos que possam auxiliar os executivos das empresas do setor automobilísticos na análise e no gerenciamento dos seus portfólios de alianças com vistas a contribuir para o desempenho em inovação, face suas especificidades institucionais.

Palavras-chave

Portfólio de alianças estratégicas; desempenho em inovação; setor automobilístico; perspectiva institucional.

Abstract

Porto, Clarice Breviglieri; Macedo-Soares, Teresia Diana Lewe van Aduard de (Advisor). **Model for analyzing from an institutional perspective firm alliance portfolios' implications for innovation performance: focus automotive sector.** Rio de Janeiro, 2016. 353p. Doctoral Thesis – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The uncertainties in the current market stemming from environmental turbulences and highly globalized and complex relations make multinational companies establish multiple alliances to support their competitive advantage. These multiple alliances are made up of networks or alliances. Simultaneously, the capacity to innovate becomes imperative, so as to assure a competitive differential, enabling companies to adopt innovation-oriented strategies. The world auto industry is characterized by great technological advances and successfully represents the new ways of relationship and operation between companies taking part in the same relationship network, including alliances. The management of the supply chain through these new organizational arrangements is representative of innovations in the sector where companies seek more competitiveness. The car companies, which are multinationals, depend on the expertise of their partners to develop and deliver innovative products to consumers, thus rendering it necessary to share information, resources, products and services in the entire portfolio/alliance network. In order for this flow to happen in the best way possible, it is necessary that the company develop the structure for governance and the capacity to learn. Multinationals of the auto industry are global companies, which are present in several different countries and are subject to different institutional pressures. So as to keep their competitive advantage, companies must comprehend and follow the local norms, identifying institutional mechanisms. Since it is a sector made up of alliance portfolios, the industry has a strong economic chain that has impact on the social and economic systems of the country, becoming responsible for a large number of jobs, tax collection and the strengthening of the credit market. From this scenario, the final objective of the research developed is: To propose an analytical framework which can help executives from multinational companies in emerging countries, from the auto sector, strategically guided to innovation, to analyse and to manage their

alliance portfolios aiming to contribute for the performance in innovation, considering their institutional specificities. To reach such goal, a literary review encompassing the main theories related to the theme was conducted: The theories of networks, the institutional and that of alliance portfolios aiming to verify their impact on the innovation performance of multinational companies. The proposed framework is a variation of the SNA-IF model from Macedo-Soares (2015) to which we added indicators related with the institutional context and specific to the case of multinational companies from the auto industry in emerging countries. The adopted method was the multiple case study, involving two international car companies with factories in Brazil. To choose them, an analysis of the strategic groups was carried out, using the factor analysis, in which three groups were identified. For the case study, one company from each of the two more relevant groups was chosen. Using multiple sources of evidence, such as documental analysis and an examination of structured questionnaires, the SNA-IF_Institution Version framework was consolidated. The results from the empirical research prove the adequacy of applying the SNA-IF_Institution Version framework in order to provide elements that can help executives from the auto industry to analyze and manage their portfolios of alliances so as to contribute to the innovation performance, in face of their institutional specificities.

Keywords

Strategic alliance portfolios; innovation performance; automotive sector; institutional perspective

Sumário

1. Introdução	23
1.1. O problema	26
1.2. Objetivos	27
1.3. Relevância do estudo	28
1.4. Delimitação do estudo	31
1.5. Estrutura do documento	31
2. Referencial teórico	34
2.1. Revisão da Literatura	34
2.1.1. Inovação	36
2.1.1.1. Inovação Reversa	41
2.1.1.2. Inovação Aberta	42
2.1.1.3. Indicadores de inovação	45
2.1.2. Alianças estratégicas na geração da vantagem competitiva	49
2.1.2.1. Estratégia e Gestão estratégica	49
2.1.2.2. Algumas Tipologias de Estratégias	55
2.1.2.3. Redes e Alianças Interorganizacionais	59
2.1.2.4. Algumas Tipologias de Alianças / Redes	63
2.1.2.5. Grupos Estratégicos	68
2.1.3. Portfólios de alianças internacionais (PAI) e Inovação	69
2.1.4. A Teoria Institucional	79
2.1.5. A Indústria Automobilística – IA	91
2.1.5.1. A IA e a Inovação Aberta	100
2.2. Posicionamento Teórico	102
2.2.1. Proposta preliminar de um arcabouço analítico	106
2.2.1.1. Metodologia proposta para as análises estratégicas na perspectiva relacion al de empresas orientadas à inovação	107
2.2.1.2. Lista de referência para análises relacionais pertinentes à inovação em EMNs considerando o contexto institucional, com base no SNA Innovation <i>Framework</i> de Macedo-Soares (2014; 2015).	108
2.2.1.3. Modelo preliminar proposto para as análises relacionais pertinentes a inovação em EMNs considerando o contexto institucional	115

3. Metodologia	118
3.1. Linha epistemológica	118
3.2. Etapas da pesquisa	120
3.3. Universo e amostra	122
3.4. Coleta dos dados	125
3.4.1. Coleta dos dados e variáveis selecionadas para a análise dos grupos estratégicos – Etapa 1	125
3.4.1.1. Seleção das variáveis de estratégia competitiva	126
3.4.2. Coleta dos dados e indicadores selecionados para a análise das proposições do modelo – Etapa 2	128
3.5. Tratamento dos dados	129
3.5.1. Tratamento dos dados para a análise dos grupos estratégicos – Etapa 1	130
3.6. Limitações dos métodos	132
4. Resultados do estudo	134
4.1. Desenvolvimento da IA no mundo	134
4.1.1. Dados atuais da IA mundial	138
4.2. Desenvolvimento da IA no Brasil	142
4.2.1. Dados atuais da IA brasileira	145
4.2.2. A inovação na IA brasileira	148
4.3. A cadeia de valor da IA	152
4.3.1. A inovação no setor de autopeças do Brasil	157
4.3.2. As alianças do setor de autopeças	160
4.4. Identificação dos grupos estratégicos	163
4.5. Casos - Empresa GAMA e DELTA	166
4.5.1. Perfil da empresa GAMA	166
4.5.2. Passo 1: Caracterização da estratégia da empresa GAMA	167
4.5.3. Passo 2: Implicações estratégicas para o desempenho em inovação dos fatores macro ambientais	171
4.5.4. Passo 3: Implicações estratégicas para o desempenho em inovação dos atores estratégicos	175
4.5.5. Passo 4: Implicações estratégicas dos fatores organizacionais para o desempenho em inovação da empresa GAMA	182
4.5.6. Passo 5: Identificação e classificação das alianças que constituem o PA/rede da empresa GAMA	189

4.5.7. Passo 6: Identificação das características dos PA/rede da empresa GAMA e a análise das suas implicações no desempenho em inovação	195
4.5.8. Passo 7: Mapeamento do PA/rede da empresa focal voltada à inovação	212
4.5.9. Passo 8: Caracterização do desempenho da empresa GAMA em função das estratégias de inovação adotadas	214
4.5.10. Passo 9: Avaliação da consistência das implicações identificadas com a estratégia da empresa GAMA e sua relação com o desempenho em inovação	216
4.5.11. Passo 10 e passo 11: Identificação dos fatores inconsistentes e ajustes necessários visando melhorar a adequação estratégica dinâmica da empresa GAMA	219
4.5.12. Perfil da empresa DELTA	220
4.5.13. Passo 1: Caracterização da estratégia da empresa DELTA	221
4.5.14. Passo 2: Implicações estratégicas para o desempenho em inovação dos fatores macro ambientais	224
4.5.15. Passo 3: Implicações estratégicas para o desempenho em inovação dos atores estratégicos	228
4.5.16. Passo 4: Implicações estratégicas dos fatores organizacionais para o desempenho em inovação da empresa DELTA	235
4.5.17. Passo 5: Identificação e classificação das alianças que constituem o PA/rede da empresa DELTA	239
4.5.18. Passo 6: Identificação das características do PA/rede da empresa DELTA e a análise das suas implicações no desempenho em inovação	245
4.5.19. Passo 7: Mapeamento do PA/rede da empresa focal voltada à inovação	259
4.5.20. Passo 8: Caracterização do desempenho da empresa DELTA em função das estratégias de inovação adotadas	260
4.5.21. Passo 9: Avaliação da consistência das implicações identificadas com a estratégia da empresa DELTA e sua relação com o desempenho em inovação	262
4.5.22. Passo 10 e passo 11: Identificação dos fatores inconsistentes e ajustes necessários visando melhorar a adequação estratégica dinâmica da empresa DELTA	264

5. Discussão dos resultados	265
5.1. Arcabouço SNA-IF_Institutional Version	279
5.1.1. Metodologia para “SNA-IF_Institutional Version”	280
5.1.2. Lista de referências para “SNA-IF_Institutional Version”	281
5.1.3. Modelo SNA-IF_Institutional Version	287
5.2. Diferenças entre o arcabouço SNA – IF_Institutional Version e o Global SNA e o SNA-IF	292
6. Considerações finais	295
7. Referências Bibliográficas	300
Anexos	327
Anexo 1 – Questionário aplicado às montadoras GAMA e DELTA	327
Anexo 2 – Questionário aplicado aos fornecedores de autopeças	345

Lista de figuras

Figura 1 - Base do referencial teórico	34
Figura 2 - Modelo preliminar	116
Figura 3 - Etapas da Pesquisa	121
Figura 4 - Cadeia Produtiva Ampliada da IA	153
Figura 5 - Cadeia de Valor Empírica da IA	154
Figura 6 - Ego-Rede da empresa GAMA orientada à inovação	213
Figura 7 - Ego-Rede da empresa DELTA orientada à inovação	259
Figura 8 - Modelo SNA-IF_Institutional Version	292

Lista de gráficos

Gráfico 1 - Perfil dos sujeitos pesquisados da empresa GAMA	123
Gráfico 2 - Perfil dos sujeitos pesquisados da empresa DELTA	124
Gráfico 3 - Produção dos 10 principais produtores de veículos de passeio no mundo, ordenados com base na produção de 2015	139
Gráfico 4 - Vendas de veículos de passeio no período de 2000 a 2015 nos 10 principais mercados consumidores no ano de 2015	141
Gráfico 5 - Produção total de auto veículos de passeio no Brasil (1990/2015)	145
Gráfico 6 - Produção total de auto veículos no Brasil jan./jul. 2016	146
Gráfico 7 - Distribuição das empresas de Autopeças em 2015	155
Gráfico 8 - Distribuição das vendas por segmento de mercado - 2015	156
Gráfico 9 - Estratégia da empresa GAMA	168
Gráfico 10 - Estratégia multinacional da empresa GAMA	170
Gráfico 11 - Fatores determinantes para o estabelecimento de alianças no PA/rede da empresa GAMA	189
Gráfico 12 - Tipos de alianças estratégicas estabelecidas pela empresa GAMA	191
Gráfico 13 - Tipos de Alianças orientadas à inovação pela empresa GAMA	194
Gráfico 14 - Critérios de alinhamento de interesses entre a empresa GAMA e seus parceiros	195
Gráfico 15 - Recursos que a empresa GAMA busca em seus fornecedores	197
Gráfico 16 - Modalidade das alianças da empresa GAMA com seus parceiros	198
Gráfico 17 - Recursos que a empresa GAMA busca em seus parceiros	202
Gráfico 18 - Estratégia da empresa DELTA	222
Gráfico 19 - Estratégia internacional da empresa DELTA	222
Gráfico 20 - Fatores determinantes para o estabelecimento de alianças no PA/rede da empresa DELTA	240
Gráfico 21 - Tipos de Alianças orientadas à inovação pela empresa DELTA	243
Gráfico 22 - Critérios de alinhamento de interesses entre a empresa DELTA e seus parceiros	244
Gráfico 23 - Recursos que a empresa DELTA busca em seus parceiros	249
Gráfico 24 - Estratégias das empresas GAMA e DELTA	266

Gráfico 25 - Estratégias de internacionalização das empresas GAMA e DELTA	268
Gráfico 26 - Alianças estratégicas orientadas à inovação das empresas GAMA e DELTA	270
Gráfico 27 - Principal responsável pelo desenvolvimento de produtos/processos nas empresas inovativas	270
Gráfico 28 - Importância das relações de cooperação	271

Lista de quadros

Quadro 1 - Indústria automobilística brasileira em grandes números	30
Quadro 2 - Indicadores de desempenho em inovação, relacionados a atores externos	48
Quadro 3 - Modelo das tipologias estratégicas de Isoherranen e Kess	57
Quadro 4 - Contribuições e Armadilhas das Alianças no Processo de inovação	67
Quadro 5 - Resumo das contribuições dos 13 artigos mais relevantes	73
Quadro 6 - Principais abordagens dos artigos envolvendo a IA	91
Quadro 7 - Descrição dos tipos de ligação, em função do grau de intensidade para as empresas da IA	104
Quadro 8 - Lista de referência para análises relacionais em EMNs orientadas a inovação.	108
Quadro 9 - Estatística descritiva das variáveis dependentes e independentes	127
Quadro 10 - Relação entre questões institucionais e indicadores	129
Quadro 11 - Produção Mundial de Veículos de Passeio por País/Região - Comparativo 2000 e 2015	138
Quadro 12 - Produção mundial de veículos de passeio por montadoras em 2014 e 2000	140
Quadro 13 - Venda de veículos de passeio nos principais mercados consumidores em 2015	141
Quadro 14 - Relação das montadoras de carro no Brasil em 2015	147
Quadro 15 - Carro do Ano 2010/2015	148
Quadro 16 - Grau de novidade do principal produto nas empresas que implementaram inovações	149
Quadro 17 - Grau de novidade do principal processo nas empresas que implementaram inovações	149
Quadro 18 - Principal responsável pelo desenvolvimento de produto/processo nas empresas que implementaram inovações	150
Quadro 19 - Relações de cooperação das empresas que implementaram inovações- 2011	151
Quadro 20 - Atividades inovativas	151
Quadro 21 - Grau de novidade do principal produto nas empresas de autopeças que implementaram inovações	157
Quadro 22 - Grau de novidade do principal processo nas empresas de autopeças que implementaram inovações	157
Quadro 23 - Atividades Inovativas das empresas de autopeças	158

Quadro 24 - Principal responsável pelo desenvolvimento de produto/processo nas empresas de autopeças que implementaram inovações	158
Quadro 25 - Relações de cooperação das empresas de autopeças – 2011	159
Quadro 26 - Fatores que levam à formação de alianças nas Autopeças	160
Quadro 27 - Principais parceiros das empresas de Autopeças	161
Quadro 28 - Tipos de alianças entre empresas de Autopeças e montadora	162
Quadro 29 - Características das alianças entre as empresas de autopeças e as montadoras	162
Quadro 30 - Matriz-alvo com os centroides teóricos dos grupos de acordo com a tipologia de Porter	165
Quadro 31 - Composição dos grupos estratégicos	165
Quadro 32 - Implicações estratégicas dos fatores macro ambientais relacionados a empresa GAMA	172
Quadro 33 - Atores Estratégicos da Empresa GAMA	176
Quadro 34 - Implicações estratégicas dos atores na empresa GAMA	177
Quadro 35 - Principais atores nas alianças voltadas à inovação da empresa GAMA	192
Quadro 36 - Tipo de empresa dos atores das alianças da empresa GAMA	192
Quadro 37 - Tipos de alianças orientadas à inovação pela empresa GAMA com os atores estratégico	193
Quadro 38 - Impacto das alianças e PA/rede para o setor automotivo	194
Quadro 39 - Características dos PA/rede de alianças entre a empresa GAMA e seus fornecedores	196
Quadro 40 - Principais Alianças do PA/rede da empresa GAMA e suas características	199
Quadro 41 - Características dos PA/rede de alianças entre a empresa GAMA e seus parceiros estratégicos	201
Quadro 42 - Isomorfismo nas alianças entre a empresa GAMA e seus parceiros	203
Quadro 43 - Legitimidade nas alianças entre a empresa GAMA e seus parceiros	205
Quadro 44 - Distância institucional - empresa GAMA	206
Quadro 45 - Relações contratuais e estrutura de governança no PA/rede da empresa GAMA	208
Quadro 46 - Implicações estratégicas das características relacionais na estrutura do PA/rede da empresa GAMA	210

Quadro 47 - Implicações estratégicas das características relacionais na modalidade do PA/rede da empresa GAMA	210
Quadro 48 - Implicações estratégicas das características relacionais na composição do PA/rede da empresa GAMA	211
Quadro 49 - Implicações estratégicas das características relacionais no gerenciamento da rede do PA/rede da empresa GAMA	211
Quadro 50 - Inovações da empresa GAMA – período 2011/2016	215
Quadro 51 - Implicações estratégicas dos fatores macro ambientais relacionados a empresa DELTA	225
Quadro 52 - Atores estratégicos da empresa DELTA	228
Quadro 53 - Implicações estratégicas dos atores na empresa DELTA	229
Quadro 54 - Principais atores nas alianças voltadas à inovação da empresa DELTA	241
Quadro 55 - Tipo de empresa dos principais atores das alianças da empresa DELTA	242
Quadro 56 - Tipos de alianças orientadas à inovação pela empresa DELTA com seus atores estratégicos	242
Quadro 57 - Impacto das alianças e PA/rede para o setor automotivo	244
Quadro 58 - Principais Alianças do PA/rede da empresa DELTA e suas características	245
Quadro 59 - Características dos PA/rede entre a empresa DELTA e seus parceiros estratégicos	248
Quadro 60 - Isomorfismo nas alianças entre a empresa DELTA e seus parceiros	251
Quadro 61 - Legitimidade nas alianças entre a empresa DELTA e seus parceiros	253
Quadro 62 - Distância institucional - empresa DELTA	254
Quadro 63 - Relações contratuais e estrutura de governança no PA/rede da empresa DELTA	255
Quadro 64 - Implicações estratégicas das características relacionais na estrutura do PA/rede da empresa DELTA	257
Quadro 65 - Implicações estratégicas das características relacionais na composição do PA/rede da empresa DELTA	258
Quadro 66 - Implicações estratégicas das características relacionais na modalidade do PA/rede da empresa DELTA	258
Quadro 67 - Implicações estratégicas das características relacionais no gerenciamento do PA/rede da empresa DELTA	258
Quadro 68 - Inovações da empresa DELTA – período 2011/2016	261
Quadro 69 - Principais características das alianças com os clientes	272

Quadro 70 - Principais características das alianças com os fornecedores	273
Quadro 71 - Principais características das alianças com os substitutos, concorrentes e novos entrantes	274
Quadro 72 - Principais características das alianças com os complementadores	274
Quadro 73 - Principais características das alianças com os órgãos governamentais / reguladores	275
Quadro 74 - Principais características das alianças com as empresas do grupo	276
Quadro 75 - Principais características das alianças com as associações de classe	277
Quadro 76 - Tipos de ligações quanto à intensidade nas empresas da IA	278
Quadro 77 - Lista de referências SNA-IF_Institutional Version	281

Lista de siglas e abreviaturas

ABIPÉÇAS	Associação Brasileira da Indústria de Autopeças
ANFAVEA	Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
BOC	Bureau of Census
BRIC	Brasil, Rússia, Índia, China
CKDs	CKDs – completely knocked down
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
DPG	Desenvolvimento de produtos globais
EMN	Empresa multinacional
FENABRAVE	Federação Nacional de Distribuição de Veículos Automotores
GBATA	Global Business and Technology Association - Conference
GEIA	Grupo Executivo para a Indústria Automobilística
GM	General Motors
IA	Indústria automobilística
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPI	Imposto sobre produto industrializado
JIS	Just in sequence
JIT	Just in time
MSA	Measure of sample adequacy
P&D	Pesquisa e desenvolvimento
PA	Portfólio de aliança
PAI	Portfólio de aliança internacional
PI	Propriedade intelectual
PINTEC	Pesquisa de Inovação
RBV	Resource based view
ROL	Receita operacional líquida
SINDIPEÇAS	Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores
SNA	Strategic Network Analysis
SNA – IF	Strategic Network Analysis - Innovation Framework
VW	Volkswagen

*Quando estiver em dificuldade e pensar em desistir, lembre-se dos
obstáculos que já superou.*
OLHE PARA TRÁS.

Se tropeçar e cair, levante, não fique prostrado, esqueça o passado.
OLHE PARA FRENTE.

*Ao sentir-se orgulhoso, por alguma realização pessoal, sonde suas
motivações.*
OLHE PARA DENTRO.

*Antes que o egoísmo o domine, enquanto seu coração é sensível, socorra
aos que o cercam.*
OLHE PARA OS LADOS.

*Na escalada rumo às altas posições no afã de concretizar seus sonhos,
observe se não está pisando em alguém.*
OLHE PARA BAIXO.

*Em todos os momentos da vida, seja qual for sua atividade, busque a
aprovação de Deus!*
OLHE PARA CIMA.

Charles Chaplin

1

Introdução

A administração contemporânea marcada por uma alta complexidade demanda uma contínua rotina de adaptações e mudanças às condições de competitividade, notadamente das empresas multinacionais (EMN). As formas tradicionais de estruturar, planejar e gerenciar as estratégias das empresas não garantem mais alcançar vantagem competitiva. As EMN, para sustentar sua vantagem competitiva, estão estabelecendo cada vez mais alianças. Essas alianças não são apenas bilaterais, mas múltiplas, constituindo-se em redes ou portfólio de alianças, inclusive internacionais quando envolvem parceiros estrangeiros.

Isto se justifica porque, ao constituir portfólio de alianças, a sinergia conseguida pela interdependência dos diversos elementos (empresa focal e seus parceiros e entre parceiros) gera resultados superiores que a simples soma dos elementos individuais (CUI, 2013).

Ademais, surge como imperativo a capacidade de inovar, para assegurar um maior diferencial competitivo o que explica por que as empresas estão adotando cada vez mais estratégias orientadas à inovação. Duysters e Lokshin (2011) destacam que, ao constituir portfólio de alianças, a empresa amplia seu leque de oportunidades tecnológicas e consegue ter acesso a várias fontes externas de informação, contribuindo à sua vantagem competitiva.

De acordo com a abordagem da teoria de redes, adotada para o conceito de portfólios de alianças explicado em mais detalhes no capítulo 2, nesta pesquisa portfólio de alianças e ego-rede são sinônimos e assim representados: PA/rede.

A indústria automobilística mundial, que nos últimos vinte anos foi impactada por incertezas de natureza econômica, regulatória, ambiental, política, institucional, dentre outras, levando as montadoras e seus fornecedores a reorientarem suas estratégias nos mercados internacionais, representa muito bem as novas formas de relacionamento e operação entre empresas respondentes de uma mesma rede de relacionamentos, inclusive alianças. Destacam-se as redes da cadeia de suprimentos, com o intuito de potencializar as condições competitivas da cadeia como um todo. “As influências das

montadoras nos fornecedores primários, que, por sua vez, atuam junto a seus próprios fornecedores, formando uma aliança competitiva” (VANALLE; SALLES, 2011, p. 237), exemplificam como os relacionamentos entre as empresas estão sendo renovados constantemente. De acordo com Mohr *et al.* (2013), essas alterações na estrutura da indústria acabaram mudando o perfil dos fabricantes e do mercado consumidor e os países emergentes tornaram-se a base de sustentação da indústria por oferecer maiores oportunidades.

De forma crescente, as montadoras de veículos, EMN, buscam novos mercados para instalar suas fábricas, tendo como principal alvo o mercado local. Os países emergentes se tornaram atraentes devido à possibilidade de aumento da demanda. Em 2009, os Estados Unidos tinham 1,2 habitantes/veículo, a Argentina tinha 4,8 habitantes/veículo e o Brasil contava com 7,4 habitantes/veículo (G1b, 2009). Com a migração para outros países, principalmente os emergentes, onde entre outras diferenças, as institucionais são relevantes, surgem barreiras relacionadas às adaptações a esses mercados. Juntamente com o desafio de gerenciar e otimizar o desempenho das empresas parceiras (JUN; ZHIQIANG, 2008). A necessidade de investimentos estrangeiros e de transferência de tecnologia, ou o processo de construção da capacidade tecnológica nas novas empresas, é mais um desafio a ser enfrentado. (NAM; LI, 2012).

No Brasil, o setor automobilístico passou por várias mudanças nas últimas décadas, com estímulo das políticas públicas. As transformações, principalmente após 1990, na base estrutural do setor, abriram oportunidades de pesquisa, envolvendo montadoras, empresas de autopeças e concessionárias que estabeleceram novos arranjos organizacionais como os consórcios modulares e os condomínios industriais (NETO; TRUZZI, 2009). A gestão da cadeia de fornecedores/suprimentos por meio desses novos arranjos organizacionais é representativa de inovações no setor onde as empresas buscam maior competitividade (NETO; PIRES, 2010).

No cenário atual, o setor automobilístico no Brasil é caracterizado por fortes avanços tecnológicos, destacando a tecnologia embarcada¹ altamente presente nos novos lançamentos. As montadoras, EMNs, dependem cada vez

¹ Tecnologia embarcada é o sistema que executa uma ou mais funções específicas, normalmente com resposta em tempo real. Os processadores centrais controlam os módulos dispersos pelo veículo convertendo sinais analógicos em sinais digitais. São, portanto, sistemas eletrônicos mais sofisticados que devem atender aos requisitos de segurança, bem como de conforto e navegação. (MYERS; BURNS; RATELL, 2001).

mais do conhecimento dos parceiros da cadeia de suprimento para entregar produtos inovadores aos seus clientes.

Em realidade, a inovação da indústria automobilística não é recente. Essa sempre se destacou por seu caráter inovador, difundindo novas tecnologias e novos processos e sistemas de gestão que muitas vezes são seguidos por outros setores industriais (CASOTTI; GOLDENSTEIN, 2008).

O posicionamento da empresa no seu PA/rede, a intensidade dos seus laços e o acesso aos recursos dos parceiros influenciam no desempenho da empresa em termos de inovação (SODA, 2011).

Mas, os recursos dos diferentes parceiros em um PA /rede só contribuem para a inovação quando compartilhados pelas empresas parceiras, reforçando a importância da existência da colaboração entre essas empresas (CUI; O'CONNOR, 2012). Desta forma, para construir vantagem competitiva através da sua cadeia de suprimentos, as empresas automobilísticas estão aproveitando os recursos e o conhecimento dos fornecedores e clientes e coordenando e integrando o fluxo de produtos e informações em toda a cadeia (CAO *et al.* 2010).

Para compartilhar informações e produtos/serviços ao longo de todo o PA/rede, é necessário que a empresa desenvolva adequadamente sua estrutura de governança e capacidade de aprendizagem. O sucesso da empresa em manter a vantagem competitiva baseia-se na sua capacidade em entender e seguir as normas locais, identificando os mecanismos e processos institucionais (DIMAGGIO; POWELL, 1983), bem como devem se adaptar e superar as diferenças institucionais (LANDAU; KARNA; SAILER, 2016). Os fatores institucionais são muito relevantes no caso das EMNs, uma vez que essas operam em vários países, incluindo os emergentes, e enfrentam, simultaneamente, diferentes pressões institucionais (KOSTOVA; ZAHEER, 1999) que dificultam tanto as transações quanto o desempenho em inovação.

Estudos recentes como de Iona, Leonida e Navarra (2013) e Macedo-Soares (2014, 2015) sugerem que empresas que buscam promover a inovação por meio de um PA/rede internacionais apresentam um desempenho superior, especialmente em relação à melhoria de produtividade. A importância de analisar as relações entre PA/rede e os fatores institucionais no desempenho em inovação das EMNs instaladas nos países emergentes foram identificadas em trabalhos recentes como o de Macedo-Soares, Barbosa e Paula (2016) e Macedo-Soares *et al.* (2016).

1.1

O problema

As profundas mudanças econômicas observadas no final do século passado impactaram diretamente a estratégia das empresas no setor automobilístico para o mercado brasileiro. A intensificação das interações comerciais do país com todo o mundo, resultado da ampla abertura comercial nos anos de 1990, levou a um ciclo de instalações de montadoras no Brasil, mudando radicalmente o perfil do seu mercado automobilístico. As montadoras pioneiras (General Motors, Volkswagen, Ford, Fiat) passaram a competir com as montadoras entrantes como Renault, PSA – Peugeot, Citroen, Toyota e Honda e Daimler Chysler (encerrou a produção de veículos de passeio em 2010).

Quase 20 anos depois, pode-se observar um novo movimento de implantação de montadoras no país. A grande crise financeira internacional levou o governo brasileiro a adotar políticas macroeconômicas de estímulo à demanda interna, focadas em bens de consumo duráveis. Através de isenções fiscais, algumas destas políticas privilegiaram o setor automobilístico instalado no Brasil. Neste contexto, grandes empresas que tinham forte atuação no mercado brasileiro, sem, no entanto, manterem unidades produtivas no país, começaram a instalar fábricas para produzir/montar os automóveis e por consequência também fábricas de autopeças, contribuindo para o desenvolvimento de toda a cadeia de fornecedores. Este novo movimento incluiu a construção de outras fábricas de montadoras já instaladas como FIAT e Toyota, bem como a entrada de novas montadoras como Audi, BMW, Hyundai, Mitsubishi, Nissan, Suzuki (encerrou a produção de veículos em 2013) e mais recente em 2014 a montadora chinesa Chery. A também chinesa Zotye adquiriu a nacional Tac Motor e iniciou em 2016 a construção de uma nova planta em Goiás (ANFAVEA, 2016; EXAME, 2011; JORNAL DO CARRO, 2016).

Considerando que as empresas no setor se caracterizam por terem PA/rede, inclusive internacionais, e, considerando também, este novo ciclo de expansão do setor no Brasil, e a necessidade constante de inovação para obter vantagem competitiva surge a seguinte questão:

No caso de empresas multinacionais em países emergentes, do setor automobilístico, orientadas estrategicamente à inovação, como seus portfólios de alianças contribuem para seu desempenho em termos de inovação, considerando suas especificidades institucionais?

1.2 Objetivos

Este trabalho integra uma pesquisa maior na PUC-Rio IAG, coordenada por Macedo-Soares (2014, 2015), que enfoca as questões relativas à gestão de empresas orientadas estrategicamente à inovação por meio de portfólios/redes de alianças estratégicas. Esta pesquisa maior objetiva expandir e complementar os modelos de análise estratégicas tradicionais ou desenvolver novos modelos que levem em conta os PA/rede que as empresas orientadas à inovação estabelecem, de modo a oferecer uma ferramenta mais eficaz para: (i) explicar de forma mais completa e acurada a conduta e o desempenho em inovação das empresas por meio de portfólios de alianças; e (ii) apontar caminhos para a gestão estratégica que possa assegurar a sustentabilidade da vantagem competitiva das empresas orientadas à inovação.

Como forma de contribuir para a pesquisa acima, este trabalho busca verificar como as características dos portfólios de alianças internacionais contribuem para a inovação, especificamente no caso de empresas multinacionais do setor automobilístico, em países emergentes, que sejam estrategicamente orientadas para a inovação.

O objetivo final da pesquisa aqui desenvolvida é: Propor um arcabouço analítico (modelo, metodologia e listas de referência) que possa auxiliar os executivos de empresas multinacionais em países emergentes, do setor automobilístico, orientadas estrategicamente à inovação, na análise e no gerenciamento dos seus PA/rede com vistas a contribuir para o desempenho em inovação, considerando suas especificidades institucionais.

Como direcionamento da pesquisa, buscando-se reunir os subsídios necessários a atingir o objetivo final, foram elencados os seguintes objetivos intermediários:

1. Identificar empresas multinacionais, do setor automobilístico no Brasil, caracterizando suas estratégias com o objetivo de reconhecer quais estão orientadas estrategicamente para a inovação.
2. Reconhecer as alianças e portfólios de alianças internacionais (PAI) dessas empresas na sua rede de valor.
3. Apontar quais alianças nos portfólios têm o propósito de alavancar a inovação.
4. Determinar quais são as características dessas alianças e portfólios.

5. Elaborar o arcabouço (modelo, metodologia e listas de referência), para auxiliar as empresas do setor automobilístico na análise e no gerenciamento dos seus PAI com vistas a contribuir para o desempenho em inovação.

1.3

Relevância do estudo

Esta pesquisa é relevante por dois motivos principais.

O primeiro é o de preencher uma carência existente na pesquisa empírica em Administração de Empresas dedicada ao setor automobilístico, em determinar como as características estratégicas dos PA influenciam o desempenho em inovação das empresas no setor. A crescente ligação estratégica entre empresas concorrentes no mesmo setor, ou seja, as alianças entre concorrentes, tornaram-se bastante evidentes nas últimas décadas, ocorrendo juntamente com o processo de globalização da indústria (BURGERS; HILL; KIM, 1993; NOHRIA; GARCIA-POINT, 1991). Neste cenário surgiram diversas pesquisas, conforme demonstra a revisão da literatura. Porém, se evidenciou uma lacuna com relação às ferramentas para realizar uma análise mais completa no sentido de identificar como os relacionamentos entre as empresas do setor automobilístico, na sua rede de valor, podem alavancar a inovação em países emergentes.

Em outras palavras, a maior relevância desta pesquisa é a sua proposta de preencher uma lacuna que existe nos estudos de portfólios de alianças em EMN, do setor automobilístico, identificando como esses PA/rede contribuem para o desempenho em inovação, numa perspectiva integrativa e relacional, considerando as especificidades institucionais.

Como citado anteriormente, este trabalho é parte de uma pesquisa maior de Macedo-Soares (2014, 2015), que visa a construção e aplicação de modelos analíticos para auxiliar a gestão estratégica de empresas orientadas à inovação no Brasil. A principal contribuição se dará pela identificação de especificidades institucionais de países emergentes e das empresas do setor automobilístico.

No âmbito deste estudo maior foram realizadas duas pesquisas bibliográficas (MACEDO-SOARES; BARBOZA; PAULA, 2016; MACEDO-SOARES *et al.*, 2016). Ambas destacam a importância de analisar as relações entre PA/rede e os fatores institucionais no desempenho em inovação das empresas, em especial, as instaladas em países emergentes.

O segundo motivo que reforça a relevância desta pesquisa é o setor escolhido.

A indústria automobilística, ao longo dos anos, sempre foi considerada precursora de importantes iniciativas introduzidas na indústria no mundo. Com o modelo fordista de produção em massa houve uma mudança na organização do trabalho e um nível maior de integração vertical. Depois da segunda guerra mundial as empresas japonesas introduziram novas técnicas de produção como a manufatura enxuta, *just in time* e o uso das ferramentas da qualidade que aproximaram os fornecedores e montadoras (CASOTTI; GOLDENSTEIN, 2008). Nos Estados Unidos, a forma de produção da GM também passou por modificações onde o processo verticalizado cedeu importância à uma produção que envolvesse toda a cadeia de fornecedores, redes de revendedores e que buscasse aproximação com o cliente (SLOAN, 2001).

Neste cenário de parcerias entre a cadeia de fornecedores e as montadoras, busca-se conjugar economias de escala e escopo, flexibilidade produtiva, maior especialização técnica, relações intensas em trocas de conhecimento e outros aspectos vitais nas relações entre empresas inovadoras (BAGNO *et al.*, 2012).

Como um setor constituído por PA/rede, muitas internacionais, a indústria automobilística possui uma forte cadeia que tem impacto sobre o sistema econômico e social do país, reforçando a escolha desse setor no Brasil e aumentando a relevância desta pesquisa.

A indústria automobilística é responsável por um grande número de empregos, arrecadação tributária e aquecimento do mercado de crédito. No Quadro 1 pode-se verificar os principais dados do setor no Brasil em 2014.

Quadro 1 - Indústria automobilística brasileira em grandes números

Empresas (auto veículos e máquinas agrícolas e rodoviárias)	
Fabricantes	31
Autopeças	624
Fábricas	65 unidades 11 estados 51 municípios
Capacidade Instalada - Auto veículos	4,5 milhões
Faturamento 2014 (inclui autopeças)	U\$ 95,5 bilhões
Investimentos 1994 - 2012 (inclui autopeças)	U\$ 68,0 bilhões
Produção Acumulada (auto veículos montados, 1957-2015)	73,7 milhões
Comercio exterior 2015 (inclui autopeças)	
Exportações	U\$ 16,9 bilhões
Importações	U\$ 22,4 bilhões
Saldo	(-) U\$ 5,5 bilhões
Emprego (direto e indireto)	1,5 milhão de pessoas
Participação no PIB 2014 (inclui autopeças)	
Industrial	20,4%
Total	4,1%
Geração de tributos 2013 - IPI, ICMS, PIS, COFINS	U\$ 178,5 bilhões
Relações setoriais	200 mil empresas
Ranking mundial auto veículos 2014	8º produtor 4º mercado interno

Fonte: ANFAVEA, 2016

Destaca-se no Quadro 1, o número de fábricas, 65, instaladas no país e como estas estão distribuídas em 11 estados. Quando se consideram as relações setoriais da indústria, com 200 mil empresas, e o número de pessoas empregadas direta e indiretamente (1,5 milhão) fica evidente o impacto positivo na economia do país de análises estratégicas bem direcionadas que busquem auxiliar na sustentação da vantagem competitiva das empresas do setor orientadas à inovação, como a proposta nesta pesquisa.

Ciente da importância deste setor para o país, o governo brasileiro criou em 2012, através da lei nº 12.715 o Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica e Adensamento da Cadeia Produtiva de Veículos Automotores (Inovar-Auto), cujo objetivo principal é de aumentar a competitividade, tecnologia e segurança dos carros produzidos e vendidos no Brasil. Este programa contempla investimentos em pesquisa e desenvolvimento, inovação, tecnologia industrial, capacitação de fornecedores, produção e conteúdo nacional e eficiência energética. O programa será aplicado até 31 de dezembro de 2017. Estima-se que até o final de 2015 o programa levante mais de 50 bilhões em investimentos no setor (ANPEI, 2014).

A concorrência no setor automobilístico no Brasil é bastante acirrada também em termos tecnológicos, uma vez que a exigência, dos clientes, por tecnologia embarcada já nos itens de série e não só como opcionais é cada dia maior. Os próprios incentivos governamentais exigem investimentos em pesquisa e desenvolvimento por parte das montadoras. O presente trabalho tenciona contribuir para que empresas do setor, no país, alavanquem de forma mais efetiva seus PAs com vistas a melhorar seu desempenho em inovação.

Acredita-se que as empresas parceiras possam contribuir para desenvolvimento de inovações no setor automobilístico. Ao mesmo tempo, o poder público poderia compreender como os portfólios de alianças de empresas multinacionais com empresas brasileiras influenciam a capacidade de inovar na indústria com vistas a elaborar políticas públicas que visem melhorar os elos mais frágeis da cadeia, contribuindo para diminuir o saldo do comércio exterior.

Por fim, mas não menos importante, espera-se que os consumidores possam usufruir de produtos com mais tecnologia embarcada provenientes de inovações na indústria e com menores custos.

1.4

Delimitação do estudo

A pesquisa terá as seguintes delimitações:

- Mercado: Empresas multinacionais do setor automobilístico brasileiro orientadas à inovação.
- Segmento: Automóveis
- Unidade de Análise: Portfólio de Alianças Internacional de montadoras multinacionais instaladas no Brasil que são orientadas estrategicamente a inovação.
- Delimitação temporal: Para as pesquisas bibliográficas e documentais serão analisadas as evoluções ocorridas na indústria a partir do ano de 2000 até 2016, o que irá contemplar a crise econômica de 2008 e 2014.

1.5

Estrutura do documento

O documento está estruturado em seis grandes partes: A Introdução, o Referencial Teórico, a Metodologia, Resultados do Estudo, Discussão dos Resultados e Considerações Finais. Pode-se ainda considerar as Referências Bibliográficas e os Anexos.

A primeira parte – Introdução - contém a contextualização e o problema central da pesquisa em forma de pergunta. Nesta parte, procurou-se não apenas descrever o problema, mas destacar também a sua relevância para a vantagem competitiva das empresas que buscam alavancar inovação por meio de portfólios de alianças. O problema geral foi construído a partir do contexto econômico brasileiro. Para contribuir na solução deste problema foi proposto um objetivo final e este foi desmembrado em objetivos intermediários. Ainda, na parte introdutória constam as delimitações da pesquisa, tanto em termos geográficos, quanto em termos temporais.

A segunda parte engloba o Referencial Teórico, em que se apresentam os resultados da revisão da literatura existente sobre o tema, bem como uma análise dos estudos realizados sobre a questão abordada na tese.

O referencial teórico está dividido em duas partes. A primeira apresenta a revisão da literatura existente, buscando uma análise dos conceitos e uma revisão das teorias dominantes. Esta parte abordará os portfólios de alianças internacionais, a caracterização e evolução da indústria automobilística no mundo e no Brasil e os principais conceitos relacionados à inovação e ao contexto institucional.

A segunda parte concerne ao posicionamento teórico, com as definições e conceitos centrais adotados no trabalho. Apresenta-se, também, o esboço do arcabouço analítico proposto, bem como o conjunto de variáveis, construtos e indicadores pertinentes à análise da dimensão relacional e institucional, que possam retratar as diferentes interações entre as variáveis objeto de pesquisa.

A terceira parte refere-se à Metodologia de Pesquisa. Nesta parte, explicam-se a linha epistemológica e o tipo de pesquisa utilizada, a seleção das empresas e dos sujeitos. Também são detalhados os processos de coleta e de tratamento de dados. No final dessa parte, descrevem-se as limitações dos métodos adotados.

A quarta parte apresenta os resultados do estudo. Inicia-se com uma caracterização da IA no mundo e no Brasil, bem como da sua cadeia de valor, mostrando as atuais inovações na área. Em seguida, apresentam-se os resultados da aplicação da metodologia proposta nas empresas GAMA e DELTA.

Na quinta parte é realizada a discussão dos resultados, mostrando que os objetivos intermediários foram alcançados e foi apresentado o arcabouço final proposto, com a metodologia, lista de referência e modelo.

A sexta parte consiste nas considerações finais, recomendações para futuras pesquisas e destacam-se as contribuições do trabalho para o campo de estudo em gestão estratégica de empresas orientadas à inovação.

Ao final do trabalho, encontram-se as referências bibliográficas e o anexo, contendo os questionários elaborados e aplicados nas montadoras e empresas de autopeças.

2 Referencial teórico

A partir da revisão da literatura realizada por meio de pesquisas bibliométricas e análises qualitativas dos artigos selecionados, buscou-se estabelecer o estado da arte sobre o tema pesquisado para definir o referencial teórico da pesquisa. Com o posicionamento adotado desenvolveu-se a proposta de um arcabouço analítico. A base do referencial teórico é representada de forma simplificada na Figura 1 a seguir.

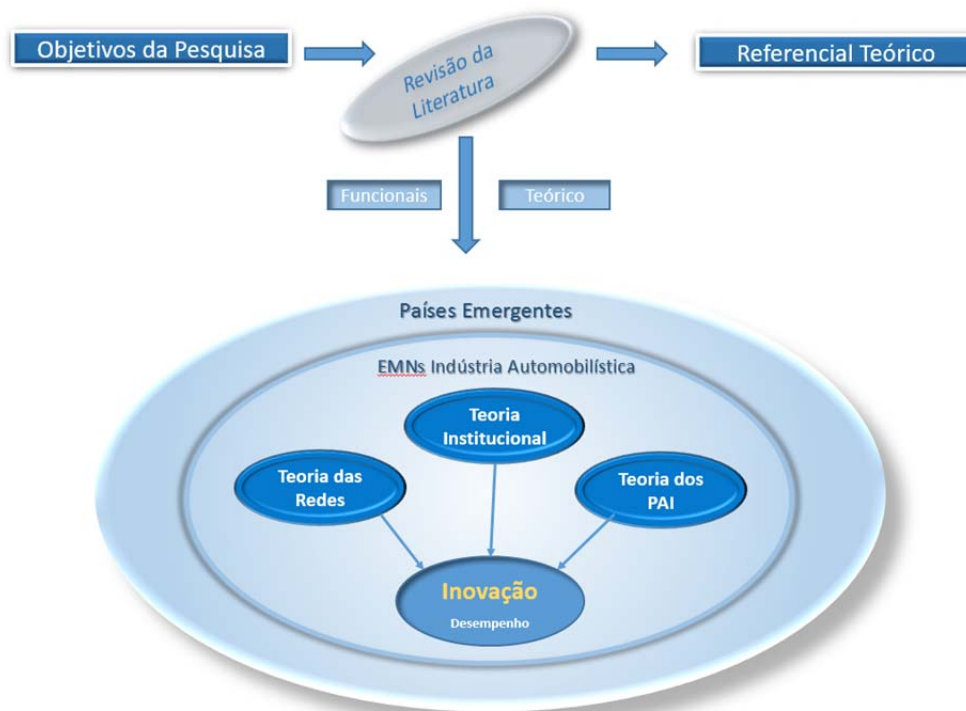


Figura 1 - Base do referencial teórico

2.1 Revisão da literatura

A revisão da literatura foi construída a partir do uso do método bibliométrico, que permite uma leitura da realidade com mais eficiência devido à aplicação de técnicas estatísticas para descrever aspectos da literatura (ARAÚJO, 2006), junto com a metodologia proposta por Villas, Macedo-Soares e Russo (2008).

Iniciou-se com uma pesquisa bibliométrica preliminar mais ampla em termos de bases de dados consultadas e palavras chaves. Em seguida, realizaram-se outras pesquisas, também bibliométricas, mais específicas, utilizando apenas uma base de dados e focada no setor automobilístico e no contexto institucional.

A revisão da literatura consistiu de uma análise dos conceitos e uma revisão das teorias dominantes em relação aos seguintes tópicos:

- Inovação;
- Redes e alianças estratégicas;
- Portfólios de alianças internacionais;
- Abordagem institucional.

Cabe enfatizar que essas teorias estão sendo analisadas com vistas a identificar suas relações com o desempenho em inovação de empresas multinacionais inseridas em países emergentes. Como o objetivo do trabalho está relacionado ao desempenho em inovação, o referencial iniciará abordando as principais definições e tipologias de inovação. Já que o foco do trabalho é a indústria automobilística será evidenciada a interação dessas teorias dominantes com o referido setor.

Conforme mencionado, a análise qualitativa dos artigos identificados na pesquisa bibliométrica seguiu em parte a metodologia proposta por Villas, Macedo-Soares e Russo (2008), se limitando aos seguintes passos:

- Analisar os títulos de cada artigo e separar os mais relevantes;
- Confirmar as escolhas pela leitura dos resumos;
- Confirmar as escolhas por meio da leitura das introduções;
- Selecionar os artigos para impressão;
- Ler os artigos selecionados;
- Destaques: breve-resumo (em arquivo) das características importantes de cada artigo.
- Analisar as referências dos artigos selecionados.

Durante a análise, caso nas referências se tenha encontrado algum novo artigo que não constava da revisão bibliométrica, este passou pelas fases da metodologia de Villas, Macedo-Soares e Russo (2008). Alguns periódicos e congressos específicos como *International Journal Automotive and Management* e GERPISA também foram pesquisados com frequência. Para todas as

pesquisas realizadas, quando o sistema o disponibilizava, foi selecionada a opção alerta para que, caso um novo artigo, com o mesmo perfil, fosse inserido na base de dados, a pesquisadora seria notificada via e-mail.

Através do estudo bibliométrico dos PAI identificaram-se os periódicos que mais publicam artigos relacionados a teoria dos PAI, bem como os autores que mais estão publicando na área, a evolução das publicações desde 2001 e os principais centros de pesquisa. Também, possibilitou gerar um mapa de co-citações onde foram identificados os trabalhos mais relevantes. Os resultados do estudo serão apresentados ao longo da revisão da literatura e constituem os artigos de Turano, Macedo-Soares e Esteves (2014) apresentados no *European International Business Academy* 2014 e Esteves *et al.* (2015) apresentados no *Strategic of Management Society* 2015. Note que estes resultados foram consolidados em Macedo-Soares; Turano; Esteves; Porto (2016).

A seguir serão apresentados outros resultados da revisão da literatura sobre as principais teorias apresentadas na Figura 1 que contribuíram como base para a definição dos construtos e indicadores que tratam da dimensão inovação no arcabouço de análise estratégica relacional adotada, enfatizando o contexto institucional.

2.1.1 Inovação

O nível de concorrência dos mercados atuais, aliado à necessidade das empresas se adaptarem a constantes mudanças, transformou a inovação em um desafio particularmente grande. Para que as empresas não pereçam a longo prazo é necessário que os processos para gerar, gerenciar e compreender a dinâmica da inovação sejam eficientes.

A inovação está diretamente relacionada à descoberta, à experimentação, ao desenvolvimento e à adoção de novos processos produtivos, bem como novos produtos e também novos arranjos organizacionais. (DOSI,1982, p.222). Tálamo (2002) considera que a inovação deve ser mais abrangente que uma invenção ou novidade e que a inovação deve compreender a disponibilização de uma invenção ao consumo em larga escala (BRITO; BRITO; MONGANTI, 2009). Essas definições caracterizam a comercialização como um fator inerente à inovação, diferenciando-a da invenção (UTTERBACK ,1971).

Vários trabalhos e autores como Dosi (1982), seguem a linha *schumpeteriana*, bastante difundida no início do século XX por Joseph Schumpeter, que introduziu o conceito de “destruição criativa”, no qual o desenvolvimento ocorre a partir da destruição do antigo e criação do novo. Inovação é “a introdução de um novo produto; a descoberta de um novo meio de produzir; a abertura de um novo mercado; a descoberta de uma nova fonte de matéria prima; ou uma nova organização de qualquer indústria” (SCHUMPETER, 1982, p.48). Seguindo este conceito Schumpeter (1982) propõe a classificação da inovação em cinco categorias: i) novos processos de produção; ii) novos materiais ou recursos; iii) novos produtos; iv) novos mercados; v) novas formas de organização.

O Manual de OSLO (OECD, 2005), uma das principais referências sobre o tema, conceitua a inovação em função da determinação dos tipos de inovação, sendo definidos quatro conceitos. A inovação de produto é aquela em que as características do produto diferem significativamente daquelas dos produtos previamente produzidos. A inovação tecnológica de processo refere-se a um processo tecnológico novo ou bastante aprimorado, envolvendo tecnologias de produção novas ou aperfeiçoadas. Os outros dois tipos de inovação definidos no Manual são: as inovações organizacionais, que abrangem mudanças ocorridas na estrutura gerencial, alterando a forma de articulação das áreas, e as inovações em *marketing*, que correspondem a alterações no *design*, na embalagem, ou na forma de colocação do produto no mercado, buscando atender as necessidades dos clientes e aumentar as vendas.

Porém, como nem todas as inovações possuem a mesma intensidade, as inovações podem ser classificadas em função do grau de novidade, modificação agregada ao produto. Freeman (1986) destacou que nem todas as inovações são radicais, podendo ocorrer apenas pequenas modificações, consideradas incrementais. Esta classificação da inovação em radical e incremental também foi adotada por outros autores, como Dewar e Dutton (1986). Para Tironi e Cruz (2008) o que distingue a inovação radical da incremental é o grau de ineditismo da inovação, se há uma grande novidade associada, provavelmente esta será radical.

As inovações radicais são aquelas que modificam profundamente as atividades de uma organização, introduzindo algo novo, necessitando de novas rotinas e muitas vezes modificações nos valores e crenças da organização. Por sua vez, as inovações incrementais podem ser vistas como pequenas diferenças na rotina que necessitam de menores adaptações e não afetam valores e crenças (MOREIRA; QUEIROZ, 2007).

Ao pensar em inovação radical e incremental, o conceito de Schumpeter (1982) se encaixa como inovação radical, enquanto o Manual de Oslo (2005) considera que a inovação também pode ser incremental, já que o produto pode ser melhorado de forma significativa sem ser necessário criar um novo.

Bower e Christensen (1995) consideram as inovações como sustentadas ou de ruptura, relacionando-as à tecnologia presente. As tecnologias sustentáveis são os desenvolvimentos tecnológicos que contribuem à organização visando as melhorias marginais e gradativas dos produtos. As tecnologias disruptivas consistem em avanços tecnológicos inesperados e surpreendentes exigindo muitas vezes que as empresas repensem suas crenças. (MARÔCCO *et al.*, 2014).

As tecnologias disruptivas criam novos mercados, oferecendo novos atributos ou soluções diferentes das existentes. No início, a inovação disruptiva apresenta um desempenho menor e necessita de clientes que estejam dispostos a usar a tecnologia e seus atributos. Mas, com o tempo, é capaz de ocupar a posição dos produtos já existentes ampliando o desempenho da empresa. Por outro lado, as tecnologias sustentáveis mantêm a taxa de melhoria constante. São as inovações incrementais em produtos ou serviços de forma a acrescentar ou melhorar os atributos que os clientes já valorizam. Como os mercados e clientes estão estabelecidos, as empresas obtêm maiores lucros sem grandes riscos. Ao focar apenas em inovações incrementais a empresa pode perder as vantagens do pioneirismo (BOWER; CHRISTENSEN, 1995)

Para facilitar a distinção entre radical e incremental, Henderson e Clark (1990) propuseram uma classificação em quatro níveis: i) a inovação pode ser: incremental, visando consolidar as capacidades tecnológicas; ii) radical, com o uso de um novo conjunto de conceitos fundamentais de projeto nos componentes, combinados em uma nova arquitetura; iii) modular, em que uma nova tecnologia de componentes é inserida em arquitetura sem modificações; iv) arquitetônica, que modifica a maneira como os componentes são interligados, mantendo intactos os conceitos fundamentais.

De acordo com o grau de novidade da inovação, podem ser alcançados diferentes tipos de vantagens competitivas. Segundo Tidd, Bessant e Pavit (2008) apud Tidd (2001) a inovação pode ser de quatro tipos em função do grau de novidade: i) disruptiva, onde ocorre a criação de uma nova proposição de valor; ii) radical, visando o oferecimento de um produto/serviço novo e único num preço *premium*; iii) complexa, quando a nova tecnologia é difícil de ser aprendida pelos novos entrantes, elevando a barreira de entrada; iv) incremental, com movimento contínuo da fronteira relativa ao custo/benefício.

Destaca-se a inovação de valor, proposta por Kim e Maubourgne (1997), que considera que o conhecimento potencializa a capacidade criativa. Esse tipo de inovação não convencional tem foco na criação de valor em determinado mercado, tornando a concorrência irrelevante e buscando capacidades através de parcerias. Inovação de valor, segundo esses autores seria, a busca simultânea de valores radicalmente superiores para os compradores e redução dos custos para as empresas. Ocorre apenas quando as empresas alinham inovação com utilidade, preço e ganhos de custo. (KIM; MAUBOURGNE, 1997). Quando se trata de inovação de valor, o tempo – *timing* é crucial. Para os gestores de empresas, a lógica da inovação de valor pode ser usada para identificar possibilidades mais promissoras para o crescimento através de um portfólio de negócios. O valor inovador é pioneiro em seu setor oferecendo aos clientes novas fronteiras. Cabe ao gestor identificar e articular a lógica estratégica dominante da empresa e desafiá-la.

É certo que ao se criar uma nova curva de valor, a concorrência buscará imitá-la e o crescimento e lucro do valor inovador serão ameaçados. Entretanto, curva de valores radicalmente diferente é difícil de imitar e as vantagens de volume que vêm com a inovação de valor tornam a imitação muito custosa. (KIM; MAUBOURGNE, 1997).

Ao abordar as tecnologias de inovação, a tecnologia de valor se destaca ao considerar que o conhecimento não tem limites, logo seu uso contínuo geraria crescentes retornos para as organizações (KIM; MAUBOURGNE, 1997). A inovação está relacionada com a capacidade de aprendizagem, de adquirir novos conhecimentos e desenvolver novas rotinas (NELSON; WINTER, 1982). Hamel (1998) afirma que a “inovação estratégica é a capacidade de reconceber o modelo existente da indústria de forma a criar novo valor para o consumidor.”

Com o crescimento dos mercados emergentes, surgiu o conceito de inovação reversa, ou seja, a inovação apresenta um fluxo inverso à direção dominante, sendo realizada nos países emergentes e posteriormente exportada para os países desenvolvidos (GOVINDARAJAN; RAMAMUTI, 2011).

Outro tipo de inovação que surgiu dos países emergentes é a chamada inovação frugal, cuja base está no processo de redução de custos e recursos não essenciais de um bem durável. Um dos exemplos mais famosos de inovação frugal é o do carro mais barato comercializado no mundo, o Tata Nano, cujo valor de venda na Índia é pouco mais de U\$2.200,00. (ZESCHKY; WIDENMAYER; GASSMANN, 2014).

Para garantir a sobrevivência das organizações no longo prazo é fundamental que a inovação seja eficiente, permitindo um crescimento acelerado e melhor do que o das concorrentes (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007). Entretanto, para a inovação realmente se constituir num caminho confiável para as empresas obterem vantagem competitiva, são requeridos processos para gerenciá-la e compreender sua dinâmica.

Kaplan e Norton (2004) consideram ser importante dividir a gestão da inovação em quatro processos: i) identificação das oportunidades de novos produtos e serviços; ii) gerenciamento do portfólio de pesquisa e desenvolvimento; iii) projeção e desenvolvimento de novos produtos e serviços; iv) lançamento de novos produtos e serviços no mercado. A partir desta divisão fica bastante evidente a necessidade de se ter uma gestão do conhecimento e da organização bastante clara, bem como uma estratégia de inovação que permita que os processos se tornem sustentáveis.

Teece, Pisano e Shuen (1997, p.516) enfatizam a importância da capacidade dinâmica nas empresas que pode ser entendida como a “capacidade da empresa para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para tratar ambientes em rápidas mudanças. ” Essa capacidade dinâmica permite as empresas serem mais inovadoras globalmente, tanto em processos, produtos e mercados quanto em formas de se organizar.

Capaldo (2007) reforça a importância de se identificar a capacidade de uma empresa em se manter inovadora por meio da adoção de diferentes arquiteturas de rede ao longo do tempo.

O crescimento de forma substancial da complexidade e dos recursos necessários à inovação, aliado à capacidade para desenvolver tecnologias em tempo e custo menores, faz com que a decisão de desenvolver todas as competências necessárias dentro da própria empresa se torne cada vez mais inviável. Com isto a cooperação para a inovação ganha força entre as organizações.

2.1.1.1 Inovação reversa

Com a ascensão dos países emergentes e as dificuldades econômicas enfrentadas pelos países desenvolvidos, principalmente a partir da crise de 2008, os estudos sobre a inovação reversa têm ganhado destaque e estão bastante relacionadas com as EMNs. A inovação é um dos pilares das EMNs (BARTLETT; GOSHAL, 1989) e essas ao se depararem com as dificuldades impostas pelo novo cenário, caracterizado pela diminuição do poder de compra do mercado e consequente diminuição das margens de lucro passaram a utilizar-se da inovação reversa.

A inovação reversa é o oposto de “glocalização”, conceito criado combinando as palavras globalização e localização, que foi popularizado por Roland Robertson para descrever que os produtos ou serviços globais são mais propensos a ter sucesso quando são personalizados para a localidade ou cultura onde é comercializado (ROBERTSON, 1995). O processo de “glocalização”, no qual as inovações de uma EMN de um país desenvolvido são impostas aos países emergentes, muitas vezes pelas suas subsidiárias, não tem mais espaço no ambiente atual.

Govindarajan e Ramamurti (2011) conceituaram inovação reversa como o processo no qual a inovação é desenvolvida nos mercados emergentes e depois é transferida para os países desenvolvidos. Normalmente, este processo ocorre pelas subsidiárias das EMNs instaladas nos países em desenvolvimento junto às empresas locais. As inovações envolvem combinações de novos conhecimentos e novas tecnologias com as existentes visando solucionar problemas locais dos países emergentes, de forma a reduzir custos e adicionar valor aos produtos/serviços. O conceito de Govindarajan considera apenas onde a inovação é adotada primeiro e não necessariamente desenvolvida, ou seja, o fluxo de inovações dos países emergentes para os países desenvolvidos (GOVINDARAJAN; RAMAMUTI, 2011).

Zeschky, Widenmayer e Gassmann (2014) argumentam que uma definição do conceito de inovação reversa orientada apenas para o mercado é incompleta, pois não considera o local onde a ideia foi gerada e desenvolvida. Segundo os autores inovação reversa é uma inovação global que em qualquer fase do seu ciclo é caracterizada por uma inversão do fluxo de inovação de um país em desenvolvimento para um país desenvolvido e que, eventualmente, pode ser introduzido em um país desenvolvido. Ao adotar este conceito Zeschky, Widenmayer e Gassmann (2014) levam em conta de forma mais acurada o comprometimento dos países em desenvolvimento com o avanço tecnológico e seus resultados em relação à capacidade e ao controle de inovações.

As inovações reversas podem ser indutivas quando planejadas com antecedência ou coincidentes quando a inovação reversa ocorre de forma inesperada (FURUE; WASHIDA, 2014). As EMNs estabelecem seus laboratórios de P&D nos países emergentes a fim de aprender sobre as necessidades dos consumidores locais e encontrar formas de reduzir o custo de produção. Essas empresas estão mais propensas a alcançar a inovação reversa. Quando a escolha do país emergente para instalação do laboratório de P&D é planejada com o objetivo de trazer as inovações de volta para o país desenvolvido ela é considerada indutiva. Caso a inovação seja introduzida em um país desenvolvido sem ser planejada, ou seja, tenha sido desenvolvida para o país emergente, mas posteriormente foi adotada por um país desenvolvido é considerada inesperada (FURUE; WASHIDA, 2014).

2.1.1.2 Inovação aberta

Como já mencionado, com as rápidas e constantes mudanças exigidas pelo atual mercado, as empresas não podem mais permanecer isoladas, fechadas em seus próprios negócios. Tornou-se necessário quebrar o paradigma tradicional de que as novas ideias e tecnologias não devam ser compartilhadas. Chesbrough (2003) introduziu o conceito de “inovação aberta”, em que as empresas devem alargar suas fronteiras de inovação, incorporando as ideias externas às geradas no ambiente interno, ao invés de limitar as fronteiras das fontes de inovações à própria organização, considerando que tais fatores contribuem para a necessidade de criar e inovar das organizações. Ampliar as fronteiras de acesso às inovações tem como perspectiva a expansão dos negócios e das inovações como forma de acesso ao mercado e, por consequência, a ampliação dos resultados alcançados e de desenvolvimento

tecnológico. “Inovação aberta é o uso intencional dos fluxos internos e externos de conhecimento para acelerar a inovação interna e aumentar os mercados para o uso externo das inovações.”² (CHESBROUGH, 2008, p.1, tradução da pesquisadora).

Chesbrough e Appleyard (2007) examinam o vínculo entre inovação aberta e estratégia organizacional e afirmam que, com a adoção estratégica de modelos de inovação aberta, surgem novos modelos de negócios que possibilitam o compartilhamento de informações e competências voltadas para a inovação como meio de aumentar a criação de valor por parte das empresas.

Esses novos modelos de negócio, com a sistematização das relações dos atores externos ao processo de inovação, necessitam ser incorporados à estratégia corporativa da empresa, por meio de um conjunto de iniciativas organizacionais, que incluem a adaptação das competências e cultura interna e a mobilização dos recursos humanos e financeiros, bem como iniciativas de P&D (VAN DER MEER, 2007).

Ao ampliar o acesso às fontes de inovação, através de associações com empresas parceiras, universidades, centros de pesquisas ou outros *stakeholders*, as organizações passam a compartilhar informações, conhecimentos e riscos, que permitem alcançar resultados superiores e mais rápidos do que a organização atingiria sozinha. A combinação de esforços para gerar inovação reduz o tempo necessário se comparada ao tempo gasto para gerá-la apenas com as fontes internas (CHESBROUGH, 2003).

O sucesso de uma estratégia de inovação aberta, capaz de trazer vantagem competitiva para a empresa, está centrado no desenvolvimento de competências e recursos específicos para identificar as principais fontes de inovação para a empresa (FERRO, 2010).

Existem vários trabalhos sobre inovação aberta sendo realizados nos últimos anos considerando o conceito integrado defendido por Chesbrough (2003), bem como outras abordagens e elementos (HELFAT, 2006; LAURSEN; SALTER, 2006; ILI; ALBERS; MILLER 2010; TUSHMAN; KATZ, 1980; NELSON; WINTER, 1982; VON HIPPEL, 1986; COHEN; LEVINTHAL, 1990; LICHTENTHALER, 2011). Entretanto, Dahlander e Gann (2010) fizeram uma pesquisa exaustiva sobre o tema e identificaram duas abordagens comuns ao

²Open Innovation is the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively. (CHESBROUGH, 2008, p.1).

processo de inovação: i) de entrada, que seria a exploração (*exploration*) da tecnologia; ii) de saída, que seria a exploração³ (*explotation*) da tecnologia. Uma abordagem mista, envolvendo as atividades de exploração e exploração também foi encontrada em alguns trabalhos (GASSMANN, ENKEL, 2004). Esses trabalhos, em grande parte, fazem referência a March (1991), que procurou examinar o dilema entre a exploração de novas possibilidades e o aproveitamento de velhas certezas, ou seja, dos aspectos que já fazem parte dos recursos e das competências da organização. Sistemas adaptativos que se dedicam à exploração e excluem o aproveitamento incorrem os custos da experimentação sem um ganho real de benefícios, em que as ideias apresentadas são pouco desenvolvidas e apresentam pouca competência distintiva. Entretanto, sistemas que se dedicam ao aproveitamento encontram-se presos a um estado de equilíbrio abaixo do ideal.

March (1991) ressalta que um fator primordial para a sobrevivência e prosperidade da empresa é a manutenção do equilíbrio entre as atividades de exploração e aproveitamento/*exploitation*. Porém, essas atividades competem por recursos escassos, levando as organizações frequentemente a fazerem escolhas entre exploração e aproveitamento de forma explícita, por meio de análise sobre os investimentos e estratégias ou de forma implícita onde são valorizados quesitos como a cultura da organização, a forma como os objetivos e metas são estabelecidos e quais os procedimentos existentes na organização. A exploração engloba a pesquisa, a variação, a busca pelo novo e consequentemente a necessidade de assumir riscos maiores. Já o aproveitamento/*exploitation* está relacionado com a capacidade da organização em extrair o que tem de melhor, refinar os seus processos e acima de tudo de executar. O equilíbrio é muito importante porque a organização pode pesquisar, experimentar, descobrir o novo, mas tem que ser capaz de executar, concretizar as suas pesquisas. Ao se buscar a exploração os riscos são maiores, já que existe menor certeza sobre os resultados, porém, em caso de sucesso o retorno também será maior apesar de demandar um tempo maior para ser obtido.

³O grupo de pesquisa de Macedo-Soares, usa o termo aproveitamento para *exploitation*, conforme Macedo-Soares (2015). Desde modo, ao longo deste trabalho será utilizado os termos exploração (*exploration*) e aproveitamento (*exploitation*).

No âmbito da inovação aberta, as empresas de alta tecnologia buscam preservar o recurso interno ao mesmo tempo em que aumentam o conhecimento por meio dos fornecedores ou de outras empresas, uma vez que não conseguem desenvolver sozinhas todo o conhecimento e tecnologia que o mercado necessita e na velocidade que os produtos precisam ser lançados (LICHTENTHALER; ERNST, 2009; EDLER; MEYER-KRAHMER; REGER, 2002). Em setores maduros, como o automobilístico (GERHARD; BREM; VOIGT, 2008), é necessário aumentar o aproveitamento de tecnologias dentro e fora das empresas uma vez que o conhecimento fica arraigado entre várias marcas e fabricantes (SHUSTER, BREM, 2015). Cada empresa deve encontrar formas de explorar as fontes externas ou aproveitar sua propriedade intelectual. Em ambas as situações o importante é a capacidade de olhar além dos limites da empresa e da indústria, conforme estudo sobre inovação aberta na indústria automobilística realizado por Ili, Albers e Miller, (2010).

2.1.1.3

Indicadores de inovação

Um fator crítico para o desempenho em inovação das EMNs, orientadas estrategicamente à inovação, é a relação entre o desempenho e a inovação, mas a forma de avaliação dessa relação é bastante complexa (TIDD, 2001). A utilização de indicadores corretos para avaliar o desempenho do processo e permitir análises críticas que levem à melhoria é essencial para o gerenciamento da inovação (BES; KOTLER, 2011).

Existem vários indicadores para descrever o processo de inovação. As métricas clássicas, segundo Chesbrough (2008), estão relacionadas às atividades de P&D, como porcentagem de venda de novos produtos, número de patentes produzidas por U\$ investido em P&D, número de novos produtos desenvolvidos em relação ao ano anterior. Entretanto, as pesquisas na área realizadas por Tidd, levaram o autor a concluir que medir a inovação por meio da intensidade em P&D não explicita a relação entre inovação e mercado, tanto em termos de fatia atingida quanto em crescimento. (TIDD, 2001).

Como o processo de inovação não é linear ao longo do seu ciclo, existindo várias conexões entre as atividades realizadas internamente na empresa e o conhecimento disponível externamente, essas interações se comportam como uma rede complexa, dificultando a identificação dos indicadores (ARCHIBUGI; PIANTA, 1996). Porém, os indicadores são fundamentais para identificar problemas críticos do processo, mas muitas vezes essa identificação ocorre de forma incompleta e parcial. Os indicadores podem ser divididos em 2 grupos, em que o primeiro é responsável por medir os insumos ou esforços e o segundo grupo mede os produtos ou resultados da inovação (FURTADO; QUEIROZ, 2005). Entretanto, apesar dessa distinção, as dificuldades na mensuração permanecem. Algumas atividades de *design* e engenharia são cruciais em muitos setores industriais, embora não sejam agrupados em um laboratório ou departamento formal de P&D. Outro fator chave seria o local onde ocorre a inovação, que pode estar localizado até mesmo fora da empresa, a jusante ou a montante na cadeia de valor, por exemplo no fornecedor (FREEMAN; SOETE, 2009).

Para medir o esforço e o resultado da inovação, Sbragia *et al.* (2006) propõem uma divisão dos indicadores em quatro grupos: i) indicadores de P&D, que evidenciam a relação entre os gastos e o pessoal alocado; ii) indicadores de patentes e monitoração direta da inovação; iii) indicadores bibliométricos, em que se contabiliza a produção de artigos científicos; iv) indicadores com técnicas semiquantitativas que são responsáveis pela medição do desempenho do setor de P&D.

Em relação ao grupo 2, que trata de patentes, Figueiredo (2004) questiona o seu uso em países emergentes por considerar que os esforços de capacitação e aprendizado são mais relevantes que o número de patentes. Baseando-se no conceito de aprendizagem tecnológica, o autor sugere o uso de um indicador alternativo baseado nas atividades que a empresa é capaz de realizar ao longo dos anos que distingue as capacidades rotineiras (uso e operação da tecnologia existente) das capacidades inovadoras (para gerar e gerir a inovação tecnológica).

A aprendizagem tecnológica é “o processo que permite à empresa acumular capacidade tecnológica ao longo do tempo” (FIGUEIREDO, 2004, p.6). A capacidade tecnológica de um setor industrial está relacionada com i) os sistemas técnicos físicos, que são representados pelos equipamentos, máquinas e sistemas de tecnologia de informação como softwares; ii) conhecimento e qualificação pessoal, ou seja, o capital humano da empresa; iii) sistema organizacional, que corresponde ao conhecimento acumulado pela empresa por meio das rotinas organizacionais e gerenciais, nos procedimentos e técnicas de gestão; iv) produtos e serviços, que são a parte “visível” da capacidade tecnológica. Para o autor a dimensão organizacional e gerencial, devido à natureza ampla e tácita da capacidade tecnológica, é um componente da tecnologia, porém muitas vezes negligenciado nos estudos dos indicadores de inovação. (FIGUEIREDO, 2004).

Com as mudanças na forma de atuação das empresas, muitas vezes, estabelecendo alianças e redes interorganizacionais, em linha com o conceito de inovação aberta, tornou-se necessário acrescentar novas métricas. Chesbrough (2002) mencionou a necessidade de mensurar as atividades de P&D na cadeia de fornecedores da empresa, a taxa de atividades de inovação realizadas com os parceiros, o tempo necessário para que a inovação chegasse ao mercado e a variação desse tempo caso o canal de acesso fosse interno ou externo à empresa, entre outros indicadores.

O potencial inovador de uma empresa relaciona-se com sua capacidade de gerar novos conhecimentos e disseminá-los de forma eficaz por toda a organização, incorporando-os por meio de novos produtos, processos ou serviços. Baseando-se no exposto acima, Ziviani (2012) propôs um modelo de cinco dimensões para mensurar o desempenho em inovação: aprendizagem, conhecimento, estratégia, processos e resultados. A aprendizagem organizacional ocorreria por meio da troca de conhecimentos e geração de ideias dentro da empresa e entre a empresa e os atores externos. A alocação dos recursos destinados ao processo de inovação é definida pela estratégia. Por meio dos processos é possível mensurar a efetividade da gestão dos processos e projetos em inovação. A avaliação dos resultados dos processos de inovação é realizada pela dimensão resultado (ZIVIANI, 2012).

Com a finalidade de medir o impacto econômico da inovação, indicador importante segundo o Manual de Oslo (OECD, 2005), foi criada no Brasil a Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC), realizada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). O objetivo da pesquisa é construir indicadores setoriais, regionais e nacionais das empresas brasileiras que possibilitem a comparação internacional. As informações, apesar de estarem concentradas nas inovações de produto e processo, também incluem em seu escopo as inovações organizacionais e de *marketing*. Entre as diversas variáveis analisadas como os gastos em atividades inovadoras, qualificação das pessoas envolvidas nas atividades e o tempo despendido nessas, destaca-se, como relevante para o trabalho presente, os arranjos cooperativos estabelecidos com outras organizações. (PINTEC, 2011).

Alguns indicadores relacionados com a inovação obtida por meio dos relacionamentos interorganizacionais foram identificados no trabalho de Ziviani (2012). Como mostrado no Quadro 2.

Quadro 2 - Indicadores de desempenho em inovação, relacionados a atores externos

Dimensão	Indicador	Método para cálculo
Estratégia	• Número total de parceiros em projetos de inovação	Quantidade de parceiros ativos em projetos de inovação
Processo	• Percentual de projetos desenvolvidos com Empresas privadas* *Pode ser também com centros técnicos, institutos de pesquisa, universidades, fornecedores e clientes, ONG, outras empresas no mesmo segmento, entidades governamentais.	(Número total de projetos de P&D em parceria com empresas privadas* x 100) / número total de projetos de P&D *Pode ser também com centros técnicos, institutos de pesquisa, universidades, fornecedores e clientes, ONG, outras empresas no mesmo segmento, entidades governamentais.
	• Percentual investido em projetos de empresas vinculadas a incubadoras de empresa	(Valor investido em projetos de empresas vinculadas a incubadorasx100) / valor total investido em projetos de P&D
	• Percentual do investimento em inovação, pesquisa e desenvolvimento financiado por agências de fomento.	(Valor total do investimento em inovação, pesquisa e desenvolvimento x 100) / valor financiado por agência de fomento

Fonte: Extraído e adaptado de Ziviani (2012)

A utilização de indicadores de desempenho em inovação ou indicadores de capacidade tecnológica que avaliam o desempenho inovativo, considerando os relacionamentos da empresa, é essencial nos tempos atuais, onde cada vez mais as empresas estão inseridas em portfólios e redes de alianças, muitas vezes internacionais. No contexto dos países emergentes, a criação de metas de desenvolvimento da capacidade tecnológica, junto com políticas públicas específicas a cada setor, podem acelerar o desenvolvimento das empresas e do país (FIGUEIREDO, 2004).

A complexidade e interação entre inovação, desempenho e um PA/rede justifica a adoção de análises estratégicas das empresas orientadas à inovação de uma forma mais ampla, holística e sistêmica (MACEDO-SOARES, 2015).

2.1.2

Alianças estratégicas na geração da vantagem competitiva

2.1.2.1

Estratégia e gestão estratégica

As condutas gerenciais devem ser orientadas estrategicamente de forma eficaz com o objetivo de obter um desempenho superior que garanta uma vantagem competitiva em longo prazo. Algumas tipologias estratégicas como a de Porter (1986) e Mintzberg (1987) são utilizadas para identificar a estratégia de mercado da empresa.

Para Porter (1986) a estratégia competitiva é definida em termos de posicionamento, onde a empresa busca estabelecer uma posição na indústria que lhe garanta uma vantagem sustentável em termos de lucratividade. O autor propõe como ferramenta analítica o modelo das cinco forças competitivas: i) ameaça de novos entrantes; ii) poder de barganha do fornecedor; iii) poder de barganha do cliente; iv) rivalidade entre os concorrentes; v) ameaça dos produtos substitutos. Considerando as forças competitivas, a empresa deve se posicionar no mercado de forma mais favorável do que seus concorrentes.

A tipologia de estratégias genéricas proposta por Porter é liderança por diferenciação, por custo e enfoque, em que o escopo competitivo (enfoque) pode ser amplo ou restrito. Ao deixar de escolher uma das quatro posições sugeridas a empresa ficará *stuck-in-the-middle*⁴ (meio-termo) e, portanto, sem vantagem, obtendo um desempenho inferior à média da indústria. De acordo com Dess e

⁴Stuck-in-the-middle: Empresas que não implantaram com sucesso nenhuma das quatro estratégias genéricas. (PORTER,1986).

Davis (1984) uma empresa classificada como *stuck-in-the-middle* carece de uma consistência interna na sua estratégia, apesar de algumas vezes adotar métodos competitivos das estratégias genéricas.

Porter (1989) propõe o conceito de cadeia de valor, no qual esta possibilita uma análise sistemática de todas as atividades a serem executadas pela empresa e como essas interagem entre si. O autor conceitua a cadeia de valor como o conjunto separado, porém interligado, de atividades por meio das quais uma empresa cria e comercializa seus produtos e serviços, sendo que essas podem ser classificadas em atividades primárias e de apoio. Saber gerenciar eficazmente estas atividades, garantindo que somente as atividades que agreguem valor permaneçam, propicia à empresa vantagens competitivas.

Traduzir as implicações gerenciais identificadas em decisões estratégicas é o objetivo do modelo proposto por Austin (1990) que foca nos países em desenvolvimento. O modelo é uma evolução do modelo de Porter (1986), no qual são acrescentadas as forças macro ambientais econômicas, políticas, culturais e demográficas. O governo é considerado uma mega-força, exercendo um efeito modulador sobre as cinco forças competitivas de Porter (AUSTIN, 1990). No caso dos países emergentes, o governo controla os recursos e por meio da força da regulamentação pode determinar a estrutura da indústria. De acordo com Austin (1990), é importante identificar os diferentes atores estratégicos da indústria cujos comportamentos são moldados pelas forças macro ambientais. Os atores são o governo e mais cinco categorias institucionais: i) empresas estatais; ii) grupos de negócios; iii) firmas locais e cooperativas; iv) produtores do setor informal; v) multinacionais. Essas categorias institucionais e suas posições na indústria analisada devem ser consideradas ao elaborar uma estratégia competitiva (AUSTIN, 1990).

Compreender como os fatores macro ambientais impactam na gestão efetiva de empresas em países emergentes, entendendo como ocorre sua interação nos níveis internacional, nacional, da indústria e da empresa é tão importante quanto identificar as forças macro ambientais (AUSTIN 1990).

Para Mintzberg (1987) as estratégias podem emergir em resposta à uma situação, não sendo necessariamente intencionais e deliberadas. A estratégia deve ser moldada ao invés de planejada (MINTZBERG; QUINN, 2001). Estratégia para Mintzberg e Quinn é definida como:

“.... o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências internas e relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.” (MINTZBERG; QUINN, 2001, p.20).

Como ocorre variação no significado do termo “estratégia” em função do contexto no qual a mesma se encontra, Mintzberg (1987) propõe cinco definições, conhecidas como os cinco Ps da estratégia: plano, padrão, posição, perspectiva e *ploy* (truque).

- Plano ou caminho de ação detalhado sobre o futuro, conduta intencional. Refere à estratégia intencional em oposição à estratégia realizada
- Posição ou posicionamento de determinados produtos em mercados alvos
- Padrão de ação ao longo do tempo – se refere à estratégia realizada
- Perspectiva ou visão que impulsiona a organização para frente
- Truque ou ação deliberada para enganar os concorrentes

Ademais, Mintzberg (1988) propõe a seguinte tipologia para classificar as estratégias: Estratégias de diferenciação por preço, por imagem, por suporte, por qualidade, por projeto e estratégias de não diferenciação. Essa tipologia possui maior poder descritivo e explanatório do que a de Porter, conforme observaram Kotha e Vadlamani (1995).

Miller (1987) propôs três tipos de estratégia de diferenciação: i) qualidade; ii) inovação; iii) imagem. Por meio da dimensão diferenciação tenta-se determinar o grau de produção de produtos únicos. Para o autor as empresas com desempenho superior apresentam a estratégia, o ambiente e a estrutura numa relação complementar, logo em ambientes incertos as empresas deveriam adotar estratégias de diferenciação com inovação. (MILLER, 1988).

De acordo com Sumer e Turkey (2012) a diferenciação por inovação está relacionada com a melhoria da qualidade, desempenho e *design* do produto, em que as empresas tentam operar acima da média do setor, cobrando um preço mais alto uma vez que o produto é diferenciado e sem precedentes. Existem várias denominações para o desempenho em inovação, como: o desenvolvimento e diversificação de produtos (ANSOFF, 1965); os inovadores (MILLER, 1988); desenvolvimento e inovação de produto (ROBINSON; PEARCE, 1988), produtos diferenciadores (KIM; LIM, 1988), inovação (SCHULER; JACKSON, 1987; HUANG, 2001; LILLO; LAJARA, 2002).

Grant (1998) contribuiu com o conceito de estratégia ao considerar não apenas as questões relativas ao desempenho, mas o fato de que a estratégia deve ser um canal para a comunicação e coordenação dentro da empresa, a definindo como um tema unificador possibilitando coerência e direção às ações do indivíduo ou da empresa.

Inspirando-se em Grant, Macedo-Soares (2002) define estratégia como um propósito que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização, especialmente para alavancar e alocar recursos e competências necessários para sustentar seu desempenho de acordo com a sua visão e considerando os fatores macro ambientais.

Buscar produtos únicos ou diferenciados, analisando os recursos da empresa e por meio dessa análise escolher a opção estratégica que pode garantir à empresa vantagens competitivas é a essência da visão baseada em recursos (*resource based view* – RBV) (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984).

Barney (1996), seguindo a linha da RBV, desenvolveu o ferramental VRIO que se refere a recursos valiosos – raros - difícil de imitar / insubstituíveis - organizacionais, argumentando que a vantagem competitiva da empresa reside na forma de mobilização e exploração dos seus recursos, inclusive capacidades valiosas. O importante é possuir recursos diferenciados e difíceis de copiar. Os recursos podem ser tangíveis (financeiros e físicos) e menos tangíveis, que são baseados no conhecimento (pessoal, tecnológico, organizacional), tais como as habilidades. As capacidades formam um subconjunto dos recursos da empresa permitindo que a mesma utilize por completo outros recursos que possua.

Recursos / capacidades, quando explorados de forma adequada à luz das oportunidades do mercado tornam-se de acordo com Hamel e Prahalad (1995) competências essenciais (*core competences*). De acordo com Barney (1996), os recursos ou capacidades valiosos e raros fazem com que a empresa possa obter uma vantagem competitiva temporária, considera-se esse recurso ou capacidade uma competência diferencial. Quando além de valiosos e raros, são difíceis de imitar, os recursos / capacidades são considerados como competência diferenciada sustentável, uma vez que ao explorá-los a empresa gerará uma vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1996). Zouain e Martins Filho (2004) conceituam as competências essenciais “como o aprendizado coletivo na organização; que articula e transforma, por meio da harmonização de correntes tecnológicas distintas, negócios essencialmente diferentes em arranjos coerentes e complementares”.

Adotando uma abordagem integrativa, em que relaciona as forças e fraquezas dos recursos e capacidades da empresa com as oportunidades e ameaças do macro ambiente, Barney enfatiza a necessidade da complementariedade destes fatores. Para o autor a estratégia é adequada quando ela neutraliza as ameaças dos concorrentes e explora as oportunidades do macro ambiente e simultaneamente aumenta as forças dos recursos / capacidades da empresa diminuindo suas fraquezas (BARNEY, 1996).

A relação entre competências, capacidades, processos e subprocessos pode ser vista de forma hierárquica, em que a competência é um conjunto de diversas capacidades que são executadas via processos diferentes e esses são subdivididos em atividades e tarefas denominadas subprocessos (VOLMANN, 1996). O autor distingue as competências em: distintiva, essencial, rotineira e terceirizada.

Como ocorre com a definição de estratégia, também existem várias definições para gestão estratégica. Grant (2002) considera que a gestão estratégica é o relacionamento entre a organização, seus resultados e as variáveis ambientais, tanto internas quanto externas à empresa. Para o autor esse relacionamento é complexo e para garantir uma boa gestão as ligações entre o sistema de gestão, a estratégia, os recursos e capacidades existentes devem ser identificadas.

Ansoff e McDonnell (1990) definem gestão estratégica à luz da gestão de mudanças, considerando o posicionamento da empresa, a capacidade de resposta imediata por meio da gestão de problemas e a gestão da resistência que ocorre durante a implementação estratégica. É um termo amplo que compreende a missão e os objetivos da organização, considerando seus ambientes interno e externo (WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2000).

Já para Barney (1996) a gestão estratégica é o processo por meio do qual são escolhidas e implementadas as estratégias. Para Macedo-Soares (2002), a gestão estratégica é um processo interativo que consiste na formulação da estratégia, na realização de mudanças necessárias para implementá-la da melhor forma e no monitoramento e avaliação da sua efetividade, sendo que há superposição entre estes subprocessos.

Com o desenvolvimento da gestão estratégica surgiram várias ferramentas para análise de mercado. Alguns exemplos são a Matriz BCG, Curva de experiência, Análise de Portfólio e conceitos importantes como das competências essenciais e distintivas, bem como os sistemas de planejamento estratégico. Destaca-se a análise de SWOT, que avalia de forma estruturada a adequação entre as capacidades internas da empresa, em função das suas forças e fraquezas, e o seu macro ambiente, considerando suas oportunidades e ameaças. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). A análise de SWOT é uma das maiores contribuições da escola de *design* (ANDREWS; CRISTENSEN, 1965), a qual considera que é o gestor o responsável pela definição da estratégia. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

O *framework*⁵ das capacidades dinâmicas de Teece; Pisano; Shuen, (1997) é uma abordagem de gestão estratégica que analisa as fontes de criação e captura de valor por parte das empresas que estão operando em ambientes de rápidas mudanças tecnológicas, como forma dessas empresas atingirem e sustentarem uma vantagem competitiva. Trata-se de uma abordagem integrativa, que considera ao mesmo tempo P&D, desenvolvimento de produtos e processos, patentes, transferência tecnológica e aprendizagem organizacional. As estratégias competitivas buscavam alterar o posicionamento da empresa em relação aos concorrentes e fornecedores. Nesta abordagem, é a estrutura da indústria que limita a ação estratégica. Baseia-se em dinamismo, capacidade de renovar as competências em congruência com as mudanças ambientais e capacidades, papel chave da gestão estratégica que leva a empresa a se adaptar, integrar e reconfigurar tanto suas habilidades internas e externas quanto seus recursos e competências funcionais exigidas pelo ambiente. A vantagem competitiva é sustentada por meio de um processo organizacional e gerencial formado pela posição específica dos recursos e os caminhos disponíveis para acessá-los. Entretanto, as competências e recursos só irão sustentar a vantagem competitiva se forem difíceis de imitar. (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

⁵*Framework* é uma estrutura de trabalho e análise utilizada em estudos organizacionais para facilitar o entendimento de temas complexos. (SHEHABUDEEN; PROBERT; PHAAL, 2000).

2.1.2.2

Algumas tipologias de estratégias

Ao se pensar em estratégias e alianças estratégicas de empresas multinacionais é necessário identificar a tipologia da empresa multinacional. Desta forma, é possível reduzir o número de características relacionadas, ou seja, reduzir a complexidade da organização (HARZING, 2000).

Segundo a tipologia de Harzing (2000), as empresas multinacionais podem ser globais, multidomésticas ou transnacionais. Como, por definição, a concorrência existe no nível mundial no caso de empresas globais e transnacionais, se considera que essas empresas competem globalmente. As características mais relevantes que diferenciam as empresas multinacionais segundo Harzing (2000) são descritas a seguir:

- Multinacionais com estratégias globais: Trabalham com padronização de produtos e buscam racionalização dos processos para alcançar economias de escala. As subsidiárias são altamente dependentes da sede. Não existem grandes avanços na área de P&D local. Combinam alta integração com baixa capacidade de resposta.
- Multinacionais com estratégias multidomésticas: Produto e serviço diferenciado, atendendo à demanda local. Significativa atividade de P&D nas subsidiárias que operam de forma bastante independente da sede. Possuem baixa integração e alta capacidade de resposta.
- Multinacionais com estratégias transnacionais: Alta interdependência entre a sede e as subsidiárias e entre as subsidiárias. Grande fluxo de informação, conhecimento e de pessoas. Procura obter vantagens de custo e diferenciação local. Busca por eficiência global e local. Possuem alta integração e alta capacidade de resposta.

Com as novas economias de mercado e as empresas inseridas em ambientes altamente turbulentos, um novo modelo de negócio internacional surgiu. Koza, Tallman e Ataay (2011) desenvolveram o modelo *global multibusiness firm* (GMBF), cujo desenvolvimento e organização estratégica estão baseados no processo de montagem estratégica. Este processo consiste em definir quais etapas da cadeia de valor serão desenvolvidas internamente e quais serão alcançadas através das alianças. A empresa passa a focar na integração dos processos e não no controle das fontes destes recursos.

Ao analisar negócios internacionais pode-se usar a tipologia de Hitt, Ireland e Hoskisson (2009). Os autores classificam as estratégias internacionais em 4 tipos.

- Estratégia de negócio internacional: O diferencial para expansão no mercado internacional advém das vantagens competitivas que a empresa obtém no mercado local.
- Estratégia multidoméstica: Existe uma descentralização das decisões estratégicas e operacionais para as unidades de negócio de cada país com a finalidade de customizar os produtos ao mercado local, logo economias de escala são dificultadas. Cada filial possui autonomia para determinar suas estratégias com bases no mercado, consumidor local e com as estruturas políticas, culturais, geográficas, jurídicas, etc. Possibilita maior integração da empresa com o local onde está instalada.
- Estratégia global: Os produtos e serviços são padronizados nos mercados nacionais e enfatiza economias de escala. A estratégia é centralizada na matriz e as maiores inovações ocorrem em nível corporativo. A empresa se priva de crescer localmente.
- Estratégia transnacional: A empresa procura atingir tanto a eficiência global quanto a responsividade local. Durante a execução podem ocorrer conflitos entre diferentes filiais, uma vez que o produto ou serviço deve ser padronizado globalmente mas atender aos objetivos de cada filial. Busca flexibilidade nos mercados locais, mas as decisões são centralizadas.

Como o foco desta pesquisa é nas empresas orientadas estrategicamente à inovação é relevante apresentar a tipologia de Isoherranen e Kess (2011). Os autores construíram um *framework* baseado na orientação mercadológica (produto ou mercado) e na tipologia de Miles *et al.* (1978) – defensores, prospectores, analisadores e reatores. A estes foram acrescentados as dimensões foco estratégico, criação de valor, impulsionador operacional, cultura e organização. O objetivo do *framework* foi verificar se as empresas estudadas tinham estratégias adequadas ao contexto e à empresa considerando sua orientação à inovação. O modelo apresentado por Isoherranen e Kess (2011) está descrito no Quadro 3.

Quadro 3 - Modelo das tipologias estratégicas de Isoherranen e Kess

Orientação Estratégica	Tipologia Estratégica			
	Defensores	Prospectores	Analisadores	Reatores
Orientação ao Mercado	Focus estratégico: Fornecer o produto mais adequado para o cliente	Focus estratégico: Fornecer o produto mais adequado para o cliente	Focus estratégico: Fornecer o produto mais adequado para o cliente	Focus estratégico: Fornecer o produto mais adequado para o cliente
	Domínio Produto/mercado: Estreito e estável	Domínio Produto/mercado: Amplo e em contínua expansão	Domínio Produto/mercado: Segmentado e cuidadosamente ajustado	Domínio Produto/mercado: Não definido claramente
	Criação de Valor: Valor para o cliente	Criação de Valor: Valor para o cliente	Criação de Valor: Valor para o cliente	Criação de Valor: Valor para o cliente
	Impulsionador Operacional: Eficiência de custo, Informação do cliente	Impulsionador Operacional: Flexibilidade e capacidade de inovação, Informação do cliente	Impulsionador Operacional: Sinergia tecnológica, Informação do cliente	Impulsionador Operacional: Inconsistente e não otimizado, Informação do cliente
	Cultura: Unidade proativa de longo prazo para entender as necessidades do cliente	Cultura: Unidade proativa de longo prazo para entender as necessidades do cliente	Cultura: Unidade proativa de longo prazo para entender as necessidades do cliente	Cultura: Unidade proativa de longo prazo para entender as necessidades do cliente
	Organização: Autoridade funcional e linha	Organização: Orientado ao mercado	Organização: Orientado matricialmente	Organização: Unidades de negócios independentes com conexões fracas
Orientação por Produto	Focus estratégico: Criar o melhor produto	Focus estratégico: Criar o melhor produto	Focus estratégico: Criar o melhor produto	Focus estratégico: Criar o melhor produto
	Domínio Produto/mercado: Estreito e estável	Domínio Produto/mercado: Amplo e em contínua expansão	Domínio Produto/mercado: Segmentado e cuidadosamente ajustado	Domínio Produto/mercado: Não definido claramente
	Criação de Valor: Novas funcionalidades e aplicações	Criação de Valor: Novas funcionalidades e aplicações	Criação de Valor: Novas funcionalidades e aplicações	Criação de Valor: Novas funcionalidades e aplicações
	Impulsionador Operacional: Eficiência de	Impulsionador Operacional: Flexibilidade e	Impulsionador Operacional: Sinergia	Impulsionador Operacional: Inconsistente e

	custo; Criar portfólios de produtos	capacidade de inovação Criar portfólio de produtos	tecnológica Criar portfólio de produtos	não otimizado, Criar portfólio de produtos
	Cultura: Focado internamente, "core competence"	Cultura: Focado internamente, "core competence"	Cultura: Focado internamente, "core competence"	Cultura: Focado internamente, "core competence"
	Organização: Autoridade funcional e linha	Organização: Orientado a produtos	Organização: Orientado matricialmente	Organização: Unidades de negócios independente com conexões fracas

Fonte: Isoherranen e Kess (2011, p. 579). Tradução livre da autora

No caso de estratégias voltadas à inovação um fator relevante é a dimensão temporal. Deve-se, portanto, considerar a orientação da empresa em ser a primeira a se mover (*first mover*) ou se mover de forma tardia (*late mover*). A vantagem de ser o primeiro a desenvolver um novo produto ou serviço, sendo a primeira empresa a ingressar em um mercado, pode colocar a empresa em uma posição favorável com relação a concorrência, podendo definir as regras competitivas no setor (PORTER, 1989). Segundo Porter (1989) algumas das vantagens de ser o pioneiro são: i) reputação, podendo estabelecer relação de lealdade com o cliente; ii) apropriar-se de uma posição, permitindo que se modele o produto ou a forma de comercialização; iii) custo de mudança; que caso seja alto torna o cliente resistente a mudanças; iv) seleção de canais, facilidade de escolha dos canais de distribuição por exemplo.

Para Lieberman e Montgomery (1988) a grande vantagem de ser o pioneiro é a liderança tecnológica da empresa, que de acordo com Makadok (1998) é obtida por uma curva de aprendizagem temporal ou por meio de processos de P&D. Outras vantagens identificadas são a escolha da localização geográfica, a aquisição dos recursos naturais e mão de obra, a dependência dos clientes e a lealdade dos clientes (LIEBERMAN; MONTGOMERY; 1988).

Como desvantagens Porter (1989) destaca o custo do pioneirismo, que envolve toda a aprovação necessária para lançar um novo produto ou serviço e o desenvolvimento dos insumos necessários. Lieberman e Montgomery (1988) consideram como desvantagens a necessidade de aprender com os próprios erros, uma vez que não existem outras empresas no mercado para servirem de exemplo, as incertezas do novo mercado ainda desconhecido e as adversidades provenientes das mudanças tecnológicas e das necessidades dos consumidores.

