

## **O PAPEL DA INOVAÇÃO ABERTA NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS EM REDE: O CASO BRASIL FOODS**

### **Júlio César Bastos de Figueiredo**

Doutor em Física Nuclear pela Universidade de São Paulo – USP  
Professor da Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM  
jfigueiredo@espm.br (Brasil)

### **Augusto de Miranda Grieco**

Mestre em Administração pela Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM  
guto@espm.br (Brasil)

### **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo propor um modelo para as relações entre as atividades de inovação, sobretudo aberta, e a internacionalização de empresas em redes. A metodologia utilizada é qualitativa interpretativista, baseada em estudo de caso e análise de conteúdo. Busca-se analisar as relações entre os processos de internacionalização de empresas em rede e os processos de inovação aberta na literatura e em um caso real de empresa brasileira de grande porte. Constatou-se que a gestão de inovação nas empresas ultrapassa hoje a concepção de inovação tecnológica, e que a construção de redes internacionais ganha importância como disposição de vantagem competitiva de uma empresa ao atuar em mercados exteriores diversos. No estudo de caso feito, foi possível notar que uma importante contribuição da inovação aberta está no incremento da velocidade de aprendizagem organizacional.

**Palavras-Chave:** Operações Internacionais; Inovação; Estratégia de Internacionalização.

## 1 INTRODUÇÃO

Os temas inovação e inovação aberta tem tido destaque frequente em trabalhos acadêmicos, assim como o tema internacionalização de empresas. De acordo com uma pesquisa feita nas bases acadêmicas Emerald, Ebsco, Sage e Science Direct e apresentado na Tabela 1, é possível notar que os estudos que relacionam inovação e internacionalização têm crescido. Entretanto, os estudos que relacionam especificamente inovação aberta e internacionalização em redes ainda são escassos. Como um dos temas centrais da inovação aberta é a colaboração de empresas em rede, causa certa estranheza a falta de trabalhos que estudem em maior profundidade estes dois temas em conjunto, configurando-se assim uma lacuna teórica a qual este trabalho se propõe a tratar. Em uma análise dos trabalhos que continham os termos *internationalization* (internacionalização) e *open innovation* (inovação aberta) notou-se que estes não tratavam especificamente das relações entre a inovação aberta e o processo de internacionalização de empresas em redes. Dentre estes trabalhos podem ser destacados os desenvolvidos por Ahmad e Daghfous (2010), que focam o compartilhamento de conhecimento inter-organizacional, especialmente nas redes de conhecimento; Li e Tang (2010), que discutem os efeitos do conhecimento externo para as organizações e Serrano-Bedia, Lopez-Fernández e García-Piqueres (2010), que abordam a cooperação em pesquisa e desenvolvimento.

**Tabela 1:** Citações de inovação, inovação aberta e inovação em redes.

Base	Termos pesquisados	Total	2000	2005	2010
Emerald	(network innovation)	49	1	6	8
	(innovation and internationalization)	1396	30	71	178
	(open innovation and internationalization)	30	0	0	8
Ebsco	(network innovation)	1416	35	93	187
	(innovation and internationalization)	526	17	34	73
	(open innovation and internationalization)	7	0	1	5
Sage	(network innovation)	53	2	2	3
	(innovation and internationalization)	1654	10	8	28
	(open innovation and internationalization)	8	0	0	1
Science Direct	(network innovation)	275	9	12	38
	(innovation and internationalization)	3353	106	157	339
	(open innovation and internationalization)	69	0	2	14

**Fonte:** Pesquisa feita pelos autores nas bases de dados: Emerald, Ebsco, Sage e Science Direct, 2011.

No passado, os estudos que buscaram relacionar inovação e internacionalização se concentraram em duas vertentes; alguns estudaram o problema sob uma perspectiva macroeconômica (Narula & Zanfei, 2005; Simon & Cao, 2009), outros sob a ótica da microeconomia (Mathews &

Zander, 2007; Moen, Gavlen, & Endresen, 2004; Weerawardena & Mort, 2006). À vertente macroeconômica pertencem aproximações teóricas centradas nos padrões internacionais de mudança tecnológica, difusão da inovação e especialização tecnológica de um país. Já as pesquisas que assumem um ponto de vista microeconômico se encaixam em linhas de investigação que tratam da explicação do resultado de uma empresa a partir de sua especialização e de suas características internas.