Ao se mover de forma tardia (*later mover*) a empresa se coloca em uma posição de desvantagem, já encontrando um mercado formado e com as empresas concorrentes estabilizadas. Com a tecnologia defasada em relação às pioneiras, o grande diferencial competitivo que tal empresa pode possuir é a inovação (SHANKAR; CARPENTER; KRISHNAMURTHI, 1998).

Shankar, Carpenter e Krishnamurthi, (1998) realizaram uma pesquisa no setor farmacêutico considerando empresas pioneiras, inovadoras com entrada tardia e empresas com entrada tardia sem serem inovadoras. Os resultados mostraram que as empresas inovadoras com entrada tardia apresentaram uma vantagem sustentável, desfrutando de potencial de mercado maior e uma maior taxa de repetição de compra. O crescimento dessas empresas foi mais rápido do que das pioneiras, retardando a difusão das pioneiras e reduzindo a eficiência do pioneiro em relação aos gastos com *marketing*.

2.1.2.3

Redes e Alianças Interorganizacionais

As organizações inseridas em um ambiente altamente competitivo, incerto, considerado por Trist (1976) como turbulento necessitam de novos conhecimentos e competências, de flexibilidade, de maior especialização, de maiores ganhos de escala e escopo para aumentar sua produtividade e diminuir seus custos. Aliado a isso está a necessidade de fazer estas adaptações no menor tempo possível e adotar estratégias que permitam sua expansão internacional. À medida que o ambiente se torna mais turbulento, as incertezas aumentam dificultando o planejamento do futuro e tornando o planejamento tradicional ineficiente. (MELO, 1987). A abordagem mais apropriada para lidar nessa situação seria o planejamento adaptativo que é realizado a partir de uma visão holística e requer uma coordenação e integração dos diferentes níveis organizacionais. Necessita de uma mudança incremental onde se identifica os nódulos de transformação que possibilitam a disseminação gradual da mudança por todo o sistema (MELO 2002). Manter o equilíbrio entre a flexibilidade e o compromisso é um dos objetivos principais do planejamento adaptativo juntamente com alternativas que permitam uma constante reflexão e revisão de ações necessárias para atingir os objetivos (MELO, 1987).

Como consequência desse ambiente surge a busca pelo enfoque coletivo. Por meio de parcerias / alianças de caráter cooperativo as empresas buscam eliminar ou diminuir suas deficiências. Para enfrentar os novos desafios e sustentar sua vantagem competitiva, a opção estratégica para muitas empresas é estabelecer alianças múltiplas, e não apenas bilaterais, configurando os portfólios ou redes de alianças. A dinâmica e a importância das redes de empresas são foco de vários estudos.

Para Gulati (1998) as alianças são acordos voluntários entre duas ou mais empresas, que envolvem troca, compartilhamento ou desenvolvimento conjunto ou fornecimento de tecnologias, produtos ou serviço. Porém, para serem consideradas estratégicas devem contribuir diretamente para a empresa como vantagem competitiva (Macedo-Soares, 2002). Teece (1992) descreve alianças estratégicas como acordos nos quais dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo suas capacidades e recursos e coordenando suas atividades. Segundo Doz e Hamel (1998) as forças do atual mercado globalizado nesta era da informação favorecem a formação de alianças estratégicas.

De acordo com Cropper *et al.* (2008), as relações interorganizacionais referem-se à interação entre as organizações e têm como objetivo de criar valor para as empresas que fazem parte da rede dessas relações. Essa necessidade de se relacionar em redes também é claramente identificada no trabalho realizado por Macedo-Soares e Shubsky (2010) onde as autoras mostram como essas mudanças organizacionais são importantes nos relacionamentos internacionais.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), consideram aliança como uma cooperação estratégica entre empresas combinando recursos e capacitações e visando vantagem competitiva:

“As alianças estratégicas envolvem empresas com algum nível de troca e compartilhamento de recursos e capacitações para o desenvolvimento conjunto ou distribuição de produtos ou serviços. As alianças estratégicas permitem às empresas alavancar seus recursos e capacitações existentes enquanto trabalham com parceiros para desenvolver outros recursos e capacitações, como o alicerce para novas vantagens competitivas” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 247).

Ao optar por compartilhar e combinar os recursos, as empresas relacionadas podem concentrar e absorver iniciativas e inovações onde está a sua competência principal (*core competence*), além de criarem um ambiente coletivo que se torne propício à competitividade local. Empresas que atuam em alianças/redes estratégicas passam a ter sua competência principal considerada como competência complementar da rede, que somada às demais competências dos parceiros criam vantagens competitivas (PRAHALAD; HAMEL, 1991).

Nalebuff e Brandenburger (1996) introduziram o conceito de rede de valor, como sendo a rede formada por todos os atores com os quais a empresa focal possui ligações, parceiros e não parceiros, bem como suas interconexões que influenciam na captura ou criação de valor essencial para a vantagem competitiva da empresa focal. Esta rede compreende os clientes, os fornecedores, os competidores e os complementadores.

Galaskiewicz e Zaheer (1999) observam que, como as redes estão constantemente em evolução, a habilidade de influenciar estas mudanças por parte da empresa é crítica para o bom desempenho da sua estratégia. Identificam três dimensões da rede cujas características podem influenciar a adequação estratégica: (1) Estrutura: o padrão de relacionamentos, os tipos de laços existentes, a posição da empresa dentro da rede; (2) Composição: os membros da rede e o acesso aos recursos; (3) Modalidade: Quais as regras e normas gerem a rede, sendo influenciada diretamente pelo tipo de laço (colaborativo ou oportunista) bem como pela força da conexão (forte/fraca).

Baseando-se nos autores acima, Gulati, Nohria e Zaheer (2000) adicionaram outras características a essas três dimensões permitindo identificar mais claramente se elas constituem forças ou fraquezas no nível da empresa e oportunidades ou ameaças no nível da indústria. Uma quarta dimensão – Gerenciamento da rede - foi contemplada ao nível da empresa.

Além de caracterizar a estratégia adotada cabe garantir a consistência da estratégia com todos os outros fatores significativos estrategicamente, ou seja, deve-se assegurar a adequação estratégica (*strategic fit*) entre os parceiros. Como propõe Macedo-Soares (2002) no caso de empresa que atua em alianças/redes os fatores estrategicamente significativos devem incluir não apenas os recursos internos e condições organizacionais para alcançá-los, mas também as variáveis relacionais, ou seja, pertinentes aos relacionamentos e à rede formada por esses. A adequação estratégica também deve ser dinâmica (*dynamic strategic fit*), podendo ser definida em termos da sua congruência com as contingências ambientais internas e externas que a organização enfrenta,

possuindo uma abordagem multidimensional que considera todas as mudanças estratégicas e do ambiente que influenciam a estratégia da empresa como argumentam Zajac, Kraatz e Bresser (2000). Macedo Soares (2002) argumenta que a adequação estratégica dinâmica implica adequação quase perfeita, mas não perfeita, chamando-a de adequação positiva imperfeita (*positive imperfect fit*). O objetivo, segundo a autora, é de explorar as oportunidades reais e potenciais globais do macro ambiente, bem como as oportunidades oriundas das alianças/redes e minimizar as ameaças criadas tanto pelo macro ambiente quanto pela aliança/rede.

Knoke (2001) conceitua redes como sendo arranjos sociais que emergem de transações e atividades conjuntas entre respondentes de um sistema social. A rede é chamada de egocêntrica e apresenta apenas os laços diretos de cada ator, ou seja, aqueles laços que envolvem a transferência (controle) de um recurso valioso entre os membros. Inspirando-se em parte no referido autor, Macedo-Soares (2002) conceitua a ego-rede ou *ego net* que seria a rede composta por uma empresa focal e suas principais ligações, bem como as ligações entre parceiros que deve ser considerada, no âmbito da sua rede de valor.

Capaldo (2007), utilizando-se da teoria dos laços fortes e fracos proposta por Granovetter (1973) analisa como a maior ou menor intensidade dos laços fracos, o balanceamento na intensidade dos laços fortes e a identificação dos laços ausentes irão definir os fatores de sucesso ou insucesso de uma rede.

Goerzen (2007), em seu estudo sobre alianças repetidas, mostra que alianças entre os mesmos parceiros em demasia podem contribuir para a perda de valor econômico. O motivo é que a combinação entre os recursos e as competências dos parceiros passaria a ser repetitiva e sem variedade. Os laços repetidos em redes podem agir como bloqueadores para novas parcerias capazes de incorporar à aliança novas tecnologias. Políticas de exploração de rotinas já existentes tendem à baixa criatividade e até mesmo complacência, deixando de lado a criação de novos conhecimentos. Nesse modelo de rede, na maioria das vezes, as empresas entram com o mesmo volume de capital, por outro lado, muitas vezes as empresas que têm maior propensão a contribuir são as de desempenho econômico inferior, e nesse caso, são deixadas de lado.

Goerzen (2007) destaca a importância da gestão da rede de alianças para o desempenho das empresas multinacionais identificando os seguintes benefícios potenciais: i) redução de custos organizacionais; ii) reforço na posição competitiva; iii) melhoria na aquisição do conhecimento.

Hoffmann (2007) reconhece a importância da gestão orientada do portfólio de alianças como papel decisivo no desempenho da empresa, logo a configuração e o desenvolvimento do PAs são questões estratégicas relevantes.

A criação de valor por meio de alianças estratégicas é derivada da expectativa de geração de benefícios mútuos vindos do compartilhamento dos recursos de todas as organizações envolvidas na transação. Cada organização é capaz de gerar, além das rendas provenientes dos próprios recursos, rendas econômicas apropriadas pela combinação de seus recursos com os dos seus parceiros. Essas rendas econômicas mútuas são geradas, principalmente, em função do processo de aprendizagem que as empresas parceiras desenvolvem ao longo do período em que trabalham juntas (LAVIE, 2007).

Lazzarini (2007) verificou que padrões distintos de associação, ou seja, constelações explícitas ou implícitas têm diferentes impactos no desempenho da empresa.

2.1.2.4

Algumas tipologias de alianças / redes

Para caracterizar as alianças existem diversas tipologias. A seguir serão destacadas algumas consideradas relevantes à presente pesquisa.

Lasserre (2003) propõe uma tipologia de alianças baseada no escopo geográfico (local/global) e objeto (acesso a novos mercados ou melhorar as capacidades).

- Aliança para a entrada no mercado: empresa estrangeira pretende entrar em um mercado local - joint ventures tradicionais em mercados emergentes.
- Aliança baseada em recursos do país: empresa se envolve em aliança para ter acesso a recursos disponíveis em um determinado país - joint ventures em países ricos em recursos naturais.
- Aliança de alcance global: empresa procura desenvolver uma presença no mercado global através da aliança
- Aliança de alavancagem global: aliança para alavancar as capacidades competitivas das empresas em todo o mundo na aliança - parcerias em P&D, alianças de coprodução.

Ademais como salientaram Garcia-Canal *et al.* (2002), as alianças estratégicas servem para acelerar o processo de internacionalização da empresa trazendo alguns benefícios como acesso a novos mercados e a outros recursos, minimizar riscos e reduzir custos.

Conforme mencionado anteriormente, March (1991) identificou as inovações como de aproveitamento/*exploitation* ou exploração/*exploration*. Para desenvolver sua tipologia de alianças Garcia-Canal *et al.*, (2002) partem de uma abordagem similar, sendo que as alianças podem ser estabelecidas de duas maneiras: aproveitamento (*exploitation*) e exploração (*exploration*) em função do grau de cooperação entre as alianças. As alianças do tipo aproveitamento se caracterizam por uma ligação na qual uma empresa busca aproveitar os conhecimentos e recursos da outra empresa. Isto é muito comum em processos de internacionalização em que uma empresa grande busca aliar-se a empresas menores localizadas em países de seu interesse, para facilitar a entrada e obter acesso aos clientes e conhecimentos e cultura do país. Por sua vez, alianças do tipo exploração são estabelecidas quando as empresas se unem para produzir ou desenvolver juntas novas competências e habilidades. Este tipo de aliança é bastante comum entre empresas que buscam inovar, já que as competências de cada empresa são somadas para o desenvolvimento de um novo produto ou tecnologia. (GARCIA-CANAL *et al.*, 2002). Os autores também classificam as alianças em função do escopo geográfico, que engloba o número de países em que os parceiros concordam em realizar atividades conjuntas mais os países que são afetados pela coordenação das atividades internacionais e as estratégias dos parceiros.

Com base nos conceitos acima mencionados, Garcia-Canal *et al.* (2002) identificaram quatro tipos de alianças sendo que apenas a quarta tem orientação exploratória, conforme mencionado por Macedo-Soares (2011).

- Alianças locais. A empresa só se envolve em alianças com parceiros locais, a fim de apresentar-se facilmente em mercados específicos
- Uma aliança global chave para acesso ao mercado. A fim de expandir o seu escopo internacional, a empresa participa de uma aliança global chave que implica uma estreita coordenação de todas as suas alianças e atividades internacionais

- Várias alianças de escopo regional para acesso ao mercado. Como na estratégia anterior, a empresa pretende expandir o seu escopo internacional através de alianças multinacionais, mas, neste caso, procura esta expansão por meio de alianças múltiplas e independentes, ao invés de uma aliança chave
- Aliança para desenvolvimento de competências. A empresa procura ter acesso aos recursos do seu parceiro, a fim de combinar as vantagens competitivas de seus rivais internacionais. Desenvolve várias alianças que visam melhorar suas competências essenciais, através da coordenação de estratégias de fabricação e P&D de seus parceiros, bem como a expansão dos mercados em que podem vender alguns de seus produtos

Lavie e Rosenkopf (2006) propuseram três domínios de ações de exploração e aproveitamento: função; estrutura; atributo.

- Domínio da função da aliança na cadeia de valor: para aproveitar o conhecimento existente (*marketing*, produção) ou explorar e gerar novos conhecimentos e novas oportunidades (P&D).
- Domínio da estrutura: leva em consideração a posição dos parceiros na rede. Aproveitamento - forma alianças com ex-parceiros, aliança recorrente. Exploração - forma alianças com novos parceiros.
- Domínio de atributo: perfil do parceiro com atributos diferentes (exploração) ou perfil do parceiro com atributos similares (aproveitamento).

Existem três finalidades para formação das alianças, de acordo com Doz e Hamel (1998):

- Cooptação: transforma potenciais rivais em aliados ou fornecedores por meio de serviços complementares ou fornecimento de insumos que permitem o desenvolvimento de um novo produto;
- Co-especialização: criação de valor através da sinergia de recursos, posições, habilidades e fontes de conhecimento, antes isolados que, em conjunto, tornam-se mais valiosos. O sucesso da aliança é alcançado quando os parceiros contribuem com recursos únicos e diferenciados.

- Aprendizagem e internalização: referem-se às novas habilidades que podem ser aprendidas por meio da aliança. As habilidades podem ser tácitas, coletivas e integradas.

Baseando-se na tipologia de Doz e Hamel (1998) e nos diferentes estágios do ciclo de inovação, Doz e Williamson (2002) desenvolveram um *framework* para explicar como as alianças estratégicas podem atuar como aceleradores de inovação, bem como para analisar as oportunidades e armadilhas que as alianças podem causar (Quadro 4). Nesse *framework* os autores acrescentaram uma quarta tipologia de alianças que chamaram de co-descoberta. Assegurar o acesso a capacidades e competências diversas necessárias para apoiar com sucesso o desenvolvimento de cada estágio é fundamental para que a aliança favoreça a inovação.

O desenvolvimento de um novo negócio inovador consiste de quatro etapas iniciando com a geração de ideias e validação inicial, seguindo para a fase de experimentação onde se busca desenvolver um modelo de negócio robusto em torno da ideia. A terceira etapa consiste em lançar-se no mercado e a última etapa é o crescimento do negócio e sua adaptação. Para cada etapa são necessários critérios diferentes de seleção dos parceiros e de gestão (DOZ; WILLIAMSON, 2002).

- Estágio 1 – Ideia: Alianças para a co-descoberta
- Estágio 2 – Experimento: alianças para co-aprendizado
- Estágio 3 – Empreendimento: alianças para cooptação
- Estágio 4 – Negócio: alianças para co-especialização.

Quadro 4 - Contribuições e Armadilhas das Alianças no Processo de inovação

Estágios	Contribuições das Alianças	Armadilhas das Alianças
Ideia	• Identificar a adequação entre a ideia e as necessidades não atendidas do usuário; • Identificar quais as novas tecnologias que podem apoiar a ideia; • Mover de ideia criativa ao conceito do negócio; • Estender o potencial da ideia - múltiplas aplicações	• Escolher parceiros que fornecem reputação em vez de ideia; • Parceiros que têm muitas prioridades diferentes implícitas; • Parceiros interessados em criatividade, mas não são criativos.
Experimento	• Ajudar o projeto do experimento (aprendizagem/custo); • Acessar aos bens e infraestrutura necessária para o experimento; • Auxiliar na avaliação realista das conclusões do experimento; • Identificar condições críticas para o lançamento do empreendimento.	• Experiência dos parceiros pode não ser representativa do mercado; • Parceiros podem ter diferentes prioridades para o experimento; • Parceiros sem capacidade para liderar experiências eficazes e aprendizagem.
Empreendimento	• Fornecendo capacidades complementares para lançar a inovação no mercado; • Acesso para lançar clientes; • Avaliando a escalabilidade do empreendimento; • Mobilizar os principais <i>players</i> da indústria em torno da inovação, • Reputação, credibilidade.	• Parceiros não entrega; • Os parceiros têm critérios diferentes; • Os parceiros têm motivos mistos para o sucesso empreendedor; • Os parceiros podem envolver-se em "táticas estragando" • Parceiros vêm o empreendimento como uma opção entre muitas • Rejeição NIH
Negócio	• Acesso a capacidades operacionais para aumento de escala e eficiência; • Acesso a competências complementares para os negócios em grande escala; • Fornecer uma "casa organizacional" • Recursos financeiros	• Múltiplos parceiros, cada um querendo assumir o empreendimento; • Mudanças no valor das respectivas contribuições e dos benefícios não são refletidas no processo de pagamento da aliança; • Crescimento do empreendimento pode ser sufocado por uma grande organização parceira; • Riscos do canibalismo.

Fonte: Doz e Williamson (2002) – tradução livre da autora

Este *framework* enfatiza a necessidade de diferentes tipos de parceiros e processos de gerenciamento em cada estágio do ciclo de inovação, desde a formulação da ideia, por meio de experimentos e testes, o estabelecimento real no mercado com o posterior crescimento do negócio até o aumento de escala quando o negócio estiver desenvolvido e amadurecido. A gestão dinâmica e eficiente da rede de alianças ao longo do ciclo de vida é fundamental para identificar a necessidade da saída de alguns parceiros, entrada de novos e alteração dos níveis de compromisso entre os parceiros ao longo do ciclo. A estrutura da aliança deve ser flexível ao longo dos diferentes estágios alternando-se entre laços amplos, fracos e fortes (WILLIAMSON; MEEGAN, 2002).

2.1.2.5 **Grupos estratégicos**

A partir de 1970 o estudo da relação entre a estratégia e o desempenho industrial se intensificou e as pesquisas sobre grupos estratégicos ganharam espaço na academia. Hunt (1972), pioneiro nessas pesquisas, definiu grupo estratégico como um grupo de empresas similares dentro de uma indústria, em relação à estrutura de custo, forma de organização, diversificação de produtos, sistemas de controle e de gerenciamento e resultados possíveis. Em uma pesquisa na indústria de eletrodomésticos da linha branca, Hunt (1972) identificou algumas dimensões estratégicas básicas, como grau de integração vertical, grau de diversificação de produtos e grau de diferenciação do produto, identificando cada um como um grupo estratégico distinto, onde se verificou que as diferenças econômicas dentro do grupo eram minimizadas e que havia como identificar as barreiras de entrada para cada grupo.

Caves e Porter (1977) definiram grupo estratégico como um grupo de empresas que enfrentam ameaças e oportunidades semelhantes que são distintas daquelas enfrentadas por outras empresas pertencentes à mesma indústria, levando as empresas a erguer barreiras de mobilidade em torno do grupo. Desta forma, empresas dentro do mesmo grupo apresentam desempenhos similares e o desempenho entre os grupos é diferente.

Segundo Cool e Schendel (1987), grupo estratégico é um conjunto de empresas que por possuírem escopo e recursos similares, competem mais acirradamente entre si do que com outras empresas do setor. Para Porter (1986) um grupo estratégico é definido como um grupo de empresas em uma indústria que seguem estratégias similares ou idênticas. Logo, as empresas inseridas dentro de uma mesma indústria tendem a tomar decisões semelhantes em áreas críticas da empresa. Trata-se de um recurso analítico que ajuda na análise estrutural da competição dentro e entre os grupos (PORTER, 1986).

A estrutura da indústria global pode ser entendida em termos da atuação das empresas em grupos estratégicos, ou seja, em capacidades estratégicas semelhantes das empresas (NOHRIA; GARCIA-PONT, 1991). Para os autores, a posição que a empresa ocupa no mercado, o comprometimento dos recursos e o conjunto de ativos da empresa compõem “facetas da mesma moeda” (NOHRIA; GARCIA-PONT, 1991, p. 106).

Barney (1996) definiu grupo estratégico como um conjunto de empresas que possuem estratégias semelhantes e agem de forma semelhante estando susceptíveis de enfrentar conjuntos similares de ameaças e oportunidades. O desempenho entre grupos estratégicos pode ser tanto homogêneo quanto diferente. O desempenho das empresas pertencentes ao mesmo grupo estratégico é similar, o que aumenta a rivalidade dentro do grupo. Para as empresas conseguirem vantagem competitiva é preciso que tenham recursos diferenciados e difíceis de copiar. A identificação de grupos estratégicos na indústria possibilita identificar as oportunidades e ameaças que afetam mais especificamente as empresas no grupo, bem como as fontes de diferenças de lucratividade das empresas (BARNEY, 1996).

2.1.3

Portfólios de alianças internacionais (PAI) e Inovação

Os portfólios de alianças (PA) podem ser definidos como o conjunto das relações diretas da empresa que possuem propriedades agregadas que influenciam o desempenho e a mudança nas redes em que atuam. Essas propriedades (mix de laços fortes e fracos, diversidade, entre outros) não são significativas no caso de alianças individuais, bilaterais. (OZCAN; EISENHARDT, 2009).

Como base na teoria de rede social (AHUJA, 2000; BAUM; CALABRESE; SILVERMAN, 2000), Macedo-Soares (2015) definiu portfólio de alianças como uma rede egocêntrica (KNOKE, 2001), onde o PA ou *ego-net* seria a rede composta por uma empresa focal e suas ligações diretas, bem como as ligações entre parceiros que deve ser considerada, no âmbito da sua rede de valor.

Wassmer e Dussauge (2011) afirmam que as alianças entre empresas são importantes para a criação de valor, pois possibilitam o acesso a recursos estratégicos. Os autores definem portfólio de alianças como todas as alianças estratégicas mantidas ativas numa empresa em um determinado período de tempo.

Para Lavie e Miller (2008), portfólio de alianças internacionais pode ser definido pelo grau de estrangeirismo dos parceiros imediatos da empresa que podem influenciar os aspectos estruturais (densidade da rede, buracos estruturais, número de alianças) e relacionais. O grau de estrangeirismo é definido pelas diferenças entre países, ou seja, entre o país de origem da empresa e o dos parceiros (Ex.: diferenças culturais, distância geográfica, diferenças institucionais e diferenças entre níveis de desenvolvimento econômico). Os portfólios incluem, mas não são limitados a alianças com parceiros internacionais.

Cohen e Levinthal (1990) destacam a necessidade de alianças mais amplas para se ter acesso ao conhecimento, em que uma base mais sólida para a aprendizagem pode estar no acesso ao conhecimento de países estrangeiros. Silvakumar *et al.*, (2011) enfatizam a importância de assegurar um alinhamento firme entre os objetivos estratégicos da empresa e as características das alianças globais para inovação, em que múltiplas alianças entre fronteiras, configurando os PAI podem alavancar a inovação. Nessa mesma linha de pensamento Wuyts, Shantanu e Stremersch (2004) observam que as estratégias de negócio orientadas para inovação por meio das alianças são importantes na alavancagem da inovação.

Jacob, Belderbos e Gilsing (2013) destacam o crescimento de alianças tecnológicas globais envolvendo empresas de países emergentes e observam que apenas ligações locais não são suficientes para que a empresa obtenha acesso ao conhecimento externo.

De acordo com OECD (2005) e Herstad, Aslesen e Ebersberger (2014), as redes ou portfólios de alianças de inovação incluem as atividades consideradas essenciais para o trabalho de desenvolvimento realizado pela empresa focal e seus parceiros ativamente envolvidos.

Com relação à integração vertical, Lahiri e Narayanan (2013) sugerem que um maior portfólio de alianças potencializa o acesso a uma maior diversidade de conhecimento externo a qual a empresa focal, de outra forma, não teria acesso. No que tange ao escopo vertical, organizações que estão verticalmente integradas podem se envolver em atividades de outras empresas fora do seu escopo, utilizando recursos externos disponibilizados, o que lhes permitiria melhorar significativamente seu desempenho. Assim, o impacto da integração vertical no desempenho financeiro é positivo. Os autores ainda complementam que, empresas verticalmente integradas, em comparação a empresas verticalmente especializadas, são mais propensas a experimentarem os benefícios da aliança, ampliando o desempenho da empresa.

A integração multifuncional dos PAs pode gerar inovação contribuindo para garantir a vantagem competitiva da empresa (DUYSTERS; LOKSHIN, 2011).

As diferenças nacionais entre parceiros impactam no desempenho do portfólio de alianças. Quando a empresa colabora com vários parceiros estrangeiros próximos pode ocorrer um declínio no seu desempenho à medida que aumenta o número de alianças no PAI. Isto ocorre porque a empresa deixa de reconhecer as diferenças nacionais latentes implicando na adequação de rotinas de colaboração. No caso de um número moderado de alianças, o desempenho do PA aumenta, devido a sobreposição parcial dos perfis nacionais da empresa e de seus parceiros. Essa sobreposição permite alavancar a capacidade absorviva da empresa, por meio de um ajuste eficiente das rotinas de colaboração e do acesso aos recursos da rede e do mercado. No caso de altos níveis de PAI, ou seja, muitas alianças entre parceiros estrangeiros distantes, o desempenho da empresa é prejudicado, decrescendo, devido a falhas nas rotinas colaborativas. A capacidade absorviva nessa última situação diminui devido a impedimentos à aprendizagem organizacional provocados pelas grandes diferenças geográficas, regulamentares e técnicas (LAVIE; MILLER, 2008).

Segundo Lavie e Miller (2008), numa economia global a colaboração com parceiros estrangeiros é necessária para expandir o alcance aos mercados e recursos dado o grande comprometimento, a rigidez e o risco envolvidos na internacionalização através de subsidiárias. A sobreposição da empresa por meio das subsidiárias pode facilitar a colaboração uma vez que contorna as diferenças geográficas, culturais, institucionais e econômicas. As alianças permitem a empresa superar alguns passivos do estrangeirismo associado com investimentos estrangeiros diretos enquanto as subsidiárias superam a

acumulação de duas camadas. As empresas devem desenvolver capacidades relacionais que permitam detectar as diferenças nacionais e ajustar as rotinas de colaboração em alianças transnacionais com objetivo de melhorar sua capacidade de absorção relativa. Para chegar ao nível ótimo de PAI, aumentando seu desempenho, as empresas podem explorar sua experiência prévia com parceiros estrangeiros, por meio da experimentação ou formar alianças em países onde já operam com subsidiárias. (LAVIE; MILLER, 2008).

Um fator importante é a capacidade de gerenciar o PAI, assegurando o equilíbrio adequado entre as diferentes ligações, configurações e a orientação para a inovação (MACEDO-SOARES, 2015). De forma a configurar seus PAs para atingir os objetivos estratégicos Hoffman (2007) apresentou três estratégias que são relevantes para a inovação, uma vez que contemplam alianças de exploração e aproveitamento. As estratégias são: i) *shaping strategy*: desenvolvimento de novos recursos e capacidades por meio de alianças de exploração; ii) *adapting strategy*: adaptação reativa ao ambiente por meio de alianças de plataforma; iii) *stabilizing strategy*: comercialização das capacidades e recursos adquiridos por meio de alianças de aproveitamento (HOFFMAN, 2007).

Uma vasta pesquisa bibliométrica sobre PAI e desempenho em inovação foi realizada no âmbito da pesquisa maior conduzida por Macedo-Soares (2015). A metodologia dessa pesquisa, bem como as análises e seus resultados foram apresentados em Turano; Macedo-Soares e Esteves (2014) e Macedo-Soares *et al.* (2016). As principais conclusões dessa pesquisa são descritas a seguir.

O estudo foi realizado através de pesquisa bibliométrica em 4 bases de dados (Scopus, Science Direct, Ebsco Host and Web of Scince), compreendendo o período de janeiro de 2001 até setembro de 2014. Foram encontrados 812 artigos num primeiro momento. A pesquisa queria utilizar o software Bibexcel para realizar análises de co-citação, sendo que isso não foi possível para todas as bases por razões técnicas de compatibilidade entre o software e as bases. A exceção foi a base Web of Scince, reconhecida mundialmente, como uma base bastante abrangente, com artigos com alto índice de impacto. Decidiu-se, então, realizar a pesquisa apenas com os dados extraídos dessa base, o que totalizou 450 artigos. Após uma análise criteriosa para verificar se as características dos PAI estavam sendo relacionadas com a inovação, 127 artigos foram selecionados. Realizou-se uma análise em profundidade, na qual 13 artigos foram identificados como altamente relevantes ao estudo.

Nesse estudo verificou-se que Wassmer (2010) havia identificado três linhas centrais de pesquisa sobre PA: i) emergência; ii) configuração; iii) gestão. Verificou-se também que a maioria das pesquisas utilizaram teorias fundamentadas na teoria das redes, na RBV e aprendizagem organizacional. As pesquisas na área de gestão e capacidades dos PA utilizaram as teorias de aprendizagem organizacional, visão baseada no conhecimento, capacidades dinâmicas e economia evolucionária.

O exposto acima está congruente com o resultado da análise das investigações realizadas pelos principais autores que publicaram no período da pesquisa (2001 a 2014), em que as questões centrais dos artigos, analisadas pelas respectivas citações, estão relacionadas principalmente com aprendizagem organizacional (KOGUT, 1988; MARCH, 1991; STUART, 2000; KALE; SINGH; PERLMUTTER, 2000), capacidade absorptiva (LANE; SALK; LYLES., 2001; ZAHRA; GEORGE, 2002; LANE, LUBATKIN, 1998; HAMEL, 1991; COHEN; LEVINTHAL, 1990; POWELL *et al.*, 1996; MOWERY; OXLEY; SILVERMAN, 1996), visão baseada no conhecimento (LYLES; SALK, 1996; KOGUT; ZANDER, 1992; NONAKA; TAKAUCH, 1995; GRANT, 1996) e teoria da rede social (POWELL *et al.*, 1996; DYER, SINGH, 1998; BAUM; CALABRESE; SILVERMAN, 2000; BURT, 1992)

A análise qualitativa realizada por Macedo-Soares *et al.* (2015) dos 13 artigos mais relevantes forneceu algumas contribuições importantes à avaliação das características dos PAI no desempenho em inovação e que são apresentados resumidamente no Quadro 5.

Quadro 5 - Resumo das contribuições dos 13 artigos mais relevantes

Referência e Foco Teóricos	Características das redes/PAI	Implicações para o desempenho em inovação	Contribuição para dimensão PAI/redes
Duysters; Lokshin (2011) PA com abordagem em capacidade absorptiva Foco em alianças tecnológicas internacionais	- Complexidade dos PAIs vs PAs locais mensurado pela diversidade de tipos de parceiro, pelo escopo geográfico (estrangeiro/do místico) e pelas alianças de exploração e exploração.	- A Complexidade do PAI é positiva na medida em que uma maior diversidade e abrangência geográfica facilitam a aprendizagem e inovação. - Existe uma relação, em forma de U invertido, entre a complexidade do PA e a inovação, onde, a partir de um certo limite, pode ser negativa. - As empresas maiores são mais propensas a ter um tamanho crítico e capacidade de absorção necessária para formar PAs mais amplos para a inovação.	-PAI/Estrutura da rede -PAI/Composição da rede -PAI/Modalidades de ligação da rede -PAI/Gestão da rede

Figueiredo (2011) Teoria das redes sociais, visão baseada no conhecimento e RBV (capacidades) / Subsidiárias de EMN's em economias emergentes	- Enraizamento múltiplo Ex: enraizamento simultâneo de subsidiárias em redes de relacionamentos internos e externas.	- Enraizamento é positivo, pois cria confiança e é uma fonte potencial de recursos. Dupla inserção do conhecimento em ligações intensas por parte de subsidiárias das EMN's tem implicações mais positivas para o desempenho da inovação. - Depende da capacidade de gerenciá-lo, incluindo o nível necessário de capacidade absorviva. Diferentes níveis de capacidade dentro das redes geram diferentes níveis de desempenho em inovação.	-PAI/Estrutura da rede -PAI/Gestão da rede
Pandza; Wilkins; Alfoldi (2011) Teoria das redes sociais, RBV e teoria institucional Redes de nanotecnologia	-Diversidade-Institucional e internacional; estratégias de aprendizado por exploração/exploração -Posição centralidade	-A colaboração internacional é afetada pela distância geográfica. -Em um nível mais profundo, ela é afetada pela diversidade institucional e internacional, que pode ser positivo para a inovação quando a firma tem as capacidades gerenciais estratégicas necessárias para lidar com os desafios que ela cria. - Centralidade na rede produz mais inovações	-PAI/Estrutura da rede -PAI/Composição da rede -PAI/Modalidades de ligação da rede -PAI/Gestão da rede -PAI/Estrutura da rede
Sivakumar; Roy; Zhu; Hanvanich (2011) Teoria dos custos de transação, RBV e visão baseada no conhecimento; A abordagem de PA não é explícita. Empresas farmacêuticas	- Experiência em aliança (experiência e gestão de alianças transfronteiriças). -Número e Diversidade (tipos de alianças e parceiros). -Governança (horizontal / vertical – Joint ventures e outras alianças).	- Experiências anteriores em aliança são positivas para a inovação. - A diversidade é negativa, pois pode levar a menor eficiência. É positivo, uma vez que pode aumentar novos conhecimentos. O mix de parceiros e tipos de alianças deve ser cuidadosamente gerido. - Governança em termos de alianças horizontais vs verticais não impactam a inovação. - Características dos parceiros da aliança (número de alianças e diversidade) devem ser consideradas de forma holística, ou seja, simultaneamente.	-PAI/Gestão da rede -PAI/Estrutura da rede -PAI/Modalidades de ligação da rede -PAI/Composição da rede -PAI/Gestão da rede

Arranz; Arroyabe (2012) Teoria dos custos de transação, teoria das redes sociais, RBV. Projetos em P&D de 10 países	-Governança transacional e relacional. - Tipos de redes aliança rede e número de parceiros.	- Mecanismos de governança em rede pode influenciar positivamente o desempenho da inovação através da mitigação do comportamento oportunista do parceiro. - Importância da influência sinérgica de várias dimensões de rede (processo, estrutura e governança)	-PAI/Gestão da rede -PAI/Composição da rede -PAI/Modalidades de ligação da rede -PAI/Estrutura da rede
Cui; O'Connor (2012) Abordagem em PA, RBV, teoria dos custos de transação e capacidade absorptiva Perspectiva internacional 60 indústrias mais admiradas da Fortune World's	- Heterogeneidade e funcional do PA; dispersão geográfica do parceiro - Capacidades de gestão da aliança - recursos e partilha de informação, coordenação - Experiência em alianças.	- Grande diversidade de parceiros pode ser negativa para a inovação devido aos elevados custos de transação e de coordenação, bem como a redução de capacidade de absorção. - O compartilhamento de recursos e informações eficazes por meio das funções é necessário para obter os benefícios da diversidade de recursos. - Composição do PA, gestão de alianças e ambiente de mercado são fatores de moderação na relação entre a diversidade de recursos PA e inovação. A gestão eficaz da diversidade do PA é forçada. - Experiências em alianças ajudam a empresa a superar a falta de capacidade absorptiva por meio de diversas funções.	-PAI/Estrutura da rede -PAI/Composição da rede -PAI/Gestão da rede
Faems; Janssens; Neyens (2012) Abordagem em PA Teoria das redes sociais, teoria das contingências, teoria do <i>design</i> organizacional, capacidade absorptiva.	- Estrutura PA - tamanho; heterogeneidade e: diferentes parceiros, por exemplo, internacional / nacional; cliente / fornecedor / rival, recursos. - Dimensões de gestão -PA (níveis de centralização, formalização e customização).	- À medida que o tamanho do PA aumenta substancialmente, a capacidade absorptiva tende a diminuir o que dificulta a efetiva realização das interdependências entre alianças no PA. - Atração em PAs que incluem diferentes tipos de parceiros / recursos tem implicações gerenciais significativas. - A dimensão gestão do PA modera a relação entre as características estruturais do PA e do desempenho inovador. -Diferentes combinações de dimensões de gestão do PA são recomendadas para	-PAI/Estrutura da rede -PAI/Composição da rede -PAI/Gestão da rede

		diferentes estruturas de PA em termos de tamanho e heterogeneidade.	
Jacob; Belderbos; Gilsing, (2013) Abordagem em PA Capacidades dinâmicas Alianças tecnológicas a partir de uma perspectiva internacional – países desenvolvidos e emergentes	- Heterogeneidad e geográfica / diversidade de PAI - países desenvolvidos e emergentes. - Experiência prévia com PAI (experiência de parceria em uma região específica).	- A diversidade geográfica é positiva para a inovação à medida que aumenta a aquisição de conhecimento externo. - No entanto, há um risco de comportamento oportunista em alianças internacionais, principalmente com parceiros de países emergentes, que podem influenciar negativamente a inovação. - Uma vez que as empresas de países emergentes em sua maioria estão mais distantes da fronteira do desenvolvimento tecnológico, o conhecimento é provável que seja mais aplicado e relacionado com a adaptação da tecnologia. - Experiência anterior em aliança internacional é positiva, reforçando os incentivos para estabelecer alianças nos países emergentes e vice-versa, levando a um aumento na diversidade geográfica dos PAI que pode ser positivo para a inovação.	-PAI/Estrutura da rede -PAI/Composição da rede -PAI/Modalidades de ligação da rede -PAI/Gestão da rede
Lião; Yu, (2013) Aprendizagem organizacional , capacidade absorptiva, teoria institucional A abordagem de PA não é explícita Foco em países emergentes	- Diversidade: alianças com empresas locais (geograficamente e próximas) vs alianças internacionais; Institucional. - Gestão Alliance / capacidades de aprendizagem – capacidade absorptiva.	- Diversidade internacional vs diversidade local, influencia mais positivamente a inovação, uma vez que envolve laços informais e uma maior heterogeneidade. - Diversidade institucional influencia diferenças nos níveis de capacidade de absorção entre países desenvolvidos e países emergentes, relacionados com a lacuna tecnológica. -Capacidade absorptiva tem um efeito moderador mais forte sobre a relação entre ligações locais e inovação do que no caso de ligações internacionais em países emergentes, provavelmente por causa da capacidade absorptiva limitada nas empresas que entraram depois.	-PAI/Estrutura da rede -PAI/Composição da rede -PAI/Modalidades de ligação da rede -PAI/Gestão da rede

Beers; Zand, (2014) Aprendizagem organizacional, capacidade absorptiva, teoria dos custos de transação, visão baseada no conhecimento Abordagem em PA Alianças em P&D	- Diversidade: funcional e geográfica - Desempenho em inovação radical vs inovação incremental - Experiência com múltiplos parceiros	- Diversidade funcional leva a uma variedade de acesso ao conhecimento e aos efeitos sinérgicos necessárias para a inovação radical. - Diversidade geográfica resulta em inovação incremental bem-sucedida. - Diversidade geográfica e funcional aumenta a eficiência em parcerias para inovação. - Os determinantes organizacionais de ambos os tipos de diversidade são a experiência prévia, o patenteamento e infraestrutura. - Experiência com múltiplos tipos de parceiro evita armadilhas em novas parcerias e melhora o desempenho da inovação. Benefícios da experiência dependem da capacidade absorptiva. - Capacidade absorptiva e mecanismos de aprendizagem exercer um impacto significativo sobre o desempenho da inovação.	- PAI/Estrutura da rede - PAI/Composição da rede - PAI/Modalidades de ligação da rede - PAI/Gestão da rede
Leeuw; Lokshin; Duyster (2014) Abordagem em PA RBC, teoria dos custos de transação Perspectiva internacional	- Diversidade de tipos de parceiros, tipos de aliança (diferentes categorias de empresas), geográficas (nacionais vs estrangeira). - Inovação radical vs inovação incremental: exploração vs exploração	- Diversidade do parceiro como um veículo para acessar recursos externos influenciando positivamente a inovação. - Explorar sinergias e complementaridades em PA pode levar a desempenho superior em inovação. Diversidade excessiva é negativa, porque pode criar dificuldades para gerenciar muitas ideias novas - cria um problema de capacidade absorptiva. - Existe uma relação em forma de U invertido entre a diversidade de tipos de parceiro do PA e desempenho em inovação radical e em produtividade, e uma relação positiva com o desempenho inovador incremental.	- PAI/Estrutura da rede - PAI/Composição da rede - PAI/Modalidades de ligação da rede - PAI/Gestão da rede

Patel; Fernhaber, McDougall- Covin; Van Der Have, (2014) Teoria das redes sociais, negócios internacionais	- Diversidade: Geográfica (conexões de rede local e estrangeira)	- Diversidade geográfica equilibrada influencia positivamente a internacionalização da inovação. - Em níveis moderados de internacionalização do PA, as empresas aumentam o desempenho da inovação, devido à sua capacidade absortiva e rotinas especializadas de colaboração que suportam a troca de valiosos recursos de rede.	- PAI/Estrutura da rede -PAI/Composição da rede -PAI/Modalidades de ligação da rede -PAI/Gestão da rede
Costa; Porto (2014) Capacidades dinâmicas Perspectiva internacional países emergentes	- Dispersão das atividades de inovação - Capacidades dinâmicas - Governança	- Alta dispersão das atividades de inovação influencia negativamente o seu desempenho. - Capacidade dinâmica de innovar e gerenciar as interações de dispersão é crítica para a inovação em países em desenvolvimento. - Governança Tecnológica afeta a capacidade dinâmica.	-PAI/Estrutura da rede -PAI/Gestão da rede

Fonte: Macedo-Soares *et al.*, (2015) – Tradução livre da pesquisadora

Uma preocupação evidente na maioria dos artigos diz respeito à diversidade dos portfólios de alianças ou redes de alianças quanto aos parceiros, tipos de aliança e a questão geográfica (proximidade). Como observaram Macedo-Soares *et al.* (2015) é necessário que a empresa possua capacidade estratégica para lidar com a diversidade, com as constantes mudanças e com a complexidade dos PAI. Segundo Liao e Yu (2013), o desenvolvimento das necessárias capacidades dinâmicas e absortivas é mais difícil em países emergentes, necessitando de maior aprendizagem organizacional (MACEDO-SOARES *et al.*, 2015).

Em relação à questão geográfica, Pandza, Wilkins e Alfoldi (2011) relatam que os custos de transferência de informação aumentam em função da distância geográfica entre os parceiros e que diferentes culturas (línguas) dificulta o processamento da informação. Entretanto, para Beers e Zand (2014) a diversidade geográfica e funcional aumenta a eficiência das estratégias de inovação, promovendo aprendizagem de competências de cooperação e inovação. Desta forma, a distância é menos importante que a diversidade, o que fica evidente na pesquisa de Jacob, Belderbos e Gilsing (2013), na qual cerca da metade das alianças tecnológicas realizadas nas empresas europeias foram realizadas com parceiros não europeus.

Note, no entanto, que quando a diversidade na quantidade e nos tipos de parceiros se torna excessiva os custos de transação e de gestão se elevam superando os benefícios da diversidade (FAEMS; JANSSENS; NEYENS, 2012).

Como ainda foi destacado no artigo de Macedo-Soares *et al.* (2015), a distância institucional no PA é um tipo de diversidade que influencia fortemente a diversidade geográfica (LIAO; YU, 2013; PANDZA, WILKINS; ALFOLDI, 2011). A capacidade de gestão tem um papel fundamental em moderar os efeitos negativos na inovação quando ocorre uma grande distância institucional nos PA (DUYSTERS *et al.*, 2012; FAEMS; JANSSENS; NEYENS, 2012).

Assim, torna-se fundamental adotar uma abordagem holística ou visão integrada para entender as interdependências na análise do impacto dos portfólios de alianças internacionais e inovação. Devem-se considerar os efeitos simultâneos das várias dimensões, como estrutura da rede, governança e o processo de inovação tecnológica (ARRANZ; ARROYABE, 2012; CUI; O'CONNOR, 2012).

Experiências em portfólios de alianças e governança também são destacadas como importantes nos portfólios de alianças internacionais orientados à inovação (BEERS; ZAND, 2014; JACOB; BELDERBOS; GILSING, 2013; CUI; O'CONNOR, 2012).

2.1.4

A teoria institucional

Em que pese a falta de consenso acerca dos conceitos-chaves que possam sustentar a teoria institucional, seu uso tem sido muito utilizado para tentar explicar o funcionamento e desenvolvimento das organizações. Se por um lado, Peci (2006) identifica incoerências internas nesta corrente teórica, levando a autora a concluir que não se pode considerar o institucionalismo como uma escola, Carvalho, Vieira e Silva (2012) destacam a perspectiva institucional como uma das teorias mais promissoras para explicar a sociedade organizacional. Neste debate, a contribuição de Tolbert e Zucker (1999) faz-se oportuna por afirmar a importância da teoria, mas reconhecendo a necessidade de sistematizar as várias contribuições e metodologias associadas ao institucionalismo.

A teoria institucional tem suas origens nas ciências sociais no final do século XIX. Segundo Carvalho, Vieira e Silva (2012), se for realizada uma revisão histórica desta teoria, encontrar-se-á um caminho de rupturas e recomeços no quadro da teoria social, bem como no quadro específico das instituições. Entretanto, no entendimento dos autores, a teoria institucional continua oferecendo compreensões úteis para diversos fenômenos sociais. Identificam-se diferentes vertentes na abordagem institucional. Neste trabalho buscar-se-á explorar as vertentes econômica e sociológica/organizacional.

Podem-se observar dois momentos na análise institucional da economia. O primeiro, que remonta ao final do século XIX, baseava-se nas críticas aos pressupostos metodológicos das teorias clássicas. Conforme Scott (1995), Thorstein Veblen, John Commons e Wesley Mitchell formaram a base intelectual da economia institucional deste primeiro momento e, apesar das diferenças entre eles, deram ênfase à mudança permanente da economia em detrimento à ideia dominante do equilíbrio econômico.

A teoria institucional é suplantada pela teoria econômica neoclássica, nas palavras de Hodgson (1994) por ter deixado de buscar sua consolidação conceitual e teórica, em razão de sua excessiva tendência empirista.

A nova economia institucional surge nos anos de 1970, sobre a influência da economia neoclássica, sem, entretanto, deixar de questionar o princípio do equilíbrio perfeito de mercado daquela teoria. Neste momento, o foco se concentra nas relações entre os custos de transação e a teoria de organizações. Segundo Carvalho, Vieira e Silva (2012), o novo institucionalismo reconhece as falhas nos mercados, enfatizando, entretanto, a capacidade das organizações de se protegerem das incertezas por meio de instrumentos contratuais e mecanismos de governança.

Nesta perspectiva do novo institucionalismo, Williamson (1985) utiliza um modelo de análise estruturado em três partes. A primeira diz respeito ao ambiente institucional, cujo conjunto de regras estabelece os fundamentos para produção e distribuição ajustados através de contratos. A segunda parte concerne à governança representada pelas organizações e se apoia em arranjos institucionais entre as unidades econômicas definindo como elas cooperam ou competem. Finalmente, a terceira parte diz respeito ao indivíduo e se refere à sua racionalidade limitada. Segundo o autor, para a teoria dos custos de transação a principal atenção tem que ser dada à governança das relações contratuais. Estas preocupações da nova economia institucional com as práticas de governança e com os custos de transação indicam que estes construtos

merecem especial atenção em um modelo de análise estruturado, dentre outros, na vertente econômica do institucionalismo.

A teoria dos custos de transação pode ser utilizada estrategicamente para reduzir o oportunismo, os riscos morais e a incerteza gerada pela falta de informação, bem como para aumentar a cooperação entre as empresas pelo efeito da melhoria na comunicação ou da redução dos custos de transação por meio de maior transparência em matéria de preços, fornecedores alternativos ou informações de mercado. (HERTWIG, 2012).

Para Williamson (1985), o modo de governança oscila entre hierarquia e mercado, em função do grau de controle exercido pela empresa principal sobre os ativos utilizados em todas as etapas do processo produtivo. Desta forma, quando a empresa detém todos os ativos o modo de governança é a hierarquia ou integração vertical, ao passo que quando a empresa adquire os insumos ou componentes de outras empresas tem-se como modo de governança o mercado. A orientação para uma das duas formas puras de governança está relacionada com os fatores comportamentais como a racionalidade limitada e o oportunismo e os fatores de mercado como a incerteza e a complexidade do mercado e a intensidade da concorrência. O número de ofertantes do mesmo produto ou serviço no mercado também influencia a orientação das empresas. (GARCIA; LADEIRA, 1998).

Uma forma intermediária de estrutura de governança é a híbrida, na qual algumas transações ocorrem internamente e outras são realizadas no mercado. Ocorrem em virtude das alianças entre as empresas correspondendo a uma forma de produção intermediária entre a verticalização e a terceirização total, ou seja, depende da especificidade dos ativos. (LOTTER, 1995).

Williamson (1985) considera que os ativos específicos estão distribuídos em seis categorias: i) localização específica; ii) ativo físico específico; iii) ativo humano; iv) marca; v) ativos dedicados; e vi) especificidade temporal.

Segundo PITELLI (2004), além da especificidade dos ativos, a frequência, que se relaciona ao nível de repetição de uma determinada transação, bem como a incerteza relacionada com a imprevisibilidade do mercado também são fatores que impactam os custos e transação.

Além de Williamson (1995), North (1990) também é um expoente do novo institucionalismo econômico, focalizando as “regras do jogo” no ambiente econômico (ROCHA, ÁVILA, 2015, p.247), balizando a competição.

A vertente sociológica/organizacional concentra sua análise nas relações organização-ambiente e no processo de constituição das instituições. Como na vertente econômica, na vertente sociológica/organizacional se observam dois momentos. Segundo Scott (1995), nos anos de 1950-1960, alguns teóricos começaram a reconhecer a importância das organizações no universo social. DiMaggio e Powell (1983) atribuem a Selznick (1957), o pioneirismo da abordagem institucional nos estudos organizacionais. Peci (2006), em sua visão crítica, alerta para o caráter prescritivo que os primeiros estudos organizacionais deram para o conceito de instituição, indicando formas de como as organizações poderiam se tornar instituições.

Para Carvalho, Vieira e Silva (2012), a definição de institucionalização para os precursores desta teoria nos estudos organizacionais é de

...um processo que ocorre numa organização ao longo do tempo, reflete suas peculiaridades históricas, construídas pelas pessoas que ali trabalham, pelos grupos e pelos interesses criados e pela maneira pela qual mantêm relacionamento com o ambiente. (CARVALHO; VIEIRA; SILVA, 2012, p.485, grifo nosso)

Esta definição tem significativa diferença de uma nova versão do institucionalismo que se manifesta na década de 1970. Meyer e Rowan (1977), expoentes desta fase oferecem como conceito de institucionalização um movimento “pelo qual os processos sociais, obrigações ou circunstâncias assumem o status de norma no pensamento e nas ações sociais.” (MEYER; ROWAN, 1977, p. 341, grifo nosso)

Observa-se que a diferença fundamental das duas definições é a maior importância dada às influências do ambiente sobre as organizações. Enquanto na primeira definição as organizações mantinham relativo controle sobre o ambiente, a nova definição indica um relativo determinismo ambiental.

Segundo Meyer e Rowan (1977), a forma como as organizações se estruturam vai além do objetivo de se obter eficiência, mas busca também apresentar alguns efeitos simbólicos. Para os autores, a interação das organizações com o ambiente extrapola as relações concretas que envolvem recursos materiais, financeiros e tecnológicos; atingindo também trocas simbólicas como crenças, valores e mitos. Para ser aceito em uma comunidade particular, a empresa deve aderir e aceitar as normas, leis e crenças do país. Em outras palavras, nesta concepção de interação, as empresas buscam junto ao ambiente, além de recursos concretos, recursos simbólicos como reconhecimento e legitimidade. DiMaggio e Powell (1983) destacam o papel do campo organizacional como elemento fundamental na teoria institucional. Esse

campo representa uma área reconhecida da vida institucional e envolve todos os atores, diretos e indiretos, incluindo consumidores, colaboradores, comunidade envolvida, sindicatos, ONGs, agências reguladoras entre outros, (HERTWIG, 2012) não se limitando apenas as trocas materiais, mas também à visão simbólica. É uma visão holística da organização, onde o ambiente institucional afeta toda a organização. O campo organizacional se modifica em função da entrada ou saída de novos *players* e da alteração dos recursos de poder dos atores, demonstrando sua característica não estática (DIMAGGIO; POWEL, 1983).

Scott e Meyer (1992), afirmam que o ambiente oferece elementos simbólicos e normativos que potencialmente levarão à legitimação das práticas e estruturas das organizações. Para os autores, a intensidade com que os recursos simbólicos determinam as estruturas e os processos das organizações depende, entre outros fatores, dos setores econômicos em que a organização atua. Exemplificando, os autores afirmam que o setor educacional é mais suscetível aos recursos simbólicos, enquanto as manufaturas são mais influenciadas pelos recursos técnicos do ambiente.

Machado da Silva (1991), ao analisar este determinismo ambiental da teoria institucional, explica o fenômeno da homogeneidade das organizações em determinado campo. Para o autor, mesmo que estas organizações estejam situadas a grandes distâncias entre si, ou guardem diferenças relativas ao tempo de existência e seu porte; elementos reguladores e normativos as tornam homogêneas. Meyer e Rowan (1977) afirmam que a homogeneidade ocorre por meio da interdependência provocada pela necessidade constante de troca com o ambiente que demanda por serviços e produtos.

Em suma, o novo institucionalismo se sustenta no princípio de que as organizações tendem a um processo de homogeneização como forma de obterem legitimidade e aceitação social. Nesse sentido, se uma empresa faz parte de um PA/rede composto por empresas renomadas, obterá indiretamente o reconhecimento de ser uma empresa idônea, com padrões éticos. Meyer e Rowan (1977) destacam que algumas organizações devido ao seu poder, embutem seus interesses na sociedade, o que demonstra que a institucionalização pode ser consequência das ações de alguns *players* ou um processo natural de homogeneidade. Os autores destacam que a homogeneidade garante o sucesso e sobrevivência das organizações por trazer algumas consequências para a organização como: garantir legitimidade acima de eficiência; garantir que quanto mais homogêneo e consequentemente estável

estiver o campo, menos mudanças de poder irão ocorrer; a definição de valor dos elementos estruturais é empregada externamente à organização.

DiMaggio e Powell (1983) identificam neste processo de homogeneização o fenômeno do isomorfismo, que segundo os autores pode ser entendido como um processo que força uma organização a se parecer com as outras, sob as mesmas condições ambientais. Segundo os autores existem dois tipos de isomorfismo: o competitivo, devido as pressões de mercado e das relações de troca entre os atores de um campo organizacional; e o institucional, que inclui a competição por poder político e legitimidade institucional.

DiMaggio e Powell (1983) apresentam três processos isomórficos: coercitivo, normativo e mimético.

O processo isomórfico coercitivo é caracterizado pela conformação gerada por pressões, de natureza formal ou informal, exercidas por organizações que possuem algum poder sobre outras. Este processo exige algum tipo de dependência de uma organização em relação à outra, como por exemplo, dependência de recursos escassos (financeiros ou materiais), dependência tecnológica ou dependência legal. As expectativas culturais da sociedade onde estão inseridas as organizações também são pressões de natureza coerciva (DIMAGGIO; POWEL, 1983).

DiMaggio e Powell (1983) destacam o papel do Estado como agente de poder para exercer pressões isomórficas coercitivas. Scott e Meyer (1992) contribuem que, além do poder coercivo, o isomorfismo coercitivo pode ser imposto por meio da autoridade/legitimação, onde a organização subordinada não é obrigada a aceitar as exigências, mas a faz de forma voluntária para obter a aprovação do agente regulador.

Quanto ao processo isomórfico normativo, DiMaggio e Powell (1983) indicam o fator de profissionalização que delimita e implanta um conjunto de normas e práticas relativas às áreas de atuação. Para Peci (2006),

... a legitimação de uma base cognitiva produzida por especialistas universitários e o crescimento e a elaboração de redes de profissionais – que atravessam as organizações e em torno dos quais novos modelos se difundem com rapidez – são duas fontes importantes de isomorfismo normativo. (PECI, 2006, p. 5).

A profissionalização pode ser compreendida, segundo DiMaggio e Powell (1983) como sendo a busca coletiva dos membros de uma determinada função para definir os métodos, procedimentos de trabalho e controle da produção para estabelecer uma base cognitiva e de legitimação para a autonomia da profissão. Ocorre um crescimento de redes profissionais por meio das quais os novos modelos são difundidos. Ao gerar esse consenso, esse entendimento comum entre os membros, limita-se a abertura a novos pensamentos e consequentemente à inovação.

Finalmente, o processo de isomorfismo mimético é definido por DiMaggio e Powell (1983) pela adoção, por parte de determinada organização, de procedimentos e modelos estruturais testados e bem-sucedidos por outras organizações, com o objetivo de reduzir a incerteza ocasionada por desafios tecnológicos e exigências institucionais. O *benchmarking* é um exemplo de prática muito utilizada pelas organizações. As empresas também podem seguir modas ou tendências a fim de ganhar legitimidade. Qualquer tipo de rede social é afetado pelas pressões que evoluem quando um grande número de organizações já adotou a inovação (GRANOVETTER, 1985). Entretanto, as inovações se difundem por meio de laços fracos e não somente por laços fortes (GRANOVETTER, 1973), logo as organizações inovadoras iriam imitar organizações que apresentam apenas certos aspectos semelhantes (TURNER, 1991).

DiMaggio e Powell (1983) propõem alguns indicadores preditivos de mudança isomórfica, no nível organizacional e no nível de campo, para organizações similares em relação à estrutura, porte, tecnologia e recursos.

No nível organizacional, os autores identificaram a existência das seguintes relações:

- Quanto maior a dependência, maior a similaridade;
- Quanto maior a centralização dos recursos maior a dependência da organização;
- Quanto maior a incerteza maior a chance de moldar-se a organizações de sucesso;
- Quanto maior a ambiguidade das metas maior a chance de moldar-se a organizações de sucesso;
- Quanto maior a confiança em credenciais acadêmicas para escolha de pessoal maior a semelhança com outras organizações no mesmo setor;

- Quanto maior a participação de gestores em associações representativas, maior a semelhança com outras organizações no mesmo setor.

Para os indicadores preditivos em nível de campo, que correspondem ao ambiente setorial de atuação da organização, DiMaggio e Powell (1983) identificam as seguintes relações:

- Quanto maior a dependência de recursos vitais de uma única fonte maior o isomorfismo;
- Quanto maior a interação com agências governamentais, maior o isomorfismo no campo como um todo;
- Quanto menor as alternativas de modelos organizacionais, maior o isomorfismo no campo;
- Quanto maior as incertezas tecnológicas ou ambiguidade das metas maior será o ritmo da mudança;
- Quanto maior a profissionalização maior a semelhança com outras organizações do mesmo setor;
- Quanto maior a estruturação do campo maior o grau de isomorfismo.

Com base no exposto acima, em que a teoria institucional procura explicar como as organizações se comportam em um contexto particular (DIMAGGIO; POWELL, 1983; SCOTT; MEYER, 1992; BIANCHI; ARNOLD, 2004) cabe às empresas aprenderem a partir da pressão normativa dos atores diretos e indiretos de um país. Para tomarem decisões corretas no mercado externo a empresa por meio de seus funcionários deve ser capaz de interpretar informações internas e externas a organização (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

A questão institucional torna-se muito relevante no caso das EMNs, uma vez que empresas dentro de um ambiente institucional particular tendem a buscar legitimidade por meio de padrões comportamentais semelhantes, devido às características do isomorfismo (SUCHMAN, 1995). Como as EMNs operam simultaneamente em vários países, enfrentando diversas pressões institucionais, isto se torna um desafio ainda maior (KOSTOVA; ZAHEER, 1999; WESTNEY, 1993). Cabe às EMNs equilibrar certo nível de legitimidade entre o seu ambiente particular e a estrutura mais ampla que envolve a matriz (CHENG; YU, 2012; TEMPEL *et al.*, 2006). Hillman e Wan (2005) definiram esse processo como legitimidade interna e externa.

Scott (2008) argumenta que as pressões institucionais são constituídas por três pilares que dão suporte às organizações. São eles: pilar regulador, normativo e cognitivo. A base seria o pilar cognitivo, onde os mapas mentais e crenças são compartilhados e os atores percebem e interpretam subjetivamente a realidade. Desta forma, a realidade é construída socialmente a partir dos papéis desempenhados por cada ator e seus objetivos. As pressões coercitivas identificadas normalmente são impostas por entidades com poder de cobrar seu cumprimento (ROCHA, ÁVILA, 2015). As incertezas são administradas por meio da adoção e prática de modelos legitimados, considerados como certo no ambiente (SCOTT, 2008).

O segundo pilar é o normativo correspondendo aos valores e às normas que se tornam papéis, formais ou informais, associados a um comportamento considerado desejado e apropriado, podendo ser aplicados de forma coletiva ou a membros específicos por meio da definição de papéis (SCOTT, 1995). A adequação, resultado das pressões normativas, diz respeito a conformidade com as normas, valores e crenças, mantendo a estabilidade social (ROCHA, ÁVILA, 2015). Dessa forma, a legitimidade nesse pilar possui bases morais (SCOTT, 2008).

Segundo Scott (2008), o pilar regulador se refere às regras e aos regulamentos formais e informais, podendo encorajar ou desencorajar certos comportamentos e tem influência dos estudos do economista North. Ao buscar alcançar interesses próprios por uma lógica instrumental de custo-benefício emprega-se mecanismos de controle coercitivos. (FONSECA, 2003). O comportamento dos atores é regulado pelas organizações por meio de punições ou impondo recompensas formais ou informais. Entretanto, os atores não questionam se as regras são justas e apenas reconhecem a sua validade (SCOTT, 1995). Nesse pilar a legitimidade ocorre quando as organizações passam a estar em conformidade com as regras e leis.

Conforme exposto acima, cada um dos três pilares possui, segundo Scott (2008), uma base de legitimidade própria. A legitimidade, segundo Suchman (1995), pode ser considerada como a percepção ou pressuposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis ou apropriadas dentro de um sistema que foi construído de forma social com normas, crenças e valores. Como a legitimidade é difícil de ser avaliada passou-se a relacioná-la com objetos (atos, procedimentos, estrutura de governança, corpo de executivos, relacionamento ou a própria organização) e origens (diferentes audiências internas e externas, como estado, sociedade, relações organizacionais)

possibilitando então avaliar se uma organização é legítima ou não (ROSSONI; MACHADO-DA-SILVA, 2010). A aceitação da organização perante suas audiências e sua capacidade de angariar recursos relaciona-se com o grau em que as organizações são legitimadas ou não por suas origens e objetos e impactam diretamente no desempenho, estabilidade e sobrevivência da organização (ROSSONI; MACHADO-DA-SILVA, 2010).

As dimensões da legitimidade organizacional estão, segundo Scott (2008), relacionadas aos três pilares. A base da legitimidade regulatória está na conformidade com as regras. As organizações são consideradas legítimas quando estão de acordo com as leis, regulamentos, expectativas criadas por governos e agências reguladoras. A legitimidade normativa deriva das normas e valores da sociedade ou do ambiente que são importantes para o negócio. E por fim, a legitimidade cultural–cognitiva derivada da conformidade a modelos e padrões socialmente aceitos (ROSSONI, 2012).

Os três pilares institucionais que suportam as organizações diferem bastante entre países e entre eles (KOSTOVA, 1999). Entretanto, as fronteiras entre os pilares podem não ser identificadas de forma clara (SCOTT, 2008).

Ao ser confrontado com pressões institucionais diferentes simultaneamente, podendo gerar ambiguidade, conflito e decisões contraditórias, os gerentes das subsidiárias estrangeiras podem apresentar dificuldade no processo de desenvolvimento estratégico. A fim de direcionar os gestores a identificar e usar as informações obtidas por meio de instituições formais e informais na tomada de decisões estratégicas, North (1990) apresentou um *framework*. As instituições formais incluem as regras políticas, as decisões judiciais e os contratos econômicos. As informais incluem as normas de comportamento aprovadas socialmente, que estão incorporadas na cultura e ideologia. As instituições informais podem reduzir as incertezas e fornecer uma referência para as organizações caso as instituições formais falhem. (NORTH, 1990).

A teoria institucional tem sido uma alternativa importante nos estudos que buscam identificar as formas de internacionalização das empresas. No contexto dos mercados emergentes, onde a mudança institucional tende a ser mais extensa do que nos países desenvolvidos, existe uma diferença significativa na infraestrutura institucional. (MARINOVA; CHILD; MARINOV, 2012; PENG; WANG; JIANG, 2008; LANDAU; KARNA; SAILER, 2016).

Nos mercados emergentes, muitas vezes as instituições são consideradas inferiores ou até mesmo inexistentes, resultando no chamado vazio institucional (KHANNA; PALEPU; SINHA, 2005), que dificulta as transações ou aumenta os custos das mesmas. O ambiente institucional diferente dos mercados emergentes representa um desafio para as empresas que projetam seus modelos de negócio com base no contexto institucional do país de origem. As empresas transnacionais devem se adaptar e superar as diferenças institucionais para alcançar vantagem competitiva (LANDAU; KARNA; SAILER, 2016).

Segundo Chueke, Borini (2012), o estudo da distância institucional tem origem nos trabalhos de Johanson e Vahlne (1977), Hofstede (1980), Kogut e Singh (1988) que procuraram identificar como os fatores econômicos, educacionais, culturais e o idioma influenciavam a estratégia de internacionalização das empresas. Entretanto, o conceito de distância institucional foi melhor desenvolvido e refinado por Kostova (1999).

A distância institucional, definida como a diferença relativa entre dois países em termos de seus elementos cognitivos, normativos e reguladores tem impacto sobre as EMNs. (KOSTOVA, 1999; KOSTOVA; ZAHEER, 1999). Uma distância grande entre a matriz e o país de acolhimento implica maior relevância da dualidade institucional a ser enfrentada pela subsidiária onde as pressões institucionais levam a subsidiária para diferentes direções (KOSTOVA; ROTH, 2002).

A distância institucional informal está relacionada às diferenças nas crenças e no comportamento social, tendo origem na cultura e ideologia e também influenciando os investimentos diretos das subsidiárias. (DIKOVA, 2009; GAUR; LU, 2007). Esta distância informal está relacionada ao pilar cognitivo, sendo identificada como distância cultural-cognitiva (ROCHA; ÁVILA, 2015).

Por outro lado, a distância institucional formal está relacionada com as diferenças em termos de aspectos reguladores e normativos do ambiente de negócio entre os países. Sendo identificada, segundo Rocha e Ávila (2015), como distância regulatória e distância normativa. Um contexto institucional subdesenvolvido tem uma influência negativa sobre o nível de atividades de investimento diretos de uma EMN em um determinado país. (GLOBERMAN; SHAPIRO, 1999).

Assim, o desenvolvimento institucional do país hospedeiro está positivamente relacionado com o desempenho da filial, uma vez que o desempenho do país pode afetar os custos de operações da subsidiária (CHAN; ISOBE; MAKINO, 2008).

Além do quesito distância institucional - importante para o processo de internacionalização das EMNs - o processo de aprendizagem organizacional também é influenciado pelo ambiente institucional. De fato, o contexto institucional no qual a empresa está inserida está diretamente relacionado com os mecanismos de aprendizagem nos mercados estrangeiros e os esforços de inovação (CHITTOOR; AULAKH; RAY, 2015).

Segundo Chittoor, Aulakh e Ray (2015), o ambiente institucional tem um papel moderador tanto no nível micro (influência no contexto organizacional), quanto no nível macro (influência em toda a economia). Os resultados da pesquisa realizada pelos autores sugerem que, quando o ambiente macro institucional é menos desenvolvido ou quando as empresas têm acesso à infraestrutura do grupo de negócio, o aprendizado acumulado - conhecimento explícito - por meio da importação de tecnologia é o principal mecanismo que induz os investimentos das empresas em inovação. Porém, caso o ambiente institucional seja mais desenvolvido, a aprendizagem baseada em assimilação - conhecimento tácito - por meio da internacionalização do mercado do produto é o principal fator de inovação (CHITTOOR; AULAKH; RAY, 2015).

Hall e Soskice (2001) observam que o desenvolvimento das instituições nos diversos níveis, local ou internacional, é realizado ao longo do tempo por meio das rotinas e experiências formais e informais e quando as organizações evoluem as instituições são alteradas simultaneamente.

Esta breve revisão sobre a vertente sociológica/organizacional da teoria institucional permitiu identificar construtos teóricos relevantes para o presente estudo. De fato, a homogeneização das organizações como mecanismo de se buscar legitimidade e aceitação social, que se dá através de processos isomórficos de naturezas distintas (coercitivo, normativo e mimético), e a distância institucional constituem importantes construtos para a análise organizacional.

Em suma, acredita-se que tanto a vertente econômica da teoria institucional, quanto a vertente sociológica/organizacional oferecem importantes conceitos teóricos que podem contribuir na elaboração do arcabouço analítico para empresas da indústria automobilística no Brasil.

2.1.5 A Indústria Automobilística – IA

Na pesquisa bibliométrica realizada a respeito dos portfólios de alianças, da inovação, da teoria institucional e da indústria automobilística (IA) foram poucos os artigos encontrados que, simultaneamente, abordam esses temas. A pesquisa considerou o período compreendido entre 2004 e setembro de 2016.

Inicialmente foram encontrados 141 artigos e após a análise qualitativa, de acordo com a metodologia proposta por Villas, Macedo-Soares e Russo (2008) identificaram-se 31 artigos como relevantes. A relação entre o número de artigos e a principal abordagem dos mesmos pode ser vista no Quadro 6. Apenas os artigos de Gilsing *et al.*, (2008) e Jiang, Tao e Santoro (2010) foram considerados muito relevantes por abordarem portfólios de alianças na IA.

Quadro 6–Principais abordagens dos artigos envolvendo a IA

Abordagem Principal	Número de Artigos
Inovação	9
Alianças	8
P&D	3
Teoria institucional	3
Portfólio de alianças	2
Alianças e redes	2
Aprendizagem organizacional e P&D	1
Inovação e aliança	1
Teoria institucional e aprendizagem organizacional	1
Inovação e mercados emergentes	1

Fonte: elaboração própria

O resultado acima, em que onze artigos estão relacionados à inovação, reflete uma característica da IA que é o seu perfil inovador, sempre buscando inovações tecnológicas, de processo e gerenciais. Em relação ao Brasil, a IA tende a inovar mais que a média da indústria brasileira, exercendo um papel relevante na cadeia de inovação do país (DELGADO, 2015; CASTRO; BARROS; VAZ, 2014). A forte relação entre as montadoras e seus fornecedores, ou seja, dentro da cadeia de suprimentos da IA, também favorece as atividades de P&D. Além dessas relações, parcerias mais estreitas entre clientes e fornecedores têm sido evidenciadas na IA devido ao aumento da demanda do consumidor e aumento da concorrência (PAASE *et al.*, 2010).

Em sua pesquisa sobre o enraizamento das redes e a exploração de novas tecnologias na IA, na farmacêutica e na química, Gilsing *et al.*, (2008) verificaram a necessidade de um equilíbrio entre a exploração de novas tecnologias e a capacidade de absorção eficiente. Também notaram que esses são influenciados pela posição na rede (centralidade), pela distância tecnológica entre os parceiros e pela densidade total da rede. Segundo os autores, é importante considerar esses três elementos em conjunto para compreender seus efeitos na criação de novas tecnologias e na capacidade absorptiva. Empresas centralizadas em relação à rede e com distâncias tecnológicas pequenas apresentaram maior desempenho em inovação. Entretanto, se a empresa estiver em uma posição periférica seu desempenho será inferior, embora, inicialmente, como a distância tecnológica aumenta pode ocorrer um aumento no desempenho, especialmente em inovações radicais. Os autores verificaram que tanto para as posições centrais, como periféricas uma densidade intermediária é mais eficaz. Altos níveis de densidade podem inibir a diversidade, impactando negativamente a inovação, devido a alianças redundantes. Por outro lado, uma baixa densidade não favorece a capacidade absorptiva. (GILSING *et al.*, 2008). Esses resultados estão coerentes com os demais trabalhos dos autores já relatados no tópico de PA.

Em relação à posição na rede, densidade e complexidade da mesma, Kim *et al.* (2011) examinaram três tipos de redes da cadeia de suprimentos da IA considerando o fluxo de materiais e as relações contratuais. Os resultados demonstraram que as empresas com elevada centralidade na rede deveriam se concentrar em desenvolver uma capacidade de integração do sistema ou inovação do produto e empresas com um nó muito central teriam uma grande influência sobre a transferência de itens por meio da rede, devendo se envolver na gestão de risco de suprimentos. Freeman (1979) já havia atribuído a alta centralidade do nó à capacidade de facilitar a interação com outros nós. O estudo das redes de abastecimento utilizando a teoria da rede social (SNA) também foi realizado por outros autores como Ketchen e Hult (2007) e Borgatti e Li (2009).

Soda (2011) analisou a influência da posição na rede no desempenho em inovação, partindo da premissa que a inovação é gerada tanto pelos recursos internos da empresa, quanto por meio do acesso às capacidades e aos recursos externos à mesma. Esse acesso é facilitado pela posição que a empresa ocupa na rede. Os resultados da sua pesquisa evidenciaram que empresas da IA que ocupam uma posição de corretagem na rede, produzem efeitos positivos sobre a inovação, enquanto redes muito coesas reduzem o potencial de inovação. Isto ocorre porque o corretor numa rede esparsa consegue acesso mais eficiente, seletivo e exclusivo aos recursos e às informações das outras empresas.

A estrutura da rede e suas conexões são influenciadas pelo dinamismo tecnológico da indústria. Tatarynowicz, Sytch e Gulati (2016) ao estudarem as parcerias tecnológicas entre empresas de diversos setores como automotivo, farmacêutico, biotecnológico, telecomunicação, microeletrônicos e outros, durante o período compreendido entre 1983 e 1999, verificaram a relação entre as ego-redes abertas e fechadas e o dinamismo tecnológico prevalecente na indústria. Empresas em indústrias tecnologicamente estáveis, como as do setor automobilístico tendem a formar ego-redes mais fechadas enquanto empresas em ambientes tecnologicamente mais ativos como fármacos formam ego-redes abertas (TATARYNOWICZ; SYTCH; GULATI, 2016).

Pertencendo à redes mais fechadas, que apresentam baixa conectividade de rede e uma estrutura bastante forte as empresas automobilísticas podem se beneficiar preservando os recursos e confiança nas parcerias. Essas características são particularmente eficazes para minimizar os custos de transação das alianças. Por outro lado, empresas em ambientes dinâmicos tendem a favorecer o acesso ao conhecimento e a novos e não-redundantes recursos, fatores críticos para a inovação (TATARYNOWICZ; SYTCH; GULATI, 2016).

O acesso à informação diversificada é muitas vezes indisponível às empresas em ego-redes fechadas, como as automotivas. Isto porque como os laços entre as empresas similares são densamente interconectados (POWELL *et al.*, 2005) geram um conhecimento disponível homogêneo o que não favorece às empresas alcançarem resultados inovativos superiores (LAZER; FRIEDMAN, 2007).

Em ambientes tecnologicamente estáveis um critério essencial para a seleção dos parceiros é o risco moral e a confiabilidade do parceiro potencial. Fatores que podem ser medidos com base nas informações fornecidas pelos contatos existentes da empresa ou parcerias já realizadas (TATARYNOWICZ; SYTCH; GULATI, 2016).

A importância da empresa de corretagem ficou evidente em Bueno e Balestrin (2012), em que o papel exercido por uma agência nas atividades de criação e gerenciamento da parceria entre consumidor final e a IA para atividades de P&D foi fundamental para o desenvolvimento do Fiat Mio. Coube à corretora levantar as ideias junto ao consumidor final, cocriar os conceitos e intermediar as decisões sobre os itens e componentes para o produto final.

Realizando uma análise no nível da empresa, em que suas alianças são vistas como um portfólio de alianças, Jiang, Tao e Santoro (2010) analisaram o impacto da diversidade no desempenho da empresa. A diversidade funcional estava relacionada em forma de U com a melhoria no desempenho, o que também foi evidenciado em Goerzen (2007). Ao aumentar muito a diversidade, as opções de acesso a novos conhecimentos e recursos são ampliadas, gerando novas oportunidades para o desenvolvimento de capacidades e aumento da criação de valor. Entretanto, a complexidade da coordenação e a possibilidade de aumento nos conflitos gera um maior custo de gestão (JIANG; TAO; SANTORO, 2010).

Em relação à diversidade organizacional, Jiang, Tao e Santoro (2010) mostraram que existe uma forte relação positiva com o desempenho em inovação, sugerindo que as alianças com diferentes tipos de parceiros, como empresas públicas, privadas ou sem fins lucrativos superam os custos de gestão desses relacionamentos.

Jiang, Tao e Santoro (2010) evidenciaram no seu estudo que a diversidade funcional é desejável para o desempenho em inovação. Alianças em P&D, *marketing* e fabricação podem proporcionar tanto a exploração de novas oportunidades, quanto o aproveitamento dos recursos e capacidades complementares existentes. Verificaram que o equilíbrio entre a exploração e o aproveitamento é fundamental. A exploração influencia a viabilidade futura da empresa e o aproveitamento a viabilidade no curto prazo (MARCH, 1991). A diversidade funcional amplia o alcance de mercado, aumenta a criação de valor e aproveita as competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1991).

Por outro lado, a diversidade de governança estaria negativamente relacionada com o desempenho da empresa. Muitas formas de governança criam uma complexidade difícil de gerenciar e o conhecimento acumulado se dilui por falta de uma sistemática de aprendizado (JIANG; TAO; SANTORO, 2010). Os altos custos de gestão podem ser reduzidos utilizando-se de experiências anteriores com uma estrutura de governança específica que possa ajudar a empresa a institucionalizar o conhecimento e as habilidades sobre determinada forma de governança, transformando-as em rotinas organizacionais e protocolos operacionais que podem ser aplicados em futuras alianças (SAMPSON, 2005).

Ferrato *et al.*, (2006), analisando a complexa relação interorganizacional entre uma montadora e doze de seus fornecedores pela ótica da teoria da Economia dos Custos de Transação, demonstraram que a estrutura de governança dominante nessa relação é do tipo híbrida, na qual ocorre redução de custos de transação. Segundo Williamson (1988), à medida que a especificidade dos ativos aumenta, a capacidade dos modelos de governança híbrida e hierárquica aumentam, pois essas estão mais aptas a lidar com as necessidades advindas de contratos incompletos. Outro resultado evidenciado no trabalho de Ferrato *et al.*, (2006) é que o tempo de relacionamento montadora/fornecedor, o detalhamento durante a elaboração do contrato e um pequeno monitoramento da montadora sobre os fornecedores implicam na menor percepção de risco de quebra contratual.

Os aspectos fundamentais (racionalidade limitada, complexidade e incerteza) para a existência dos custos de transação no relacionamento entre a montadora e seus fornecedores primários também foram evidenciados por Avelar e Santos (2010). A perspectiva contínua de quebra de contrato, a existência de ativos específicos nas transações e os custos necessários para monitorar as relações, bem como o comportamento oportunista dos gestores da empresa estudada aumentam os custos de transação. Avelar e Santos (2010) ressaltam que, se a confiança entre a montadora e seus fornecedores e entre os fornecedores aumentassem, os custos de transação poderiam ser reduzidos, aumentando a eficiência e a competitividade da cadeia como um todo.

Outra característica evidente da IA é seu perfil internacional e global. A partir da década de 1990, com a globalização e a grande concorrência internacional ocorreu uma forte expansão das empresas da IA para os países emergentes. (CAMARGO, 2006; MOHR *et al.*, 2013).

De acordo com Neto e Pires (2007) o processo de internacionalização da IA tem se intensificado, de acordo com uma das estratégias centrais das montadoras de veículos. Isso se justifica em função da estabilização de produção e venda de veículos nos mercados da Tríade (Estados Unidos, Japão e Europa) e ao excesso de capacidade produtiva ociosa nos mercados emergentes, devido a altos investimentos realizados na década de 1990 (STURGEON; FLORIDA, 1999; MARIOTTO, 2003). Conforme Neto e Iemma (2004), diversas estratégias da IA mundial estão sendo incorporadas nos mercados emergentes. Pode-se citar: a simplificação dos produtos, redução de plataformas, comunicação, modularização, hierarquização de fornecedores, redução de custos, *follow sourcing*⁶, *global sourcing*⁷, investimentos e supercapacidade de produção.

Sturgeon *et al.* (2009) mostram que a cadeia de suprimentos global apresenta forças conflitantes. Por um lado, os fabricantes buscam fontes globais de suprimentos e por outro lado o governo impõe exigências de conteúdo local. Desta forma a globalização criou duas categorias de fornecedores, os globais e os locais. Torres e Cario (2012, p.88) ao estudarem a governança da cadeia de suprimentos de uma montadora no Brasil evidenciaram que “os principais instrumentos utilizados são a definição de preços-meta, exigências de certificações de qualidade e de capacidade de atendimento de encomendas em curto período de tempo e de acordo com as especificações técnicas requeridas pela montadora.” A montadora mantém relacionamento de parceria com fornecedores de 1º nível, entretanto pouca gestão existe sobre fornecedores de 2º e 3º níveis, onde as transações são baseadas em preço e qualidade

Volpato (2002) destaca que a internacionalização da IA tem dois pólos: de um lado, uma significativa standardização das formas organizacionais e dos processos decisórios vindo das matrizes e, em outro lado, a localidade e a adaptação a cada contexto regional.

⁶*Follow sourcing* é quando o fornecedor de primeira camada da cadeia segue geograficamente a montadora, ou seja, se instala no mesmo local onde os novos veículos serão produzidos (SALERMO *et al.*, 1998).

⁷ *Global sourcing* é quando o fornecedor é global, não importa sua localização geográfica ou nacional, ou seja, é a globalização do mercado de autopeças (SALERMO *et al.*, 1998).

O ambiente institucional molda o desenvolvimento das estratégias de inovação de produto nas cadeias de fornecimento globais (BELLO; LOHTIA; SANGTANI, 2004). Bryan, Sinkovics e Hiebaum (2014) estudaram 170 fornecedores multinacionais da IA na China e verificaram que o envolvimento em *codesing*⁸ tem uma relação em forma de U invertido com a inovação de produtos. Outro resultado encontrado foi que o ambiente institucional funciona como efeito moderador no desempenho em inovação. Na presença de hostilidade alta nos mercados emergentes as estratégias das EMNs tornam-se mais arriscadas e desafiadoras devido à falta de proteção suficiente. A proteção do conhecimento e a confiança impulsionam uma maior inovação do produto (BRYAN; SINKOVICS; HIEBAUM, 2014).

Landau, Karna e Sailer (2016) propõem uma adaptação para o modelo de negócios em mercados emergentes com base no estudo realizado em um fabricante de automóveis alemão instalado na Índia. Os autores destacam a importância de adaptação e inovação nos modelos de negócios e atendimento das necessidades dos novos clientes, principalmente, devido ao ambiente institucional diferente, muitas vezes mais fraco, entre o país de origem e o emergente, o que dificulta as operações no mercado, ocasionando algumas vezes a ineficiência e ineficácia (LANDAU; KARNA; SAILER, 2016).

Em se tratando de internacionalização, cada empresa estabelece estratégias diferentes de acordo com o país hospedeiro. Grande parte das empresas adotaram como estratégia o volume e a diversidade em plataformas comuns (MARIOTTO, 2003). A Toyota teve como estratégia a redução de custos e a Honda e Renault buscaram flexibilidade e inovação (CARVALHO, 2005). Ademais os países emergentes sempre contaram com investimentos diretos realizados pelas matrizes (AMATTUCCI; MARIOTTO, 2010).

O desenvolvimento das áreas de engenharia nas subsidiárias levou as EMNs a criar oportunidades para internacionalizar atividades voltadas à inovação, como P&D (AMATTUCCI; MARIOTTO, 2010). As alianças em P&D são predominantes em alguns setores onde as empresas buscam tirar rápido proveito dos avanços tecnológicos para diluir os custos e riscos envolvidos nas atividades de P&D (HAGEDOORN, 1993).

⁸*Codesing* é o envolvimento entre fornecedores e clientes para desenvolver o projeto de novos produtos. (BRYAN; SINKOVICS; HIEBAUM, 2014)

A partir da identificação de um conjunto de níveis e tipos de capacidades e competências em engenharia automobilística no Brasil, Consoni e Quadros (2006) propuseram uma tipologia para as capacidades tecnológicas em P&D de acordo com a complexidade.

- Capacidades básicas: nacionalização, ou seja, aprender fazendo;
- Capacidades inovativas incrementais: tropicalização que é adaptar para mercado local; projetos derivativos parciais que necessitam de competências tecnológicas para projetar derivativos parciais de uma plataforma global e de um modelo global; e projetos derivativos completos que necessitam de uma capacidade de concepção e engenharia de plataforma de derivativos completos;
- Capacidade inovativa avançada que é o maior nível de complexidade tecnológica da plataforma. Os autores analisaram em profundidade o desenvolvimento do Meriva da GM e verificaram que esse projeto levou a um aprofundamento das atividades de P&D da montadora, implicando um aumento das competências da engenharia no Brasil, bem como melhoria das instalações tecnológicas locais e aumento de pessoal técnico.

O desenvolvimento de produtos globais (DPG) no Brasil, com destaque para a importância da inovação tecnológica, está relacionado com a forma como as EMNs centralizam ou descentralizam suas atividades de P&D junto às suas subsidiárias. Também depende da estratégia competitiva adotada pela MNE, das características do produto e das capacidades tecnológicas das subsidiárias (DUNNING, 1993; MILLER, 1994; DIAS; SALERMO, 2009; AMATUCCI; MARIOTTO, 2010).

A Fiat, a Volkswagen, a GM e a Ford adotaram uma estratégia de descentralização das atividades de DPG, na qual as subsidiárias possuem maior participação nas atividades de desenvolvimento, acumulando capacitações e especializações tecnológicas (DIAS, 2003; CONSONI; QUADROS, 2003). A GM e a Fiat são mais descentralizadas que a VW e a Ford (CONSONI; QUADROS, 2003). Os novos *players*, Renault, Toyota, Honda, PSA Peugeot-Citroen e Daimler-Chrysler, apresentavam atividades de DPG centralizadas na matriz, o que se justifica devido à baixa escala de produção e baixo volume de vendas no mercado brasileiro no início de suas instalações. Porém, conforme Quadros e Consoni (2006), algumas mudanças estão ocorrendo. Por exemplo, a Renault lançou um modelo global – Sandero, que contou com a participação de engenheiros brasileiros no Centro de Engenharia América.

Fatores identificados como determinantes na viabilização da descentralização das EMNs no que concerne suas atividades de inovação em relação ao DPG são, segundo Negri *et al.* (2008) *apud* Delgado (2015):

- Presença de pessoal qualificado;
- Infraestrutura de ciência e tecnologia;
- Dimensão do mercado;
- Regime de propriedade intelectual;
- Tendência à modularização da produção automotiva;
- Custos da força de trabalho e dos componentes;
- Busca de adaptação às condições locais.

Entretanto, de acordo com Delgado (2015), esta descentralização pode não representar uma situação permanente, já que uma hierarquia na atuação global das montadoras pode ser percebida por meio da importação de veículos com grande tecnologia embarcada pelas EMNs.

Em relação ao desenvolvimento de novos produtos, destaca-se a pouca atenção que tem sido dada às inovações para a base da pirâmide. Ray e Ray (2011), ao analisarem todo o projeto de desenvolvimento do carro Nano da Tata Motors, desde a concepção até à comercialização, identificaram diversos processos a montante e a jusante da inovação, bem como práticas organizacionais que foram desenvolvidas. Destacam-se os recursos e capacidades das empresas fornecedoras, inclusive, a fornecedora de aço, que contribuiu para o desenvolvimento do carro mais barato do mundo que foi fabricado de acordo com os critérios de acessibilidade e aceitabilidade da grande massa da base da pirâmide.

No Brasil, após a década de 1990, foram estabelecidas também várias alianças entre montadoras, autopeças e concessionárias. Novos arranjos organizacionais ganharam destaques, como os consórcios e condomínios industriais (NETO; TRUZZI, 2009).

Por meio de alianças estratégicas as empresas abriram seu processo de inovação e passaram a compartilhar conhecimentos e tecnologias com parceiros em seu ambiente econômico (SCHUSTER; BREM, 2015; BEAMISH; LUPTON, 2009; CASSIMAN; VEUGELERS, 2006; TEECE, 1986). Assim, a competitividade das empresas da IA pode aumentar por meio de alianças ou aquisições, possibilitando acesso a novos mercados, novos produtos e novas exigências (FREYSSINET, 2010).

Sierzchula *et al.* (2015) mostraram na sua análise de 24 alianças entre fabricantes de veículos elétricos do setor automobilístico que as alianças exercem um papel fundamental no desenvolvimento de inovações radicais que necessitam de acesso a recursos externos à empresa, principalmente em áreas fundamentais do conhecimento. Os resultados da sua pesquisa evidenciam que as empresas apresentam padrões de formação de alianças distintos em função da área do conhecimento. Alianças exploratórias ocorreram com mais frequência em áreas especializadas, onde a empresa gostaria de ter competência essencial. Alianças de aproveitamento ocorreram com mais frequência nos estágios iniciais do desenvolvimento da inovação e quando os fabricantes buscam simultaneamente a comercialização e aquisição de conhecimento, permitindo que o carro chegue rapidamente ao mercado.

2.1.5.1

A IA e a Inovação Aberta

Os estudos sobre inovação aberta se concentram em grande parte nas áreas farmacêutica, eletrônica e de tecnologia da informação. Poucos estudos relacionam a inovação aberta à IA apesar da existência de importantes alianças entre os fornecedores, no sentido de serem responsáveis por grande parte da criação de valor.

Shuster e Brem (2015) analisaram como, por meio dos recursos e capacidades, algumas empresas apresentam maiores lucros com a abertura do que outras. A pesquisa baseou-se em Lane, Koka e Pathak (2006), Ili, Albers e Miller, (2010) e Dahlander e Gann (2010), concentrando-se em empresas automobilísticas da Alemanha. Foram consideradas as ligações entre inovação tecnológica por exploração, inovação tecnológica por aproveitamento, capacidades de P&D; capacidades de manufatura, capacidades dinâmicas, parcerias com clientes e parcerias com fornecedores. Note que a pesquisa também considerou os resultados de alguns estudos relevantes do setor.

A inovação aberta promove a produtividade em P&D na IA (ILI; ALBERS; MILLER, 2010). Segundo Paasi *et al.* (2010), os resultados da inovação podem ser percebidos por meio das transações envolvidas nos processos de propriedade intelectual (PI), tanto da própria empresa capaz de aproveitar mais conhecimento quanto por exemplo de tecnologias transferidas por parceiros. Um fabricante de automóveis aumenta suas capacidades de P&D por meio das transferências tecnológicas realizadas pelos parceiros (SHUSTER; BREM, 2015, BERTRAND, 2009).

As empresas da IA utilizam seu ambiente direto como impulsionadores de ideias e inovações, com os fornecedores e clientes desempenhando papéis diferentes (ILI; ALBERS; MILLER, 2010). As montadoras, por muitos anos, interagiram de maneira intensiva com seus fornecedores de forma colaborativa para o desenvolvimento, muitas vezes em conjunto, de novos produtos (MCIVOR; HUMPHREYS; MCALEER, 1998; SAKO; LAMMING; HELPER, 1994).

A estreita ligação entre a empresa e seus fornecedores é crucial para que a empresa possa utilizar da melhor forma possível o potencial das novas tecnologias, que envolvem novas instalações, equipamentos e *design* (LAGER; FRISHAMMAR, 2010, LAGER; HORTE, 2005; CHRONEER; LAURELL-STENLUND, 2006)

A capacidade de manufatura da empresa afeta sua capacidade de absorção de novos conhecimentos (COCKBURN, HENDERSEN, 1998). Ao optar pelo aproveitamento tecnológico as aquisições ou adaptações necessárias à nova tecnologia, irá exigir uma mudança no nível de automação ou do papel estratégico da planta (SHUSTER; BREM, 2015). Um processo de aprendizagem bem-sucedido, baseando-se em aproveitamento, exige uma reconfiguração tecnológica da empresa em termos de produtos e processos.

Os principais resultados da pesquisa de Shuster e Brem (2015) mostram que a exploração e o aproveitamento das tecnologias têm efeitos diferentes sobre as capacidades dinâmicas, de produção e de P&D nas empresas automobilísticas da Alemanha. Contrariando o que os autores esperavam, o aproveitamento tem um efeito negativo sobre o P&D e sobre capacidades dinâmicas e um efeito positivo sobre a capacidade de manufatura. Este fenômeno, segundo os autores, pode ser justificado pelo fato do aproveitamento criar novas formas de dependência a outras empresas, aumentando os custos de transação, enfraquecendo as rotinas organizacionais e estratégicas, logo diminuindo as capacidades dinâmicas.

Apesar de três quartos do valor criado nas empresas automobilísticas alemãs ser advindo dos fornecedores, a pesquisa mostrou que as empresas não consideram a exploração da tecnologia como responsável por esse valor. Isto pode ser justificado porque dentro do setor não existe uma visão clara da separação entre capacidade absorviva e aquisição da tecnologia interna e externa entre as montadoras e fornecedores. Entretanto, ficou evidente que uma relação estreita com o fornecedor leva a empresa a responder mais rapidamente às mudanças no mercado (SHUSTER; BREM, 2015).

Na IA uma boa parceria com os fornecedores é um pré-requisito para o aumento da capacidade de manufatura por meio da exploração da tecnologia. Ao compartilhar seus conhecimentos com outros e ao adquirir conhecimento fora da empresa, estabelecendo relações com os fornecedores, as empresas obtêm maiores lucros. (SHUSTER; BREM, 2015).

Schulze, Brojerdi e Krogh (2014) estudaram o impacto que a transferência bem-sucedida de conhecimento em alianças de P&D exerce sobre a empresa que transfere o conhecimento. Os resultados revelaram que a capacidade de disseminar (*disseminative capability*) da empresa de origem está positivamente relacionada ao sucesso da transferência de conhecimento. Por capacidade de disseminar (*disseminative capability*), os autores consideraram o conhecimento especializado obtido pela empresa origem, a avaliação da base de conhecimento do destinatário e a codificação do conhecimento. O suporte para aplicação do conhecimento na empresa destino foi considerado negativo, assim como disseminar o conhecimento por meio das fronteiras da empresa foi percebido como prejudicial para a vantagem competitiva da empresa.

2.2

Posicionamento teórico

Com base na revisão da literatura realizada, foi possível apresentar algumas proposições, bem como um arcabouço analítico preliminar, constituído por metodologia de análise estratégica, modelo e listas de referências. Esse arcabouço objetiva auxiliar na análise e no gerenciamento dos PA/rede de empresas multinacionais orientadas à inovação do setor automobilístico, localizadas nos países emergentes, com vistas a contribuir para o desempenho em inovação.

Primeiramente, dar-se-á algumas definições para os conceitos centrais da pesquisa.

Para o conceito de inovação adotou-se a definição de inovação do Manual de Oslo (OECD, 2005) onde se contempla a inovação de produto/serviço, processo, *marketing* e organizacional. Quanto à tipologia, considerou-se que a inovação pode ser radical ou incremental (TIDD, 2001) e reversa (GOVINDARAJAN; RAMAMURTI, 2011).

Como o contexto é de EMNs orientadas estrategicamente à inovação, consideram-se empresas que são afetadas pela globalização de forma direta e indireta. Precisamente, empresas que possuem uma estratégia competitiva global, onde as diretrizes são ditadas pela matriz (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2009) ou uma estratégia transnacional, que possibilita que os produtos sejam adaptados, customizados aos requisitos dos consumidores do país hospedeiro, mas mantendo certo grau de integração das atividades e coordenação em nível global (BARTLETT; GHOSHAL, 1989; HARZING, 2000).

A principal tipologia de estratégia de mercado adotada é de Mintzberg (1988), que contempla liderança por diferenciação de diversas naturezas e não diferenciação. Além das diferenciações de preço, qualidade, projeto, suporte e imagem identificadas por Mintzberg (1988), acrescenta-se mais uma dimensão à inovação (MILLER, 1987). A tipologia de Isoherranen e Kess (2011) para identificar estratégias voltadas à inovação também é utilizada. Por ser tratar de análise dos PA/rede e inovação as estratégias de Hoffman (2007), considerando as alianças de aproveitamento e de exploração são referência para o trabalho.

Os construtos utilizados para caracterizar o conteúdo da estratégia baseiam-se em Fahey e Randall (1998), Lahiri e Narayanan (2013), Tidd (2001), Govindarajan e Ramamurti (2011), Ziviani (2012), Williamson (1985), DiMaggio e Powel (1983), Hall e Soskice (2001).

A definição de alianças alinha-se à de Gulatti (1998) que são consideradas arranjos voluntários entre empresas, objetivando troca, compartilhamento e co-desenvolvimento de produtos/tecnologias/serviços. De acordo com Macedo-Soares (2010), as alianças só são estratégicas quando proporcionam vantagem competitiva à empresa.

O grau de intensidade das ligações e suas interdependências são considerados relevantes, pois a pesquisa sugere que as ligações têm impacto no desempenho de acordo com essa intensidade/interdependência (CONTRACTOR; LORANGE, 1988, NOHRIA; GARCIA-PONT, 1991). São consideradas as seguintes ligações em ordem decrescente de interdependência ou intensidade: fusões e aquisições, *joint ventures* independentes, participação acionária cruzada, investimento acionário minoritário, P&D/produção em conjunto, alianças (franquias, licenciamentos, contratos e acordos) e associações. Todas as ligações, exceto as fusões e aquisições, são alianças quando consistentes com a definição de Gulati (1998).

No Quadro 7 a seguir, encontram-se destacados em negrito os tipos de ligações mais comuns do setor automobilístico, bem como as demais ligações que podem ocorrer tanto neste setor, quanto em outras indústrias. Com base em documentos sobre o setor automobilístico, o Quadro 7 foi adaptado de Hagedoorn (1993) e de Macedo-Soares e Tahuata (2002), que se inspiraram em Contractor e Lorange, (1988) e Nohria e Garcia-Pont (1991).

Quadro 7-Descrição dos tipos de ligação, em função do grau de intensidade para as empresas da IA

	Tipo	Descrição
1	Fusões e Aquisições	Quando um parceiro adquire uma participação no controle acionário do outro parceiro ou adquire todos os ativos do outro. Apesar de não serem consideradas alianças, de acordo com Gulati (1998) são uma prática usual na IA. O grupo FCA é formado pela Fiat e Chrysler <i>Automobilies</i>
2	Joint venture	Quando uma entidade independente é criada pelos parceiros com objetivo definido. Prática utilizada na IA, por exemplo, no período de 1986 a 1995 a Volkswagen e a Ford criaram a Autolatina. Hoje se tem a PSA, formada pelo Peugeot e Citroen.
3	Participação Acionária Cruzada (cross-license)	Quando cada parceiro adquire uma participação acionária no outro. Utilizada por empresas que desejam trocar patentes evitando sua violação. Renault-Nissan possuem participação acionária cruzada objetivando economia de recursos.
4	Investimento Acionário Minoritário	Quando um parceiro adquire uma participação acionária minoritária no outro parceiro. Pode ser utilizada para ter acesso aos conhecimentos tecnológicos da parceira.
5	P&D em Conjunto	Quando parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos/ processos/ tecnologias em conjunto. Prática intensa principalmente entre montadoras e fornecedores de tecnologia.
6	Consórcio modular	O veículo é montado integralmente pelos modulistas (fornecedores instalados dentro da montadora). Cabe a montadora responder pelo projeto do produto e controlar a qualidade do produto final, bem como realizar as compras de componentes para os fornecedores de primeiro e segundo nível. Fornecedor é altamente dependente da montadora.
7	Acordo/Contrato de Fornecimento – Co-fabricação	Quando um ou mais respondentes fornecem materiais a outro, que, por sua vez, o utiliza para criar um produto acabado ou serviço, mediante os termos e as condições estabelecidas em contrato de longo prazo. Prática intensa na IA, principalmente na cadeia de suprimentos.
8	Desenvolvimento / Co-produção	Quando parceiros concordam em desenvolver ou fabricar produtos em conjunto.
9	Comercialização/ Marketing em Conjunto	Quando parceiros concordam em comercializar e realizar <i>marketing</i> em conjunto. Interação entre a montadora e as concessionárias.
10	Condomínio industrial	A montagem final do veículo é responsabilidade da montadora. O desenvolvimento e produção dos módulos são de responsabilidade dos fornecedores. Fornecedores possuem pouca dependência em relação a montadora, uma vez que seus recursos não precisam ser dedicados a montadora.

11	Licenciamento de patente ou <i>know-how</i>	Permite uma empresa que possua tecnologia ou <i>know-how</i> exclusivo venda seu conhecimento a outra empresa em troca de uma taxa inicial, seguida por outras (<i>royalties</i>) ao longo do tempo, com base em percentagem sobre as vendas futuras.
12	Transferência de Tecnologia	Arranjo informal onde os parceiros compartilham tecnologia, podendo ser acompanhado por acordos mais formais como os pactos de licenciamento ou P&D.
13	Acordo/Contrato de P&D	Quando parceiros concordam em pesquisar e desenvolver um produto específico.
	Acordo/Contrato de Fornecimento de Outros Insumos / Materiais	Quando um ou mais respondentes fornecem material a outro, que, por sua vez, o utiliza para criar um produto acabado ou serviço.
	Acordo/Contrato de Prestação de Serviços	Quando um parceiro presta serviço a outro parceiro ou à aliança, sob a forma de suporte, de treinamento, de assistência, etc.
	Acordo/Contrato de Fornecimento Spot ou Curto Prazo	Quando um ou mais respondentes fornecem material a outro, que, por sua vez, o utiliza para criar um produto acabado ou serviço. No curto prazo (prazo igual ou inferior a um ano).
	Acordo/Contrato de terceirização	Nesse tipo de acordo está envolvida a transferência de tecnologia e todas as especificações técnicas.
14	Associações	Quando parceiros se reúnem em uma associação para trabalhar e defender interesses comuns.

Fonte: Adaptado de Macedo-Soares e Tauhata (2002) para a indústria automobilística

Destaca-se como tipo de ligação a inclusão do consórcio modular e do condomínio industrial, que são bem característicos da indústria automobilística. No consórcio modular o grau de dependência do fornecedor em relação à montadora é maior do que no condomínio industrial, já que os recursos do fornecedor são dedicados à montadora (NETO; TRUZZI, 2009).

As tipologias de alianças e de redes adotadas estão em sintonia com as pesquisas de Macedo-Soares (2001, 2002, 2010). Acrescenta-se aqui a tipologia de Doz e Williamson (2002), que relaciona diferentes tipos de aliança em cada fase do processo de inovação. Note que, nesta pesquisa, parceria é sinônimo de aliança.

Os conceitos de ego-rede (KNOKE, 2001) e portfólio de alianças (OZCAN; EISENHARDT, 2009) são considerados sinônimos (MACEDO-SOARES, 2015).

Portfólio de alianças é definido como uma rede egocêntrica (KNOKE, 2001) com base na teoria de rede social (AHUJA, 2000; BAUM; CALABRESE; SILVERMAN, 2000; OZCAN; EISENHARDT, 2009). Assim, PA ou *ego-net* é a rede composta por uma empresa focal e suas ligações diretas, bem como as ligações entre parceiros que deve ser considerada, no âmbito da sua rede de valor. Nalebuff e Brandenburger (1996) definem rede de valor como a rede formada por todos os atores, parceiros e não parceiros e suas interdependências quando esta cria um valor significativo para a vantagem competitiva da empresa focal.

Um PA pode ser definido como PAI de acordo com o grau de estrangeirismo, diferença entre os países, dos parceiros imediatos da empresa que podem influenciar os aspectos estruturais da rede (LAVIE; MILLER, 2008).

A análise da adequação estratégica dinâmica (ZAJAC; KRAATZ; BRESSER, 2000), necessária para que a empresa seja bem-sucedida neste ambiente contemporâneo incerto e turbulento, deve levar em conta as implicações das variáveis relacionais pertinentes à inovação, conforme premissa de adequação estratégica de Macedo-Soares (2015), no caso de empresas em PA/rede orientadas à inovação.

2.2.1

Proposta preliminar de um arcabouço analítico

Com base no modelo de análise relacional global (Global SNA) de Macedo-Soares (2011) e na proposta de um modelo relacional para a inovação (SNA-IF), também de Macedo-Soares (2014, 2015), juntamente com os modelos propostos por North (1990), Hall e Soskice (2001) e Chittoor, Aulakh e Ray (2015) construiu-se um arcabouço preliminar para atender ao objetivo final da pesquisa. Este é composto por três elementos: i) uma metodologia, que consiste numa série de passos para analisar a adequação estratégica dinâmica na perspectiva relacional de empresas orientadas à inovação, considerando a dimensão institucional e para o caso de EMNs atuando em mercados emergentes; ii) uma lista de referências, ou seja, um conjunto de construtos, para identificar os dados necessários às avaliações e permitir sua interpretação; e iii) um modelo analítico.

2.2.1.1

Metodologia proposta para as análises estratégicas na perspectiva relacional de empresas orientadas à inovação

A metodologia envolve os seguintes passos, numa variação de Macedo-Soares (2014; 2015), acrescentando construtos relativos à perspectiva institucional. Embora seja uma variação, a grande maioria dos passos é idêntica ao dos arcabouços SNA de Macedo-Soares.

- **Passo 1:** caracterização do tipo de estratégia competitiva da empresa focal: se é local ou internacional, bem como sua orientação para a inovação.
- **Passo 2:** identificação e avaliação das implicações estratégicas para o desempenho em inovação dos fatores macro ambientais (políticos, econômicos, socioculturais, demográficos).
- **Passo 3:** identificação e avaliação das implicações estratégicas dos atores/papéis estratégicos (concorrentes, fornecedores, novos entrantes, clientes, governo, empresas estatais, grupos de negócios, firmas locais e cooperativas, produtores do setor informal e multinacionais) na rede de valor da empresa focal, analisando suas implicações em termos de constituírem oportunidades e ameaças reais e potenciais para a inovação.
- **Passo 4:** identificação e avaliação das implicações estratégicas dos fatores organizacionais (recursos/capacidades) da empresa focal e condições organizacionais para gerenciá-los.
- **Passo 5:** identificação e classificação das alianças que constituem o PA da empresa focal.
- **Passo 6:** identificação das características do PA/rede da empresa focal e a análise das suas implicações no desempenho em inovação, respectivamente em relação as forças e fraquezas e oportunidades e ameaças nos níveis da empresa e da indústria.
- **Passo 7:** mapeamento do PA/rede da empresa focal voltada à inovação.
- **Passo 8:** caracterização do desempenho da empresa focal e da indústria em função das estratégias de inovação adotadas, considerando indicadores quantitativos e qualitativos que representem o desempenho competitivo das empresas em termos de inovação.

- **Passo 9:** avaliação da consistência das implicações identificadas nos passos 2, 3, 4 e 6 com a estratégia da empresa e sua relação com o desempenho em inovação apurado no passo 8.
- **Passo 10:** identificação de fatores inconsistentes com vistas à definição de mudanças nos fatores relacionais ou organizacionais visando melhorar a adequação estratégica dinâmica. Neste passo, deve-se observar se esta inconsistência na realidade não seja uma força potencial que proporciona uma adequação positiva imperfeita para assegurar estratégias ágeis orientadas à inovação (DOZ; KOSONEN, 2008 apud MACEDO-SOARES, 2015).
- **Passo 11:** ajustes ou mudança de estratégia, considerando todos os atores e a importância de sustentar um desempenho superior em inovação, constituindo a tomada de decisão estratégica pelo gestor.

2.2.1.2

Lista de referência para análises relacionais pertinentes à inovação em EMNs considerando o contexto institucional, com base no SNA Innovation Framework de Macedo-Soares (2014; 2015).

Em negrito foram colocados os construtos acrescentados à lista de Macedo-Soares (2014; 2015).

Quadro 8 – Lista de referência para análises relacionais em EMNs orientadas a inovação.

Dimensões	Construtos / indicadores	Valores	Forças/Fraqueza no nível da empresa	Oportunidade /ameaça no nível da indústria
Estrutura da Rede	1.1 Tamanho	1.1. Muitos/poucos	1.1 Muitos laços constituem uma força;	1.1 Muitas ligações criam oportunidades especialmente com parceiros diferentes;
	1.2 Densidade das ligações	1.2. Alta/ baixa	1.2 Alta densidade pode ser uma força ou fraqueza, depende do escopo vertical. Alta densidade pode ser uma fraqueza se aumentar a redundância da informação, reduzindo a possibilidade de gerar inovação.	1.2 Alta densidade pode ser uma ameaça por manter a empresa ligada a parceiros que não agregam recursos;
	1.3 Escopo extensão / geográfico	1.3. Amplo/restrito local / internacional	1.3 Escopo amplo e internacional é uma força;	1.3 Número reduzido de alianças de cooperação no PA constitui oportunidades para inovação em mercados incertos;
	1.4 Posição na rede / centralidade	1.4. Central / periférico Alta / baixa	1.4 Centralidade é uma força, porém pode ser negativa quando gera alianças repetidas e redundantes;	1.4 Posição similar na rede gera rivalidade constituindo uma ameaça;

	1.5 Lacunas estruturais (<i>structural holes</i>) 1.6 Configuração dos recursos dos parceiros 1.7 Processo isomórfico	1.5. Presença / ausência 1.6. Alto / baixa diversidade, complexidade 1.7. Coercitivo / normativo / mimético	1.5 As pontes que podem ser formadas nas lacunas geram forças ao conectar membros novos; 1.6 Alta diversidade é uma força até um determinado ponto, quando passa a se tornar uma fraqueza; 1.7 Isomorfismo coercitivo inibe a inovação radical ao impor a sua posição aos outros membros, logo é uma fraqueza; isomorfismo coercitivo por parte da empresa focal favorece a inovação incremental, logo é uma força; isomorfismo normativo, provenientes do conhecimento inibe a inovação, sendo uma fraqueza, o isomorfismo mimético é uma fraqueza a menos que a empresa busque imitar certos aspectos relevantes a inovação; (DIMAGGIO; POWEL, 1983; SCOTT; MEYER, 1992; BIANCHI; ARNALD, 2004)	1.5 A presença de lacunas estruturais é uma oportunidade para acessar novas informações e conhecimentos valiosos a inovação. 1.6 Oportunidades de acesso a mais recursos novos e diferentes. Ameaça quando a diversidade é demasiada pois aumenta os custos de transação 1.7 A homogeneidade através do isomorfismo coercitivo e mimético é uma ameaça, enquanto o isomorfismo normativo é uma oportunidade para a inovação incremental. (DIMAGGIO; POWEL, 1983; SCOTT; MEYER, 1992; BIANCHI; ARNALD, 2004)
	1.8 Legitimidade interna e externa	1.9 Equilíbrio / desequilíbrio	1.8 Legitimidade é uma força quando a empresa equilibra o seu ambiente particular à estrutura externa da matriz. Grande legitimidade externa aumenta o reconhecimento da empresa. (SUCHMAN, 1995; CHEH; YU, 2012; TEMPEL ET AL, 2006; HILMAN; WAN, 2005)	1.8 A legitimidade é uma oportunidade pois reduz a turbulência e mantém a estabilidade (MEYER; ROWAN, 1977).
Composição da rede	2.1 Identidades da empresa focal	2.1 Forte / fraco; Sucesso / fracasso (Ranking) Rico / pobre em recursos valiosos para inovação Local / Internacional	2.1. Ao se estabelecer laços com empresas com recursos valiosos é uma força potencial;	

	2.2. Status da empresa focal	2.2 Forte / fraco; Sucesso / fracasso (Ranking) Rico / pobre em recursos valiosos para inovação Local / Internacional	2.2. Ao se estabelecer laços com empresas com recursos valiosos é uma força potencial;	
	2.3. Identidade e status do parceiro local / internacional para inovação	2.3.Forte / fraco; Sucesso / fracasso (Ranking) Rico / pobre em recursos valiosos para inovação Local / Internacional	2.3. Ao se estabelecer laços com empresas com identidade forte é uma força potencial;	
	2.4 Acesso aos recursos valiosos para inovação da empresa focal	2.4. Difícil / Fácil acesso aos recursos valiosos para inovação	2.4. A dificuldade de acesso por empresas de fora aos recursos valiosos da empresa focal ou seus parceiros é uma barreira a novos entrantes, constituindo-se em uma força.	
	2.5. Acesso aos recursos valiosos para inovação do parceiro local / internacional	2.5. Difícil / Fácil acesso aos recursos valiosos para inovação		2.5. A dificuldade de acesso da empresa focal a recursos de inovação dos parceiros é uma ameaça, enquanto o acesso fácil é uma oportunidade.
	2.6. Distância institucional	2.6. Informal / formal Grande/ pequena em relação aos elementos cognitivos, normativos e reguladores entre os países	2.6. Distância institucional formal grande é uma fraqueza principalmente quando o país hospedeiro possui desempenho institucional inferior, gerando impactos negativos no custo de transação e na estrutura de governança. Distância institucional formal pequena é uma força, pois diminui os custos de transação e facilita a estrutura de governança. Distância institucional informal grande é uma fraqueza, pois impacta a estrutura de governança, em função das grandes diferenças culturais. Distância institucional informal pequena é uma força, pois facilita a estrutura	2.6. Uma distância institucional grande formal/informal é uma ameaça em ambientes institucionalmente subdesenvolvidos, impactando o custo de transação e a estrutura de governança da indústria. Uma distância institucional pequena formal/informal é uma oportunidade por reduzir os custos de transação ao longo da cadeia e torna a estrutura de governança menos complexa. (MARINOVA; CHILD; MARINOV, 2012; CHAN; ISOBÉ; MAKINO, 2008; DIKOVA, 2009; GAUR; LU,2007)

			de governança. (MARINOVA; CHILD; MARINOV, 2012; CHAN; ISOBE; MAKINO, 2008; DIKOVA, 2009; GAUR; LU,2007)	
Modalidade dos laços / ligações	3.1 Força do laço 3.2 Natureza do laço	3.1. Grau de intensidade / interdependência a forte / fraco; formal / informal; 3.2. Grau de intensidade/ interdependência a forte/ fraco; formal / informal; 3.2.1. Pode ser colaborativo / oportunístico / de coopetição; 3.2.2 Exploração / Aproveitamento; 3.2.3 Internacional / Local; 3.2.4. Múltiplo / Único;	3.1 Laços fortes são uma força potencial, ideal seria um balanceamento entre laços fortes e fracos; 3.2 Laços fortes são uma força potencial, ideal seria um balanceamento entre laços fortes e fracos; 3.2.1 Laços colaborativos geram confiança o que reduz os custos de transação e de oportunismo , constituindo uma força real; 3.2.1 Alianças de coopetição nos PA geram inovações radicais e incrementais e constituem em forças; 3.2.2 Alianças internacionais de exploração são uma força para inovações disruptivas e as alianças de aproveitamento são uma força para inovações incrementais. Ideal é um equilíbrio entre exploração e exploração; 3.2.3. Equilíbrio entre alianças locais e internacionais é uma força para inovação, pois acelera o processo de aceitação do novo produto em outro mercado; 3.2.4. Múltiplos laços são uma força até certo ponto, onde os custos de transação passam a ser maiores que os benefícios;	3.1. Ao prender a empresa em um relacionamento improdutivo, ou seja, "lock-in", os laços fortes se tornam uma ameaça; 3.2. Ao prender a empresa em um relacionamento improdutivo, ou seja, "lock-in", os laços fortes se tornam uma ameaça; 3.2.1 laços fortes colaborativos são oportunidades para otimizar a produtividade da empresa; 3.2.2 Alianças internacionais do tipo exploração são uma oportunidade para a indústria, porque elas exploram novas oportunidades. Entretanto, ao se configurar ligações entre uma grande empresa e uma pequena as alianças de aproveitamento se configuram como uma oportunidade, pois propiciam a inovação incremental. 3.2.3 Alianças internacionais do tipo exploração são uma oportunidade para a indústria, porque elas exploram novas oportunidades. Entretanto, ao se configurar ligações entre uma grande empresa e uma pequena as alianças de aproveitamento se configuram como uma oportunidade, pois propiciam a inovação incremental. 3.2.4 Laços múltiplos estabelecidos com parceiros diferenciados representam oportunidade, enquanto laços com parceiros semelhantes criam menos oportunidades para a

			inovação. Entretanto, um número excessivo de laços, aumentando muito a diversidade, pode ser uma ameaça, devido às incertezas associadas a um maior portfólio de ligações.
Gerencia - mento da rede (apenas no nível da empresa)	4.1 Mecanismos de governança relacional orientadas à inovação 4.2 Mecanismo de governança das relações contratuais 4.3 Mecanismos de aprendizagem organizacional e esforços de inovação 4.4. Capacidades de gerenciar vários tipos de laços e suas inter-relações, assegurando o equilíbrio adequado a cada tipo de inovação. 4.5. Capacidade de desenvolver um processo de gerenciamento dinâmico da rede e em todas as etapas do ciclo de inovação 4.6. Experiência com alianças múltiplas, voltadas para inovação. 4.7. Competências para gerenciar conflitos entre parceiros múltiplos	4.1. Existência / Não existência. Uso Adequado / Não adequado à inovação. Mecanismos Formais / não formais; Formas de governança interna/ externa; Compartilhada / participativa; fechada, autoritária, hierárquica /aberta, de parcerias e de mercado 4.2. Amplia / reduz o custo de transação 4.3 Ambiente institucional desenvolvido: Sim / Não 4.4. Sim / Não 4.5. Sim / Não 4.6. Tempo de Experiência / Qualidade 4.7. Integrativos / unilaterais, ganha-perde	4.1. – Governança relacional compartilhada e participativa é uma força. Mecanismos formais podem ser uma fraqueza e os informais uma força pois podem impactar nos custos de transação. Uma governança aberta, envolvendo parceiros e mercados, é uma força. 4.2 Relações contratuais muito complexas ampliam os custos de transação. Porém, se o nível de confiança na rede é grande, reduz o oportunismo bem como o rigor do modelo de governança, reduzindo o custo de transação. (HERTWING, 2012) 4.3 – Em ambiente institucionalmente desenvolvido a aprendizagem ocorre por assimilação e o principal fator de inovação é a internacionalização do mercado do produto. Em ambiente institucionalmente menos desenvolvido a aprendizagem ocorre por acumulação e a inovação ocorre por importação de tecnologia. (CHITTOOR; AULAKH; RAY, 2015). Caso o ambiente institucional seja subdesenvolvido o nível de atividades de investimentos diretos pelas EMNs diminui, impactando negativamente a inovação (GLOBERMAN; SHAPIRO, 1999). 4.4 Capacidade de integrar ligações fortes com ligações fracas heterogêneas é uma grande força de vantagem competitiva baseada em inovação. 4.5 Gerenciamento dinâmico da rede em cada etapa do ciclo de inovação é uma força e necessita do desenvolvimento das capacidades dinâmicas. 4.6. Parcerias repetidas levam ao acúmulo de competências, aumenta a confiança podendo constituir uma força, entretanto repetidas muitas vezes podem levar a redundâncias de informações e conhecimentos enfraquecendo a inovação. 4.7. Solucionar os problemas de forma conjunta cria um ambiente relacional mais confiável, gerando uma força. Enquanto que o uso de coesão é prejudicial para a inovação.

	e diferentes 4.8. Adequação dinâmica entre os diversos parceiros nos níveis estratégico, cultural e organizacional.	4.8. Alta / Baixa Compatibilidade e complementaridade entre os parceiros. Adequação (alinhamento) / Nenhuma ou pouca adequação dinâmica	4.8. A adequação dinâmica favorece a inovação, constituindo uma força.
	4.9. Desenvolvimento de competências / capacidades para sustentar uma adequação dinâmica entre a estratégia, a inovação, a rede, a empresa e indústria	4.9. Alto / Baixo grau de desenvolvimento de capacidades dinâmicas e integrativas	4.9. Alto grau de desenvolvimento das capacidades dinâmicas é uma força.
	4.10. Competências para avaliar e reavaliar a rede de ligações voltadas para inovação, utilizando métricas de inovação relacionais e para reprojeter a rede, caso necessário	4.10. Alto / Baixo grau de uso de processos, competências e métricas de avaliação / reavaliação da inovação relacional	4.10. A reavaliação periódica da rede de ligações por meio de métricas de desempenho em inovação é uma força.

Fonte: elaboração própria

Em relação à dimensão de estrutura da rede, foram acrescentados os construtos, processo isomórfico e legitimidade interna e externa. Segundo DiMaggio e Powell (1983), o isomorfismo coercitivo é caracterizado por pressões formais e informais exercidas por uma empresa sobre outras, gerando certo grau de dependência, que pode ser financeira, tecnológica ou legal ou mesmo pressão cultural exercida pela sociedade. Essas pressões e dependências acabam inibindo a inovação. Porém, quando a empresa focal exerce pressão sobre as parceiras, a inovação incremental é estimulada. O isomorfismo normativo está relacionado com a profissionalização, com as normas e critérios de conformidade que são provenientes do conhecimento comum, o que inibe a inovação. O isomorfismo mimético quando é apenas uma cópia, uma imitação, leva somente à redução de custo, porém é uma fraqueza à inovação. Mas quando a empresa passa a imitar apenas certas características relevantes passa a ser uma força (TURNER, 1991).

Por meio da legitimidade a empresa busca aceitação, reconhecimento no seu campo organizacional e essa legitimidade é obtida por meio do processo de homogeneização (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Mas como as EMNs operam em ambientes institucionais diversos, com pressões formais e informais muito diferentes, é necessário um equilíbrio entre a legitimidade interna (ambiente particular) e a legitimidade externa (mais ampla) (SUCHMAN, 1995; CHENG; YU, 2012; TEMPEL *et al.*, 2006; HILMAN; WAN, 2005). Quando a empresa encontra esse equilíbrio a legitimidade é uma força para a inovação no nível da empresa e uma oportunidade no nível da indústria, uma vez que reduz a turbulência ambiental e assegura a estabilidade (MEYER; ROWAN, 1977).

Na dimensão composição da rede acrescentou-se o construto distância institucional. Dentro de um PAI, as distâncias institucionais, relativas às diferenças entre dois países em termos cognitivos (culturais, línguas, crenças, etc.), normativos e regulatórios possuem impacto sobre o desempenho em inovação. Grandes distâncias institucionais levam a maiores custos de transação e aumentam a complexidade da estrutura de governança sendo uma fraqueza para o desempenho em inovação, principalmente quando o país hospedeiro é subdesenvolvido. Quando a distância institucional é pequena facilita a estrutura de governança (MARINOVA; CHILD; MARINOV, 2012; CHAN; ISOBE; MAKINO, 2008; DIKOVA, 2009; GAUR; LU, 2007). Segunda Rocha e Ávila (2015), distâncias institucionais grandes levam à formação de *joint ventures* e distâncias pequenas levam as EMNs a estabelecerem subsidiárias integrais.

Foram identificados os construtos, mecanismo de governança das relações contratuais e mecanismos de aprendizagem organizacional e esforços de inovação na dimensão gerenciamento da rede. Quando as relações contratuais são muito complexas aumentam os custos de transação, impactando a inovação. Entretanto, se o nível de confiança dentro da rede é grande, o risco de oportunismo diminui, os contratos podem ficar menos complexos e o rigor na estrutura de governança diminui (HERTWING, 2012).

A forma como a aprendizagem ocorre também varia em função do ambiente institucional. Quando este é bastante desenvolvido, a aprendizagem ocorre por assimilação, o conhecimento é tácito, e a inovação ocorre por internacionalização. Quando o ambiente institucional é pouco desenvolvido, a aprendizagem ocorre por acumulação, o conhecimento é explícito e a inovação ocorre por importação de tecnologia. Desta forma, em um contexto em que existe a especialização de capacidades e complementariedade de recursos, os processos de aprendizagem são impulsionados, o que representa uma força

para inovação (CHITTOOR; AULAKH; RAY, 2015). Em ambiente institucional subdesenvolvido o nível de investimentos diretos pelas EMNs diminui, impactando negativamente a inovação (GLOBERMAN; SHAPIRO, 1999).

2.2.1.3

Modelo preliminar proposto para as análises relacionais pertinentes a inovação em EMNs considerando o contexto institucional

A revisão da literatura permitiu formular 12 proposições que dizem respeito às relações apresentadas no modelo preliminar proposto (Figura 2).

P1: Distância institucional grande entre a EMN e o país hospedeiro ou entre a EMN e seus parceiros do portfólio/redes de alianças causa uma dualidade institucional que pode ter efeito negativo sobre o desempenho em inovação.

P2: Distância institucional pequena, principalmente informal, entre a EMN e o país hospedeiro ou entre a EMN e seus parceiros do portfólio/redes de alianças pode diminuir as diferenças culturais e crenças, podendo ter efeito positivo sobre o desempenho em inovação.

P3: O isomorfismo coercitivo, por parte da empresa focal, ao impor sua posição aos parceiros do portfólio/redes de alianças, inibe a inovação radical, ou seja, a exploração.

P4: O isomorfismo coercitivo, por parte da empresa focal, ao impor sua posição aos parceiros do portfólio/redes de alianças, pode ter efeito positivo na inovação incremental, ou seja, no aproveitamento (exploração).

P5: O isomorfismo normativo, proveniente da profissionalização, ao gerar um entendimento comum entre os parceiros do portfólio/redes de alianças, limita a abertura a novos pensamentos e consequentemente à inovação.

P6: O processo isomórfico mimético, quando a empresa busca imitar na totalidade, não apenas imitando certos aspectos relevantes, tem uma influência negativa sobre o desempenho em inovação.

P7: Ao buscar legitimidade por meio de comportamentos semelhantes, devido ao isomorfismo, a empresa aumenta seu reconhecimento, levando à melhoria indireta no desempenho em inovação.

P8: As relações contratuais existentes nos mecanismos de governança, quando complexas, aumentam o custo de transação, influenciando negativamente a inovação.

P9: As relações contratuais existentes nos mecanismos de governança, quando reduzidas, principalmente devido ao caráter de confiança existente nas relações, diminuem os custos de transação e influenciam positivamente a inovação.

P10: Em ambientes institucionais desenvolvidos, a aprendizagem organizacional é baseada em assimilação, favorecendo a inovação por meio da internacionalização.

P11: Em ambientes institucionais pouco desenvolvidos, a aprendizagem organizacional é baseada em acumulação, favorecendo a inovação por meio da importação de tecnologia.

P12: Em ambientes institucionais pouco desenvolvidos, os investimentos diretos de uma EMN diminuem, impactando negativamente o desempenho em inovação.

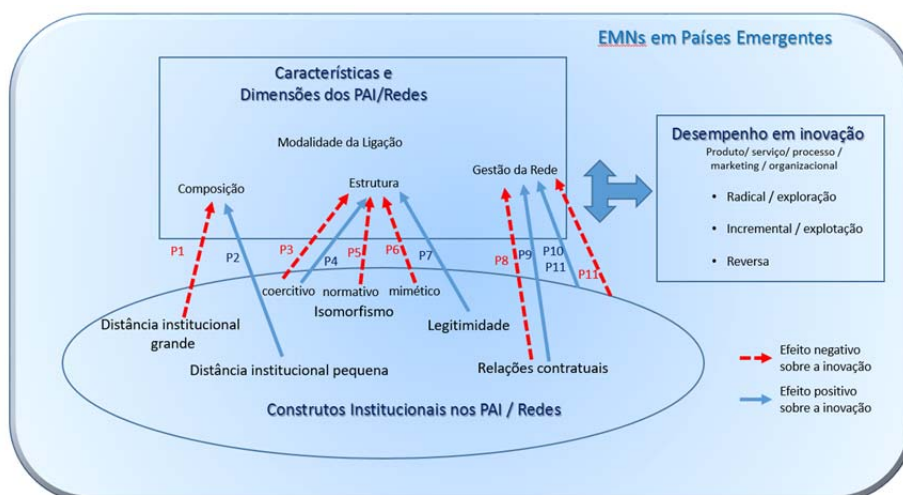


Figura 2 - Modelo preliminar

As proposições que estão identificadas no modelo serão investigadas durante o estudo de caso e estão relacionadas aos indicadores propostos e acrescentados ao modelo *SNA framework innovation (SNA-IF)* de Macedo-Soares (2014; 2015).

As proposições 1 e 2 estão relacionadas com a distância institucional. Espera-se obter indicações de que grandes distâncias entre os países, especialmente se um deles for subdesenvolvido irão aumentar os custos de transação e impactar negativamente o desempenho em inovação. No caso de distâncias pequenas, as diferenças institucionais serão menores e impactarão positivamente a inovação.

As proposições 3, 4,5 e 6 referem-se ao isomorfismo. Busca-se comprovar que apenas o isomorfismo coercitivo por parte da empresa focal favorece a inovação incremental.

A proposição 7 diz respeito à legitimidade para verificar o equilíbrio entre a legitimidade interna e externa, aumentando o reconhecimento e aceitação da empresa, podendo levar a um melhor desempenho em inovação.

As proposições 8 e 9 concernem com as relações contratuais. Se essas foram complexas, irão aumentar o custo de transação e a estrutura de governança, podendo impactar negativamente no desempenho em inovação.

As proposições 10, 11 e 12 vão verificar como o grau de desenvolvimento do ambiente institucional impacta no desempenho em inovação. Se o ambiente for subdesenvolvido, a inovação deve ocorrer por meio de importação de tecnologia, uma vez que a aprendizagem ocorre por acumulação e devem ocorrer poucos investimentos diretos das EMNs, o que impacta negativamente o desempenho em inovação. Caso o ambiente institucional seja desenvolvido a inovação ocorre por internacionalização influenciada pelo aprendizado por assimilação.

3

Metodologia

De acordo com Alvesson e Sköldbberg (2000), o tipo de problema, ou fenômeno, a ser investigado aponta para o tipo de metodologia a ser adotada. Gramsci (1999) afirma que “toda pesquisa cria para si um método adequado, uma lógica própria, cuja generalidade e universalidade consistem apenas em serem conformes ao fim” (GRAMSCI; 1999).

Neste capítulo, serão explicados a linha da pesquisa, sua conceituação, o universo da pesquisa com a seleção dos sujeitos e os procedimentos adotados para a coleta e tratamento dos dados. Por fim, serão apresentadas as limitações dos métodos utilizados.

3.1

Linha epistemológica

Na pesquisa em questão, neste trabalho, optou-se por utilizar a linha epistemológica considerada pós-positivista, pois essa não envolve apenas fatos e dados, sendo puramente quantitativa, mas também considera como relevantes as percepções, opiniões, possuindo caráter mais qualitativo e subjetivo (DENZIN; LINCOLN 2000). O pós-positivismo foi defendido por Karl Popper (2004), quando este investiu na falsificação, ao criticar a ideia da veracidade do positivismo lógico.

Segundo Laville e Dionne (1999), a abordagem qualitativa não deve ser considerada como a reunião de uma série de aspectos não quantitativos, mas sim o estudo empírico de um fenômeno localizado socialmente e definido pela sua própria história. Tal abordagem qualitativa é um processo que não admite visões estanques do objeto estudado, dado que a pesquisa se desenvolve dinamicamente, retroalimentando-se e reformulando-se constantemente, uma vez que, em determinados momentos, a análise dos dados sugere nova busca de informações e vice-versa (TRIVIÑOS, 1992).

Vale ressaltar também que esse estudo, de acordo com seus objetivos, pode ser caracterizado como uma pesquisa descritiva. Vergara (2005), descreve a pesquisa descritiva como sendo aquela que expõe características de uma determinada população ou de um fenômeno, podendo, ainda, estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza, sem que tenha, no entanto, compromisso de explicar os fenômenos que descreve. Também podemos caracterizá-la como sendo explicativa, cujo objetivo principal é tornar o objeto da pesquisa inteligível, estabelecendo relações de causa e efeito, de influência entre fenômenos ou detalhando as características de uma determinada situação, a fim de compreendê-la melhor.

Ainda de acordo com Vergara (2005), a pesquisa pode ser classificada quanto aos meios utilizados, que neste trabalho foram pesquisa bibliográfica, levantamento documental, *survey* e estudo de casos múltiplos. Sendo que esse último foi o principal meio utilizado.

Segundo Yin (2010), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes” (YIN, 2010, p.39). O autor recomenda que o estudo de caso utilize múltiplas fontes de evidência.

O estudo de caso pode ser adotado para descrever uma situação no seu contexto ou testar teorias (YIN, 2010; EISENHARDT, 1989). Eisenhardt e Graebner (2007) destacam que os casos são bases para desenvolver teorias de forma indutiva.

O enfoque abdutivo (ciclo entre indução e dedução) em estudos de casos é particularmente útil no desenvolvimento de teorias. Dubois e Gadde (2002) identificaram este processo como *Systematic Combining*, que é o processo em que o *framework* teórico, o trabalho de campo e a análise do caso ocorrem simultaneamente.

Laville e Dione (1999) alertam para o fato de que as conclusões de tal investigação valem, de início, para o caso considerado e não asseguram, *a priori*, sua aplicação a outros casos. Entretanto, essa limitação pode ser atenuada com a utilização de casos múltiplos. Ao se adotar o estudo de caso múltiplo, deseja-se obter a lógica da replicação. Esta replicação, segundo Eisenhardt (1989) e Yin (2010), pode ser uma replicação literal, onde se deseja obter resultados similares ou a replicação teórica, onde se obtêm resultados contrastantes previsíveis. Ao se pensar em replicação teórica os pesquisadores devem buscar casos ao extremo, trabalhar nas polaridades. Casos múltiplos

servem como replicações, contrastes e extensões da teoria emergente (YIN, 2010). Da mesma forma que em casos únicos, os estudos de casos múltiplos podem conter casos individuais holísticos ou integrados (YIN, 2010).

Eisenhardt e Graebner (2007) observam que os estudos de casos, principalmente os de casos múltiplos são bastante apropriados para a construção da teoria. A teoria emerge a partir da identificação de padrões de relacionamento entre os construtos dentro e entre os casos e os seus argumentos lógicos subjacentes.

Halinen e Tornroos (2005) consideram que o método do estudo de casos múltiplos seja bastante adequado para as pesquisas em redes de empresas (conjunto de atores conectados com o propósito de fazer negócios), uma vez que estas se enquadram na definição do conceito de Yin (2010), onde não se definem claramente as fronteiras entre o fenômeno estudado e seu contexto. Como a unidade de análise é uma rede, deve-se ter preocupação com as fronteiras, com a complexidade da rede, sua dimensão temporal e a comparação entre os casos. Esta comparação é fundamental quando o objetivo da pesquisa for gerar teoria (HALINEN; TORNROOS, 2005).

O método do estudo de caso é particularmente adequado também para pesquisas em negócios internacionais onde os dados são coletados a partir de diferentes culturas e fronteiras. (GHAURI, 2004).

No estudo de casos múltiplos, o uso de múltiplas fontes de evidência é particularmente útil, proporcionando “o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação” (YIN, 2010 p.143), cujo objetivo é conseguir um conjunto de informações sobre o contexto da pesquisa (EISENHARDT, 1989). A triangulação de métodos, fontes e dados reduz a probabilidade de erros de interpretação e produz uma visão mais completa, holística e contextual do objeto em estudo (GHAURI, 2004).

3.2

Etapas da pesquisa

O presente trabalho pode ser descrito como uma pesquisa de campo constituída de uma etapa preliminar, referente à revisão da literatura e identificação dos construtos e variáveis, seguida por duas etapas: identificação dos grupos estratégicos e estudo de caso múltiplo (Figura 3).

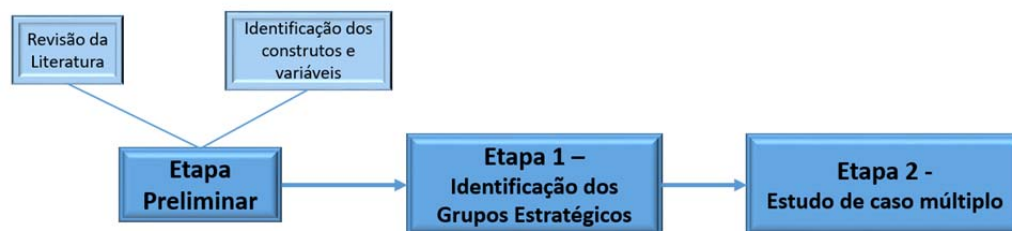


Figura 3 – Etapas da Pesquisa

Na etapa preliminar foi realizada a revisão da literatura, de forma a contribuir para a definição do problema a ser estudado, bem como o planejamento da pesquisa. Após a revisão da literatura, quando se buscou estabelecer o estado da arte com relação ao tema da pesquisa, foi definido o referencial teórico da pesquisa. Ainda, na etapa preliminar, foram identificados as variáveis e os construtos relacionais com foco em inovação, no contexto institucional e no setor automobilístico. Em seguida, esboçou-se um arcabouço preliminar.

A revisão da literatura, conforme já relatado, foi realizada por meio de pesquisa bibliométrica, envolvendo as palavras chaves para a pesquisa. Primeiramente, foi realizada uma pesquisa mais ampla sobre PAI e inovação e depois outras mais específicas, focando no contexto institucional e no setor automobilístico. A análise qualitativa dos artigos seguiu a metodologia proposta por Villas, Macedo-Soares e Russo (2008).

A Etapa 1 constituiu na identificação dos grupos estratégicos das empresas multinacionais da indústria automobilística atuando no Brasil. Para essa etapa foi realizada análise estatística utilizando Z-score, Shapiro-Wils, análise de fator, seguida por análise de cluster do tipo K-means, MANOVA e ANOVA. Esta etapa teve a finalidade de identificar duas empresas (montadoras) de grupos diferentes para ser objeto de estudo de caso. A identificação destes grupos estratégicos faz parte do artigo de Porto, Pinho, Paula e Macedo-Soares (2016) apresentado no GBATA (*Global Business and Technology Association - Conference*) 2016.

A Etapa 2 é um estudo de casos múltiplos, com a participação de 2 empresas montadoras não identificadas (serão referidas como GAMA e DELTA) instaladas no Brasil, sendo que cada uma pertence a um grupo estratégico identificado na Etapa 1. Além das montadoras, procurou-se identificar as percepções de alguns fornecedores dessas montadoras. Com o uso de múltiplas fontes de evidências, investigação documental e, principalmente, questionários estruturados, ou seja, evidências tanto qualitativas quanto quantitativas puderam

validar o arcabouço proposto. Os questionários foram aplicados nos meses de setembro e outubro de 2016. Para complementar o estudo foi realizada uma pesquisa, com o uso de questionário estruturado, com os fornecedores de autopeças. Evidências quantitativas podem indicar relações que passam despercebidas ao pesquisador ou podem corroborar os resultados qualitativos que são úteis para a compreensão da lógica (EISENHARDT, 1989).

3.3

Universo e amostra

O universo da Etapa 1 – *identificação dos grupos estratégicos* – consiste nas doze montadoras de veículos de passeio da IA que possuem fábricas instaladas no país e que são associadas à Anfavea. Estas empresas representam mais de 90% de participação de mercado no período compreendido entre 2010 a 2014. As montadoras investigadas nesta etapa foram: Citroen, Fiat, Ford, GM, Honda, Hyundai, Mitsubishi, Nissan, Peugeot, Renault, Toyota e VW.

O universo da Etapa 2 – *estudo de caso múltiplo* – foi constituído de duas montadoras de automóveis, pertencentes a grupos estratégicos diferentes. A escolha da empresa entre as outras montadoras do mesmo grupo deu-se por conveniência e possibilidade de acesso. Por questões de sigilo exigidas por parte das empresas, estas são denominadas ao longo do estudo de caso de Empresa GAMA e Empresa DELTA.

O universo dos fornecedores que fizeram parte da pesquisa complementar foram os fabricantes de autopeças associados ao SINDIPEÇAS e à ABIPEÇAS em 2015, que correspondem a 483 empresas. Dentre estes foram selecionados 326 por possuírem endereço eletrônico disponível no SINIPEÇAS (2015).

Os sujeitos pesquisados da empresa GAMA foram onze funcionários e um ex-funcionário, aposentado recentemente, distribuídos em áreas e níveis hierárquicos diferentes, conforme pode ser visualizado no Gráfico 1.

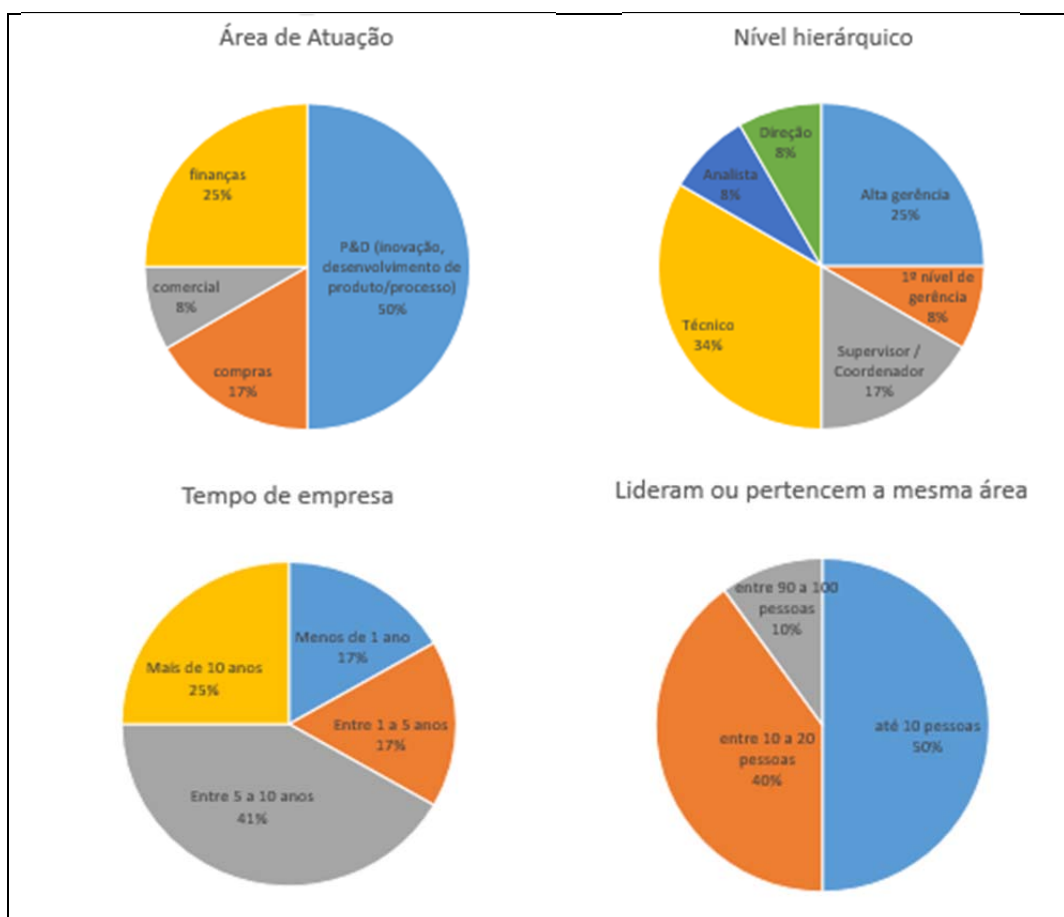


Gráfico 1- Perfil dos sujeitos pesquisados da empresa GAMA

De acordo com o Gráfico 1 verifica-se que 50% dos respondentes pertencem a área de inovação e desenvolvimento de produto/processo e que 58% possuem cargo de liderança. Para 90% dos respondentes, o número de pessoas lideradas ou pertencente às mesmas áreas é de até 20 pessoas. A maioria dos respondentes (41%) trabalha na empresa GAMA por um período entre 5 a 10 anos.

Para complementar a pesquisa na empresa GAMA foi aplicado um questionário similar ao da montadora em quatro fornecedores de autopeças da empresa. Todos são fornecedores de primeiro nível – sistemistas, ou seja, entregam sistemas de peças completos às montadoras e são empresas multinacionais, sendo que duas fornecem para o mercado global e duas fornecem para o mercado local e o Mercosul. Os respondentes pertencem à área executiva (1), de planejamento (2) e de P&D (1), ocupando cargos de liderança e trabalham nas respectivas empresas há mais de 10 anos.

Os sujeitos pesquisados da empresa DELTA foram seis funcionários, e um ex-funcionário, que se desligou em setembro de 2016 após 17 anos trabalhando na empresa. O perfil dos respondentes da pesquisa na empresa DELTA pode ser visto no Gráfico 2.

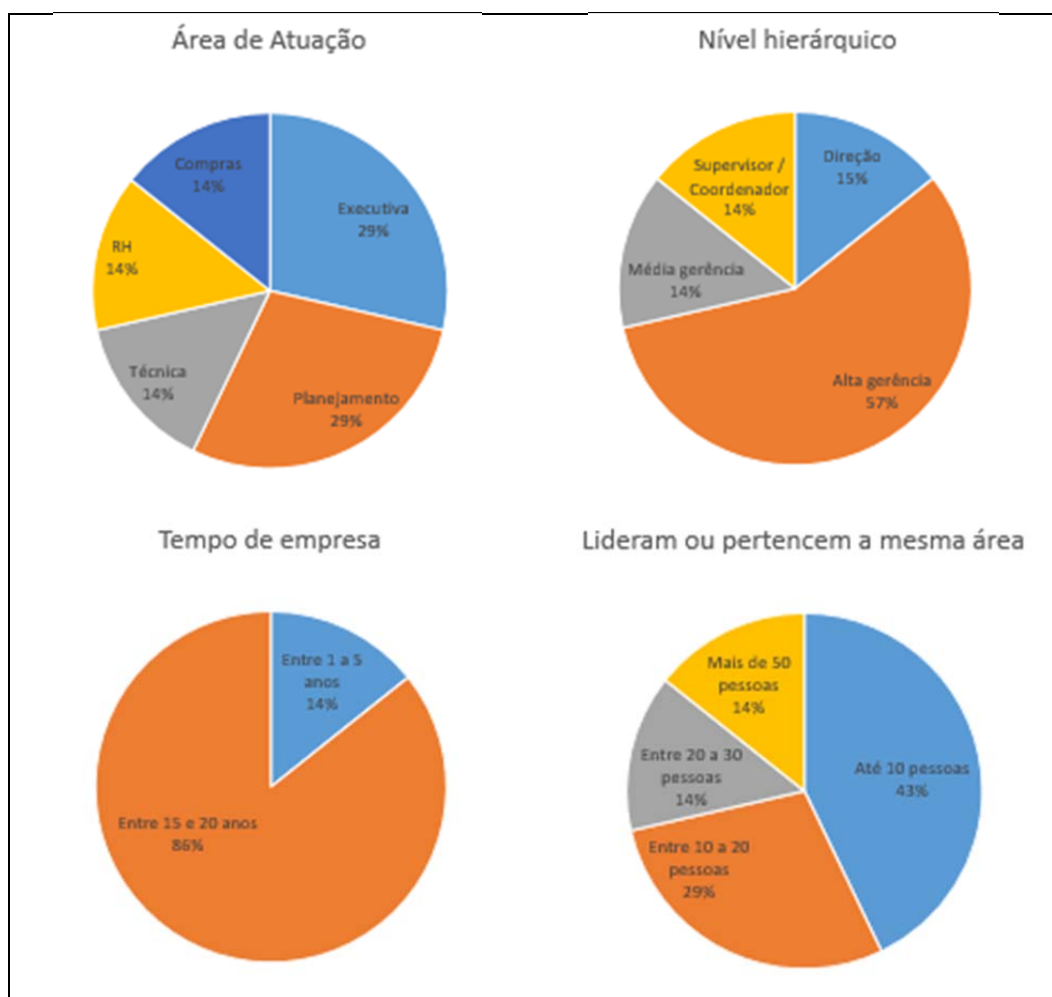


Gráfico 2- Perfil dos sujeitos pesquisados da empresa DELTA

Todos os respondentes da empresa DELTA possuem cargo de liderança e 86% têm vasto conhecimento, uma vez que trabalham há mais de 15 anos na empresa. Verifica-se que 58% dos respondentes pertencem à área executiva ou de planejamento e 15% à área de compras, o que reforça a contribuição destes para a pesquisa. Para 72% dos respondentes, o número de pessoas lideradas ou pertencentes às mesmas áreas é de até 20 pessoas. Os respondentes responderam ao questionário baseando-se nas percepções da sua área de atuação (Gráfico 2).

De forma similar, à empresa GAMA também foram aplicados questionários em três fornecedores de autopeças da empresa DELTA, sendo dois fornecedores de primeiro nível – sistemistas, e um fornecedor de terceiro nível que fabrica peças isoladas. Porém, como este último fornecedor não participa de alianças, ele foi retirado da amostra. Os demais são empresas multinacionais que fornecem para o mercado global. Um destes fornecedores pertence ao condomínio industrial da montadora. Os respondentes pertencem à área executiva e ocupando cargos de direção.

Em relação à pesquisa complementar realizada com os fabricantes de autopeças associados ao SINDIPEÇAS e à ABIPEÇAS em 2015, apenas 7% respondeu ao questionário. Destes, foram considerados 60,9%, ou seja, 14 empresas, já que as demais forneceram exclusivamente as informações do perfil do respondente e da empresa. Desta amostra, 11 são originados de empresas multinacionais e três nacionais, sendo que 78,6% são fornecedores de primeiro nível, sistemistas. Uma empresa fornece apenas para o mercado local e as demais além do mercado nacional para o Mercosul (7) e para o mercado global (6). Duas empresas de autopeças estão situadas em condomínio industrial.

3.4

Coleta dos dados

A coleta de dados foi feita de forma diferente em cada etapa da pesquisa, buscando atingir os resultados esperados.

Na etapa preliminar foi realizada uma investigação documental e telematizada, na qual as informações foram coletadas por meio da Internet (sites das montadoras, relatórios do IPEA, PINTEC, ANFAVEA, AMPEI, OICA, revistas da área, entre outros). Foi realizado um estudo sistematizado com base nos materiais acessíveis ao público como livros, jornais, teses, dissertações, artigos científicos recentes, banco de dados, revistas indexadas, literatura especializada e redes eletrônicas.

3.4.1

Coleta dos dados e variáveis selecionadas para a análise dos grupos estratégicos – Etapa 1

Na *identificação dos grupos estratégicos* - Etapa 1, os dados foram coletados do Anuário Estatístico da IA e do *Brazilian Automotive Guide*, disponibilizados pela Anfavea. Os dados de mercado foram extraídos da Fenabreve. Foram utilizados também os resultados da pesquisa de satisfação de

consumidores realizada pela J.D. Powers (2015). Destaca-se que esta pesquisa é utilizada pelas próprias montadoras como indicador de desempenho no mercado. Todos os dados foram coletados considerando o período de 2010 a 2014.

3.4.1.1

Seleção das variáveis de estratégia competitiva

Com base na tipologia de Fahey e Randall (1998), nos estudos de Nohria e Garcia-Pont (1991) e com o apoio de especialistas da área, foram definidas as variáveis utilizadas para a realidade da IA brasileira, que possibilitaram a classificação das montadoras em seus grupos estratégicos.

Variáveis dependentes:

São as variáveis de desempenho das montadoras. Neste estudo foram selecionadas as seguintes variáveis para representar o desempenho, considerando automóveis e veículos comerciais leves:

- *Market-share* em 2014 (MS) – participação relativa nas vendas unitárias;
- Crescimento de *Market-share* (CMS) – percentual de crescimento da participação relativa nas vendas unitárias entre 2010 e 2014;
- Crescimento das vendas (CV) – percentual de crescimento de vendas unitárias entre 2010 e 2014.

Variáveis independentes:

As variáveis independentes foram selecionadas de forma que as mesmas se adequassem à tipologia de Fayer e Randall (1998). Em todas foram considerados os resultados consolidados referente ao período de 2010 e 2014.

Escopo de Produto:

- Preço de ponta (PP) – variável categórica que identifica se a montadora disponibiliza para venda pelo menos um modelo de veículo popular;
- Amplitude de oferta (AO) – somatório da quantidade de classes de itens ofertados para quais a montadora disponibiliza automóveis;
- Posicionamento do produto e imagem da marca (PR) – posição dos modelos mais vendidos pela montadora dentro do *ranking* de vendas;
- Porcentagem de automóveis vendidos (PV) – razão entre a venda de automóveis e a venda total (automóveis +caminhonetes).

Escopo Geográfico:

- Cobertura geográfica (CG) – total de concessionárias distribuídas pelo país (média entre 2010 e 2014).

Escopo do Cliente:

- Índice de satisfação geral (ISG) – índice que mede a satisfação no ato da compra, gerado pela pesquisa J.D. Powers (2015);
- Índice de satisfação com os serviços (CST) - índice que mede a satisfação com os serviços de pós-venda, gerado pela pesquisa J.D. Powers (2015)

Postura Competitiva:

- Número de fábricas (NF) – média entre 2010 e 2014;
- Plataforma de desenvolvimento local (PD) – índice de 1 a 3, sendo 1 quando não existe desenvolvimento local, 2 quando o grau de desenvolvimento é médio e 3 quando a montadora apresenta um alto desenvolvimento local;
- Índice de produtividade (IP) – razão entre o número de funcionários e o total de veículos produzidos,
- Foco (RM) – porcentagem de vendas do modelo mais vendido sobre o total de unidades comercializadas.

As 14 variáveis utilizadas no estudo estão listadas no Quadro 9. Devido à ausência de normalidade da variável índice de produtividade (IP), a mesma sofreu transformação para logaritmo natural (ln) para corrigir o problema.

Quadro 9 – Estatística descritiva das variáveis dependentes e independentes

Variável	Mín	Máx	Média	Desvio Padrão
Preço de ponta (PP)	0	1	-	-
Amplitude da oferta (AO)	4	13	7,83	2,92
Posicionamento do produto e imagem da marca (PR)	1,00	12,00	6,50	3,61
Porcentagem de automóveis vendidos (PV)	66%	100%	88%	10%
Cobertura Geográfica (CG)	24,40	580,80	271,70	169,08
Número de Fábricas (NF)	1,00	3,40	1,93	0,95
Desenvolvimento Local (DL)	1	3	1,92	0,90
ln (Índice de Produtividade - IP)	0,02	0,09	0,04	0,02
Foco (RM)	23%	51%	38%	8%
Índice de Satisfação Geral (ISG)	0	5	2,67	1,56
Índice de Satisfação com Serviços (CST)	2	5	3,25	0,97
Market Share (MS)	1%	21%	8%	7%

Crescimento de Market-Share (CMS)	-52%	113%	22%	55%
Crescimento das Vendas (CV)	-54%	145%	31%	69%

Fonte: elaboração própria

3.4.2

Coleta dos dados e indicadores selecionados para a análise das proposições do modelo – Etapa 2

Na Etapa 2, estudo de casos múltiplos, também foi realizada uma investigação documental e telematizada. Esta foi seguida por um levantamento de percepções por meio de um questionário estruturado a ser respondido pelos gestores (executivos e/ou alta gerência) das empresas pesquisadas.

O questionário elaborado foi baseado em outros questionários já aplicados e também constituídos a partir dos *frameworks* Global SNA (2011) e SNA – *Innovation Framework* de Macedo-Soares (2015). Foi constituído por perguntas fechadas, com respostas baseadas na escala Likert de 3 pontos e com espaço aberto caso o respondente desejasse complementar sua resposta. Foi dividido em seis partes:

- **Parte 1 - Identificação do respondente:** Identificação da montadora e do perfil do respondente.
- **Parte 2 - Perfil estratégico da empresa:** Identificação das percepções dos respondentes quanto ao perfil estratégico da montadora.
- **Parte 3 - Participação da empresa em alianças e PA/rede de alianças:** Identificação da participação montadora em PA/rede de aliança estratégicas voltadas à inovação e o envolvimento dos principais atores.
- **Parte 4 - Caracterização das alianças e redes de alianças:** Levantamento sobre as características dos PA/rede de alianças estratégicas voltados à inovação das quais a montadora participa, sob o ponto de vista de sua densidade, escopo, posicionamento e diversidade. Identificação da participação da montadora em PA/rede de alianças estratégicas voltadas à inovação e o envolvimento dos principais atores.
- **Parte 5 - Caracterização do desempenho em inovação da empresa:** Identificação das percepções dos respondentes quanto ao desempenho em inovação da montadora.

- **Parte 6 - Caracterização do contexto institucional nas alianças e PA/rede de alianças da empresa:** Identificação das percepções dos respondentes quanto à influência dos indicadores institucionais no desempenho em inovação da montadora.

Um detalhamento da Parte 6 é apresentado no Quadro 10.

Quadro 10 – Relação entre questões institucionais e indicadores

Questões	Indicadores	Referência
1.1	Isomorfismo	Adaptado de DiMaggio e Powel (2007)
1.2; 1.3;1.4;1.5;1.6;1.7	Isomorfismo coercitivo	Adaptado de DiMaggio e Powel (2007)
1.8;1.9;1.10;1.11;1.12; 1.13;1.14	Isomorfismo normativo	Adaptado de DiMaggio e Powel (2007)
1.15;1.16;1.17; 1.27	Isomorfismo mimético	Adaptado de DiMaggio e Powel (2007)
1.18; 1.19; 1.20; 1.21	Legitimidade regulatória	Adaptado de Scott (1995)
1.22; 1.23; 1.24; 1.25;	Legitimidade normativa	Adaptado de Scott (1995)
1.26	Governança; legitimidade	Adaptado de DiMaggio e Powel (2007); Scott (1995)
3.1; 3.2; 3.3 ;3.4; 3.5; 3.6; 3.7; 3.8; 3.9; 3.10	Distância institucional - regulatória	Adaptado de Rocha e Ávila (2015)
3.11; 3.12; 3.13; 3.14; 3.15; 3.16; 3.17; 3.18; 3.19; 3.20	Distância institucional - normativa	Adaptado de Rocha e Ávila (2015)
3.21; 3.22; 3.23; 3.24; 3.25; 3.26; 3.27	Distância institucional – cultural-cognitiva	Adaptado de Rocha e Ávila (2015)
5.1; 5.2; 5.3; 5.4; 5.5; 5.6; 5.7; 5.8; 5.9; 5.10; 5.11; 5.12; 5.13; 5.14; 5.15; 5.16; 5.17; 5.18; 5.19; 5.20	Relações contratuais e estrutura de governança	Adaptado de Ferrato <i>et al</i> (2006)

As questões da Parte 6, juntamente com as demais questões do questionário, possibilitaram levantar informações para a análise das proposições do arcabouço proposto.

3.5 Tratamento dos dados

Os dados foram tratados de forma qualitativa e quantitativa, uma vez que, conforme relatado, essa pesquisa tem natureza pós-positivista. Segundo Morse (1994), a etapa de tratamento de dados visa, como o próprio termo indica, preparar os dados para a subsequente análise, requerendo questionamentos, busca por respostas e uma recuperação exata dos dados.

Como cada etapa da pesquisa utilizou uma forma diferente de coleta de dados, o tratamento dos mesmos também foi diferente.

Na etapa preliminar os dados foram tratados com técnicas de análise de conteúdo. Foi feita a ordenação por assunto e a seleção dos autores com linhas de pesquisa mais relevantes para o desenvolvimento da pesquisa. De acordo com Weber (1990), é necessário que os dados sejam classificados em poucas categorias de conteúdo e esta classificação deve ser confiável e consistente, gerando variáveis que representem o construto que o pesquisador pretende medir.

Na Etapa 2 – estudos de caso múltiplos – apesar da análise ser basicamente qualitativa, os dados foram tratados de acordo com a coleta correspondente. Para os questionários foi utilizada estatística descritiva.

Ao final da Etapa 2, os resultados do questionário foram confrontados com a análise documental e posteriormente com a revisão da literatura, em especial com a teoria institucional, visando validar o arcabouço proposto na pesquisa.

3.5.1

Tratamento dos dados para a análise dos grupos estratégicos – Etapa 1

Os dados para a análise dos grupos estratégicos foram tratados estatisticamente com o uso do software SPSS 22, seguindo as etapas indicadas:

1ª etapa: Preparação da base

Com o objetivo de padronizar a variabilidade dos dados, eliminando algumas distorções existentes nos dados ou nas escalas utilizadas em cada variável, aplicou-se uma transformação Z-score em todas as variáveis.

2ª etapa: Teste de normalidade

Como todas as técnicas estatísticas utilizadas posteriormente têm como premissa a normalidade das variáveis dependentes e independentes,, foram utilizados os testes de Kolmogorov-Smirnov para testar a normalidade da distribuição das variáveis.

Para corrigir a ausência de normalidade eventual das variáveis, aplicou-se o logaritmo natural. Esta técnica se apresentou adequada para todos os desvios apresentados.

3ª etapa: Análise de fator exploratória

O uso da análise de fator teve como objetivo reduzir o número inicial, 11, de variáveis estratégicas. Como para cada variável existem poucos casos garantiu-se que o MSA (*measure of sample adequacy*) da amostra ficasse bem superior ao mínimo aceitável de 0,5 e que o teste de esfericidade de Bartlett fosse significativo a 0,05. Variáveis que apresentaram MSA individual baixo foram retiradas da análise.

A escolha do número de variáveis resultantes foi realizada por meio da análise *scree-plot*. Posteriormente, objetivando maximizar a presença de cada variável original nas dimensões resultantes realizou-se a rotação ortogonal VARIMAX. As dimensões resultantes foram nomeadas de forma coerente com as variáveis estratégicas formadas com peso acima de 0,7.

4ª etapa: Análise de *cluster* do tipo K-means

Escolheu-se realizar a análise de *cluster* do tipo k-means, pois tal análise agrupa os casos em torno de centróides teóricos pré-definidos para uma quantidade fixa de grupos. Cada *cluster* representa um grupo estratégico com características específicas. A análise indica as distâncias euclidianas e forma os grupos, apontando os centróides mais próximos de cada um dos cinco grupos definidos na tipologia de Porter (1986), adotada nesta análise.

Ressalta-se que havia a preferência por utilizar a tipologia de Mintzberg (1988) por esta possuir maior poder descritivo do que a de Porter (1986) (KOTHA; VADLAMANI, 1995). Porém, por questões de dificuldade de acesso aos dados necessários para viabilizar a operacionalização da análise segundo a tipologia de Mintzberg optou-se por adotar a tipologia de Porter (1986), o que não comprometeu a análise e o objetivo desta de identificar empresas de grupos estratégicos diferente para ser objeto do estudo de caso.

Os centróides teóricos de cada um dos grupos de Porter (1986) - liderança em custo, diferenciação, enfoque baseado em custo, enfoque baseado em diferenciação e *stuck-in-the-middle* - foram definidos a partir dos quadrantes de cada uma das dimensões estratégicas resultantes da análise de fator, que foram calculados para a análise de cluster como um *summated scale* das variáveis estratégicas com peso maior do que 0,7 em cada fator.

5ª etapa: Comparação do desempenho dos grupos

Deve-se verificar se existem diferenças estatísticas significativas no desempenho médio entre os cinco grupos definidos. Para garantir uma separação expressiva aplicou-se uma MANOVA entre os centróides resultantes dos grupos. O nível de significância testado foi de 0,05.

Em seguida, aplicou-se ANOVA em cada uma das variáveis de desempenho, considerando a pertinência em cada um dos grupos para testar se o desempenho médio dos grupos é diferente. ANOVA foi testada com uma significância de 0,05.

Após estes procedimentos foram realizadas análises *post-hoc* de Bonderroni e DMS para as variáveis de desempenho com diferenças significativas visando ordenar os desempenhos entre pares de *clusters* e consequentemente identificar quais grupos possuem melhor desempenho em relação aos demais.

3.6

Limitações dos métodos

Após definir a metodologia a ser utilizada neste trabalho, é importante esclarecer as limitações inerentes aos métodos adotados.

A metodologia escolhida apresenta algumas limitações quanto à coleta e ao tratamento dos dados, contudo estas não invalidam a pesquisa quanto aos seus objetivos, uma vez que podem ser previstas e superadas. Ao se utilizar o método de estudo de caso, não é possível generalizar estatisticamente as conclusões, porém esse não é o objetivo do trabalho. De qualquer forma, como será realizado um estudo de caso múltiplo, a validade externa pode ser aumentada utilizando-se a lógica da replicação. Em estudos de casos considera-se a generalização analítica e não estatística (YIN, 2010; PAUWELS; MATTHYSSENS, 2004; OZCAN; EISENHARDT, 2009).

Uma limitação percebida na análise dos grupos estratégicos foi em relação a dificuldade de acesso às informações sobre a IA. As empresas não estão listadas no Ibovespa⁹, o que dificultou a obtenção de dados contábeis para mensurar de forma mais precisa o desempenho das montadoras.

O número reduzido (12) de montadoras existente no Brasil, cujos dados estavam disponíveis em 2015 na Anfavea e Fenabrave, também afetou a aplicação das técnicas de análise fatorial e de *cluster*, fato que exigiu atenção especial durante a condução dos testes estatísticos para validar os métodos utilizados, levando à exclusão de algumas variáveis estratégicas da análise.

⁹Ibovespa - É o indicador do desempenho médio mais importante das cotações das ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo.

O acesso aos gestores e executivos das empresas para responder ao questionário ou participar de entrevistas revelou-se bastante difícil, principalmente no momento atual de crise que o setor está enfrentando.

O número reduzido de respostas dos fornecedores de autopeças pode não representar todo o setor, entretanto o objetivo não era fazer uma generalização, mas identificar as principais percepções do setor em relação ao assunto abordado nesta pesquisa.

Porém, ao se trabalhar com a triangulação dos métodos, ou seja, utilizando-se de vários instrumentos para a coleta de dados, busca-se superar grande parte das limitações de cada método utilizado. Segundo Yin (2010) a importância da triangulação é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, onde qualquer conclusão específica em um estudo de caso será muito mais acurada quando alicerçada em fontes distintas de informação. O uso da triangulação reduz a probabilidade de erros de interpretação e produz uma visão mais completa, holística e contextual do objeto em estudo (GHAURI, 2004).

4

Resultados do estudo

4.1

Desenvolvimento da IA no mundo

A indústria automobilística (IA) em termos mundiais passou por três períodos com características bastantes distintas marcadas pelas inovações tecnológicas e mudanças na forma de organizar a produção: produção artesanal, produção com o “fordismo” (transição da produção em pequena escala, do tipo horizontal, para uma produção vertical em grande escala) e a produção enxuta identificada como “toyotismo”. Com o aumento da concorrência internacional e com a globalização, a partir da década de 1990, bem como com a demanda nos países mais desenvolvidos estagnada ou em declínio ocorreu uma forte expansão das empresas da IA para os países emergentes (CAMARGO, 2006; MOHR *et al.*, 2013; LANDAU; KARNA; SAILER, 2016).

O “fordismo” é uma referência a Henry Ford que introduziu inovações no processo produtivo ao integrar com sucesso peças e componentes numa linha de montagem sequencial em sua unidade fabril, além do desenvolvimento de máquinas e equipamentos. O motor à combustão interna dominou o mercado e o seu sucesso deve-se ao processo de montagem baseado no “fordismo”, que proporcionou grandes reduções de custo. Inovações como a intercambiabilidade das peças e o processo de montagem em linha contínua introduziram a produção em massa nas indústrias e o processo de verticalização da produção (FREEMAN; SOETE, 1997).

Com as dificuldades surgidas no Japão após a Segunda Guerra Mundial, os japoneses precisaram reestruturar sua indústria e identificaram falhas no processo “fordista” de produção como excesso de componentes estocados, custo excessivo da produção e problemas de qualidade na linha de produção que não eram sanados a tempo devido ao fluxo contínuo da linha (WOMACK; JONES; ROOS, 1992). Segundo Coriat (1994), os japoneses, então, alteraram o sistema de produção e organização da empresa, surgindo assim o Sistema Toyota de Produção. A introdução de inovações no processo produtivo, como o sistema de produção *just-in-time* (JIT), o desenvolvimento das ferramentas de qualidade e do sistema de controle e gestão da qualidade aumentaram a

produtividade da indústria japonesa, bem como sua eficiência administrativa e a qualidade dos produtos e serviços (FERRO, 1990).

O processo de integração vertical da IA ocorrido no período do “fordismo” pode ser explicado por uma visão dinâmica dos custos de transação, que corresponde a mudanças quantitativas em relação ao crescimento acelerado no mercado e a uma mudança qualitativa em termos de inovação tecnológica e organizacional. Ao introduzir a verticalização no processo produtivo, ocorreu uma inovação radical, que levou à produção em grande escala e ao aumento da produtividade, considerando a introdução de novas máquinas e equipamentos, aumentando o grau de especificidade dos ativos (LANGLOIS; ROBERTSON, 1989).

Com o processo de desverticalização da cadeia produtiva sob influência do “toyotismo” novas estruturas de governança surgiram e as inovações no processo produtivo foram superiores às inovações no produto, surgindo formas de controle mais flexíveis. Os sistemas de modularidade e a formação das redes entre montadoras e empresas fornecedoras de componentes ou conjuntos tornaram-se uma forte característica da indústria (CAMARGO, 2006). Ao processo de desverticalização soma-se a necessidade de desenvolver capacidades organizacionais e suas rotinas de governança.

A cadeia produtiva horizontal e modular, com o envolvimento dos fornecedores nas linhas de produção das montadoras, seguida pela introdução de uma estrutura de organização multidivisional, marcou os passos do processo de multinacionalização da IA (SARTI; BORGHI, 2015). A GM, ao adotar a estrutura multidivisional, procurou resolver diversos problemas a montante da sua cadeia produtiva, como coordenação entre unidades operacionais e compras de novos ativos (CAMARGO, 2006). De acordo com Williamson (1981), a empresa multinacional utiliza a forma organizacional multidivisional para expandir seus ativos do mercado doméstico para além das fronteiras, permitindo uma expansão geográfica das atividades produtivas das montadoras.

A IA iniciou a exportação com os veículos desmontados (CKDs¹⁰ – *completely knocked down*), cuja montagem ocorria em plantas instaladas nos países de destino. Num segundo momento ocorreu a exportação de veículos, seguida pela exportação de capital. Os investimentos realizados pelas empresas

¹⁰CKD é o processo de produção onde os componentes importados dos automóveis são montados localmente. O processamento em uma linha de montagem é a solução mais rentável para cobrir capacidades menores em comparação com a criação de toda uma linha de produção ou importação de carros montados. (LANDAU; KARNA; SAILER, 2016)

automobilísticas adequavam-se às imposições tarifárias e aos incentivos dos governos do país hospedeiro (STURGEON; FLORIDA, 1999).

A partir da entrada das empresas japonesas como novos *players* mundiais, a IA passou a ser uma indústria oligopolista internacional, constituída por empresas sediadas em países específicos, mas com atividades de produção e vendas em escala mundial, caracterizada por uma cadeia produtiva internacional. (GUIMARÃES, 1987). Em mercados com concorrência oligopolista, como a IA, para assegurar sua vantagem competitiva, as empresas tiveram que inovar, melhorar a qualidade dos produtos e processos e criar nichos de mercado (SARTI; BORGHI, 2015).

A instalação das plantas ocorreu primeiro nos mercados europeus, devido às similaridades de cultura e conhecimento industrial e somente mais tarde se estendeu aos países emergentes. A partir da década de 1990, um grande volume de investimentos foi realizado pelas montadoras norte-americanas, europeias e coreanas nos países emergentes, como o Brasil (CAMARGO, 2006; STURGEON; FLORIDA, 1999; MARIOTTO, 2003).

O processo de internacionalização da IA tem sido uma das principais estratégias das montadoras de veículos e vem se intensificando a cada dia, exigindo diversas adaptações por parte das empresas (NETO; PIRES, 2007; VOLPATO, 2002). De acordo com o país hospedeiro, cada empresa adota uma estratégia diferente considerando a diversidade de plataformas, redução de custos, flexibilidade e inovação (MARIOTTO, 2003; CARVALHO, 2005).

Com a consolidação das montadoras japonesas e coreanas no mercado, as montadoras americanas e europeias entraram em crise. A perda de competitividade da indústria americana pode ser relacionada com as decisões de terceirizar até mesmo atividades de alto valor agregado, comprometendo a inovação e fabricação de novos produtos (PISANO; SHIN, 2009). Tanto no mercado americano, quanto no europeu, foram necessárias ações governamentais para contornar a crise de 2008, através de incentivos ao consumo de veículos ou auxílio às montadoras. Além disso, a competitividade das empresas da IA pode aumentar por meio de aquisições ou alianças, possibilitando acesso a novos mercados, novos produtos e novas exigências (FREYSSINET, 2010).

As principais características da competitividade na IA foram descritas por Sarti e Borghi (2015):

- Capacidade continua de inovação por meio de elevados investimentos em P&D, o que possibilita o desenvolvimento de novos produtos e incorporação de novas tecnologias, como os veículos elétricos e híbridos e as tecnológicas embarcadas. Isso demonstra a crescente integração da IA com outros setores ligados ao desenvolvimento tecnológico. Intensificando desta forma as parcerias entre empresas;
- O regime macroeconômico dos países, onde se destaca as taxas de câmbio, juros e os tributos;
- A forma de financiamento relacionada aos novos investimentos e à comercialização dos veículos. Principalmente, o autofinanciamento pelas próprias filiais, o crédito bancário, os empréstimos das matrizes e a captação de recursos públicos por meio dos bancos de desenvolvimento.
- O protecionismo existente em alguns países principalmente em relação a novos entrantes e à manutenção da cadeia produtiva interna;
- A distribuição geográfica da produção é afetada pelas vantagens de custo e de aproveitamento das demandas existentes, bem como das estratégicas dentro da corporação;
- O gerenciamento por parte das montadoras da capacidade útil de produção, permitindo realizar ajustes momentâneos para atender a uma demanda em expansão ou aproveitar melhores custos de determinadas regiões.
- O nível de especialização da produção que se relaciona com o tipo de veículo ofertado. No contexto atual a demanda por veículos compactos, eficientes energeticamente e com energia limpa (menos poluentes) está presente em diversas economias;
- O sistema de articulação local e regional que envolve a produção, principalmente entre países geograficamente próximos, expressados por meio de acordos de comércio ou investimentos conjuntos.

Após explanação da IA no mundo, o próximo tópico discursará sobre os dados atuais.

4.1.1

Dados atuais da IA mundial

A lucratividade da IA cresceu 13 bilhões de Euros entre 2007 e 2012 (MOHR *et al.*, 2013). No entanto, a produção de modelos padronizados e comercializados no nível mundial não estava atendendo aos consumidores, ocasionando pressões quanto à localização das montadoras e adaptações ao mercado local. Com a formação das redes regionais e globais de produção e uma reconfiguração do processo de manufatura, por meio de rearticulação e descentralização das atividades produtivas, a distribuição geográfica do mercado sofreu importantes alterações nas últimas décadas e ainda deve sofrer modificações até 2020 (MOHR *et al.*, 2013; SARTI; BORGHI, 2015).

O aumento da produção mundial de veículos de passeio e o deslocamento da produção dos mercados centrais, principalmente da Tríade (Estados Unidos, Europa, Japão) em direção às economias emergentes podem ser visto no Quadro 11.

Quadro 11-Produção Mundial de Veículos de Passeio por País/Região - Comparativo 2000 e 2015

Região	Ano		Variação 2000/2015	Contribuição 2000-2015
	2000	2015		
Europa	17.582.310	18.515.293	+5,3%	+3,4%
União Europeia (27 países)	-	16.346.591	-	-
União Europeia (15 países)	-	12.625.031	-	-
União Europeia (novos membros)	-	3.721.560	-	-
Outros Europa (incluindo a Turquia)	-	2.168.702	-	-
América	10.018.014	9.397.047	-6,2%	-2,3%
Nafta	8.371.806	7.020.298	-16,1%	-5,0%
Canadá	1.550.500	888.565	-42,7%	-2,4%
México	1.279.089	1.968.054	+53,9%	+2,5%
Estados Unidos	5.542.217	4.163.679	-24,9%	-5,1%
América do Sul	1.646.208	2.376.749	+44,4%	+2,7%
Brasil	1.347.923	2.018.954	+49,8%	+2,5%
Ásia- Oceania	13.477.466	40.022.392	+197,0%	+97,4%
China	604.677	21.079.427	+3386,1%	+75,2%
Índia	513.948	3.378.063	+557,3%	+10,5%
Japão	8.362.590	7.830.722	-6,4%	-2,0%
África	221.278	604.784	+173,3%	+1,4%
Total	41.299.068	68.539.516	+66,0%	+100,0%
Destaque:				
BRICs				
Brasil	1.347.923	2.018.954	+49,8%	+2,5%
Rússia	965.651	1.214.849	+25,8%	+0,9%
Índia	513.948	3.378.063	+557,3%	+10,5%
China	604.677	21.079.427	+3386,1%	+75,2%

Fonte: Dados OICA (2016)

A importância dos BRICs (Brasil, Rússia, Índia, China) na produção mundial está destacada no Quadro 11, evidenciando esta reestruturação geográfica e a ascensão, principalmente da China. A produção chinesa passou de proximamente 600 mil carros produzidos em 2000 para mais de 21 milhões de unidades em 2015. A contribuição da China para o aumento da produção de veículos de passeio neste período foi de 75%. Sua participação na produção mundial passou de 1,46% em 2000 para 30,76% em 2015. No Brasil, também ocorreu uma variação positiva no aumento da produção, de aproximadamente 50% neste período. Porém, a participação relativa da produção brasileira na produção mundial passou de 3,27% em 2000 para 2,95% em 2015, o que reflete a grave crise que o setor vem enfrentando no país desde 2014.

O direcionamento da produção de veículos para os países emergentes também fica bastante explícito no Gráfico 3.

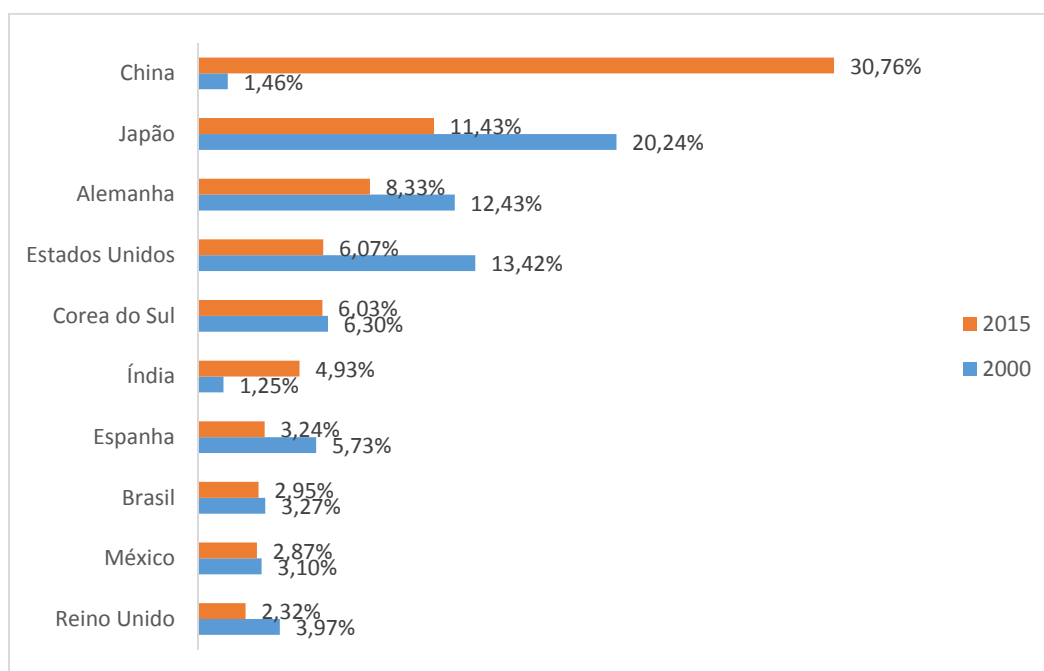


Gráfico 3 -Produção dos 10 principais produtores de veículos de passeio no mundo, ordenados com base na produção de 2015
Fonte: Dados OICA (2016)

No Gráfico 3 observa-se uma grande queda na produção de veículos de passeio no Japão, Alemanha, Estados Unidos e Espanha no período entre 2000 e 2015. Na Coreia do Sul, Brasil e México a diferença no período não foi tão grande. Vale destacar que em 2000 a China e a Índia não estavam entre os 10 principais produtores mundiais, ocupando respectivamente o 14º e 15º lugares. A França que ocupava o 4º lugar em 2000 passou a 11º em 2015 e o Canadá que estava em 8º lugar passou a ocupar a 15ª posição em 2015.

Sarti e Borghi (2015) destacam algumas características que favorecem o deslocamento da produção para os mercados emergentes:

- O tamanho do mercado consumidor e a grande demanda em expansão;
- Matérias-primas e mão de obra com vantagens de custo;
- Desenvolvimento de plataformas de exportação;
- Proximidade com os fornecedores;
- Incentivos à integração regional da produção.

A produção de veículos de passeio, além de estar se concentrando geograficamente nos mercados emergentes, apresenta também uma concentração em algumas montadoras, conforme pode ser verificado no Quadro 12.

Quadro 12: Produção mundial de veículos de passeio por montadoras em 2014 e 2000

	Montadora	2014	%participação em 2014	2000	%participação em 2000
1	VOLKSWAGEN	9.766.293	13,6%	4.859.478	11,9%
2	TOYOTA	8.788.018	12,2%	4.681.435	11,4%
3	HYUNDAI	7.628.779	10,6%	2.023.032	4,9%
4	G.M.	6.643.030	9,2%	5.266.263	12,8%
5	HONDA	4.478.123	6,2%	2.286.771	5,6%
6	NISSAN	4.279.030	5,9%	2.045.371	5,0%
7	FORD	3.230.842	4,5%	4.038.670	9,9%
8	SUZUKI	2.543.077	3,5%	1.196.770	2,9%
9	PSA	2.521.833	3,5%	2.493.980	6,1%
10	RENAULT	2.398.555	3,3%	2.101.855	5,1%
11	B.M.W.	2.165.566	3,0%	834.628	2,0%
12	FIAT	1.904.618	2,6%	2.185.897	5,3%

Fonte: Dados OICA (2016)

O Quadro 12 apresenta o percentual de participação das montadoras em relação à produção total nos anos de 2000 e 2014. As montadoras estão ordenadas em função das 12 maiores empresas de acordo com a produção de 2014. Conforme pode ser verificado, em 2014 a participação de mercado dos cinco maiores produtores atingiu 51,8% demonstrando uma característica do setor que é ser controlado por um número pequeno de grandes grupos. As 12 montadoras apresentadas no Quadro 10 são responsáveis por 78,2% de toda a produção de veículos de passeio em 2014. Percebe-se também o crescimento das montadoras asiáticas e a manutenção ou diminuição do volume produzido pelas montadoras americanas. A Hyundai, sul-coreana, que ocupava a décima posição em 2000 passou a terceiro lugar em 2014, respondendo por 10,6% da produção de veículos de passeio no mundo.

De forma similar à produção, o mercado consumidor também se alterou significativamente, se expandindo em direção aos mercados emergentes. O Quadro 13 apresenta os 12 principais mercados consumidores de veículos de passeio em 2015.

Quadro 13: Venda de veículos de passeio nos principais mercados consumidores em 2015

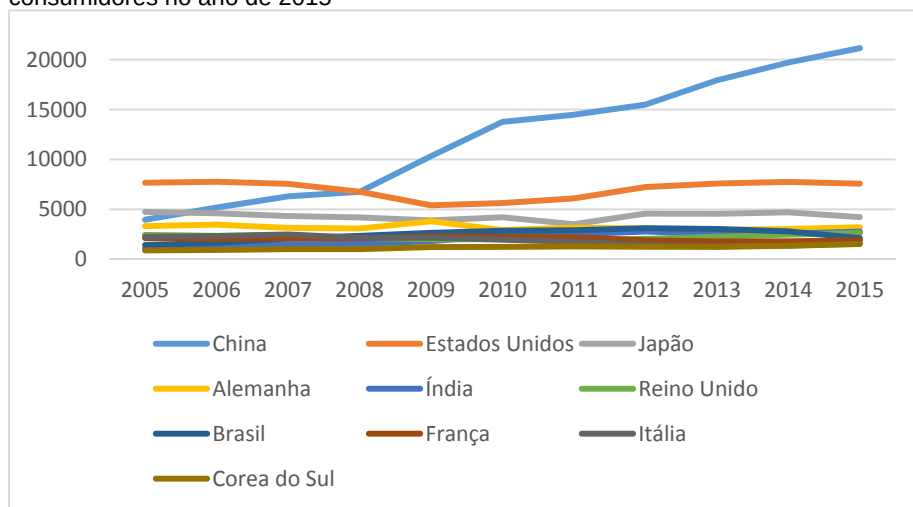
País	2015	Contribuição
China	21.146.320,00	32%
Estados Unidos	7.572.662,00	11%
Japão	4.215.889,00	6%
Alemanhã	3.206.042,00	5%
Índia	2.772.745,00	4%
Reino Unido	2.633.503,00	4%
Brasil	2.122.956,00	3%
França	1.917.226,00	3%
Itália	1.575.524,00	2%
Coreia do Sul	1.533.670,00	2%

Fonte: Dados OIAC (2016)

O mercado chinês lidera a lista, contribuindo com 32% do consumo de carros no mundo, seguido pelos Estados Unidos com 11%. O Brasil está em sétimo lugar, contribuindo com 3% do volume de vendas total.

No Gráfico 4 percebe-se que em 2009 a China ultrapassou os Estados Unidos em volume de vendas, enquanto no Japão e na Alemanha a demanda por veículos de passeio foi reduzida. A Índia, que ocupava a nona posição em 2005, passou ao quinto lugar em 2015, devendo superar outros mercados tradicionais nos próximos anos.

Gráfico 4 – Vendas de veículos de passeio no período de 2000 a 2015 nos 10 principais mercados consumidores no ano de 2015



Fonte: Dados OIAC (2016)

A indústria automobilística é também um grande setor inovador. São investidos mundialmente mais de € 85 bilhões em pesquisa, desenvolvimento e produção contribuindo para receitas públicas superiores a € 430 bilhões em vinte e seis países (OICA, 2016).

As grandes inovações recentes no setor estão relacionadas com o desenvolvimento de formas alternativas de combustíveis, que possam melhorar a qualidade do ar e serem provenientes de fontes sustentáveis, destacando-se os veículos biocombustíveis, híbridos ou elétricos (SARTI; BORGHI, 2015; OICA, 2016).

4.2

Desenvolvimento da IA no Brasil

O Brasil participou do processo de expansão da IA, porém de forma tardia. Em 1919, a Ford instalou a primeira fábrica no país, porém, no sistema CKDs. Foi na década de 1950 que realmente a IA brasileira se instituiu por meio de medidas promovidas pelo governo do então presidente Juscelino Kubistchek, com a criação do GEIA (Grupo Executivo para a Indústria Automobilística). Em 1956, iniciou-se a fabricação do Romi-Isetta na cidade de Santa Bárbara e do DKW da Vemag, sendo ambas cópias de modelos estrangeiros. Em 1957, a Volkswagen (VW) instalou a primeira planta com a produção da Kombi e em 1959 do VW Sedan (Fusca). Em seguida, outras montadoras, que inicialmente apenas montavam ou produziam caminhões, passaram a produzir carros, como a General Motors (GM) e a Ford em 1968 e a Fiat em 1976 (ANFAVEA, 2015). Até 1980, ocorreram períodos de grande crescimento alternados com períodos cuja expansão seguiu em um ritmo mais lento.

Em 1980, devido à crise econômica do Brasil, as atividades da IA sofreram uma grande retração, o que levou ao aumento das exportações (ANFAVEA, 2004). Fatores como a crise do petróleo, endividamento externo e superinflação reduziram a venda de automóveis em 43,5% (MEMORIA, 2015). No final da década de 1980, as montadoras de automóveis de passeio instaladas no Brasil eram: Ford, VW, GM, Fiat e Toyota (ANFAVEA, 2015). Neste período, a fraca atratividade do setor, juntamente com altas barreiras de entrada provenientes da proteção comercial, dificultava a importação de veículos no país (MEMORIA, 2015).

A instalação das empresas de autopeças ocorreu de forma distinta das montadoras, apesar da inter-relação entre elas. A legislação brasileira estabelecia que o setor automobilístico era constituído por EMNs, entretanto o setor de autopeças deveria ser composto de empresas de capital nacional. O fortalecimento das empresas de autopeças, juntamente com uma estrutura verticalizada e de dependência entre montadoras e fornecedores gerou uma relação de cooperação entre as empresas (ADDIS, 1997).

Para enfrentar a crise econômica e financeira que levou à queda de vendas no mercado automobilístico, um caso de *joint venture* marcou o final da década de 1980. A Autolatina, associação entre a Volkswagen e a Ford, feita de 1987 a 1994, foi criada com a finalidade de reduzir os custos e compartilhar tecnologia, apesar de ambas as empresas se manterem lucrativas. Um dos principais motivos da separação das empresas foi a pouca importância dada aos clientes, em relação aos produtos e rede de concessionárias. As duas marcas ofereciam modelos “gêmeos” como Apolo (VW) e Verona (Ford); Quantum (VW) e Royale (Ford); Santana (VW) e Versailles (Ford); e Logus /Pointer (VW) e Escort (Ford), que tentavam disputar em segmentos diferentes o mesmo mercado, configurando uma falha no desenvolvimento de uma marca única. O fim da Autolatina foi marcado pela abertura econômica brasileira, em que ambas as empresas, Volkswagen e Ford, passaram a competir com os novos entrantes e tiveram que acelerar para desenvolver novos produtos (G1a, 2009).

Com a abertura comercial, na década de 1990, a IA do Brasil retornou à produção de forma bastante acentuada. Ocorreu a eliminação de diversas barreiras tarifárias e a presença de diversos investimentos, inicialmente na parte tecnológica, seguida por uma ampliação da capacidade produtiva. O incentivo à construção do carro popular levou a uma reconfiguração do mercado que passou a ser orientado a um segmento de veículos de pequeno porte (QUADROS *et al*, 1997 apud CAMARGO, 2006). A entrada de novos *players* no mercado e uma reestruturação da indústria de autopeças, por meio da desnacionalização e concentração marcam esta década. Foi no final da década de 1990 e início de 2000 que os novos entrantes passaram a investir em produção no Brasil. Destacam-se a entrada das seguintes empresas: Honda (1997), Mitsubishi (1998 – comerciais leves e 2002 - carros), Mercedes-Benz (1999), Renault (1999), PSA (2001) e Nissan (2002) (ANFAVEA, 2016). De acordo com Silva (2007), neste período, as estratégias se concentravam em melhorar o relacionamento com os clientes, bem como em melhorias nos sistemas de gestão por meio da adoção de novas práticas e refinamentos também nos processos produtivos, enfatizando

a automação e a qualificação da mão de obra especializada.

Após a década de 1990, novos arranjos organizacionais se configuraram, destacando-se as alianças entre montadoras, autopeças e concessionárias.

A constituição do Mercosul levou o Brasil a aumentar a especialização na produção de modelos compactos, com maiores escalas de produção (SARTI, 2001). Conforme relatam Neto e Pires (2007), a dinâmica do setor automobilístico está configurada em três grandes grupos: i. o dos países que se protegem da competição externa, como Índia e China; ii. o dos países localizados próximos aos grandes centros como México e Polônia; iii. e o dos países emergentes, entre eles o Brasil. Segundo esses autores:

“Embora estes mercados representem “novos espaços” de atuação das Montadoras e Fornecedores de Autopeças, a Internacionalização do Setor Automotivo não é um processo homogêneo. Embora a expansão da IA tenha um caráter global, as realidades e peculiaridades de cada mercado colocam em questão a existência de modelos de produção únicos, como resultado da legitimação das melhores práticas administrativas.” (NETO; PIRES, 2007, p. 36-36).