Este trabalho adota a visão microeconômica para descrever as relações entre a inovação aberta e o processo de internacionalização, especificamente, a internacionalização em redes. Neste trabalho, as atividades de inovação realizadas nas empresas serão encaradas sob uma abordagem mais abrangente, que inclui as atividades de gestão da inovação, além das atividades de pesquisa e desenvolvimento da empresa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Inovação e Inovação Aberta**

O termo inovação pode ser entendido de diferentes maneiras. Inovação não é apenas um processo de criação de novas tecnologias ou simplesmente uma invenção. Por exemplo, Getz (2004) prega que inovação é o processo estratégico de reinvenção contínua do negócio e de criação de novos conceitos de negócio. Drucker (1986) atesta que inovação é uma mudança que cria uma nova dimensão de desempenho.

A maioria dos autores, entre eles Davila, Epstein e Shelton (2008), não imprimiram nenhuma definição ao conceito de inovação, preferindo considerar as diversas situações pragmáticas em que ela ocorre nas organizações. De acordo com estes autores a inovação não é uma revolução interna nas empresas, ela requer a elaboração de sólidos processos de gestão, além de uma organização apta a transformar planejamento ou ideias em processos e fatos. Para estes autores a inovação não significa apenas criatividade, mas principalmente a triagem das boas ideias aliada à sua viabilização, execução e implementação. A inovação não representa apenas instrumentos e processos de funil ou *stage-gates*, já que estes não trazem resultado separadamente. Segundo Davila, Epstein e Shelton (2008), inovação é trabalhar em conjunto com a organização, com critérios de desempenho e recompensa prontos para transformar projetos em realidade. Inovação não significa apenas o desenvolvimento de novas tecnologias, mas, sobretudo, a busca de novos modelos e estratégias de negócios, que se associando à

*Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 10, n.4, p.63-84, out./dez. 2013.*

tecnologia, devem se conciliar com as oportunidades e habilidades da organização, chegando-se à somatória: inovação mais tecnologia como vantagem competitiva.

Empresas de sucesso devem seu êxito em grande parte às vantagens competitivas que suas capacidades inovadoras criam. Vantagem competitiva pode ser definida como a capacidade que uma organização possui de criar maior valor econômico do que seus concorrentes diretos. Este valor econômico, por sua vez, é fruto da diferença entre os benefícios recebidos pelo cliente, que adquire produtos e serviços de uma dada empresa, e o custo total destes produtos (Barney & Hesterly, 2008). Quando as inovações levam uma empresa a realizar o que nenhuma outra empresa realizou, ou a concretizar esta capacidade de maneira mais competente, ela passa a contar com uma fonte de vantagem competitiva.

Por sua própria natureza, a inovação requer recursos, conhecimentos e experiências que residem em diferentes partes da organização e em organizações externas. Ela requer igualmente esforços coordenados e sincronizados ao longo de áreas internas e externas da empresa, para que se possa levar uma ideia do mundo da abstração para um produto tangível.

A maioria das organizações já se dá conta de que o conhecimento circunscrito apenas em seu interior, além de caro, mostra-se pouco eficaz e não corresponde mais às necessidades ou expectativas de um mercado totalmente globalizado (Chesbrough, 2003). Chesbrough (2003) define a inovação aberta como um modelo no qual a empresa utiliza fontes externas em seus processos de inovação.