A consolidação do Regime Automotivo Brasileiro permitiu às empresas nacionais aumentarem suas barreiras contra as importações e novos entrantes, bem como o poder de barganha junto a fornecedores, governo e sindicato, contribuindo para a consolidação do mercado doméstico e regional (SARTI, 2001).

Quase vinte anos depois da abertura do mercado automotivo no Brasil, que permitiu a instalação das montadoras, a crise financeira internacional levou o governo a criar políticas públicas que incentivassem a produção do setor. Isenções fiscais para produção de carros populares e com motores movidos a etanol e incentivos à inovação no setor geraram um novo ciclo de instalações de montadoras e fábricas de autopeças, o que levou a um forte crescimento da indústria no país, tendo um impacto positivo sobre as vendas internas (ALMEIDA; CARIO; MERCY; GUERRA, 2006; CARVALHO, 2005). Entretanto, a IA brasileira enfrentou mais uma grave crise devido às incertezas do mercado e da recessão econômica no país. Esta crise iniciou em 2014 e as montadoras e autopeças ainda vêm enfrentando os desafios para contorná-la. (WELLE, 2016).

4.2.1

Dados atuais da IA brasileira

A estrutura da IA brasileira também se alterou bastante nos últimos anos, acompanhando as transformações na indústria global. Essas mudanças foram marcadas pela consolidação de novos *players*, principalmente japoneses e franceses, pela dinâmica de comércio exterior e pelos ciclos de investimentos no setor.

A partir de 2005 a demanda por veículos se elevou, conforme pode ser visto no Gráfico 5 que retrata a produção de veículos de passeio no Brasil. O principal condicionante desse fato foi o aumento da nova classe média. A população teve ganhos reais na renda, o número de empregos formais cresceu, facilitando o acesso ao crédito, e as condições de financiamento com taxas de juros mais baixas e prazos de pagamentos maiores permitiram o aumento na demanda de veículos de passeio no Brasil. Somada a esses fatores o governo implantou a política de redução do IPI aquecendo ainda mais as vendas e incentivando a produção (SARTI; BORGHI, 2015).

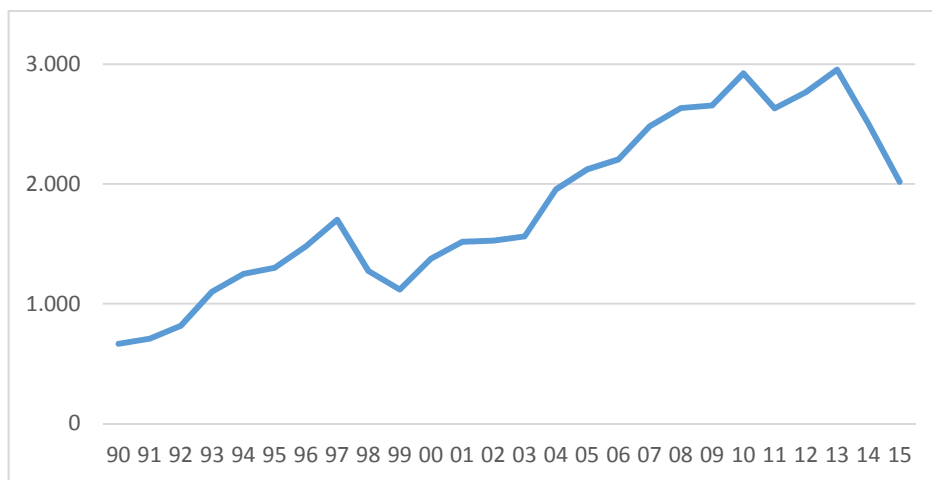


Gráfico 5 - Produção total de auto veículos de passeio no Brasil (1990/2015)
Fonte: Dados ANFAVEA (2016)

Destaca-se também no Gráfico 5 a queda da produção a partir de 2014, devido à grave crise financeira, política e social que o país vem enfrentando. Com a desaceleração da economia, o licenciamento de carros novos caiu 24,03% entre 2014 e 2015. Neste mesmo período a produção de veículos variou negativamente 19,37% e o declínio no número de pessoas empregadas no setor foi de 9,25% (ANFAVEA, 2016).

Em 2015, a queda da demanda levou as empresas a interromperem a produção ou utilizar férias coletivas com o objetivo de diminuir a produção. Muitas montadoras aderiram ao Programa de Proteção ao Emprego (PPE) do Governo Federal que visa reduzir em 30% a jornada de trabalho (MONITOR ECONÔMICO, 2015).

A variação da produção ao longo do ano 2016 mostra pequenos sinais de melhora (Gráfico 6), apesar de alguns especialistas do setor afirmarem que o desempenho da IA no Brasil tende a piorar ao longo de 2016 (SIANE, 2016). A projeção para o fechamento do ano é de que as vendas internas diminuam 17,1% e a produção recue 10,4%, apesar da esperada melhora no consumo interno devido à recuperação gradual da confiança dos consumidores. O reflexo do aumento de confiança do mercado deve ser sentido em 2017 onde são esperados acréscimos de 14,3% na produção e de 8,3% nas vendas de veículos para o mercado interno. (MONITOR ECONÔMICO, 2016).

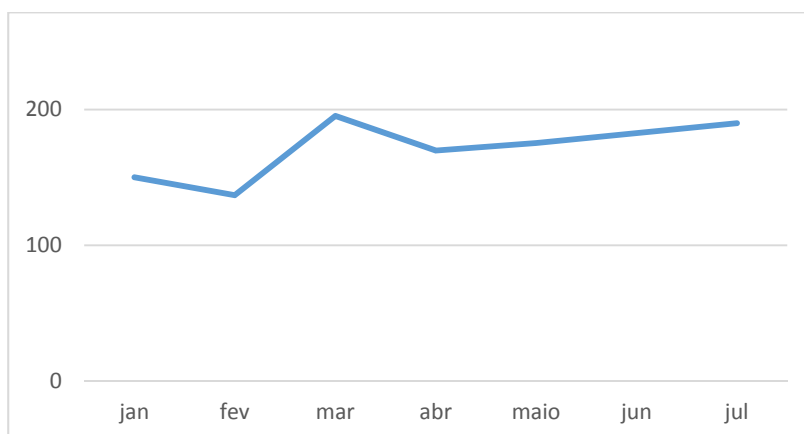


Gráfico 6 - Produção total de auto veículos no Brasil jan./jul. 2016
Fonte: Cartas da Anfavea (2016)

A produção de janeiro de 2016 em relação a dezembro de 2015, quando foram produzidos 142,9 mil autos veículos, mostrou um pequeno incremento, mas comparando os períodos jan/jul de 2016 (1.205,41 mil carros produzidos) com o de 2015 (1.514,01 mil carros produzidos) ocorreu uma variação negativa de 20,4%. O volume de vendas neste mesmo período também variou negativamente em 24,7% (CARTA ANFAVEA, 2016).

A IA no Brasil em 2015 estava constituída por 31 fabricantes de auto veículos e máquinas agrícolas e rodoviárias, possuindo 65 unidades industriais distribuídas em 11 estados e 51 municípios. A capacidade instalada do setor de auto veículos é de 4,5 milhões de unidades (ANFAVEA, 2016).

Em relação às montadoras de carros de passeio existentes no Brasil, podemos listar 15 empresas instaladas até o ano de 2015 (Quadro 14).

Quadro 14 – Relação das montadoras de carro no Brasil em 2015

Empresa	Início da Produção	Unidade Industrial	Produção em 2015	Licenciamentos em 2015
Audi	2015	1 - PR	Não disponível	17.541
BMW	2014	1 - SC	Não disponível	17.850
CAOA (Hyundai, Subaru)	2010	1 - GO	27.821 (dados preliminares)	36.431
FCA (Fiat, Chrysler)	1976	1 - MG 1 - PE	339.147	360.073
Ford	1967	1 - BA 1 - CE 1 - SP	227.749	236.727
GM	1959	2 - SP 1 - RS	296.761	331.051
Honda	1997	1 - SP	148.074	153.393
Hyundai	2012	1 - SP	165.934	163.686
Mahindra	2007	1 - AM	Não disponível	5
MMC (Mitsubishi)	2002	1 - GO	15.754	26.569
Nissan	2003	1 - RJ	41.512	55.461
PSA (Peugeot, Citroen)	2001	1 - RJ	66.481	55.192
Renault	1999	1 - PR	160.496 (dados preliminares)	166.335
Toyota	1959	2 - SP	170.569	143.282
VW	1959	2 - SP 1 - PR	347.133	290.455

Fonte: Dados ANFAVEA (2016)

Conforme o Quadro 14, em todas as regiões do Brasil existem montadoras de veículos de passeio, ocorrendo maior concentração na região sudeste (12 fábricas), seguido pelo sul (cinco fábricas), nordeste (três fábricas), centro-oeste (duas fábricas) e por fim ao norte do país com uma fábrica. São Paulo, com nove fábricas, é o estado brasileiro com o maior número de montadoras instaladas.

A Fiat é a atual líder de vendas no mercado brasileiro, com 360.073 veículos de passeio produzidos em 2015. A empresa sustenta esta posição há alguns anos. Entretanto, em 2004 foi a GM a líder de vendas e no início da década de 2000 esta liderança pertencia à VW (SARTI; BORGHI, 2015). A Fiat, em termos mundiais, é pouco expressiva, ocupando o 12º lugar em produção no ano de 2014 (OICA, 2016). Entretanto, no Brasil, está no centro da produção e liderando as vendas. Isto pode ser explicado pela importância do país para a montadora. O Brasil é o mercado mais importante para a Fiat depois da Itália, país de origem da montadora (SARTI; BORGHI, 2015).

Com a expansão e consolidação dos novos *players*, principalmente franceses e japoneses, a concentração do mercado nas quatro maiores montadoras no Brasil (Fiat, VW, GM e Ford) está se modificando. No início da década de 2000, estas montadoras respondiam juntas por mais de 80% das vendas ao passo que em 2011 detinham 67% do mercado (SARTI; BORGHI, 2015).

A preferência do consumidor brasileiro também está mudando. De acordo com a pesquisa “Os Eleitos do Ano” da revista Quatro Rodas, os carros que foram premiados como o “Carro do Ano”, obtendo a maior avaliação, nos últimos cinco anos, foram os das montadoras Toyota, Ford, GM, Fiat, Hyundai, Honda. Veja Quadro 15.

Quadro 15 – Carro do Ano 2010/2015

Ano	Montadora	Carro
2010	Honda	Civic
2011	Hyundai	I30
2012	Fiat	Fiat 500
2013	Chevrolet (GM)	Cruze Hatch
2014	Ford	New Fiesta
2015	Toyota	Etios Sedan

Fonte: Revista Quatro Rodas

Conforme pode ser visualizado no Quadro 15, as montadoras japonesas e sul coreanas também estão despertando o interesse do brasileiro e, com isso, diminuindo o domínio das montadoras pioneiras.

4.2.2

A inovação na IA brasileira

A IA tem um caráter inovador e propulsor de inovações em diversos setores e no Brasil isto não é diferente, exercendo um papel de destaque na cadeia de inovação do país. O setor automobilístico inova mais do que a média da indústria brasileira. (DELGADO, 2015; CASTRO; BARROS; VAZ, 2014).

As atividades de inovação realizadas pelo setor automotivo no Brasil são mensuradas juntamente com as atividades de outras indústrias pela Pesquisa de Inovação – PINTEC, realizada a cada três anos pelo IBGE. A última pesquisa teve seus dados divulgados ocorreu 2011. A seguir serão apresentados alguns dos resultados considerados mais relevantes dessa pesquisa.

Os dados de fabricação de automóveis, caminhonetes e utilitários (CNAE 29.1), caminhões e ônibus (CNAE 29.2) são considerados de forma acumulada. Do total de 36 empresas do setor, 27 empresas implementaram inovações de produto, 25 implementaram inovações de processo e 25 inovaram tanto o produto quanto o processo no período de 2009-2011.

Considerando os gastos com P&D e com as atividades inovativas, o setor se destaca em relação aos demais setores produtivos no Brasil. As empresas podem inovar de duas formas: atividades de P&D, onde se considera pesquisa básica, aplicada ou o desenvolvimento experimental; e outras atividades não relacionadas com P&D denominadas atividades inovativas. Estas são: aquisição de outros conhecimentos externos, aquisição de máquinas e equipamentos, aquisição de softwares, treinamento, introdução de novas tecnologias no mercado, projeto industrial e outras preparações técnicas para a produção e distribuição (PINTEC, 2011).

Segundo os dados da Pintec (2011), a indústria de transformação investia em P&D, em média, 0,72% da receita operacional líquida (ROL) e 2,46% em atividades inovativas. Ao passo que as montadoras investiram 1,39% em P&D e 2,79% em outras atividades inovativas. Dentro do setor houve uma redução nos investimentos em P&D interno, em que, em 2008, os gastos nesta atividade em relação a ROL foram de 2,01% enquanto em 2011 foi de 1,39%.

O tipo de inovação de produto ou processo mais utilizado pelas empresas inovativas do setor são mostrados nos Quadros 16 e 17:

Quadro 16 – Grau de novidade do principal produto nas empresas que implementaram inovações

Novo para a empresa, mas já existe do mercado nacional			Novo para o mercado nacional, mas já existe no mercado mundial			Novo para o mercado mundial		
Total	<u>Aprimoramento de um já existente</u>	Completamente novo para a empresa	Total	<u>Aprimoramento de um já existente</u>	<u>Completamente novo para o mercado nacional</u>	Total	<u>Aprimoramento de um já existente</u>	Completamente novo para o mercado mundial
8	2	6	11	5	6	8	4	4

Fonte: Pintec, 2011

Quadro 17 – Grau de novidade do principal processo nas empresas que implementaram inovações

Novo para a empresa, mas já existe do mercado nacional			Novo para o mercado nacional, mas já existe no mercado mundial			Novo para o mercado mundial		
Total	<u>Aprimoramento de um já existente</u>	Completamente novo para a empresa	Total	<u>Aprimoramento de um já existente</u>	<u>Completamente novo para o mercado nacional</u>	Total	<u>Aprimoramento de um já existente</u>	Completamente novo para o mercado mundial
19	10	9	6	2	4	-	-	-

Fonte: Pintec, 2011

As inovações em produto ocorrem tanto de forma incremental, por meio do aprimoramento de um produto já existente, quanto de forma radical, por meio da comercialização de um produto completamente novo. Verifica-se que pode ter ocorrido inovação reversa, uma vez que as empresas no Brasil implementaram um produto completamente novo em termos mundiais (Quadro 16).

Em relação ao processo, evidenciam-se inovações tanto do tipo incremental quanto do tipo radical. Entretanto, as empresas brasileiras não apresentam inovações em processo, que possam ter impacto mundialmente (Quadro 17).

Outro resultado da Pintec (2011) que merece destaque é a identificação do principal responsável pelo desenvolvimento do produto/processo nas empresas que implementaram inovações (Quadro 18).

Quadro 18 - Principal responsável pelo desenvolvimento de produto/processo nas empresas que implementaram inovações

Produto				Processo			
A empresa	Outra empresa do grupo	A empresa em cooperação com outras empresas ou institutos	Outras empresas ou institutos	A empresa	Outra empresa do grupo	A empresa em cooperação com outras empresas ou institutos	Outras empresas ou institutos
15	4	5	2	10	5	2	8

Fonte: Pintec, 2011

Com base no Quadro 18, verifica-se que as empresas do setor no Brasil consideram que 19,23% das inovações em produto e 10% das inovações em processos surgem por meio das parcerias, ou seja, a empresa junto com outros atores. De fato, o principal responsável pela inovação em produto ou processo é a própria empresa.

Entre as 27 empresas inovativas do setor de autopeças, 13 empresas realizam parcerias com diversos atores, conforme Quadro 19.

Quadro 19 - Relações de cooperação das empresas que implementaram inovações- 2011

Relações de cooperação com outras organizações	Alta importância	Localização Parceiro		Objeto de Cooperação	
		Brasil	Exterior	P&D e ensaios para testes de produto	Outras atividades de cooperação
Clientes ou consumidores	8	9	0	6	5
Fornecedores	9	12	0	11	5
Concorrentes	1	2	1	3	0
Outra empresa do grupo	7	3	8	10	3
Empresas de consultoria	2	4	2	6	3
Universidades e institutos de pesquisa	4	9	2	5	5
Centros de capacitação profissional e assistência técnica	3	9	0	3	9
Instituições de testes, ensaios e certificações	7	3	1	10	4

Fonte: Pintec, 2011

Analisando o Quadro 19 quanto ao grau de importância das parcerias, 69,2% das empresas consideram as relações de cooperação com fornecedores muito importante, seguido das parcerias com os clientes (61,5%) e com outras empresas do grupo ou instituições de testes (53,8%). Os principais parceiros em todas as relações estão localizados principalmente no Brasil, com exceção das relações com outras empresas do grupo, onde a maioria dos parceiros está no exterior. As parcerias em P&D são mais frequentes com os fornecedores, outras empresas do grupo e instituições de testes, ensaios e certificações. As parcerias com os centros de capacitação profissional e assistência técnica estão mais relacionadas com outras atividades de cooperação e não com P&D.

As atividades inovativas implementadas pelas 27 empresas no triênio 2009/2011 podem ser visualizadas no Quadro 20.

Quadro 20 – Atividades inovativas

Atividades	Grau de importância alta	Dispendios realizados em 2011 (1.000 R\$)
Atividades internas de P&D	22	2.372.089
Aquisição externa de P&D	10	321.276
Aquisição de outros conhecimentos externos	7	349.688
Aquisição de software	9	30.616
Aquisição de máquinas e equipamentos	12	820.764
Treinamento	8	24.027
Introdução de inovações tecnológicas no mercado	13	335.402
Projeto industrial e outras preparações técnicas	11	518.159

Fonte: Pintec (2011)

De acordo com as empresas inovativas do setor automotivo, as atividades internas de P&D são consideradas muito importantes por 22 empresas. O total de investimentos realizados em P&D interno corresponde a 49,7% do total de dispêndios com atividades inovativas em 2011. A aquisição de máquinas e equipamentos teve um investimento de 17,19% em relação aos dispêndios totais em inovação. (Quadro 20).

Os mecanismos regulatórios continuam desempenhando um papel importante no desenvolvimento tecnológico e da inovação no Brasil. Programas como “A Lei do Bem”, a “Lei de Inovação” e o “Inovar-Auto”, juntamente com os centros de pesquisa e universidades estão ajudando a consolidar o Brasil como desenvolvedor de tecnologia automotiva (CASTRO; BARROS; VAZ, 2014).

Em 2012 foi lançado o novo regime automotivo brasileiro, o “Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica e Adensamento da Cadeia Produtiva de Veículos Automotores (Inovar-Auto)”, cujo objetivo é o alcance de níveis mínimos de eficiência energética nos veículos comercializados no país, estipulando descontos de até 30% no IPI. O programa busca aumentar a competitividade, tecnologia e segurança dos carros produzidos e vendidos no Brasil e contempla investimentos em P&D, inovação, tecnologia industrial, capacitação de fornecedores, produção. O programa será aplicado até 31 de dezembro de 2017 (ANPEI, 2014). Em 2013, quarenta empresas já haviam se habilitado ao programa com a confirmação de R\$ 5,8 bilhões de investimentos (DELGADO, 2015).

Medidas orientadas à produção de etanol e biodiesel e projetos de desenvolvimento de carros elétricos também fazem parte das políticas ambientais para o setor automotivo (DELGADO, 2015).

4.3

A cadeia de valor da IA

Com as mudanças que ocorreram na IA a partir da década de 1980, quando as empresas americanas e europeias passaram a ter que concorrer fortemente com os japoneses e asiáticos, as relações entre montadoras e fornecedores mudaram. As montadoras passaram a transferir funções como *design*, motores, assentos, pneus, baterias entre outras para seus fornecedores (LIMA, 2014).

Com estas modificações no relacionamento, muitos fornecedores, ao atenderem aos requisitos das montadoras, tornaram-se fornecedores globais e transnacionais. Muitos passaram a adotar um sistema produtivo mais customizado para atender às necessidades específicas das montadoras e não mais fornecer uma peça pronta já projetada. Novas soluções de *design* também passam a ser fornecidas pelas empresas subcontratadas. Neste novo relacionamento, a montadora especifica o desempenho necessário e as informações gerais e os fornecedores projetam a solução, utilizando tecnologia própria. (LIMA, 2014). Parcerias mais estreitas entre clientes e fornecedores têm sido evidenciadas na IA, devido ao aumento da demanda do consumidor e aumento da concorrência (PAASE *et al.*, 2010).

A cadeia de valor da IA é composta por diversos setores econômicos, existindo inúmeras inter-relações entre eles e outras cadeias de abastecimento como a petroquímica e a de eletrônicos (SOUZA; MELLO, 2014). O papel e responsabilidade de cada setor depende de seu posicionamento na cadeia e do quanto as montadoras descentralizaram suas atividades. O automóvel é considerado, pela *U.S. Bureau of Census* (BOC), uma plataforma que agrega tecnologias de ponta de várias áreas distintas, como computadores e telecomunicações, eletrônica, manufatura e desenvolvimento de novos materiais (CARVALHO, 2008).

De acordo com Bahia e Domingues (2010), a extensão da cadeia produtiva da IA pode ser visualizada conforme Figura 4 a seguir.

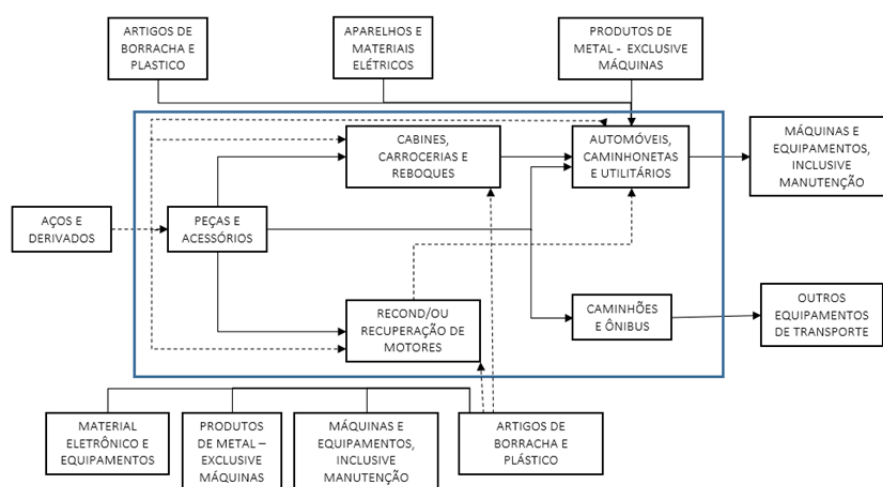


Figura 4 – Cadeia Produtiva Ampliada da IA
Fonte: Bahia e Domingues, 2010

Souza e Mello (2014), com base em Torres (2011), propuseram uma representação da cadeia de valor considerando os fornecedores de primeiro nível, que são próximos às montadoras e com grandes capacidades tecnológicas. Os fornecedores de segundo nível ainda possuem importância estratégica para as montadoras e possuem relações diretas tanto com os fabricantes, quanto com os fornecedores primários. Os fornecedores de terceiro nível só se relacionam com os outros fornecedores.

Humphrey (2013) divide os fornecedores em grandes fornecedores globais, fornecedores de primeiro, segundo e terceiro nível. Os fornecedores globais são os sistemistas e acompanham as montadoras para diversos locais, apresentando soluções que utilizam tecnologia própria para atender às especificações da montadora. Uma vez que possuem alcance global, são responsáveis por organizar os demais fornecedores e sistemas de abastecimento (LIMA, 2014). Os fornecedores de primeiro nível são empresas que fornecem diretamente para as montadoras, mas não possuem um alcance global. Com a produção modular estes fornecedores passam a trabalhar em sistema de *just in time*¹¹ e compartilham P&D (TORRES; CARIO, 2012). Os fornecedores de segundo nível são empresas que trabalham com projetos fornecidos pelas montadoras ou pelos fornecedores globais. Já os de terceiro nível fornecem produtos básicos e a concorrência normalmente é por preço (HUMPHREY, 2013).

A jusante da cadeia de valor, Souza e Mello (2014) identificaram os representantes pelo descarte do produto (desmanche e moagem), as concessionárias e revendas, responsáveis pela comercialização dos veículos e por fim o mercado de peças de reposição. A cadeia de valor empírica adaptada em função das classificações da CNAE (classificação nacional de atividades econômicas) proposta pelos autores pode ser vista na Figura 5.

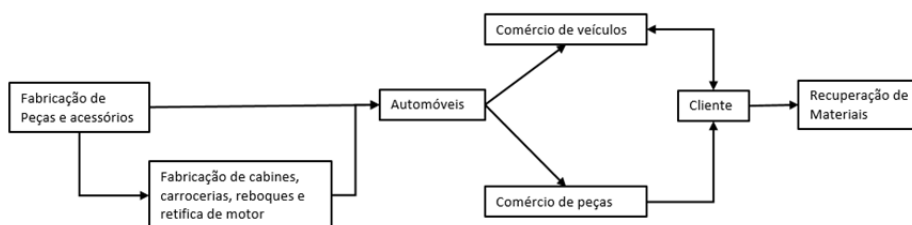


Figura 5 – Cadeia de Valor Empírica da IA
Fonte: Adaptada de Souza e Mello (2014).

¹¹ Just in time significa produzir bens e serviços exatamente no momento em que são necessários, não antes para que não formem estoque, e não depois para que seus clientes não tenham que esperar (SLACK; CHAMBER; JOHNSTON, 2002).

De acordo com o MDIC (2016), os fabricantes de autopeças denominados sistemistas de nível 1 são dominados por empresas de capital estrangeiro, enquanto os fornecedores de menor porte - nível 2 e 3 - são na maioria empresas de capital nacional. Estas têm sua rentabilidade comprometida pelas pressões dos clientes e de seus próprios fornecedores. Apresentam poucos investimentos em mão de obra, tecnologia ou inovação, resultando em pouca capacidade competitiva.

A indústria de autopeças brasileira é bastante ampla e importante para o país. Em 2015, as empresas associadas ao Sindipeças e à Abipeças, totalizaram 616 empresas, localizadas em dez estados (SINDIPEÇAS, 2016). Esta distribuição por estados brasileiros, na qual nem todos têm grande atividade industrial, possibilita o desenvolvimento local e de toda a rede estabelecida.

No ano de 2015, estas empresas tiveram um faturamento de aproximadamente R\$ 66 bilhões, gerando 171,5 mil empregos. O investimento no setor foi de U\$ 0,553 bilhões. Uma característica forte da indústria de autopeças é a predominância de empresas de capital estrangeiro tanto em relação ao faturamento quanto aos investimentos (Gráfico 7)

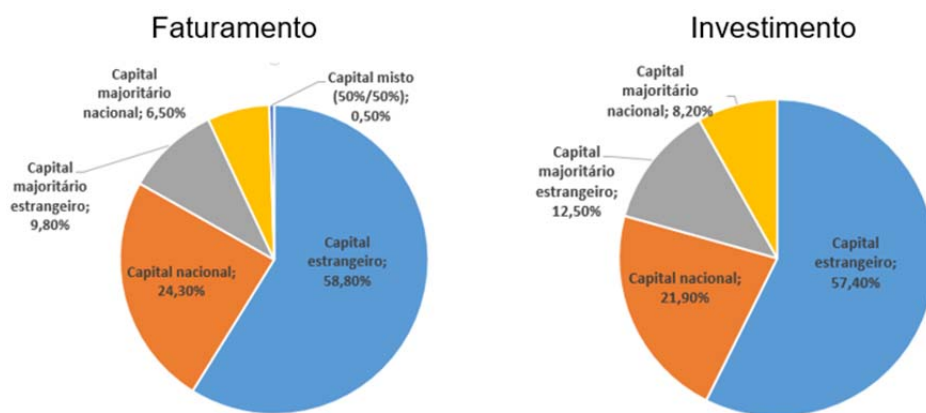


Gráfico 7 - Distribuição das empresas de Autopeças em 2015
Fonte: Sindipeças (2016)

Conforme Gráfico 7, mais da metade do faturamento (58,80%) e dos investimentos (57,40%) são realizados por empresas de capital estrangeiros. Somando-se a estas as empresas de capital majoritariamente estrangeiro, esse percentual chega a aproximadamente 70%. Estas empresas incluem principalmente os sistemistas, os fornecedores globais e os grandes fornecedores de primeiro nível. Estes valores corroboram com Casotti e Goldenstein (2008) que afirmam que as empresas de primeiro *tier* (nível) possuem profundo conhecimento tecnológico e são responsáveis pelo

desenvolvimento do produto, fornecendo para as montadoras os subconjuntos para serem instalados, bem como assumindo os custos do projeto. As empresas de capital nacional são na sua maioria pequenas e médias constituindo os fornecedores de segundo nível (FERRATO *et al*, 2006)

Em relação às vendas, em 2015, o setor apresentou uma distribuição no mercado conforme mostrado no Gráfico 8.

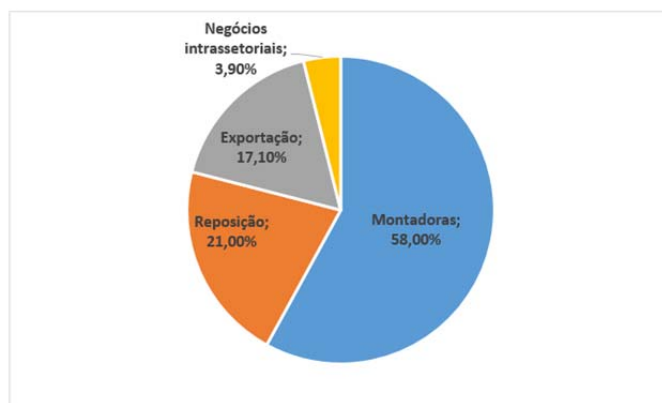


Gráfico 8 - Distribuição das vendas por segmento de mercado - 2015
Fonte: Sindipeças (2016)

Como era esperado, mais da metade das vendas (58%) do setor de autopeças foi para as montadoras. Em seguida, vem o mercado de peças de reposição, com 21%. Destaca-se que as montadoras possuem critérios rigorosos para seleção de seus fornecedores, considerando sua capacidade produtiva e financeira, o gerenciamento e o padrão de qualidade do processo produtivo. Muito importante também para o setor são as exportações, principalmente quando o mercado interno está em crise. Porém, essas dependem da taxa cambial e da venda de veículos nacionais para o exterior, pois as especificações de materiais e montagem são bastante rígidas impedindo o uso de peças de automóveis de outras regiões (DEPEC, 2016).

A crise financeira do Brasil está afetando bastante o setor de autopeças. Os dados divulgados no Relatório da Pesquisa Conjuntural (2016) mostram uma queda de 2,62% no faturamento do período compreendido entre janeiro e julho de 2016 quando comparado com o mesmo período de 2015. A venda para montadoras caiu 6,07% e para o mercado de reposição teve alta de 3,22%. O que demonstra que a produção de carros novos vem diminuindo, enquanto o mercado de carros usados está sendo mais valorizado pelos consumidores. O emprego reduziu em 15,54% e a capacidade ociosa das fábricas aumentou em 14,17%.

Ao analisar os investimentos realizados no setor, ficam evidentes as dificuldades enfrentadas pela indústria, onde segundo o Sindipeças o valor investido em 2016 deverá ser 7,6% inferior ao de 2015. Não existe previsão de melhorias relevantes para 2017 (NOVO VAREJO, 2016).

4.3.1

A inovação no setor de autopeças do Brasil

Grande parte das inovações na IA têm origem nas atividades inovativas desenvolvidas pelos fornecedores globais, sistemistas e fornecedores de primeiro nível. De acordo com a pesquisa PINTEC (2011) do total de 1.703 empresas pesquisadas, no período de 2009 a 2011, 581 empresas implementaram inovações, o que corresponde a 34,12%.

Os tipos de inovação de produto ou processo mais utilizados pelas empresas inovativas do setor de autopeças são mostrados nos Quadros 21 e 22.

Quadro 21 – Grau de novidade do principal produto nas empresas de autopeças que implementaram inovações

Novo para a empresa, mas já existe do mercado nacional			Novo para o mercado nacional, mas já existe no mercado mundial			Novo para o mercado mundial		
Total	<u>Aprimoramento</u> de um já existente	Completamente novo para a empresa	Total	<u>Aprimoramento</u> de um já existente	<u>Completamente</u> novo para o mercado nacional	Total	<u>Aprimoramento</u> de um já existente	Completamente novo para o mercado mundial
323	272	51	73	48	25	25	14	11

Fonte: Pinte, 2011

Quadro 22 – Grau de novidade do principal processo nas empresas de autopeças que implementaram inovações

Novo para a empresa, mas já existe do mercado nacional			Novo para o mercado nacional, mas já existe no mercado mundial			Novo para o mercado mundial		
Total	<u>Aprimoramento</u> de um já existente	Completamente novo para a empresa	Total	<u>Aprimoramento</u> de um já existente	<u>Completamente</u> novo para o mercado nacional	Total	<u>Aprimoramento</u> de um já existente	Completamente novo para o mercado mundial
419	226	193	73	45	28	9	1	8

Fonte: Pinte, 2011

De acordo com o Quadro 21, as inovações em produto ocorrem, principalmente, por meio do aprimoramento de um produto já existente (79,34%), ou seja, inovação incremental. A inovação radical, por meio da comercialização de um produto completamente novo é menos frequente, ocorrendo em 20,66% dos casos. As empresas de autopeças implementaram onze produtos completamente novos em termos mundiais, onde pode ter ocorrido inovação reversa, caso algum outro país tenha adotado este produto.

Em relação ao processo ficou evidente que as inovações que ocorrem podem ser tanto do tipo incremental quanto radical, respectivamente 54,29% e 45,71%. Em termos de impacto mundial apenas 9 inovações em processo foram implementadas (Quadro 22).

As 581 empresas inovativas do setor de autopeças investiram, em 2011, em atividades inovativas o valor de R\$1.792.667.000 (Quadro 23).

Quadro 23 – Atividades Inovativas das empresas de autopeças

Atividades	Grau de importância alta	Dispêndios realizados em 2011 (1.000 R\$)
Atividades internas de P&D	167	921.607
Aquisição externa de P&D	55	36.074
Aquisição de outros conhecimentos externos	60	24.816
Aquisição de software	136	18.229
Aquisição de máquinas e equipamentos	281	698.089
Treinamento	238	21.069
Introdução de inovações tecnológicas no mercado	98	34.904
Projeto industrial e outras preparações técnicas	174	37.879

Fonte: Pintec (2011)

As atividades internas de P&D são consideradas muito importantes por 167 empresas e o total de investimentos realizados nesta atividade corresponde a 51,41% do total de dispêndios com atividades inovativas em 2011. Outra atividade que o maior número de empresas (283) considera como de importância alta é a aquisição de máquinas e equipamentos que teve um investimento de 38,94% em relação aos dispêndios totais em inovação. Treinamento também é uma atividade muito importante para muitas empresas do setor de autopeças. (Quadro 23).

O desenvolvimento de produto e processo nas empresas de autopeças que implementaram inovações ocorrem de formas diferentes. O principal responsável pelo desenvolvimento de produto é a própria empresa em 79,81%, enquanto no desenvolvimento de processo a empresa é responsável por apenas 14,57%. (Quadro 24).

Quadro 24 - Principal responsável pelo desenvolvimento de produto/processo nas empresas de autopeças que implementaram inovações

Produto				Processo			
A empresa	Outra empresa do grupo	A empresa em cooperação com outras empresas ou institutos	Outras empresas ou institutos	A empresa	Outra empresa do grupo	A empresa em cooperação com outras empresas ou institutos	Outras empresas ou institutos
336	19	47	19	73	22	35	371

Fonte: Pintec, 2011

Analisando ainda o Quadro 24, verifica-se que as empresas do setor de autopeças no Brasil consideram que apenas 11,16% das inovações em produto surgem por meio das parcerias, ou seja, a empresa em cooperação com outras empresas ou institutos, enquanto em termos de inovação em processo este percentual reduz para 6,99%.

Entre as 581 empresas inovativas do setor de autopeças, 126 empresas realizam parcerias com diversos atores, conforme Quadro 25.

Quadro 25 – Relações de cooperação das empresas de autopeças – 2011

Relações de cooperação com outras organizações	Alta importância	Localização Parceiro		Objeto de Cooperação	
		Brasil	Exterior	P&D e ensaios para testes de produto	Outras atividades de cooperação
Clientes ou consumidores	80	85	10	41	77
Fornecedores	55	95	15	51	79
Concorrentes	4	14	7	3	17
Outra empresa do grupo	21	9	27	27	21
Empresas de consultoria	22	52	3	20	45
Universidades e institutos de pesquisa	6	36	4	20	27
Centros de capacitação profissional e assistência técnica	5	49	0	10	44
Instituições de testes, ensaios e certificações	24	22	7	61	9

Fonte: Pintec, 2011

Analisando o grau de importância das parcerias, 63,49% das empresas consideram as relações de cooperação com os clientes ou consumidores muito importantes, seguido pelas parcerias com os fornecedores. Os principais parceiros em todas as relações estão localizados principalmente no Brasil, com exceção das relações com outras empresas do grupo, em que a maioria dos parceiros está no exterior. As parcerias em P&D são mais frequentes com instituições de testes, ensaios e certificações. As parcerias com fornecedores ou clientes estão mais relacionadas com outras atividades de cooperação e não com P&D (Quadro 25).

Os maiores problemas e obstáculos para inovar, segundo as empresas de autopeças que implementaram inovações de produto ou processo, estão relacionados aos elevados custos relativos à atividade e à escassez de fontes apropriadas de financiamento. Apenas 8% das empresas consideram como obstáculo muito importante à inovação as escassas possibilidades de cooperação com outras empresas ou instituições. Ao considerar as empresas que não implementaram inovações, esse percentual sobe para 50%, ou seja, metade das empresas considera com grau de importância alta as escassas possibilidades de cooperação (PINTEC, 2011).

4.3.2

As alianças do setor de autopeças

Com base nos resultados extraídos das respostas dos questionários enviados para as empresas de autopeças filiadas ao SINDIPEÇAS e ABIPEÇAS em 2015, chegou-se às seguintes conclusões em relação às alianças realizadas entre as empresas do setor e as montadoras de veículos.

Para 85% dos respondentes a participação da empresa em alianças e PA/rede é parte fundamental da estratégia voltada à inovação da empresa e para 67% a participação da empresa em alianças e PA/rede é parte fundamental da estratégia de sua empresa quanto ao tratamento das incertezas do macro ambiente político-institucional.

As empresas de autopeças buscam fazer as alianças visando, principalmente, obter acesso a novos conhecimentos e informações que possam contribuir no desenvolvimento de novos processos (17%) ou novos produtos (15%) (Quadro 26), o que demonstra que estas estão orientadas a inovação.

Quadro 26 - Fatores que levam à formação de alianças nas Autopeças



Segundo todos os respondentes, as alianças estabelecidas são tipicamente multilaterais, ou seja, entre a empresa e diversos fornecedores ou parceiros para o desenvolvimento de um novo produto ou serviço. As principais alianças identificadas estão descritas no Quadro 27. As alianças ocorrem com mais intensidade com as montadoras, fornecedores e outras empresas do próprio grupo.

Quadro 27 – Principais parceiros das empresas de Autopeças

Atores	Sim	Não	Não sei
Clientes (montadora)	92,9%	7,1%	0,0%
Fornecedores (empresas que fornecem diretamente para a empresa)	92,9%	7,1%	0,0%
Concorrentes	0,0%	35,7%	0,0%
Complementadores (ex. institutos de pesquisa ou universidades)	71,4%	21,4%	0,0%
Empresas do próprio grupo	92,9%	14,3%	0,0%
Associações de classe	71,4%	14,3%	7,1%

Fonte: elaboração própria

Os dados do Quadro 27 retratam uma situação muito similar ao levantamento da pesquisa Pintec 2011, conforme demonstrado no Quadro 25, em que os clientes, fornecedores e complementadores são os principais parceiros das empresas de autopeças.

Estratégia operacional compatível e complementariedade de recursos foram consideradas por 21% dos respondentes como principal critério para a busca de alinhamento de interesses entre a empresa e seus parceiros para o estabelecimento de alianças orientadas à inovação.

Com base na intensidade das ligações, os principais tipos de alianças orientadas à inovação entre as empresas de autopeças e as montadoras são: o desenvolvimento ou co-produção (14%) e acordos ou contratos de fornecimento de insumos ou materiais, transferência de tecnologia e acordo ou contrato de fornecimento ou co-fabricação, cada uma com 9%, segundo os respondentes do questionário. Todos os tipos de alianças identificados estão descritos no Quadro 28.

Quadro 28 – Tipos de alianças entre empresas de Autopeças e montadora



As principais características das alianças entre as empresas de autopeças e as montadoras estão identificadas no Quadro 29.

Quadro 29 – Características das alianças entre as empresas de autopeças e as montadoras

Característica das alianças entre as Autopeças e as montadoras	Avaliação
Densidade	90% Alta
	10% Baixa
Escopo	30% Amplo
	70% Restrito
Centralidade	30% Central
	20% Intermediária
	50% Periférica
Diversidade	30% Alta
	70% Moderada
Força da conexão	40% Médio
	60% Forte
Escopo geográfico	10% Locais
	60% Regionais
	30% Globais

Fonte: elaboração própria

As alianças com a principal montadora são consideradas de alta densidade por 90% dos respondentes, ou seja, a proporção entre as ligações identificadas e o número máximo de ligações possíveis é alta. Estas alianças, de acordo com 70% dos respondentes, possuem uma amplitude de segmento de mercado e grupo de clientes restrito. Quanto ao escopo geográfico, 60% são regionais, 30% globais e apenas 10% locais. A posição da empresa de autopeças em relação à montadora dentro do PA/rede é considerada periférica pela metade dos

respondentes. As diferenças funcionais, geográficas ou institucionais entre a empresa e a montadoras, ou seja, a diversidade, é considerada alta para 30% e moderada para 70% dos respondentes. Em relação ao grau de comprometimento, à dificuldade de rompimento e à formalização contratual entre a empresa e a montadora é identificada como forte para 60%, enquanto os demais respondentes julgam ser médio (Quadro 29).

Em relação aos recursos, o acesso da empresa de autopeças aos recursos na montadora foi identificado como difícil para 80% dos respondentes. Os principais tipos de recursos que as empresas de autopeças buscam por meio dos PA/rede são a capacidade de inovação (29%), seguida por recursos financeiros (23%) e recursos tecnológicos (16%).

As alianças com as montadoras são percebidas tanto como oportunista, em que a vantagem competitiva é desproporcional para os fornecedores, quanto colaborativa, na qual existe um equilíbrio de forças entre os parceiros (ganha-ganha). Para 70% dos respondentes, as empresas de autopeças estabelecem alianças com a montadora visando desenvolver novos produtos/processos (inovações radicais) e para 30% a finalidade das alianças são para desenvolver melhorias significativas nos processos/produtos existentes (inovações incrementais).

Quanto ao desempenho em inovação da empresa, 92% afirmaram ser maior por fazer parte de alianças.

4.4 **Identificação dos grupos estratégicos**

Os resultados da análise para identificar os grupos estratégicos, parte desta pesquisa, foram objeto do artigo de Porto, Pinho, Paula e Macedo-Soares (2016) apresentado no GBATA, (*Global Business and Technology Association - Conference*) 2016.

De acordo com as etapas identificadas no Item 3.5.1, iniciou-se com a transformação Z-score das variáveis, visando excluir possíveis distorções nos dados ou escalas. Em seguida, foram realizados os testes de normalidade, que demonstraram que todas as variáveis são normais com significância de 0,01, exceto o índice de produtividade (IP). Nesta variável, foi utilizada a transformação em logaritmo natural, possibilitando a correção da normalidade. A partir de então, todas as análises substituíram a variável IP por $\ln(IP)$.

Seguindo para a etapa 3, foi realizada a análise fatorial exploratória objetivando reduzir as dimensões estratégicas. Nesta análise, as variáveis estratégicas Porcentagem de Veículos Vendidos (PV), Foco (RM) e Índice de Satisfação Geral (ISG) apresentaram um MSA individual inadequado, sendo retiradas para garantir a adequação geral do modelo.

O modelo final, com oito variáveis remanescentes, apresentou MSA de 0,753 e o Teste de Esfericidade de Bartlett foi adequado à significância de 0,05. O método de *scree-plot* mostrou adequada uma solução com três fatores, que após a rotação VARIMAX podem, assim, ser descritos:

- **Fator 1 - AMPLITUDE:**
 Preço de ponta (PP) = 0,873;
 Amplitude de oferta (AO) = 0,725;
 Posicionamento do Produto (PR) = -0,843;
 Número de fábricas (NF) = 0,810;
 Cobertura geográfica (CG) = 0,821
- **Fator 2 - INOVAÇÃO:**
 Desenvolvimento local (DL) = 0,855
- **Fator 3 - QUALIDADE DO SERVIÇO:**
 Índice de satisfação com os serviços (CST) = 0,928

O Fator 1 foi balizado de Amplitude por ter uma forte relação com o escopo do produto e com o escopo geográfico. As variáveis que possuem um peso alto positivo indicam uma maior amplitude e as variáveis com maior foco têm peso alto negativo.

O segundo fator como tem um alto peso da variável desenvolvimento local (DL) foi balizado de Inovação.

O terceiro fator foi balizado de Qualidade de Serviço por se concentrar na variável índice de satisfação com os serviços (CST).

Ressalta-se que a variável Log-IP não pesou em nenhum dos 3 fatores, ficando dividida entre eles, não sendo utilizada para formar os fatores finais descritos acima.

Depois de feitas as *summated scales* para calcular os fatores para a análise de *cluster k-means*, definiu-se a matriz-alvo com os centróides teóricos para cada grupo da tipologia de Porter (1986). Desta forma, as estratégias são coordenadas com os quartis Q1 (menor ênfase), Q2 (ênfase intermediária) e Q3 (maior ênfase) mostrando nas opções estratégicas o grau de utilização de cada variável (Quadro 30).

Quadro 30 – Matriz-alvo com os centroides teóricos dos grupos de acordo com a tipologia de Porter

Grupos estratégicos / Fatores	Amplitude	Inovação	Qualidade do Serviço
Liderança em Custo	Q3	Q1	Q1
Diferenciação	Q3	Q3	Q3
	Q3	Q3	Q1
	Q3	Q1	Q3
Enfoque baseado em Custo	Q1	Q1	Q1
Enfoque baseado em Diferenciação	Q1	Q3	Q3
	Q1	Q3	Q1
	Q1	Q1	Q3
Stuck-in-the-middle	Q2	Q2	Q2

Fonte: elaboração própria

Os grupos Diferenciação e Enfoque baseado em diferenciação apresentam três centróides teóricos na matriz-alvo, pois considera-se que a empresa pode ter foco em inovação, em qualidade de serviços ou em ambos. A análise de *cluster* não identificou montadoras com as estratégias de Liderança em Custo ou Enfoque baseado em Custo.

O grupo Diferenciação apresentou cinco empresas, o grupo Enfoque baseado em Diferenciação apresentou quatro empresas e três empresas são *Stuck-in-the-middle*.

O Quadro 31 mostra a composição de cada um dos grupos baseados na tipologia de Porter (1986).

Quadro 31 – Composição dos grupos estratégicos

Liderança em Custo	Diferenciação	Enfoque baseado em Custo	Enfoque baseado em Diferenciação	Stuck-in-the-middle
-	Fiat	-	Citroen	Hyundai
-	Ford	-	Honda	Peugeot
-	General Motors	-	Mitsubishi	Toyota
-	Renault	-	Nissan	-
-	Volkswagen	-	-	-

Fonte: elaboração própria

Em seguida, uma MANOVA realizada entre os centróides reais verificados em cada um dos três *clusters* remanescentes confirmou com significância de 0,05 que os centróides são diferentes, indicando que os grupos são diversos.

Depois das firmas constituintes de cada *clusters* serem identificadas, realizou-se a ANOVA com cada uma das variáveis de desempenho propostas. A finalidade desta análise é testar diferenças significativas de desempenho entre os grupos. Não foram evidenciadas diferenças significativas entre as médias de Crescimento de Market-Share (CMS) e crescimento de Vendas (CV) a uma significância de 0,05. Para a variável Market-Share (MS), a hipótese nula de igualdade das médias dessa variável entre os grupos foi rejeitada. Não foi encontrada diferença significativa entre os grupos Enfoque baseado em diferenciação e *Stuck-in-the-middle*.

Análises *post-hoc* identificaram que o MS do grupo diferenciação é estatisticamente superior aos dos demais grupos.

4.5

Casos - Empresa GAMA e DELTA

A aplicação do arcabouço proposto nesta pesquisa junto às empresas multinacionais GAMA e DELTA, montadoras do setor automobilístico instaladas no Brasil, baseou-se em investigação documental e telematizada em levantamentos das percepções dos gestores das empresas por meio da aplicação de questionário. Os passos da metodologia de análise estratégica foram seguidos visando demonstrar o uso do arcabouço proposto, bem como seus resultados podem auxiliar os gestores na análise e no gerenciamento dos seus PA/rede com vistas a contribuir para o desempenho em inovação, considerando suas especificidades institucionais. Inicialmente, é apresentado o perfil da empresa GAMA com os passos da metodologia proposta. Em seguida, apresenta-se o perfil da empresa DELTA com seus respectivos passos.

As fontes utilizadas não puderam ser detalhadas em sua totalidade por motivo de confidencialidade exigido pelas empresas.

4.5.1

Perfil da empresa GAMA

A empresa GAMA faz parte do grupo estratégico diferenciação, identificado nesta pesquisa. Por motivo de sigilo exigido por parte dos respondentes, o nome da empresa e demais informações que possam distingui-la das demais montadoras do mesmo grupo estratégico não são descritas, bem como a identificação completa das fontes utilizadas.

A empresa GAMA faz parte de um grupo de empresas que possui outras marcas no setor automotivo, devido a fusões e aquisições realizadas ao longo dos anos. Instalou-se no Brasil antes da abertura comercial e possui mais de uma fábrica, sendo que, a com maior capacidade produtiva, está localizada na região sudeste do país e é a maior unidade produtiva do grupo. É uma empresa que se destaca na liderança em volume de vendas e também na liderança de vendas por modelos e essa sua posição é evidenciada por diversos prêmios já recebidos (Site corporativo da empresa GAMA).

Possui um grande polo de desenvolvimento, composto por diversas áreas que permite à empresa criar todas as etapas do projeto de um veículo. Apresenta grande preocupação com desempenho, durabilidade e confiabilidade de seus veículos procurando agir sempre de forma rápida e objetiva, superando as expectativas de seus clientes. Valoriza o ambiente e possui forte preocupação com a sustentabilidade e a inovação, comprovada por diversos prêmios recebidos nos últimos anos.

A empresa GAMA tem uma grande relevância nesta pesquisa por ter, ao longo dos anos, desenvolvido diversas parcerias para colaboração em projetos de P&D nas áreas de tecnologia e processos inovadores. Estas parcerias se deram com outras empresas públicas e privadas, bem como com instituições de ensino.

4.5.2

Passo 1: Caracterização da estratégia da empresa GAMA

O primeiro passo da metodologia para aplicação do arcabouço de análise estratégica proposto é caracterizar a estratégia da empresa focal, nesse caso a montadora GAMA.

A missão da empresa está diretamente relacionada com a capacidade de fornecer produtos e serviços que superem as expectativas dos clientes, mantendo-os satisfeitos, orgulhosos e fieis à marca, o que garante a sustentabilidade do negócio. A empresa valoriza a ética, as pessoas e o meio ambiente, procurando sempre, por meio de suas práticas de gestão coerentes com seus princípios, tornar sua marca reconhecida e os clientes satisfeitos com a qualidade de seus produtos e serviços (site corporativo da empresa GAMA).

Conforme as análises dos grupos estratégicos para a seleção dos casos, a empresa GAMA configura estratégia de diferenciação segundo a tipologia de Porter (1986).

Já de acordo com a tipologia de Mintzberg (1988) e de Miller (1988) para a caracterização da estratégia, a empresa GAMA apresenta, segundo a maioria relativa (31,3%) dos respondentes, estratégia de diferenciação baseada em preço (Gráfico 9). Fato que pode ser confirmado pela empresa ser uma das líderes de vendas de carros no Brasil, com destaque para carros chamados “populares”.

Em segundo lugar, conforme pode ser visualizado no Gráfico 9, na opinião de 25% dos respondentes, a estratégia da empresa é do tipo diferenciação baseada em inovação, para 18,8% em qualidade e 12,5% consideram a estratégia do tipo diferenciação por projeto. Isto evidencia a preocupação da empresa com a composição de produtos que atendam ao mercado local, por meio de seu polo de desenvolvimento instalado no Brasil, focando em requisitos como veículos de baixo consumo e com motores cada vez mais eficientes. Para 6,3% dos respondentes, a estratégia se baseia em diferenciação por suporte e imagem/marca. A empresa GAMA se mantém há alguns anos nos primeiros lugares no ranking de automóveis mais vendidos no país, o que contribui para a imagem da empresa, uma vez que quanto melhor a colocação, maior é a preferência dos consumidores.

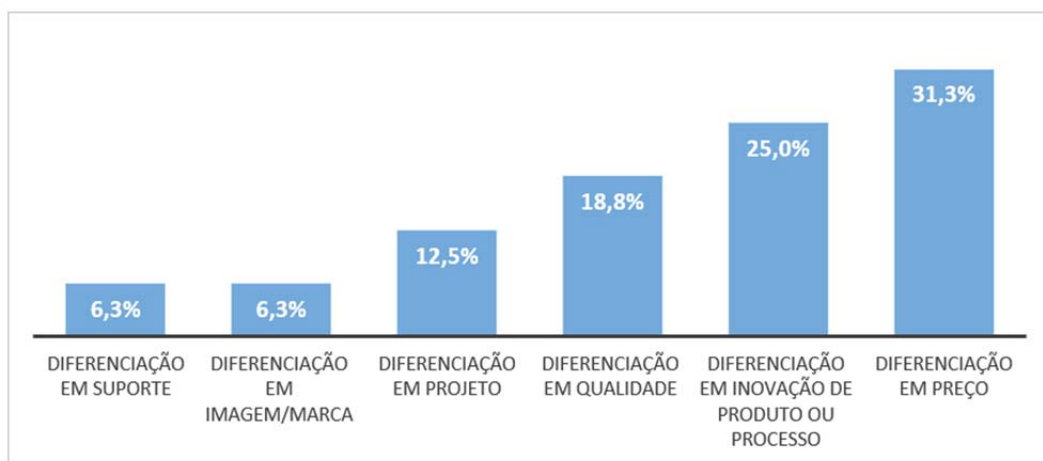


Gráfico 9 – Estratégia da empresa GAMA
Fonte: elaboração própria

A empresa GAMA há cerca de sete anos iniciou um processo de avaliação interna para identificar como era realizada a inovação na empresa. Constatando que era basicamente tecnológica e incremental, envolvendo parcerias com fornecedores, num modelo comum da IA, resolveu adotar um novo posicionamento estratégico, no qual o crescimento tenha como base a inovação. Neste sentido, a inovação passa ao nível estratégico da empresa, devendo ser

transversal, percorrendo todos os níveis, áreas e envolvendo todos os funcionários (relatório interno – publicações de casos da empresa GAMA).

Em relação à tipologia da empresa multinacional, conforme se visualiza no Gráfico 10, 22% dos respondentes disseram não terem condições de identificar corretamente qual o tipo de estratégia adotada pela empresa GAMA, mas 56% identificaram como sendo multinacional com estratégia multidoméstica. De acordo com o descrito no referencial teórico, neste tipo de estratégia existe uma descentralização das atividades operacionais e estratégicas para as unidades de negócio de cada local, possibilitando uma maior integração da empresa com o país onde está instalada (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2009). A existência de um polo de desenvolvimento local que abrange todas as atividades desde o projeto até o protótipo de um novo veículo com características que atendam à demanda do mercado local reforça a visão destes respondentes.

Ainda de acordo com o Gráfico 10, para 11% dos respondentes, a estratégia é considerada global e global multinegócios, em que, neste último caso, a estratégia consiste em definir quais etapas da cadeia de valor serão desenvolvidas internamente e quais serão alcançadas por meio das alianças (KOZA; TALLMAN; ATAAY, 2011). A empresa GAMA vem estabelecendo, ao longo dos anos, diversas parcerias com empresas públicas brasileiras, visando desenvolverem juntas estudos de viabilidade técnica e econômica para novos veículos mais eficientes e menos poluentes; com instituições de ensino para desenvolverem juntas um novo conceito de motor e em empresas privadas para repensar a forma de se relacionar com os clientes (site corporativo da empresa GAMA).

Destaca-se que nenhum respondente identificou a estratégia adotada pela empresa GAMA como transnacional, na qual a empresa procura atingir tanto a eficiência global, quanto local, buscando flexibilidade nos diferentes mercados locais onde atuam, mas com as decisões centralizadas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2009).

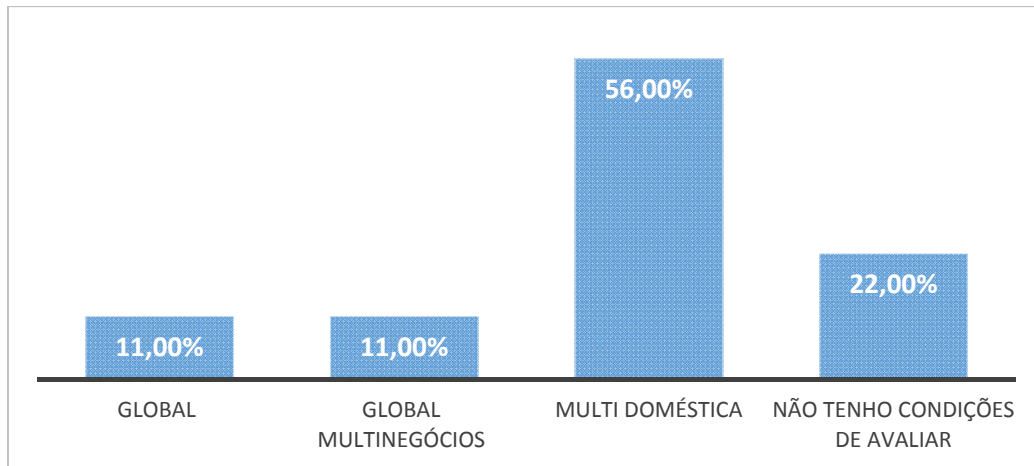


Gráfico 10 – Estratégia multinacional da empresa GAMA
Fonte: elaboração própria

Para caracterizar a estratégia da empresa GAMA, segundo os construtos de Fahey e Randall (1998), os escopos podem ser definidos, com base no site corporativo da empresa GAMA e em relatórios do setor, da seguinte forma:

- **Escopo de produto:** Amplo. A montadora oferece diversos modelos para várias classes distintas, bem como disponibiliza para venda um veículo de entrada como carro popular. Sua posição no *ranking* de modelos mais vendidos demonstra a força da marca e sua imagem de qualidade, segurança e preço (site corporativo da empresa GAMA; FENABRAVE, 2015).
- **Escopo de clientes:** A montadora procura atender a todos os tipos de clientes, oferecendo vários modelos para cada classe de veículos. Além de oferecer produtos que atendam à demanda local. De acordo com a pesquisa de satisfação com os serviços, realizada pela J.D. Powers (2015), a empresa GAMA recebeu uma boa colocação. A empresa também oferece carros para pessoas com necessidades especiais.
- **Escopo geográfico:** A fim de atender à demanda de todo o Brasil, a montadora possui concessionárias em todas as regiões geográficas do país. Considerando o período de 2010 a 2014, a empresa GAMA detém aproximadamente 17% do total de concessionárias do país (ANFAVEA, 2016).

- **Escopo vertical:** A empresa GAMA por meio do seu polo de desenvolvimento, que possui diversas áreas de engenharia, é capaz de garantir a durabilidade, confiabilidade, o desenvolvimento e o funcionamento simultâneo de todos os sistemas de um veículo. Além do polo, ainda apresenta uma fábrica que vai desde a fabricação dos motores até a pista de testes. Os produtos são distribuídos pelas concessionárias em todo o país, mas visando atender os clientes especiais, a empresa oferece vendas diretas para empresas, órgãos governamentais, produtores rurais, taxistas, pessoas com necessidades especiais (site corporativo da empresa GAMA).
- **Escopo do stakeholders:** As partes interessadas incluem seus clientes (concessionárias, revendas ou grupos especiais), fornecedores (empresas de autopeças que fornecem diretamente para a montadora), complementadores (institutos de pesquisa e universidades), órgãos governamentais/regulatórios, empresas do próprio grupo e associações de classe.

4.5.3

Passo 2: Implicações estratégicas para o desempenho em inovação dos fatores macro ambientais

O segundo passo da metodologia de análise estratégica proposta é a identificação e análise das implicações macro ambientais políticas, econômicas, demográficas e socioculturais. As implicações estratégicas foram analisadas para verificar se constituem ameaças ou oportunidades, reais ou potenciais.

Para esta análise, utilizaram-se os construtos de Austin (1990), baseando-se nas evidências documentais telematizadas e respostas dos respondentes ao questionário aplicado.

O Quadro 32 apresenta um resumo das oportunidades e ameaças dos fatores macro ambientais para a empresa GAMA. Em seguida, apresenta-se uma descrição dessas implicações estratégicas.

Quadro 32 – Implicações estratégicas dos fatores macro ambientais relacionados a empresa GAMA

Fator	Implicações estratégicas	Oportunidade	Ameaça
Político			
Políticas de reduções de impostos como IPI	Aumento de vendas dos carros de entrada.	Real	
Programa INOVAR AUTO	Diminuição dos custos de produção e aumento dos investimentos na linha de produção	Real	
	Disponível para todas as montadoras, aumentando a concorrência.		Potencial
	Aumento da capacidade ociosa.		Real
Econômico			
Condições de financiamento impactadas pelo aumento da inflação	Queda no licenciamento de veículos		Real
Variação cambial	Aumento das exportações.	Potencial	
Tecnologia embarcada	Maior atratividade, aumentando as vendas.	Real	
Demográfico			
Aumento da expectativa de vida do brasileiro	Aumento da demanda.	Potencial	
Diminuição do poder aquisitivo da classe C	Impacto nas vendas dos carros populares.		Real
Mudança no padrão de consumo das classes A e B	Aumento na demanda por modelos e categorias com custo-benefício que atendam ao novo padrão de consumo.	Real	
Sociocultural			
Carro visto como “status”, diferenciador social.	Necessidade de atender aos diversos tipos de consumidores.	Real	
Ambiental			
Redução das emissões de gases, veículos com menor consumo de energia e maior sustentabilidade	Diminuição de impostos, que impactam no custo de produção e valorização da imagem/marca da empresa na sociedade.	Real	
Investimentos públicos em mobilidade urbana	Aumento no uso dos transportes coletivos e alternativos e diminuição no uso dos veículos de passeio.		Potencial

Fonte: elaboração própria

• Fatores políticos:

Como as demais empresas do setor, a empresa GAMA sofre impacto direto das políticas do governo. As políticas de reduções de impostos como IPI (imposto sobre produto industrializado), utilizado nos últimos anos, visando incentivar a compra de veículos favoreceu muito a empresa GAMA, aumentando o volume de vendas de seus carros de entrada, os chamados carros “populares” e constituindo assim uma **oportunidade real**. O programa INOVAR AUTO que oferece incentivos fiscais para as empresas que produzem veículos com menor consumo de combustível representa uma **oportunidade real** para a empresa GAMA, já que diminuiu seus custos de produção e incentivou o investimento que

levou a uma linha de produção mais moderna e com tecnologia de ponta. No entanto, como está disponível para todas as montadoras pode aumentar a rivalidade entre os concorrentes e favorecer a entrada de novos *players* com tecnologia diferenciada (SAMBIASE; MARCONDES, 2015) o que constitui uma **ameaça potencial**. Com a instabilidade política e os escândalos de corrupção no país os investimentos da montadora a partir do INOVAR AUTO acabaram gerando uma capacidade ociosa em torno de 40 a 50% até a metade do ano de 2016, constituindo uma **ameaça real** para a empresa GAMA, que foi obrigada a desativar uma linha de produção.

- **Fatores econômicos:**

As variações nas taxas cambiais impactam diretamente a indústria automobilística. Com a atual crise econômica no Brasil, que se intensificou em 2014 (WELLE, 2016), as condições de financiamento impactadas pelo aumento da inflação são uma **ameaça real** para a empresa GAMA, que verificou uma queda de 42% nos licenciamentos de veículos de passeio entre 2014 e 2015 (ANFAVEA, 2016). Porém, este aumento da taxa de câmbio reduz a atratividade dos veículos importados, constituindo uma **oportunidade potencial** para a empresa. Com a variação cambial, as exportações também sofrem impacto e a empresa GAMA verificou um aumento de 17% nas exportações de seus veículos de passeio neste mesmo período, o que poderia ser considerado uma oportunidade real. Entretanto, conforme executivos da empresa relataram, as exportações podem ser uma saída nos momentos de crise, mas exigem uma grande preparação, pois para que o cliente se sinta satisfeito é necessário um suporte eficiente no país estrangeiro, exigindo uma série de investimentos e uma logística eficaz (Entrevista de executivo da empresa GAMA à *Automotive Business*). Desta forma, as exportações podem ser consideradas uma **oportunidade potencial** para a empresa GAMA, caso ela esteja preparada para atender às demandas do cliente do mercado externo. A empresa GAMA apresenta como uma **oportunidade real** o uso de tecnologia embarcada. Junto com empresas do grupo e parcerias com empresas de tecnologia desenvolveu e oferece diversas opções de serviços digitais embarcados em seus novos lançamentos (site corporativo da empresa GAMA; reportagem na *Automotive Business*).

- **Fatores demográficos:**

O crescimento e o envelhecimento da população afetam a dinâmica do setor, bem como as alterações no poder aquisitivo da mesma. A expectativa de vida do brasileiro aumentou 5 anos no último século, sendo que passou de 74,9 anos em 2013 para 75,2 anos em 2014 (PORTAL BRASIL, 2015). Este fator gera uma **oportunidade potencial** para a empresa GAMA, já que os consumidores podem adquirir novos carros por mais tempo, principalmente se estes estiverem adequados às necessidades dos consumidores de faixa etária maior. O aumento do poder aquisitivo da classe C, que por quase 10 anos representou uma oportunidade real para a empresa GAMA que possui veículos de entrada, ou seja, o chamado carro popular, hoje praticamente saiu do mercado impactando a empresa, sendo uma **ameaça real**. Segundo executivos do setor, as classes A e B, que atualmente são as consumidoras de carros zero, também mudaram seu padrão de consumo, optando por carros que apresentem um bom custo-benefício e sejam atrativos em termos tecnológicos (reportagem no Estadão, seção economia). A empresa GAMA oferece carros de entrada, *hatch*, sedan, SW, SUV's, *pickup*, *monocab*, *grandcab*, furgão, sendo que em várias destas categorias apresenta mais de um modelo (FENABRAVE, 2015). Com um grande portfólio de produtos, a empresa GAMA consegue atender aos mais diversos segmentos e necessidades da população, sendo uma **oportunidade real**.

- **Fatores socioculturais:**

O automóvel na sociedade brasileira possui um papel de diferenciador social, demonstrando que aqueles que o possuem, detém maiores condições financeiras (DI RONÁ, 2002). Os brasileiros ainda consideram os carros como uma “máquina da liberdade, da energia, da conquista e do poder” e não apenas como meio de locomoção (LUCHEZI, 2010, p.4). A empresa GAMA tem investido nos novos lançamentos, em conectividade e tecnologia para conquistar os consumidores jovens, bem como carros com uma lista de itens de série, mas sempre pensando no custo-benefício. Possui modelos com visual sofisticado e esportivo, bem como modelos *off road* (Revista Auto Esporte). Este fator gera uma **oportunidade real** para a empresa GAMA, que consegue atender aos requisitos de cada tipo de consumidor. A empresa busca trabalhar com a criação de valor para o cliente, que vai além da compra de um veículo.

- **Fatores ambientais:**

As restrições quanto às emissões de gases com efeito estufa e o desenvolvimento de veículos elétricos ou híbridos com menor consumo de energia e mais sustentáveis, bem como a mobilidade urbana, afetam todas as empresas do setor automobilístico. A empresa GAMA é certificada nos Sistemas de Gestão Ambiental (ISO14001) e Sistema de Gestão de Energia (ISO50001), e sua política ambiental e energética são fatores que contribuem para uma **oportunidade real** para a montadora. Para a empresa GAMA, a sustentabilidade é um processo de melhoria contínua, essencial para o equilíbrio entre o negócio, a sociedade e as gerações futuras, estando presente em seu mapa estratégico. A empresa recebeu diversos prêmios nos últimos anos em relação à sustentabilidade, como o Prêmio Brasil Ambiental, Produtos e Tecnologias sustentáveis, Prêmio AEA de Meio Ambiente entre outros. (Site corporativo da empresa GAMA, documento interno: Política Ambiental – Princípios e Diretrizes). Os investimentos governamentais em políticas públicas que favoreçam os transportes coletivos e alternativos poderiam ser uma ameaça real, porém são uma **ameaça potencial**, uma vez que o país apresenta problemas de mobilidade urbana, principalmente nos grandes centros, onde a qualidade e eficiência dos trens, metrô e ônibus são precárias. Segunda pesquisa do IDEC (2016) realizada em Belo Horizonte e São Paulo, dificilmente as pessoas trocariam seus carros pelo transporte coletivo devido aos problemas de superlotação, atrasos, itinerários ineficientes e qualidade do serviço ineficiente e insegura.

4.5.4

Passo 3: Implicações estratégicas para o desempenho em inovação dos atores estratégicos

O terceiro passo da metodologia consiste na identificação dos atores estratégicos da rede de valor da empresa GAMA, analisando suas implicações em termos de constituírem oportunidades e ameaças reais e potenciais para a inovação.

Com base na investigação documental / telematizada e nas respostas ao questionário de pesquisa, foram determinados para fins do trabalho papéis genéricos. Para esta análise utilizou-se os construtos de Porter (1980), de e Nalebuff e Brandenburger (1996) e de Austin (1990). Em função disso, foram identificados os atores estratégicos da rede de valor da empresa GAMA, destacados no Quadro 33.

Quadro 33 – Atores Estratégicos da Empresa GAMA

Atores	Descrição	Tipo de empresa
Clientes	Concessionárias	Grupos de negócios, firmas locais.
	Revendas	Firmas locais e cooperativas.
	Grupos especiais (empresas – locadoras/frotistas, órgãos do governo, taxistas, produtores rurais, pessoas com necessidades especiais	Grupos de negócios, Firmas locais e cooperativas
Fornecedores	Sistemistas	Corporações multinacionais.
	Fornecedores de autopeças de 1º nível	Corporações multinacionais; firmas locais.
Substitutos	Transporte público coletivo	Governo
	Transporte alternativo (motos, bicicletas...)	Grupos de negócios, firmas locais
Concorrentes	Empresas que concorrem com produtos semelhantes.	Corporações multinacionais.
Novos entrantes	Novas empresas que ofertam produtos semelhantes.	Corporações multinacionais
Complementadores	Universidades ou institutos de pesquisa	Estatal, governo, grupos de negócios
Associações de Classe	Entidades que representam, coordenam e defendem os interesses de seus associados.	Grupos de negócios, firmas locais e cooperativas
Órgãos governamentais/reguladores	Instituições governamentais incumbidas por lei de executar e fiscalizar atividades de regulação do setor.	Governo

O relacionamento da empresa GAMA com cada ator estratégico apresenta características próprias, a partir das quais foram identificadas as implicações estratégicas. O Quadro 34 apresenta um resumo destas implicações estratégicas em termos de ameaças e oportunidades, reais ou potenciais.

Quadro 34 – Implicações estratégicas dos atores na empresa GAMA

Atores	Implicações estratégicas	Oportunidades	Ameaças
Clientes			
	Baixa intensidade de barganha para alavancagem.	Real	
	Baixa concentração dos consumidores.	Real	
	Baixo volume de produtos e serviços adquiridos.	Real	
	Baixa intensidade dos custos de troca do consumidor versus custos de troca de empresas.	Real	
	Elevado volume de informações detido pelo comprador.		Real
	Meios de transporte público e alternativos são escassos e ineficientes.	Real	
	Sensibilidade aos preços elevada. Preços praticados são elevados comparativamente a outros mercados mundiais.		Real
	A diferenciação dos produtos é elevada com a oferta de tecnologias embarcadas e conectividade.	Potencial	
	Comunicação eficiente garante identificar necessidades e satisfazer expectativas.	Real	
Fornecedores			
	Baixa diferenciação do insumo	Real	
	Médio custo de mudança para o fornecedor na indústria depende diretamente do valor agregado do item	Real	
	Baixa existência de produtos substitutos para os insumos		Real
	Alto grau de concentração dos fornecedores		Real
	Alta importância do volume de compra para o fornecedor	Real	
	Elevada importância do insumo para o processamento do comprador		Real
	Elevado impacto do insumo nos custos ou diferenciação.		Real
Substitutos			
	Baixa relação custo x desempenho para o transporte público.		Potencial
	Baixa propensão dos consumidores a substituir pelo transporte público.	Real	
	Excelente relação custo x desempenho para a motocicleta.		Real
	Média propensão dos consumidores a substituir pela motocicleta.		Real
	Elevada propensão dos consumidores a substituir pela bicicleta se considerados aspectos de sustentabilidade, mas reduzido pelo clima, infraestrutura e topografia do país.		Potencial

Concorrentes			
	Rivalidade em crescimento devido à entrada de novos <i>players</i>		Real
	Alta velocidade de crescimento da indústria		Real
	Elevada intensidade dos custos fixos ou de armazenamento.		Real
	Baixas características de diferenciação do produto		Real
	Elevada identidade da marca	Real	
	Baixo custo de mudança		Real
	Alta concentração em queda		Real
	Alta complexidade das informações		Real
	Elevadas intensidades das barreiras de saída		Real
Novos entrantes			
	Otimizar plataformas para ganhos de escala mas oferecer um número maior de modelos		Real
	Produtos diferenciados	Potencial	
	Custos de mudanças do consumidor		Real
	Incremento da propriedade tecnológica, por meio da descoberta de tecnologias limpas e veículos mais sustentáveis com custos acessíveis.		Potencial
	Acesso difícil a canais de distribuição	Real	
	Mercado atrativo para novos fabricantes devido aos incentivos governamentais apesar dos altos custos de instalação.		Real
	Esperada uma grande retaliação	Potencial	
Complementadores			
	Complementariedade das competências	Real	
	Intensidade da aliança	Real	
Associações de Classe			
	Contribuir para a elaboração de políticas públicas	Real	
	Dificuldade de diálogo com os sindicatos		Potencial
Órgãos governamentais / Reguladores			
	Elaboração de leis que fortalecem as barreiras a novos entrantes.	Real	
	Expansão das inspeções técnicas.	Real	
	Exigências de produção com conteúdo nacional e com desenvolvimento tecnológico local.	Real	

Na indústria automobilística, o poder de barganha dos clientes é baixo, uma vez que cada veículo vendido representa uma parcela ínfima na receita da empresa. A concentração dos consumidores e o volume de produtos e serviços adquiridos por cada um também é pequeno, logo a empresa não é dependente de um cliente. Os custos de troca do consumidor versus custos de troca de empresas também são baixos. Estes fatores constituem uma **oportunidade real** para as empresas do setor, inclusive para empresa GAMA. Os clientes hoje possuem um elevado volume de informações, tendo um fácil acesso às características dos veículos, possibilitando comparações entre marcas e modelos, podendo ser considerado uma **ameaça real** para a empresa GAMA. Como os meios de transporte público são escassos e ineficientes, a motocicleta exige habilitação específica e o uso da bicicleta ainda carece de muitos investimentos no país, a empresa GAMA tem uma **oportunidade real** de atrair novos clientes, principalmente por oferecer mais de um modelo de carro popular e 99% da sua frota de carros ser Flex, o que já representa uma solução menos poluente até a comercialização dos veículos elétricos ou híbridos. O preço de um veículo de passeio no Brasil é elevado, comparativamente a outros mercados mundiais, tornando uma **ameaça real**, ao se considerar que o cliente pode adquirir carros importados, principalmente os novos asiáticos, que possuem um valor de compra bem inferior ao da empresa GAMA. Os clientes estão muito interessados em conectividade e nas tecnologias embarcadas presentes nos veículos. Como os mesmos apresentam uma elevada diferenciação, ou seja, são pouco padronizados, não permite que o cliente barganhe o preço entre as montadoras. A empresa GAMA tem buscado, por meio de suas parcerias, desenvolver novas tecnologias o que gera uma **oportunidade potencial**. A comunicação direta com os consumidores identificando suas reais necessidades e expectativas é uma **oportunidade real** para a empresa GAMA, que criou uma plataforma aberta experimental para receber sugestões dos consumidores para o desenvolvimento de um carro-conceito.

Em relação aos fornecedores, o poder de barganha dentro do setor é baixo, apesar da sua importância na produção dos veículos. Isto ocorre, principalmente, devido à dependência que os fornecedores possuem da montadora, gerando uma **oportunidade real** para as empresas, entre elas, a empresa GAMA. O custo de mudança para um novo fornecedor depende diretamente do valor agregado do item, constituindo uma **oportunidade real** para a empresa GAMA, que produz itens de grande valor agregado como os motores. Os principais fornecedores da empresa GAMA estão localizados ao

entorno da montadora, constituindo um arranjo produtivo local. A importância dos insumos dos fornecedores de autopeças tanto para a produção, quanto para o custo dos veículos é uma **ameaça real** para a montadora GAMA, caso esta não desenvolva outros fornecedores alternativos. Porém, a empresa busca centralizar os processos de compra dentro do grupo, visando baratear os custos em função do ganho de escala e maiores volumes de compra. A baixa existência de produtos substitutos para os insumos também são uma **ameaça real** para as empresas do setor.

Os produtos substitutos, como o transporte público e a bicicleta, representam uma **ameaça potencial** para o setor como um todo, visto que apresentam problemas de infraestrutura. No caso do transporte público a qualidade também impacta bastante a relação custo x desempenho. Em relação à bicicleta, apesar dos aspectos positivos de sustentabilidade, o clima e a topografia do país dificultam o uso em massa. Como os consumidores não possuem propensão em substituir o uso dos veículos de passeio pelo transporte público, a empresa GAMA possui uma **oportunidade real** de oferecer veículos que atendam a esse mercado consumidor que busca custo-benefício com qualidade. A substituição por motocicletas é uma **ameaça real**, haja vista a excelente relação custo x desempenho. No período entre 2001 e 2012 houve um crescimento na frota de motocicletas de 339,5%, sendo que em 2001, as motocicletas representavam 14,2% do total de veículos automotores comercializados enquanto ao final de 2012, este percentual subiu para 26,2% (RODRIGUES, 2013).

A rivalidade na IA aumentou com a entrada de novos *players* principalmente os asiáticos, constituindo uma **ameaça real** para a empresa GAMA, que faz parte das empresas pioneiras instaladas no Brasil, que detinham grande concentração das vendas. Com o aumento do número de veículos por pessoa nas últimas décadas, o crescimento da indústria foi acelerado, motivando a chegada de novos produtores. Porém, a atual recessão econômica reduziu a demanda de mercado, forçando a empresa GAMA e demais empresas do setor a realizar demissões e férias coletivas, logo uma **ameaça real**. A elevada intensidade dos custos fixos, que dificulta as modificações nas plataformas visando a diferenciação dos veículos, bem como o baixo custo de mudança para o consumidor são uma **ameaça real**. A elevada identidade da marca configura uma **oportunidade real**. A empresa GAMA já recebeu diversos prêmios como melhor carro do ano, melhor valor de revenda, líderes da indústria automobilística, entre outros, que configura a força de sua marca (Site

corporativo da empresa GAMA). Como os custos fixos são elevados e exacerbado contingente de recursos humanos são envolvidos nas atividades das montadoras, as barreiras de saída são elevadas, configurando uma **ameaça real**.

Para as montadoras é fundamental otimizar as plataformas de produção para obter economias de escala. Contudo, a necessidade de ofertar uma variedade maior de modelos exige uma ampla customização, configurando uma **ameaça real** para a empresa GAMA frente aos novos entrantes. A oferta de produtos diferenciados ou que permitem uma personalização constitui uma **oportunidade potencial** para a empresa. Apesar da fidelização de alguns poucos consumidores a uma marca, as diversas alternativas de oferta permitem uma escolha maior, ocasionando baixo custo de mudança para o consumidor, configurando uma **ameaça real**. O incremento da propriedade tecnológica, por meio da descoberta de tecnologias limpas e veículos mais sustentáveis com custos acessíveis é uma **ameaça potencial**. Como as redes de concessionárias, que são grandes grupos conglomerados, são exclusivas a uma única marca de fabricante, tornando a troca de bandeiras custosas para estas empresas, os acessos aos canais de distribuição são uma **oportunidade real** para a empresa GAMA, que possui a maior rede de concessionárias do país (ANFAVEA, 2016). Apesar dos altos custos de instalação, os incentivos governamentais, como a isenção de ICMS, tornam o mercado brasileiro atrativo para novos fabricantes constituindo-se assim numa **ameaça real** para as empresas pioneiras do setor, como a empresa GAMA. Por ser, historicamente, um mercado oligopolista é esperada uma grande retaliação aos novos entrantes, o que representa uma oportunidade potencial.

Em relação aos complementadores, quando existe uma complementariedade das competências e uma intensidade forte nas alianças configura-se uma **oportunidade real**. A empresa GAMA e uma universidade localizada na região da sua principal fábrica estão desenvolvendo juntas um novo conceito de motor. A empresa também está concebendo um estudo de viabilidade técnica com foco em veículos mais eficientes e com menor emissão de gases junto com um instituto de pesquisa estatal (Site corporativo da empresa GAMA).

As associações de classe são bastante fortes no setor automobilístico, representando, coordenando e defendendo os interesses de seus associados. Muitas organizam dados, informações e realizam estudos e análises do setor tanto para seus associados quanto para o público-alvo. Existem diversas associações (estimado mais de mil) e muitas filiadas às federações correlatas (cerca de 50 federações) e que possuem grande representatividade na sociedade (UNIAUTO, 2016). A empresa GAMA está filiada às principais associações de classe do setor automobilístico, contribuindo diretamente para o levantamento de informações que possam auxiliar na elaboração de políticas públicas específicas para o setor. Também participa de associações buscando o aperfeiçoamento de tecnologias existentes ou mesmo do desenvolvimento de novos produtos. As implicações estratégicas destes atores podem ser consideradas uma **oportunidade real**. Os sindicatos também possuem grande impacto nas atividades da montadora, uma vez que a mesma lida com reivindicações, principalmente dos metalúrgicos que em períodos de crise organizam greves paralisando a produção. Neste caso, as implicações estratégicas são uma **ameaça potencial**, caso a empresa GAMA não tenha um bom relacionamento com os sindicatos.

Os órgãos governamentais/reguladores devem expor as regras e políticas a serem seguidas pelo setor e atuar de forma a garantir a estabilidade do mesmo. Ao criar leis que fortaleçam a barreira a novos entrantes constituem uma **oportunidade real** para as montadoras. A expansão das inspeções técnicas veiculares relativas à segurança e emissões de poluentes em todo o país é uma **oportunidade real** para a montadora GAMA que investe em novas tecnologias visando a redução de poluentes. As exigências de produção com conteúdo nacional e com desenvolvimento tecnológico local a partir do novo regime automotivo é uma **oportunidade real** visto que a empresa GAMA possui um complexo polo de desenvolvimento no Brasil e participa do programa INOVAR AUTO.

4.5.5

Passo 4: Implicações estratégicas dos fatores organizacionais para o desempenho em inovação da empresa GAMA

Nesta seção apresentam-se os resultados referentes ao quarto passo da metodologia proposta de análise estratégica, ou seja, a identificação e avaliação das implicações estratégicas dos fatores organizacionais, recursos e capacidades da montadora GAMA.

- **Recursos e capacidades organizacionais**

A empresa GAMA tem uma reputação de marca proeminente no mercado automobilístico. Sua posição, muitas vezes de destaque no *ranking* de modelos mais vendidos, bem como na liderança em volume de vendas, ratifica a força da marca e sua imagem de qualidade, segurança e preço. Alguns prêmios recebidos como o melhor carro do ano e melhor valor de revenda (Revista Auto Esporte, Quatro Rodas, Site corporativo da empresa GAMA) contribuem para caracterizar que a marca é uma **força real** para a empresa.

Como no setor automobilístico é difícil o cliente se manter fiel à marca, a GAMA busca diversificar seu portfólio de produtos, oferecendo vários modelos para cada classe de veículos, buscando atender a todos os tipos de clientes, o que constitui uma **força real** para a empresa. Entretanto, a empresa ainda enfrenta uma dificuldade de transitar entre os nichos mais caros por ter sua marca vinculada a carro de entrada, o que constitui uma **fraqueza real**. Mas sua habilidade e investimentos em *marketing*, ampla cobertura de mercado e lançamento de modelos com mais tecnologia embarcada estão revertendo essa imagem da marca. A empresa mantém em estoque por 10 anos peças de reposição de seus veículos que já saíram de linha, enquanto por lei esse período é de 5 anos, o que demonstra sua preocupação com a satisfação do cliente (Site corporativo da empresa GAMA).

A sustentabilidade para a GAMA está inserida no seu mapa estratégico e envolve não só o negócio, mas todos os funcionários. Além de diversas certificações em sistemas de gestão, como Sistemas de Gestão Ambiental (ISO14001), Sistema de Gestão de Energia (ISO50001) e ter recebido diversos prêmios nos últimos anos em relação à sustentabilidade, a empresa se mantém presente a alguns anos no Índice Mundial e Europeu da Dow Jones (DJSI). Para se manter na lista, a empresa vem passando por uma rigorosa análise dos seus dados econômicos, sua governança corporativa, seu desempenho ambiental e social, seu sistema de gestão de risco, suas condutas trabalhistas e como mitiga as mudanças climáticas (Site corporativo da empresa GAMA, Sustentabilidade – Gestão Ambiental). Desta forma, fica evidente como o compromisso da GAMA com a sustentabilidade é uma **força real**.

O controle de qualidade também é um ponto chave para a empresa. Ocorre por meio de auditorias internas realizadas dentro do grupo e auditorias externas conduzidas por órgãos credenciados nas normas ISO9000 (Sistema de Gestão da Qualidade) e QS9000 (Gestão da Qualidade), que procuram garantir a qualidade final do seu produto. A empresa GAMA busca o alinhamento da qualidade com os conceitos de sustentabilidade ambiental, constituindo uma **força real**.

A empresa possui uma gestão centralizada, pois as decisões são de responsabilidade dos escalões superiores e também possui uma autonomia limitada, pois algumas das decisões estratégicas e implantação de sistemas gerenciais dependem da aprovação da matriz, o que constitui uma **fraqueza real** para a empresa GAMA. A estrutura básica da empresa é formada por dois presidentes, um geral e um de desenvolvimento para a América Latina. O organograma ainda incorpora diversas diretorias, entre elas: comercial, industrial, recursos humanos, engenharia de produto, planejamento e estratégia de produto, compras, comunicação corporativa e sustentabilidade, jurídico, administrativo e financeiro, qualidade, desenvolvimento da rede, relações institucionais, tecnologia de informação e comunicação. A presença de um presidente de desenvolvimento para a América Latina junto com a existência de um polo de desenvolvimento no Brasil contribui para facilitar algumas decisões estratégicas necessárias (Site corporativo da empresa GAMA).

Em relação a seus fornecedores, a empresa procura trabalhar em parceria colaborativa com os grandes grupos. Muitos avanços tecnológicos e de novos materiais são realizados junto aos fornecedores. A seleção de fornecedores é baseada não apenas na qualidade e competitividade de seus produtos e serviços, mas também na sua adesão aos princípios sociais, éticos e ambientais adotados pela GAMA. A empresa realiza auditorias de qualidade junto aos seus fornecedores, bem como a qualificação dos mesmos. Nos últimos 10 anos, vem concebendo programas de especialização nas áreas de gestão e de engenharia automotiva com práticas de manufatura enxuta junto aos seus fornecedores, objetivando fortalecer a cadeia produtiva. Este programa é oferecido também para fornecedores de 2º nível e mais de 1000 profissionais de cerca de 350 fornecedores já participaram, contribuindo com aproximadamente 500 projetos de melhoria. Desta forma, a relação com seus fornecedores é uma **força real** para a empresa GAMA (Relatório interno – publicações de casos da empresa GAMA; Site corporativo da empresa GAMA).

Conforme exposto, verifica-se que a empresa GAMA possui recursos organizacionais significativos, sendo uma **força real** para a empresa. Isto é muito importante para a inovação, pois possuir uma marca reconhecida, um comprometimento com a sustentabilidade, uma relação positiva com seus fornecedores levam a uma melhoria constante dos seus processos internos e favorecem o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores.

- **Recursos e capacidades tecnológicas**

A empresa GAMA investe constantemente em desenvolvimento de produtos e processos ambientalmente sustentáveis. Com investimentos em tecnologias, alterou várias etapas do seu processo produtivo, visando reduções de gases e aproveitamento dos resíduos. Foi pioneira no país em eliminar totalmente as emissões de solventes na atmosfera e hoje, todos os resíduos gerados são direcionados para a reciclagem e a reutilização. O reaproveitamento da água, com um índice de recirculação interna de 99% só foi possível com o desenvolvimento de tecnologias mais eficientes e eficazes para o tratamento de efluentes líquidos (Site corporativo – Gestão Ambiental).

A empresa GAMA tem um histórico também de investimentos em P&D de produtos, que lhe garantiu ser pioneira em inúmeras inovações, como motor transversal, turbo original de fábrica, desenvolvimento de uma *pick up* a partir de carro de passeio, inclusão do *airbag* como item de série, entre outros. Todas essas inovações dependem de uma estrutura de desenvolvimento de novos produtos e processos.

A empresa GAMA possui mais de mil engenheiros aplicados ao desenvolvimento de automóveis, motores e transmissões. Além de contar com parcerias com fornecedores de tecnologia industrial para algumas áreas como montagem de juntas parafusadas, robôs, pinturas e processos de soldagem. Para garantir o sucesso dessa estratégia, a empresa realiza investimentos contínuos no seu polo de desenvolvimento, que conta com centros de computação e laboratórios de engenharia experimental entre outros.

Junto com empresas parceiras, a GAMA desenvolve uma série de serviços digitais embarcados, com o objetivo de manter o motorista conectado enquanto dirige com segurança. Os sistemas de informação e entretenimento, a apresentação de diagnóstico de fácil compreensão, entre outros itens foram desenvolvidos e estão sendo ofertados em vários modelos de veículos na empresa (Site corporativo da empresa GAMA, reportagem publicada no *Decision Report*).

Visando atender aos desafios do programa INOVAR-AUTO, que estabelece metas de eficiência energética, a empresa GAMA vem aprimorando e desenvolvendo novas tecnologias para quase todos os sistemas existentes em um veículo, como o desempenho do motor, a redução de peso e do atrito, entre outros.

Como descrito acima, juntamente com os investimentos realizados na área de P&D que envolvem novas tecnologias, a empresa GAMA consegue desenvolver processos, produtos e serviços aperfeiçoados e inovadores que atendam às demandas não só de seus clientes, como da sociedade como um todo, constituindo uma **força real**.

- **Recursos e capacidades físicas**

A principal fábrica da montadora instalada no Brasil possui grande capacidade produtiva, com mais de 600.000 veículos por ano, operando em três turnos ininterruptos, sendo a maior planta do grupo e envolvendo mais de 20 mil funcionários diretos e indiretos. Suas fábricas incluem também a produção de motores, transmissões, prensas, centro de treinamento e capacitação, pista de testes e parque de fornecedores integrado, constituindo um arranjo produtivo local (Site corporativo da empresa GAMA).

A localização da empresa GAMA fornece uma competitividade logística, devido ao fácil acesso aos insumos dos grandes fornecedores e um bom escoamento da produção para os grandes centros consumidores por meio de estradas com boa infraestrutura. A presença dos fornecedores ao redor da montadora torna mais eficiente os sistemas *just in time* (JIT) e *just in sequence*¹² (JIS) proporcionando ganhos significativos com a redução de estoques, menores custos de transporte e a liberação de áreas para a operação industrial, além de favorecer o desenvolvimento em conjunto com os fornecedores de inovações em produtos e processos. Somando-se as fábricas, a empresa GAMA possui um polo de desenvolvimento com diversas áreas de engenharia que permite criar o projeto de um novo carro desde o *design* até o protótipo (Site corporativo da empresa GAMA).

¹² Just in sequence é o sistema de fornecimento onde os fornecedores estão instalados nas imediações da empresa, e abastecem a mesma diretamente na linha de produção e em sequência pré-estipulada em tempos determinados. (NOGUEIRA, 2012).

A empresa realiza nas suas fábricas muitas atividades de transformação de matérias-primas. O beneficiamento também ocorre, em alguns casos, nos fornecedores sistematistas da montadora.

Os recursos e capacidades físicas da empresa GAMA garantem não só uma expressiva capacidade produtiva e o incremento de novas tecnologias para a própria empresa, mas também o desenvolvimento de toda a região e comunidade ao entorno da montadora, significando uma **força real**.

- **Recursos e capacidade financeiros**

A empresa GAMA investiu cerca de R\$15 bilhões nos últimos 5 anos, constituindo um novo ciclo de investimentos no Brasil, destinado a projetos de inovação, desenvolvimento de novos produtos, processos e tecnologias, bem como ampliação da capacidade produtiva. Uma parte desse dinheiro veio dos recursos gerados pela própria empresa local e a outra veio de instituições de fomento. A inovação permanente é o fator que direciona os investimentos, segundo depoimento de um executivo da empresa (Reportagem *Automotive Business*).

Do total investido, cerca de R\$9 bilhões foram destinados para o setor tecnológico visando atender ao novo plano automotivo (INOVAR AUTO).

Os investimentos, nos últimos cinco anos, em tecnologias mais eficientes e eficazes para prevenir e reduzir os impactos ambientais foram em torno de R\$ 30 milhões.

A empresa se dedica em identificar as necessidades e expectativas do brasileiro em relação ao carro, sendo pioneira no lançamento de alguns estilos como o visual do carro aventureiro e cores vivas. Para isso, vários recursos são destinados à área de *marketing*. Do total destinado ao lançamento de modelos, promoções e campanhas institucionais, cerca de 18% são direcionados aos sites, redes sociais e aplicativos para smartphone, demonstrando uma preocupação da empresa em se aproximar de um novo público consumidor (Relatório interno – publicações de casos da empresa GAMA).

Os recursos e capacidades financeiras são uma **força real** para a empresa GAMA, que direciona seus investimentos segundo suas estratégias de inovação.

- **Recursos e capacidades humanas:**

A empresa possui uma forte atuação junto aos seus funcionários por meio da área de recursos humanos, que procura capacitar e motivar constantemente todos os funcionários, garantindo uma mão de obra qualificada. A qualidade de vida, a saúde, a segurança, a capacitação profissional e o acesso à educação, cultura, esporte e lazer fazem parte de diversos programas oferecidos pela empresa, que visam criar um ambiente aberto para o diálogo, com estímulo à inovação e à participação, representando uma **força real**.

A área de engenharia de produto da empresa investe na capacitação de seus profissionais por meio de programas de formação, como mestrados e cursos de especialização na área automotiva e também por meio de cursos técnicos de acordo com o perfil do funcionário, constituindo uma **força real** para a empresa.

A comunicação interna na empresa GAMA busca intensificar e impulsionar o sentimento de pertencimento entre seus funcionários. Divulga informações, notícias e promove campanhas de motivação para os funcionários e seus familiares. A empresa GAMA também produz uma revista exclusiva para os funcionários e seus familiares. Desta forma, a comunicação interna é uma **força real**.

A empresa GAMA não oferece bonificações aos funcionários por produtividade, o que é uma **fraqueza real**. Porém, os investimentos nesse setor já garantiram à empresa receber o prêmio “melhor empresa em desenvolvimento de pessoas” e ocupar uma posição de destaque na lista das melhores empresas para se trabalhar no Brasil, da pesquisa “*Great Place to Work*”, o que ratifica o comprometimento da empresa com seus funcionários.

Apesar dos investimentos em *marketing*, já relatados, em relação à internet a empresa GAMA ainda carece de melhorias, uma vez que os conceitos da marca precisam ser melhor trabalhados, bem como um sistema de compras online que permita uma maior interatividade com o consumidor, tornando o acesso online mais relevante para a tomada de decisão. Estas melhorias necessárias no site na empresa constituem uma **fraqueza real**, que vem sendo motivo de constantes aperfeiçoamentos.

Experiências de comunicação integrada como a realizada pela empresa GAMA para o carro-conceito, onde o consumidor participou ativamente com ideias e sugestões de características essenciais para o carro é uma **força potencial** que deve ser trabalhada outras vezes pela empresa.

Dentro do novo sistema de gestão da estratégia de inovação da empresa GAMA foi criado um sistema de gestão de competências, que valoriza o conhecimento e a capacitação, pois a empresa acredita que o potencial inovativo deve estar centralizado nas pessoas. É importante ter pessoas com vários níveis de escolaridade e idade, pois a empresa considera importante a experiência, mas a vontade de aprender e a abertura ao novo são imprescindíveis para um ambiente inovativo (Relatório interno – publicações de casos da empresa GAMA).

Os recursos e capacidades conforme algumas evidências demonstradas acima são uma **força real** para a empresa GAMA.

Destaca-se que, devido ao carácter de confidencialidade exigido, não foi possível listar ou detalhar com mais evidências os fatores organizacionais da empresa GAMA.

4.5.6

Passo 5: Identificação e classificação das alianças que constituem o PA/rede da empresa GAMA

De acordo com a metodologia de análise estratégica proposta, no quinto passo é feita a identificação e a classificação das alianças que constituem o PA/rede da empresa GAMA. Com base no questionário respondido, 75% dos respondentes acreditam que a participação da empresa em alianças e PA/rede é parte fundamental da estratégia voltada à inovação da empresa, enquanto 13% discordam e 12% nem concordam nem discordam. Para 62% dos respondentes a participação da empresa em alianças e PA/rede é parte fundamental da estratégia da empresa também quanto ao tratamento das incertezas do macro ambiente político-institucional, ao passo que 25% discordam e 13% nem concordam nem discordam.

Os fatores que motivam o estabelecimento das alianças estratégicas no PA/rede da empresa GAMA podem ser visualizados no Gráfico 11.

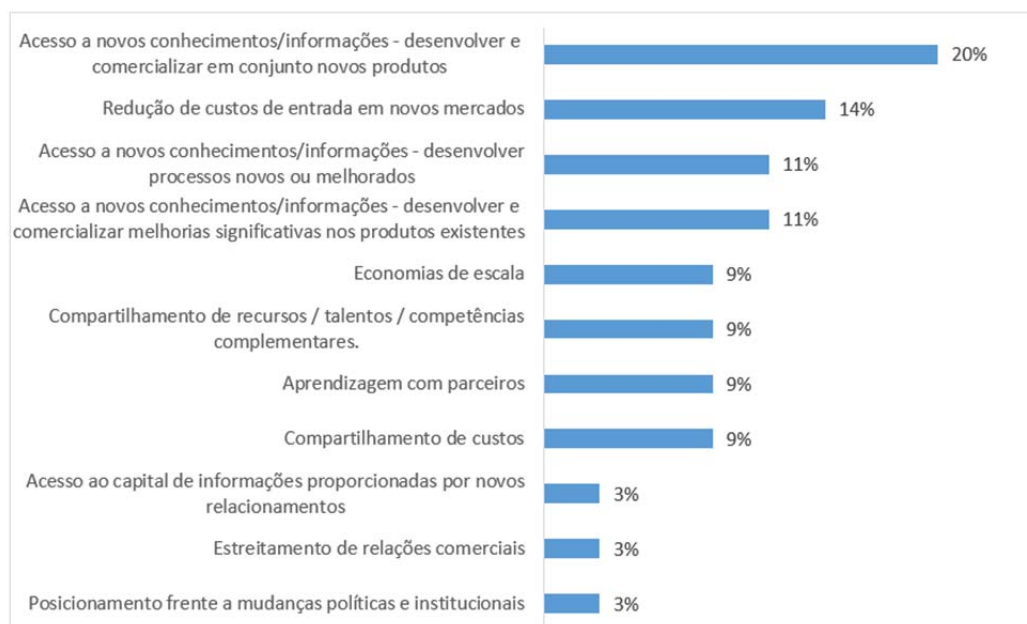


Gráfico 11 – Fatores determinantes para o estabelecimento de alianças no PA/rede da empresa GAMA

De acordo com o Gráfico 11, os fatores mais relevantes para os respondentes são:

- Acesso a novos conhecimentos/informações com vistas a desenvolver em conjunto e comercializar novos produtos para o Mercado.
- Redução de custos de entrada em novos mercados.
- Acesso a novos conhecimentos/informações com vistas ao desenvolvimento de melhorias significativas em seus produtos existentes e na comercialização destes.
- Acesso a novos conhecimentos/informações com vistas a desenvolver processos novos ou melhorados.

Visualiza-se no Gráfico 11, que de acordo com os respondentes, o acesso a novos conhecimentos/informações é responsável por 42% dos motivos que levam à formação de alianças. Diante dos dados apresentados, verificou-se que os principais fatores determinantes para o estabelecimento das alianças estratégicas no PA/rede da empresa GAMA contribui para sua estratégia orientada à inovação

No Gráfico 12, apresentam-se os tipos de alianças estratégicas estabelecidas pela empresa GAMA.

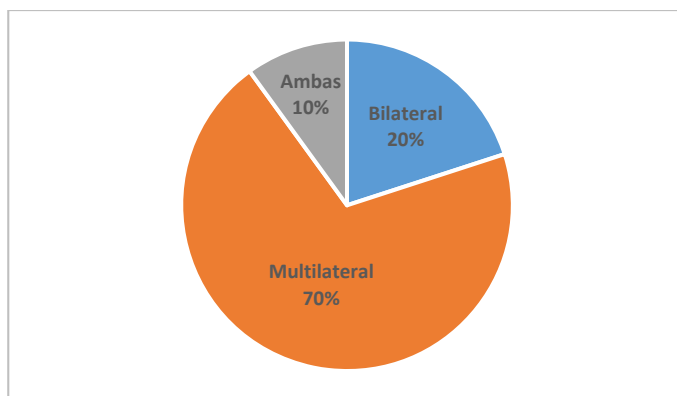


Gráfico 12 – Tipos de alianças estratégicas estabelecidas pela empresa GAMA

De acordo com o Gráfico 12, 70% dos respondentes consideram que as alianças são tipicamente multilaterais, ou seja, alianças construídas com mais de duas entidades, como entre a empresa e diversos fornecedores para o desenvolvimento de um novo produto ou serviço.

Para 20% dos respondentes, as alianças são bilaterais, sendo constituídas entre a empresa e um parceiro. Entretanto, para 10% dos respondentes as alianças nas quais a empresa GAMA participa são tanto alianças bilaterais quanto multilaterais (Gráfico 12).

Com relação aos atores com os quais a empresa GAMA estabelece alianças voltadas à inovação, verificou-se conforme Quadro 35, que todos os respondentes concordam que existem alianças estratégicas com os fornecedores. Para 87,5% dos respondentes, ocorrem alianças com os complementadores e com outras empresas do próprio grupo. Do total de respondentes, 75% afirmaram que há alianças com os órgãos governamentais/reguladores.

Ainda, de acordo com o Quadro 35, metade (50%) dos respondentes acreditam que existam alianças com os clientes-chaves, enquanto 25% não sabem responder e 25% afirmam não existir alianças com os clientes. Em relação às alianças com os concorrentes, 62,5% declaram que não existem alianças e 37,5% não sabem responder. Quanto aos novos entrantes, 75% afirmam não existir alianças e 25% não sabem informar.

Quadro 35 – Principais atores nas alianças voltadas à inovação da empresa GAMA

Atores	Sim	Não	Não sei
Clientes-chave (ex. concessionárias, revendas ou grupos que trazem maior receita para a empresa)	50,0%	25,0%	25,0%
Fornecedores-chave (empresas de auto-peças que fornecem diretamente para a empresa)	100,0%	0,0%	0,0%
Substitutos (ex. transporte público coletivo, motocicletas, bicicletas)	12,5%	37,5%	50,0%
Concorrentes-chave (empresas que concorrem nos mesmos mercados com produtos semelhantes)	0,0%	62,5%	37,5%
Novos entrantes (novas empresas que estão entrando para concorrer nos mesmos mercados com produtos semelhantes)	0,0%	75,0%	25,0%
Complementadores (ex. institutos de pesquisa ou universidades)	87,5%	12,5%	0,0%
Órgão governamentais/reguladores	75,0%	25,0%	0,0%
Empresas do próprio grupo	87,5%	12,5%	12,5%
Associações de classe	12,5%	37,5%	50,0%

Os dados acima corroboram os relatos das parcerias que a empresa GAMA estabelece para o desenvolvimento de novas tecnologias de processo e produto voltadas à inovação e relatadas neste trabalho.

Em função das alianças descritas no Quadro 35, foram levantados os principais tipos de empresa que fazem parte destas alianças identificadas pelos respondentes (Quadro 36).

Quadro 36 – Tipo de empresa dos atores das alianças da empresa GAMA

Atores das alianças	Tipo de empresa
Cliente	Grupos de negócios
	Firmas locais e cooperativas
Fornecedor	Corporações multinacionais
Substituto	Grupos de negócios
	Firmas locais e cooperativas
Complementadores	Estatual
	Governo
	Grupos de negócio
Órgãos governamentais/reguladores	Governo
Empresas do próprio grupo	Corporações multinacionais
Associações de classe	Firmas locais e cooperativas

No Quadro 36, confirmou-se o perfil dos principais fornecedores com os quais a empresa GAMA mantém aliança, que são os fornecedores sistêmicos e de primeiro nível, normalmente empresas multinacionais com atuação global. As parcerias com os complementadores também ocorrem com maior frequência com as universidades federais e institutos de pesquisa estatais.

Com cada ator estratégico a empresa estabelece um tipo de aliança orientada à inovação. Os respondentes identificaram os principais tipos em cada parceiro e o resultado está explicitado no Quadro 37.

Quadro 37 – Tipos de alianças orientadas à inovação pela empresa GAMA com os atores estratégico

Alianças	Clientes	Fornecedores	Substitutos	Complementadores	Órgãos governamentais/ reguladores	Empresas do Grupo	Associações de classe
Joint venture		4,17%				17,65%	
Participação Acionária Cruzada (cross-license)						5,88%	
Investimento Acionário Minoritário					14,29%	11,76%	
P&D em Conjunto	9,09%	20,83%	33,33%	28,57%	14,29%	17,65%	
Consórcio modular							
Acordo /Contrato de Fornecimento – Co-fabricação	18,18%	8,33%	33,33%			5,88%	
Desenvolvimento / Co-produção	9,09%	20,83%			14,29%	17,65%	
Comercialização / Marketing em Conjunto	9,09%	4,17%				5,88%	
Condomínio industrial							
Licenciamento de patente ou know-how		4,17%	33,33%	14,29%	14,29%	5,88%	
Transferência de Tecnologia	9,09%	20,83%		14,29%			
Acordo /Contrato de P&D	9,09%	8,33%		28,57%	14,29%		
Acordo /Contrato de Fornecimento de Outros Insumos / Materiais		4,17%				5,88%	
Acordo /Contrato de Prestação de Serviços	18,18%	4,17%		14,29%		5,88%	
Acordo/ Contrato de Fornecimento Spot ou Curto Prazo					14,29%		
Acordo /Contrato de terceirização	18,18%						
Associações					14,29%		

Com os clientes os tipos de alianças que se destacam são os acordos ou contratos por prestação de serviço, de fornecimento ou de terceirização. Já com os fornecedores, as principais alianças são do tipo P&D em conjunto, desenvolvimento e coprodução e transferência de tecnologia. As principais alianças da empresa com os substitutos são P&D em conjunto, acordos ou contratos de fornecimento e licenciamento de patente. As alianças mais relevantes com os complementadores são do tipo P&D em conjunto e acordo ou contrato de P&D. Com os órgãos governamentais/reguladores os tipos de alianças identificados estão distribuídos entre: investimento acionário minoritário, P&D em conjunto, desenvolvimento e coprodução, licenciamento de patente ou know-how, acordo ou contrato de P&D, acordo ou contrato de fornecimento *spot* ou curto prazo e associações. Os respondentes não sabem identificar os tipos de alianças que existem entre a empresa GAMA e associações de classe. Com as empresas do grupo se sobressaem as alianças do tipo *joint venture*, P&D em conjunto e desenvolvimento e coprodução (Quadro 37).

Constatou-se pelos resultados dos principais tipos de alianças estabelecidas pela empresa GAMA a orientação das mesmas para a inovação de processo e produto (Gráfico 13). Destacou-se as alianças do tipo P&D em conjunto (18,84%) e desenvolvimento e coprodução (14,49%), seguidos por transferência de tecnologia (10,14%), acordo ou contrato de P&D e acordo ou contrato de fornecimento/co-fabricação, cada um representando 8,70%.



Gráfico 13 – Tipos de Alianças orientadas à inovação pela empresa GAMA

O impacto das alianças e PA/rede para o setor automotivo, segundo 83% dos respondentes aumentam o poder de barganha dos fornecedores e o grau de rivalidade entre os concorrentes, enquanto para 17% as alianças não exercem impacto nestas situações. Vale destacar que 50% dos respondentes acreditam que as alianças aumentam a capacidade de lidar com fatores institucionais. Entretanto, para 17% dos respondentes a capacidade de lidar com os fatores institucionais diminuem com o estabelecimento das alianças e para 33% não existe impacto. A questão institucional será detalhada no próximo passo, onde os diversos fatores institucionais serão verificados. (Quadro 38)

Quadro 38 – Impacto das alianças e PA/rede para o setor automotivo

	Aumenta	Reduz	Neutro
Poder de barganha dos fornecedores	83%	0%	17%
Grau de rivalidade entre concorrentes	83%	0%	17%
Capacidade de lidar com fatores políticos	50%	0%	50%
Capacidade de lidar com fatores culturais	50%	17%	33%
Capacidade de lidar com fatores econômicos	50%	0%	50%
Capacidade de lidar com fatores institucionais	50%	17%	33%
Poder de barganha dos clientes	33%	17%	33%
Capacidade de evitar substitutos	33%	17%	50%
Barreiras de entrada no setor de distribuição	33%	33%	33%
Capacidade de lidar com fatores demográficos	17%	0%	83%

Para finalizar a identificação das alianças e PA/rede foi indagado quais critérios são utilizados para buscar o alinhamento de interesses entre a empresa GAMA e seus parceiros.

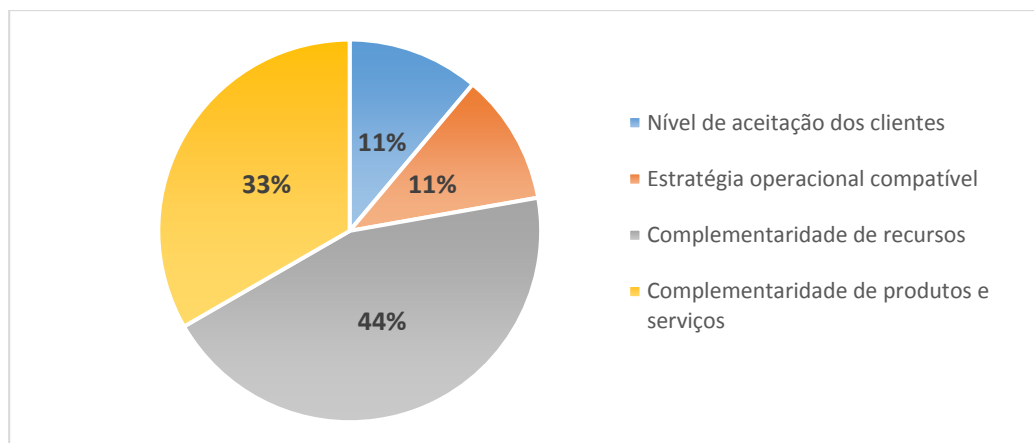


Gráfico 14 – Critérios de alinhamento de interesses entre a empresa GAMA e seus parceiros

Conforme evidenciado no Gráfico 14, para 44% dos respondentes a complementariedade de recursos é o principal critério para que ocorra o alinhamento de interesses entre a empresa GAMA e seus parceiros. O segundo critério mais importante de acordo com os respondentes é a complementariedade de produtos e serviços (33%), seguida pela necessidade de existência de uma estratégia operacional compatível (11%) e nível de aceitação dos clientes (11%). Os critérios cultura corporativa similar ou compatível, estilo gerencial compatível e distância geográfica pouca significativa não são considerados relevantes pelos respondentes.

4.5.7

Passo 6: Identificação das características dos PA/rede da empresa GAMA e a análise das suas implicações no desempenho em inovação

De acordo com a metodologia proposta de análise estratégica o sexto passo consiste na identificação das características do PA/rede da empresa GAMA e a análise das implicações destas características no seu desempenho em inovação. Devido à importância e intensidade das alianças com os fornecedores será dado maior foco neste ator estratégico.

O Quadro 39 apresenta um resumo das características das alianças e PA/rede da empresa GAMA com seus fornecedores, classificadas como alianças globais por todos os respondentes.

Quadro 39 – Características dos PA/rede de alianças entre a empresa GAMA e seus fornecedores

Característica dos PAs/redes de alianças	Avaliação
Densidade	71% Alta 29% Baixa
Amplitude	71% Amplo 29% Restrito
Centralidade	100% Central
Diversidade	14% Pouca 71% Moderada 14% Alta
Força da conexão	71% Médio 29% Forte

A densidade, ou seja, a proporção de ligações globais identificadas no PA/rede de alianças da empresa, em relação ao número máximo de ligações globais possíveis é considerada alta para 71% dos respondentes. Para estes, existem muitas ligações com os fornecedores e estas são bastante conectadas entre si, aumentando a densidade do PA/rede de alianças. De forma similar, 71% dos respondentes avaliam o escopo (amplitude do segmento de mercado, do mercado geográfico e do grupo de clientes) como amplo. Ou seja, para 29% dos respondentes a aliança é bem específica, logo o escopo é restrito. (Quadro 39)

Em relação à centralidade, todos os respondentes avaliaram que a empresa GAMA ocupa uma posição central dentro do PA/rede de alianças com os fornecedores, o que garante à mesma uma maior influência no PA/rede de alianças.

Para 71% dos respondentes, a diversidade - em termos das diferenças funcionais, geográficas ou institucionais - oriunda dos diferentes tipos de alianças no PA/rede é considerada moderada. A diversidade é considerada alta ou pouca em 14% das avaliações.

A força das conexões pode ser entendida como o grau de dificuldade de rompimento das alianças, o grau de comprometimento entre parceiros, a durabilidade da aliança ou a dificuldade de substituição do parceiro por outro devido ao tipo de contrato ou acordo entre as partes. A partir desta definição, do total de respondentes, 71% consideram média a força das conexões, sendo que para 29% a força é considerada forte.

Outra característica importante para a inovação que deve ser analisada são os recursos-chaves que a empresa GAMA busca em seus fornecedores por meio das alianças e PA/rede. Como recurso-chave, considera-se os recursos ou competências empresariais complementares, valiosos, inimitáveis e sem substituição, relevantes para a obtenção das metas empresariais em termos de desempenho em inovação, trazidos para a empresa GAMA por meio dos PA/rede. Os principais recursos identificados pelos respondentes estão no Gráfico 15.

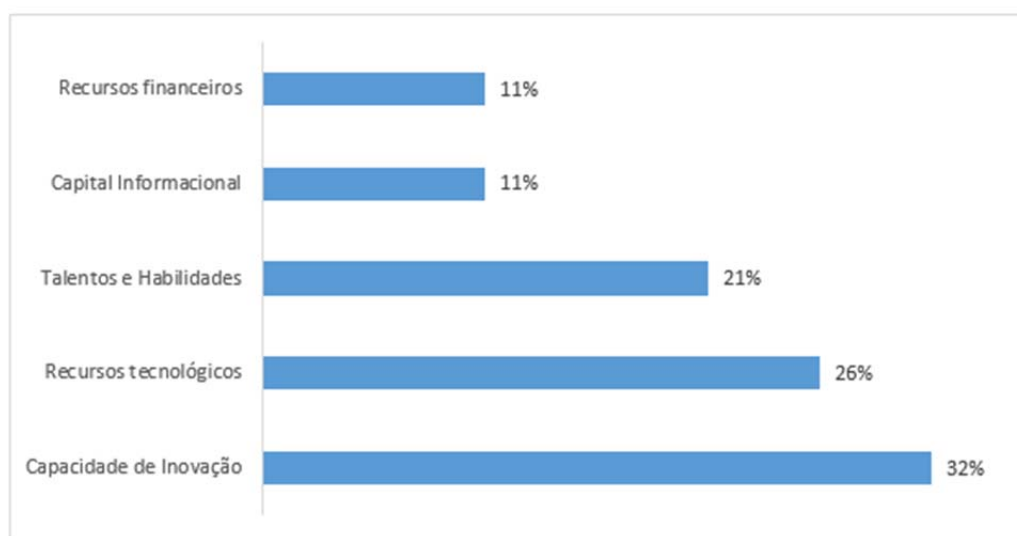


Gráfico 15 – Recursos que a empresa GAMA busca em seus fornecedores

Os dados do Gráfico 15 corroboram com os relatos feitos de que as alianças entre a empresa GAMA e seus fornecedores são direcionadas às estratégias de inovação da empresa. Para 32% dos respondentes a empresa almeja recursos relacionados à capacitação de inovação e para 26% a empresa GAMA busca os recursos tecnológicos.

Retornando ao quadro 39, ainda em relação aos recursos, 80% dos respondentes consideram que o volume dos recursos trazidos pelos fornecedores é satisfatório, enquanto 20% avaliam como insuficiente. O acesso da empresa GAMA aos recursos dos fornecedores é difícil segundo 60% dos respondentes, entretanto a empresa tem um fácil acesso aos recursos dos fornecedores para 40% dos respondentes. Para 86%, os recursos são de alta complementariedade e rico conteúdo.

De acordo com as respostas do questionário, 83% das principais alianças estratégicas com os fornecedores são percebidas como colaborativas, ou seja, existe um equilíbrio de forças entre os parceiros (ganha-ganha). Para 17%, estas alianças são do tipo oportunista, nas quais existe uma vantagem competitiva desproporcional para algum dos parceiros, neste caso o fornecedor (Gráfico 16).

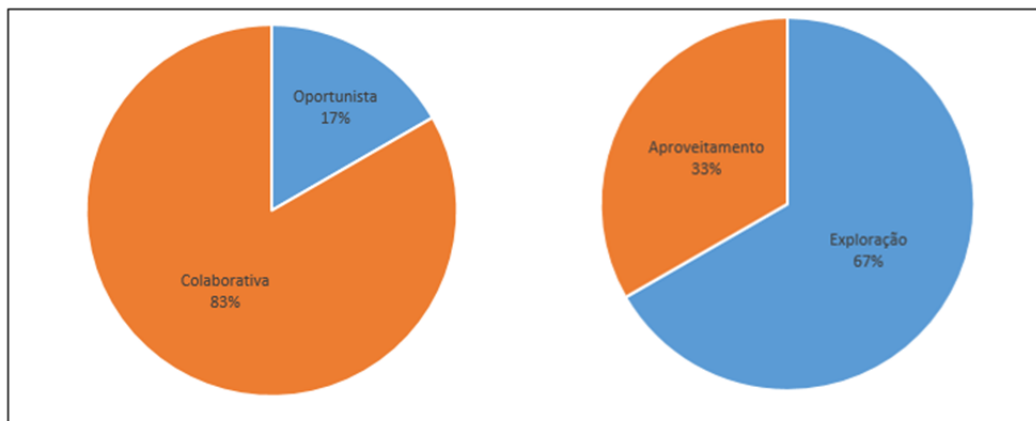


Gráfico 16 – Modalidade das alianças da empresa GAMA com seus parceiros

Conforme Gráfico 16, a empresa estabelece alianças com os fornecedores visando desenvolver novos produtos/processos, ou seja, inovações radicais para 67% dos respondentes, caracterizando alianças de exploração. Para os outros 33%, as alianças com os fornecedores destinam-se a melhorias significativas nos processos/produtos existentes, configurando inovações incrementais, nas quais as alianças são de aproveitamento.

O Quadro 40, a seguir, detalha os principais tipos de alianças no PA/rede estabelecidos pela empresa GAMA com seus principais atores estratégicos, bem como suas características em termos de estrutura, composição e modalidade no PA/rede da empresa. O Quadro também apresenta os resultados para as alianças com os fornecedores cujos dados já foram detalhados anteriormente.

Quadro 40 - Principais Alianças do PA/rede da empresa GAMA e suas características

Parceiro	Tipo de Aliança	Estrutura	Composição	Modalidade
Cliente	P&D em Conjunto Acordo /Contrato de Fornecimento – Co-fabricação Desenvolvimento / Co-produção Comercialização / Marketing em Conjunto Transferência de Tecnologia Acordo /Contrato de P&D Acordo /Contrato de Prestação de Serviços Acordo /Contrato de terceirização	- Baixa densidade - Amplitude restrita - Posição central - Pouca diversidade	Recursos Chaves: - Capital Informacional - Capacidade de Inovação - Volume insuficiente - Baixa complementariedade	- Conexão média Natureza: - Colaborativa - Exploração e aproveitamento
Fornecedores	Joint venture P&D em Conjunto Acordo /Contrato de Fornecimento – Co-fabricação Desenvolvimento / Co-produção Comercialização / Marketing em Conjunto Licenciamento de patente ou know-how Transferência de Tecnologia Acordo /Contrato de P&D Acordo /Contrato de Fornecimento de Outros Insumos / Materiais Acordo /Contrato de Prestação de Serviços	- Alta densidade - Amplitude ampla - Posição central - Diversidade moderada	Recursos Chaves: - Capacidade de Inovação - Recursos tecnológicos - Talentos e Habilidades - Capital Informacional - Recursos financeiros - Volume satisfatório - Alta complementariedade - Difícil acesso - Rico conteúdo	- Conexão média Natureza: - Colaborativa - Exploração e aproveitamento
Substitutos	P&D em Conjunto Acordo /Contrato de Fornecimento – Co-fabricação Licenciamento de patente ou know-how	- Alta densidade - Posição central - Pouca diversidade	Recursos Chaves: - Capacidade de Inovação - Recursos tecnológicos - Alta complementariedade	- Conexão média Natureza: - Colaborativa - Exploração
Complementadores	P&D em Conjunto Licenciamento de patente ou know-how Transferência de Tecnologia Acordo /Contrato de P&D Acordo /Contrato de Prestação de Serviços	- Alta densidade - Amplitude restrita - Posição intermediária - Pouca diversidade	Recursos Chaves: - Capacidade de Inovação - Recursos financeiros - Recursos tecnológicos - Talentos e Habilidades - Recursos físicos - Volume satisfatório - Alta complementariedade - Difícil acesso - Rico conteúdo	- Conexão média Natureza: - Colaborativa - Exploração e aproveitamento
Órgãos governamentais/ reguladores	Investimento Acionário Minoritário P&D em Conjunto Desenvolvimento / Co-produção Licenciamento de patente ou know-how Acordo /Contrato de P&D Acordo /Contrato de Fornecimento Spot ou Curto Prazo Associações	- Pouca diversidade	Recursos Chaves: - Capital Informacional - Recursos financeiros	- Conexão alta Natureza: - Colaborativa - Exploração e aproveitamento
Empresas do Grupo	Joint venture Participação Acionária Cruzada (cross-license) Investimento Acionário Minoritário P&D em Conjunto Acordo /Contrato de Fornecimento – Co-fabricação Desenvolvimento / Co-produção Comercialização / Marketing em Conjunto Licenciamento de patente ou know-how Acordo /Contrato de Fornecimento de Outros Insumos / Materiais Acordo /Contrato de Prestação de Serviços	- Alta densidade - Amplitude restrita - Posição intermediária - Diversidade moderada	Recursos Chaves: - Capacidade de Inovação - Recursos financeiros - Recursos tecnológicos - Talentos e Habilidades - Volume insuficiente / satisfatório - Baixa complementariedade - Fácil acesso - Rico conteúdo	- Conexão média Natureza: - Colaborativa - Exploração
Associações de classe	Associações	- Alta densidade	Capital Informacional	- Conexão média Natureza: - Aproveitamento

Verifica-se que com os clientes são identificadas alianças relacionadas com a prestação de serviço (55%), com atividades de P&D (36%) e alianças voltadas para a comercialização e o *marketing* (9%). O capital informacional e a capacidade de inovação se apresentam como recursos-chaves para a estratégia orientada à inovação da empresa GAMA. A aproximação com os clientes-chaves permite identificar as demandas do cliente final, bem como agiliza o *feedback* em relação aos produtos e serviços oferecidos pela empresa. As ligações possuem a natureza colaborativa e tanto de exploração quanto de aproveitamento, ou seja, a empresa GAMA busca equilibrar suas forças com os clientes para desenvolver novos produtos, processos e serviços ou para desenvolver e implementar melhorias nos produtos, processos e serviços existentes (Quadro 40).

Em relação aos substitutos, a empresa GAMA apresenta uma posição central, demonstrando sua influência nestas alianças de natureza exploratória (Quadro 40).

Com os complementadores são identificadas predominantemente alianças voltadas ao desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços ou ao desenvolvimento de melhorias nos atuais, sempre com a natureza colaborativa, em que nenhum dos parceiros saia perdendo. Existe uma alta complementariedade de recursos e seu volume é satisfatório e rico de conteúdo. Existe pouca diversidade, uma vez que no país não existe muitos institutos de pesquisa ou universidades que estão envolvidas em projetos de P&D junto à empresa GAMA ou demais empresas da IA. As características das alianças com os complementadores e seus recursos-chaves como a capacidade de inovação, talentos e habilidades, recursos tecnológicos e financeiros demonstram como estas alianças são direcionadas para a estratégia orientada à inovação da empresa GAMA (Quadro 40).

As alianças com os órgãos governamentais/reguladores possuem recursos-chaves como o capital informacional e recursos financeiros. As conexões são altas e de natureza tanto de exploração quanto de aproveitamento (Quadro 40).

Em relação às alianças da empresa GAMA com as outras empresas do grupo, estas apresentam uma alta densidade que pode ocasionar uma redundância das informações e dificultar o acesso a novos conhecimentos que aliada a pouca diversidade reduzem as possibilidades de gerar inovação e impactam negativamente o desempenho inovativo. As alianças tem natureza colaborativa e de exploração. Em relação aos recursos-chaves os respondentes identificam os principais como sendo a capacidade de inovação, recursos financeiros e tecnológicos e talentos e habilidades. Sendo estes de fácil acesso e rico conteúdo, porém de baixa complementariedade (Quadro 40).

Por fim, as alianças com as associações de classe possuem alta densidade, recurso-chave como capital informacional e a natureza das alianças é do tipo aproveitamento (Quadro 40).

Baseando-se nos dados que originaram o Quadro 40, realizando uma análise geral de todos os parceiros da empresa GAMA, clientes, fornecedores, substitutos, complementadores, órgãos governamentais/reguladores, empresas do próprio grupo e associações de classe, as características das alianças e PA/rede de alianças podem ser resumidas conforme Quadro 41.

Quadro 41 - Características dos PA/rede de alianças entre a empresa GAMA e seus parceiros estratégicos

Características		Avaliação	
Estrutura	Densidade	Alta	79%
		Baixa	21%
	Amplitude	Ampla	25%
		Restrito	75%
	Centralidade	Intermediária	23%
		Central	72%
		Periférica	5%
	Diversidade	Pouca	60%
		Moderada	34%
		Alta	6%
Composição	Acesso aos recursos	facil	43%
		difícil	57%
	Volume dos recursos	Satisfatório	59%
		Insuficiente	41%
	Complementariedade dos recursos	Alta	56%
		Baixa	44%
	Conteúdo dos recursos	Rico	70%
Pobre		30%	
Modalidade	Força da conexão	Fraca	13%
		Médio	69%
		Forte	24%
	Natureza das alianças	Oportunista	15%
		Colaborativa	85%
	Tipo de aliança	Exploração	56%
Aproveitamento		44%	

Conforme Quadro 41, a proporção de ligações globais identificadas no PA/rede da empresa, em relação ao número máximo de ligações globais possíveis é considerada alta para 79% dos respondentes. Pode-se considerar, então, que existem muitas ligações com os parceiros e estas são bastante conectadas entre si, aumentando a densidade do PA/rede. A alta densidade aliada a pouca diversidade, aumenta a redundância das informações provenientes das alianças impactando negativamente o desempenho em inovação (GILSING *et al.*, 2008). A alta densidade também pode afetar de forma negativa a inovação caso a empresa esteja ligada a parceiros com recursos não desejáveis. (GULATI, NOHRIA; ZAHEER, 2000).

A empresa GAMA ocupa para 72% dos respondentes uma posição central dentro do PA/rede, o que lhe confere maior poder de influência sobre os demais.

Em relação aos recursos-chaves estes apresentam em geral dificuldade de acesso para 57% dos respondentes. Porém, o volume é satisfatório para 59%, a complementariedade é alta (56%) e 70% dos respondentes consideram rico o conteúdo dos recursos.

Analisando os tipos de recursos que a empresa GAMA busca em seus principais parceiros por meios das alianças e PA/rede, verificou-se que 29% dos respondentes consideram a capacitação de inovação como principal recurso. Em seguida, com 23%, estão os recursos tecnológicos, seguidos por talentos e habilidades com 17%, o que corrobora com as estratégias de inovação da empresa. (Gráfico 17).

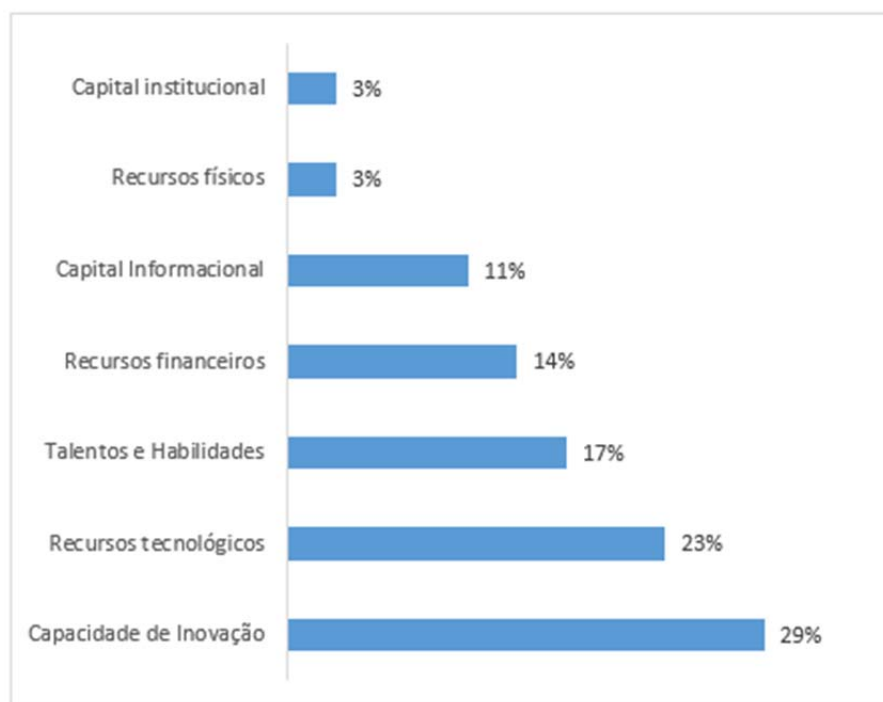


Gráfico 17 - Recursos que a empresa GAMA busca em seus parceiros

Retornando, ao Quadro 41, a força de conexão, entendida como o grau de comprometimento, a dificuldade de rompimento e formalização contratual entre a empresa e seus parceiros é considerada por 69% como uma conexão média. Para 24%, a conexão é considerada forte e para 13%, fraca.

As principais alianças estratégicas da empresa GAMA são percebidas como colaborativas – ganha/ganha - para 85% dos respondentes, ou seja, existe um equilíbrio de forças entre os parceiros. Entretanto, para 15% dos respondentes, estas alianças são do tipo oportunistas, caracterizando vantagens para um parceiro e desvantagens para os demais.

A empresa GAMA estabelece alianças estratégicas com os atores, visando desenvolver novos produtos/processos, configurando uma inovação radical, por meio de alianças do tipo exploração para 56% dos respondentes ou visando melhorias significativas nos processos/produtos, ou seja, inovação incremental, por meio de alianças de aproveitamento para 44%.

A seguir serão analisadas as características das alianças em relação às questões institucionais, que estão incluídas nos construtos do modelo proposto.

Quadro 42 – Isomorfismo nas alianças entre a empresa GAMA e seus parceiros

Isomorfismo		Concordo	ND / NC	Discordo
Existe similaridade entre as normas, leis e crenças seguidas pela empresa e por seus parceiros.		100%	0%	0%
Coercitivo	É sua empresa que impõe as normas, leis, clima, requisitos operacionais, sistemas de desempenho e contrato que visem manter níveis de qualidade e desempenho, a serem seguidas pelos seus parceiros.	67%	17%	17%
	É um dos seus parceiros que impõe as normas, leis, clima, requisitos operacionais, sistemas de desempenho e contrato que visem manter níveis de qualidade e desempenho, a serem seguidas pela sua empresa.	0%	17%	83%
	Seus parceiros dependem para sua competitividade dos recursos financeiros, materiais, tecnológicos ou legais da sua empresa.	80%	0%	20%
	Sua empresa depende para sua competitividade dos recursos financeiros, materiais, tecnológicos ou legais dos seus parceiros.	20%	0%	80%
	Sua rede de alianças transacionam muito com agências do estado.	20%	40%	40%
	Sua rede de alianças depende de uma única fonte de suporte para os recursos vitais.	0%	0%	100%
Normativo	Sua empresa busca padronizar seus métodos e procedimentos de controle de trabalho a serem adotados pelos parceiros.	60%	20%	20%
	Existe interação entre os profissionais da sua empresa e demais profissionais das empresas parceiras.	100%	0%	0%
	São realizadas reuniões entre representantes, auditores da sua empresa com funcionários das empresas parceiras.	83%	17%	0%
	Funcionários da sua empresa participam ativamente de associações profissionais.	17%	67%	17%
	Ocorre migração de funcionários da sua empresa para outras empresas parceiras.	50%	50%	0%
	Sua empresa busca no mercado profissionais "expert" para ocupar postos estratégicos na empresa.	100%	0%	0%
Mimético	Os funcionários da sua empresa fazem treinamentos juntamente com funcionários de outras empresas parceiras.	83%	0%	17%
	O relacionamento entre sua empresa e as principais empresas parceiras é incerto.	0%	67%	33%
	As metas dentro da rede de alianças são muito ambíguas.	50%	25%	25%
	As tecnologias dentro da rede de alianças são bastante incertas.	20%	40%	40%
Sua empresa adota os procedimentos e/ou modelos estruturais das outras empresas parceiras.		60%	20%	20%

De acordo com o Quadro 42, verificou-se que 100% dos respondentes concordam que existe isomorfismo nas alianças entre a empresa GAMA e seus parceiros no PA/rede de alianças. A presença do isomorfismo coercitivo por parte da empresa GAMA é percebida por 73% dos respondentes, que concordam que é a empresa que impõem as condições de operação e normas, bem como existe forte dependência dos parceiros em relação à empresa. Todos os respondentes afirmam que a empresa não depende de uma única fonte de recursos o que diminuiu a pressão coercitiva que poder existir sobre a mesma (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Em relação ao papel do Estado, apenas 20%

concordam que as empresas do PA/rede transacionam muito com as agências do estado, enquanto 40% afirmam não concordar ou não concordam nem discordam, o que diminuiu o isomorfismo coercitivo no PA/rede já que segundo os respondentes não existem muitas interações com as agências governamentais. Entretanto, sabe-se que o governo exerce muita influência neste setor.

Em relação ao isomorfismo normativo este é percebido nas alianças estabelecidas. Todos os respondentes concordam que existe interação entre os profissionais da empresa e demais profissionais e 83% concordam que ocorrem reuniões e treinamentos comuns entre os funcionários da empresa e das empresas parceiras, o que aumenta a semelhança entre as organizações. O fato da empresa buscar padronizar seus métodos e procedimentos para serem adotados pelas empresas parceiras, bem como recrutar profissionais no mercado que sejam bastante capacitados para ocupar postos estratégicos na empresa, aumenta a semelhança com as demais empresas, ou seja, o isomorfismo normativo (DIMAGGIO; POWELL, 1983), conforme mostrado no Quadro 42.

Ainda, conforme o Quadro 42, para 20% dos respondentes, as tecnologias dentro do PA/rede são bastante incertas, enquanto 40% discordam, o que diminui o ritmo de mudanças. Entretanto, para 50% dos respondentes a ambiguidade das metas é considerada grande, o que acelera as mudanças, de acordo com DiMaggio e Powell (1983). Considerando os respondentes que identificam as metas dentro do PA/rede como ambíguas juntamente com os respondentes que consideram as tecnologias incertas, o que totaliza 33% dos respondentes, as chances de ocorrer isomorfismo mimético, no qual a empresa busca se moldar a organizações de sucesso são medianas. Porém, segundo 60% dos respondentes, a empresa adota procedimentos e modelos estruturais de outras empresas, ajudando a reduzir a incerteza tecnológica.

Em relação à legitimidade, percebe-se pelo Quadro 43, que a legitimidade regulatória da empresa GAMA é percebida por todos os respondentes como bastante forte, uma vez que a empresa adota as mesmas leis, regimentos e normas das outras empresas bem como as criadas pelo governo, agências reguladoras e associações de classe. Ao adotar políticas socialmente responsáveis e mantendo uma preocupação com a sustentabilidade dos seus produtos e processos, a empresa apresenta um perfil de legitimidade normativa, derivada das normas e valores da sociedade ou do ambiente. A empresa GAMA recebeu vários prêmios nos últimos 5 anos, confirmando sua legitimidade

perante os consumidores e a sociedade como um todo, contribuindo para sua capacidade de angariar recursos que impactam diretamente no desempenho e estabilidade da empresa (ROSSONI; MACHADO-DA-SILVA, 2010)

Quadro 43 – Legitimidade nas alianças entre a empresa GAMA e seus parceiros

Legitimidade		Concor do	ND / NC	Discord o
Regulatória	Sua empresa teve produto com destaque entre os mais vendidos no ano (últimos 5 anos) em pesquisas realizadas no setor (J.D. Power, Revista Auto-Esporte, Carro do Ano, etc.)	100%	0%	0%
	Sua empresa segue as leis, regimentos e regras do setor criadas pelo governo, agências reguladoras e associações profissionais e organizações influentes.	100%	0%	0%
	Sua empresa é monitorada pelos agentes reguladores acima.	80%	20%	0%
	Sua empresa segue as mesmas leis, regimentos e regras que as demais empresas da rede de alianças.	100%	0%	0%
	Sua empresa soluciona rapidamente e racionalmente as não conformidades geradas pelo não cumprimento das regras e que originaram punições e sanções à empresa.	80%	20%	0%
Normativa	Os conselheiros da sua empresa participam de diferentes grupos de organizações na rede de alianças.	20%	80%	0%
	Os conselheiros da sua empresa estão bem posicionados e centralizados na rede de alianças.	40%	60%	0%
	Sua empresa adota políticas socialmente responsáveis.	100%	0%	0%
	Sua empresa tem preocupação com a sustentabilidade.	100%	0%	0%

Com relação às distâncias institucionais, estas foram avaliadas baseando-se na existência de distâncias grandes ou pequenas entre a empresa GAMA e sua matriz na Europa e entre a empresa GAMA e seu principal parceiro estrangeiro, identificado como fornecedor por todos os respondentes.

Lembra-se que a distância institucional formal se relaciona com as distâncias regulatórias e normativas, enquanto a distância informal está relacionada com as diferenças nas crenças e no comportamento social, ou seja, com questões culturais-cognitivas.

Quadro 44 – Distância institucional - empresa GAMA

	Distância Institucional	Matriz	Principal Parceiro Estrangeiro
Regulatória	As políticas governamentais para o setor são consistentes e transparentes.	80% Grande	100% Grande
	As políticas governamentais interferem negativamente no setor.	60% Grande	75% Pequena
	As políticas governamentais interferem positivamente no setor.	60% Pequena	75% Grande
	O governo estabelece regras de conteúdo local mínimo (medidas protecionistas).	67% Grande	50%
	O governo privilegia empresas estatais.	75% Pequena	100% Pequena
	Existência de mecanismo de proteção a contratos.	50%	100% Grande
	A legislação trabalhista é complexa.	75% Grande	75% Pequena
	Existem regras de aprovação para investimento estrangeiro.	100% Grande	67% Grande
	Existência de leis de proteção a direitos de propriedade.	75% Grande	100% Grande
Normativa	Poder judiciário eficiente, que assegura o cumprimento e respeito às leis.	75% Grande	100% Grande
	O lazer e o entretenimento são importantes para a vida profissional.	75% Grande	67% Grande
	O sucesso profissional é valorizado.	75% Grande	100% Grande
	As autoridades são respeitadas.	50%	67% Grande
	Superioridade das decisões individuais sobre as coletivas.	75% Pequena	100% Pequena
	Importância das relações de confiança no ambiente profissional.	75% Grande	67% Grande
	Grau de influência dos relacionamentos nos negócios.	75% Grande	67% Grande
	Presença de corrupção no sistema político.	100% Grande	67% Grande
	Imprevisibilidade da corrupção no sistema político.	100% Grande	67% Grande
Cultural - Cognitiva	Existência de entraves burocráticos em diferentes níveis administrativos.	100% Grande	67% Grande
	Aplicação excessiva de regras.	75% Grande	67% Grande
	Profissionais estrangeiros sofrem preconceito.	100% Pequena	100% Pequena
	Preferência por adquirir produtos/serviços produzidos no próprio país.	100% Grande	67% Grande
	Prioridade para metas financeiras de curto prazo.	100% Grande	50%
	As decisões são centralizadas nos níveis hierárquicos superiores	100% Grande	100% Grande
	Busca de inovação ou introdução de novas tecnologias e processos.	50%	67% Grande
	Idioma e raízes coloniais.	100% Grande	100% Grande
	Nível de educação da população.	75% Grande	67% Grande

Fonte: elaboração própria

Ao analisar o Quadro 44, percebe-se que existem grandes diferenças regulatórias entre a empresa GAMA e sua matriz, principalmente no que concerne à ação governamental, ou seja, ao nível de intervenção do governo ao criar e implantar políticas e normas que interferem no setor automobilístico e ao grau de protecionismo do governo. A distância entre os mecanismos de proteção e contrato é avaliada por 50% como grande e pelos outros 50% com pequena. A qualidade das leis e capacidade de garantir seu cumprimento são percebidas por 75% dos respondentes como relevante, o que sugere uma distância grande no sistema judiciário entre a empresa GAMA e sua matriz.

Quanto à distância normativa entre a empresa e a matriz, destaca-se a intensidade da corrupção no sistema político e a rigidez desnecessária ao aplicar regras e procedimentos, o que constitui excesso de burocracia. Para 75% dos respondentes, existe uma diferença grande no grau de importância das relações de confiança no ambiente profissional, conforme mostrado no Quadro 44.

A distância institucional cultural-cognitiva é considerada grande entre a empresa GAMA e a empresa matriz em quase todos os itens avaliados. Todos os respondentes consideram que não existe preconceito contra profissionais estrangeiros. Porém, há diferenças relevantes nas posturas e procedimentos de gestão, bem como nos aspectos socioculturais. (Quando 44)

Analisando o Quadro 44, em relação ao principal parceiro estrangeiro, todos os respondentes consideram que existe uma grande diferença entre as políticas do governo do Brasil e do país do fornecedor; entre a qualidade do sistema judiciário e do sistema trabalhista nos dois países e grandes diferenças também na existência de mecanismos de proteção a contratos. As diferenças em relação à extensão de aplicação de medidas protecionistas pelo governo dividem os respondentes, sendo que 50% consideram como grandes diferenças e a outra metade diferenças pequenas.

Para 67% dos respondentes a distância normativa entre a empresa GAMA e seu principal parceiro estrangeiro é grande. Apenas considerou-se como diferença pequena a convicção na superioridade das decisões individuais sobre as coletivas (Quadro 44).

Em relação às diferenças culturais cognitivas, de acordo com o Quadro 44, os respondentes consideram grandes as distâncias culturais entre a empresa GAMA e seu principal parceiro estrangeiro. O preconceito contra profissionais estrangeiros nestas alianças é considerado pequeno. As diferenças nas práticas gerenciais, como busca de inovação ou introdução de novas tecnologias e processos são identificadas por 67% como grandes.

Para finalizar a análise das características institucionais no PA/rede da empresa GAMA verificou-se como se comportavam as relações contratuais e estrutura de governança (Quadro 45).

Quadro 45 – Relações contratuais e estrutura de governança no PA/rede da empresa GAMA

Relações contratuais / estrutura de governança	Sim	Não
A relação comercial é formalizada?	100%	0%
A relação técnica é formalizada?	100%	0%
Existe um documento formal (contrato)?	100%	0%
A relação é baseada em contrato verbal?	0%	100%
As informações trocadas durante a vigência da relação são suficientes para sua eficiência?	100%	0%
O monitoramento em termos de intensidade é suficiente?	100%	0%
O tempo da relação com seu parceiro influencia no monitoramento?	100%	0%
O tempo da relação influencia o risco de quebra de contrato?	0%	100%
São feitos muitos aditivos no contrato ao longo de seu período de vigência?	40%	60%
Sua empresa participa do capital social da empresa parceira?	0%	100%
Você percebeu má fé por parte do seu parceiro antes do contrato ser efetivado?	0%	100%
Você percebeu má fé por parte do seu parceiro durante a vigência do contrato?	0%	100%
Você já repetiu a mesma transação com este parceiro antes?	100%	0%
Existem outros parceiros que oferecem o mesmo produto/serviço dentro do portfólio/rede de alianças ?	25%	75%
O produto/serviço oferecido pelo parceiro apresenta alto grau de imprevisibilidade no mercado?	0%	100%
Esse parceiro fez algum tipo de investimento específico para sua empresa?	50%	50%
Existe alguma instalação ou equipamento específico para sua empresa?	75%	25%
A localização do parceiro é específica para poder atender a sua empresa?	25%	75%
Esse parceiro fez algum investimento específico em capital humano para atender a sua empresa?	75%	25%
Esse parceiro tem algum equipamento / ativo dedicado à sua empresa?	100%	0%

De acordo com o Quadro 45, verificou-se que as relações contratuais são fortes, caracterizadas por um nível significativo de detalhamento e elaboração de contratos formais entre a empresa GAMA e seus parceiros. Apenas 40% dos respondentes afirmam que são feitos muitos aditivos no contrato durante seu período de vigência. O tempo de relação com os parceiros, segundo todos os respondentes, influencia no monitoramento e não influencia no risco de quebra de contrato, o que demonstra a importância da confiança e da frequência das parcerias, ou seja, se as mesmas são recorrentes ou não.

Os respondentes não percebem algum grau de oportunismo nas relações, nem durante a fase de preparação do contrato nem durante sua vigência. Em relação às incertezas, os produtos oferecidos pelos parceiros não apresentam grande imprevisibilidade no mercado, porém existem poucos parceiros que oferecem o mesmo produto/serviço dentro do PA/rede, que segundo Ellram, Tate e Billinton (2008) são condicionantes dos custos de transação.

Em relação aos ativos específicos (WILLIAMSON, 1991) verificou-se, conforme Quadro 45, que 75% dos respondentes identificam a existência de ativo específico físico ou humano. Todos os respondentes afirmam a existência de ativo dedicado à empresa GAMA pelo parceiro. A localização específica que assegura uma economia de estoque e no transporte é verificada por 25% dos respondentes. Para 75% dos respondentes os parceiros fazem algum tipo de investimento na marca da empresa GAMA.

Com base nas especificidades dos ativos identificados pelos respondentes verificou-se a predominância de uma estrutura de governança híbrida entre a empresa GAMA e seus parceiros no PA/rede, que permite redução dos custos de transação. (FERRATO *et al*, 2006).

Para finalizar e de acordo com o sétimo passo da metodologia de análise estratégica proposta, serão apresentados nos Quadros 46, 47, 48 e 49 a seguir as implicações estratégicas das características relacionais do PA/rede da empresa GAMA no âmbito da indústria automobilística, verificando se constituem oportunidades ou ameaças e no nível da empresa em termos de forças e fraquezas.

Quadro 46 – Implicações estratégicas das características relacionais na estrutura do PA/rede da empresa GAMA

Construtos	Valores	Implicações no nível da empresa	Implicações no nível da Indústria
Estrutura	Densidade	Alta	Fraqueza real - Uma alta densidade inibe a diversidade, ocasionando alianças e informações redundantes que impactam negativamente a inovação. Fraqueza real - A grande quantidade de ligações permite acesso a um grande capital informacional, porém de conteúdo homogêneo o que não favorece o desempenho em inovação. Ameaça potencial - no caso das ligações com os clientes e empresas do grupo onde a empresa mantém ligações com baixa complementariedade dos recursos, o que pode não contribuir com a inovação. Ameaça potencial - alta densidade impacta negativamente a inovação caso a empresa esteja ligada com parceiros com recursos indesejáveis.
	Escopo	Restrito	Fraqueza real - com alianças específicas, de amplitude restrita com todos os parceiros, com exceção dos fornecedores, a empresa deixa de aumentar sua capacidade inovativa. Força real - as alianças com os fornecedores têm uma amplitude ampla, possibilitando o acesso a diversos tecnologias, talentos e habilidades, favorecendo a estratégia de inovação. Oportunidade potencial - em mercados com grande incerteza, o número restrito de alianças de coopetição, ou seja, simultaneamente de cooperação e competição favorece a inovação. Oportunidade potencial - as parcerias globais, como as com os fornecedores, aumentam a importância e a força da ligação com os atores, contribuindo para o desempenho em inovação.
	Centralidade	Central	Força potencial - a alta centralidade, principalmente com os fornecedores, permite maior acesso às informações, conhecimentos e aos recursos-chave, favorecendo a capacidade inovativa Oportunidade potencial - a alta centralidade permite maior acesso às informações e aos recursos-chave do PAs/rede, favorecendo a inovação. Ameaça real - Outras empresas dentro do PAs/redes da empresa, como os complementadores ou outras empresas do grupo, podem ocupar uma posição central, gerando uma rivalidade intensa.
	Diversidade	Pouca	Fraqueza real - poucas diferenças funcionais, geográficas ou institucionais entre os diferentes tipos de alianças diminuiu o acesso a novos conhecimentos. Força potencial - a diversidade moderada existente nas alianças com os fornecedores e empresas do grupo podem contribuir com acesso ao capital informacional e tecnológico, levando ao desenvolvimento da inovação. Ameaça real - pouca diversidade dificulta o acesso a novos recursos e a um maior volume de recursos diferentes.
	Isomorfismo	Coercitivo	Fraqueza real - ao exercer pressão coercitiva sobre as outras empresas do PAs/redes, a empresa GAMA inibe a inovação radical. Força real - a empresa GAMA não depende de uma única fonte de recursos, diminuindo a pressão coercitiva sobre a mesma. Força potencial - ao exercer pressão coercitiva sobre as outras empresas do PAs/redes, a empresa GAMA pode favorecer a Ameaça potencial - a empresa GAMA não transaciona muito com as agências do estado, o que diminui o acesso às informações e prejudica a inovação.
		Normativo	Fraqueza real - a interação entre os profissionais da empresa GAMA e demais profissionais das empresas parceiras, bem como a realização de treinamentos em comum visando o desenvolvimento do conhecimento comum, inibe a inovação radical. Fraqueza real - pouco envolvimento dos funcionários da empresa GAMA nas associações profissionais. Ameaça real - buscar padronizar seus métodos e procedimentos para serem adotados pelas empresas parceiras, aumenta a semelhança com as demais empresas, inibindo a inovação.
		Mimético	Fraqueza real - a empresa GAMA adota procedimentos e modelos estruturais de outras empresas inibindo as inovações. Ameaça potencial - as metas ambíguas e tecnologias incertas dentro da rede levam a empresa a se moldar a organizações de sucesso.
	Legitimidade interna e externa	Equilíbrio	Força real - a empresa GAMA possui grande legitimidade interna ao adotar as mesmas leis, regimentos e normas das outras empresas bem como as criadas pelo governo, agências reguladoras e associações de classe. Ao adotar políticas socialmente responsáveis e manter uma preocupação com a sustentabilidade dos seus produtos e processos a empresa também obtém legitimidade externa. O equilíbrio entre ambas pode ser verificado pelos recebeu vários prêmios que a empresa GAMA recebeu nos últimos anos, contribuindo para sua capacidade de angariar recursos que impactam diretamente no desempenho inovativo da empresa . Oportunidade real - ao possuir um equilíbrio na legitimidade interna e externa, a empresa reduz a turbulência no PAs/redes mantendo a estabilidade necessária para o desenvolvimento das inovações.

Quadro 47 - Implicações estratégicas das características relacionais na modalidade do PA/rede da empresa GAMA

empresa SAMIA					
	Construtos	Valores		Implicações no nível da empresa	Implicações no nível da Indústria
Modalidade	Força do laço	Médio		Fraqueza potencial - como não existem laços fortes, podem ocorrer replicações de conhecimentos para fora do PA, impactando negativamente a inovação. Fraqueza real - não existe um equilíbrio entre laços fortes e fracos, o que inibe a inovação. Força potencial - com o tempo a força do laço pode passar de média para forte, gerando confiança, o que seria positivo para a estrutura de governança, influenciando de forma positiva a inovação.	Oportunidade real - como não existem laços fortes o risco da empresa se prender em uma relação improdutiva é reduzido. Oportunidade potencial - como não existem laços fortes a possibilidade de redundância das informações diminui. Ameaça real - como não existem laços fracos, a existência de pontes, que facilitam o acesso a novas informação não existe.
	Natureza do laço	Colaborativa		Força real - os laços colaborativos geram confiança nas relações o que reduz o custo de transação e de oportunismo.	Oportunidade real - os laços colaborativos contribuem para otimizar a produtividade.
	Tipo de aliança	Aproveitamento e exploração		Força real - as parcerias com os clientes, fornecedores, complementadores e órgãos governamentais/reguladores são tanto do tipo aproveitamento, favorecendo as inovações incrementais, quanto do tipo exploração, contribuindo para as inovações disruptivas.	Oportunidade potencial - as alianças do tipo exploração criam um ambiente propício ao surgimento de inovações. Ameaça potencial - as alianças de aproveitamento podem dificultar ou impedir o surgimento de inovações.

Quadro 48 - Implicações estratégicas das características relacionais na composição do PA/rede da empresa GAMA

Construtos		Valores	Implicações no nível da empresa	Implicações no nível da Indústria
Composição	Identidade da empresa focal Status da empresa focal	Forte e rica em recursos-chaves	Força potencial - o acesso a recursos ricos em conteúdo e de alta complementariedade vindos de diversas parcerias, impulsiona a inovação. Força potencial - a força da marca e as posições de destaque nas pesquisas do setor favorecem o acesso aos recursos informacionais, financeiros e tecnológicos, levando ao aumento da capacidade inovativa	Oportunidade potencial - o acesso a diferentes recursos valiosos vindos de diversas alianças, favorece o desempenho em inovação
	Acesso aos recursos valiosos para inovação da empresa focal	Difícil acesso	Fraqueza real - o difícil acesso aos recursos-chaves dos fornecedores e complementadores pode dificultar o desenvolvimento das inovações. Força real - o volume dos recursos-chaves dos fornecedores e complementadores é satisfatório, de alta complementariedade e rico em conteúdo, contribuindo diretamente para a estratégia de inovação da empresa GAMA, mitigando a dificuldade de acesso.	Oportunidade real - dificuldade de acesso aos recursos valiosos por empresas de fora constituem uma barreira a novos entrantes.
	Distância institucional	Grande	Fraqueza real - o desempenho institucional da empresa focal é inferior ao da matriz e de seus principais parceiros, gerando impactos negativos no custo de transação e na estrutura de governança. Fraqueza real - diferenças culturais e cognitivas grandes entre a empresa GAMA e a empresa matriz, bem como em relação aos seus principais parceiros impacta a estrutura de governança.	Ameaça real - em ambiente institucionalmente subdesenvolvido impacta o custo de transação e a estrutura de governança da indústria.

Quadro 49 - Implicações estratégicas das características relacionais no gerenciamento da rede do PA/rede da empresa GAMA

Construtos		Valores	Implicações no nível da empresa	Implicações no nível da Indústria
Gerenciamento da rede	Mecanismos de governança das relações contratuais	Reduz	Força real - o nível de confiança nas relações é grande, reduzindo o oportunismo e o rigor do modelo de governança, o que contribui para reduzir o custo de transação, propiciando a inovação. Força real - especificidade dos ativos leva a uma estrutura de governança híbrida que permite redução dos custos de transação.	
	Mecanismos de aprendizagem organizacional e esforços de inovação	Ambiente institucional pouco desenvolvido	Fraqueza real - a aprendizagem ocorre por acumulação e o conhecimento é explícito, originando inovações por importação de tecnologia. Força potencial - como a complementariedade dos recursos-chaves é alta nas alianças do PAS/redes, os processos de aprendizagem são impulsionados representando uma força para a inovação. Força real - plano de formação profissional que transforma o conhecimento adquirido em práticas e resultados, possibilitando que a realização de tarefas ordinárias ocorram em paralelo com as tarefas extraordinárias contribuindo para inovações incrementais e radicais	

Destaca-se que, ao realizar a análise relacional acima, foram identificadas várias oportunidades e forças e as ameaças e fraquezas diminuíram quando comparado com a análise tradicional, não relacional, devido ao impacto da existência dos laços fortes e fracos no PA/rede da empresa GAMA. As ameaças reais, devido aos fatores políticos e econômicos que afetam principalmente, a demanda dos veículos e consequentemente o volume e o custo de produção, são atenuadas por meio de alianças com alta conexão com os órgãos governamentais e reguladores. Estas alianças contribuem ao aumentar o capital informacional da empresa GAMA, diminuindo a imprevisibilidade do mercado e possibilitando a empresa construir cenários mais realistas, cujos impactos são positivos no desempenho em inovação.

Por meio de alianças com fornecedores, complementadores e outras empresas do grupo, a empresa GAMA vem desenvolvendo novos materiais e produtos menos poluentes e mais sustentáveis e que sejam economicamente viáveis, diminuindo o impacto dos insumos nos custos e a baixa existência de produtos substitutos.

De forma similar, as parcerias visando o desenvolvimento de novas tecnologias embarcadas nos veículos aumentam a diferenciação dos produtos e a atratividade para os clientes.

Na lista de referências do arcabouço proposto constam mais construtos em relação à dimensão gerenciamento de rede, porém não foi possível obter outras informações a respeito desta dimensão.

4.5.8

Passo 7: Mapeamento do PA/rede da empresa focal voltada à inovação

Seguindo a metodologia de análise estratégica proposta, o sétimo passo consiste no mapeamento do PA/rede da empresa GAMA. Baseando-se nos dados coletados por meio dos questionários e no modelo relacional para a inovação (SNA-IF) de MACEDO-SOARES (2015), elaborou-se a Figura 6 para representar o PA/rede da empresa GAMA.

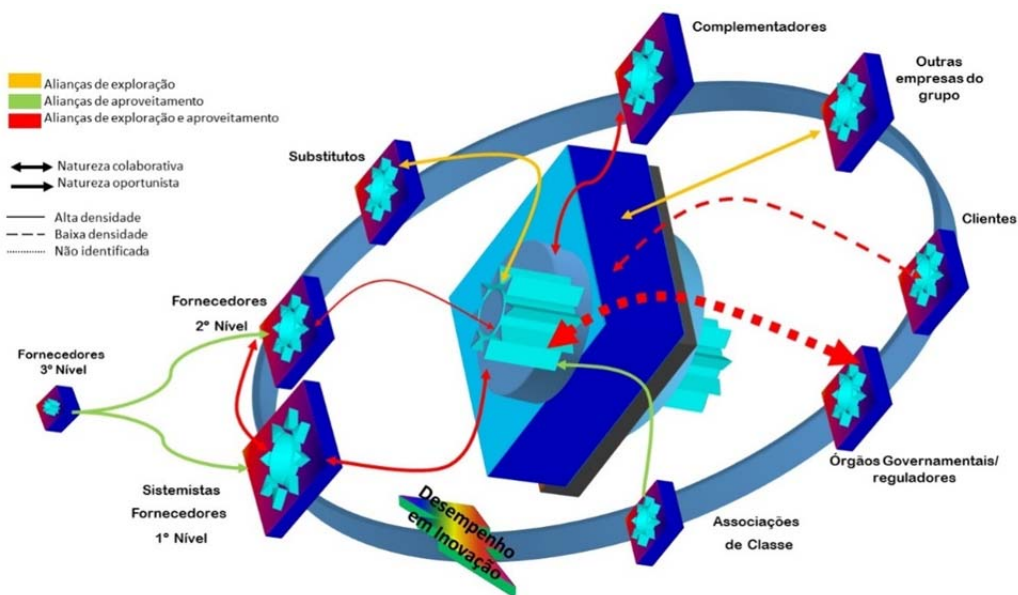


Figura 6 – Ego-Rede da empresa GAMA orientada à inovação

A figura 6 exibe as principais alianças com cada ator estratégico, conforme apresentado no passo seis. As cores, tipos e espessuras das linhas refletem algumas das características das alianças.

Para a dimensão estrutural da rede é utilizado o construto densidade. Para representar alta densidade, foi utilizada uma linha cheia, para uma baixa densidade a linha é tracejada e para o caso em que, por meio das respostas do questionário, não foi possível identificar a densidade da ligação foi utilizada uma linha pontilhada.

Os construtos para a dimensão da rede que estão identificados na Figura 6 são:

- Status do membro da rede: o tamanho dos blocos que representam os principais atores é proporcional à sua importância estratégica para a empresa GAMA. Por ex. o bloco que representa os sistemistas e fornecedores de 1º nível são maiores que o bloco dos clientes.
- Identidade: indicada explicitamente pelo seu papel na rede. Por exemplo, clientes e fornecedores de 2º nível.

Para a dimensão modalidade da rede, identificam-se na Figura 6 os seguintes construtos:

- Força das ligações: identificada pela espessura das linhas. A linha fina significa baixa conexão, linha média representa uma conexão média e linha grossa uma conexão mais forte.

- Natureza das ligações: representada pelo sentido das setas. Para ligações de natureza colaborativa utilizou-se seta dupla, para os dois sentidos, demonstrando ganha-ganha. Já para as ligações oportunistas foram utilizadas setas com sentido único para o parceiro que ganha com a relação.
- Tipo de aliança: configurada pelas cores das linhas. As alianças de exploração foram representadas pela cor amarela, as alianças de aproveitamento pela cor verde e, no caso das alianças que são tanto de aproveitamento quanto de exploração, utilizou-se a cor vermelha.

Não foi possível retratar na Figura 6 os tipos de ligações em termos da sua intensidade, ou seja, *joint venture*, participação acionária, etc. Isto ocorreu, pois todos os atores estratégicos apresentaram pelo menos dois tipos de ligação considerada importante, o que tornaria a figura muito densa visualmente, dificultando seu entendimento.

4.5.9

Passo 8: Caracterização do desempenho da empresa GAMA em função das estratégias de inovação adotadas

O oitavo passo da metodologia de análise estratégica consiste na caracterização do desempenho da empresa GAMA, em função das estratégias de inovação. Devido ao caráter de confidencialidade exigido por parte da empresa e dos respondentes da pesquisa, não foi possível obter dados financeiros ou demais dados quantitativos em relação ao desempenho em inovação. Serão retratadas, a seguir, as informações obtidas por meio do questionário.

De acordo com 80% dos respondentes, o desempenho em inovação da empresa GAMA é maior por fazer parte de PA/rede. Apenas no caso de 20% dos respondentes, o desempenho em inovação não é alterado em função da participação da empresa em PA/rede.

O desempenho inovativo da empresa GAMA é marcado positivamente pelas mudanças realizadas no seu sistema de gestão da inovação. Ao passar de uma abordagem departamental para uma abordagem baseada em processo, deixa de estar relacionado apenas às mudanças tecnológicas e passa a contemplar inovações em modelos de negócio até chegar ao nível estratégico (Relatório interno – publicações de casos da empresa GAMA).

No processo de planejamento estratégico, a empresa busca criar uma visão de futuro que seja compartilhada por todas as áreas e funcionários. Seu desempenho relaciona-se com os resultados das análises de tendências, de cenários e identificação de oportunidades para crescimento. Um grupo dedicado a estas atividades tem apresentado um desempenho bastante significativo, que pode ser comprovado por vários prêmios recebidos por seus funcionários e pela empresa (Relatório interno – publicações de casos da empresa GAMA).

No processo de geração de novos modelos de negócios, a empresa busca criar novos conceitos e proposta de valor. Neste sentido, a empresa GAMA vem trabalhando não em novas formas de redução de consumo veicular, mas no desenvolvimento de novos combustíveis para serem consumidos de forma alternativa. Tratam-se de inovações radicais, disruptivas, cujo desempenho tem se mostrado positivo, como o desenvolvimento do biocombustível, do motor elétrico e de tecnologias eletroeletrônicas que propicie a conectividade dos carros (Relatório interno – publicações de casos da empresa GAMA).

O processo de inovação incremental que está ligado à cultura diária da inovação e relaciona-se com a melhoria contínua e operacional conta com vários programas de qualidade, de manufatura e de geração de ideias pelos funcionários, assegurando assim uma série de inovações incrementais nos processos, produtos e serviços da empresa GAMA (Relatório interno – publicações de casos da empresa GAMA).

Detalhes das inovações do período 2011-2016 podem ser vistos no Quadro 50. Em relação às inovações radicais em produto e processo todos os respondentes afirmam que a empresa GAMA introduziu inovações para a própria empresa e para o mercado nacional e 67% acreditam que foram introduzidos produtos e processos novos para o mercado mundial. A incorporação de produtos e processos significativamente aperfeiçoados, caracterizando inovações incrementais, ocorre tanto no nível da empresa, quanto no mercado nacional e no mercado mundial segundo 67% dos respondentes.

Quadro 50 – Inovações da empresa GAMA – período 2011/2016

A empresa introduziu nos últimos 5 anos...	Sim	Não
... produtos/processos novos para a empresa, mas já existente no mercado nacional?	100%	0%
... produtos/processos novos para o mercado nacional, mas já existe no mercado mundial?	100%	0%
... produtos/processos novos para o mercado mundial?	67%	33%
... produtos/processos significativamente aperfeiçoados para a empresa, mas já existente no mercado nacional?	67%	33%
... produtos/processos significativamente aperfeiçoados para o mercado nacional, mas já existente no mercado mundial?	67%	33%
... produtos/processos significativamente aperfeiçoados para o mercado mundial?	67%	33%
... novas técnicas de gestão para melhorar rotinas e práticas de trabalho?	67%	33%
... novos métodos de trabalho visando distribuir responsabilidades e poder de decisão?	67%	33%
... mudanças significativas nos conceitos/estratégia de marketing?	83%	17%
Nos últimos 5 a empresa desenvolveu algum produto/processo novo no Brasil e depois esse foi adotado em outro país?	67%	33%

Conforme Quadro 50, para 67% dos respondentes a empresa também introduziu novas técnicas de gestão, visando aperfeiçoar as rotinas e práticas de trabalho, bem como novos métodos de trabalho por meio da distribuição de responsabilidades e poder de decisão, constituindo inovações organizacionais. Para 83% dos respondentes a empresa realizou inovações em *marketing*, por meio de mudanças significativas nos conceitos e estratégias relacionadas à área.

Por fim, cabe ressaltar que para 67% dos respondentes, a empresa GAMA desenvolveu um produto ou processo novo no Brasil e depois este foi adotado em outro país, caracterizando a inovação reversa.

4.5.10

Passo 9: Avaliação da consistência das implicações identificadas com a estratégia da empresa GAMA e sua relação com o desempenho em inovação

O nono passo consiste na avaliação da consistência das implicações estratégicas dos fatores macro ambientais (Passo 2), dos atores estratégicos (Passo 3), dos fatores organizacionais (Passo 4) e das características do PA/rede da empresa GAMA (Passo 6) em relação ao seu desempenho em inovação apresentado no oitavo passo.

Em relação aos fatores macro ambientais, a empresa GAMA, como todas as demais empresas do setor automobilístico, é muito impactada pelo Governo, por meio das políticas públicas e econômicas que afetam, principalmente, a demanda dos veículos e, conseqüentemente, o volume e o custo de produção. Por meio de alianças com ligação forte com os órgãos governamentais e reguladores, a empresa aumenta seu capital informacional, possibilitando diminuir a imprevisibilidade do mercado e favorecendo a construção de cenários mais realistas, cujos impactos são positivos no desempenho em inovação. Porém, ao analisar o isomorfismo coercitivo, os respondentes consideram que a empresa GAMA não transaciona muito com as agências do estado, o que pode prejudicar a inovação por falta de capital informacional, porém pode diminuir a pressão coercitiva sobre a empresa, o que seria positivo.

As diversas certificações em sistemas de gestão, como a ISO14001, a ISO50001, ISO9000 e QS9000, demonstram a importância da sustentabilidade, da preservação ambiental e da qualidade para a empresa GAMA. Todos os funcionários e processos são afetados por estas normas, tornando-os mais eficazes e contribuindo positivamente para o desempenho em inovação da empresa, principalmente por meio de melhorias nos processos, produtos e serviços, caracterizando inovações incrementais.

Conforme relatado anteriormente, com as alterações realizadas no sistema de gestão, a inovação na empresa GAMA passa a fazer parte da estratégia da empresa. Consequentemente, ela recebe grandes e dedicados investimentos, o que lhe possibilita aplicar os numerosos recursos e capacidades organizacionais, tecnológicas, físicas, financeiras e humanas. Todos estes fatores constituem uma força real, contribuindo para o bom desempenho em inovação da empresa GAMA.

Por meio dos investimentos tecnológicos e das alianças com os fornecedores, complementadores e outras empresas do grupo, a empresa GAMA vem desenvolvendo diversas pesquisas cujos resultados são positivos em termos de inovação. A maior parte está relacionada com novos combustíveis, o desempenho do motor, o uso de materiais verdes, novas formas de conectividade e de motores alternativos (Site corporativo da montadora). Todas estas inovações já estão presentes nos carros atuais ou em testes nos carros conceito. Muitas outras atividades de P&D estão sendo trabalhadas no polo de desenvolvimento da empresa que conta com diversas áreas de engenharia, visando atender aos desafios do programa INOVAR-AUTO e do processo de geração de novos modelos de negócios da empresa GAMA.

O PA/rede da empresa GAMA apresenta muitas ligações, permitindo o acesso a um grande capital informacional, recursos tecnológicos diversos e capacidade de inovação, principalmente com os fornecedores, complementadores e outras empresas do grupo. Mas a alta densidade destas alianças pode ocasionar um conhecimento homogêneo, devido à redundância das informações por causa da pouca diversidade, contribuindo de forma negativa para o desempenho em inovação. Entretanto, com a alta densidade, os custos de transação são reduzidos, a estrutura de governança é otimizada e os processos de aprendizagem organizacional são impulsionados favorecendo a inovação.

De acordo com a estratégia de inovação da empresa GAMA, considera-se que para inovar é necessário desenvolver competências para tanto, alcançadas por meio de desenvolvimento tecnológico, de engenharia e técnico. Ademais, cabe ter competência para vender, obtida por meio da competência mercadológica e de comercialização. Porém, com estas competências, outras empresas também podem inovar. Para a empresa GAMA, a competência para fazer as pessoas desejarem o produto - a marca - é o grande diferencial (Relatório interno – publicações de casos da empresa GAMA).

A alta semelhança entre a empresa GAMA e as demais empresas do PA/rede, evidenciada pelo fenômeno do isomorfismo presente nas relações inibe a inovação. Porém, a empresa GAMA, por meio do seu sistema de gestão de competências, procura utilizar os conhecimentos adquiridos pela profissionalização para realizar as atividades rotineiras, que passaram a ser desenvolvidas de forma mais eficiente, com melhores resultados (Relatório interno – publicações de casos da empresa GAMA).

Assim, alavancar a competência para a inovação dos seus funcionários é fundamental. Conforme relatado, a empresa investe em treinamentos, capacitações, tanto em nível de doutorado e mestrado, como em nível técnico. A diferença de idade entre os diversos profissionais proporciona tanto a experiência, quanto a vontade de aprender e a buscar o novo. Para a empresa GAMA é muito importante que os funcionários tenham liberdade para usarem suas competências e conhecimentos para pensar e agir de forma diferente, pois assim o conhecimento será transformado em valor, gerando inovações na empresa. Ao adotar este tipo de gestão, a empresa presenciou um aumento nas inovações, pois as pessoas passaram a produzir mais e melhor, impactando as inovações incrementais, ao mesmo tempo em que estavam expandindo juntas novas formas de pensar, contribuindo para inovações radicais (Relatório interno – publicações de casos da empresa GAMA).

Em face do exposto, tudo indica que a empresa GAMA apresenta consistência entre as implicações estratégicas identificadas e seu desempenho em inovação.

4.5.11

Passo 10 e passo 11: Identificação dos fatores inconsistentes e ajustes necessários visando melhorar a adequação estratégica dinâmica da empresa GAMA

A empresa GAMA mostra uma grande consistência entre as implicações estratégicas dos fatores macro ambientais, dos atores estratégicos, dos fatores organizacionais e das características do PA/rede da empresa em relação ao seu desempenho em inovação. Toda a reestruturação que a empresa iniciou há cerca de sete anos, colocando a inovação como um dos principais pilares da estratégia da empresa, vem apresentando excelentes resultados, mantendo a empresa em posição de destaque como líder de vendas no mercado e reconhecida conforme mostram os diversos prêmios recebidos nos últimos anos.

Entretanto, avaliando as implicações estratégicas algumas ações poderiam contribuir de forma positiva para alavancar o desempenho em inovação.

Visando diminuir o impacto da crise econômica atual, que afeta diretamente o volume e o custo de produção devido à queda nos licenciamentos de novos carros, a empresa poderia fortalecer suas exportações por meio de alianças com seus atores estratégicos. Seria necessário investir em infraestrutura e logística, que possibilitassem manter o mesmo nível de qualidade em atendimento e serviço existentes hoje no Brasil. Com a expansão de oferta no mercado, por meio da exportação, a empresa GAMA poderia diminuir a capacidade ociosa da fábrica, que gera diminuição das receitas e impacta os investimentos nas áreas de P&D e no desenvolvimento de competências essenciais para o desempenho em inovação.

Estabelecer alianças de natureza colaborativa com os concorrentes poderia facilitar o acesso a novas e diferentes informações, bem como a recursos tecnológicos, talentos e habilidades diferentes que contribuiriam para melhorar ainda mais o desempenho em inovação.

As ligações com os fornecedores, complementadores e empresas do grupo se não fossem tão densamente interconectadas, poderiam facilitar o acesso à informações diversas que contribuem para a inovação.

As ligações com o governo, apesar de serem fortes, podem ser com recursos de pobre conteúdo e de baixa complementariedade, não agregando muito valor ao capital informacional, o que justificaria que os respondentes ao analisarem o isomorfismo coercitivo, concordassem que a empresa transaciona pouco com as agências do estado. Caberia à empresa GAMA rever a qualidade dos recursos-chaves existentes nas alianças com os órgãos governamentais e

reguladores.

A empresa GAMA possui uma marca reconhecida, porém ainda muito vinculada a carros de entrada. Como um dos pilares da inovação é desenvolver a competência para fazer as pessoas desejarem a marca, é importante continuar investindo na imagem. A empresa precisa continuar a se aproximar do mercado consumidor, como já o fez na concepção de um carro modelo, para visualizar cenários atuais e futuros que possibilite desenvolver novas tecnologias de produto e processo capazes de atrair e reter novos nichos de mercado.

4.5.12

Perfil da empresa DELTA

A segunda empresa na qual se aplicou o arcabouço proposto foi a empresa DELTA, que faz parte do grupo estratégico identificado nesta pesquisa como de enfoque baseado em diferenciação. Da mesma forma que na empresa GAMA, por motivo de sigilo exigido por parte dos respondentes, o nome da mesma e outras informações que possam distingui-la das demais montadoras do mesmo grupo estratégico não são descritas. As informações que constam no perfil da empresa DELTA foram extraídas do site corporativo da empresa DELTA.

A montadora DELTA está inserida em um grupo de empresas que possui outras marcas no setor automotivo. A entrada no Brasil ocorreu na década de 1990, com a abertura comercial, por meio de importação. Porém, somente no princípio dos anos 2000 com a criação de uma subsidiária e o lançamento do primeiro carro nacional a marca iniciou seu processo de consolidação no mercado brasileiro. A montadora está instalada na região sudeste do país e o seu maior volume de vendas está centrado no segmento de carros *hatch* e *sedan* e seu mercado consumidor está mais concentrado na classe média.

O seu centro de produção se destaca por grande flexibilidade, possibilitando a fabricação de diferentes veículos das diversas marcas do grupo, bem como possui um sistema de gestão robusto em termos de qualidade e gestão ambiental. A empresa obteve diversas certificações em sistemas de gestão, demonstrando sua preocupação com os clientes e com a sustentabilidade.

A montadora possui um centro tecnológico local, que permite as mais diversas atividades de P&D e *design*, com vistas a desenvolver modelos que atendam às necessidades do brasileiro. Este centro, junto com os demais centros do grupo, localizados em outros países, está trabalhando, principalmente, no desenvolvimento de materiais sustentáveis, que utilizam matéria-prima renovável e reduzam as emissões de CO₂.

A empresa DELTA busca o desenvolvimento constante de novas tecnologias, visando o bem-estar, o conforto e a segurança dos seus clientes, mantendo sempre a preocupação com o meio ambiente. É bastante relevante nesta pesquisa por possuir um centro de desenvolvimento no Brasil, ter estabelecido diversas parcerias e ter a inovação como uma das estratégias da empresa.

4.5.13

Passo 1: Caracterização da estratégia da empresa DELTA

A missão da empresa DELTA refere-se a reproduzir e propagar tanto os produtos, quanto os serviços do grupo a que pertence, sempre de forma responsável, com respeito e melhorias contínuas que garantam a sustentabilidade do negócio e o posicionamento da marca como referência mundial, propondo soluções inovadoras de mobilidade individual e de serviços associados. A empresa valoriza o respeito, a responsabilidade, a melhoria contínua e a bravura (Site corporativo da empresa DELTA).

De acordo com as análises dos grupos estratégicos realizadas nesta pesquisa, a empresa DELTA, segundo a tipologia de Porter, tem estratégia de enfoque baseado em diferenciação.

Já com base na tipologia de Mintzberg (1988) e de Miller (1988) para a caracterização da estratégia, a empresa DELTA, apresenta estratégia de diferenciação em inovação de produtos ou processos segundo a maioria relativa (33%) dos respondentes, conforme Gráfico 18. De acordo com esta estratégia, a empresa possui uma preocupação constante com os avanços tecnológicos e realiza investimentos em pesquisa, desenvolvimento e *design* no seu centro tecnológico local, focando na modernidade dos motores, tornando-os mais econômico e menos poluentes e no uso de materiais sustentáveis.

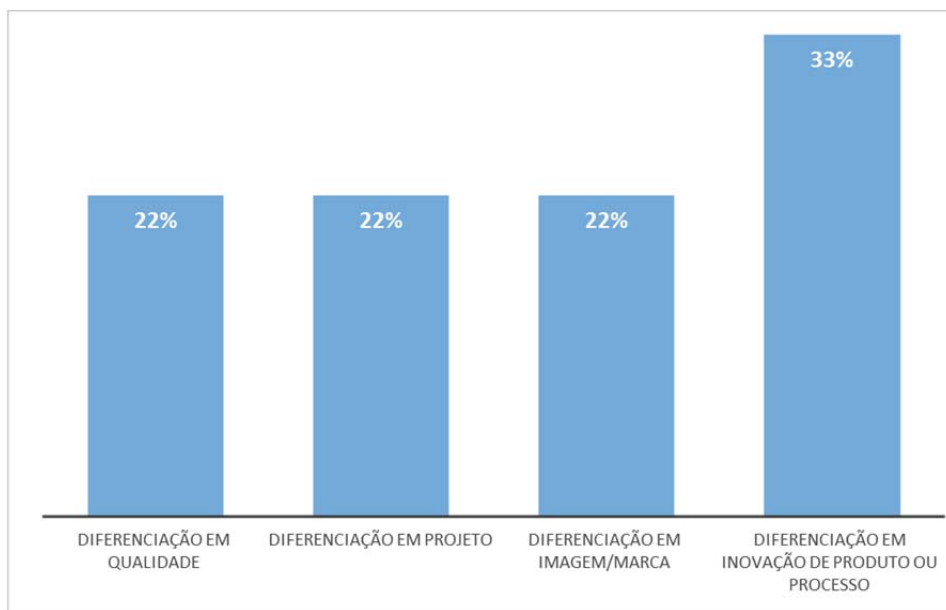


Gráfico 18 – Estratégia da empresa DELTA

Ainda, de acordo com o Gráfico 18, para 22% dos respondentes, a estratégia da empresa se divide em diferenciação em qualidade, em projeto e em imagem/marca. A empresa investe em campanhas que explicitam o prazer, a experiência única na direção pelo conforto e comodidade dos seus veículos, enfatizando o *design* e o acabamento.

Avaliando a tipologia da empresa quanto à estratégia internacional adotada, 67% dos respondentes a identificam como sendo transnacional. Hitt, Ireland e Hoskisson (2009) descrevem a estratégia transnacional como uma estratégia internacional com características globais, mas que busca customizar suas ofertas ao mercado local, ou seja, existe flexibilidade nos mercados locais, mas as decisões são centralizadas. (Quadro 19).

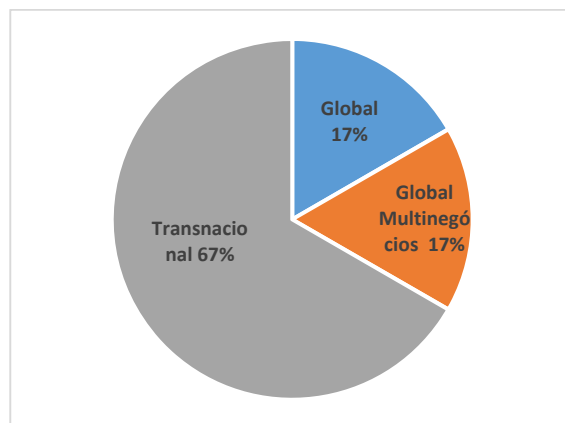


Gráfico 19 – Estratégia internacional da empresa DELTA
Fonte: elaboração própria

Conforme Gráfico 19, para 17% dos respondentes, a estratégia é considerada global e global multinegócios, em que, neste último caso, a estratégia é similar à transnacional, mas cada divisão da empresa é tratada como um centro de lucro. Existe relativa independência, com frouxo controle administrativo e forte fiscalização financeira, cabendo à empresa definir quais etapas da cadeia de valor serão desenvolvidas internamente e quais serão alcançadas por meio das alianças (KOZA; TALLMAN; ATAAY, 2011).

Caracterizando a estratégia da empresa DELTA segundo os construtos de Fahey e Randall (1998), os escopos podem ser definidos da seguinte forma:

- **Escopo de produto:** Média amplitude. A montadora oferece veículos para as principais categorias (*hatch*, *sedan*, *SW*, *SUVs*), porém não contempla vários modelos em cada categoria. Por exemplo, oferta um veículo *hatch* pequeno, mas não o *hatch* médio. Nem oferece veículo de entrada. Em 2010, a empresa lançou uma nova linha de produtos, configurando uma marca *Premium*, porém ainda não é fabricada na montadora brasileira. O destaque são os carros *sedan*, que já receberam diversos prêmios no país (FENABRAVE, 2015).
- **Escopo de clientes:** A montadora atende principalmente a clientes da classe média, buscando oferecer produtos que atendam à demanda local. De acordo com a pesquisa de satisfação com os serviços, realizada pela J.D. Powers (2015) a empresa DELTA recebeu uma boa colocação. Alguns produtos são direcionados para pessoas com espírito jovem e aventureiro, outros se destacam para o público feminino.
- **Escopo geográfico:** A montadora possui concessionárias em todas as regiões geográficas do país, buscando atender à demanda de todo o Brasil (ANFAVEA, 2016).
- **Escopo vertical:** A empresa Delta apresenta uma fábrica que engloba todas as etapas (solda, pintura, montagem) além de uma unidade de usinagem de motores. Toda a parte de pesquisa e desenvolvimento de novos materiais, processos e produtos é realizada no centro tecnológico local que possui dois centros instalados no Brasil, cujas unidades trabalham interligadas entre si e em contato com os outros centros do grupo localizados em outros países. Os produtos são distribuídos pelas concessionárias presentes em todas as regiões do país (Site corporativo da empresa DELTA).

- **Escopo do *stakeholder*:** As partes interessadas incluem seus clientes (concessionárias, revendas ou grupos especiais), fornecedores (empresas de autopeças que fornecem diretamente para a montadora), substitutos, concorrentes, complementadores (institutos de pesquisa e universidades), órgãos governamentais/reguladores, empresas do próprio grupo e associações de classe.

4.5.14

Passo 2: Implicações estratégicas para o desempenho em inovação dos fatores macro ambientais

De acordo com a metodologia de análise estratégica proposta, o segundo passo é a identificação e análise das implicações dos fatores macro ambientais - políticos, econômicos, demográficos e socioculturais. Estas implicações estratégicas foram analisadas, visando verificar se constituem ameaças ou oportunidades, reais ou potenciais.

Os construtos de Austin (1990) foram utilizados para esta análise, junto com as evidências documentais telematizadas e respostas ao questionário aplicado.

As principais oportunidades e ameaças dos fatores macro ambientais para a empresa DELTA podem ser verificados no Quadro 51.

Quadro 51 – Implicações estratégicas dos fatores macro ambientais relacionados a empresa DELTA

Fator	Implicações estratégicas	Oportunidade	Ameaça
Político			
Políticas de reduções de impostos como IPI	Aumento de vendas dos carros de entrada.		Real
Programa INOVAR AUTO	Diminuição dos custos de produção e aumento dos investimentos na linha de produção	Real	
	Disponível para todas as montadoras, aumentando a concorrência.		Potencial
	Aumento da capacidade ociosa.		Real
Instabilidade política e escândalos de corrupção	Queda no licenciamento de veículos e aumento da capacidade ociosa		Real
Econômico			
Condições de financiamento impactadas pelo aumento da inflação	Queda no licenciamento de veículos		Real
Variação cambial	Aumento das exportações.		Real
	Diminuição das importações	Potencial	
Tecnologia embarcada	Maior atratividade, aumentando as vendas.	Real	
Demográfico			
Aumento da expectativa de vida do brasileiro	Aumento da demanda.	Potencial	
Mudança no padrão de consumo das classes A e B	Aumento na demanda por modelos e categorias com custo-benefício que atendam ao novo padrão de consumo.	Real	
Sociocultural			
Carro visto como “status”, diferenciador social.	Necessidade de atender aos diversos tipos de consumidores.	Real	Real
Ambiental			
Redução das emissões de gases, veículos com menor consumo de energia e maior sustentabilidade	Diminuição de impostos, que impactam no custo de produção e valorização da imagem/marca da empresa na sociedade.	Real	
Investimentos públicos em mobilidade urbana	Aumento no uso dos transportes coletivos e alternativos e diminuição no uso dos veículos de passeio.		Potencial

Em relação aos fatores políticos, assim como ocorre com as outras montadoras da IA, a empresa DELTA sofre impacto direto das políticas do governo. As políticas de redução de impostos, como o IPI, aumentaram o volume de vendas de carros de entrada, constituindo uma **ameaça real** para a empresa DELTA que não possui os chamados “carros populares”. A montadora não só deixou de usufruir desta política, como também percebeu uma queda no volume de venda de seus modelos mais compactos. O programa INOVAR AUTO representa ao mesmo tempo uma **oportunidade real, uma ameaça potencial e uma ameaça real** para a empresa DELTA. Isto ocorre porque o programa oferece incentivos fiscais que reduzem os custos de produção e estimulam os investimentos em tecnologias que podem levar ao desenvolvimento de novos produtos e processos gerando uma **oportunidade real**. Porém, como as demais montadoras também estão inseridas no programa a concorrência pode aumentar, além de favorecer a entrada de novos *players* com diferencial tecnológico (SAMBIASE; MARCONDES, 2015), constituindo uma **ameaça potencial**. O programa INOVAR AUTO levou as montadoras a investir no processo produtivo, aumentando sua capacidade. Entretanto, a instabilidade política e financeira que se intensificou em 2014 gerou uma grande capacidade ociosa nas montadoras, levando a empresa DELTA a adotar medidas que envolveram, desde encerrar linhas de produção não rentáveis, até realizar demissões e uma reestruturação organizacional (Reportagem *Automotive Business*). No entanto, a empresa continuou com desempenho negativo, obrigando a matriz a enviar recursos financeiros para cobrir outras despesas - os custos operacionais da montadora do país - o que pode ser identificado como uma **ameaça real**.

Os fatores econômicos mais relevantes estão relacionados com a crise financeira intensificada a partir de 2014, que impactou diretamente nas condições de financiamento dos veículos, levando a uma redução de aproximadamente 35% no licenciamento de veículos de passeio da empresa DELTA entre 2014 e 2015 (ANFAVEA, 2016), representando uma **ameaça real**. A variação cambial ocasionada pela instabilidade financeira é uma **oportunidade potencial**, uma vez que inibe a importação de veículos. Considerando apenas veículos da mesma marca, a empresa DELTA apresentou uma queda de 53,5% nas importações de veículos (período 2014/2015), o que poderia aumentar o volume de vendas de seus carros nacionais (ANFAVEA, 2016). Em relação às exportações, esta é favorecida com a variação cambial. Porém, o principal mercado consumidor externo da empresa DELTA é o

Mercosul que também vem apresentando dificuldades econômicas. No período compreendido entre 2014 e 2015, a empresa DELTA sofreu uma queda de 11,5% nas exportações de veículos de passeio (ANFAVEA, 2016). A tecnologia embarcada presente em seus veículos, resultado de diversas parcerias realizadas para o desenvolvimento tecnológico nas áreas de meio ambiente, conectividade, conforto, segurança, entre outros é uma **oportunidade real** (Site corporativo da empresa DELTA).

O aumento da expectativa de vida contribuiu como uma **oportunidade potencial** para a empresa DELTA, uma vez que os consumidores mais idosos têm preferências por carros do tipo sedan e que sejam confortáveis. Esta categoria está presente no portfólio de produtos da empresa, com bastante destaque no mercado, comprovado por diversos prêmios recebidos (Ranking da pesquisa Quatro Rodas, site corporativo da montadora DELTA). A mudança de padrão de consumo da classe A e B também favorece a empresa DELTA, que busca alinhar seus produtos a um *design* inovador, alta conectividade e preocupação com a segurança e conforto, ao mesmo tempo em que oferece uma boa relação custo-benefício. Este fator constitui uma **oportunidade real**.

Nos últimos anos a empresa DELTA tem investido em publicidades que envolvam os consumidores, evidenciando o *design* marcante, diferenciado e o nível de conforto presente nos veículos. Em algumas categorias, o destaque é atender os consumidores jovens de espírito aventureiro, que desejam carros com características “*off-road*,” mas que tenham agilidade nas cidades. Outra categoria está mais direcionada, mesmo que de forma não intencional, para o público feminino, que representa 70% do seu mercado consumidor. Estas são algumas evidências de que o fator sociocultural constitui uma **oportunidade real** para a empresa DELTA. Porém, como a empresa não oferece veículos de entrada e seu portfólio de produtos é médio, em função dos poucos modelos em cada categoria, pode ser também uma **ameaça real**, pois para uma parcela da população não existe oferta.

Em relação aos fatores ambientais, a empresa DELTA é certificada na ISO14001 – Sistema de Gestão Ambiental e está direcionada ao desenvolvimento de motores mais eficientes e menos poluentes, com menor impacto ambiental, que contribuem como uma **oportunidade real** para a montadora. Por outro lado, como no Brasil os investimentos governamentais que poderiam favorecer a mobilidade urbana por meio do uso de transportes coletivos ou alternativos, diminuindo o uso dos veículos individuais, são bastante ineficazes, estes representam uma **ameaça potencial** para a empresa DELTA.

Vale destacar que a montadora possui parcerias, visando desenvolver estudos e debates sobre a mobilidade urbana. Em relação às questões ambientais, três pilares são fundamentais para a empresa: a segurança viária, as emissões de CO₂ no meio ambiente e a mobilidade urbana (Site corporativo da empresa DELTA – Desenvolvimento Sustentável).

4.5.15

Passo 3: Implicações estratégicas para o desempenho em inovação dos atores estratégicos

Dando sequência à metodologia de análise estratégica proposta, o terceiro passo consiste na identificação dos atores estratégicos e suas implicações em termos de constituírem oportunidades e ameaças reais e potenciais para o desempenho em inovação da empresa DELTA.

Por meio de investigação documental / telematizada e das respostas ao questionário de pesquisa determinou-se para fins deste trabalho papéis genéricos. Foram utilizados na análise os construtos de Porter (1980), de Nalebuff e Brandenburger (1996) e de Austin (1990). Em função disso, identificaram-se os atores estratégicos da rede de valor da empresa DELTA, destacados no Quadro 52.

Quadro 52 – Atores estratégicos da empresa DELTA

Atores	Descrição	Tipo de empresa
Clientes	Concessionárias, revendas ou grupos que trazem maior receita para a empresa.	Grupos de negócios, firmas locais e cooperativas, governo.
Fornecedores	Sistemistas, fornecedores de autopeças de 1º nível.	Corporações multinacionais.
Substitutos	Transporte público coletivo e alternativo (motocicletas, bicicletas...)	Corporações multinacionais.
Concorrentes	Empresas que concorrem com produtos semelhantes.	Corporações multinacionais.
Novos entrantes	Novas empresas que ofertam produtos semelhantes.	Corporações multinacionais, firmas locais e cooperativas
Complementadores	Universidades ou institutos de pesquisa	Estatal, governo, grupos de negócios
Associações de Classe	Entidades que representam, coordenam e defendem os interesses de seus associados.	Grupos de negócios
Órgãos governamentais / reguladores	Instituições governamentais incumbidas por lei de executar e fiscalizar atividades de regulação do setor.	Governo
Empresas do próprio grupo	Outras empresas montadoras ou não que pertencem ao mesmo grupo corporativo.	Corporações multinacionais

Com cada ator a empresa DELTA tem características de relacionamento próprias que possuem implicações estratégicas. O Quadro 53 apresenta as principais implicações em termos de ameaças e oportunidades, reais ou potenciais.

Quadro 53 – Implicações estratégicas dos atores na empresa DELTA

Atores	Características	Implicações estratégicas	Oportunidades	Ameaças
Clientes				
	A venda de um único veículo não tem impacto significativo na receita da montadora.	Baixo poder de barganha para o cliente individual	Real	
	A montadora não é dependente de um cliente.	Baixa concentração dos consumidores.	Real	
		Baixo volume de produtos e serviços adquiridos.	Real	
	Os clientes possuem fácil acesso às características dos veículos possibilitando comparações entre marcas e modelos. A montadora DELTA ciente deste fato desenvolveu uma plataforma no site da empresa que atraiu o cliente devido as facilidades de acesso às informações. Inclusive o site da empresa já recebeu o prêmio de melhor site do setor.	Elevado volume de informações detido pelo comprador.	Real	Real
	Com os problemas de mobilidade urbana nos grandes centros são necessárias alterações nos sistemas de transporte atuais, privilegiando os meios coletivos e alternativos. A empresa DELTA desenvolve parcerias para estudos de mobilidade urbana e de conscientização da segurança nos veículos.	Meios de transporte público e alternativos são escassos e ineficientes.	Real	
	Em condições de mercado restrito, a empresa DELTA possui maior elasticidade de preço,	Sensibilidade (elasticidade) aos preços elevada.		Real

	ou seja, pequenas alterações no preço alteram muito a quantidade ofertada.			
	Os veículos apresentam pouca padronização quanto a tecnologia e conectividade presentes. A empresa DELTA por meio de parcerias tem desenvolvido diversas tecnologias visando aumentar a segurança, o conforto e a conectividade, inclusive por meio da experiência prolongada de condução com o uso do smartphone.	A diferenciação dos produtos é elevada com a oferta de tecnologias embarcadas e conectividade.	Real	
	A comunicação direta com os clientes possibilita identificar suas reais necessidades e expectativas tanto em relação a um novo produto quanto aos serviços pós-venda. A empresa DELTA compartilha seus carros-conceito nos grandes eventos do setor e possui em equipe de pós-venda preparada para atender seus clientes e solucionar rapidamente seus problemas.	Comunicação eficiente garante identificar necessidades e satisfazer expectativas.	Potencial	
Fornecedores				
	Não existe muita diferenciação nos insumos do setor o que acaba enfraquecendo o poder dos fornecedores	Baixa diferenciação do insumo	Real	
	Para a montadora trocar de fornecedor depende diretamente do valor agregado do item.	Custo médio de mudança de fornecedor.	Real	
	Os principais insumos de um veículo, como o aço por exemplo não possuem substitutos, o	Baixa existência de produtos substitutos para os insumos		Real

	que faz com que a montadora dependa de certos fornecedores.			
	Os grandes fornecedores, sistemistas ou de primeiro nível são globais e as compras são realizadas por uma única empresa do grupo, visando ganhos de escala que propiciam baratear os custos.	Alto grau de concentração dos fornecedores		Real
		Alta importância do volume de compra para o fornecedor	Real	
	As montadoras são muito dependentes de alguns insumos, tanto na produção quanto no custo dos veículos. Necessitam, portanto de desenvolver fornecedores alternativos.	Elevada importância do insumo para o processamento do veículo		Real
		Elevado impacto do insumo nos custos ou diferenciação.		Real
Substitutos				
	O uso dos transportes públicos no país seria uma solução para os problemas de mobilidade urbana nos grandes centros, porém apresentam sérios problemas de infraestrutura.	Baixa relação custo x desempenho para o transporte público.		Potencial
		Baixa propensão dos consumidores a substituir pelo transporte público.	Real	
	As facilidades de locomoção e estacionamento das motocicletas nos grandes centros e os reduzidos gastos de manutenção e de aquisição em comparação com os veículos de passeio aumentaram consideravelmente a frota de motocicletas no país.	Excelente relação custo x desempenho para a motocicleta.		Real
		Média propensão dos consumidores a substituir pela motocicleta.		Real
	A bicicleta vem ganhando cada dia mais espaço como meio de transporte alternativo, principalmente em relação às questões de sustentabilidade e bem-estar e saúde.	Elevada propensão dos consumidores a substituir pela bicicleta se considerados aspectos de sustentabilidade, mas reduzido pelo clima, infraestrutura e topografia do país.		Potencial

Concor- rentes				
	A entrada no país de novos players, principalmente os asiáticos, influenciou nas vendas das montadoras já instaladas no país que	Rivalidade em crescimento devido a entrada de novos players		Real
	Com o aquecimento da economia, o número de veículos por habitante aumentou, incentivando a entrada de novos produtores. Porém, este crescimento não se sustentou a partir de 2014 com a crise financeira e econômica, levando a empresa DELTA e demais empresas do setor a enfrentar problemas devido a capacidade ociosa da produção.	Alta velocidade de crescimento da indústria		Real
	As modificações necessárias nas plataformas para atender a diferenciação dos veículos tornam-se difícil devido aos altos custos fixos da produção.	Elevada intensidade dos custos fixos ou de armazenamento		Real
		Baixas características de diferenciação do produto		Real
	A empresa DELTA tem aumentado a identidade da sua marca entre a classe média e com a entrada da linha <i>Premium</i> busca atrair também as classes mais altas. Alguns modelos já receberam diversos prêmios, como melhor carro sedan do ano, melhor custo de reparo, melhor motor e menor consumo de combustível.	Elevada identidade da marca	Real	
	Para os consumidores não existe grande custo de mudança de montadora.	Baixo custo de mudança		Real
	Com custos fixos elevados e um número grande de funcionários	Elevadas intensidades das barreiras de saída		Real

	envolvidos nas atividades da montadora, bem como a presença de empresas fornecedoras parceiras o impacto da saída de uma montadora do mercado é grande.			
Novos entrantes				
	A concentração das vendas em poucos modelos permite a empresa DELTA obter economias de escala que configuram vantagens nos preços aos consumidores, porém reduz a oferta de novos e diferenciados modelos.	Otimizar plataformas para ganhos de escala mas oferecer um número maior de modelos		Real
		Produtos diferenciados		Real
	Para os consumidores não existem grandes custos de mudança de montadora.	Custos de mudanças do consumidor		Real
	O mercado atual está ávido por novas tecnologias, principalmente as relacionadas com o uso de energia limpa, maior conectividade e segurança.	Incremento da propriedade tecnológica, por meio da descoberta de tecnologias limpas e veículos mais sustentáveis com custos acessíveis.		Potencial
	Como as concessionárias são exclusivas de uma marca, o acesso aos canais de distribuição pelos novos entrantes se torna mais difícil, pois a troca de bandeiras para as estas empresas é bastante custosa.	Acesso difícil a canais de distribuição	Real	
	Apesar dos altos custos de instalação, os incentivos governamentais como isenção de ICMS são um atrativo para novos <i>players</i> .	Mercado atrativo para novos fabricantes		Real
	Por ser um mercado oligopolista dificulta a entrada de novos <i>players</i> .	Esperada uma grande retaliação	Potencial	
Comple-				

mentado -res				
	Ao realizar alianças com institutos de pesquisas, universidades, centros de treinamento profissionalizantes, a empresa DELTA busca desenvolver novas habilidades em seus funcionários, bem como ter acesso a novos recursos, produtos e serviços	Complementariedade das competências	Real	
		Intensidade da aliança	Real	
Associações de Classe				
	As associações de classe são bastante fortes neste setor e podem influenciar nas políticas públicas, uma vez que organizam as informações do setor que são utilizadas pelos órgãos governamentais. Os sindicatos, tanto patronal quanto laboral contribuem para as negociações principalmente em relação ao dissídio salarial	Contribuir para a elaboração de políticas públicas	Potencial	
		Dificuldade de diálogo com os sindicatos		Potencial
Órgãos governamentais/Reguladores				
	O governo tem uma grande influência no setor automobilístico tanto elaborando as leis que ditam as regras do mercado, quanto protegendo a indústria nacional e incentivando a inovação no setor, como o programa INOVAR AUTO.	Elaboração de leis que fortalecem as barreiras a novos entrantes.	Real	
		Exigências de produção com conteúdo nacional e desenvolvimento tecnológico local.	Real	

Conforme evidenciado no Quadro 53, os principais atores da rede de valor da empresa DELTA constituem tanto oportunidades quanto ameaças.

4.5.16

Passo 4: Implicações estratégicas dos fatores organizacionais para o desempenho em inovação da empresa DELTA

O quarto passo da metodologia proposta de análise estratégica consiste na identificação e avaliação das implicações estratégicas dos fatores organizacionais, recursos e capacidades da montadora DELTA.

Ressalta-se que devido ao carácter de confidencialidade exigido, não foi possível detalhar com mais evidências os fatores organizacionais da empresa DELTA.

- Recursos e capacidades organizacionais

A empresa DELTA é uma marca reconhecida e respeitada no mercado automobilístico, principalmente na Europa, onde ocupa uma posição de destaque. A montadora brasileira não produz para todas as categorias e nem todos os modelos. Porém, sua marca já foi destaque de vendas diversas vezes na categoria sedan, bem como recebeu prêmios como de menor custo de reparo ou de menor consumo de combustível dentro da categoria que estava concorrendo (Revistas Quatro Rodas, Carros, Auto Esporte, *Car Group*). Sua marca está ligada à inovação, ao *design* e à preocupação com o conforto dos passageiros fazendo com que ela seja uma **força real** para a empresa.

Como o portfólio de produtos oferecido pela empresa DELTA não atende a todos os tipos de clientes, este constitui uma **fraqueza real** para a empresa, principalmente por não oferecer veículos de entrada. Entretanto, a empresa com o lançamento da linha *Premium*, que no Brasil só é importada, pretende conquistar uma parcela de mercado mais exigente, sendo uma **oportunidade potencial** para a empresa.

Para a empresa DELTA, a sustentabilidade por meio de um desenvolvimento responsável faz parte da visão estratégica da empresa que inclui, além do desenvolvimento de veículos, a preocupação com a segurança viária, as emissões de CO₂ no meio ambiente e a mobilidade urbana. A empresa é certificada no Sistemas de Gestão Ambiental (ISO14001) e defende a ética e a cidadania em todas as suas atividades, além de possuir diversos projetos sociais e educacionais na região onde está instalada (Site corporativo da empresa DELTA – Desenvolvimento Sustentável). Desta forma, o compromisso da empresa DELTA com a sustentabilidade pode ser considerada uma **força real**.

A garantia e o controle de qualidade são pontos-chaves para a empresa que busca como diferencial da marca a qualidade de seus produtos e serviços. A empresa é certificada na norma ISO9000 (Sistema de Gestão da Qualidade) e realiza auditorias internas e externas procurando garantir a qualidade final do seu produto e de seus processos. A qualidade é uma **força real** para a empresa DELTA.

A gestão da empresa DELTA é centralizada e com pouca autonomia, uma vez que as decisões estratégicas e financeiras dependem da aprovação da matriz. Isto constitui uma **fraqueza real**. A estrutura básica da empresa é formada por um presidente para Brasil e América Latina, além de diversos diretores que atuam em áreas específicas, entre elas: compras, polo industrial, financeira, comercial, recursos humanos, jurídica, qualidade, peças e serviços entre outros (Site corporativo da empresa DELTA).

Em relação a seus fornecedores, a empresa possui duas formas distintas de relacionamento. Uma com os fornecedores globais, cujas compras são unificadas e realizadas pela matriz, o que é uma **força real**, pois com o grande volume adquirido a empresa consegue negociar o preço com o fornecedor, contribuindo para reduzir o custo do produto final. Por outro lado, devido às incertezas no mercado local e aos problemas de logística, a empresa DELTA tem que manter um estoque de segurança destes itens, o que é **fraqueza real**. Outro grupo de fornecedores importantes, muitos de 1º nível, são aqueles localizados no entorno da montadora, que constituem um polo tecnológico. Estes trabalham em sistema de *just in time* com a linha de produção e realizam diversas atividades de P&D em conjunto com a montadora. A empresa DELTA se caracteriza pelas exigências de melhoria contínua com seus fornecedores, que devem ser certificados na ISO9000, ISO14000 e na ISO TS 16949, que especifica os requisitos do sistema da qualidade para projeto/desenvolvimento, produção, instalação e assistência técnica de produtos relacionados à indústria automotiva em todo o mundo. (Relatório interno da empresa DELTA). A empresa conta com premiações simbólicas para seus melhores fornecedores como forma de motivar e incentivar sua rede de parceiros locais, tornando-a mais robusta e capaz de acompanhar o desenvolvimento da empresa. A DELTA também possui programas de parceria junto aos seus fornecedores para a nacionalização de peças (Site corporativo da empresa DELTA). Assim, se considera que a relação da DELTA com seus fornecedores locais constitui uma **força real** para a empresa.

Todas as evidências acima corroboram que a empresa DELTA possui relevantes recursos organizacionais, o que representa uma **força real** para ela, favorecendo o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores.

- Recursos e capacidades tecnológicas

Para a empresa DELTA, o desenvolvimento tecnológico está sempre relacionado com o bem-estar do consumidor, propiciando o uso real do veículo com garantias de prazer e segurança. A empresa investe no desenvolvimento de sistemas de filtros especiais, que reduzem a emissão de partículas poluentes para quase zero e também em “materiais verdes”. Considerando a importância do país na área de biodiversidade, a empresa possui laboratórios e equipes específicas para o desenvolvimento de novos componentes que sejam ambientalmente menos nocivos e mais sustentáveis (Site corporativo da empresa DELTA).

A empresa possui um centro tecnológico local, que realiza atividades de P&D buscando atender às necessidades do mercado local, como a modernidade dos motores *flexfuel* e o estilo inovador dos modelos desenvolvidos no país.

Por meio de parcerias com empresas de alta tecnologia a empresa DELTA desenvolve diversos serviços digitais embarcados, com o objetivo de aumentar a conectividade, a segurança e o conforto dos condutores e passageiros. Os sistemas de informação e entretenimento, câmeras de ré, alertas de ponto cego e o sistema de monitoramento do desempenho do veículo por meio de aplicativo no smartphone são alguns exemplos de co-produção da empresa DELTA (Site corporativo da empresa DELTA – Tecnologias).

Com vários investimentos realizados na área de P&D que envolvem novas tecnologias, a empresa DELTA consegue desenvolver processos, produtos e serviços melhorados e inovadores que reforçam a imagem da empresa que preza pela inovação, *design* e conforto, constituindo uma **força real**.

- Recursos e capacidades físicas

A montadora está instalada na região sudeste do Brasil, formando junto com alguns fornecedores um condomínio industrial, que se tornou um importante polo automotivo para a região. A flexibilidade das linhas de montagem possibilita a fabricação de diferentes veículos, inclusive de outras marcas do grupo à qual pertence e que compartilham das mesmas instalações. Sua fábrica é moderna, com um número reduzido de equipamentos, mas com um alto custo de capital. Compreende as áreas de soldagem, chaparia, pintura e montagem, além da

fabricação de motores *flexfuel* e a gasolina para exportação. A planta opera atualmente em dois turnos, sendo que quando o mercado estava aquecido, entre 2007 e 2009, a produção chegou a operar em três turnos ininterruptos. A empresa também possui uma unidade de usinagem de motores (Site corporativo da empresa DELTA).

A localização da empresa, numa posição geográfica próxima de dois grandes centros consumidores do país e a proximidade com rodovias importantes, permite um bom escoamento da produção, bem como facilita o acesso aos insumos dos fornecedores. A proximidade com um porto também facilita a importação e liberação dos componentes dos fornecedores globais, assim como a exportação de veículos e peças da montadora.

Os recursos e as capacidades físicas da empresa DELTA garantem, além da sua capacidade produtiva, o desenvolvimento de toda a região ao entorno da montadora, constituindo uma **força real**.

- Recursos e capacidades financeiros

Em 2011 a empresa DELTA anunciou investimentos no Brasil superiores a três bilhões de reais para o período de 2010 a 2015. Apesar das suas intenções, estes investimentos não foram realizados na sua totalidade, principalmente devido à crise política e financeira que se instalou no país, ocasionando efeitos nocivos à IA local.

Segundo balanço publicado no início de 2016, a empresa DELTA continuou a apresentar prejuízo no ano de 2015, fato que também ocorreu nos dois anos anteriores. Para tentar conter o desequilíbrio financeiro, a empresa buscou uma reestruturação organizacional que até agora ainda não apresentou resultados positivos (Reportagem Canal Dana).

O faturamento da empresa DELTA no Brasil é menor do que seus custos e despesas operacionais, levando a matriz a ter que aplicar recurso na subsidiária brasileira.

Assim, no contexto atual, os recursos e capacidades financeiras representam uma **fraqueza real** para a empresa DELTA, com impacto negativo nos investimentos em inovação.

- Recursos e capacidades humanas

A empresa possui um bom relacionamento com seus funcionários, incentivado por diversas ações da área de recursos humanos. A responsabilidade social da empresa, traduzida num plano mundial, tem como um dos seus pilares a gestão e o desenvolvimento dos recursos humanos. Este envolve treinamentos, capacitação técnica, melhoria do ambiente de trabalho e atividades que valorizam a qualidade de vida, a saúde, a segurança e o acesso à educação, cultura, esporte e lazer.

A empresa implementou um sistema de gerenciamento de segurança do trabalho com o objetivo de ensinar, conscientizar e prevenir os acidentes de trabalho. Com este sistema, a empresa passou a ocupar uma posição de destaque entre as montadoras no país com a menor taxa de acidentes com afastamento. A empresa DELTA também trabalha junto ao governo do estado onde está instalada para incentivar a inclusão de portadores de necessidades especiais nas atividades da montadora (Site corporativo da empresa DELTA).

Desde o início de suas operações, a empresa busca recrutar seus funcionários na própria região, contribuindo para o desenvolvimento local. Para que este sistema fosse eficaz, a empresa DELTA estabeleceu parceria com uma instituição privada, responsável pela qualificação profissional em diversas áreas. Por meio deste programa, mais de três mil pessoas foram capacitadas em atividades voltadas ao setor automotivo (Site corporativa de empresa DELTA – Desenvolvimento Sustentável).

A matriz da empresa DELTA desenvolveu uma Universidade Corporativa, que tem como objetivo ser um centro comum de conhecimento, valores e experiências para todas as empresas do grupo. Por meio da adoção de novas tecnologias de aprendizado à distância, proporcionado por treinamentos on-line em diversas línguas, todos os funcionários fazem treinamentos técnicos e de gestão correspondentes à sua área de atuação de forma autônoma e interativa com o programa desenvolvido (Relatório interno da empresa DELTA).

4.5.17

Passo 5: Identificação e classificação das alianças que constituem o PA/rede da empresa DELTA

O quinto passo da metodologia de análise estratégica proposta, consiste na identificação e na classificação das alianças que constituem o portfólio de alianças da empresa DELTA. Com base no questionário respondido, a grande maioria, (83%) dos respondentes acredita que a participação da empresa em

alianças e PA/rede é parte fundamental da estratégia voltada à inovação da empresa, enquanto 17% nem concordam nem discordam. Para a metade, (50%) dos respondentes, a participação da empresa em alianças e PA/rede é parte fundamental da estratégia da empresa quanto ao tratamento das incertezas do macro ambiente político-institucional. Note que a outra metade (50%) nem concorda nem discorda.

O Gráfico 20 mostra os fatores que motivam o estabelecimento das alianças estratégicas no PA/rede da empresa DELTA.

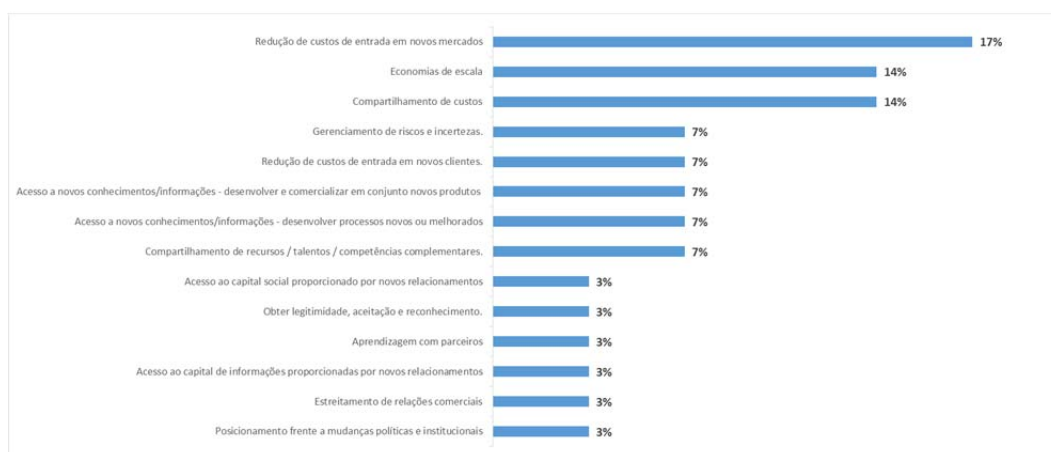


Gráfico 20 - Fatores determinantes para o estabelecimento de alianças no PA/rede da empresa DELTA

Os fatores mais relevantes para os respondentes são:

- Redução de custos de entrada em novos mercados.
- Economias de escala
- Compartilhamento de custos

Estes três fatores correspondem a quase à metade (45%) dos motivos mais relevantes para a formação de alianças, sendo que todos estão relacionados com a questão do custo, talvez reflexo das dificuldades financeiras que a empresa vem enfrentando nos últimos anos.

Quanto ao tipo de aliança estratégica estabelecida pela empresa DELTA, metade (50%) dos respondentes o identifica como bilateral (entre a empresa e um parceiro) e 17% dos respondentes considera como multilaterais, ou seja, envolvendo alianças com mais de duas entidades, como entre a empresa e diversos fornecedores para o desenvolvimento de um novo produto ou serviço. Entretanto, para 33% dos respondentes a empresa estabelece tanto alianças bilaterais quanto multilaterais.

Com relação aos atores com os quais a empresa DELTA estabelece alianças voltadas à inovação, todos os respondentes concordam que existem alianças estratégicas com os fornecedores e complementadores. Para 83% dos respondentes existem alianças com outras empresas do próprio grupo e 17% não sabem identificar a presença destas alianças. (Quadro 54)

Do total de respondentes, dois terços (67%) afirmam que existem alianças com os órgãos governamentais/reguladores e apenas 17% afirmam que não existem. Em relação aos concorrentes-chaves, também dois terços (67%) dos respondentes acreditam existir alianças estratégicas, entretanto para um terço (33%), a empresa DELTA não estabelece alianças com os concorrentes visando à inovação. (Quadro 54).

Ainda conforme mostrado no Quadro 54, a metade (50%) dos respondentes, acredita que existem alianças com os clientes-chaves, enquanto 33% não sabem responder e 17% afirmam a inexistência destas alianças. Quanto aos novos entrantes, a metade (50%), afirma não existir alianças e 33% que existem e 17% não sabem informar. No caso de alianças com associações de classe, os respondentes se dividiram. Sendo que um terço considera existir alianças, um terço afirma não existir e o outro um terço não sabe responder.

Quadro 54 - Principais atores nas alianças voltadas à inovação da empresa DELTA

Atores	Sim	Não	Não sei
Clientes-chave (ex. concessionárias, revendas ou grupos que trazem maior receita para a empresa)	50%	17%	33%
Fornecedores-chave (empresas de auto-peças que fornecem diretamente para a empresa)	100%	0%	0%
Substitutos (ex. transporte público coletivo, motocicletas, bicicletas)	33%	67%	0%
Concorrentes-chave (empresas que concorrem nos mesmos mercados com produtos semelhantes)	67%	33%	0%
Novos entrantes (novas empresas que estão entrando para concorrer nos mesmos mercados com produtos semelhantes)	33%	50%	17%
Complementadores (ex. institutos de pesquisa ou universidades)	100%	0%	0%
Órgão governamentais/reguladores	67%	17%	17%
Empresas do próprio grupo	83%	0%	17%
Associações de classe	33%	33%	33%

Os dados acima convergem com os relatos a respeito da importância das parcerias que a empresa DELTA estabelece com os fornecedores, para o desenvolvimento de novas tecnologias de processo e produto voltadas à inovação já relatadas neste trabalho.

As alianças identificadas com os principais atores, conforme Quadro 54, foram realizadas com diferentes tipos de empresa, de acordo com o ator estratégico.

Quadro 55 – Tipo de empresa dos principais atores das alianças da empresa DELTA

Atores das alianças	Tipo de empresa
Cliente	Grupos de negócios
	Firmas locais e cooperativas
	Governo
Fornecedor	Corporações multinacionais
Substituto	Grupos de negócios
Concorrentes	Corporações multinacionais
Novos entrantes	Corporações multinacionais
	Firmas locais e cooperativas
Complementadores	Estatual
	Governo
	Grupos de negócio
Órgãos governamentais/reguladores	Governo
Empresas do próprio grupo	Corporações multinacionais
Associações de classe	Grupos de negócio

No Quadro 55, confirma-se o perfil dos principais fornecedores com os quais a empresa DELTA mantém alianças, os fornecedores sistematistas e de primeiro nível, normalmente empresas multinacionais com atuação global. As parcerias com os complementadores também ocorrem com maior frequência com as universidades federais, institutos de pesquisa estatais e privados.

Com cada ator estratégico a empresa estabelece um tipo de aliança orientada à inovação. Em função da intensidade da aliança estratégica, os respondentes identificaram os principais tipos que ocorrem com cada parceiro e o resultado está explanado no Quadro 56.

Quadro 56 – Tipos de alianças orientadas à inovação pela empresa DELTA com seus atores estratégicos

Alianças	Clientes	Fornecedores	Substitutos	Concorrentes	Novos entrantes	Complementadores	Órgãos governamentais / reguladores	Empresas do Grupo	Associações de classe
Joint venture		10%		33%		10%			
Participação Acionária Cruzada (cross-license)									
Investimento Acionário Minoritário		5%	33%		100%		20%	10%	
P&D em Conjunto		10%		17%		10%		20%	
Consórcio modular									
Acordo / Contrato de Fornecimento – Co-fabricação		29%		8%		20%	20%	20%	
Desenvolvimento / Co-produção		24%		25%		20%		20%	
Comercialização / Marketing em Conjunto	40%							10%	
Condomínio industrial		10%					20%		
Licenciamento de patente ou know-how						10%		10%	
Transferência de Tecnologia									
Acordo / Contrato de P&D		10%						10%	
Acordo / Contrato de Fornecimento de Outros Insumos / Materiais	20%	5%		8%		10%			
Acordo / Contrato de Prestação de Serviços	40%		33%			10%	20%		
Acordo / Contrato de Fornecimento Spot ou Curto Prazo									
Acordo / Contrato de terceirização			33%						
Associações				8%		10%	20%		

Com os clientes, os tipos de alianças que se destacam são a comercialização e o *marketing* em conjunto e os acordos ou contratos de prestação de serviço, caracterizando o perfil da aliança mais voltado para as campanhas publicitárias. Com os fornecedores e complementadores, as principais alianças são do tipo acordo ou contrato de fornecimento ou co-fabricação, seguido pelo desenvolvimento e coprodução, caracterizando uma relação que busca o desenvolvimento em conjunto. As principais alianças com outras empresas do grupo são do tipo P&D em conjunto, acordo ou contrato de fornecimento ou co-fabricação, seguido pelo desenvolvimento e co-produção. (Quadro 56).

Destaca-se que os principais tipos de alianças estabelecidas pela empresa DELTA (Gráfico 21) estão relacionados com acordo ou contrato de fornecimento ou co-fabricação, pelo desenvolvimento e coprodução, ambos com 18%, seguido por P&D em conjunto (10%). Estes tipos de alianças caracterizam alianças voltadas à inovação.

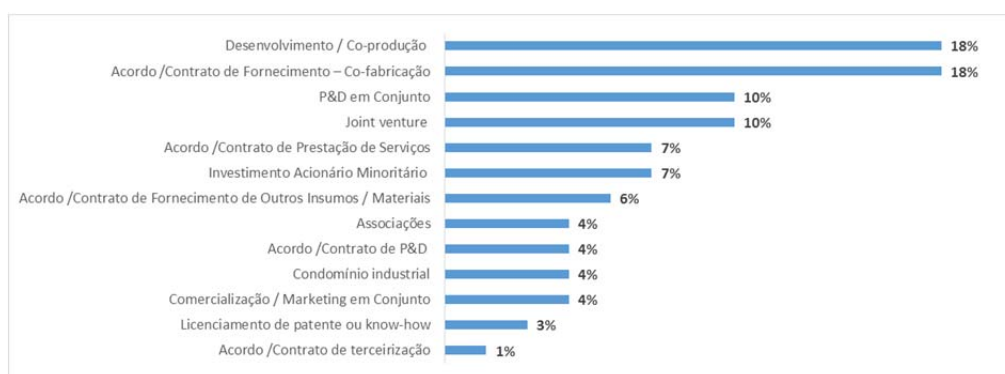


Gráfico 21 - Tipos de Alianças orientadas à inovação pela empresa DELTA

O impacto das alianças e PA/rede para o setor automotivo, segundo 17% dos respondentes, aumenta o poder de barganha dos fornecedores e a capacidade de evitar substitutos. Vale destacar que 67% dos respondentes acreditam que as alianças aumentam a capacidade de lidar com fatores políticos, demográficos e econômicos, enquanto para 50% as alianças aumentam a capacidade de lidar com fatores institucionais. Entretanto, para 17% dos respondentes a capacidade de lidar com os fatores institucionais diminui com o estabelecimento das alianças e para 33% não existe impacto. A questão institucional será detalhada no próximo passo, em que os diversos fatores institucionais serão verificados. (Quadro 57)

Quadro 57 – Impacto das alianças e PA/rede para o setor automotivo

	Aumenta	Reduz	Neutro
Poder de barganha dos fornecedores	17%	33%	50%
Poder de barganha dos clientes	0%	50%	50%
Capacidade de evitar substitutos	17%	50%	33%
Capacidade de lidar com fatores políticos	67%	17%	17%
Capacidade de lidar com fatores demográficos	67%	17%	17%
Capacidade de lidar com fatores culturais	50%	17%	33%
Capacidade de lidar com fatores econômicos	67%	17%	17%
Capacidade de lidar com fatores institucionais	50%	17%	33%
Barreiras de entrada no setor de distribuição	0%	50%	50%
Grau de rivalidade entre concorrentes	0%	17%	83%

Finalizando a identificação das alianças e PA/rede foram constatados quais são os principais critérios utilizados pela empresa DELTA para buscar o alinhamento de interesses com seus parceiros.

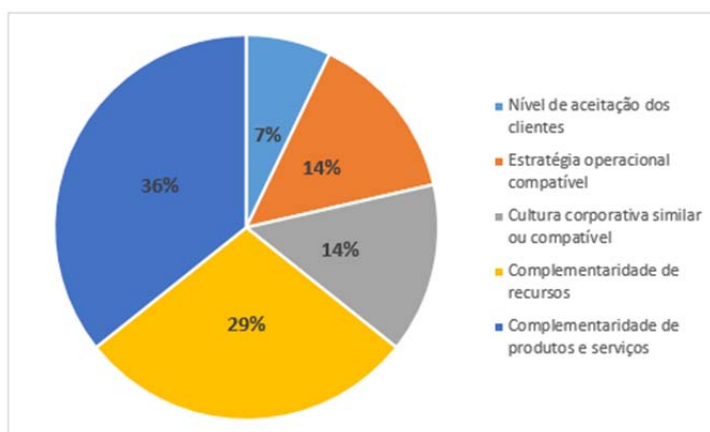


Gráfico 22 – Critérios de alinhamento de interesses entre a empresa DELTA e seus parceiros

De acordo com Gráfico 22, para 36% dos respondentes a complementariedade de produtos e serviços é o principal critério para que ocorra um alinhamento de interesses entre a empresa DELTA e seus parceiros. O segundo critério mais importante de acordo com os respondentes é a complementariedade de recursos (29%), seguida pela necessidade de existência de uma estratégia operacional compatível (14%) e cultura corporativa similar ou compatível (14%). Para 7% dos respondentes, o nível de aceitação dos clientes é um dos critérios para que haja um alinhamento de interesses. O estilo gerencial compatível e a distância geográfica pouco significativa não são considerados fatores relevantes para os respondentes.

4.5.18

Passo 6: Identificação das características do PA/rede da empresa DELTA e a análise das suas implicações no desempenho em inovação

O sexto passo da metodologia de análise estratégica proposta consiste na identificação das características do PA/rede da empresa DELTA e a análise das implicações destas características no seu desempenho em inovação.

O Quadro 58 detalha os principais tipos de alianças no PA/rede estabelecidos pela empresa DELTA com seus principais atores estratégicos, bem como suas características em termos de estrutura, composição e modalidade no PA/rede da empresa.

Quadro 58 - Principais Alianças do PA/rede da empresa DELTA e suas características

Parceiro	Tipo de Aliança	Estrutura	Composição	Modalidade
Cliente	Acordo/Contrato de Prestação de Serviços Comercialização / Marketing em Conjunto Acordo/Contrato de Fornecimento de outros Insumos/materiais	- Baixa densidade - Escopo restrito - Posição central - Pouca diversidade - Escopo geográfico global	Recursos Chaves: - Capital Informacional - Capacidade de Inovação - Volume insuficiente - Baixa complementariedade - Difícil acesso - Pobre conteúdo	- Conexão média Natureza: - Colaborativa - Exploração
Fornecedores	Desenvolvimento / Co-produção P&D em Conjunto Acordo/Contrato de Fornecimento – Co-fabricação Acordo/Contrato de P&D Joint venture Investimento Acionário Minoritário Condomínio industrial Acordo/Contrato de Fornecimento de Outros Insumos / Materiais	- Alta densidade - Escopo amplo - Posição central - Diversidade moderada - Escopo geográfico global	Recursos Chaves: - Capacidade de Inovação - Recursos tecnológicos - Talentos e Habilidades - Recursos financeiros - Recursos físicos - Capital social - Volume satisfatório - Alta complementariedade - Difícil acesso - Rico conteúdo	- Conexão média Natureza: - Colaborativa - Exploração e aproveitamento
Substitutos	Investimento Acionário Minoritário Acordo/Contrato de Prestação de Serviços Acordo/Contrato de terceirização	- Alta densidade - Escopo restrito - Diversidade moderada - Escopo geográfico regional	Recursos Chaves: - Recursos tecnológicos - Alta complementariedade - Pobre conteúdo	- Conexão média Natureza: - Colaborativa - Exploração
Concorrentes	Joint venture P&D em Conjunto Acordo/Contrato de Fornecimento – Co-fabricação Desenvolvimento / Co-produção Acordo/Contrato de Fornecimento de Outros Insumos / Materiais Associações	- Alta densidade - Escopo geográfico global - Diversidade moderada	Recursos Chaves: - Capital Informacional - Difícil acesso - Volume insuficiente - Baixa complementariedade	- Conexão média Natureza: - Oportunista - Exploração
Novos entrantes	Investimento Acionário Minoritário	- Baixa densidade - Escopo geográfico global		- Conexão fraca Natureza: - Oportunista - Exploração
Complementadores	P&D em Conjunto Licenciamento de patente ou know-how Joint venture Acordo/Contrato de Prestação de Serviços Acordo/Contrato de Fornecimento – Co-fabricação Desenvolvimento / Co-produção Acordo/Contrato de Fornecimento de Outros Insumos / Materiais Acordo/Contrato de Prestação de Serviços Associações	- Alta densidade - Escopo amplo - Posição central - Pouca diversidade - Escopo geográfico global	Recursos Chaves: - Capacidade de Inovação - Recursos financeiros - Recursos tecnológicos - Volume satisfatório - Alta complementariedade - Difícil acesso - Rico conteúdo	- Conexão média Natureza: - Colaborativa - Exploração e aproveitamento
Órgãos governamentais/ reguladores	Investimento Acionário Minoritário Acordo/Contrato de Fornecimento – Co-fabricação Condomínio industrial Acordo/Contrato de Prestação de Serviços Associações	- Baixa densidade - Escopo restrito - Posição periférica - Pouca diversidade - Escopo geográfico local	Recursos Chaves: - Capital Informacional - Recursos tecnológicos - Recursos financeiros - Difícil acesso - Baixa complementariedade	- Conexão alta Natureza: - Oportunista - Aproveitamento
Empresas do Grupo	Investimento Acionário Minoritário P&D em Conjunto Acordo/Contrato de Fornecimento – Co-fabricação Desenvolvimento / Co-produção Comercialização / Marketing em Conjunto Licenciamento de patente ou know-how Acordo/Contrato de P&D	- Alta densidade - Escopo amplo - Posição periférica - Diversidade moderada - Escopo geográfico global	Recursos Chaves: - Capacidade de Inovação - Recursos financeiros - Recursos tecnológicos - Volume satisfatório - Alta complementariedade - Fácil / difícil acesso - Rico conteúdo	- Conexão média Natureza: - Colaborativa - Exploração
Associações de classe	Associações	- Alta densidade - Escopo restrito - Escopo geográfico local		- Conexão média Natureza: - Aproveitamento

Com relação aos clientes, são identificadas alianças relacionadas com a prestação de serviço (40%), com a comercialização e o *marketing* em conjunto (40%) e com acordo ou contrato de fornecimento de outros insumos ou materiais (20%). As alianças são específicas, caracterizando o escopo restrito e são pouco diversificadas. O capital informacional e a capacidade de inovação se apresentam como recursos-chaves para as alianças com os clientes, aproximando o mercado da empresa DELTA, permitindo identificar as principais demandas do cliente. As ligações são de natureza colaborativa e de exploração, ou seja, a empresa DELTA busca equilibrar suas forças com os clientes para desenvolver novos produtos, processos e serviços (Quadro 58).

Conforme Quadro 58, os principais tipos de alianças com os fornecedores têm caráter de desenvolvimento em conjunto, como as ligações do tipo desenvolvimento ou coprodução (24%) e acordos ou contratos de fornecimento e co-fabricação (29%). Estas alianças são consideradas de alta densidade, uma vez que existem muitas ligações com fornecedores e estas são bastante conectadas entre si. As ligações não são específicas quanto ao segmento de mercado ou grupo de clientes, caracterizando o escopo com amplo. Em relação à centralidade, todos os respondentes avaliam que a empresa DELTA ocupa uma posição central dentro do PA/rede de alianças com os fornecedores, o que garante à mesma uma maior influência. A diversidade, ou seja, as diferenças funcionais, geográficas ou institucionais, vinda dos diferentes tipos de alianças no PA/rede de alianças são consideradas moderada. Quanto ao grau de dificuldade de rompimento das alianças, ao grau de comprometimento entre parceiros, à durabilidade da aliança ou à dificuldade de substituição do parceiro por outro devido ao tipo de contrato ou acordo entre as partes, ou seja, a força das ligações, é considerada média pelos respondentes. Quanto à natureza das alianças entre a empresa DELTA e seus fornecedores esta é percebida como colaborativa, ou seja, ganha-ganha propiciando equilíbrio de forças entre os parceiros tanto para desenvolver novos produtos e processos quando para melhorar os existentes. Em relação aos recursos-chaves trazidos para a empresa DELTA por meio dos PA/rede com os fornecedores, os principais identificados pelos respondentes são: recursos tecnológicos (36%), capacidade de inovação (21%), recursos financeiros (21%), talentos e habilidades (7%), recursos físicos (7%) e capital social (7%). Estes recursos são considerados de difícil acesso, porém de volume satisfatório, alta complementariedade e rico em conteúdo, contribuindo diretamente para a estratégia orientada à inovação da empresa DELTA.

Em relação aos substitutos, a empresa DELTA apresenta como recursos-chaves os recursos tecnológicos que são considerados de alta complementariedade, porém de conteúdo pobre. As alianças são percebidas como de natureza colaborativa e exploratória (veja Quadro 58).

Com os concorrentes, se destaca as alianças do tipo *joint venture* (33%) e de desenvolvimento e co-produção (25%). O escopo geográfico é global, uma vez que seus concorrentes são empresas multinacionais. O principal recurso-chave nestas alianças é o capital informacional, que é de difícil acesso. A força das alianças é média e de natureza oportunista, pois a empresa DELTA procura obter vantagens sobre seus concorrentes (Quadro 58).

Em relação aos novos entrantes, as alianças são do tipo investimento acionário minoritário, com baixa densidade e escopo geográfico global. As ligações são de natureza oportunista. Os respondentes não sabem identificar quais são os recursos-chaves nestas alianças (Quadro 58).

Com os complementadores, são identificadas, de acordo com o Quadro 58, alianças voltadas ao desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços (exploração) ou ao desenvolvimento de melhorias nos atuais (aproveitamento), ambas sendo de natureza colaborativa, em que nenhum dos parceiros sai perdendo. Os principais recursos são a capacidade de inovação, os recursos financeiros e tecnológicos, evidenciando que estas alianças estão direcionadas para a estratégia orientada à inovação da empresa. Existe uma alta complementariedade de recursos e seu volume é satisfatório e rico de conteúdo. Existe pouca diversidade, uma vez que no país não existem muitos institutos de pesquisa ou universidades que estão envolvidas em projetos de P&D junto à empresa DELTA ou demais empresas da IA. O escopo é amplo e global o que permite acesso a diferentes fontes de informação.

As alianças com os órgãos governamentais/reguladores trazem recursos-chaves como o capital informacional e recursos financeiros e tecnológicos. As conexões são fortes onde a empresa procura melhorar os processos e produtos atuais (Quadro 58).

Ainda, conforme mostrado no Quadro 58, em relação às alianças da empresa DELTA com as outras empresas do grupo, estas apresentam uma alta densidade, escopo amplo e global e uma diversidade moderada. Em relação aos recursos-chaves, os respondentes identificam os principais como sendo a capacidade de inovação, recursos financeiros e tecnológicos. O acesso aos recursos é considerado fácil para metade (50%) dos respondentes e difícil para a outra metade.

Já no caso das alianças com as associações de classe, a pesquisa evidenciou que estas possuem alta densidade, escopo restrito e local. Os respondentes não sabem identificar os recursos-chaves destas alianças, porém consideram a natureza das ligações como de aproveitamento (Quadro 58).

Com base nos dados a respeito de todos os atores que contribuíram para o Quadro 58, as características gerais das alianças e PA/rede da empresa DELTA foram resumidas no Quadro 59.

Quadro 59 - Características dos PA/rede entre a empresa DELTA e seus parceiros estratégicos

Características	Avaliação
Densidade	64% Alta 36% Baixa
Escopo	46% Amplo 54% Restrito
Escopo geografico	27% Locais 16% Regionais 58% Globais
Centralidade	19% Intermediária 50% Central 31% Periférica
Diversidade	52% Pouca 39% Moderada 9% Alta
Força da conexão	18% Fraca 56% Médio 26% Forte
Acesso aos recursos	33% Fácil 67% Dificil
Volume dos recursos	65% Satisfatório 35% Insuficiente
Complementariedade dos recursos	60% Alta 40% Baixa
Conteúdo dos recursos	57% Rico 43% Pobre
Natureza das alianças	42% Oportunista 58% Colaborativa
Tipo de aliança	54% Exploração 46% Aproveitamento

Conforme o Quadro 59, para três quartos (64%) dos respondentes a proporção de ligações globais identificadas no PA/rede da empresa DELTA, em relação ao número máximo de ligações globais possíveis é considerada alta, pois existem muitas ligações com os parceiros e a grande maioria é conectada entre si. As ligações são bastante específicas em relação ao segmento de mercado e grupos de cliente, se caracterizando como tendo um escopo restrito. Em relação ao escopo geográfico, para 58% dos respondentes, as alianças nos PA/rede têm perfil global. A diversidade nos PA/rede é considerada pouca para mais da metade (52%) dos respondentes, moderada para 39% e alta para 9% dos respondentes. Para a metade dos respondentes, a empresa DELTA ocupa uma posição central dentro do PA/rede, o que lhe confere maior poder de influência sobre os demais.

Em relação aos recursos-chaves, estes são geralmente de difícil acesso segundo dois terços (67%) dos respondentes. Porém, o volume é considerado satisfatório para 65%, a complementariedade é alta (60%) e 57% dos respondentes consideram o conteúdo dos recursos como rico.

Analisando os tipos de recursos que a empresa DELTA busca em seus principais parceiros por meios das alianças e PA/rede, verificou-se que 28% dos respondentes consideram os recursos tecnológicos como o principal. Em seguida, vem a capacidade de inovação (22%) e os recursos financeiros (22%). (Veja Gráfico 23)

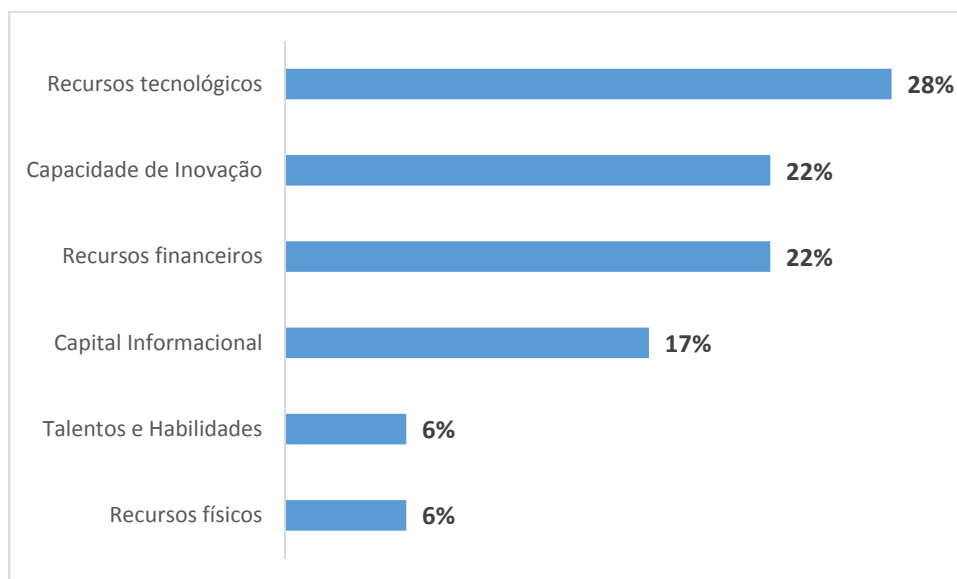


Gráfico 23 - Recursos que a empresa DELTA busca em seus parceiros

A presença de recursos financeiros entre os principais recursos-chaves que a empresa DELTA busca nos seus parceiros pode estar relacionada com as dificuldades financeiras que a empresa vem encontrando no Brasil, que limita os investimentos em inovação pela própria empresa.

Conforme Quadro 59, o grau de comprometimento, a dificuldade de rompimento e a formalização contratual entre a empresa e seus parceiros são consideradas por mais da metade dos respondentes (56%) como uma ligação de força média. Para 26% a força é considerada forte e para 18% fraca.

As principais alianças estratégicas da empresa DELTA são percebidas por mais na metade dos respondentes (58%) como colaborativas, ganha-ganha. Entretanto, para 42% dos respondentes estas alianças são consideradas oportunista, caracterizando vantagem para a empresa DELTA e desvantagens para os demais.

A empresa DELTA estabelece alianças estratégicas com os atores visando desenvolver novos produtos/processos, configurando uma inovação radical, por meio de alianças do tipo exploração para 54% dos respondentes ou visando melhorias significativas nos processos/produtos, ou seja, inovação incremental, por meio de alianças de aproveitamento para 46%.

As características das alianças em relação às questões institucionais que estão incluídas nos construtos do arcabouço proposto estão apresentadas nos Quadros 60, 61, 62 e 63.

Quadro 60 - Isomorfismo nas alianças entre a empresa DELTA e seus parceiros

Isomorfismo		Concordo	ND / NC	Discordo
Coercitivo	Existe similaridade entre as normas, leis e crenças seguidas pela empresa e por seus parceiros.	75%	0%	25%
	É sua empresa que impõe as normas, leis, clima, requisitos operacionais, sistemas de desempenho e contrato que visem manter níveis de qualidade e desempenho, a serem seguidas pelos seus parceiros.	75%	25%	0%
	É um dos seus parceiros que impõe as normas, leis, clima, requisitos operacionais, sistemas de desempenho e contrato que visem manter níveis de qualidade e desempenho, a serem seguidas pela sua empresa.	0%	0%	100%
	Seus parceiros dependem para sua competitividade dos recursos financeiros, materiais, tecnológicos ou legais da sua empresa.	100%	0%	0%
	Sua empresa depende para sua competitividade dos recursos financeiros, materiais, tecnológicos ou legais dos seus parceiros.	75%	0%	25%
	Sua rede de alianças transacionam muito com agências do estado.	100%	0%	0%
	Sua rede de alianças depende de uma única fonte de suporte para os recursos vitais.	50%	0%	50%
Normativo	Sua empresa busca padronizar seus métodos e procedimentos de controle de trabalho a serem adotados pelos parceiros.	100%	0%	0%
	Existe interação entre os profissionais da sua empresa e demais profissionais das empresas parceiras.	100%	0%	0%
	São realizadas reuniões entre representantes, auditores da sua empresa com funcionários das empresas parceiras.	100%	0%	0%
	Funcionários da sua empresa participam ativamente de associações profissionais.	50%	25%	25%
	Ocorre migração de funcionários da sua empresa para outras empresas parceiras.	100%	0%	0%
	Sua empresa busca no mercado profissionais "expert" para ocupar postos estratégicos na empresa.	100%	0%	0%
	Os funcionários da sua empresa fazem treinamentos juntamente com funcionários de outras empresas parceiras.	50%	25%	25%
Mimético	O relacionamento entre sua empresa e as principais empresas parceiras é incerto.	50%	50%	0%
	As metas dentro da rede de alianças são muito ambíguas.	50%	50%	0%
	As tecnologias dentro da rede de alianças são bastante incertas.	50%	0%	50%
	Sua empresa adota os procedimentos e/ou modelos estruturais das outras empresas parceiras.	75%	0%	25%

De acordo com o Quadro 60, verifica-se que três quartos (75%) dos respondentes concordam que existe isomorfismo nas alianças entre a empresa DELTA e seus parceiros no PA/rede. Apenas 25% discordam. A presença do isomorfismo coercitivo por parte da empresa DELTA é percebida por dois terços (67%) dos respondentes, que concordam que é a empresa que impõem as condições de operação e normas, bem como existe forte dependência dos parceiros em relação à empresa e que as empresas do PA/rede transacionam muito com as agências do estado. Metade dos respondentes acredita que o PA/rede depende de uma única fonte de suporte para seus recursos vitais e três quartos (75%) afirmam que a empresa depende para sua competitividade dos recursos financeiros, materiais, tecnológicos ou legais dos seus parceiros, o que pode aumentar a pressão coercitiva dos demais parceiros sobre a empresa DELTA.

Em relação ao isomorfismo normativo, este é percebido nas alianças por 86% dos respondentes, enquanto para 7% este não ocorre ou não sabem. Todos os respondentes concordam que existe interação entre os profissionais da empresa e demais profissionais e 50% concordam que existem reuniões e treinamentos comuns entre os funcionários da empresa e das empresas parceiras, o que aumenta a semelhança entre as organizações. O fato de a empresa buscar padronizar seus métodos e procedimentos para serem adotados pelas empresas parceiras, bem como recrutar profissionais no mercado que são bastante capacitados para ocupar postos estratégicos na empresa, aumenta a semelhança com as demais empresas, ou seja, o isomorfismo normativo (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Contribuindo ainda mais para o isomorfismo normativo, segundo metade dos respondentes (50%) os funcionários da empresa DELTA participam ativamente das associações profissionais (Quadro 60).

Ainda conforme o Quadro 60, para metade (50%) dos respondentes, as tecnologias dentro do PA/rede são bastante incertas e as metas são muito ambíguas, enquanto 50% não concordam nem discordam. Logo, as chances de ocorrer isomorfismo mimético, no qual a empresa busca se moldar à organizações de sucesso do seu PA/rede são medianas. Porém, segundo três quartos (75%) dos respondentes, a empresa adota procedimentos e modelos estruturais de outras empresas, ajudando a reduzir a incerteza tecnológica, mas aumentando o isomorfismo mimético. Em suma, 57% dos respondentes acreditam haver isomorfismo mimético na empresa DELTA no PA/rede, 14% discordam e 29% não concordam e nem discordam.

Em relação à legitimidade, percebe-se pelo Quadro 61, que a legitimidade regulatória da empresa DELTA é percebida por todos os respondentes como forte, uma vez que a empresa adota as mesmas leis, regimentos e normas das outras empresas, bem como as criadas pelo governo, agências reguladoras e associações de classe. A empresa DELTA recebeu vários prêmios nos últimos cinco anos, o que ratifica sua legitimidade perante os consumidores e a sociedade como um todo. Ao adotar políticas socialmente responsáveis e mantendo uma preocupação com a sustentabilidade dos seus produtos e processos, a empresa demonstra um perfil de legitimidade normativa derivada das normas e valores da sociedade ou do ambiente.

Quadro 61 – Legitimidade nas alianças entre a empresa DELTA e seus parceiros

Legitimidade		Concordo	ND / NC	Discordo
Regulatória	Sua empresa teve produto com destaque entre os mais vendidos no ano (últimos 5 anos) em pesquisas realizadas no setor (J.D. Power, Revista Auto-Esporte, Carro do Ano, etc.)	100%	0%	0%
	Sua empresa segue as leis, regimentos e regras do setor criadas pelo governo, agências reguladoras e associações profissionais e organizações influentes.	100%	0%	0%
	Sua empresa é monitorada pelos agentes reguladores acima.	100%	0%	0%
	Sua empresa segue as mesmas leis, regimentos e regras que as demais empresas da rede de alianças.	100%	0%	0%
	Sua empresa soluciona rapidamente e racionalmente as não conformidades geradas pelo não cumprimento das regras e que originaram punições e sanções à empresa.	100%	0%	0%
Normativa	Os conselheiros da sua empresa participam de diferentes grupos de organizações na rede de alianças.	50%	50%	0%
	Os conselheiros da sua empresa estão bem posicionados e centralizados na rede de alianças.	50%	50%	0%
	Sua empresa adota políticas socialmente responsáveis.	100%	0%	0%
	Sua empresa tem preocupação com a sustentabilidade.	100%	0%	0%

Com relação às distâncias institucionais, estas são percebidas baseando-se na existência de distâncias grandes ou pequenas entre a empresa DELTA e sua matriz na Europa e entre a empresa DELTA e seu principal parceiro estrangeiro, identificado como empresa do próprio grupo e localizado na América do Sul. É importante destacar que houve apenas um respondente às questões de distância institucional.

Como mencionado no item 2.1.4, a distância institucional formal relaciona-se com as distâncias regulatórias e normativas, enquanto a distância informal está relacionada com as diferenças nas crenças e no comportamento social, ou seja, com questões culturais-cognitivas.

Quadro 62 – Distância institucional - empresa DELTA

	Distância Institucional	Matriz	Principal Parceiro Estrangeiro
Regulatória	As políticas governamentais para o setor são consistentes e transparentes.	Pequena	Pequena
	As políticas governamentais interferem negativamente no setor.	Grande	Grande
	As políticas governamentais interferem positivamente no setor.	Pequena	Pequena
	O governo estabelece regras de conteúdo local mínimo (medidas protecionistas).	Pequena	Pequena
	O governo privilegia empresas estatais.	Pequena	Pequena
	Existência de mecanismo de proteção a contratos.	Grande	Pequena
	A legislação trabalhista é complexa.	Grande	Pequena
	Existem regras de aprovação para investimento estrangeiro.	Pequena	Pequena
	Existência de leis de proteção a direitos de propriedade.	Pequena	Pequena
	Poder judiciário eficiente, que assegura o cumprimento e respeito às leis.	Pequena	Pequena
Normativa	O lazer e o entretenimento são importantes para a vida profissional.	Grande	Grande
	O sucesso profissional é valorizado.	Grande	Pequena
	As autoridades são respeitadas.	Grande	Pequena
	Superioridade das decisões individuais sobre as coletivas.	Pequena	Pequena
	Importância das relações de confiança no ambiente profissional.	Grande	Grande
	Grau de influência dos relacionamentos nos negócios.	Grande	Grande
	Presença de corrupção no sistema político.	Grande	Pequena
	Imprevisibilidade da corrupção no sistema político.	Grande	Pequena
	Existência de entraves burocráticos em diferentes níveis administrativos.	Grande	Pequena
	Aplicação excessiva de regras.	Grande	Pequena
Cultural - Cognitiva	Profissionais estrangeiros sofrem preconceito.	Grande	Pequena
	Preferência por adquirir produtos/serviços produzidos no próprio país.	Grande	Grande
	Prioridade para metas financeiras de curto prazo.	Pequena	Pequena
	As decisões são centralizadas nos níveis hierárquicos superiores	Pequena	Pequena
	Busca de inovação ou introdução de novas tecnologias e processos.	Grande	Pequena
	Idioma e raízes coloniais.	Grande	Grande
	Nível de educação da população.	Grande	Grande

Ao analisar o Quadro 62, percebe-se que existem pequenas diferenças regulatórias entre a empresa DELTA e sua matriz, principalmente no que concerne à ação governamental, ou seja, ao nível de intervenção do governo ao criar e implantar políticas e normas que interferem no setor automobilístico e ao grau de protecionismo do governo.

Quanto à distância normativa, esta é percebida como grande entre a empresa e a matriz. A intensidade e imprevisibilidade da corrupção no sistema político, a rigidez desnecessária na aplicação de regras e procedimentos, contribuindo para um excesso de burocracia em vários níveis administrativos. As relações de confiança no ambiente profissional são consideradas muito diferentes pelo respondente ao analisar a distância entre a empresa DELTA no Brasil e a matriz. Apenas a diferença em relação à superioridade das decisões individuais sobre as coletivas é considerada pequena (Quadro 62).

A distância institucional cultural-cognitiva é considerada grande entre a empresa DELTA e a matriz em quase todos os itens avaliados. Porém, existem diferenças pequenas quanto à centralização das decisões nos níveis hierárquicos superiores e em relação à prioridade para metas de curto prazo. (Quadro 62)

Analizando o Quadro 62, em relação ao principal parceiro estrangeiro, o respondente considera que existe uma pequena diferença institucional regulatória e normativa entre a empresa DELTA e seu parceiro (empresa do mesmo grupo). Acredita-se que esta pequena distância institucional se deve ao fato do país onde está localizado o principal parceiro ser da América do Sul, com características institucionais parecidas com as do Brasil.

Em relação às diferenças culturais-cognitivas, conforme o Quadro 62, o respondente considera grande as diferenças no nível de educação da população, ao priorizar os produtos nacionais e em relação ao idioma.

Para finalizar a análise das características institucionais no PA/rede da empresa DELTA, verificou-se como se comportam as relações contratuais e qual é a estrutura de governança (Quadro 63). Ressalta-se que houve apenas duas respostas às questões relacionadas a este assunto.

Quadro 63 – Relações contratuais e estrutura de governança no PA/rede da empresa DELTA

Relações contratuais / estrutura de governança	Sim	Não
A relação comercial é formalizada?	100%	0%
A relação técnica é formalizada?	100%	0%
Existe um documento formal (contrato)?	100%	0%
A relação é baseada em contrato verbal?	0%	100%
As informações trocadas durante a vigência da relação são suficientes para sua eficiência?	100%	0%
O monitoramento em termos de intensidade é suficiente?	100%	0%
O tempo da relação com seu parceiro influencia no monitoramento?	100%	0%
O tempo da relação influencia o risco de quebra de contrato?	50%	50%
São feitos muitos aditivos no contrato ao longo de seu período de vigência?	50%	50%
Sua empresa participa do capital social da empresa parceira?	100%	0%
Você percebeu má fé por parte do seu parceiro antes do contrato ser efetivado?	0%	100%
Você percebeu má fé por parte do seu parceiro durante a vigência do contrato?	0%	100%
Você já repetiu a mesma transação com este parceiro antes?	100%	0%
Existem outros parceiros que oferecem o mesmo produto/serviço dentro do portfólio/rede de alianças ?	100%	0%
O produto/serviço oferecido pelo parceiro apresenta alto grau de imprevisibilidade no mercado?	100%	0%
Esse parceiro fez algum tipo de investimento específico para sua empresa?	50%	50%
Existe alguma instalação ou equipamento específico para sua empresa?	100%	0%
A localização do parceiro é específica para poder atender a sua empresa?	100%	0%
Esse parceiro fez algum investimento específico em capital humano para atender a sua empresa?	100%	0%
Esse parceiro tem algum equipamento / ativo dedicado à sua empresa?	0%	100%

De acordo com o Quadro 63, verificou-se que as relações contratuais são fortes, caracterizadas por um nível de detalhamento significativo na elaboração de contratos formais entre a empresa DELTA e seus parceiros. Para os respondentes o tempo de relação com os parceiros influencia no monitoramento da relação e também no risco de quebra de contrato, o que evidencia a importância da confiança nas alianças. Para metade, (50%) dos respondentes, são feitos muitos aditivos no contrato ao longo da sua vigência, porém as informações trocadas durante este período são consideradas suficientes para sua eficácia.

Os respondentes não percebem as relações como oportunistas, nem durante a fase de preparação do contrato nem durante sua vigência. Em relação às incertezas, os produtos oferecidos pelos parceiros apresentam grande imprevisibilidade no mercado, porém existem muitos parceiros que oferecem o mesmo produto/serviço dentro do PA/rede.

Em relação aos ativos específicos, verificou-se, no Quadro 63, que os respondentes consideram a existência de ativo específico físico ou humano e afirmam que não existe ativo dedicado à empresa DELTA pelo parceiro. Para metade dos respondentes os parceiros fazem algum tipo de investimento na marca da empresa.

Com base nas especificidades dos ativos mencionados pelos respondentes, identificou-se uma estrutura de governança híbrida da empresa DELTA no PA/rede, a qual de acordo com Ferrato *et al.*, (2006) permite uma redução dos custos de transação.

Para finalizar o sétimo passo da metodologia de análise estratégica proposta, serão apresentadas nos Quadros 64, 65, 66 e 67, a seguir, as implicações estratégicas das características relacionais do PA/rede da empresa DELTA verificando se constituem oportunidades ou ameaças no nível da indústria automobilística e forças ou fraquezas no nível da empresa.

Quadro 64 – Implicações estratégicas das características relacionais na estrutura do PA/rede da empresa DELTA

Construtos	Valores	Implicações no nível da empresa	Implicações no nível da indústria
Estrutura	Densidade	Alta	Fraqueza real - Uma alta densidade pode provocar alianças e informações redundantes que não agregam valor, impactam negativamente a inovação. Fraqueza real - A grande quantidade de ligações permite acesso a um grande capital informacional, porém de conteúdo homogêneo o que não favorece o desempenho em inovação. Ameaça potencial - no caso das ligações com os concorrentes onde a empresa mantém ligações com baixa complementariedade dos recursos e volume insuficiente, o que pode não contribuir com a inovação. O mesmo ocorre com os substitutos onde a empresa mantém ligações onde os recursos-chaves são pobre de conteúdo. Ameaça potencial - alta densidade impacta negativamente a inovação caso a empresa esteja ligada com parceiros com recursos indesejáveis.
	Escopo	Restrito	Fraqueza real - com muitas alianças específicas, de amplitude restrita a empresa deixa de aumentar sua capacidade inovativa. Força real - as alianças com os fornecedores, complementadores e empresas do grupo têm uma amplitude ampla, possibilitando o acesso a diversos tecnologias, talentos e habilidades, favorecendo a estratégia de inovação. Oportunidade potencial - em mercados com grande incerteza, o número restrito de alianças de cooperação, ou seja, simultaneamente de cooperação e competição favorece a inovação. Oportunidade potencial - as parcerias globais, como as com os fornecedores, complementadores e empresas do grupo aumentam a importância e a força da ligação com os atores, contribuindo para o desempenho em inovação.
	Centralidade	Central	Força potencial - a alta centralidade, principalmente com os fornecedores, permite maior acesso às informações, conhecimentos e aos recursos-chave, favorecendo a capacidade inovativa. Oportunidade potencial - a alta centralidade permite maior acesso às informações e aos recursos-chave do PAs/rede, favorecendo a inovação. Ameaça real - Outras empresas dentro do PAs/redes da empresa, como os complementadores podem ocupar uma posição central, gerando uma rivalidade intensa.
	Diversidade	Pouca	Fraqueza real - poucas diferenças funcionais, geográficas ou institucionais entre os diferentes tipos de alianças diminuiu o acesso a novos conhecimentos. Força potencial - a diversidade moderada existente nas alianças com os fornecedores, substitutos e concorrentes podem contribuir com acesso ao capital informacional e tecnológico, levando ao desenvolvimento da inovação. Ameaça real - pouca diversidade dificulta o acesso a novos recursos e a um maior volume de recursos diferentes.
	Isomorfismo	Coercitivo	Fraqueza real - ao exercer pressão coercitiva sobre as outras empresas do PAs/redes, a empresa DELTA inibe a inovação radical. Fraqueza real - ao depender dos recursos financeiros, materiais, tecnológicos ou legais dos seus parceiros ou de uma única fonte de suporte para os recursos vitais, a empresa DELTA pode pressão coercitiva inibindo a inovação radical. Força potencial - ao exercer pressão coercitiva sobre as outras empresas do PAs/redes, a empresa DELTA pode favorecer o desenvolvimento de melhorias nos seus processos e produtos. Oportunidade real - a empresa DELTA transaciona muito com as agências do estado, o que facilita o acesso às informações e favorece a inovação.
		Normativo	Fraqueza real - a grande interação entre os profissionais da empresa DELTA e demais profissionais das empresas parceiras, bem como a realização de treinamentos em comum, torna o conhecimento semelhante dentro do PAs/rede, o que inibe a inovação radical. Força potencial - ao recrutar profissionais altamente capacitados no mercado a empresa DELTA pode favorecer a inovação, principalmente, a incremental. Ameaça real - buscar padronizar seus métodos e procedimentos para serem adotados pelas empresas parceiras aumentam a semelhança com as demais empresas, inibindo a inovação.
		Mimético	Fraqueza real - a empresa DELTA adota procedimentos e modelos estruturais de outras empresas inibindo as inovações. Ameaça potencial - as metas ambíguas e tecnologias incertas dentro da rede levam a empresa a se moldar a organizações de sucesso.
	Legitimidade interna e externa	Equilíbrio	Força real - a empresa DELTA possui grande legitimidade interna ao adotar as mesmas leis, regimentos e normas das outras empresas bem como as criadas pelo governo, agências reguladoras e associações de classe. Ao adotar políticas socialmente responsáveis e manter uma preocupação com a sustentabilidade dos seus produtos e processos a empresa também obtém legitimidade externa. O equilíbrio entre ambas pode ser verificado pelos prêmios que a empresa DELTA recebeu nos últimos anos, contribuindo para sua capacidade de angariar recursos que impactam diretamente no desempenho inovativo da empresa. Oportunidade real - ao possuir um equilíbrio na legitimidade interna e externa, a empresa reduz a turbulência no PAs/redes mantendo a estabilidade necessária para o desenvolvimento das inovações.

Quadro 65 - Implicações estratégicas das características relacionais na composição do PA/rede da empresa DELTA

Construtos	Valores	Implicações no nível da empresa	Implicações no nível da Indústria
Composição	Identidade da empresa focal Status da empresa focal	Forte e rica em recursos-chaves Força potencial - o acesso a recursos ricos em conteúdo e de alta complementariedade vindos de diversas parcerias, impulsiona a inovação. Força potencial - a força da marca favorece o acesso aos recursos informacionais, financeiros e tecnológicos, levando ao aumento da capacidade inovativa	Oportunidade potencial - o acesso a diferentes recursos valiosos vindos de diversas alianças, favorece o desempenho em inovação.
	Acesso aos recursos valiosos para inovação da empresa focal	Difícil acesso Fraqueza real - o difícil acesso aos recursos-chaves dos fornecedores e complementadores pode dificultar o desenvolvimento das inovações. Força real - o volume dos recursos-chaves dos fornecedores e complementadores é satisfatório, de alta complementariedade e rico em conteúdo, contribuindo diretamente para a estratégia de inovação da empresa DELTA, mitigando a dificuldade de acesso.	Oportunidade real - dificuldade de acesso aos recursos valiosos por empresas de fora constituem uma barreira a novos entrantes.
	Distância institucional	Grande Fraqueza real - o desempenho institucional da empresa DELTA é inferior ao da matriz, gerando impactos negativos no custo de transação e na estrutura de governança. Força potencial - as diferenças institucionais entre a empresa DELTA e seu principal parceiro é muita pequena, reduzindo os custos de transação o que pode favorecer as inovações. Fraqueza real - diferenças culturais e cognitivas grandes entre a empresa DELTA e a empresa matriz impacta a estrutura de governança.	Ameaça real - em ambiente institucionalmente subdesenvolvido impacta o custo de transação e a estrutura de governança da indústria.

Quadro 66 - Implicações estratégicas das características relacionais na modalidade do PA/rede da empresa DELTA

Construtos	Valores	Implicações no nível da empresa	Implicações no nível da Indústria
Modalidade	Força do laço	Médio Fraqueza potencial - como não existem laços fortes, podem ocorrer replicações de conhecimentos para fora do PA, impactando negativamente a inovação. Fraqueza real - não existe um equilíbrio entre laços fortes e fracos, o que inibe a inovação. Força potencial - com o tempo a força do laço pode passar de média para forte, gerando confiança, o que seria positivo para a estrutura de governança, influenciando de forma positiva a inovação.	Oportunidade real - como não existem laços fortes o risco da empresa se prender em uma relação improdutiva é reduzido. Oportunidade potencial - como não existem laços fortes a possibilidade de redundância das informações diminui. Ameaça real - como não existem laços fracos, a existência de pontes, que facilitam o acesso a novas informações não existe.
	Natureza do laço	Colaborativa Força real - os laços colaborativos geram confiança nas relações o que reduz o custo de transação e de oportunismo.	Oportunidade real - os laços colaborativos contribuem para otimizar a produtividade.
	Tipo de aliança	Exploração Força real - as parcerias com os clientes, substitutos, concorrentes, novos entrantes e empresas do grupo contribuem para as inovações disruptivas, ou seja, para o desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços. Força real - as parcerias com os fornecedores e complementadores são tanto do tipo aproveitamento, favorecendo as inovações incrementais, quanto do tipo exploração, contribuindo para as inovações disruptivas.	Oportunidade potencial - as alianças do tipo exploração criam um ambiente propício ao surgimento de inovações. Ameaça potencial - as alianças de aproveitamento podem dificultar ou impedir o surgimento de inovações disruptivas.

Quadro 67 - Implicações estratégicas das características relacionais no gerenciamento do PA/rede da empresa DELTA

Construtos	Valores	Implicações no nível da empresa	Implicações no nível da Indústria
Gerenciamento da rede	Mecanismos de governança das relações contratuais	Reduz Força real - o nível de confiança nas relações é grande, reduzindo o oportunismo e o rigor do modelo de governança, o que contribui para reduzir o custo de transação, propiciando a inovação. Força real - especificidade dos ativos leva a uma estrutura de governança híbrida que permite redução dos custos de transação.	
	Mecanismos de aprendizagem organizacional e esforços de inovação	Ambiente institucional pouco desenvolvido Fraqueza real - a aprendizagem ocorre por acumulação e o conhecimento é explícito, originando inovações por importação de tecnologia. Força potencial - como a complementariedade dos recursos-chaves é alta nas alianças dos PAs/redes, os processos de aprendizagem são impulsionados representando uma força para a inovação. Força potencial - treinamentos elaborados pela matriz e compartilhados on-line por meio da universidade corporativa do grupo da empresa DELTA.	

Nota-se que na lista de referências do arcabouço proposto constam um número maior de construtos no caso da dimensão “gerenciamento de rede”, porém não foi possível obter outras informações a respeito desta dimensão.

4.5.19

Passo 7: Mapeamento do PA/rede da empresa focal voltada à inovação

O sétimo passo da metodologia de análise estratégica proposta consiste no mapeamento do PA/rede da empresa DELTA. Baseando-se nos dados coletados por meio dos questionários e no modelo relacional para a inovação (SNA-IF) de MACEDO-SOARES (2015), elaborou-se a Figura 7, para representar o PA/rede da empresa DELTA.

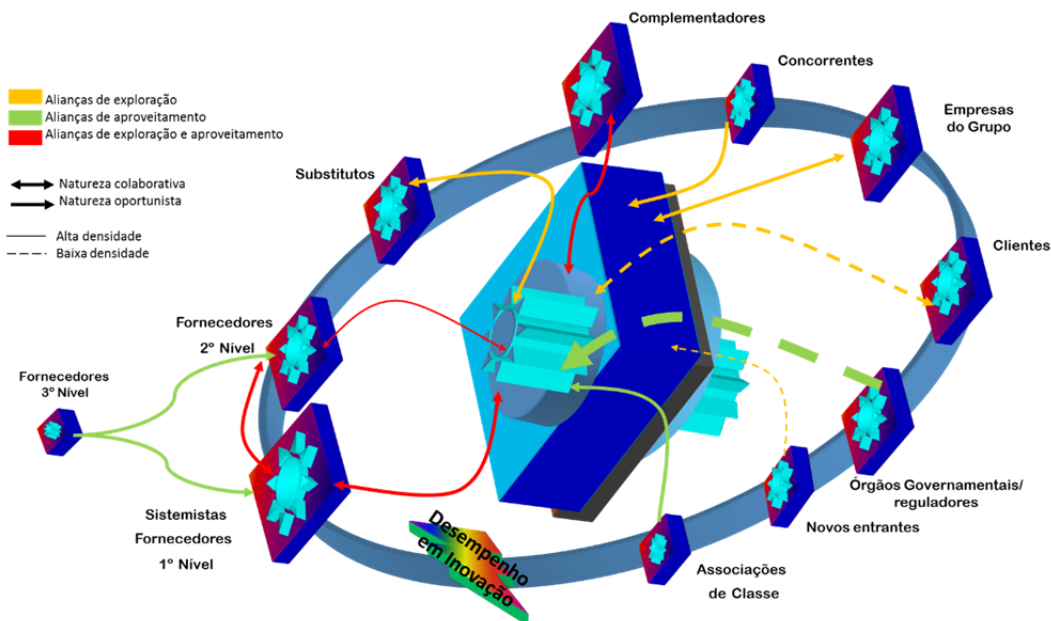


Figura 7 – Ego-Rede da empresa DELTA orientada à inovação

A Figura 7 exhibe as principais alianças com cada ator estratégico, de acordo com o sexto passo. Para o mapeamento da ego-rede da empresa DELTA, foram utilizados os mesmos critérios definidos para a empresa GAMA. Desta forma, as cores, tipos e espessuras das linhas refletem algumas das características das alianças.

Para a dimensão estrutural da rede, utilizou-se o construto densidade. Representando a alta densidade, utilizou-se uma linha cheia, para baixa densidade a linha é tracejada.

Para a dimensão da rede, foram utilizados os seguintes construtos:

- Status do membro da rede: o tamanho dos blocos que representam os principais atores é proporcional à sua importância estratégica para a empresa DELTA. Por exemplo: o bloco que representa os sistematistas e fornecedores de 1º nível são maiores que o bloco dos clientes.
- Identidade: indicada explicitamente pelo seu papel na rede. Por exemplo: fornecedores de 2º nível, concorrentes...

Para a dimensão modalidade da rede identificam-se na Figura 7 os seguintes construtos:

- Força das ligações: identificada pela espessura das linhas. Onde há linha fina, significa baixa conexão, linha média representa a conexão média e linha grossa, alta conexão.
- Natureza das ligações: representada pelo sentido das setas. Para ligações de natureza colaborativa, utilizou-se seta dupla, para os dois sentidos, demonstrando uma relação de equilíbrio entre os parceiros. Já para as ligações oportunistas, foram utilizadas setas com sentido único para o parceiro que ganha com a relação.
- Tipo de aliança: configurada pelas cores das linhas. As alianças de exploração foram representadas pela cor amarela, as alianças de aproveitamento pela cor verde e no caso das alianças que são tanto de aproveitamento quanto de exploração utilizou-se a cor vermelha.

Como no caso da empresa GAMA, não foi possível retratar na Figura 7 referente à ego-rede da empresa DELTA os tipos de ligações em termos da sua intensidade (*joint venture*, participação acionária...). Isto ocorreu, pois, todos os atores estratégicos apresentaram pelo menos dois tipos de ligação considerada importante, o que tornaria a figura visualmente complexa, dificultando seu entendimento.

4.5.20

Passo 8: Caracterização do desempenho da empresa DELTA em função das estratégias de inovação adotadas

Conforme a metodologia de análise estratégica proposta, o oitavo passo consiste na caracterização do desempenho da empresa DELTA em função das estratégias de inovação. Os dados financeiros ou demais dados quantitativos em relação ao desempenho em inovação não foram obtidos devido ao caráter de

confidencialidade exigido por parte da empresa. Apenas as informações conseguidas por meio do questionário serão consideradas para análise do desempenho.

O desempenho em inovação da empresa DELTA é considerado maior por fazer parte de PA/rede para três quartos (67%) dos respondentes, enquanto para 33% o desempenho em inovação não é alterado em função da participação da empresa em PA/rede.

Destaca-se no Quadro 68 as inovações da empresa DELTA no período 2011-2016.

Quadro 68 – Inovações da empresa DELTA – período 2011/2016

A empresa introduziu nos últimos 5 anos...	Sim	Não
... produtos/processos novos para a empresa, mas já existente no mercado nacional?	83%	17%
... produtos/processos novos para o mercado nacional, mas já existe no mercado mundial?	83%	17%
... produtos/processos novos para o mercado mundial?	83%	17%
... produtos/processos significativamente aperfeiçoados para a empresa, mas já existente no mercado nacional?	67%	33%
... produtos/processos significativamente aperfeiçoados para o mercado nacional, mas já existente no mercado mundial?	67%	33%
... produtos/processos significativamente aperfeiçoados para o mercado mundial?	67%	33%
... novas técnicas de gestão para melhorar rotinas e práticas de trabalho?	67%	33%
... novos métodos de trabalho visando distribuir responsabilidades e poder de decisão?	67%	33%
... mudanças significativas nos conceitos/estratégia de marketing?	83%	17%
Nos últimos 5 a empresa desenvolveu algum produto/processo novo no Brasil e depois esse foi adotado em outro país?	67%	33%

De acordo com o Quadro 68, em relação às inovações radicais em produto e processo, 83% dos respondentes afirmam que a empresa DELTA introduziu inovações para a própria empresa, para o mercado nacional e para o mercado mundial. A incorporação de produtos e processos significativamente aperfeiçoados, caracterizando inovações incrementais, ocorrem tanto em nível da empresa, quanto no mercado nacional e mundial, segundo 67% dos respondentes.

Para 67% dos respondentes, a empresa introduziu novas técnicas de gestão para melhorar as rotinas e práticas de trabalho, bem como novos métodos de trabalho por meio da distribuição de responsabilidades e poder de decisão, o que constitui inovações organizacionais. Para 83% dos respondentes, a empresa também realizou inovações em *marketing*, por meio de mudanças significativas nos conceitos e ou estratégias relacionadas à área (Veja Quadro 68).

Finalmente, cabe ressaltar que para dois terços, 67% dos respondentes, a empresa DELTA realizou inovação reversa, caracterizada pelo desenvolvimento de um produto ou processo novo no Brasil e que depois este foi adotado em outro país.

4.5.21

Passo 9: Avaliação da consistência das implicações identificadas com a estratégia da empresa DELTA e sua relação com o desempenho em inovação

Conforme a metodologia de análise estratégica proposta, o nono passo compreende a avaliação da consistência das implicações estratégicas dos fatores macro ambientais (Passo 2), dos atores estratégicos (Passo 3), dos fatores organizacionais (Passo 4) e das características do PA/rede da empresa DELTA (Passo 6) em relação ao seu desempenho em inovação (Passo 8).

A empresa DELTA, assim como todas as empresas da IA, sofre impacto das políticas públicas e econômicas impostas pelo governo, assim como da crise econômica e dos escândalos de corrupção. Todavia, a empresa possui fortes conexões com o governo, visando aumentar seu capital informacional, possibilitando tomar medidas que diminuem os riscos para a empresa. Como a mesma não possui veículos de entrada, os impactos da volta do IPI para os carros populares não afetaram muito as vendas o que poderia ter efeito negativo na inovação.

Conforme relatado, a empresa DELTA vem passando por dificuldades financeiras, sendo necessário que a matriz contribua financeiramente para cobrir os custos de produção no Brasil. Entretanto, este problema não interrompeu com as inovações na empresa DELTA, sendo necessária a revisão de alguns projetos que tiveram seus prazos estendidos. Porém, estes foram cuidadosamente analisados pela equipe de gestão para não comprometer as inovações consideradas prioritárias, segundo informação de um dos respondentes.

As alianças se mostraram muito importantes para amenizar as dificuldades financeiras enfrentadas pela empresa DELTA. O segundo recurso mais importante que a empresa busca nos seus parceiros nas alianças orientadas à inovação, conforme apresentado no Gráfico 23, são os recursos financeiros.

O centro tecnológico de desenvolvimento continua recebendo investimentos para P&D e capacitação de seus profissionais. A empresa DELTA recebeu dois prêmios mundiais muito importantes concedidos pela matriz. Um é relacionado ao desenvolvimento de peças de alto desempenho e custo reduzido, que serão utilizados nos futuros carros produzidos no Brasil e outro relacionado ao desenvolvimento de uma peça que já está beneficiando o uso do equipamento pelo condutor. Por meio dos recursos e capacidades organizacionais, tecnológicas, físicas, financeiras e humanas, a empresa consegue oferecer aos consumidores produtos que seduzem pela inovação e

qualidade o que muitas vezes exige o desenvolvimento de novos sistemas e equipamentos (Site corporativo da empresa DELTA).

Por meio de suas alianças no PA/rede caracterizadas por recursos ricos em conteúdo e alta complementariedade, a empresa DELTA busca acesso a novas e diferentes informações. Devido à alta densidade que existe no PA/rede que pode ocasionar redundância nas informações, a qualidade destes recursos são muito importante para compensar a pouca diversidade existente e, desta forma, possibilita o desenvolvimento de novos processos e produtos, bem como a melhoria dos existentes.

A oferta de uma nova linha de produtos, considerada *Premium*, contribui para que a empresa consiga atrair novos consumidores, aumentando suas vendas, melhorando seu posicionamento no mercado e atraindo mais investimentos que possam contribuir para o desempenho em inovação.

As distâncias institucionais pequenas entre a empresa DELTA e seu principal parceiro estrangeiro (empresa do próprio grupo) favorece o desempenho da empresa em inovação, reduzindo os custos de transação. Como estas são ligações de força média, com alta densidade, recursos ricos em conteúdo e alta complementariedade.

Por meio dos investimentos tecnológicos e das alianças com os fornecedores, complementadores e outras empresas do grupo a empresa DELTA vem desenvolvendo diversas atividades de P&D, procurando atender às necessidades do mercado local em relação à modernidade dos motores *flexfuel*, ao aumento da conectividade, à segurança e ao conforto dos condutores e passageiros, o que reforça a imagem de uma empresa que preza pela inovação, *design* e conforto.

As diversas atividades de capacitação dos seus funcionários, por meio de cursos técnicos profissionalizantes desde o momento da contratação, passando por cursos de aperfeiçoamento e gestão, bem como os cursos à distância oferecidos pela matriz, aumentam as competências e conhecimentos em todas as áreas. Para os diversos funcionários que trabalham no centro tecnológico, estas capacitações são essenciais para que os mesmos, trabalhando em equipe, mudem a forma de pensar e produzir, acelerando o processo de desenvolvimento de inovações incrementais ou radicais.

Desta forma, a empresa DELTA apresenta consistência entre as implicações estratégicas identificadas e seu desempenho em inovação, conforme análise estratégica proposta.

4.5.22

Passo 10 e passo 11: Identificação dos fatores inconsistentes e ajustes necessários visando melhorar a adequação estratégica dinâmica da empresa DELTA

A empresa DELTA demonstrou consistência entre as implicações estratégicas dos fatores macro ambientais, dos atores estratégicos, dos fatores organizacionais e das características do PA/rede da empresa em relação ao seu desempenho em inovação.

Entretanto, devido às dificuldades financeiras que a empresa está enfrentando, algumas ações podem contribuir de forma positiva para aumentar o desempenho em inovação.

A empresa DELTA adquire muitos insumos e componentes de fornecedores externos, cujas compras são realizadas pela matriz, visando redução de custo e garantia da especificação. Porém, isto gera estoque, que em momentos de demanda instável é bastante prejudicial, pois pode significar um grande volume parado, bem como ocasiona custos alfandegários para desembaraço da mercadoria.

Uma solução seria o desenvolvimento de fornecedores locais, que pudessem suprir parte dos insumos e componentes dos sistemas e dos fornecedores de 1º nível, que na sua grande maioria estão no exterior. A empresa já possui um condomínio industrial ao redor da montadora com alguns fornecedores importantes, porém existe a necessidade de expandir o número de empresas respondentes. A proximidade das empresas também favoreceria o desenvolvimento em conjunto de novos processos e produtos, contribuindo para o desempenho em inovação da empresa.

Com o centro tecnológico no Brasil, muitas atividades de P&D estão sendo desenvolvidas e os resultados alcançados muito positivos, porém a centralização das decisões na matriz, consequência de uma estratégia do tipo transnacional, faz com que as aprovações demorem muito. Um fator crucial para a inovação é o “time”. Se a empresa demorar muito a lançar no mercado um produto inovador, logo outra empresa estará ofertando o mesmo tipo de produto. Então, as vantagens que a empresa DELTA poderia ter por ser pioneira se perderiam e só incorreria os custos relacionados com P&D.

5

Discussão dos resultados

Neste capítulo são abordados os principais resultados da pesquisa, mostrando sua relação com os objetivos intermediários. Em seguida, são verificadas as proposições do modelo apresentado no Item 2.2.1 e retratada a evolução do arcabouço em função das análises realizadas, com a exibição do arcabouço final. Por fim, são destacadas as diferenças do arcabouço proposto, uma variação do SNA-IF, com os construtos institucionais em relação à análise tradicional.

Para iniciar a discussão, é importante ressaltar novamente os objetivos intermediários identificados no Capítulo 1 da pesquisa.

- Identificar empresas multinacionais, do setor automobilístico no Brasil, caracterizando suas estratégias com o objetivo de reconhecer quais estão orientadas estrategicamente para a inovação.
- Reconhecer as alianças e portfólios de alianças internacionais (PAI) dessas empresas na sua rede de valor.
- Apontar quais alianças nos portfólios têm o propósito de alavancar a inovação.
- Determinar quais são as características dessas alianças e portfólios.
- Elaborar o arcabouço (modelo, metodologia e listas de referência), para auxiliar as empresas do setor automobilístico na análise e no gerenciamento dos seus PAI com vistas a contribuir para o desempenho em inovação.

O primeiro objetivo foi atendido ao realizar a análise dos grupos estratégicos das principais montadoras instaladas no Brasil. A análise teve início com 11 variáveis independentes e três variáveis dependentes. Após a realização de todos os testes necessários, uma solução com três fatores se mostrou adequada. O primeiro fator foi nomeado como amplitude, por estar relacionado com o escopo do produto e o escopo geográfico. O segundo fator foi o de inovação, caracterizado pelo alto peso da variável desenvolvimento local. O terceiro fator foi identificado como qualidade em serviço. Conforme descrito na

identificação dos grupos estratégicos (item 4.4), após a definição da matriz-alvo, evidenciou-se que nos grupos diferenciação e enfoque baseado em diferenciação, as empresas poderiam ter foco em inovação e em qualidade de serviço ou em ambos. Todas as nove montadoras presentes nestes dois grupos estavam, então, orientadas à inovação. Desta forma, como explicado no Capítulo 3 de metodologia, foi escolhida uma montadora de cada grupo, ou seja, uma montadora do grupo diferenciação e outra do grupo enfoque baseado em diferenciação para verificar a adequação do arcabouço proposto, que tem como premissa que a empresa seja orientada estrategicamente à inovação. A escolha das duas montadoras entre as demais de seus respectivos grupos foi por conveniência e possibilidade de acesso.

A confirmação de que as estratégias das empresas GAMA e DELTA são orientadas à inovação constam no Passo 1 da metodologia proposta e se encontram nos Itens 4.5.2 e 4.5.13. Nesta análise, poderia ter sido utilizada a tipologia de Porter (1986), mas decidiu-se adotar a de Mintzberg (1988), por possuir maior poder descritivo e explanatório (KOTHA; VADLAMANI, 1995). Ademais, como em ambas as empresas as estratégias, segundo Porter (1986), são de diferenciação e enfoque baseado em diferenciação, a tipologia de Mintzberg (1988) tem a vantagem de caracterizar melhor a estratégia de diferenciação, identificando os diferentes tipos de diferenciação.

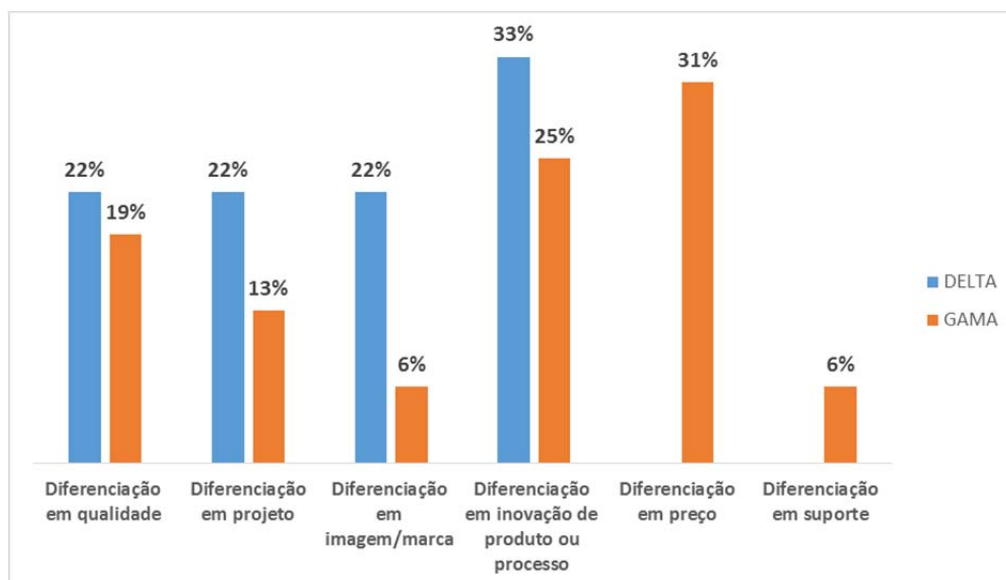


Gráfico 24 – Estratégias das empresas GAMA e DELTA

A empresa GAMA, segundo 25% dos seus respondentes, tem uma estratégia de diferenciação baseada em inovação de produto ou processo. Para a empresa DELTA, 33% dos respondentes identifica a estratégia como de diferenciação baseada em inovação de produto ou processo (Gráfico 24). Apesar de não existir um consenso entre todos os respondentes quanto ao tipo de estratégia de mercado adotado pelas empresas, existem outros dados que evidenciam que em ambas as empresas existem práticas estrategicamente significantes orientadas à inovação.

Conforme relatado, a empresa GAMA iniciou em 2009 um estudo em parceria com uma empresa de consultoria para avaliar seu processo de inovação. Após dois anos trabalhando para traçar seu perfil inovativo, a empresa fez alterações significativas, em que a inovação deixou de ser apenas tecnológica e incremental e passou a ser estratégica, constituindo uma nova fase que incluiu um novo sistema de gestão para a inovação. A empresa passou a realizar análises de tendências e de cenários, identificando oportunidades de crescimento, que fazem parte do planejamento estratégico e devem ser compartilhadas por todas as áreas e funcionários. Por meio do processo de geração de novos modelos de negócio, a empresa GAMA passou a criar novos conceitos e propostas de valor, constituindo inovações radicais como o desenvolvimento do biocombustível, do motor elétrico e tecnologias eletroeletrônicas. Além destes processos, na empresa GAMA, desde então, a inovação incremental está ligada ao dia-a-dia, envolvendo a melhoria contínua e operacional com diversos programas de qualidade e de manufatura (Relatório interno – publicações de casos da empresa GAMA).

A empresa DELTA possui um centro tecnológico instalado no Brasil que, junto com os demais centros do grupo, está trabalhando no desenvolvimento de materiais sustentáveis que utilizam matéria-prima renovável e reduzem as emissões de gases poluentes. A empresa realiza constantes investimentos em P&D e *design* no seu centro tecnológico local, visando à modernidade dos motores, tornando-os mais econômicos e menos poluentes, bem como em novas tecnologias que propiciem o bem-estar, o conforto e a segurança dos seus clientes. Os motores flexfuel, o estilo inovador dos veículos desenvolvidos no país, os sistemas de informação e entretenimento, câmeras de ré, alertas de ponto cego e o sistema de monitoramento do desempenho do veículo por meio de aplicativo no smartphone são alguns exemplos de inovações em processo ou produto realizadas pela empresa DELTA em seu centro tecnológico local ou em parcerias com empresas de alta tecnologia (Site corporativo da empresa

DELTA).

As estratégias de internacionalização adotadas por cada empresa podem ser visualizadas no Gráfico 25.

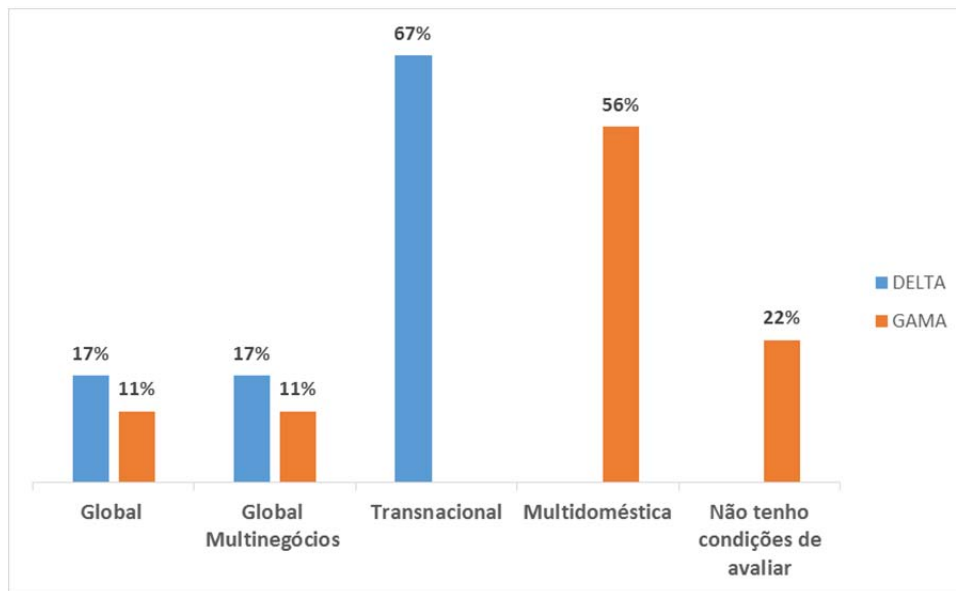


Gráfico 25 – Estratégias de internacionalização das empresas GAMA e DELTA

Conforme apresentado no Gráfico 25, a empresa GAMA adota uma estratégia multidoméstica, de acordo com mais da metade (56%) dos respondentes, ou seja, descentralizada e que permite que a unidade de negócios local adapte seus produtos para atender ao mercado local. A existência de um polo de desenvolvimento local, que engloba diversas atividades desde o projeto de um novo veículo até seu protótipo, considerando as características necessárias para atender à demanda do mercado local, tem contribuído para evidenciar sua estratégia como multidoméstica. Para satisfazer as necessidades do consumidor local, a empresa já realizou pesquisas interativas para a concepção de um carro modelo, e tem trabalhado com cenários atuais e futuros para o desenvolvimento de novos produtos para o mercado local. Além do polo de desenvolvimento local, a empresa GAMA tem realizado parcerias com empresas públicas e privadas brasileiras e instituições de ensino, visando desenvolver novos veículos que atendam às necessidades e expectativas dos clientes, sem transferir para os mesmos os custos das inovações, bem como repensar a forma de se relacionar com os clientes locais (Site corporativo da empresa GAMA).

Por outro lado, a empresa DELTA, de acordo com dois terços (67%) dos respondentes, adota uma estratégia transnacional, que apresenta características globais, mas busca customizar suas ofertas. No entanto, as decisões permanecem centralizadas. (HITT, IRELAND; HOSKISSON, 2009). Por meio do centro tecnológico local, a montadora pode realizar diversas atividades de P&D e *design* que têm favorecido o desenvolvimento de modelos para o mercado brasileiro. Este centro vem trabalhando junto com outros centros do grupo localizados em outros países, principalmente no desenvolvimento de novos componentes mais sustentáveis, porém as decisões têm sido centralizadas na matriz. No Brasil, reconhecendo a importância da biodiversidade existente, a empresa DELTA possui laboratórios e equipes específicas para o desenvolvimento destes novos componentes menos nocivos ao ambiente e mais sustentáveis (Site corporativo da empresa DELTA).

O segundo, terceiro e quarto objetivos intermediários também foram atendidos observando a aplicação da metodologia apresentada, em que foram identificadas as alianças das empresas focais e seus parceiros no PA internacionais da empresa. Após o reconhecimento destas alianças, foram identificadas suas características e avaliadas suas implicações para o desempenho em inovação da empresa focal. O mapeamento da ego-rede de cada empresa focal evidenciou as principais características das alianças orientadas à inovação entre as empresas GAMA e DELTA e seus principais parceiros estratégicos. Os detalhamentos destes objetivos secundários estão nos Itens 4.5.6; 4.5.7; 4.5.8; 4.5.17; 4.5.18 e 4.5.19.

As alianças estratégicas orientadas à inovação com cada ator estratégico da sua rede de valor, para cada montadora podem ser visualizadas no Gráfico 26.

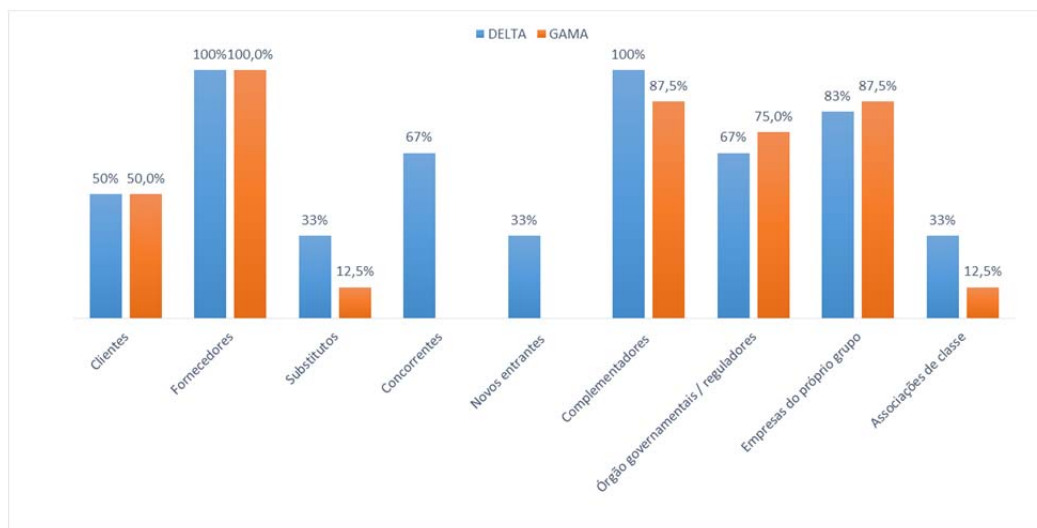


Gráfico 26 – Alianças estratégicas orientadas à inovação das empresas GAMA e DELTA

Todos os respondentes identificaram alianças estratégicas orientadas à inovação com os fornecedores, o que corrobora a importância dos fornecedores para o desempenho das montadoras. Os complementadores e as empresas do próprio grupo também são parceiros muito importantes no PA/rede de cada montadora, contribuindo para o desenvolvimento de novos produtos e processos e a melhoria dos existentes (Gráfico 26).

Como foi visto no Capítulo 4, de acordo com a pesquisa Pintec (2011), o principal responsável pelo desenvolvimento de produto/processo nas empresas que implementaram inovações no período de 2009 a 2011 foi a própria empresa (93%), seguida por outra empresa do grupo (33%) (Gráfico 27).

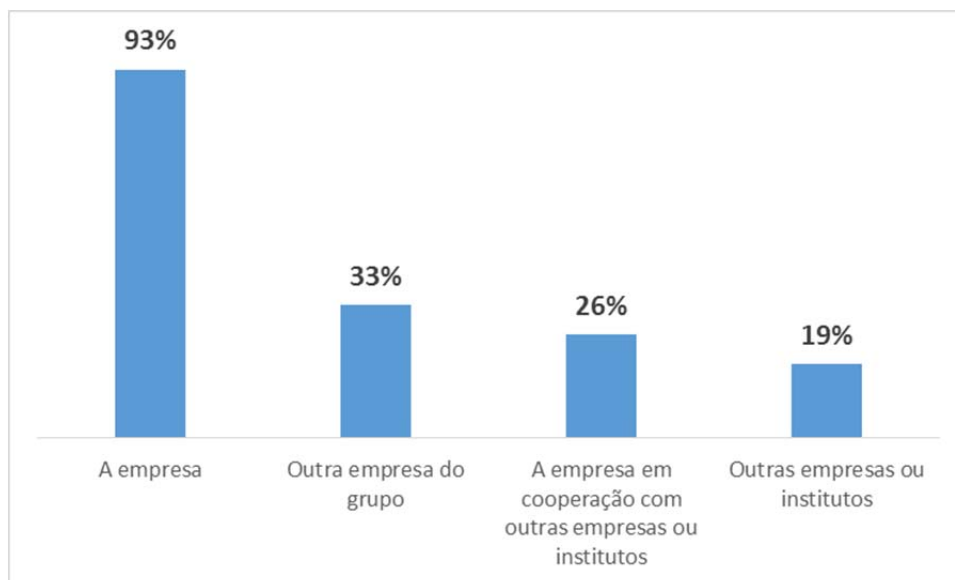


Gráfico 27 – Principal responsável pelo desenvolvimento de produtos/processos nas empresas inovativas
Fonte: Pintec, 2011

Pelo Gráfico 27, verifica-se que as empresas do setor no Brasil consideram que apenas 26% das inovações em produto/processo surgem por meio de parcerias, ou seja, a empresa junto com demais atores, como outras empresas ou institutos. Vale lembrar que na pesquisa Pintec (2011), considera-se os dados de caminhões e ônibus acumulados aos dados de automóveis, caminhonetes e utilitários.

Considerando as 13 empresas que realizaram inovações em cooperação com outros atores, segundo a pesquisa Pintec (2011), a importância de cada ator pode ser visualizada no Gráfico 28.

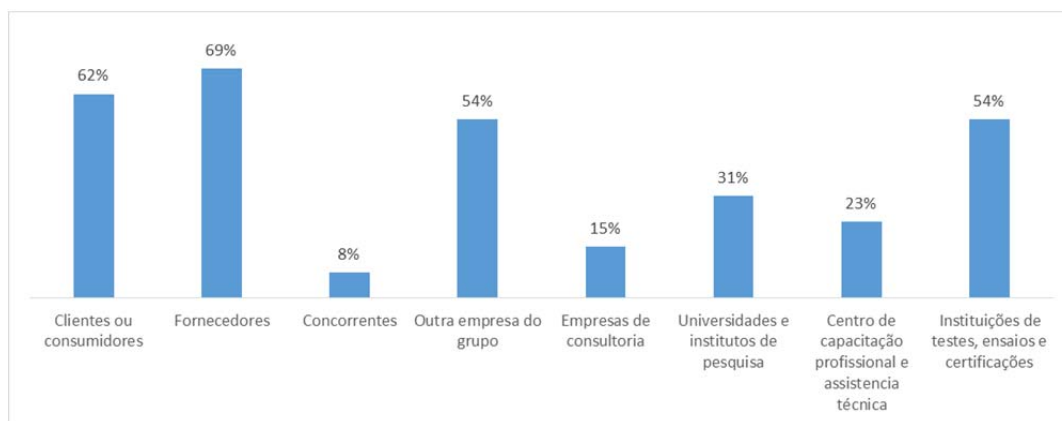


Gráfico 28 – Importância das relações de cooperação
Fonte: Pintec, 2011

Ao confrontar o Gráfico 26 com o Gráfico 28, destaca-se a alta importância das relações com os fornecedores para o desempenho inovativo das montadoras. A relevância das relações com os complementadores para a empresa GAMA e DELTA foi evidenciada também na pesquisa Pintec (2011). Nesta, as relações de cooperação com universidades e institutos de pesquisa são consideradas importantes por quase um terço (31%) das empresas. As parcerias com centros de capacitação profissional e assistência técnica e as instituições de testes, ensaios e certificações são consideradas respectivamente por 23% e 54% das empresas como relações de alta importância. As relações de cooperação com outras empresas do grupo são consideradas muito importantes por mais da metade (54%) das empresas inovativas, ainda segundo dados do Pintec (2011). Esta importância aumenta no caso das empresas DELTA e GAMA. Segundo 83% dos respondentes, existem alianças estratégicas importantes orientadas à inovação entre a empresa DELTA e outras empresas pertencentes ao seu grupo e 87,5% identificam alianças entre a empresa GAMA e outras empresas do seu grupo.

As principais características das alianças com cada ator estratégico identificadas por cada empresa podem ser visualizadas nos Quadros 69, 70, 71, 72, 73, 74 e 75.

Quadro 69 – Principais características das alianças com os clientes

Parceiro	Empresa	Tipo de Aliança	Estrutura	Composição	Modalidade
Cliente	DELTA	Acordo /Contrato de Prestação de Serviços Comercialização / Marketing em Conjunto Acordo /Contrato de Fornecimento de outros insumos/materiais	- Baixa densidade - Escopo restrito - Posição central - Pouca diversidade - Escopo geográfico global	Recursos Chaves: - Capital Informacional - Capacidade de Inovação - Volume insuficiente - Baixa complementariedade - Difícil acesso - Pobre conteúdo	- Conexão média Natureza: - Colaborativa - Exploração
	GAMA	P&D em Conjunto Acordo /Contrato de Fornecimento – Co-fabricação Desenvolvimento / Co-produção Comercialização / Marketing em Conjunto Transferência de Tecnologia Acordo /Contrato de P&D Acordo /Contrato de Prestação de Serviços Acordo /Contrato de terceirização	- Baixa densidade - Escopo restrito - Posição central - Pouca diversidade	Recursos Chaves: - Capital Informacional - Capacidade de Inovação - Volume insuficiente - Baixa complementariedade	- Conexão média Natureza: - Colaborativa - Exploração e aproveitamento

Em relação às características das alianças com os clientes, tanto a empresa DELTA quanto a GAMA apresentam baixa densidade, escopo restrito e pouca diversidade. A baixa densidade, apesar da posição central, conforme Gilsing *et al.*, (2008), não favorece a capacidade absorptiva e nem a inovação. Como os recursos são pobres de conteúdo, em volumes insuficientes e de baixa complementariedade, as alianças colaborativas entre as empresas e os clientes, apesar de serem de força média não contribuem muito para a inovação (Quadro 69).

Na pesquisa Pintec (2011), conforme Quadro 19, os principais clientes estão localizados no Brasil. Entretanto, a empresa DELTA considera como global o escopo geográfico dos clientes, o que pode otimizar o desempenho inovativo da empresa pela diversidade que um escopo global tipicamente proporciona. As relações com os clientes, ainda segundo a Pintec (2011), têm como objetivo de cooperação as atividades de P&D e ensaios para testes de produto segundo 54% das empresas. Para 46% as relações são estabelecidas com vista a realizar outras atividades de cooperação (Quadro 19). Conforme pode ser visualizado no Quadro 69, a empresa GAMA retrata esta realidade, focando em alianças relacionadas à P&D com os clientes, enquanto a empresa DELTA estabelece alianças mais relacionadas à prestação de serviço e comercialização em conjunto.

Quadro 70 - Principais características das alianças com os fornecedores

Parceiro	Empresa	Tipo de Aliança	Estrutura	Composição	Modalidade
Fornecedores	DELTA	Desenvolvimento / Co-produção P&D em Conjunto Acordo / Contrato de Fornecimento – Co-fabricação Acordo / Contrato de P&D Joint venture Investimento Acionário Minoritário Condomínio industrial Acordo / Contrato de Fornecimento de Outros Insumos / Materiais	- Alta densidade - Escopo amplo - Posição central - Diversidade moderada - Escopo geográfico global	Recursos Chaves: - Capacidade de Inovação - Recursos tecnológicos - Talentos e Habilidades - Recursos financeiros - Recursos físicos - Capital social - Volume satisfatório - Alta complementariedade - Difícil acesso - Rico conteúdo	- Conexão média Natureza: - Colaborativa - Exploração e aproveitamento
	GAMA	Joint venture P&D em Conjunto Acordo / Contrato de Fornecimento – Co-fabricação Desenvolvimento / Co-produção Comercialização / Marketing em Conjunto Licenciamento de patente ou know-how Transferência de Tecnologia Acordo / Contrato de P&D Acordo / Contrato de Fornecimento de Outros Insumos / Materiais Acordo / Contrato de Prestação de Serviços	- Alta densidade - Escopo amplo - Posição central - Diversidade moderada	Recursos Chaves: - Capacidade de Inovação - Recursos tecnológicos - Talentos e Habilidades - Capital Informacional - Recursos financeiros - Volume satisfatório - Alta complementariedade - Difícil acesso - Rico conteúdo	- Conexão média Natureza: - Colaborativa - Exploração e aproveitamento

Em relação às alianças com os fornecedores nas empresas GAMA e DELTA (Quadro 70), percebeu-se a grande importância delas para o desenvolvimento das suas inovações, tanto incrementais (de aproveitamento), quanto radicais (exploração). Estas alianças são de natureza colaborativa, ou seja, existe um equilíbrio de vantagens entre os parceiros. A força das ligações, ou seja, o grau de comprometimento, a dificuldade de rompimento e formalização contratual entre as empresas e seus fornecedores é média.

Os tipos de alianças em função da intensidade da ligação mostram-se mais fortes, envolvendo P&D e desenvolvimento em conjunto (Quadro 71). Este fato é bastante característico do setor e evidenciado no Quadro 19, pois na pesquisa Pintec (2011) identificou-se que em mais de dois terços (69%) dos casos, o objeto de cooperação entre as empresas analisadas e os fornecedores está relacionado com P&D e ensaios para testes de produto.

As alianças entre montadoras e fornecedores são de alta densidade, escopo amplo, posição central e diversidade moderada (Quadro 71). Para o desempenho em inovação, a alta densidade pode ser uma fraqueza para a empresa, pois aumenta a redundância da informação, reduzindo as possibilidades de gerar inovação (GILSING *et al.*, 2008) ou constitui uma ameaça, caso a empresa esteja presa a outras empresas com recursos indesejáveis (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). Porém, como a diversidade é moderada, o escopo geográfico é global e a posição das empresas em relação aos fornecedores é central, o acesso ao conhecimento diversificado é facilitado, minimizando eventuais efeitos negativos da alta densidade.

Quadro 71 - Principais características das alianças com os substitutos, concorrentes e novos entrantes

Parceiro	Empresa	Tipo de Aliança	Estrutura	Composição	Modalidade
Substitutos	DELTA	Investimento Acionário Minoritário Acordo / Contrato de Prestação de Serviços Acordo / Contrato de terceirização	- Alta densidade - Escopo restrito - Diversidade moderada - Escopo geográfico regional	Recursos Chaves: - Recursos tecnológicos - Alta complementariedade - Pobre conteúdo	- Conexão média Natureza: - Colaborativa - Exploração
	GAMA	P&D em Conjunto Acordo / Contrato de Fornecimento – Co-fabricação Licenciamento de patente ou know-how	- Alta densidade - Posição central - Pouca diversidade	Recursos Chaves: - Capacidade de Inovação - Recursos tecnológicos - Alta complementariedade	- Conexão média Natureza: - Colaborativa - Exploração
Concorrentes	DELTA	Joint venture P&D em Conjunto Acordo / Contrato de Fornecimento – Co-fabricação Desenvolvimento / Co-produção Acordo / Contrato de Fornecimento de Outros Insumos / Materiais Associações	- Alta densidade - Escopo geográfico global - Diversidade moderada	Recursos Chaves: - Capital Informacional - Difícil acesso - Volume insuficiente - Baixa complementariedade	- Conexão média Natureza: - Oportunista - Exploração
Novos entrantes	DELTA	Investimento Acionário Minoritário	- Baixa densidade - Escopo geográfico global		- Conexão fraca Natureza: - Oportunista - Exploração

Em relação aos substitutos (Quadro 71), as alianças identificadas são do tipo exploração, através das quais as empresas buscam, por meio de ligações colaborativas, o desenvolvimento de novos produtos e serviços. A alta densidade das alianças da empresa DELTA, com recursos pobres em conteúdo, não favorecem a inovação, uma vez, que mantem a empresa ligada a um parceiro com recurso não desejável (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000).

A empresa GAMA não possui alianças estratégicas orientadas à inovação com os concorrentes e novos entrantes. Em relação à empresa DELTA, esta mantém ligações do tipo oportunista, ou seja, só a montadora obtém vantagens por meio das alianças do tipo exploração, visando ao desenvolvimento de novos produtos ou processos (Quadro 71). Em relação aos concorrentes, o principal recurso compartilhado com a empresa DELTA é o capital informacional, por meio de alianças que envolvem P&D em conjunto, co-fabricação e co-produção. De acordo com a pesquisa Pintec (2011) o principal objeto de cooperação entre as empresas que realizaram inovação em parceria com os concorrentes é o P&D e ensaios para testes de produto (Quadro 19). Conforme evidenciado a empresa DELTA se enquadra nesta descrição.

Quadro 72 - Principais características das alianças com os complementadores

Parceiro	Empresa	Tipo de Aliança	Estrutura	Composição	Modalidade
Complementadores	DELTA	P&D em Conjunto Licenciamento de patente ou know-how Joint venture Acordo / Contrato de Prestação de Serviços Acordo / Contrato de Fornecimento – Co-fabricação Desenvolvimento / Co-produção Acordo / Contrato de Fornecimento de Outros Insumos / Materiais Acordo / Contrato de Prestação de Serviços Associações	- Alta densidade - Escopo amplo - Posição central - Pouca diversidade - Escopo geográfico global	Recursos Chaves: - Capacidade de Inovação - Recursos financeiros - Recursos tecnológicos - Volume satisfatório - Alta complementariedade - Difícil acesso - Rico conteúdo	- Conexão média Natureza: - Colaborativa - Exploração e aproveitamento
	GAMA	P&D em Conjunto Licenciamento de patente ou know-how Transferência de Tecnologia Acordo / Contrato de P&D Acordo / Contrato de Prestação de Serviços	- Alta densidade - Escopo restrito - Posição intermediária - Pouca diversidade	Recursos Chaves: - Capacidade de Inovação - Recursos financeiros - Recursos tecnológicos - Talentos e Habilidades - Recursos físicos - Volume satisfatório - Alta complementariedade - Difícil acesso - Rico conteúdo	- Conexão média Natureza: - Colaborativa - Exploração e aproveitamento

As alianças estratégicas com os complementadores são de natureza colaborativa, em que não existe vantagem para um dos parceiros, constituindo uma relação ganha-ganha. Por meio destas alianças, as empresas buscam inovações incrementais (aproveitamento) e radicais (exploração). Os recursos compartilhados são ricos de conteúdo, alta complementariedade e volume satisfatório. A alta densidade que ocasiona um conhecimento homogêneo (LAZER; FRIEDMAN, 2007), derivado da redundância das informações e da pouca diversidade existente no PA/rede das empresas não favorece as empresas alcançarem resultados inovativos superiores.

A empresa GAMA está numa posição periférica em relação aos complementadores e o escopo é restrito. Por outro lado, a empresa DELTA está centralizada e o escopo é amplo, o que permite à mesma maior acesso às informações, conhecimentos e aos recursos-chave, favorecendo um pouco mais a capacidade inovativa da montadora DELTA quando comparada à empresa GAMA.

Ambas as empresas possuem várias alianças com universidades e institutos de pesquisa relacionadas às atividades de P&D em conjunto, licenciamento de patentes e acordo ou contratos para prestação de serviço (Quadro 72). Este resultado converge com os resultados apresentados pela pesquisa Pintec (2011). Segundo esta pesquisa, os objetos de cooperação entre as empresas e universidades e institutos de pesquisa são tanto para atividades de P&D e ensaios para testes de produto, quanto para outras atividades de cooperação. As relações com instituições de testes, ensaios e certificações estão direcionadas, principalmente, para as atividades de P&D e ensaios para testes de produto. Já no caso das relações com os centros de capacitação profissional e assistência técnica, o principal objeto de cooperação é outras atividades (Quadro 19).

Quadro 73 - Principais características das alianças com os órgãos governamentais / reguladores

Parceiro	Empresa	Tipo de Aliança	Estrutura	Composição	Modalidade
Órgãos governamentais/ reguladores	DELTA	Investimento Acionário Minoritário Acordo/Contrato de Fornecimento – Co-fabricação Condomínio industrial Acordo/Contrato de Prestação de Serviços Associações	- Baixa densidade - Escopo restrito - Posição periférica - Pouca diversidade - Escopo geográfico local	Recursos Chaves: - Capital Informacional - Recursos tecnológicos - Recursos financeiros - Difícil acesso - Baixa complementariedade	- Conexão forte Natureza: - Oportunista - Aproveitamento
	GAMA	Investimento Acionário Minoritário P&D em Conjunto Desenvolvimento / Co-produção Licenciamento de patente ou know-how Acordo/Contrato de P&D Acordo/Contrato de Fornecimento Spot ou Curto Prazo Associações	- Pouca diversidade	Recursos Chaves: - Capital Informacional - Recursos financeiros	- Conexão forte Natureza: - Colaborativa - Exploração e aproveitamento

Quanto aos órgãos governamentais / reguladores (Quadro 73), as alianças da empresa DELTA são oportunistas, buscando o melhoramento dos produtos e processos existentes, enquanto na empresa GAMA são de natureza colaborativa, visando tanto as inovações incrementais, quanto radicais. Os principais recursos que as montadoras buscam nas alianças com os órgãos governamentais / reguladores são o capital informacional e recursos financeiros. As conexões são fortes, o que pode não contribuir muito para a inovação quando os recursos não são ricos em conteúdo ou se a empresa estiver ligada em um relacionamento improdutivo. Como as alianças na empresa DELTA são de baixa densidade e de posição periférica, não favorecem a capacidade absorviva que é fundamental para o desempenho em inovação (GILSING *et al.*, 2008). A pouca diversidade nas relações diminui o acesso a novos conhecimentos comprometendo a inovação (JIANG; TAO; SANTORO, 2010).

Quadro 74 - Principais características das alianças com as empresas do grupo

Parceiro	Empresa	Tipo de Aliança	Estrutura	Composição	Modalidade
Empresas do Grupo	DELTA	Investimento Acionário Minoritário P&D em Conjunto Acordo / Contrato de Fornecimento – Co-fabricação Desenvolvimento / Co-produção Comercialização / Marketing em Conjunto Licenciamento de patente ou know-how Acordo / Contrato de P&D	- Alta densidade - Escopo amplo - Posição periférica - Diversidade moderada - Escopo geográfico global	Recursos Chaves: - Capacidade de Inovação - Recursos financeiros - Recursos tecnológicos - Volume satisfatório - Alta complementariedade - Fácil / difícil acesso - Rico conteúdo	- Conexão média Natureza: - Colaborativa - Exploração
	GAMA	Joint venture Participação Acionária Cruzada (cross-license) Investimento Acionário Minoritário P&D em Conjunto Acordo / Contrato de Fornecimento – Co-fabricação Desenvolvimento / Co-produção Comercialização / Marketing em Conjunto Licenciamento de patente ou know-how Acordo / Contrato de Fornecimento de Outros Insumos / Materiais Acordo / Contrato de Prestação de Serviços	- Alta densidade - Escopo restrito - Posição intermediária - Diversidade moderada	Recursos Chaves: - Capacidade de Inovação - Recursos financeiros - Recursos tecnológicos - Talentos e Habilidades - Volume insuficiente / satisfatório - Baixa complementariedade - Fácil acesso - Rico conteúdo	- Conexão média Natureza: - Colaborativa - Exploração

Em relação às alianças com as outras empresas do grupo corporativo DELTA e GAMA, ambas as montadoras possuem um comportamento similar ao das alianças com os fornecedores. Estas ligações são de natureza colaborativa e têm como finalidade o desenvolvimento de novos produtos e processos por meio das alianças de exploração. A força das ligações é média (Quadro 74).

As alianças entre montadoras e outras empresas do próprio grupo, conforme Quadro 74, são de alta densidade, o que pode ser uma fraqueza por reduzir o acesso a novos e diferentes conhecimentos (GILSING *et al.*, 2008). A empresa GAMA apresenta um escopo restrito, o que dificulta o acesso a diferentes informações, comprometendo ainda mais seu desempenho em inovação. Apesar da alta densidade, o fato de haver uma diversidade moderada, amplia as possibilidades de acesso a novos conhecimentos e recursos, o que gera novas oportunidades para o desenvolvimento de capacidades e o aumento da criação de valor, favorecendo a inovação (JIANG; TAO; SANTORO, 2010).

Os principais tipos de alianças entre as empresas GAMA e DELTA com as outras empresas do seu grupo corporativo estão orientadas principalmente ao P&D em conjunto, co-fabricação, co-produção, *marketing* em conjunto e licenciamento de patentes (Quadro 74). Estes tipos de alianças também são identificados na pesquisa Pintec (2011), na qual o principal objeto de cooperação nas relações entre as empresas que inovaram e outras empresas do grupo são as atividades de P&D e ensaios para testes de produto (Quadro 19).

Por fim, as alianças com as associações de classe são do tipo aproveitamento, favorecendo as inovações incrementais. (Quadro 75).

Quadro 75 - Principais características das alianças com as associações de classe

Parceiro	Empresa	Tipo de Aliança	Estrutura	Composição	Modalidade
Associações de classe	DELTA	Associações	- Alta densidade - Escopo restrito - Escopo geográfico local		- Conexão média Natureza: - Aproveitamento
	GAMA	Associações	- Alta densidade	Capital Informacional	- Conexão média Natureza: - Aproveitamento

Conforme quadro 75, as alianças entre as empresas DELTA e GAMA com as associações de classe são de alta densidade, o que pode gerar alianças e informações redundantes, com impacto negativo nas inovações. No caso da empresa DELTA, como o escopo é restrito e local, contribui ainda mais para diminuir o acesso a informações diversificadas, afetando negativamente o desempenho em inovação.

Em relação aos tipos de ligação, quanto à intensidade, entre a empresa focal e os atores estratégicos de sua rede de valor não foi necessária nenhuma alteração no Quadro 7. Apesar das empresas GAMA e DELTA não identificarem nenhuma relação do tipo consórcio modular, a literatura existente sobre a IA no Brasil retrata muitos casos deste tipo (NETO; TRUZZI, 2009). Ademais, os fornecedores de autopeças que contribuíram nesta pesquisa também indicaram o consórcio modular como um dos principais tipos de ligação, conforme evidenciado no Quadro 28.

Quadro 76 – Tipos de ligações quanto à intensidade nas empresas da IA

	Tipo	Descrição
1	Fusões e Aquisições	Quando um parceiro adquire uma participação no controle acionário do outro parceiro ou adquire todos os ativos do outro. Apesar de não serem consideradas alianças, de acordo com Gulati (1998) são uma prática usual na IA. O grupo FCA é formado pela Fiat e Chrysler <i>Automobiles</i>
2	Joint venture	Quando uma entidade independente é criada pelos parceiros com objetivo definido. Prática utilizada na IA, por exemplo, no período de 1986 a 1995 a Volkswagen e a Ford criaram a Autolatina. Hoje tem-se a PSA, formada pelo Peugeot e Citroen.
3	Participação Acionária Cruzada (<i>cross-license</i>)	Quando cada parceiro adquire uma participação acionária no outro. Utilizada por empresas que desejam trocar patentes evitando sua violação. Renault-Nissan possuem participação acionária cruzada objetivando economia de recursos.
4	Investimento Acionário Minoritário	Quando um parceiro adquire uma participação acionária minoritária no outro parceiro. Pode ser utilizada para ter acesso aos conhecimentos tecnológicos da parceira.
5	P&D em Conjunto	Quando parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos/ processos/ tecnologias em conjunto. Prática intensa principalmente entre montadoras e fornecedores de tecnologia.
6	Consórcio modular	O veículo é montado integralmente pelos modulistas (fornecedores instalados dentro da montadora). Cabe a montadora responder pelo projeto do produto e controlar a qualidade do produto final, bem como realizar as compras de componentes para os fornecedores de primeiro e segundo nível. Fornecedor é altamente dependente da montadora.
7	Acordo/Contrato de Fornecimento – Co-fabricação	Quando um ou mais respondentes fornecem materiais a outro, que, por sua vez, o utiliza para criar um produto acabado ou serviço, mediante os termos e as condições estabelecidas em contrato de longo prazo. Prática intensa na IA, principalmente na cadeia de suprimentos.
8	Desenvolvimento / Co-produção	Quando parceiros concordam em desenvolver ou fabricar produtos em conjunto.
9	Comercialização/ Marketing em Conjunto	Quando parceiros concordam em comercializar e realizar <i>marketing</i> em conjunto. Interação entre a montadora e as concessionárias.
10	Condomínio industrial	A montagem final do veículo é responsabilidade da montadora. O desenvolvimento e produção dos módulos são de responsabilidade dos fornecedores. Fornecedores possuem pouca dependência em relação a montadora, uma vez que seus recursos não precisam ser dedicados a montadora.
11	Licenciamento de patente ou <i>know-how</i>	Permite uma empresa que possua tecnologia ou <i>know-how</i> exclusivo venda seu conhecimento a outra empresa em troca de uma taxa inicial, seguida por outras (<i>royalties</i>) ao longo do tempo, com base em percentagem sobre as vendas futuras.
12	Transferência de Tecnologia	Arranjo informal onde os parceiros compartilham tecnologia, podendo ser acompanhado por acordos mais formais como os pactos de licenciamento ou P&D.
13	Acordo/Contrato de P&D	Quando parceiros concordam em pesquisar e desenvolver um produto específico.
	Acordo/Contrato de Fornecimento de Outros Insumos / Materiais	Quando um ou mais respondentes fornecem material a outro, que, por sua vez, o utiliza para criar um produto acabado ou serviço.
	Acordo/Contrato de Prestação de Serviços	Quando um parceiro presta serviço a outro parceiro ou à aliança, sob a forma de suporte, de treinamento, de assistência, etc.
	Acordo/Contrato de Fornecimento Spot ou Curto Prazo	Quando um ou mais respondentes fornecem material a outro, que, por sua vez, o utiliza para criar um produto acabado ou serviço. No curto prazo (prazo igual ou inferior a um ano).
	Acordo/Contrato de terceirização	Nesse tipo de acordo está envolvida a transferência de tecnologia e todas as especificações técnicas.
14	Associações	Quando parceiros se reúnem em uma associação para trabalhar e defender interesses comuns.

No Quadro 76, foram destacadas em negrito as alianças mais representativas para as empresas da IA. Os nove tipos de alianças destacadas respondem por mais de 80% das alianças realizadas entre as montadoras e seus atores estratégicos de sua rede de valor, com base nas pesquisas realizadas com a empresa DELTA e GAMA.

5.1

Arcabouço SNA-IF_Institutional Version

Com base nos resultados das análises empíricas realizadas nas empresas GAMA e DELTA (item 4.5), o arcabouço preliminar proposto no item 2.2.1e suas proposições evoluíram.

Ao analisar o isomorfismo normativo, que segundo DiMaggio e Powell (1983), delimita e implanta um conjunto de normas e procedimentos, marcados pela profissionalização, ocorre o entendimento comum entre os membros. Por consequência, o conhecimento se torna semelhante dentro do PA/rede. O mesmo ocorre quando a empresa focal busca os melhores profissionais no mercado e seus funcionários realizam treinamentos em comum com as empresas parceiras e participam ativamente das associações profissionais. Todas estas situações tornam o conhecimento bastante similar entre as empresas parceiras dentro do PA/rede, ou seja, redundante, o que inibe a inovação, uma vez que não existe abertura e incentivos para a criatividade, o novo. O impacto do isomorfismo normativo é sentido nas inovações radicais, em que são desenvolvidos novos produtos, processos e serviços.

Entretanto, as análises empíricas realizadas nas empresas GAMA e DELTA sugeriram que a profissionalização e a contratação de profissionais altamente capacitados podem contribuir para as inovações incrementais. Ao interagir com outros profissionais do mercado ou contratar pessoas com grandes competências, a empresa pode aperfeiçoar seu conhecimento, favorecendo o desenvolvimento de melhorias dos produtos, processos e serviços.

Pode-se concluir, então, que, embora o isomorfismo normativo tenha impacto negativo sobre a inovação radical, pode ter um impacto positivo sobre a inovação incremental.

5.1.1

Metodologia para “SNA-IF_Institutional Version”

Em relação à metodologia proposta no Item 2.2.1 na aplicação nas empresas selecionadas, esta se mostrou adequada, não necessitando de ajustes. Ressalta-se que, embora seja uma variação, a grande maioria dos passos segue o arcabouço SNA-IF de Macedo-Soares (2014, 2015).

- **Passo 1:** caracterização do tipo de estratégia competitiva da empresa focal: se é local ou internacional, bem como sua orientação para a inovação.
- **Passo 2:** identificação e avaliação das implicações estratégicas para o desempenho em inovação dos fatores macro ambientais (políticos, econômicos, socioculturais, demográficos).
- **Passo 3:** identificação e avaliação das implicações estratégicas dos atores/papéis estratégicos (concorrentes, fornecedores, novos entrantes, clientes, governo, empresas estatais, grupos de negócios, firmas locais e cooperativas, produtores do setor informal e multinacionais) na rede de valor da empresa focal, analisando suas implicações em termos de constituírem oportunidades e ameaças reais e potenciais para a inovação.
- **Passo 4:** identificação e avaliação das implicações estratégicas dos fatores organizacionais (recursos/capacidades) da empresa focal e condições organizacionais para gerenciá-los.
- **Passo 5:** identificação e classificação das alianças que constituem o PA da empresa focal.
- **Passo 6:** identificação das características do PA da empresa focal e a análise das suas implicações no desempenho em inovação, respectivamente em relação as forças e fraquezas e oportunidades e ameaças nos níveis da empresa e da indústria.
- **Passo 7:** mapeamento do PA da empresa focal voltada à inovação.
- **Passo 8:** caracterização do desempenho da empresa focal e da indústria em função das estratégias de inovação adotadas, considerando indicadores quantitativos e qualitativos que representem o desempenho competitivo das empresas em termos de inovação.
- **Passo 9:** avaliação da consistência das implicações identificadas nos passos 2, 3, 4 e 6 com a estratégia da empresa e sua relação com o desempenho em inovação apurado no passo 8.

- **Passo 10:** identificação de fatores inconsistentes com vistas à definição de mudanças nos fatores relacionais ou organizacionais visando melhorar a adequação estratégica dinâmica. Neste passo, deve-se verificar se esta inconsistência na realidade não seja uma força potencial que proporciona uma adequação positiva imperfeita para assegurar estratégias ágeis orientadas à inovação (DOZ; KOSONEN, 2008 apud MACEDO-SOARES, 2015).
- **Passo 11:** ajustes ou mudança de estratégia, considerando todos os atores e a importância de sustentar um desempenho superior em inovação, constituindo a tomada de decisão estratégica pelo gestor.

5.1.2

Lista de referências para “SNA-IF_Institutional Version”

A dificuldade de acesso às montadoras do setor automobilístico, bem como a crise que o setor está enfrentando desde 2014 dificultou o levantamento de alguns dados que dariam suporte às análises empíricas realizadas. Em face do ocorrido, foi necessário alterar a lista de referências proposta no item 2.2.1. A constatação de que o isomorfismo normativo favorece a inovação incremental constou nesta alteração. A nova lista encontra-se no Quadro 77.

Quadro 77 – Lista de referências SNA-IF_Institutional Version

Dimensões	Construtos / indicadores	Valores	Forças/Fraquezas no nível da empresa	Oportunidades / ameaças no nível da indústria
Estrutura da Rede	1.1 Tamanho	1.1. Muitos/poucos	1.1 Muitos laços constituem uma força;	1.1 Muitas ligações criam oportunidades especialmente com parceiros diferentes;
	1.2 Densidade das ligações	1.2 Alta/baixa	1.2 Alta densidade pode ser uma força ou fraqueza, depende do escopo vertical. Alta densidade pode ser uma fraqueza por aumentar a redundância da informação (GILSING <i>et al.</i> , 2008).	1.2 Alta densidade pode ser uma ameaça por manter a empresa ligada a parceiros que não agregam recursos ou que tenham recursos indesejáveis;
	1.3 Escopo extensão / geográfico	1.3 Amplo/restrito local / internacional	1.3 Escopo amplo e internacional é uma força;	1.3 Número reduzido de alianças de coopetição no PA constitui oportunidades para inovação em mercados incertos;

	1.4 Posição na rede/centralidade	1.4 Central / periférico Alta / baixa	1.4 Centralidade é uma força, porém pode ser negativa quando gera alianças repetidas e redundantes;	1.4 Posição similar na rede gera rivalidade constituindo uma ameaça;
	1.5 Configuração dos recursos dos parceiros	1.5 Alto / baixa diversidade, complexidade	1.5 Alta diversidade é uma força até um determinado ponto, quando passa a se tornar uma fraqueza por aumentar os custos de gestão;	1.5 Oportunidade de acesso a mais recursos novos e diferentes. Ameaça quando a diversidade é demasiada pois aumenta os custos de transação
	1.6 Processo isomórfico	1.6 Coercitivo / normativo / mimético	1.6 Isomorfismo coercitivo inibe a inovação radical ao impor a sua posição aos outros membros, logo é uma fraqueza; isomorfismo coercitivo por parte da empresa focal, favorece a inovação incremental, logo é uma força; isomorfismo normativo, provenientes do conhecimento inibe a inovação radical, sendo uma fraqueza, o isomorfismo normativo, provenientes do conhecimento comum pode favorecer a inovação incremental, sendo uma força; o isomorfismo mimético é uma fraqueza a menos que a empresa busque imitar certos aspectos relevantes a inovação; (DIMAGGIO; POWEL, 1983; SCOTT; MEYER, 1992; BIANCHI; ARNALD, 2004)	1.6 A homogeneidade através do isomorfismo coercitivo e mimético é uma ameaça para inovação radical, enquanto o isomorfismo normativo é uma oportunidade para a inovação incremental. (DIMAGGIO; POWEL, 1983; SCOTT; MEYER, 1992; BIANCHI; ARNALD, 2004)
	1.7 Legitimidade interna e externa	1.7 Equilíbrio / desequilíbrio	Legitimidade é uma força quando a empresa equilibra o seu ambiente particular à estrutura externa da matriz. Grande legitimidade externa aumenta o	1.7 A legitimidade é uma oportunidade pois reduz a turbulência e mantém a estabilidade (MEYER; ROWAN, 1977).

			reconhecimento da empresa. (SUCHMAN, 1995; CHEH; YU, 2012; TEMPEL ET AL, 2006; HILMAN; WAN, 2005)	
Composição da rede	2.1 Identidades da empresa focal	2.1 Forte / fraco; Sucesso / fracasso (Ranking) Rico / pobre em recursos valiosos para inovação Local / Internacional	2.1. Ao se estabelecer laços com empresas com recursos valiosos é uma força potencial;	
	2.2. Status da empresa focal	2.2 Forte / fraco; Sucesso / fracasso (Ranking) Rico / pobre em recursos valiosos para inovação Local / Internacional	2.2. Ao se estabelecer laços com empresas com recursos valiosos é uma força potencial;	
	2.3. Identidade e status do parceiro local / internacional para inovação	2.3.Forte / fraco; Sucesso / fracasso (Ranking) Rico / pobre em recursos valiosos para inovação Local / Internacional	2.3. Ao se estabelecer laços com empresas com identidade forte é uma força potencial;	
	2.4 Acesso aos recursos valiosos para inovação da empresa focal	2.4. Difícil / Fácil acesso aos recursos valiosos para inovação	2.4. A dificuldade de acesso por empresas de fora aos recursos valiosos da empresa focal ou seus parceiros é uma barreira a novos entrantes, constituindo-se em uma força.	
	2.5. Acesso aos recursos valiosos para inovação do parceiro local / internacional	2.5. Difícil / Fácil acesso aos recursos valiosos para inovação		2.5. A dificuldade de acesso da empresa focal a recursos de inovação dos parceiros é uma ameaça, enquanto o acesso fácil é uma oportunidade.
	2.6. Distância	2.6. Informal /	2.6. Distância	2.6. Uma distância

	institucional	formal Grande/pequena em relação aos elementos cognitivos, normativos e reguladores entre os países	institucional formal grande é uma fraqueza principalmente quando o país hospedeiro possui desempenho institucional inferior, gerando impactos negativos no custo de transação e na estrutura de governança. Distancia institucional formal pequena é uma força, pois diminui os custos de transação e facilita a estrutura de governança. Distancia institucional informal grande é uma fraqueza, pois impacta a estrutura de governança, em função das grandes diferenças culturais. Distancia institucional informal pequena é uma força pois facilita a estrutura de governança. (MARINOVA; CHILD; MARINOV, 2012; CHAN; ISOBE; MAKINO, 2008; DIKOVA, 2009; GAUR; LU,2007)	institucional grande formal/informal é uma ameaça em ambientes institucionalmente subdesenvolvidos, impactando o custo de transação e a estrutura de governança da indústria. Uma distância institucional pequena formal/informal é uma oportunidade por reduzir os custos de transação ao longo da cadeia e torna a estrutura de governança menos complexa. (MARINOVA; CHILD; MARINOV, 2012; CHAN; ISOBE; MAKINO, 2008; DIKOVA, 2009; GAUR; LU,2007)
Modalidade dos laços / ligações	3.1 Força do laço 3.2 Natureza do laço	3.1. Grau de intensidade / interdependência forte / fraco; formal / informal; 3.2. Grau de intensidade/ interdependência forte/ fraco; formal / informal; 3.2.1. Pode ser colaborativo / oportunístico / de	3.1 Laços fortes são uma força potencial, ideal seria um balanceamento entre laços forte e fracos; 3.2 Laços fortes são uma força potencial, ideal seria um balanceamento entre laços forte e fracos; 3.2.1 Laços colaborativos geram confiança o que reduz os custos de transação e de oportunismo .	3.1. Ao prender a empresa em um relacionamento improdutivo, ou seja, “lock-in”, os laços fortes se tornam uma ameaça; 3.2. Ao prender a empresa em um relacionamento improdutivo, ou seja, “lock-in”, os laços fortes se tornam uma ameaça; 3.2.1 laços fortes colaborativos são oportunidades para otimizar a produtividade da empresa;

		coopetição;	constituindo uma força real;	
	3.2.2 Exploração / Aproveitamento;	3.2.1 Alianças de coopetição nos PA geram inovações radicais e incrementais e constituem em forças;	3.2.2 Alianças internacionais de exploração são uma força para inovações disruptivas e as alianças de aproveitamento são uma força para inovações incrementais. Ideal é um equilíbrio entre exploração e exploração;	3.2.2 Alianças internacionais do tipo exploração são uma oportunidade para a indústria, porque elas exploram novas oportunidades. Entretanto, ao se configurar ligações entre uma grande empresa e uma pequena as alianças de aproveitamento se configuram como uma oportunidade pois propiciam a inovação incremental.
	3.2.3 Internacional / Local;	3.2.3. Equilíbrio entre alianças locais e internacionais é uma força para inovação pois acelera o processo de aceitação do novo produto em outro mercado;		3.2.3 Alianças internacionais do tipo exploração são uma oportunidade para a indústria, porque elas exploram novas oportunidades. Entretanto, ao se configurar ligações entre uma grande empresa e uma pequena as alianças de aproveitamento se configuram como uma oportunidade pois propiciam a inovação incremental.
	3.2.4. Múltiplo Único;	3.2.4. Múltiplos laços são uma força até certo ponto, onde os custos de transação passam a ser maiores que os benefícios;		3.2.4 Laços múltiplos estabelecidos com parceiros diferenciados representam oportunidade, enquanto laços com parceiros semelhantes criam menos oportunidades para a inovação. Entretanto, um número excessivo de laços, aumentando muito a diversidade,

			pode ser uma ameaça, devido às incertezas associadas a um maior portfólio de ligações.
Gerenciamento da rede (apenas no nível da empresa)	4.1 Mecanismos de governança relacional orientadas à inovação 4.2 Mecanismo de governança das relações contratuais 4.3 Mecanismos de aprendizagem organizacional e esforços de inovação	4.1. Existência / Não existência. Uso Adequado / Não adequado à inovação. Mecanismos Formais / não formais; Formas de governança interna/ externa; Compartilhada / participativa; fechada, autoritária, hierárquica /aberta, de parcerias e de mercado 4.2. Amplia / reduz o custo de transação 4.3 Ambiente institucional desenvolvido: Sim / Não	4.1. – Governança relacional compartilhada e participativa é uma força. Mecanismos formais podem ser uma fraqueza e os informais uma força pois podem impactar nos custos de transação. Uma governança aberta, envolvendo parceiros e mercados, é uma força. 4.2 Relações contratuais muito complexas ampliam os custos de transação. Porém, se o nível de confiança na rede é grande, reduz o oportunismo bem como o rigor do modelo de governança, reduzindo o custo de transação. (HERTWING, 2012) 4.3 – Em ambiente institucionalmente desenvolvido a aprendizagem ocorre por assimilação e o principal fator de inovação é a internacionalização do mercado do produto. Em ambiente institucionalmente menos desenvolvido a aprendizagem ocorre por acumulação e a inovação ocorre por importação de tecnologia. (CHITTOOR; AULAKH; RAY, 2015). Caso o ambiente institucional seja subdesenvolvido o nível de atividades de investimentos diretos pelas EMNs diminui, impactando negativamente a inovação (GLOBERMAN; SHAPIRO, 1999).

Em negrito estão identificados os construtos relacionados à abordagem institucional que foram acrescentados à lista de Macedo-Soares (2014; 2015).

5.1.3 Modelo SNA-IF_Institutional Version

Conforme já mencionado, baseando-se nas análises empíricas realizadas nas empresas GAMA e DELTA, o modelo preliminar e suas proposições sofreram uma evolução, devido à inclusão de uma nova proposição relacionada ao isomorfismo normativo e seu impacto positivo na inovação incremental. Na falta de dados que pudessem respaldar os efeitos dos fatores institucionais na inovação reversa, esta foi excluída do modelo. As proposições do modelo para as análises estratégicas de EMNs orientadas à inovação na perspectiva relacional e institucional estão comentadas e descritas a seguir.

Existem muitas diferenças econômicas, culturais, educacionais, de idiomas e da forma como o ambiente de negócios é regulado entre os mercados emergentes, como o Brasil e os países desenvolvidos, onde estão concentradas as matrizes das montadoras instaladas no país. Muitas vezes esta diferença também é percebida entre a montadora e demais parceiros globais, principalmente os fornecedores sistêmicos e de 1º nível e as outras empresas do grupo.

Para alcançar vantagem competitiva, as montadoras devem se adaptar e superar as diferenças institucionais (LANDAU; KARNA; SAILER, 2016) que dificultam as transações ou aumentam os custos das mesmas. A distância formal relacionada com os aspectos regulatórios e normativos é impactada pelo nível de intervenção do governo ao criar e implantar políticas e normas que interferem no setor automobilístico e ao grau de protecionismo implantado. Diferenças no sistema judiciário para garantir a qualidade e o cumprimento das leis, bem como a intensidade da corrupção no sistema político, o excesso de burocracia e o grau de importância das relações de confiança no ambiente profissional exercem influência nos custos de operação da montadora e no nível de investimento realizado pela matriz (GLOBERMAN; SHAPIRO, 1999; CHAN; ISOBE; MAKINO, 2008). A distância institucional cultural-cognitiva, ou seja, distância informal, onde estão incorporadas a cultura e ideologia se for muito grande pode ocasionar diferenças nos procedimentos de gestão. Porém, podem reduzir as incertezas e fornecer uma referência para as empresas no caso das instituições formais falharem (NORTH, 1990).

Em relação à distância institucional, duas proposições estão inseridas no modelo para as análises estratégicas de EMNs orientadas à inovação na perspectiva relacional e institucional.

P1: Distância institucional grande entre a EMN e o país hospedeiro ou entre a EMN e seus parceiros do PA/rede causa uma dualidade institucional que pode ter efeito negativo sobre o desempenho em inovação.

P2: Distância institucional pequena, principalmente informal, entre a EMN e o país hospedeiro ou entre a EMN e seus parceiros do PA/rede pode diminuir as diferenças culturais e crenças, podendo ter efeito positivo sobre o desempenho em inovação.

As montadoras inseridas dentro de um PA/rede buscam, além de recursos concretos, os recursos simbólicos como reconhecimento e legitimidade. Com a entrada ou saída de novos *players* e da alteração dos recursos de poder dos atores, o ambiente institucional é afetado (DIMAGGIO; POWEL, 1983). As empresas buscam no processo de homogeneização, caracterizado pelo isomorfismo, obterem legitimidade e aceitação social. O processo de isomorfismo tem impactos no desempenho em inovação.

O isomorfismo coercitivo, caracterizado pelas pressões exercidas por uma empresa sobre as outras ou do Estado sobre as empresas, criam um tipo de dependência, que pode ser de recursos financeiros, materiais, tecnológicos ou dependência legal (DIMAGGIO; POWEL, 1983). Ao exercer pressão coercitiva, impondo as condições de operação e normas sobre as outras empresas do PA/rede a montadora inibe as inovações radicais que necessitam de um ambiente livre e criativo para se desenvolverem. Por outro lado, esta pressão coercitiva da montadora sobre as outras empresas, pode levar ao desenvolvimento de melhorias nos seus processos e produtos atuais, caracterizando inovações incrementais. Caso a montadora sofra pressão coercitiva dentro do seu PA/rede, seu desempenho inovativo será impactado de forma negativa, uma vez que a dependência ou a subordinação às normas ou expectativas culturais de outras empresas compromete a liberdade para criar o novo.

Outra forma de isomorfismo é o normativo, caracterizado pela profissionalização (DIMAGGIO; POWEL, 1983). Ao criar o conhecimento semelhante por meio da grande integração com demais profissionais das empresas parceiras, realização de treinamentos em conjunto e padronização dos métodos e procedimentos a serem adotados pelas outras empresas, a montadora inibe a inovação radical, que necessita de novos e diferentes conhecimentos. Entretanto, durante a pesquisa empírica, verificou-se que ao recrutar profissionais no mercado que sejam altamente capacitados, apesar de aumentar a semelhança com as demais empresas parceiras, melhora a

competência e capacidade dos profissionais da montadora contribuindo para aprimorar os processos e produtos.

Por fim, o isomorfismo mimético, definido como a adoção por parte da empresa de procedimentos e modelos estruturais testados e bem-sucedidos (DIMAGGIO; POWEL, 1983). Com a finalidade de diminuir as incertezas ocasionadas pelas metas ambíguas e tecnologias incertas dentro do PA/rede, a montadora se molda às organizações de sucesso, afetando seu desempenho em inovação. Caso as ligações no PA/rede sejam constituídas por um equilíbrio entre laços fracos e fortes, as empresas inovadoras poderiam imitar outras empresas que apresentam apenas certos aspectos semelhantes (TURNER, 1991).

Em relação ao construto isomorfismo, foram inseridas cinco proposições no modelo para as análises estratégicas de EMNs orientadas à inovação na perspectiva relacional e institucional.

P3: O isomorfismo coercitivo, por parte da empresa focal, ao impor sua posição aos parceiros do PA/rede inibe a inovação radical, ou seja, a exploração.

P4: O isomorfismo coercitivo, por parte da empresa focal, ao impor sua posição aos parceiros do PA/rede pode ter efeito positivo na inovação incremental, ou seja, no aproveitamento (exploração).

P5: O isomorfismo normativo, proveniente da profissionalização, ao gerar um entendimento comum entre os parceiros do PA/rede, limita a abertura a novos pensamentos e consequentemente à inovação.

P6: O isomorfismo normativo, proveniente do aperfeiçoamento do conhecimento comum entre os parceiros do PA/rede, pode favorecer à inovação incremental (aproveitamento).

P7: O processo isomórfico mimético, quando a empresa busca imitar na totalidade, não apenas imitando certos aspectos relevantes, tem uma influência negativa sobre o desempenho em inovação.

Como as montadoras, EMNs, estão inseridas em um ambiente institucional particular dentro do seu PA/rede tendem a buscar legitimidade por meio de padrões comportamentais semelhantes (SUCHMAN, 1995). Pelo fato de existirem várias ligações com parceiros globais as montadoras enfrentam, simultaneamente, pressões institucionais diferentes, necessitando de um equilíbrio entre a legitimidade interna, do seu ambiente particular e a legitimidade externa, mais ampla que envolve a matriz e demais parceiros (HILLMAN; WAN, 2005; CHENG; YU, 2012). A legitimidade da montadora pode ser considerada

como a percepção de que suas ações são desejáveis ou apropriadas dentro do ambiente de seu PA/rede construído de forma social com normas, crenças e valores. A aceitação da empresa perante seus parceiros, seus consumidores e a sociedade como um todo, confirmando sua legitimidade, contribui para sua capacidade de angariar recursos que impactam no desempenho e estabilidade da empresa, contribuindo indiretamente para a inovação (ROSSONI; MACHADO-DA-SILVA, 2010).

Desta forma, uma proposição relacionada ao construto legitimidade foi incorporada no modelo para as análises estratégicas de EMNs orientadas à inovação na perspectiva relacional e institucional.

P8: Ao buscar o equilíbrio entre legitimidade interna e externa, a empresa aumenta seu reconhecimento, levando à melhora indireta no desempenho em inovação.

As relações contratuais e os mecanismos de governança protegem as empresas das incertezas do ambiente institucional. Segundo Hertwing (2012), se forem utilizadas estrategicamente podem reduzir o oportunismo, os riscos morais e a incerteza gerada pela falta de informação, principalmente em mercados turbulentos. Contribuem para aumentar a cooperação entre a montadora e demais empresas do PA/rede por melhorar a comunicação. Também reduzem os custos de transação por meio de maior transparência nas negociações e informações de mercado.

Relações contratuais muito complexas aumentam a possibilidade de conflitos, aumentando o custo da estrutura de governança (JIANG; TAO; SANTORO, 2010). Os altos custos de gestão podem ser reduzidos pelo tempo de relacionamento entre a montadora e seus parceiros (FERRATO *et al.*, 2006), bem como pela confiança existente nos relacionamentos e experiências anteriores com os parceiros (SAMPSON, 2005).

Com relação ao construto relações contratuais, foram inseridas duas proposições no modelo para as análises estratégicas de EMNs orientadas à inovação na perspectiva relacional e institucional.

P9: As relações contratuais existentes nos mecanismos de governança quando complexas aumentam o custo de transação, influenciando negativamente a inovação.

P10: As relações contratuais existentes nos mecanismos de governança, quando reduzidas, principalmente devido ao caráter de confiança existente nas relações, diminuem os custos de transação e influenciam positivamente a inovação.

Os mecanismos de aprendizagem organizacional que se relacionam diretamente com o desempenho em inovação das empresas são influenciados pelo ambiente institucional, que exerce um papel moderador tanto no nível da empresa quanto no nível da indústria (CHITTOOR; AULAKH; RAY, 2015). Quando o ambiente no PA/rede é menos desenvolvido, menos informações e conhecimento são compartilhados e o aprendizado ocorre por acumulação. Desta forma, as empresas inovam por meio da importação de tecnologia que exigem das mesmas investimentos em P&D para absorver e adaptar as tecnologias importadas. Por outro lado, caso o ambiente institucional seja mais desenvolvido, propiciando o desenvolvimento de novas competências e uma difusão maior do conhecimento, o aprendizado ocorre por assimilação, ou seja, é um processo endógeno de aprender fazendo. Nesta circunstância, a inovação ocorre por meio da internacionalização do mercado dos produtos.

O desempenho do país onde a montadora está instalada afeta os custos de operação e impacta no desempenho da mesma, influenciando no nível de investimentos realizados pela matriz. (GLOBERMAN; SHAPIRO, 1999; CHAN; ISOBE; MAKINO, 2008). Ambientes institucionais subdesenvolvidos exercem uma influência negativa nos investimentos praticados na montadora e impactam o desempenho em inovação.

Com relação ao desenvolvimento do ambiente institucional, foram inseridas três proposições no modelo para as análises estratégicas de EMNs orientadas à inovação na perspectiva relacional e institucional.

P11: Em ambientes institucionais desenvolvidos, a aprendizagem organizacional é baseada em assimilação favorecendo a inovação por meio da internacionalização.

P12: Em ambientes institucionais pouco desenvolvidos, a aprendizagem organizacional é baseada em acumulação favorecendo a inovação por meio da importação de tecnologia.

P13: Em ambientes institucionais pouco desenvolvidos, os investimentos diretos de uma EMN diminuem, impactando negativamente o desempenho em inovação.

Com base nas treze proposições confirmadas nas análises empíricas das montadoras GAMA e DELTA o novo modelo proposto está representado na Figura 8.

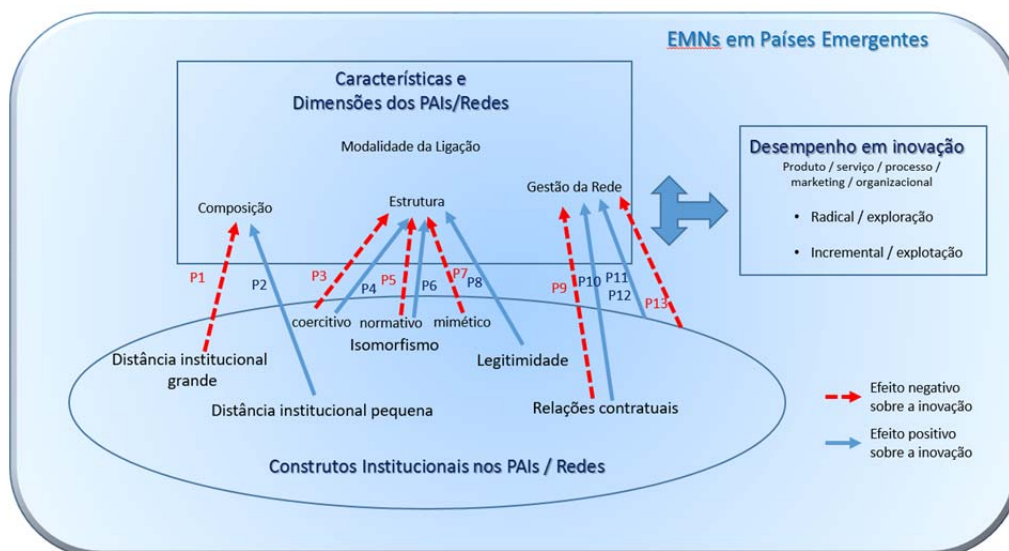


Figura 8 – Modelo SNA-IF_Institutional Version

5.2

Diferenças entre o arcabouço SNA – IF_Institutional Version e o Global SNA e o SNA-IF

Conforme mencionado várias vezes, o arcabouço “SNA – IF Institutional Version” é uma variação do arcabouço relacional para a inovação (SNA – IF) e do arcabouço relacional global (Global SNA), ambos de MACEDO-SOARES (2011, 2014, 2015).

As contribuições aos arcabouços originais se dão em razão da inclusão do construto institucional e suas peculiaridades para o desempenho em inovação de empresas multinacionais instaladas em países emergentes. Como o SNA-IF é uma variação do Global SNA, voltado para o desempenho em inovação das empresas e o foco deste trabalho, foram as empresas orientadas à inovação, abaixo se descrevem as contribuições do arcabouço SNA-IF_Institutional Version ao SNA-IF.

Com base em Williamson (1995), incluíram-se os custos de transação, dando ênfase à governança das relações contratuais. Estes podem impactar diretamente o desempenho em inovação das empresas e estão relacionados com a forma como as empresas se relacionam, cooperando ou competindo entre si, se existe oportunismo na relação ou incertezas geradas pela falta de informação. O uso de contratos formais para viabilizar e monitorar as relações, o tempo da relação com o parceiro e o nível de confiança existente também contribuem para aumentar ou diminuir os custos de transação.

A existência de fornecedores alternativos e informações sobre o mercado quanto à intensidade da concorrência, o número de ofertantes, a frequência com que ocorrem as relações, bem como a especificidade dos ativos, de acordo com Williamson (1995), definem o tipo de estrutura de governança a ser adotada para contribuir de forma positiva ao desempenho em inovação. O grau de controle da montadora sobre seus fornecedores define a estrutura de governança da relação.

A legitimidade foi outro indicador acrescentado ao arcabouço. Com base em Meyer e Rowan (1977), Suchman (1995) e Scott (2008) destacou-se a importância para o desempenho em inovação de assegurar um equilíbrio entre a legitimidade interna, do ambiente particular, e a estrutura mais ampla que envolve a matriz ou outros atores, ou seja, a legitimidade externa. Transacionando em ambientes institucionais diversos, a empresa busca a aceitação perante seus parceiros e o grau de legitimidade impacta na capacidade de acesso aos recursos, influenciando diretamente no desempenho.

Para obter a legitimidade e aceitação social, as organizações tendem a um processo de homogeneização, que segundo DiMaggio e Powell (1983) pode ser identificado pelo fenômeno do isomorfismo. Desta forma, foram acrescentados três valores para este novo construto, incluído na análise relacional. O isomorfismo coercitivo, o normativo e o mimético. Cada um deles tem um impacto diferente no desempenho em inovação, o que comprova a importância de obter elementos para analisar este construto.

Como o arcabouço proposto foca empresas multinacionais instaladas em países emergentes, que se relacionam por meio de seu PA/rede com outras empresas multinacionais ou regionais e com sua matriz, outro construto adicionado à análise foi a distância institucional, caracterizada por Kostova e Roth (2002) como a diferença relativa entre dois países em termos de seus elementos cognitivos, normativos e reguladores. Grandes distâncias institucionais podem aumentar as pressões exercidas sobre a empresa, impactar nos custos de operação e influenciar nos investimentos realizados, bem como aumentar os custos de transação e da estrutura de governança. Desta forma, as análises das distâncias institucionais são relevantes para o desempenho em inovação.

Os mecanismos de aprendizagem organizacional são influenciados pelo ambiente institucional, sendo considerado um construto significativo para a análise do desempenho em inovação de empresas multinacionais instaladas em países emergentes. Segundo Chittoor, Aulakh e Ray (2015) em ambientes institucionalmente desenvolvidos a aprendizagem ocorre por assimilação, enquanto em ambientes menos desenvolvidos institucionalmente a aprendizagem ocorre por acumulação e a inovação por importação de tecnologia.

Acredita-se que as inserções realizadas no arcabouço SNA-IF e descritas acima evidenciam que o arcabouço SNA-IF_Institutional Version agrega valor significativo ao arcabouço SNA-IF principalmente para empresas com parceiros em países emergentes e em setores como o automobilístico.

6

Considerações finais

A abordagem adotada neste trabalho evidenciou a relevância dos PA/rede para o desempenho em inovação das montadoras do setor automobilístico, considerando suas especificidades institucionais. A inovação, principalmente, em relação ao desenvolvimento e introdução de novas tecnologias em produtos e processos, é um fator primordial dentro da grande concorrência existente na IA, sendo uma das fontes para assegurar um melhor diferencial competitivo, possibilitando o crescimento das empresas. Tanto as montadoras, quanto seus principais atores estratégicos, os fornecedores sistematistas ou de 1º nível, são empresas multinacionais, globais, atuando em diversas regiões geográficas, estando então sujeitas a diferentes pressões institucionais.

A ferramenta analítica proposta neste trabalho, o arcabouço “SNA-IF_Institutional Version”, tem como intuito auxiliar os gestores das montadoras na análise e no gerenciamento dos seus PA/rede com a finalidade de contribuir para o desempenho em inovação, contemplando suas especificidades institucionais. Por meio de uma extensa pesquisa bibliográfica e documental sobre o setor, evidenciou-se a importância do setor automobilístico para a economia do Brasil e seu caráter inovador e difusor de novas tecnologias e processos que são seguidos por outros setores industriais. Os investimentos em P&D e em outras atividades inovativas realizados pela IA no Brasil são maiores do que em outros setores da indústria de transformação. Porém com a crise política, econômica e financeira que se intensificou a partir de 2014 estes investimentos vêm diminuindo.

Por meio do estudo empírico realizado em duas montadoras multinacionais instaladas no Brasil, mostrou-se como a análise por meio do arcabouço “SNA-IF_Institutional Version” revela fatores que a análise tradicional não pode identificar. Estes fatores, provenientes da análise relacional, considerando a inovação e os requisitos institucionais, trazem implicações, positivas ou negativas à estratégia orientada à inovação. As alianças no PA/rede das montadoras minimizam as ameaças dos fatores macroeconômicos e dos atores estratégicos, bem como reduzem as fraquezas dos fatores organizacionais, ao mesmo tempo que potencializam as oportunidades e forças da empresa. Estes

efeitos podem ser sentidos nas diversas alianças realizadas, como demonstrado a seguir.

O setor automobilístico como um todo, montadoras e fornecedores de autopeças, está direcionando suas inovações para o desenvolvimento de formas alternativas de motores mais eficientes, menos poluentes e mais sustentáveis, além de proverem veículos com mais tecnologia embarcada. Os principais destaques são os veículos bicompostíveis, híbridos ou elétricos e o aumento da conectividade dos veículos aliado a segurança e ao conforto. Para atingir este nível de desenvolvimento, é imprescindível a existência de alianças entre as montadoras e demais atores estratégicos. Estas alianças precisam ter recursos de alta complementariedade e conteúdo rico. O compartilhamento de recursos, como capital de inovação e informacional, recursos tecnológicos e físicos, talentos e habilidades são essenciais nas alianças existentes no PAIs/redes da montadora, para que as inovações ocorram na intensidade e no momento correto, impactando positivamente o desempenho em inovação das montadoras.

Para as montadoras brasileiras é uma oportunidade para continuar a desenvolver a tecnologia *flexfuel* e aumentar a capacidade de utilização do etanol em todo o país. No caso do Brasil, combinar etanol e motor elétrico, seria uma alternativa para os carros híbridos. Estas atividades exigem parcerias entre as montadoras e os sistemistas e demais atores estratégicos.

Nas alianças com os fornecedores, complementadores e outras empresas do grupo, as montadoras estão desenvolvendo novos materiais e produtos que são menos poluentes e mais sustentáveis e que são também economicamente viáveis. Por meio destas alianças, o impacto dos insumos nos custos e a pouca existência de produtos substitutos, que são uma ameaça real para as montadoras são reduzidas.

As diversas parcerias existentes estão sujeitas a diferentes pressões institucionais que devem ser minimizadas para não afetar o desempenho em inovação da empresa, haja visto que parte dos atores estratégicos são multinacionais globais. Por meio do arcabouço proposto, os gestores podem analisar como as semelhanças existentes entre as empresas do PA/rede podem acelerar à inovação incremental contribuindo para o aumento do conhecimento da empresa. Este conhecimento comum inibe a inovação radical por não incentivar o novo, porém o aumento da capacitação pode contribuir de forma indireta para o desenvolvimento de inovações incrementais. Por intermédio do arcabouço proposto, as montadoras podem identificar com quais fornecedores ou demais parceiros as distâncias institucionais são menores, optando por

fortalecer estas alianças.

Ao estabelecer ligações com alta densidade, a montadora pode impactar seu desempenho em inovação devido à redundância das informações geradas e ao risco de estar vinculada a uma empresa de recursos não satisfatórios. Outro fator de destaque é a verificação pelos gestores da existência do oportunismo, das incertezas geradas pela falta de informação ou da inexistência de fornecedores alternativos que podem comprometer os custos de transação e impactar negativamente na inovação.

A influência do governo no setor é muito forte, seja por meio das políticas públicas e econômicas que afetam a taxa de câmbio, seja pelo regime tributário excessivo sobre o setor ou pelas dificuldades de financiamento, tanto para investimento por parte das montadoras, quanto para os consumidores, assim como a insuficiente estrutura de proteção quanto à entrada de novos *players*. Por meio de fortes ligações com os órgãos governamentais e reguladores e pelo volume de transações realizadas com as agências do estado, identificados ao analisar as pressões coercitivas existentes no campo, a empresa pode minimizar as ameaças dos fatores macroeconômicos e políticos, usando o capital informacional e os recursos financeiros em prol do seu desempenho em inovação.

Com auxílio do arcabouço “SNA-IF_Institutional Version” proposto, os gestores podem analisar como os conhecimentos e competências são compartilhados dentro do PA/redes.

A análise estratégica do setor automobilístico sob uma ótica relacional voltada à inovação e considerando as especificidades institucionais, além de importante para as montadoras e fornecedores de autopeças, também tem impacto sobre todo o sistema econômico e social do país, haja vista a forte cadeia produtiva da IA. Considerando as Teorias de Redes, de PA internacionais e Institucional e a influência destas no desempenho em inovação, elaborou-se o arcabouço SNA-IF_Institutional Version, que contribui para os gestores ao fornecer uma ferramenta que auxilia na análise estratégica dos seus PA/rede e na tomada de decisão.

Tomadas de decisões que propiciem o desenvolvimento de inovações na IA acabam impactando também outros setores industriais. De fato, o setor automobilístico sempre se destacou por difundir novas tecnologias e processos que são adotados ou adaptados, posteriormente, em outros setores. Ressalta-se a importância do uso de ferramentas analíticas bem fundamentadas.

Cabe mencionar que uma limitação encontrada neste trabalho foi a dificuldade de acesso às montadoras de veículos e empresas de autopeças instaladas no país. Esta dificuldade pode ser justificada pela crise financeira que o setor está enfrentando e pela própria cultura empresarial no país, que se mostra avessa às pesquisas acadêmicas ou impondo condições que acabam por inviabilizar o estudo. A não disponibilidade dos dados de desempenho relativos às atividades de inovação poderia influenciar nas análises, porém o uso de várias fontes, como as telematizadas e respostas dos questionários minimizaram a ausência dos dados.

As montadoras que participaram da pesquisa empírica exigiram confidencialidade. Desta forma, não foi possível revelar as fontes dos dados e outras evidências que poderiam ilustrar as implicações estratégicas dos fatores macro ambientais e organizacionais, dos atores estratégicos e das características dos PA/rede da empresa não puderam ser descritos no trabalho. A contribuição, de alguns fornecedores sistematistas e de 1º nível das montadoras ajudou a elucidar alguns pontos do relacionamento entre eles.

Ao serem questionados pela existência e importância de alianças com os complementadores, ou seja, universidades e institutos de pesquisa, os respondentes de cada empresa participante confirmaram a existência de alianças orientadas à inovação. Mesmo reconhecendo a relevância destas alianças para o desenvolvimento de novos processos e produtos, bem como a melhoria dos atuais, as empresas não se mostraram dispostas a colaborar com trabalhos acadêmicos. Com base no exposto, uma sugestão para futuras investigações é identificar porque as empresas instaladas no Brasil não aceitam participar de pesquisas acadêmicas que visam contribuir para o setor no qual estão inseridas.

Vale salientar que este trabalho também contribui para futuras pesquisas na mesma linha. O arcabouço SNA-IF_Institutional Version foi elaborado, visando analisar o desempenho em inovações incrementais e radicais. O modelo proposto preliminar incluía a inovação reversa. Ao desenvolver a inovação em um país emergente e esta ser adotada depois em um país desenvolvido, demonstra o comprometimento dos países em desenvolvimento com o avanço tecnológico e seus resultados em relação à capacidade e ao controle de inovações. A pesquisa empírica realizada revelou que as empresas GAMA e DELTA realizaram inovações reversas nos últimos anos. Porém, por falta de dados para analisar implicações dos fatores institucionais para este tipo de inovação, foi excluída do arcabouço final. Entretanto, um estudo específico do

arcabouço “SNA-IF_Institutional Version” com vistas a avaliar a inovação reversa como indicador de desempenho em inovação pode trazer contribuições valiosas.

Outra futura pesquisa que poderia ser realizada seria aplicar o arcabouço proposto “SNA-IF_Institutional Version” em montadoras instaladas em outros países emergentes e comparar com os resultados encontrados neste estudo.

Acredita-se que, a despeito das limitações apresentadas, o arcabouço “SNA-IF_Institutional Version” atendeu ao seu objetivo de contribuir como um ferramental analítico para auxiliar os gestores das empresas multinacionais em países emergentes, na análise e no gerenciamento dos seus PA/rede com vistas a alavancar seu desempenho em inovação, contemplando suas especificidades institucionais. Contribuiu-se desta forma para a construção da teoria e aplicação de modelos analíticos para auxiliar a gestão estratégica de empresas orientadas à inovação no Brasil.

Referências bibliográficas

ADDIS, C. Cooperação e desenvolvimento no setor de autopeças. In: ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M. (ed.). **De JK a FHC: a reinvenção dos carros**. São Paulo: Scritta, p.133-157, 1997.

AHUJA, G. Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, n.3, p. 425–455, 2000.

ALENCAR, E. Método de pesquisa nas organizações. UFLA/FAEPE, 2000.

ALMEIDA, C. C. R.; CARIO, S. A. F.; MERCÊS, R.; GUERRA, O. F. Indústria automobilística brasileira: conjuntura recente e estratégias de desenvolvimento * brasileira: evolução e conjuntura recente. **Indic. Econ. FEE**, v. 34, n. 1, p. 135–152, 2006.

ALVES MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

ALVESSON, M.; SKÖLDBERG, K. Reflexive methodology: new vistas for qualitative research. London: Sage, 2000.

AMATUCCI, M.; MARIOTTO, F. L. Differences between innovative automakers' strategies in Brasil. Conference Paper, **Gerpisa colloquium**, Berlin, 2010.

ANDREWS, L.; CRISTENSEN, G. **Business policy**. Irwin, Nova Iorque, 1965.

ANFAVEA Anuário da Indústria Automobilística Brasileira 2011. Disponível em: <http://www.anfavea.com.br/anuario2011/anuario2011.zip>>. Acesso em 10 de março de 2015.

_____. Anuário da Indústria Automobilística Brasileira 2012. Disponível em: <http://www.anfavea.com.br/anuario2012/anuario2012.zip>>. Acesso em 10 de março de 2015.

_____. Anuário da Indústria Automobilística Brasileira 2013. Disponível em: <http://www.anfavea.com.br/anuario2013/anuario2013.zip>>. Acesso em 10 de março de 2015.

_____. Anuário da Indústria Automobilística Brasileira 2014. Disponível em: <http://www.anfavea.com.br/anuario2014/anuario2014.zip>>. Acesso em 10 de março de 2015.

_____. Associação Nacional de Veículos Automotores 2015. Anuário da Indústria Automobilística Brasileira. São Paulo: Anfavea, 2015.

_____. Associação Nacional de Veículos Automotores 2016. Anuário da Indústria Automobilística Brasileira. São Paulo: Anfavea, 2016.

_____. Associação Nacional de Veículos Automotores. Anuário Estatístico da Indústria Automobilística Brasileira. São Paulo: Anfavea, 2004.

_____. Brazilian Automotive Guide - Guia Setorial da Indústria Automobilística Brasileira 2011. Disponível em: <http://www.anfavea.com.br/automotiveguide.html>>. Acesso em 10 de março de 2015.

_____. Brazilian Automotive Guide - Guia Setorial da Indústria Automobilística Brasileira 2012. Disponível em: <http://www.anfavea.com.br/automotiveguide.html>>. Acesso em 10 de março de 2015.

_____. Brazilian Automotive Guide - Guia Setorial da Indústria Automobilística Brasileira 2013. Disponível em: <http://www.anfavea.com.br/automotiveguide.html>>. Acesso em 10 de março de 2015.

_____. Brazilian Automotive Guide - Guia Setorial da Indústria Automobilística Brasileira 2014. Disponível em: <http://www.anfavea.com.br/automotiveguide.html>>. Acesso em 10 de março de 2015.

_____. Brazilian Automotive Guide - Guia Setorial da Indústria Automobilística Brasileira 2015. Disponível em: <http://www.anfavea.com.br/automotiveguide.html>>. Acesso em 10 de março de 2015.

ANPEI. Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras. Disponível em: <http://www.anpei.org.br/web/anpei/innovar-auto>>. Acesso em: 12 de setembro 2014.

ANSOFF, H. A. **Corporate strategy:** An analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw Hill, 1965.

ANSOFF, I.; MCDONNELL, E. **Implanting Strategic Management**, Prentice-Hall, Hemel Hempstead, 1990.

ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução história e questões atuais. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006.

ARCHIBUGI, D.; PIANTA, M. Measuring technological change through patents and innovation surveys. **Technovation**, v. 6, n. 9, p. 451-468, 1996.

ARRANZ, N.; ARROYABE, J. C. Can innovation network projects result in efficient performance? **Technological Forecasting and Social Change**, v. 79, n. 3, p. 485-497, 2012.

AUSTIN, J. E. **Managing in developing countries:** strategic analysis and operating techniques. New York: The Free Press, 1990.

AVELAR, E. A.; SANTOS, A. C. Análise de evidências de custos de transação na cadeia de suprimentos da Fiat Automóveis: um estudo de caso na empresa Alfa. **XXX Encontro de Engenharia de Produção**, São Carlos, 12 a 15 de outubro de 2010.

BAGNO, R. B.; SALERNO, M. S.; AMATO NETO, J.; SILVA, D. O. Innovation and technological competence building in Brazilian Automotive subsidiaries from the perspective of interorganizational networks. **In: 20th International Gerpisa colloquium, 2012, Krakow. 20th International Gerpisa International Colloquium: Structuring new Automotive industries, restructuring old automotive industries and the new geopolitics of the global Automotive sector.** Paris: Gerpisa, 2012.

BAHIA, L. D.; DOMINGUES, E. P. **Estrutura de inovações na indústria automobilística brasileira.** Texto para discussão nº 1472, Brasília, fevereiro de 2010.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustainig competitive advantage.** Ohio: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

BARTLETT, C.; GHOSHAL S. **Managing Across Borders: The Transnational Solution.** Harvard Business School Press: Boston, MA, 1989.

BAUM, J. A. C.; CALABRESE, T.; SILVERMAN, B. S. Don't go it alone: alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 267–294, 2000.

BEAMISH, P. W.; LUPTON, N. C. Managing joint ventures. **Academy of Management Perspectives**, v. 23, n. 2, p. 75–94, 2009.

BEERS, C.; ZAND, F. R&D Cooperation, Partner Diversity, and Innovation Performance. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 2, p. 292-312, 2014.

BELDERBOS, R.; GILSING, V.; JACOB, J. Technology alliances in emerging economies: Persistence and interrelation in European firms' alliance formation. United Nations University, **Maastricht Economic and social Research and training centre on Innovation and Technology**, 2011.

BELLO, D. C.; LOHTIA, R.; SANGTANI, V. Na institutional analysis of supply chain innovations in global marketing channels. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 1, p. 57-67, 2004.

BERTRAND, O. Effects of foreign acquisitions on R&D activity: evidence from firm-level data for France. **Research Policy**, v. 38, n. 6, p. 1021–1031, 2009.

BES, F. T.; KOTLER, P. **A bíblia da inovação: princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações.** São Paulo: Leya, 2011.

BIANCHI, C. C.; ARNOLD, S. J. An institutional perspective on retail internationalization success: Home Depot in Chile. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 14, n. 2, p.149-169, 2004.

BORGATTI, S. P.; LI, X. On social network analysis in a supply chain context. **Journal of Supply Chain Management**, v. 45, n. 2, p. 5-21, 2009

BOWER, J. L.; CHRISTENSEN, C. M. Disruptive Technologies: catching the wave. **Harvard Business Review**, Jan/fev. p. 43-53, 1995.

BRITO, E. P. Z.; BRITO, L. A. L.; MORGANTI, F. 2009. Inovação e o Desempenho Empresarial: Lucro ou Crescimento? **Eletrônica** v. 8, n. 1, janeiro/junho. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=5232&Secao=ARTIGOS&Volume=8&Numero=1&Ano=2009>>. Acesso em: 09 de dezembro de 2013.

BRYAN, R. J.; SINKOVICS, R. R.; HIEBAUM, T. The effects os supplier involvement and knowledge protection on product innovation in customer-supplier relationships: a study of global Automotive suppliers in China. **Journal of Production Innovation Management**, v. 31, n. 1, p. 98-113, 2014.

BUENO, B.; BALESTRIN, A. Inovação colaborativa: uma abordagem aberta no desenvolvimento de novos produtos. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 52, n. 5, p. 517-530, 2012.

BURGERS, W. P.; HILL, C. W. L.; KIM, W. C. A Theory as global strategic alliances: the case of the global auto industry. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 419-423, 1993.

BURT, R. S. **Structural holes: the social structure of competition**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.

CAMARGO, O. S. **As mudanças na organização e localização da indústria automobilística brasileira: 1996-2001**. Tese apresentada ao Curso de Doutorado do Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 2006.

CAO, M.; VONDEREMBSE, M. A.; ZHANG, Q.; NATHAN, R. Supply Chain Collaboration: conceptualisation and instrument development. **International Journal of Production Research**. v. 48, n. 22, p. 6613-6635, 2010.

CAPALDO, A. Network Structure and Innovation: The Leveraging of a Dual Network as a Distinctive Relational Capability. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 585–608, junho 2007.

CARTA DA ANFAVEA. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/carta.html>>. Acesso: 04 de setembro de 2016.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F.; SILVA, S. M. G. A trajetória conservadora da teoria institucional. **Gestão.Org**, v. 10, n. especial, p. 469-496, 2012.

CARVALHO, E. G. Globalização e estratégias competitivas na indústria automobilística: uma abordagem a partir das principais montadoras no Brasil. **Gestão e Produção**, v. 12, p. 121-133, jan-abr 2005.

_____. Inovação tecnológica na indústria automobilística: características e evolução recente. **Economia e Sociedade**, v.17, n.3, p.429-461, 2008.

CASOTTI, B. P.; GOLDENSTEIN, M. **Panorama do Setor Automotivo**: As mudanças estruturais da indústria e as perspectivas para o Brasil. BNDS Setorial, Rio de Janeiro, n. 28, p. 147-188, set 2008.

CASSIMAN, B.; VEUGELERS, R. In search of complementarity in innovation strategy: internal R&D and external knowledge acquisition. **Management Science**, v. 52, n. 1, p. 68–82, 2006.

CASTRO, B. H. R.; BARROS, D. C.; VAZ L. F. H. **Panorama da engenharia automotiva no Brasil: inovação e o apoio do BNDES**. BNDES Setorial 39, p. 155-196, março 2014 (Setorial Automotivo).

CAVES, R. E.; PORTER, M. E. From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. **Quarterly Journal of Economics**, v. 91, p. 241-262, 1977.

CHAN, C.; ISOBE, T.; MAKINO, S. Which country matters? Institutional development and foreign affiliate performance. **Strategic Management Journal**, v. 29, p. 1179–1205, 2008.

CHENG, H.-L.; YU, C. M. J. Adoption of Practices by Subsidiaries and Institutional Interaction within Internationalised Small- and Medium-Sized Enterprises. **Management International Review**, v. 52, n. 1, p. 81-105, 2012.

CHESBROUGH, H. **Making Sense of Corporate Venture Capital**. Harvard Business Review, v. 80, n. 3, p. 90-99, 2002.

_____. **Open innovation**. Harvard Business School Press: Boston, MA. 2003.

_____. **Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation**, in Chesbrough, H.; Vanhaverbeke, W.; West, J. (Edit.) **Open Innovation: Researching a New Paradigm**. Oxford University Press, Paperback Edition, p. 1-34, 2008

_____. APPLEYARD, M. Open innovation and strategy. **California management review**, v. 50, n. 1, 2007.

CHITTOOR, R.; AULAKH, P.; RAY, S. Accumulative and assimilative learning, institutional infrastructure and innovation orientation of developing economy firms. **Global Strategy Journal**, v. 5, p. 133-153, 2015

CHRISTENSEN, C. M. O dilema da inovação: quanto novas tecnologias levam empresas ao fracasso. Makron Books. 1ª Edição, 2012.

CHRONEER, D.; LAURELL-STENLUND, K. Determinants of an effective product development process: towards a conceptual framework for process industry. **International Journal of Innovation Management**, v. 10, n. 3, p. 237–269, 2006.

CHUEKE, G. V.; BORINI, F. M. Distância institucional e estratégia de entrada das multinacionais brasileiras no exterior. **Anais do Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, 36, 2012

COCKBURN, I.; HENDERSON, R. Absorptive capacity, co-authoring behavior, and the organization of research in drug Discovery. **Journal of Industrial Economics**, v. 46, n. 2, p. 157–182, 1998.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128–152, 1990.

CONSONI, F. L.; QUADROS C. R. As estratégias de produto das subsidiárias das montadoras no Brasil: adaptação ou desenvolvimento local? São Paulo: **Anais do Congresso SAE Brasil**, 18 a 20 de novembro de 2003.

_____.; _____. From adaptation to complete vehicle design: a case on product development capabilities of multinational assemblers in Brazil. **International Journal of Technology Management**, v. 36, 2006.

CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures. In: **Cooperative Strategies in International Business**, Lexington, MA: Lexington Books, p. 3-28. 1988.

COOL, K.; SCHENDEL, D. Strategic group formation and performance: The case of the U.S. pharmaceutical industry. **Management Science**, v. 33, n.9, p. 1-23, 1987.

CORIAT, B. **Pensar pelo avesso**. Rio de Janeiro: UFRJ/REVAN. 209p 1994.

COSTA, P.; PORTO, G. Governança tecnológica e cooperabilidade nas multinacionais brasileiras. **NA-Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 2, p. 201-221, 2014.

CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; SMITH RING, P. Introducing inter-organizational relations. **The Oxford handbook of inter-organizational relations**. New York: Oxford University Press, 2008.

CUI, A. S. Portfolio Dynamics and Alliance Termination: The Contingent Role of Resource Dissimilarity. **Journal of Marketing**, v. 77, n. 3, p.15-32, 2013.

_____.; O'CONNOR G. Alliance Portfolio Resource Diversity and Firm Innovation. **Journal of Marketing**, v. 76, n. 4, p. 24-43, 2012.

DAHLANDER, L.; GANN, D. M. How open is innovation? **Research Policy**, v. 39, n. 6, p. 699–709, 2010.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As Regras da Inovação: Como Gerenciar, Como Medir, Como Lucrar**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DELGADO, I. G. **Política industrial para os setores farmacêutico, automotivo e têxtil na China, Índia e Brasil**. Texto para discussão nº 2087, Brasília, maio de 2015.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. The Discipline and Practice of Quality Research. **Handbook of Quality Research**. Thousand Oaks CA: Sage. p. 1-28, 2000.

DEPEC – Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos – Autopeças 2016. Disponível em: http://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset_autopecas.pdf. Acesso em: 28 de setembro de 2016

DESS, G. G.; DAVIS, P. S. Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. **Academy of Management Journal**, v. 27, n. 3, p. 467-488, 1984.

DEWAR, R. D.; DUTTON, J. E. The Adoption of Radical and Incremental Innovations: Na Empirical Analysis. **Management Science**, v. 32, n. 11, p. 1422-1433, 1986.

DI RONÁ, R. **Transportes no turismo**. São Paulo: Manole, 2002.

DIAS, A. V. C. **Produto mundial, engenharia brasileira: integração de subsidiárias no desenvolvimento de produtos globais na indústria brasileira**. 303f. Tese apresentada ao curso de Doutorado em Engenharia de Produção da Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 2003.

_____.; SALERNO M. S. Descentralização das atividades de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia de empresas transnacionais: uma investigação a partir da perspectiva de subsidiárias automotivas. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, v. 16, n. 2, p. 187-199, abr.-jun; 2009.

DIKOVA, D. Performance of foreign subsidiaries: Does psychic distance matter? **International Business Review**, v. 18, p. 38–49, 2009.

DIMAGGIO, P. J.; Powell, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983. In: DIMAGGIO; POWELL (org). **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago and London: The University of Chicago Press, 1991.

DOSI, G. Techonological paradigms and technological trajectories. **Research Policy**, V.1, n.3, p. 147-162, 1982.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **Alliance advantage**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.

_____.; KOSONEN, M. **Fast Strategy**, New York: Wharton School Publishing, 2008.

_____.; WILLIAMSON, P. S. **Alliances as Entrepreneur Accelerators**. Insead Working Paper, 2002 (presented at the Cooperative Strategies and Alliances Conference, IMD-Rutgers, Lausanne, 2001, revised in 2002).

DUBOIS, A.; GADDE, L.E. Systematic combining na abdutive approach to case research. **Journal of Business Research**, v. 55, p. 553-560, 2002.

DUNNING, J. H. **Multinational enterprise and the global economy**. Wokingham: Addison, Wesley, 1993.

DUYSTERS, G.; LOKSHIN, B. Determinants of alliance portfolio complexity and its effect on innovative performance of companies. **Journal of Product Innovation Management**, v. 28, n. 4, p. 570-585, 2011.

DUYSTERS, G. *et al.* **Do Firms Learn to Manage Alliance Portfolio Diversity? The Diversity-Performance Relationship and the Moderating Effects of Experience and Capability**. *European Management Review*, v. 9, p. 139-152. 2012.

DYER, J. H.; SINGH, H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

EDLER, J.; MEYER-KRAHMER, F.; REGER, G. Changes in the strategic management of technology: results of a global benchmarking study. **R&D Management**, v. 32, n. 2, p. 149–164, 2002.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management**, v. 14, n. 4, p. 532-550, out. 1989.

_____.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: opportunities and challeges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

ELLRAM, L. M.; TATE, W.L.; BILLINGTON, C. Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective. **Journal of Operations Management**, v.26, p. 148-163, 2008.

ESTEVEES, F.; MACEDO-SOARES, T. D.; TURANO, L.; PORTO, C. Identifying International Alliance Portfolio Characteristics that influence postively Innovation: A Bibliometric study of Relevant Literature. **Proceedings of Strategic Management Society Special Conference**, Santiago, 2015.

EXAME. **8 montadoras que devem construir novas fábricas no Brasil**. 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/8-montadoras-que-devem-construir-novas-fabricas-no-brasil/>>. Acesso: 13 de novembro de 2016.

FAEMS, D.; JANSSENS, M.; NEYENS, I. Alliance portfolios and innovation performance: connecting structural and managerial perspectives. **Group & Organization Management**, v. 37, n. 2, p. 241-268, 2012.

FAHEY, L.; RANDALL, R. M. **Learning from the future**. New York: John Wiley, 1998.

FENABRAVE. Índices e Números. Dados do Mercado - Emplacamentos. Disponível em:

<<http://www3.fenabreve.org.br:8082/plus/modulos/listas/index.php?tac=indices-e-numeros&idtipo=1&id=147&layout=indices-e-numeros>>. Acesso em: 10 de março de 2015.

FERRATO, E.; CARVALHO, R. Q.; SPERS, E. E.; PIZZINATTO, N. K. Relacionamento interorganizaional e hold-up no setor automotivo: uma análise sob o enfoque da economia dos custos de transação. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 75-87, jan.-mar 2006.

FERRO, A. F. P. **Gestão da inovação aberta: práticas e competências em P&D Colaborativa**. Campinas, 2010. Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnológica) Programa de Pós-Graduação em Política Científica e Tecnológica, Universidade Estadual de Campinas.

FERRO, J. R. Aprendendo com o “Ohnoísmo” (produção flexível em massa): lições para o Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 57-68, jul-set. 1990.

FIGUEIREDO, P. N. Aprendizagem tecnológica e inovação industrial em economias emergentes: uma breve contribuição para o desenho e implementação de estudos empíricos e estratégias no Brasil. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 3, n. 2, julho/dezembro 2004.

_____. The Role of Dual Embeddedness in the Innovative Performance of MNE Subsidiaries: Evidence from Brazil. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 2, p. 417 – 440, 2011.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FONSECA, V. S. A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Org). **Organizações, Instituições e Poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

FREEMAN, C. Centrality in social network: conceptual clarification. **Social Networks**, v. 1, p. 215-239, 1979.

_____. (ed.) **Design, Innovation and Long Cycles in Economic Development**. London: Frances Pinter, p. 231-248, 1986.

_____.; SOETE, L. Developing Science, technology and innovation indicators: what we can learn from the past. **Research Policy**, v. 38, p. 583-589, 2009.

_____.; SOETE, L. **The economics of industrial innovation**. London: Pinter, 1997. 470p.

FREYSSINET, Michel. **Transformation and Choices of European Automobile Industry Post-Global Financial Crisis**. Disponível em: <<http://www.freyssinet.com/files/Transformation%20and%20Choices%20of%20European%20Automobile%20Industry%20Post%20Global%20Financial%20Crisis%20-%20site.pdf>>. Acesso em: 15 julho 2015.

FURTADO, A.; QUEIROZ, S. A construção de indicadores de inovação. **Revista Inovação UNIEMP**, São Paulo, n. 2, jul/ set. 2005.

FURUE, N.; WASHIDA, Y. **Conception of the Inductive Reverse Innovation by Developed-Country Multinational Enterprises**. Published in: Management of Engineering & Technology (PICMET), 2014 Portland International Conference on - Date of Conference: 27-31 July 2014 - Publisher: IEEE.

G1a **Conheça a história da Autolatina**, 2009. Disponível em: <<http://g1.globo.com/Noticias/Carros/0,,MUL1129369-9658,00-conheca+a+historia+da+autolatina.html>>. Acesso: 13 de novembro de 2016.

G1b. **Montadoras chinesas instalam fábricas no Brasil e país exporta 'know-how'**, 2009. Disponível em: <<http://g1.globo.com/noticias/carros/0,,mul1232941-9658,00-montadoras+chinesas+instalam+fabricas+no+brasil+e+pais+exporta+knowhow.html>>. Acesso: 13 de novembro de 2016.

GALASKIEWICZ, J.; ZAHEER, A. Networks of competitive advantage. **Research in the sociology of organizations**, Jai Press Inc., v. 16, p. 237-261, 1999.

GARCIA, F. C.; LADEIRA, M. B. Custos de transação e o cluster da Fiat Automóveis nos anos 90. Foz do Iguaçu: **ENANPAD**, 1998.

GARCIA-CANAL, E. *et al.* Accelerating international expansion through global alliances: a typology of cooperation strategies. **Journal of World business**, v. 37, p. 91-107, 2002.

GASSMANN, O.; ENKEL, E. Towards a Theory of open innovation: three core process archetypes. **R&D Management Conference**, Lisbon, 7 June 2004.

GAUR, A. S.; LU, J. W. Ownership Strategies and Survival of Foreign Subsidiaries: Impacts of Institutional Distance and Experience. **Journal of Management**, v. 33, n. 1, p.84-110, 2007.

GERHARD, D.; BREM, A.; VOIGT, K-I. Product development in the automotive industry – crucial success drivers for technological innovations. **International Journal of Technology Marketing**, v. 3, n. 3, p. 203–222, 2008.

GHAURI, P. Designing and Conducting Case Studies in International Business Research. In: MARSCHAN-PIEKKARI, R.; WELCH, C. (Org.) **Handbook of Qualitative Research Methods for International Business**. Edward Elgar. Cap 5, p. 109-124, 2004.

GILSING, V. *et al.* Network embeddedness and the exploration of novel Technologies: technological distance, betweenness centrality and desnsity. **Research Policy**, v. 37, p. 1717-1731, 2008.

GLOBERMAN, S.; SHAPIRO, D. The impact of government policies on foreign direct investment: the Canadian experience. **Journal of International Business Studies**, v. 30, n. 3, p. 513–515, 1999.

GOERZEN, A. Alliance Networks and Firm Performance: The Impact of Repeated Partnerships. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 487-509, maio 2007.

GOVINDARAJAN, V.; RAMAMURTI, R. Reverse Innovation, Emerging Markets, and Global Strategy, **Global Strategy Journal**, v. 1, p. 191-205, 2011.

GRAMSCI, A. **Cadernos do cárcere**, Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, v. 1. 1999.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, p. 481–510, 1985.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **The American Journal of Sociology**, v.78, n.6, p.1360–1380, 1973.

GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications**. Oxford: Blackwell Publishers, 1998.

_____. Corporate strategy: managing scope and strategy content. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (org.). **Handbook of Strategy and Management**. Londres: Sage, p. 72-97, 2002.

_____. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, 17(Winter Special Issue): p. 109-122, 1996.

GUIMARÃES, E. A. **Acumulação e crescimento da firma: um estudo de organização industrial**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987, 196p.

GULATI, R. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, v. 19. p. 293-317, 1998.

_____. NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 203-215, 2000.

HAGEDOORN, J. Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational modes of cooperation and sectorial differences. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 5, 1993.

HALINEN, A.; TORNROOS, J. A. Using case methods in the study of contemporary business networks. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 9, p. 1285-1297, set. 2005.

HALL, P. A.; SOSKICE, D. An introduction to varieties of capitalism. In: HALL, P. A.; SOSKICE, D. (eds) **Varieties of capitalism: the institutional foundations of comparative advantage**. New York: Oxford University Press, p. 1-68, 2001.

HAMEL, G. Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. S1, p. 83-103, 1991.

_____. Strategy Innovation and the Quest for Value. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 2, p.8, 1998

_____.; PRAHALAD, C. **Competindo pelo Futuro**. São Paulo: Editora Campus, 1995.

HARZING, A. W. Na empirical analysis and extension of the Bartlett and Ghoshal typology of Multinational Companies. **Journal of International Business Studies**, v. 31, p. 101-120, 2000.

HELFAT, C. E. **Book review of open innovation**: the new imperative for creating and profiting from technology. *Academy of Management Perspectives*, v. 20, n. 2, 2006.

HENDERSON, R.; CLARK, K. Architectural innovation: the reconfiguration of existing product Technologies and the failure of established firms. **Administrative Science Quarterly**, 1990.

HERSTAD, S. J.; ASLESEN, H. W.; EBERSBERGER, B. On industrial knowledge bases, commercial opportunities and global innovation network linkages. **Research Policy**, v. 43, p. 495-504, 2014.

HERTWIG, M. Institutional effects in the adoption of e-business-technology Evidence from the German automotive supplier industry. **Information and Organization**, v. 22, p. 252-272, 2012.

HILLMAN, A. J.; WAN, W. P. The determinants of MNE subsidiaries' political strategies: Evidence of institutional duality. **Journal of International Business Studies**, v. 36, p. 322–340, 2005.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and cases)**. 8th Edition, 2009.

HODGSON, G. M. **Economia e instituições**: manifesto por uma economia institucionalista moderna. Oeiras: Celta, 1994.

HOFFMANN, W. H. Strategies for managing a portfolio of alliances. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 827-856, 2007.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: international differences in work-related values. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1980.

HUANG, T.C. The effects of linkage between business and human resource management strategies. **Personnel Review**, v. 30, n. 2, p. 132–151, 2001.

HUMPHREY, J. The global automotive industry value chain: what prospects for upgrading. United Nations Industrial Development Organization: economy environment employment. 2013. Disponível em: <https://www.unido.org/uploads/tx_templavoila/Global_automotive_industry_value_chain.pdf>. Acesso em: 09 setembro 2016.

HUNT, M. S. **Competition in the major home appliance industry**, 1960-1970. Unpublished Ph. D. Dissertation, Harvard University, 1972.

IDEC – Instituto brasileiro de defesa do consumidor – Transporte público, insatisfação coletiva. Disponível em: <<http://www.idec.org.br/em-acao/revista/a-espera-de-qualidade/materia/transporte-publico-insatisfaco-coletiva>>. Acesso: 10 de setembro de 2016.

ILI, S.; ALBERS, A.; MILLER, S. Open innovation in the Automotive industry. **R&D Management**, v. 40, n. 3, p. 246–255, 2010.

IONA, A.; LEONIDA L.; NAVARRA P. Business group affiliation, innovation, internationalization, and performance: a semiparametric analysis, **Global Strategic Journal**, v. 3, p. 244-261, 2013.

ISOHERRANEN, V.; KESS, P. Analysis of Strategy by Strategy Typology and Orientation Framework. **Modern Economy**, v. 2, p. 575-583, 2011.

J. D. Powers. Customer Satisfaction Index (CSI) Study Brazil 2015. Disponível em: <<http://brasil.jdpower.com/pt-br/node/7676/?pcr=lang||pt-br%26%26country||Brazil%26%26industry||Autos%26%26study||Customer%20Satisfaction%20Index%20%28CSI%29%20Study%20Brasil%26%26sID||599POR%26%26category||>>>. Acesso em de 15 de agosto 2015.

_____. Sales Satisfaction Index (SSI) Study Brazil 2015. Disponível em: <<http://brasil.jdpower.com/pt-br/node/7676/?pcr=lang||pt-br%26%26country||Brazil%26%26industry||Autos%26%26study||Sales%20Satisfaction%20Index%20%28SSI%29%20Study%20Brasil%26%26sID||504POR%26%26category||>>>. Acesso em de 15 de agosto de 2015.

JACOB, J.; BELDERBOS, R.; GILSING, V. Technology alliances in emerging economies: Persistence and interrelation in European firms' alliance formation. **R&D Management**, v. 43, n. 5, p. 447-460, 2013.

JIANG, R. J.; TAO, Q. T.; SANTORO, M. D. Alliances portfolio diversity and firm **Strategic Management Journal**, v. 31, p. 1136–1144, 2010.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm- a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of international business studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

JORNAL DO CARRO. **Chinesa Zotye promete fábrica em Goiás**. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/jornal-do-carro/noticias/mercado,chinesa-zotye-promete-fabrica-em-goias,28318,0.htm>>. Acesso: 13 de novembro de 2016.

JUN, C.; ZHIQIANG, J. **Balacing the paradoxo f localization and globalization**: research and analyse the levels of Market involvement for multinational carmakers in China's Market. 2008. Dissertação (Master's Programme in Leardership and Management in International Context), Baltic Business School, 2008.

KALE, P.; SINGH, H.; PERLMUTTER, H. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 217-237, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de janeiro: Elsevier, 2004.

KETCHEN Jr. D. J.; HULT, G. T. M. Bridging organization Theory and supply chain management: the case of best value supply chain. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 2, p. 573-580, 2007

KHANNA, T.; PALEPU, K.G.; SINHA, J. Strategies that fit emerging markets. **Harvard Business Review**, v. 83, n. 6, p. 63–76, 2005.

KIM, L.; LIM, Y. Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: A taxonomic approach. **Academy of Management Journal**, v. 31, n. 4, p. 802–827, 1988.

KIM, W. C.; MAUBORNE, R. Value Innovation: the strategic logic of high growth. **Harvard Business Review**, p. 103-112, Jan/Fev.1997.

KIM, Y.; CHOI, T. Y.; YAN, T.; DOOLEY, K. Structural investigation of supply networks: A social network analysis approach. **Journal of Operations Management**, v. 29, p. 194-211, 2011.

KNOKE, D. **Changing organizations: business networks in the new political economy**. Boulder, CO: Westview, 2001.

KOGUT, B. Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 4, p. 319-332, 1988.

_____.; SINGH, H. The effect of national culture on the choice of entry mode. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 3, p. 411-432, 1988.

_____.; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization Science**, v. 3, n. 3, p. 383-397, 1992.

KOSTOVA, T. Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 308-324, 1999.

_____.; ROTH, K. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, p. 215-233, 2002.

_____.; ZAHEER, S. Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 1, p. 64-81, 1999.

KOTHA, S.; VADLAMANI, B.L. Assessing generic strategies: An empirical Investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 1, p. 75-83.

KOZA, M. P.; TALLMAN, A.; ATAAY. The strategic assembly of global firm: a microstructural analysis of local learning and global adaptation. **Global Strategy Journal**, v. 1, p. 27-46, 2011.

KÜPPERS, G.; PYKA, A. **The self-organization of innovation networks: introductory remarks in innovation networks**. Theory and practice. Cheltenham: Edward Elgar, 2002.

LAGER, T.; FRISHAMMAR, J. Equipment supplier/user collaboration in the process industries: in search of enhanced operating performance. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 21, n. 6, p. 698–720, 2010.

_____.; HÖRTE, S. A. Success factors for the development of process technology in process industry. Part 2: a ranking of success factors on a operational level and a dynamic model for company implementation. **International Journal of Process Management and Benchmarking**, v.1, n.1, p.104–126, 2005.

LAHIRI, N.; NARAYANAN S. Vertical Integration, Innovation and Alliance Portfolio: Implications for Firm Performance. **Strategic Management Journal**, v. 34, p. 1042-1064, 2013.

LANDAU, C.; KARNA, A.; SAILER, M. Business model adaptation for emerging markets: a case study of a German automobile manufacturer in India. **R&D Management**, v. 46, n. 3, p. 480-503, 2016.

LANE, P. J.; KOKA, B. R.; PATHAK, S. The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 4, p. 833–863, 2006.

_____.; LUBATKIN, M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 5, p. 461-477, 1998.

_____.; SALK, J.; LYLES, M. Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 12, p. 1139-1161, 2001.

LANGLOIS, R. N.; ROBERTSON, P. L. Explaining vertical integration: lessons from the American automobile industry. **Journal of Economic History**, New York, v. 49, n. 2, p. 361-375, 1989.

LASSERRE, P. **Global Strategic Management**. New York: Palgrave MacMillan, 2003.

LAURSEN, K.; SALTER, A. J. Open for innovation: the role openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 2, p. 131–150, 2006.

LAVIE, D. Alliance Portfolios and Firm Performance: A Study of Value Creation 2007 and Appropriation in the U.S. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 12, p. 1187-1212, 2007.

_____.; MILLER, S. R. Alliance Portfolio Internationalization and Firm Performance. **Organization Science** v. 19, n. 4, p. 623 – 646, 2008.

_____.; ROSENKOPF, L. Balancing exploration and exploitation in alliance formation. **Academy of Management Journal**. v. 49(4), p. 797-818. 2006.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A Construção do Saber**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LAZER, D.; FRIEDMAN A. The network structure of exploration and exploitation. **Administrative Science Quarterly**, v. 52, p. 667-694, 2007

LAZZARINI, S. G. The Impact of Membership in Competing Alliance Constellations: Evidence on the Operational Performance of Global Airlines. **Strategic Management Journal**. v. 28, p. 345-367, 2007.

LEEUW, T.; LOKSHIN, B.; DUYSTERS, G. Returns to alliance portfolio diversity: The relative effects of partner diversity on firm's innovative performance and productivity. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 9, p. 1839-1849, 2014.

LIAO, T.; YU, C. J. The impact of local linkages, international linkages, and absorptive capacity on innovation for foreign firms operating in na emerging economy. **The Journal of Technology Transfer**, v. 38(6), p. 809-827, 2013.

LICHTENTHALER, U. Open innovation: past research, current debates, and future directions. **Academy of Management Perspectives**, v. 25, n. 1, p. 75-93, 2011.

_____.; ERNST, H. Opening up the innovation process: the role of technology aggressiveness. **R&D Management**, v. 39, n. 1, p. 38-54, 2009.

LIEBERMAN; M. B; MONTGOMERY, D. B. First-Mover Advantages. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 5, 1988.

LILLO, F. G.; LAJARA, B. M. New venture competitive strategies and performance: na empirical study. **M@n@gement**, v. 5, n. 2, p. 127-145, 2002.

LIMA, U. M. A cadeia global de valor da Indústria Automobilística: Dinâmica de produção e comércio exterior. **Boletim de Economia e Política Internacional**, n. 17, p. 39-55, maio/ago 2014.

LOTTER, F. Coût de transaction et fondements de l'intervention publique. **Revue d'économie industrielle**, n. 1, p. 163-180, 1995.

LUCHEZI, T. D. F. O Automóvel como Símbolo da Sociedade Contemporânea. **Anais** do VI seminário de pesquisa em turismo do Mercosul. Caxias do Sul, 9 e 10 julho de 2010.

LYLES, M.; SALK, J. Knowledge Acquisition from Foreign Parents in International Joint Ventures: Na Empirical Examination in the Hungarian Context. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 5, p. 877-903, 1996.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. Ensuring Dynamic Fit of Firms that compete Globally in Alliances and Networks: Proposing in Global SNA – Strategic Network Analysis – Framework. **Revista de Administração Pública (RAP)**, v. 45, n. 1, 2011.

_____. Estratégias de empresas orientadas à inovação por meio de portfólios de alianças internacionais: proposta de um ferramental analítico. **Projeto FAPERJ** Bolsa cientista nosso estado, 2014.

_____. et al. Website www.strategy-research.com. 2001.

_____. Gestão estratégica voltada para inovação no caso de empresas em alianças e redes, no contexto da globalização. **Projeto CNPq** Bolsa de Produtividade, 2015.

_____. Strategic alliances and networks: conceptual tools for strategic assessments. In: **Readings Book of GBATA International Conference 2002**, Rome: St. John's University, v. 1, p. 292-305, 2002.

_____.; BARBOZA, T. S.; PAULA, F. O. Absorptive Capacity, Alliance Portfolios and Innovation Performance: An Analytical Model Based on Bibliographic Research. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 1, n. 3, p. 21-32, 2016.

_____.; SCHUBSKY, A. M. G. Contribution of expatriates in the management of subsidiaries to the corporate governance of international firms: the case of vale. **BAR, Braz. Adm. Na.**, Curitiba, v. 7, n. 1, 2010.

_____.; TAUHATA, T. Ferramental para análise estratégica pela ótica relacional: resultados do seu teste piloto na Companhia Vale do Rio Doce. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, Salvador, 2002. **Anais**. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2002.

_____.; TURANO, L.; ESTEVES, F.; PORTO, C. International alliance portfolios and innovation: a proposal for an analytical model based on bibliographic and bibliometric research. **Journal of Global Business and Technology**, v. 12, n. 1, p. 1-22, Spring Issue, 2016.

MACHADO-DA-SILVA, C. Modelos burocrático e político e estrutura organizacional de universidades. In: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Curso de Pós-Graduação em Administração. **Temas de Administração Universitária**. Florianópolis: CPGA, 1991.

MAKADOK, R. Can first-mover and early-mover advantages be sustained in the industry with low barriers to entry/imitation? **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 683- 696, 1998.

MARCH, J. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71–87, 1991.

MARINOVA, S.; CHILD, J.; MARINOV, M. Institutional Field for Outward Foreign Direct Investment: A Theoretical Extension? In: TIHANYI, L.; DEVINNEY, T. M. (eds.), **Institutional Theory in International Business and Management** (p. 233–261). Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 2012.

MARIOTTO, F. L. Estratégias Locais e Globais na Indústria Automobilística Brasileira. **Relatório de Pesquisa**. Departamento de Organização, Recursos Humanos e Estratégia da EAESP/FGV, n. 04/2003, 2003.

MARÔCCO, A. P. *et al.* Tecnologia disruptiva presente em aplicativos móveis para chamadas e serviços de táxi **Revista Cereus**, v. 6, n. 1, p. 125-142, 2014.

MCIVOR, R. T.; HUMPHREYS, P. K.; MCALEER, W. E. European car makers and their suppliers: changes at the interface. **European Business Review**, v. 98, n. 2, p. 87–99, 1998.

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio exterior. Desenvolvimento da Produção – Setor automotivo. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=327>>. Acesso em: 16 de fevereiro de 2016.

MELO, M. A. C. Inovação e Modernização Tecnológica e Organizacional nas MPMEs: o domínio interorganizacional. **Seminário Internacional: Políticas para Sistemas Produtivos Locais de MPME**. Mangaratiba, Rio de Janeiro, 2002.

_____. O Planejamento para Acelerar o Processo. **Revista do Serviço Público**, ano 43, v. 114, n. 5, p. 43-47, 1987.

MEMORIA, B. C. **Estratégia como fator determinante de desempenho na indústria automobilística brasileira**. Rio de Janeiro, 100p. Dissertação de mestrado em Administração de Empresas – PUC-Rio, 2015.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myths and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p.340-363, 1977.

MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D.; COLEMAN, H. J. Organizational Strategy, Structure and Process. **The academy of Management Review**, v. 3, p. 546-562, 1978.

MILLER, D. Relating porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. **Academy of Management Journal**, v. 31, n. 2, p. 280-308, 1988.

_____. The structural and environmental correlates of business strategy. **Strategic Management Journal**, v. 8, p. 55-76, 1987.

MILLER, R. Global R&D networks and large-scale innovations: the case of the automobile industry. **Research Policy**, v. 23, n. 1, p. 27-46, 1994.

MINAYO, M. C. O desafio do conhecimento; pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 2000.

MINTZBERG, H. Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework, In: SHRIVASTAVA, P. (ed.), **Advances in Strategic Management**, Greenwich – CT: JAI Press, v. 5, p. 1-67, 1988

_____. The strategy concept I: the five. An for strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

_____.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOHR, D. *et al.* The road to 2020 and beyond: What's driving the global Automotive industry? Advanced Industries, **Mckinsey Report**, p. 1-26, 2013.

MONITOR ECONÔMICO. Balança anual 2015 e perspectivas - **Cenário setorial Automotivo**. Disponível em: <http://www7.fiemg.com.br/Cms_Data/Contents/central/Media/Documentos/Biblioteca/PDFs/FIEMG/AssessoriaEconomica/2015/Balan-o-2015_vers-o-final-com-hiperlinks-.pdf>. Acesso: 10 de setembro de 2016.

_____. **Cenário setorial Automotivo**. Disponível em: <http://www7.fiemg.com.br/Cms_Data/Contents/central/Media/Documentos/Biblioteca/PDFs/EPE/2016/MonitorEconomico/09_MonitorSet16_200916.pdf>. Acesso: 10 de setembro de 2016.

MOREIRA, D. A.; QUEIROZ, A. C. S. (coord.). **Inovação organizacional e tecnológica**. São Paulo: Thonson Learning, 2007.

MORSE J. M. *Critical Issues in Qualitative Research Methods*. London: Sage, 1994.

MOWERY, D.; OXLEY, J. E.; SILVERMAN, B. S. Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. **Strategic Management Journal**, v. 17, special issue, p. 77-91, 1996.

MYERS, B. A.; BURNS, J. H.; RATELL, J. M. Embedded electronics in electro-mechanical systems for automotive applications. In: **SAE World Congress**, 2001-01. Detroit. SAE Technical Paper Series, p. 9, 2001.

NALEBUFF, B. J.; BRADENBURGER, A. M. **Coopetição**: 1. Um conceito revolucionário que combina competição com cooperação. 2. A estratégia da Teoria do Jogo que está mudando o jogo dos negócios. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

NAM, K.; LI, X. Out of passivity: potencial role of OFDI in IFDI-based learning trajectory. **Industrial and Corporate Change**, v. 22, n. 3, p. 711-743, 2012.

NEGRI, F. *et al.* **Determinantes da acumulação de conhecimento para inovação tecnológica nos setores industriais no Brasil: setor automotivo**. Brasília: Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, 2008. (Estudo Setorial de Inovação).

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary model of economic change**. Cambridge, Ma: Harvard University Press, 1982.

NETO, M. S.; IEMMA, A. F. Estratégias e Arranjos Produtivos da Indústria Automobilística nos Mercados Emergentes: O Caso Brasileiro. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 2, n. 3, setembro / dezembro, 2004.

_____.; PÍRES, S. R.I. Organização da produção, desempenho e inovações na cadeia de suprimentos da indústria automobilística brasileira. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 19, p. 34-53, set/dez 2007.

_____.; TRUZZI, O. M. Posicionamento estrutural e relacional em redes de empresas: uma análise do consórcio modular da indústria automobilística. **Revista Gestão e Produção**. São Carlos, v. 16, n. 4, p. 598-611, 2009.

NOGUEIRA, A. S. **Logística Empresarial: uma visão local com pensamento globalizado**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

NOHRIA, N.; GARCIA-PONT, C. Global Strategic Linkages and Industry Structure. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 105-124, 1991.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation**. Oxford University Press, 1995.

NORTH, D. C. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

NOVO VAREJO. Sindipeças prevê faturamento de 64 bilhões para o setor em 2016. **Novo varejo**, março 2016. Disponível em: <<http://novovarejo.com.br/sindipeças-preve-faturamento-de-64-bilhoes-para-o-setor-em-2016>>. Acesso em: 27 de setembro de 2016

OECD – **Manual de Oslo**, terceira edição, versão em português. Disponível em: <<http://download.finep.gov.br/imprensa/oslo2.pdf>>. Acesso em: nov. 2014.

OICA – Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles. Disponível em: <<http://www.oica.net>>. Acesso em: 04 de janeiro de 2015.

OICA – Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles. Disponível em: <<http://www.oica.net>>. Acesso em: 20 de setembro de 2016.

OZCAN, P.; EISENHARDT, K. Origin of alliance portfolios: entrepreneurs, network strategies, and firm performance. **Academy of Management Review**, v. 52, n. 2, p. 246-279, 2009.

PAASI, J. *et al.* Knowledge and intellectual property management in customer-supplier relationships. **International Journal of Innovation Management**, v. 14, n. 4, p.629–654, 2010.

PANDZA, K.; WILKINS, T. A.; ALFOLDI, E. A. Collaborative diversity in a nanotechnology innovation system: Evidence from the EU framework programme. **Technovation**, v. 31, n. 9, p. 476-489, 2011.

PATEL, P. C. *et al.* Beating competitors to international markets: the value of geographically balanced networks for innovation. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 5, p. 691-711, 2014.

PAUWELS, P.; MATTHYSSENS, P. The architecture of multiple case study research in international business. In: MARSCHAN-PIEKKARI, R.; WELCH, C. (Org.) **Handbook of Qualitative Research Methods for International Business**. Edward Elgar. Cap 6, p. 125-143, 2004.

PECI, A. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 4, n. 1, março 2006.

PELLIGRIN, I. *et al.* 2007. Redes de inovação: construção e gestão da cooperação pró-inovação. **Revista de Administração – RAUSP**, v. 42, n. 3, p. 313-325, julho/setembro 2007.

PENG, M. W.; WANG, D. Y. L.; JIANG, Y. Na instituion-based view of international business strategy: a focus on emergig economies. **Jounal of Internation Business**, v. 39, n. 5, p. 920-936, 2008.

PENROSE, E. T. **The Theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.

PINTEC. Pesquisa de Inovação Tecnológica. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, 2011. Disponível em: <<http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/pintec2011%20publicacao%20completa.pdf>>. Acesso: 10 de agosto de 2015.

PISANO, G.; SHIN, W. **Restoring American competitiveness**. Harvard Business Review, v. 87, p. 3-4, 2009.

PITELLI, M. M. **Sistema agroindustrial brasileiro de carne bovina: análise do impacto das mudanças institucionais europeias sobre a estrutura de governança**, 2004. 160f. Dissertação de mestrado apresentada na Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

POPPER, K. R. **A lógica da pesquisa científica**. Editora Cultrix. São Paulo, 2004.

PORTAL BRASIL. **Expectativa de Vida dos Brasileiros sobe para 74,9 anos, de acordo com IBGE**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2014/12/expectativa-de-vida-dos-brasileiros-sobe-para-74-9-anos-de-acordo-com-ibge>>. Acesso: 21 de setembro de 2016.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústria e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Ed. Campos, 1986.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTO, C. B. *et al.* Strategic groups of multinational automotive firms in Brazil: identifying opportunities in the midst of a crisis. In: **Readings Book of GBATA International Conference 2016**, Dubai, v., p., 2016.

POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 1, p. 116-145, 1996.

_____. *et al.* Network dynamics and field evolution: The growth of interorganizational collaboration in the life sciences. **American Journal of Sociology**, v. 110, p. 1132–1205, 2005.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **The state os strategy**. Cambrige: Harvard Bussiness Scholl, 1991.

QUADROS, R; CANSONI, F. Innovation capabilities in the Brazilian automobile industry: a study of vehicle assemblers' technological strategies and policy recommendations. **International Journal Technological Learning, Innovation and Development**, v. 2, n. 1, 2009.

_____. *et al.* **Abertura comercial e mudança estrutural na indústria automobilística brasileira: sumário executivo**. Campinas: UNICAMP, 1997. (Relatório de pesquisa, IPEADPCT/IG/UNICAMP, Projeto 16958 /97).

RAY, S.; RAY, P. K. Product innovation for the people's car in na emerging economy. **Technovation**, v. 31, p. 216-227, 2011.

RELATÓRIO DA PESQUISA CONJUNTURAL, Sindipeças, edição 59, setembro 2016. Disponível em:
<<http://www.sindipecas.org.br/sindinews/Economia/2016/RPCSET2016.pdf>>
. Acesso em: 30 de setembro de 2016

ROBERTSON, R. Glocalization: Time-space and homogeneity-heterogeneity. In: **Global Modernities**, FEATHERSTONE, M.; LASH, S.; ROBERTSON, R. Eds. London: SAGE Publications, p.25-44, 1995.

ROBINSON, R. B.; PEARCE, J. A. Planned patterns of strategic behaviour and their relationship to business-unit performance. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 43–60, 1988.

ROCHA, A.; ÁVILA, H. A. Teoria institucional e modos de entrada de multinacionais de países emergentes. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 55, n. 3, maio/jun 2015.

RODRIGUES, J. M. Evolução da frota de automóveis e motos no Brasil 2001 – 2012. **Observatório das Metrôpoles - Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia**, relatório 2013. Rio de Janeiro, outubro de 2013.

ROSSONI, L. O que é legitimidade organizacional? **VII encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**. Curitiba, 20 a 22 de maio de 2012.
_____.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Legitimidade, Governança Corporativa e Desempenho: Análise das Empresas da Bolsa de Valores de São Paulo. **XXXIV Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 25 a 29 de setembro de 2010.

SAKO, M.; LAMMING, R.; HELPER, S. R. Supplier relations in the UK car industry: good-bad News. **European Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 1, n. 4, p. 237–248, 1994.

SALERNO, M. S. *et al.* Mudanças e persistências no padrão de relações entre montadoras e autopeças no Brasil. **Revista de Administração**, v. 33, n. 3, p. 16-28, 1998.

SAMBIASE, R. L.; MARCONDES, R. C. Recursos e competências relevantes na busca pela vantagem competitiva: o desenvolvimento de veículos de baixo consumo pela Volkswagen do Brasil. **Gestão e Regionalidade**, v. 31, n. 91, p. 49-66, 2015.

SAMPSON, R. C. Experience effects and collaborative returns in R&D alliances. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 11, 2005.

SARTI, F. **Internacionalização comercial e produtiva no Mercosul nos anos 90**. 2001. Tese apresentada para obtenção do título de doutor em Economia pelo Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas.

_____.; BORGHI, R. A. Z. Características econômicas e tendências competitivas do setor automobilístico no Brasil. **Agendas tecnológicas setoriais (ATS) Automotivo 2015**. Em editoração. Disponível em:
<http://www.abdi.com.br/Estudo/Panorama%20Tecnologico%20ATS_Automotivo.pdf>. Acesso: 10 de agosto de 2016.

SBRAGIA, R. *et al.* **Inovação: como vencer esse desafio empresarial.** São Paulo: Clío, 2006.

SCHULER, R. S.; JACKSON, S. E. Linking competitive strategy with human resource management practices. **The Academy of Management Executive**, v. 1, n. 3, p. 207-219, 1987.

SCHULZE, A.; BROJERDI, G.; KROGH, G. von. Those who know, do. Those who understand, teach. Disseminative capability and knowledge transfer in the Automotive industry. **Journal of Production Innovation Management**, v. 31, n. 1, p. 79-97, 2014

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

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations.** Thousand Oaks: Sage, 1995.

_____. **Institutions and Organizations: Ideas and Interests.** 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2008.

_____.; MEYER, J. W. The organization of societal sectors. In: SCOTT, W. R.; MEYER, J. W. (Eds.). **Organizational environments: ritual and rationality.** Newbury Park: Sage, 1992.

SELZNICK, P. **Leadership in Administration: a Sociological Interpretation.** Evanston, IL: Row, Peterson, 1957.

SHANKAR, V.; CARPENTER, G. S.; KRISHNAMURTHI, L. Late Movers Advantage: how innovative late entrants outsell pioneers. JMR, **Journal of Marketing Research**, v. 35, n. 1, p. 54-70, 1998.

SHEHABUDDEEN, N. *et al.* Representing and approaching complex management issues: part 1 – role and definition. **Center for Technology Management Working Paper**, Cambridge. n. 3, 2000.

SHUSTER, G.; BREM, A. How to benefit from open innovation? Na empirical investigation of open innovation, external partnerships and firm capabilities in the Automotive industry. **International Journal of Technology Management**, v. 69, n. 1, p. 54-76, 2015.

SIANE, F. **Setor automobilístico pode desacelerar ainda mais em 2016.** Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2016/01/setor-automobilistico-pode-desacelerar-ainda-mais-em-2016.html>>. Acesso em: 12 de abril de 2016.

SIERZCHULA, W.; BAKKER, S.; MAAT, K.; WEE B. van. Alliance formation in the automobile sector during an era of ferment. **Creativity and innovation management**, v. 24, n. 1, p.109-122, 2015.

SILVA, F. V. V. **Análise das estratégias competitivas na indústria automobilística.** Rio de Janeiro. Dissertação de mestrado em Administração de Empresas – PUC-Rio, 2007.

SINDIPEÇAS – Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores – Desempenho do setor de autopeças 2016. Disponível em: <<http://www.sindipecas.org.br/area-atuacao/?co=s&a=desempenho-do-setor-de-autopecas>>. Acesso em: 14 de setembro de 2016.

SIVAKUMAR, K. *et al.* Global innovation generation and financial performance in business-to-business relationships: The case of cross-border alliances in the pharmaceutical industry. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n.5, p. 757-776, 2011.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SLOAN, A. P. **Meus Anos com a General Motors**. 1ª Edição, São Paulo: Negócio Editora, 2001.

SODA, G. The management of firm's alliance network positioning: implications for innovation. **European Management Journal**, v. 29, p. 377-388, 2011.

SOUZA, I. O. F.; MELLO, A. M. **Innovative developments in the brazilian Automotive industry**. Conference Paper, Gerpisa colloquium, Kyoto, 2014.

STUART T. E. Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high technology industry. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 8, p. 791-811, 2000.

STURGEON, T.; FLORIDA, F. **The world that changed the machine: globalization and Jobs in automotive industry**. (Final report to the Alfred P. – Sloan Foundation). 1999.

_____.; MEMEDOVIC, O.; BIESEBROECK, J. V.; GEREFFI, G. Globalization of the Automotive industry: main features and trends. **International Journal of Technological Learning, Innovation and Development**, v. 2, n. 1, p. 7-24, 2009.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

SUMER, K.; TURKEY, I. Business strategies and gaps in Portes's typology: literature review. **Journal of Management Research**, v. 4, n. 3, p. 100-119, 2012.

TÁLAMO, J. R. A inovação tecnológica como ferramenta estratégica. **Revista Pesquisa & Tecnologia FEI**, n. 23, p. 26-33, 2002.

TATARYNOWICZ, A.; SYTCH, M.; GULATI, R. Environmental demands and the emergence of social structure: technological dynamism and interorganizational network forms. **Administrative Science Quarterly**, v. 61, n.1, p. 52-86, 2016.

TEECE, D. J. Competition, cooperation, and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 18, p. 1-25, 1992.

_____. Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy. **Research Policy**, v. 15, n. 6, p. 285-305, 1986.

_____.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, 1997.

TEMPEL, A. *et al.* **Subsidiary responses to institutional duality: Collective representation practices of US multinationals in Britain and Germany.** *Human Relations*, v. 59, n. 11, p. 1543-1570, 2006.

TIDD, J. Innovation Management in Context: environment, organization and performance. **International Journal of Management Reviews**, v. 3, n. 3, p. 169-183, September, 2001.

_____.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação.** 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIRONI, L. F.; CRUZ, B. **Inovação incremental ou radical: há motivos para diferenciar?** Uma abordagem com dados da PINTEC. Rio de Janeiro: Ipea, 2008. (Texto para Discussão n. 1.360). Disponível em: <<http://site.protec.org.br/uploads/paginas/file/publicacoes/9%20Ipea.pdf>>. Acesso: 12 de agosto de 2014.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. **Handbook de Estudos Organizacionais.** São Paulo: Atlas, 1999, v. 1, p.194-217.

TORRES, R. L. **A indústria automobilística brasileira: uma análise de cadeia de valor.** Florianópolis: UFSC, 2011.

_____.; CARIO, S. A. F. A governança da cadeia global de valor na indústria automobilística: um estudo de caso. **Revista Econômica**, Niterói, v. 14, n. 1, p. 73-91, junho 2012.

TRIST, E. L. **A Concept of Organizational Ecology** – an invited address to the three Melbourne Universities. Melbourne, 1976.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1992.

TURANO, L. M.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A.; ESTEVES, F. Leveraging Innovation through International Alliance Portfolios: Results of a Bibliometric Study of Citations and Co-Citations between 2001 and 2014. In: **Proceedings of EIBA 2014 Conference**, Uppsala, Sweden. p. 11-13. December 2014.

TURNER, J. C. **Social Influence.** Pacific Groove: Brooks/Cole, 1991.

TUSHMAN, M. L.; KATZ, R. External communication and project performance – na investigation into the role of gatekeepers. **Management Science**, v. 26, n. 11, p. 1071–1085, 1980.

UNIAUTO – Universidade Automotiva. Disponível em: <<https://universidadeautomotiva.wordpress.com/category/geral/associacoes/>>. Acesso em: 20 de setembro de 2016.

UTTERBACK, J. M. The process of technological innovation within the firm. **Academy of Management Journal**, v. 14, n. 1, p.75-88, 1971.

VAN DER MEER, H. Open Innovation – The Dutch Treat: Challenges in Thinking in Business Models. **Creativity and Innovation Management**, v. 16, n. 2, 2007.

VANALLE, R. M.; SALLES, J. A. A. Relação entre montadoras e fornecedores: modelos teóricos e estudos de caso na indústria automobilística brasileira. **Revista Gestão e Produção**. São Carlos, v. 18, n. 2, p. 237-250, 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VILLAS, M. V.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A.; RUSSO, G. M. Bibliographical research method for business administration studies: a modelbased on scientific journal ranking. **Brazilian Administration Review (BAR)**, v. 5, n. 2, p. 139-159, 2008.

VOLLMANN, T. E. **The transformation imperative**: achieving market dominance through radical change. Boston, MA: Harvard Business Scholl Press, 1996.

VOLPATO, G. Carmakers internationalisation strategies: An overview. **La Lettre du Gerpisa**, n. 158, p. 2-5, 2002.

VON HIPPEL, E. **Lead users: a source of novel product concepts**. Management Science, v. 32, n. 7, p. 791–805, 1986.

WASSMER, U. Alliance portfolios: A Review and Research Agenda. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 141-171, 2010.

_____.; DUSSAUGE, P. Value creation in alliances portfolios: The benefits and costs of network resource interdependencies. **European Management Review**, v. 8, n.1, p. 47-64, 2011.

WEBER, R. P. **Basic Content Analysis**. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1990.

WELLE, D. **Crise no setor automotivo não afugenta montadoras**. Disponível em: <<http://www.cartacapital.com.br/economia/crise-no-setor-automotivo-nao-afugenta-montadoras-6532.html>>. Acesso: 17 de abril de 2016.

WERNERFELT, B. A. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**. v. 5, n. 2, p.171-180, 1984.

WESTNEY, D. E. Institutionalization theory and the multinational corporation. In: GHOSHAL, S.; WESTNEY, D. E. (Eds.), **Organization theory and the multinational corporation**: New York: St. Martin's Press, p. 53-76. 1993.

WILLIAMSON, O. Strategizing, economizing and economic organization. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 75-94, Winter 1991.

_____. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. Free Press, New York, 1985.

_____. The logic of economic organization. **Journal of law, economics and organization**, Oxford, v. 4, p. 65-93, 1988.

_____. The modern corporation: origins, evolution, attributes **The Journal of Economic Literature**, v. 19, n. 4, p. 1537-1568, 1981.

WILLIAMSON, P. J.; MEEGAN, S. T. **Alliances as Innovation Accelerators**: The Case of NTT Do CoMo's i-mode and 3 G Mobile Telecommunications. Insead Working paper 2002/127 ABA, 2002.

WOMACK, J. P.; JONES, D.; ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 347p. 1992.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J, PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

WUYTS, S.; SHANTANU, D.; STREMERSCHE, S. Portfolios of Interfirm Agreements in Technology-Intensive Markets: Consequences for Innovation and Profitability, **Journal of Marketing**, v. 68, n. 4, p. 88–100, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.

ZAJAC, E. J.; KRAATZ, M. S.; BRESSER, R. K. F. Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative approach to Strategic Change. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 429–453, 2000.

ZESCHKY, M.; WIDENMAYER, B., GASSMANN, O. Organising for reverse innovation in Western MNCs: the role of frugal product innovation capabilities. **International Journal of Technology Management**, v. 64, n. 2, p. 255-275, 2014.

ZIVIANI, F. A. **Dinâmica de Conhecimento e Inovação no Setor Elétrico Brasileiro**: Proposta de um Conjunto de Indicadores Gerenciais. Minas Gerais, 321p. Tese de Doutorado em Ciência da Informação – Universidade Federal de Minas Gerais, 2012.

ZOUAIN, D. M.; MARTINS FILHO, E. O. Transformação Tecnológica e Estratégia Competitiva: Um Estudo Multicaso. **READ - Revista Eletrônica da Administração** (UFRGS), Porto Alegre, v. 10, n. 37, 2004.

Anexos

Anexo 1 – Questionário aplicado às montadoras GAMA e DELTA

Enviado por email e preenchido de forma eletrônica pelos respondentes.



Prezado Participante,

A pesquisa a seguir faz parte de um trabalho maior conduzido pela Dra. T. Diana L. v. A. de Macedo-Soares, professora titular do departamento de administração da PUC-RIO (Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro), pesquisadora do CNPq (PQ-1B) e coordenadora da FAPERJ (ADM/ECO), que visa consolidar a construção de modelos analíticos de gestão estratégica, com foco nos portfólios de alianças em empresas instaladas no Brasil.

O objetivo deste estudo é captar as percepções dos executivos das empresas multinacionais, montadoras do setor automobilístico instaladas no Brasil e dos seus principais fornecedores, sobre o impacto dos relacionamentos estratégicos, notadamente portfólios de alianças, no desempenho em inovação da empresa. O levantamento está direcionado aos executivos que participam nas decisões estratégicas e gerenciais das empresas.

Este questionário não é um teste (não há uma resposta certa ou errada). Se uma pergunta não puder ser respondida por qualquer motivo, ela será desconsiderada. No entanto, ressalta-se a importância das informações fornecidas para o desenvolvimento do estudo, e, solicitamos seu apoio para obter respostas que representem o mais fidedignamente a realidade.

Por favor, note que a participação nesta pesquisa é voluntária. Os dados obtidos, a partir desta pesquisa, serão tratados em absoluto sigilo e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos. Sob nenhuma circunstância serão revelados dados ou informações fornecidas pelos entrevistados, nem serão utilizados para quaisquer outros fins que não o acadêmico aqui proposto.

Os resultados finais deste estudo podem conter fragmentos das opiniões dos respondentes. No entanto, nós garantimos que as identidades dos entrevistados não serão divulgadas e que as respostas ou comentários não serão considerados, em nenhuma hipótese, como uma posição "oficial" da empresa.

Em caso de dúvidas sobre esta pesquisa, entre em contato com:

Clarice Breviglieri Porto
Professora na UFJF e doutoranda em administração na PUC-RIO
E-mail: clarice.b.porto@gmail.com

T. Diana L. van Aduard de Macedo-Soares, Ph D
Professor Titular de Gestão Estratégica
Coordenadora de pesquisa sobre Gestão Estratégica de empresas em alianças/redes
PUC-Rio/ instituto de administração de empresas
www.strategy-research.com
E-mail: tdiana.vanduardmacedosoares@gmail.com

Desde já agradecemos sua colaboração!



Instruções para preenchimento:

1. Para responder às questões, basta assinalar no espaço reservado para as respostas.
2. Quando for o caso e estiver indicado, múltiplas respostas poderão ser assinaladas.
3. Caso seja de seu interesse, quaisquer informações adicionais podem ser enviadas em folhas avulsas anexas ao questionário.
4. Atenção! Algumas questões contêm instruções especiais de preenchimento.

Muitas perguntas deste questionário são do tipo “avalie a seguinte afirmação”. As opções de resposta estarão divididas em três alternativas, em ordem crescente de concordância, conforme exemplo abaixo, além da opção “Não se Aplica”. O respondente deve marcar uma única alternativa, sendo esta a que melhor reflete a sua visão sobre a pergunta feita.

Exemplo:

Não se aplica	Afirmativas	D	ND NC	C

Onde,

D = Discordo

ND/NC = Nem Discordo Nem Concordo

C = Concordo

Parte 1: Identificação do respondente

1 - Em qual empresa você trabalha? _____

2 - Por favor indique a área da qual você faz parte:

- ☐ Executiva
- ☐ Planejamento
- ☐ Engenharia
- ☐ P&D (inovação, desenvolvimento de produto/processo)
- ☐ Marketing
- ☐ Área Comercial
- ☐ Técnica (Produtos, Serviços, Processos)
- ☐ Jurídica ou Normas e Regulamentos
- ☐ RH
- ☐ Área de Relacionamentos
- ☐ ☐ Outra, especifique por favor _____

3 - Aproximadamente quantas pessoas se reportam a você ou pertencem a mesma área que você?

4 - Qual o seu nível hierárquico

- ☐ Direção
- ☐ Alta gerência
- ☐ Média gerência
- ☐ 1º nível de gerência
- ☐ Supervisor / Coordenador
- ☐ Técnico
- ☐ ☐ Outro, especifique por favor: _____

5 - Indique a quanto tempo você trabalha para a empresa atual:

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ Entre 1 a 5 anos
- ☐ Entre 5 a 10 anos
- ☐ ☐ Mais do que 10 anos _____
- ☐ Ex-funcionário, por quanto tempo trabalhou na empresa _____

Parte 2: Perfil estratégico da empresa

1 - Na sua opinião, como se caracterizaria a estratégia adotada pela empresa (Marque, no máximo, 2 opções):

Definições para melhor suportar a resposta:

- Diferenciação por qualidade: Se dá pelo oferecimento de um produto ou serviço que, comparado aos concorrentes ou substitutos, não é fundamentalmente diferente, mas é considerado melhor, podendo ter como critério comparativo, por exemplo, maior confiabilidade, maior durabilidade ou melhor desempenho.
- Diferenciação por projeto: Se dá por meio de características distintas dos produtos ou serviços oferecidos pelo concorrente. Busca algo diferente e não necessariamente melhor. Está intimamente relacionada com inovação.
- Diferenciação por suporte: Sem alterar os atributos intrínsecos ao produto ou serviço, se dá pelo oferecimento de algo a mais, normalmente uma ampliação do nível de serviços agregados (formas e prazos de entrega, formas e prazos de financiamento e assistência técnica, por exemplo) ou produtos complementares (equipamentos periféricos, por exemplo).
- Diferenciação por imagem ou marca: Considerando que os atributos de produtos ou serviços são as diversas formas como os consumidores os percebem, comparativamente aos produtos ou serviços concorrentes ou substitutos, um meio de diferenciá-los é a imagem/marca, usualmente criada através da propaganda e de técnicas de promoção.

- Diferenciação por preço: Quando os atributos entre produtos ou serviços concorrentes ou substitutos forem similares, uma forma de diferenciá-los pode ser o preço.
- Diferenciação por inovação (desenvolvimento e lançamento de produtos/soluções novos, ou desenvolvimento e uso de processos com melhorias inovadoras)

- ☐ Diferenciação baseada em qualidade (percebida pelo consumidor como melhor, apesar de apresentar características similares quando comparado aos concorrentes)
- ☐ Diferenciação baseada em projeto (características distintivas, diferentes, no projeto do produto/solução, mas não necessariamente melhores)
- ☐ Diferenciação baseada em suporte (algo além dos serviços básicos de pós-venda)
- ☐ Diferenciação baseada em imagem/marca (a imagem da marca e a reputação da empresa são os principais diferenciais perante a concorrência)
- ☐ Diferenciação baseada em preço (preço baixo/alto utilizado como diferencial para a venda do produto)
- ☐ Diferenciação baseada em inovação de produto ou processo (desenvolvimento e lançamento de produtos/soluções novos, ou desenvolvimento e uso de processos com melhorias inovadoras)
- ☐ Não identifico diferenciação na estratégia.

2 - Na sua opinião, como você classifica a estratégia internacional adotada pela empresa?

Definições para melhor apoiar a sua resposta:

As estratégias relacionadas com o contexto global poderiam ser classificadas como:

- Estratégia Multidoméstica: estratégia internacional, onde ambas as decisões estratégicas e operacionais são descentralizadas e sob a responsabilidade de cada unidade de negócio nos diferentes países em que a empresa opera. Esta estratégia permite que a unidade de negócios local adapte seus produtos para o mercado local.
- Estratégia Global: estratégia internacional com o objetivo principal de competir em mercado-chaves selecionadas no mundo. Com base nesta estratégia, a empresa oferece produtos, serviços ou soluções padronizadas, através de atividades integradas que são coordenadas globalmente. As orientações competitivas são ditadas pela matriz.
- Estratégia Transnacional: estratégia internacional apresentando características globais, mas que busca customizar suas ofertas ao mercado local, a fim de satisfazer os desejos e necessidades dos consumidores do país no qual são oferecidos. Conta com a eficiência global, mas assegura a flexibilidade necessária para a customização de forma coordenada com os seus parceiros, clientes e fornecedores.
- Estratégia Global Multinegócios: Estratégia similar a transnacional, mas considera cada atividade de valor agregado como potencial negócio. Cada divisão da empresa é tratada como um centro de lucro. Existe relativa independência, com fraco controle administrativo e forte fiscalização financeira.

- ☐ Multi Doméstica
- ☐ Global
- ☐ Transnacional
- ☐ Global Multinegócios
- ☐ Não tenho condições de avaliar

Parte 3: Participação da empresa em alianças e portfólio/redes de alianças

Definições para melhor suportar as respostas:

Alianças são arranjos voluntários entre empresas que envolvem troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços. As alianças são consideradas estratégicas quando contribuem diretamente para a vantagem competitiva da empresa.

Portfólios de alianças é a rede composta por uma empresa focal e suas ligações diretas, bem como as ligações entre seus parceiros que deve ser considerada, no âmbito da sua rede de valor.

1 - Avalie as afirmações abaixo quanto ao seu nível de concordância:

	D	ND NC	C
A participação da empresa em alianças e portfólios/redes de alianças é parte fundamental da estratégia voltada à inovação da empresa.			
A participação da empresa em alianças e portfólios/redes de alianças é parte fundamental da estratégia de sua empresa quanto ao tratamento das incertezas do macro ambiente político-institucional.			

2 - Quais fatores são determinantes para o estabelecimento de alianças estratégicas na sua empresa? (Marcar no máximo 5 opções):

- ☐ Acesso a novos conhecimentos/informações com vistas a desenvolver em conjunto e comercializar novos produtos para o Mercado.
- ☐ Acesso a novos conhecimentos/informações com vistas ao desenvolvimento de melhorias significativas em seus produtos existentes e na comercialização destes.
- ☐ Acesso a novos conhecimentos/informações com vistas a desenvolver processos novos ou melhorados
- ☐ Posicionamento frente a mudanças políticas e institucionais.
- ☐ Obter legitimidade, aceitação e reconhecimento.
- ☐ Economias de escala
- ☐ Aprendizagem com parceiros.
- ☐ Gerenciamento de riscos e incertezas.
- ☐ Compartilhamento de custos.
- ☐ Redução de custos de entrada em novos mercados.
- ☐ Redução de custos de entrada em novos clientes.
- ☐ Compartilhamento de recursos / talentos / competências complementares.
- ☐ Estreitamento de relações comerciais.
- ☐ Acesso ao capital de informações proporcionadas por novos relacionamentos
- ☐ Acesso ao capital social proporcionado por novos relacionamentos
- ☐ Acesso ao capital político proporcionado por novos relacionamentos
- ☐ Não se aplica.

Definição para melhor suportar a resposta:

Substitutos: produtos/serviços que fornecem um benefício final igual ou superior ao cliente, comprometendo a adoção do produto/serviço da sua empresa. (Ex. transporte público coletivo; motocicletas, bicicletas...)

Complementador: Ator que oferece produtos/serviços que complementam o seu produto/serviço, tornando-o mais valioso para o cliente. (Ex. institutos de pesquisa ou universidades)

Concorrentes-chave: empresas que concorrem nos mesmos mercados com produtos semelhantes, possuem poder de barganha equivalente ou *market share* da mesma ordem de grandeza.

Clientes-chave: concessionárias, revendas ou grupos que trazem maior receita para a empresa.

Fornecedores-chave: empresas de autopeças (peças, acessórios, cabines, motores, carrocerias...) que fornecem insumos ou serviços diretamente para a empresa (fornecedores primários, de 1º nível) representando grande parcela do seu custo.

3 - A empresa estabelece alianças e portfólios/redes de alianças estratégicas voltadas à inovação com...

Atores	Sim	Não	Não sei
Clientes-chave			
Fornecedores			
Substitutos			
Concorrentes-chave			
Novos entrantes			
Complementadores			
Órgãos governamentais/ Reguladores			
Empresas do próprio grupo			
Associações de classe			

4 - As alianças estratégicas nas quais sua empresa participa são tipicamente ... (marcar apenas a alternativa que melhor corresponda à afirmação proposta)

Definições para melhor suportar a resposta:

- Alianças bilaterais: São as alianças construídas entre duas entidades, por exemplo, entre sua empresa e um parceiro.
- Alianças multilaterais: São as alianças construídas com mais de duas entidades, por exemplo, entre sua empresa e diversos fornecedores para o desenvolvimento de um novo produto ou serviço.

- ☐ Bilaterais
- ☐ Multilaterais
- ☐ Ambos
- ☐ Não participa de alianças
- ☐ Não sei

5 - Indique os nomes e tipos de empresas / organizações com as quais a sua empresa tem alianças estratégicas orientadas à inovação, consideradas por você como as mais importantes, dentre cada categoria de atores:

Atores	Tipo de empresa					
	Governo	Estatual	Grupos de negócios	Firmas locais e cooperativas	Produtores do setor informal	Corporações multinacionais
Clientes	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Fornecedores	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Substitutos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Concorrentes	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Novos entrantes	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Complementadores	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Órgãos governamentais / Reguladores	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Empresas do próprio grupo	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Associações de classe	☐	☐	☐	☐	☐	☐

6 - Selecione os principais tipos de alianças orientadas à inovação mais utilizados por sua empresa com cada tipo de parceiro (Marque no máximo três opções para cada tipo de parceiro):

Alianças	Clientes	Fornecedores	Substitutos	Concorrentes	Novos Entrantes	Complementadores (por ex. Universidades institutos de pesquisa...)	Órgãos governamentais/ regulamentadores	Empresas do Grupo	Associações de classe
Joint venture									
Participação Acionária Cruzada (cross-license)									
Investimento Acionário Minoritário									
P&D em Conjunto									
Consórcio modular									
Acordo /Contrato de Fornecimento – Co-fabricação									
Desenvolvimento / Co-produção									
Comercialização / Marketing em Conjunto									
Condomínio industrial									
Licenciamento de patente ou know-how									
Transferência de Tecnologia									
Acordo /Contrato de P&D									
Acordo /Contrato de Fornecimento de Outros Insumos / Materiais									
Acordo /Contrato de Prestação de Serviços									
Acordo/ Contrato de Fornecimento Spot ou Curto Prazo									
Acordo /Contrato de terceirização									
Associações									

7 - Como você avalia o impacto das alianças e portfólios/redes de alianças para o setor automotivo: Marcar apenas a alternativa que melhor corresponda à afirmação proposta:

	Aumenta	Reduz	Neutro
Poder de barganha dos fornecedores			
Poder de barganha dos clientes			
Capacidade de evitar substitutos			
Capacidade de lidar com fatores políticos			
Capacidade de lidar com fatores demográficos			
Capacidade de lidar com fatores culturais			
Capacidade de lidar com fatores econômicos			
Capacidade de lidar com fatores institucionais			
Barreiras de entrada no setor de distribuição			
Grau de rivalidade entre concorrentes			

8 - Ao estabelecer alianças e portfólios/redes de alianças, quais dentre os critérios a seguir são utilizados para buscar alinhamento de interesses entre sua empresa e os parceiros?

- ☐ Estratégia operacional compatível
- ☐ Cultura corporativa similar ou compatível
- ☐ Estilo gerencial compatível
- ☐ Complementaridade de recursos
- ☐ Complementaridade de produtos e serviços

- ☐ Nível de aceitação dos clientes
- ☐ Distância geográfica pouca significativa
- ☐ Não possui critérios pré-concebidos

Parte 4: Caracterização das alianças e portfólio/redes de alianças

Definições para melhor suportar as respostas:

Densidade: proporção de ligações globais identificadas no portfólio/redes de alianças da empresa, em relação ao número máximo de ligações globais possíveis. Considera-se também as ligações entre os parceiros da empresa. Quanto mais ligações e mais conectadas entre si, maior a densidade

Escopo: amplitude do portfólio/redes de alianças da empresa em termos de mercado geográfico, grupo de clientes ou segmento de mercado. Quanto mais específica for a aliança mais restrito é seu escopo.

Centralidade: posição relativa da empresa focal em relação aos demais componentes do portfólio/redes de alianças. Quanto maior for o relacionamento inter firma da empresa focal com os demais membros, maior a sua centralidade e maior a influência da empresa no portfólio/rede de alianças.

Diversidade: diferenças funcionais, geográficas ou institucionais, vindo dos diferentes tipos de alianças no portfólio/redes de alianças.

1 - Quanto à densidade (proporção de ligações globais) do portfólio/redes de alianças voltado ao desempenho em inovação da empresa as alianças estabelecidas com cada tipo de parceiro podem ser classificadas como:

Atores / parceiros	Alta densidade	Baixa densidade	Não se aplica
Clientes			
Fornecedores			
Concorrentes			
Substitutos			
Novos entrantes			
Complementadores			
Órgãos governamentais/reguladores			
Empresas do grupo			
Associações de classe			

2 - Quanto ao escopo (amplitude e número de ligações) do portfólio/redes de alianças voltado ao desempenho em inovação da empresa as alianças estabelecidas com cada tipo de parceiro podem ser classificadas como:

Atores / parceiros	Ampla (Muitas ligações)	Restrita (Poucas ligações)	Não se aplica
Clientes			
Fornecedores			
Concorrentes			
Complementares			
Novos entrantes			
Complementadores			
Órgãos governamentais/ Reguladores			
Empresas do grupo			
Associações de classe			

3 - Quanto ao escopo geográfico do portfólio/redes de alianças voltado ao desempenho em inovação da empresa as alianças estabelecidas com cada tipo de parceiro podem ser classificadas como:

Atores / parceiros	Locais	Regionais	Globais	Não se aplica
Clientes				
Fornecedores				
Concorrentes				
Complementares				
Novos entrantes				
Complementadores				
Órgãos governamentais/reguladores				
Empresas do grupo				
Associações de classe				

4 - Quanto à centralidade, a empresa tende a estar em que posição em relação a cada tipo de parceiro do portfólio/redes de alianças voltado ao desempenho em inovação:

Atores / parceiros	Central	Intermediária	Periférica	Não sabe
Clientes				
Fornecedores				
Concorrentes				
Substitutos				
Novos entrantes				
Complementadores				
Órgãos governamentais/reguladores				
Empresas do grupo				
Associações de classe				

5 - Quanto à diversidade das alianças do portfólio/redes de alianças voltado ao desempenho em inovação da empresa as alianças estabelecidas com cada tipo de parceiro podem ser classificadas como:

Atores / parceiros	Pouca	Moderada	Alta	Não se aplica
Clientes				
Fornecedores				
Concorrentes				
Substitutos				
Novos entrantes				
Complementadores				
Órgãos governamentais/reguladores				
Empresas do grupo				
Associações de classe				

Definição para melhor suportar as respostas:

Recurso-chave: recursos ou competências empresariais complementares, valiosos, inimitáveis e sem substituição, relevantes para a obtenção das metas empresariais, trazidos para a empresa por meio dos portfólios de alianças/redes. Exemplos: informação, conhecimento, capacidades de aprendizagem, de absorção, etc.

6 - Que tipo de recursos-chave pertinentes ao desempenho em inovação, a empresa busca em seus parceiros por meio portfólio/redes de alianças? (Marque apenas os principais para cada categoria de parceiros)

	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Substitutos	Novos entrantes	Complementadores	Empresas do Grupo	Associações de classe	Órgãos governamentais/reguladores
Capital Social									
Capital Informacional									
Recursos físicos									
Recursos financeiros									
Recursos Tecnológicos									
Talentos e Habilidades									
Capacidade de Inovação									
Capital institucional									

7 - Classifique os recursos de cada um dos parceiros com os quais a sua empresa estabelece portfólio/redes de alianças estratégicas voltadas ao desempenho em inovação no que se refere ao conteúdo (oferta de recursos-chaves para a empresa) e volume (recursos-chaves trazidos para a empresa):

Atores / parceiros	Conteúdo			Volume			
	Rico em RC	Pobre em RC	Não se aplica	Abundante	Satisfatório	Insuficiente	Não se aplica
Clientes							
Fornecedores							
Substitutos							
Concorrentes							
Novos entrantes							
Complementadores							
Órgãos governamentais/ Reguladores							
Empresas do Grupo							

8 - Avalie a complementariedade dos recursos dos parceiros globais para o atingimento dos objetivos estratégicos da empresa em termos de alavancar seu desempenho em inovação:

Atores / parceiros	Alta complementariedade	Baixa complementariedade	Não se aplica
Clientes			
Fornecedores			
Substitutos			
Concorrentes			
Novos entrantes			

Complementadores			
Órgãos governamentais/reguladores			
Empresas do Grupo			
Associações de classe			

9 - Classifique o acesso da sua empresa aos recursos-chave de cada parceiro com os quais possui/estabelece alianças/redes estratégicas voltadas ao desempenho em inovação:

Atores / parceiros	Fácil	Difícil	Não se aplica
Clientes			
Fornecedores			
Substitutos			
Complementares			
Novos entrantes			
Complementadores			
Órgãos governamentais/reguladores			
Empresas do Grupo			
Associações de classe			

10 - Como você avaliaria cada tipo de parceiro no portfólio/redes de alianças voltado ao desempenho em inovação da empresa em termos de sua atuação geográfica.

Atores / parceiros	Internacional/Global	Nacional	Regional
Clientes			
Fornecedores			
Substitutos			
Complementares			
Novos entrantes			
Complementadores			
Órgãos governamentais/reguladores			
Empresas do Grupo			
Associações de classe			

11 - Avalie a força das conexões (ou o grau de comprometimento e formalização contratual) entre sua empresa e seus parceiros nas principais alianças estratégicas estabelecidas com vistas a alavancar o desempenho em inovação. Marcar apenas a alternativa que melhor corresponda à afirmação proposta.

Definições para melhor suportar a resposta:

A força das conexões pode ser entendida como o grau de dificuldade de rompimento das alianças, o grau de comprometimento entre parceiros, a durabilidade da aliança ou a dificuldade de substituição do parceiro por outro devido ao tipo de contrato ou acordo entre as partes.

Atores / parceiros	Fraca	Média	Forte	Não se aplica
Clientes				
Fornecedores				
Substitutos				
Concorrentes				
Novos entrantes				

Complementadores				
Órgãos governamentais/ Reguladores				
Empresas do Grupo				
Associações de classe				

12 - De forma geral, a natureza das principais alianças estratégicas no portfólio/redes de alianças estabelecidas por sua empresa com vistas a alavancar o desempenho em inovação é percebida como: Marcar apenas a alternativa que melhor corresponda à afirmação proposta.

Definições para melhor suportar a resposta:

A natureza das alianças pode ser caracterizada como *oportunista* (ganha-perde) quando apresenta componentes de rivalidade ou de vantagem competitiva desproporcional para algum dos parceiros, e colaborativa (ganha-ganha) quando apresenta equilíbrio de forças entre os parceiros.

Atores / parceiros	Oportunista	Colaborativa	Não sei especificar
Clientes			
Fornecedores			
Substitutos			
Concorrentes			
Novos entrantes			
Complementadores			
Órgãos governamentais/ Reguladores			
Empresas do Grupo			
Associações de classe			

13 - Classifique as principais alianças estratégicas do portfólio/redes de alianças voltados ao desempenho em inovação da empresa com cada tipo de parceiro, em termos de serem do tipo exploração ou de aproveitamento.

Definições para melhor suportar a resposta:

Exploração: aliança que visa desenvolver, explorar, descobrir novas competências junto com os parceiros para desenvolver novos produtos/processos/serviços, caracterizando inovações radicais.

Aproveitamento: aliança que visa aproveitar os conhecimentos e recursos já existentes nos parceiros ou na empresa focal para desenvolver produtos/processos/serviços com melhorias significativas, caracterizando inovações incrementais.

Atores / Parceiros	Exploração	Aproveitamento	Não se aplica
Clientes			
Fornecedores			
Substitutos			
Concorrentes			
Novos entrantes			
Complementadores			
Órgãos governamentais/reguladores			
Empresas do grupo			
Associações de classe			

Parte 5: Caracterização do desempenho em inovação da empresa

1 - O desempenho em inovação da empresa....

- ☐ é maior por fazer parte de redes de alianças.
- ☐ é menor por fazer parte de redes de alianças.
- ☐ ... não é alterado pela empresa fazer de redes de alianças.

Definições para melhor suportar a resposta:

Produto novo: é um bem ou serviço cujas características fundamentais diferem significativamente de todos os produtos previamente produzidos pela empresa.

Produto significativamente aperfeiçoado: bem ou serviço cujo desempenho foi substancialmente aumentado ou aperfeiçoado (melhor desempenho ou menor custo por meio de alterações na matéria-prima ou mudanças parciais em algum dos componentes).

Não são incluídas: mudanças estéticas ou de estilo.

2 - Responda as seguintes perguntas:

	Não	Sim
Nos últimos 5 anos a empresa introduziu <u>produtos novos para a empresa</u> , mas já existe no mercado nacional?		
Nos últimos 5 anos a empresa introduziu <u>produtos significativamente aperfeiçoados para a empresa</u> , mas já existe no mercado nacional?		
Nos últimos 5 anos a empresa introduziu <u>produtos novos para o mercado nacional</u> , mas já existe no mercado mundial?		
Nos últimos 5 anos a empresa introduziu <u>produtos significativamente aperfeiçoados para o mercado nacional</u> , mas já existe no mercado mundial?		
Nos últimos 5 anos a empresa introduziu <u>produtos novos para o mercado mundial</u> ?		
Nos últimos 5 anos a empresa introduziu <u>produtos significativamente aperfeiçoados para o mercado mundial</u> ?		
Nos últimos 5 a empresa desenvolveu algum produto novo no Brasil e depois esse foi adotado em outro país?		

Definições para melhor suportar a resposta:

Processo novo: introdução de tecnologia de produção nova; de novos métodos de oferta e entrega de produtos; de novos equipamentos e softwares em atividades de suporte à produção. Deve ser significativo em termos de aumento da qualidade do produto ou diminuição do custo unitário de produção e entrega.

Processo substancialmente aprimorado: introdução de tecnologia de produção aperfeiçoada; de métodos de oferta e entrega de produtos substancialmente aprimorados; de equipamentos e softwares em atividades de suporte à produção aperfeiçoados. Deve ser significativo em termos de aumento da qualidade do produto ou diminuição do custo unitário de produção e entrega.

Não são incluídas: mudanças pequenas ou rotineiras nos processos existentes ou puramente organizacionais.

3 - Responda as seguintes perguntas:

	Não	Sim
Nos últimos 5 anos a empresa introduziu <u>processos novos para a empresa</u> , mas já existe no setor nacional?		
Nos últimos 5 anos a empresa introduziu <u>processos substancialmente aprimorados para a empresa</u> , mas já existe no setor nacional?		
Nos últimos 5 anos a empresa introduziu <u>processos novos para o setor no Brasil</u> , mas já existe em outros países?		
Nos últimos 5 anos a empresa introduziu <u>processos substancialmente</u>		

<u>aprimorados para o setor no Brasil</u> , mas já existe em outros países?		
Nos últimos 5 anos a empresa introduziu <u>processos novos para a o setor em termos mundiais</u> ?		
Nos últimos 5 anos a empresa introduziu <u>processos substancialmente aprimorados para o setor em termos mundiais</u> ?		
Nos últimos 5 a empresa desenvolveu algum processo novo no Brasil e depois esse foi adotado em outro país?		

Definições para melhor suportar a resposta:

Inovação organizacional: novas técnicas de gestão ou de significativas mudanças na organização do trabalho e nas relações externas da empresa, com vistas a melhorar o uso de conhecimento, a eficiência dos fluxos de trabalho ou a qualidade dos bens e serviços. Oriundo de decisões estratégicas tomadas pela direção e constitui novidade organizativa para a empresa.

Inovação de marketing: implementação de novas estratégias ou conceitos de marketing. Supõe mudanças significativas no desenho/embalagem do produto, canais de vendas, sem alterar as características funcionais ou de uso. \visam abrir novos mercados ou reposicionar o produto no mercado.

4 - Responda as seguintes perguntas:

	Não	Sim
Nos últimos 5 anos a empresa introduziu novas técnicas de gestão para melhorar rotinas e práticas de trabalho?		
Nos últimos 5 anos a empresa introduziu novos métodos de trabalho visando distribuir responsabilidades e poder de decisão?		
Nos últimos 5 anos a empresa introduziu mudanças significativas nos conceitos/estratégia de marketing?		

Parte 6: Caracterização do contexto institucional nas alianças e portfólio/redes de alianças

1 - Avalie as afirmações abaixo quanto ao seu nível de concordância:

Avalie as afirmações abaixo quanto ao seu nível de concordância:	Concordo	Nem discordo nem concordo	Discordo
Existe similaridade entre as normas, leis e crenças seguidas pela empresa e por seus parceiros.	☐	☐	☐
É sua empresa que impõe as normas, leis, clima, requisitos operacionais, sistemas de desempenho e contrato que visem manter níveis de qualidade e desempenho, a serem seguidas pelos seus parceiros.	☐	☐	☐
É um dos seus parceiros que impõe as normas, leis, clima, requisitos operacionais, sistemas de desempenho e contrato que visem manter níveis de qualidade e desempenho, a serem seguidas pela sua empresa.	☐	☐	☐
Seus parceiros dependem para sua competitividade dos recursos financeiros, materiais, tecnológicos ou legais da sua empresa.	☐	☐	☐
Sua empresa depende para sua competitividade dos recursos financeiros, materiais, tecnológicos ou legais dos seus parceiros.	☐	☐	☐
Sua rede de alianças transaciona muito com agências do estado.	☐	☐	☐

Sua rede de alianças depende de uma única fonte de suporte para os recursos vitais.	☐	☐	☐
Sua empresa busca padronizar seus métodos e procedimentos de controle de trabalho a serem adotados pelos parceiros.	☐	☐	☐
Existe interação entre os profissionais da sua empresa e demais profissionais das empresas parceiras.	☐	☐	☐
São realizadas reuniões entre representantes, auditores da sua empresa com funcionários das empresas parceiras.	☐	☐	☐
Funcionários da sua empresa participam ativamente de associações profissionais.	☐	☐	☐
Ocorre migração de funcionários da sua empresa para outras empresas parceiras.	☐	☐	☐
Sua empresa busca no mercado profissionais “expert” para ocupar postos estratégicos na empresa.	☐	☐	☐
Os funcionários da sua empresa fazem treinamentos juntamente com funcionários de outras empresas parceiras.	☐	☐	☐
O relacionamento entre sua empresa e as principais empresas parceiras é incerto.	☐	☐	☐
As metas dentro da rede de alianças são muito ambíguas.	☐	☐	☐
As tecnologias dentro da rede de alianças são bastante incertas.	☐	☐	☐
Sua empresa segue as leis, regimentos e regras do setor criadas pelo governo, agências reguladoras e associações profissionais e organizações influentes.	☐	☐	☐
Sua empresa é monitorada pelos agentes reguladores acima.	☐	☐	☐
Sua empresa segue as mesmas leis, regimentos e regras que as demais empresas da rede de alianças.	☐	☐	☐
Sua empresa soluciona rapidamente e racionalmente as não conformidades geradas pelo não cumprimento das regras e que originaram punições e sanções à empresa.	☐	☐	☐
Os conselheiros da sua empresa participam de diferentes grupos de organizações na rede de alianças.	☐	☐	☐
Os conselheiros da sua empresa estão bem posicionados e centralizados na rede de alianças.	☐	☐	☐
Sua empresa adota políticas socialmente responsáveis.	☐	☐	☐
Sua empresa tem preocupação com a sustentabilidade.	☐	☐	☐
Sua empresa teve produto com destaque entre os mais vendidos no ano (últimos 5 anos) em pesquisas realizados no setor (J.D. Power, Revista Auto-Esporte, Carro do Ano, etc.)	☐	☐	☐
Sua empresa adota os procedimentos e/ou modelos estruturais das outras empresas parceiras.	☐	☐	☐

Se você selecionou concordo na pergunta: Sua empresa adota os procedimentos e/ou modelos estruturais das outras empresas parceiras. Responda:

Em qual (quais) circunstâncias sua empresa adota os procedimentos e/ou modelos estruturais das outras empresas parceiras?

- ☐ Desafios tecnológicos
- ☐ Exigências institucionais
- ☐ Ambas

2 - Onde se localiza o principal parceiro estrangeiro da sua empresa?

- ☐ Mercosul
- ☐ USA
- ☐ Outros países da América
- ☐ Europa
- ☐ Ásia
- ☐ África ou Oceania

3 - Existem diferenças (grandes – G; pequenas – P) entre sua empresa no Brasil e a matriz e entre sua empresa no Brasil e seu principal parceiros estrangeiro (identificado acima) na rede de alianças no que concerne às seguintes variáveis relativas ao setor automotivo.

	Matriz		Principal Parceiro Estrangeiro	
	G	P	G	P
As políticas governamentais para o setor são consistentes e transparentes.				
As políticas governamentais interferem negativamente no setor.				
As políticas governamentais interferem positivamente no setor.				
O governo estabelece regras de conteúdo local mínimo (medidas protecionistas).				
O governo privilegia empresas estatais.				
Existência de mecanismo de proteção a contratos.				
A legislação trabalhista é complexa.				
Existem regras de aprovação para investimento estrangeiro.				
Existência de leis de proteção a direitos de propriedade.				
Poder judiciário eficiente, que assegura o cumprimento e respeito às leis.				
O lazer e o entretenimento são importantes para a vida profissional.				
O sucesso profissional é valorizado.				
As autoridades são respeitadas.				
Superioridade das decisões individuais sobre as coletivas.				
Importância das relações de confiança no ambiente profissional.				
Grau de influência dos relacionamentos nos negócios.				
Presença de corrupção no sistema político.				
Imprevisibilidade da corrupção no sistema político.				
Existência de entraves burocráticos em diferentes níveis administrativos.				
Aplicação excessiva de regras.				
Profissionais estrangeiros sofrem preconceito.				

Preferência por adquirir produtos/serviços produzidos no próprio país.				
Prioridade para metas financeiras de curto prazo.				
As decisões são centralizadas nos níveis hierárquicos superiores				
Busca de inovação ou introdução de novas tecnologias e processos.				
Idioma e raízes coloniais.				
Nível de educação da população.				

4 - Identifique o principal parceiro nas alianças estratégicas estabelecidas com vistas a alavancar o desempenho em inovação e responda as questões a seguir:

Principal Parceiro	Atores				Tipo de Empresa							Nacionalidade		Tempo da relação	Se estrangeiro
	☐ Cliente	☐ Fornecedor	☐ Concorrente	☐ Complementadores	☐ Empresa do grupo	☐ Governo	☐ Estatal	☐ Grupo de negócios	☐ Firms locais e cooperativas	☐ Produtores do setor informal	☐ Multinacional	☐ Nacional	☐ Estrangeiro	Anos	País

5 - Considerando o principal parceiro responda as questões a seguir:

	Principal Parceiro	
	Sim	Não
A relação comercial é formalizada?	☐	☐
A relação técnica é formalizada?	☐	☐
Existe um documento formal (contrato)?	☐	☐
A relação é baseada em contrato verbal?	☐	☐
As informações trocadas durante a vigência da relação são suficientes para sua eficiência?	☐	☐
O monitoramento em termos de intensidade é suficiente?	☐	☐
O tempo da relação com seu parceiro influencia no monitoramento?	☐	☐
O tempo da relação influencia o risco de quebra de contrato?	☐	☐
São feitos muitos aditivos no contrato ao longo de seu período de vigência?	☐	☐
Sua empresa participa do capital social da empresa parceira?	☐	☐
Você percebeu má fé por parte do seu parceiro antes do contrato ser efetivado?	☐	☐
Você percebeu má fé por parte do seu parceiro durante a vigência do contrato?	☐	☐
Você já repetiu a mesma transação com este parceiro antes?	☐	☐
Existem outros parceiros que oferecem o mesmo produto/serviço dentro do portfólio/rede de alianças ou este parceiro é exclusivo, único?	☐	☐
O produto/serviço oferecido pelo parceiro apresenta alto grau de imprevisibilidade no mercado?	☐	☐
Esse parceiro fez algum tipo de investimento específico para sua empresa?	☐	☐
Existe alguma instalação ou equipamento específico para sua empresa?	☐	☐
A localização do parceiro é específica para poder atender a sua empresa?	☐	☐
Esse parceiro fez algum investimento específico em capital humano para atender a sua empresa?	☐	☐
Esse parceiro tem algum equipamento / ativo dedicado à sua empresa?	☐	☐

6 - O país de origem dos parceiros estrangeiros exerce alguma influência nas alianças e redes de aliança da empresa?

- ☐ sim
☐ Não

Se você selecionou SIM em: O país de origem dos parceiros estrangeiros exerce alguma influência nas alianças e redes de alianças da empresa. Responda:

Como você descreveria essa influência (positiva/negativa, facilita/dificulta a ligação ...) devido às diferenças de nacionalidade entre seus parceiros e sua empresa? Algum país/região é mais difícil?

Espaço reservado para comentários, caso seja do seu interesse.

Muito obrigada pelo seu tempo e colaboração!

Anexo 2 – Questionário aplicado aos fornecedores de autopeças

Enviado por email e preenchido de forma eletrônica pelos respondentes.

Parte 1: Identificação do respondente e da empresa

1 - A empresa é:

- ☐ Fornecedor de primeiro nível - Sistemistas (entregam sistemas de peças completos às montadoras)
- ☐ Fornecedor de segundo nível – produtores de peças e componentes que fornecem aos sistemistas
- ☐ Fornecedor de terceiro nível – fabricam peças isoladas, mais simples que as demais
- ☐ Fornecedor de peças de reposição

2 - A empresa fornece para

- ☐ Fabricação de automóveis e comerciais leves
- ☐ Fabricação de ônibus e caminhões
- ☐ Fabricação de máquinas agrícolas e de construção

3 - A empresa é:

- ☐ Multinacional
- ☐ Nacional

4 - A empresa é fornecedora para:

- ☐ Uma única montadora
- ☐ Várias montadoras
- ☐ Um sistemista
- ☐ Vários sistemistas
- ☐ Vários fornecedores
- ☐ Concessionária e/ou cliente final

5 - A empresa fornece:

- ☐ Apenas para o mercado local
- ☐ Para mercado local e Mercosul
- ☐ Para mercado global

6 - A empresa pertence a um:

- ☐ Condomínio industrial
- ☐ Consorcio modular
- ☐ Não sei responder

7 - Por favor indique a área na qual você faz parte:

- ☐ Executiva
- ☐ Planejamento
- ☐ Engenharia
- ☐ P&D (inovação, desenvolvimento de produto/processo)
- ☐ Marketing
- ☐ Área Comercial
- ☐ Técnica (Produtos, Serviços, Processos)
- ☐ Jurídica ou Normas e Regulamentos
- ☐ RH
- ☐ Área de Relacionamentos
- ☐ Outra, especifique por favor _____

8 - Qual o seu nível hierárquico:

- ☐ Direção
☐ Alta gerência
☐ Média gerência
☐ 1º nível de gerência
☐ Supervisor / Coordenador
☐ Técnico
☐ Outro, especifique por favor: _____

9 - Indique a quanto tempo você trabalha para a empresa atual:

- ☐ Menos de 1 ano
☐ Entre 1 a 5 anos
☐ Entre 5 a 10 anos
☐ Mais do que 10 anos

Parte 2: Participação da empresa em alianças e portfólio/redes de alianças

Definições para melhor suportar as respostas:

Alianças são arranjos voluntários entre empresas que envolvem troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços.

Portfólios de alianças é a rede composta por uma empresa focal e suas ligações diretas, bem como as ligações entre seus parceiros.

1 - Avalie as afirmações abaixo quanto ao seu nível de concordância:

	D	ND NC	C	Não se aplica
A participação da empresa em alianças e portfólios/redes de alianças é parte fundamental da estratégia voltada à inovação da empresa.				
A participação da empresa em alianças e portfólios/redes de alianças é parte fundamental da estratégia de sua empresa quanto ao tratamento das incertezas do macro ambiente político-institucional.				

2 - Quais fatores são determinantes para o estabelecimento de alianças estratégicas na sua empresa? (Marcar no máximo 5 opções):

- ☐ Acesso a novos conhecimentos/informações com vistas a desenvolver em conjunto e comercializar novos produtos para o Mercado.
☐ Acesso a novos conhecimentos/informações com vistas ao desenvolvimento de melhorias significativas em seus produtos existentes e na comercialização destes.
☐ Acesso a novos conhecimentos/informações com vistas a desenvolver processos novos ou melhorados
☐ Posicionamento frente a mudanças políticas e institucionais.
☐ Obter legitimidade, aceitação e reconhecimento.
☐ Economias de escala
☐ Aprendizagem com parceiros.
☐ Gerenciamento de riscos e incertezas.
☐ Compartilhamento de custos.
☐ Redução de custos de entrada em novos mercados.
☐ Redução de custos de entrada em novos clientes.
☐ Compartilhamento de recursos / talentos / competências complementares.
☐ Estreitamento de relações comerciais.
☐ Acesso ao capital de informações proporcionadas por novos relacionamentos
☐ Acesso ao capital social proporcionado por novos relacionamentos
☐ Acesso ao capital político proporcionado por novos relacionamentos
☐ Não se aplica.

3 - As alianças estratégicas nas quais sua empresa participa são tipicamente ... (marcar apenas a alternativa que melhor corresponda à afirmação proposta)

- ☐ Bilaterais (entre sua empresa e a montadora/fornecedor)
- ☐ Multilaterais (entre sua empresa e diversas montadoras/fornecedores)
- ☐ Ambos
- ☐ Não participa de alianças
- ☐ Não sei

4 - A empresa estabelece alianças estratégicas voltadas à inovação com os atores abaixo?

	Sim	Não	Não sei
Clientes (montadora)	☐	☐	☐
Fornecedores (empresas que fornecem diretamente para a empresa)	☐	☐	☐
Concorrentes	☐	☐	☐
Complementadores (ex. institutos de pesquisa ou universidades)	☐	☐	☐
Empresas do próprio grupo	☐	☐	☐
Associações de classe	☐	☐	☐

5 - Selecione os principais tipos de alianças orientadas à inovação mais utilizados por sua empresa com a montadora (Marque três principais opções):

- ☐ Joint venture
- ☐ Participação Acionária Cruzada (cross-license)
- ☐ Investimento Acionário Minoritário
- ☐ P&D em Conjunto
- ☐ Consórcio modular
- ☐ Acordo /Contrato de Fornecimento – Co-fabricação
- ☐ Desenvolvimento / Co-produção
- ☐ Comercialização / Marketing em Conjunto
- ☐ Condomínio industrial
- ☐ Licenciamento de patente ou know-how
- ☐ Transferência de Tecnologia
- ☐ Acordo /Contrato de P&D
- ☐ Acordo /Contrato de Fornecimento de outros insumos / materiais
- ☐ Acordo /Contrato de Prestação de Serviços
- ☐ Acordo/ Contrato de Fornecimento Spot ou Curto Prazo
- ☐ Acordo /Contrato de terceirização
- ☐ Associações

6 - Ao estabelecer alianças e portfólios/redes de alianças, quais dentre os critérios a seguir são utilizados para buscar alinhamento de interesses entre sua empresa e os parceiros?

- ☐ Estratégia operacional compatível
- ☐ Cultura corporativa similar ou compatível
- ☐ Estilo gerencial compatível
- ☐ Complementaridade de recursos
- ☐ Complementaridade de produtos e serviços
- ☐ Nível de aceitação dos clientes
- ☐ Distância geográfica pouca significativa
- ☐ Não possui critérios pré-concebidos

Parte 3: Caracterização das alianças e portfólio/redes de alianças

1 - Como se caracteriza as alianças com a principal montadora em relação à proporção das ligações identificadas em relação ao número máximo de ligações possíveis (densidade da rede).

- ☐ Alta
- ☐ Baixa

2 - Como se caracteriza a aliança com a principal montadora em relação ao escopo (amplitude do segmento de mercado e grupo de clientes)

- ☐ Amplo
- ☐ Restrito

3 - As alianças com a montadora podem ser classificadas como

- ☐ Locais
- ☐ Regionais
- ☐ Globais

4 - Qual a posição da empresa dentro da rede em relação à montadora?

- ☐ Central
- ☐ Intermediária
- ☐ Periférica

5 - As diferenças funcionais, geográficas ou institucionais entre a empresa e a montadora é

- ☐ Pouca
- ☐ Moderada
- ☐ Alta

6 - O grau de comprometimento, a dificuldade de rompimento e formalização contratual entre a empresa e a montadora é

- ☐ Fraco
- ☐ Médio
- ☐ Forte

7 - Que tipo de recursos a empresa busca na montadora por meio das redes de alianças? (Marque apenas os principais)

- ☐ Capital Social
- ☐ Capital Informacional
- ☐ Recursos físicos
- ☐ Recursos financeiros
- ☐ Recursos tecnológicos
- ☐ Talentos e Habilidades
- ☐ Capacidade de Inovação
- ☐ Capital institucional

8 - O acesso da empresa aos recursos das montadoras é

- ☐ Fácil
- ☐ Difícil

9 - As principais alianças estratégicas com as montadoras são percebidas como:

- ☐ Oportunista (ganha-perde, vantagem competitiva desproporcional para algum dos parceiros)
- ☐ Colaborativa (ganha-ganha, equilíbrio de forças entre os parceiros)

10 - A empresa estabelece alianças com a a montadora visando (marcar a mais importante):

- ☐ desenvolver novos produtos/processos (inovações radicais)
- ☐ melhorias significativas nos processos/produtos existentes (inovações incrementais)

Parte 4: Caracterização do desempenho em inovação da empresa

1 - Avalie as afirmações abaixo quanto ao seu nível de concordância:

	D	ND NC	C
O desempenho em inovação da empresa é maior por fazer parte de portfólios/redes de alianças.			
O desempenho em inovação da empresa é menor por fazer parte de portfólios/redes de alianças.			
Fazer parte de portfólios/redes de alianças não impacta o desempenho em inovação da empresa			

Definições para melhor suportar a resposta:

Produto novo: é um bem ou serviço cujas características fundamentais diferem significativamente de todos os produtos previamente produzidos pela empresa.

Produto significativamente aperfeiçoado: bem ou serviço cujo desempenho foi substancialmente aumentado ou aperfeiçoado (melhor desempenho ou menor custo por meio de alterações na matéria-prima ou mudanças parciais em algum dos componentes).

Não são incluídas: mudanças estéticas ou de estilo.

2 - Responda as seguintes perguntas:

	Não	Sim
Nos últimos 5 anos a empresa introduziu <u>produtos novos para a empresa</u> , mas que já existe no mercado nacional?		
Nos últimos 5 anos a empresa introduziu <u>produtos significativamente aperfeiçoados para a empresa</u> , mas que já existe no mercado nacional?		
Nos últimos 5 anos a empresa introduziu <u>produtos novos para o mercado nacional</u> , mas que já existe no mercado mundial?		
Nos últimos 5 anos a empresa introduziu <u>produtos significativamente aperfeiçoados para o mercado nacional</u> , mas que já existe no mercado mundial?		
Nos últimos 5 anos a empresa introduziu <u>produtos novos para o mercado mundial</u> ?		
Nos últimos 5 anos a empresa introduziu <u>produtos significativamente aperfeiçoados para o mercado mundial</u> ?		
Nos últimos 5 a empresa desenvolveu algum produto novo no Brasil e depois esse foi adotado em outro país?		

Definições para melhor suportar a resposta:

Processo novo: introdução de tecnologia de produção nova; de novos métodos de oferta e entrega de produtos; de novos equipamentos e softwares em atividades de suporte à produção. Deve ser significativo em termos de aumento da qualidade do produto ou diminuição do custo unitário de produção e entrega.

Processo substancialmente aprimorado: introdução de tecnologia de produção aperfeiçoada; de métodos de oferta e entrega de produtos substancialmente aprimorados; de equipamentos e softwares em atividades de suporte à produção aperfeiçoados. Deve ser significativo em termos de aumento da qualidade do produto ou diminuição do custo unitário de produção e entrega.

Não são incluídas: mudanças pequenas ou rotineiras nos processos existentes ou puramente organizacionais.

3 - Responda as seguintes perguntas:

	Não	Sim
Nos últimos 5 anos a empresa introduziu <u>processos novos para a empresa</u> , mas que já existe no setor nacional?		
Nos últimos 5 anos a empresa introduziu <u>processos substancialmente aprimorados para a empresa</u> , mas que já existe no setor nacional?		
Nos últimos 5 anos a empresa introduziu <u>processos novos para o setor no Brasil</u> , mas que já existe em outros países?		
Nos últimos 5 anos a empresa introduziu <u>processos substancialmente aprimorados para o setor no Brasil</u> , mas que já existe em outros países?		
Nos últimos 5 anos a empresa introduziu <u>processos novos para a o setor em termos mundiais</u> ?		
Nos últimos 5 anos a empresa introduziu <u>processos substancialmente aprimorados para o setor em termos mundiais</u> ?		
Nos últimos 5 a empresa desenvolveu algum processo novo no Brasil e depois esse foi adotado em outro país?		

Definições para melhor suportar a resposta:

Inovação organizacional: novas técnicas de gestão ou de significativas mudanças na organização do trabalho e nas relações externas da empresa, com vistas a melhorar o uso de conhecimento, a eficiência dos fluxos de trabalho ou a qualidade dos bens e serviços. Oriundo de decisões estratégicas tomadas pela direção e constitui novidade organizativa para a empresa.

Inovação de marketing: implementação de novas estratégias ou conceitos de marketing. Supõe mudanças significativas no desenho/embalagem do produto, canais de vendas, sem alterar as características funcionais ou de uso. \visam abrir novos mercados ou reposicionar o produto no mercado.

4 - Responda as seguintes perguntas:

	Não	Sim
Nos últimos 5 anos a empresa introduziu novas técnicas de gestão para melhorar rotinas e práticas de trabalho?		
Nos últimos 5 anos a empresa introduziu novos métodos de trabalho visando distribuir responsabilidades e poder de decisão?		
Nos últimos 5 anos a empresa introduziu mudanças significativas nos conceitos/estratégia de marketing?		

Parte 5: Caracterização do contexto institucional nas alianças e portfólio/redes de alianças

1 - Avalie as afirmações abaixo quanto ao seu nível de concordância:

	D	ND NC	C
Na sua empresa existe similaridade entre as normas, leis e crenças seguidas pela empresa e a montadora.			
É sua empresa que impõe as normas, leis e crenças, ou seja, estrutura, clima e foco comportamental, requisitos operacionais, sistemas de desempenho e contrato que visem manter níveis de qualidade e desempenho, a serem seguidas pela montadora.			
É a montadora que impõe as normas, leis e crenças, ou seja, estrutura, clima e foco comportamental, requisitos operacionais, sistemas de desempenho e contrato que visem manter níveis de qualidade e desempenho, a serem seguidas pela sua empresa.			
A montadora depende para sua competitividade dos recursos financeiros, materiais, tecnológicos ou legais da sua empresa.			
Sua empresa depende para sua competitividade dos recursos financeiros, materiais, tecnológicos ou legais da montadora			
Seu portfólio/rede de alianças transacionam muito com agências do estado.			
Seu portfólio/rede de alianças depende de uma única fonte de suporte para os recursos vitais.			
Sua empresa busca padronizar seus métodos e procedimentos de controle de trabalho a serem adotados pela montadora.			
Existe interação entre os profissionais da sua empresa e demais profissionais da montadora.			
São realizadas reuniões entre representantes, auditores da sua empresa com funcionários da montadora.			
Funcionários da sua empresa participam ativamente de associações profissionais.			
Ocorre migração de funcionários da sua empresa para a montadora.			
Sua empresa busca no mercado profissionais “expert” para ocupar postos estratégicos na empresa.			

Os funcionários da sua empresa fazem treinamentos juntamente com funcionários da montadora.			
Sua empresa adota os procedimentos e/ou modelos estruturais da montadora.			
O relacionamento entre sua empresa e a montadora é incerto.			
As metas dentro do portfólio/rede de alianças são muito ambíguas.			
As tecnologias dentro do portfólio/rede de alianças são bastante incertas.			
Sua empresa segue as leis, regimentos e regras do setor criadas pelo governo, agências reguladoras e associações profissionais e organizações influentes.			
Sua empresa é monitorada pelos agentes reguladores acima.			
Sua empresa segue as mesmas leis, regimentos e regras que a montadora.			
Sua empresa soluciona rapidamente e racionalmente as não conformidades geradas pelo não cumprimento das regras e que originaram punições e sanções à empresa.			
Os conselheiros da sua empresa participam de diferentes grupos de organizações no portfólio/rede de alianças.			
Os conselheiros da sua empresa estão bem posicionados e centralizados no portfólio/rede de alianças.			
Sua empresa adota políticas socialmente responsáveis.			
Sua empresa tem preocupação com a sustentabilidade.			
Sua empresa teve produto com destaque entre os mais vendidos no ano (últimos 5 anos) em pesquisas realizados no setor.			

2 - O principal parceiro da sua empresa é:

- ☐ Uma montadora
☐ Um sistemista
☐ Outro fornecedor

3 - Existem diferenças (grandes – G; pequenas – P) entre a sua empresa e seu principal parceiro, no que concerne às seguintes variáveis relativas ao setor automotivo:

Fatores	Principal parceiro	
	G	P
As políticas governamentais para o setor são consistentes e transparentes.		
As políticas governamentais interferem negativamente no setor.		
As políticas governamentais interferem positivamente no setor.		
O governo estabelece regras de conteúdo local mínimo (medidas protecionistas).		
O governo privilegia empresas estatais.		
Existência de mecanismo de proteção a contratos.		
A legislação trabalhista é complexa.		
Existe regras de aprovação para investimento estrangeiro		
Existência de leis de proteção a direitos de propriedade		
Poder judiciário eficiente, que assegura o cumprimento e respeito às leis.		
O lazer e o entretenimento são importantes para a vida profissional		
O sucesso profissional é valorizado		
As autoridades são respeitadas		

Superioridade das decisões individuais sobre as coletivas.		
Importância das relações de confiança no ambiente profissional.		
Grau de influência dos relacionamentos nos negócios		
Presença de corrupção no sistema político.		
Imprevisibilidade da corrupção no sistema político.		
Existência de entraves burocráticos em diferentes níveis administrativos.		
Aplicação excessiva de regras.		
Profissionais estrangeiros sofrem preconceito.		
Preferência por adquirir produtos/serviços produzidos no próprio país.		
Prioridade para metas financeiras de curto prazo.		
As decisões são centralizadas nos níveis hierárquicos superiores		
Busca de inovação ou introdução de novas tecnologias e processos.		
Idioma e raízes coloniais.		
Nível de educação da população.		

4 - Considerando seu principal parceiro nas alianças estratégicas estabelecidas com vistas a alavancar o desempenho em inovação responda as questões a seguir:

	Principal Parceiro
Há quanto tempo existe a relação com....	
A relação comercial é formalizada?	☐ sim ☐ não
A relação técnica é formalizada?	☐ sim ☐ não
Existe um documento formal (contrato)?	☐ sim ☐ não
A relação é baseada em contrato verbal?	☐ sim ☐ não
As informações trocadas durante a vigência da relação são suficientes para sua eficiência?	☐ sim ☐ não
O monitoramento em termos de intensidade é suficiente?	☐ sim ☐ não
O tempo da relação com seu parceiro influencia no monitoramento?	☐ sim ☐ não
O tempo da relação influencia o risco de quebra de contrato?	☐ sim ☐ não
São feitos muitos aditivos no contrato ao longo de seu período de vigência?	☐ sim ☐ não
Sua empresa participa do capital social da empresa parceira?	☐ sim ☐ não
Você percebeu má fé por parte do seu parceiro antes do contrato ser efetivado?	☐ sim ☐ não
Você percebeu má fé por parte do seu parceiro durante a vigência do contrato?	☐ sim ☐ não
Você já repetiu a mesma transação com este parceiro antes?	☐ sim ☐ não
Existem outros parceiros que oferecem o mesmo produto/serviço dentro do portfólio/rede de alianças ou este parceiro é exclusivo, único?	☐ sim ☐ não
O produto/serviço oferecido pelo parceiro apresenta alto grau de imprevisibilidade no mercado?	☐ sim ☐ não
Esse parceiro fez algum tipo de investimento específico para sua empresa?	☐ sim ☐ não
Existe alguma instalação ou equipamento específico para sua	☐ sim ☐ não

empresa?	
A localização do parceiro é específica para poder atender a sua empresa?	☐ sim ☐ não
Esse parceiro fez algum investimento específico em capital humano para atender a sua empresa?	☐ sim ☐ não
Esse parceiro tem algum equipamento / ativo dedicado à sua empresa?	☐ sim ☐ não

5 - O país de origem do seu principal parceiro exerce alguma influência nas alianças e redes de aliança da empresa?

- ☐ Sim
☐ Não

Se sim, como você descreveria essa influência.

Espaço reservado para comentários, caso seja do seu interesse.

Muito obrigada pelo seu tempo e colaboração!