Muitas empresas estão se voltando para a inovação aberta, conceito que traz novos paradigmas para o setor, ultrapassando os limites das companhias ao se conectar com o mundo externo, trocando ou compartilhando informações e *know-how*. Trata-se de uma prática que já existe nos EUA há pelo menos quinze anos e que carrega consigo uma constatação: as empresas que se valem dela tendem a ter maior desempenho do que aquelas que não a praticam (Lindegaard, 2011). Stefan Lindegaard, em seu livro “A Revolução da Inovação Aberta” (2011), defende que a transparência do conhecimento (intra e extramuros) torna-se cada vez mais urgente para que, de fato, ocorra inovação. A inovação aberta pode ser definida como uma empresa criando valor (serviços e produtos) tanto por intermédio de seus colaboradores, quanto por meio de fontes externas, de licenciamento, de *licencing* (patentes) ou de *spin-offs*. Trata-se de um modelo por meio do qual uma empresa adapta sua estratégia completa de inovação a fim de tirar melhor proveito, ou ainda, de aperfeiçoar o uso dos recursos (Lindegaard, 2011). O procedimento consiste em maximizar os recursos para as soluções desenvolvidas externamente (*outside-in*) e em monetizar tecnologias desenvolvidas internamente que não encontram aplicações no centro de atividades da empresa.

A inovação aberta está relacionada ao estabelecimento de laços com outras empresas. Nesse sentido, há uma grande aproximação entre a teoria de inovação aberta e a de redes (Chesbrough, 2003). No âmbito da internacionalização, as companhias estão cada vez mais impulsionadas a formarem uma equipe para desenvolver ou absorver novas tecnologias, comercializar novos produtos ou, simplesmente, permanecer em contato com recentes desenvolvimentos tecnológicos no ambiente internacional. As empresas estão trabalhando cada vez mais para ampliar suas redes de relacionamento na criação de clientes valiosos no mercado internacional. A inovação aberta tem alcançado certo grau de validade diante de pelo menos uma pequena parcela da indústria de alta tecnologia, e tem tido cada vez mais relevância nas discussões do processo de internacionalização (Chesbrough, 2003).

## **2.2. Internacionalização de empresas e redes internacionais**

Define-se internacionalização como o cruzamento das fronteiras dos estados-nações ou a expansão internacional dos negócios de uma empresa, ou ainda a implantação de uma dada companhia no exterior (Boddewyn, Toyne, & Martinez, 2004). Assim, exportação, licenciamento, alianças estratégicas, *joint ventures*, fusões, aquisições entre empresas de diferentes países e subsidiárias constituem-se em estratégias de internacionalização. Entender a internacionalização das empresas é fundamental para o escopo desta pesquisa.

Existem duas correntes teóricas que tratam do processo de internacionalização das empresas, embasadas respectivamente em critérios econômicos e comportamentais. A corrente econômica privilegia determinados aspectos como custos de transação, paradigma eclético, organização industrial, ciclo de vida do produto e vantagens das nações. Já a abordagem comportamental privilegia aspectos menos racionais e mais subjetivos, alicerçada em modelos comportamentais, tais como Escola de *Uppsala*, Teoria das Redes de Relacionamentos, Estratégia de Negócios e *Born Globals* (Boehe & Toni, 2006).

O Modelo de *Uppsala*, preconizado por Johanson e Vahlne (1977), é o mais frequentemente empregado na literatura sobre internacionalização, de acordo com Chetty e Campbell-Hunt (2004). Neste modelo o processo de implantação no mercado externo seria lento e gradual, por etapas, e se desenvolveria com base no conhecimento adquirido com o envolvimento cada vez maior em operações no exterior. Primeiramente as empresas se solidificariam no mercado interno, para depois buscarem mercados externos semelhantes, sem choques culturais ou barreiras linguísticas.

Por vários anos este foi o modelo utilizado para explicar o processo de internacionalização. Porém sua perspectiva unilateral (intra-organizacional), fundada apenas nos recursos internos das

---

empresas, foi alvo de críticas e reavaliações, pois desconsiderava o papel das redes de cooperação inter-organizacionais, a inovação de produtos e processos, bem como a internacionalização acelerada. Essas observações levaram Johanson e Mattsson (1988), seguidos por Welch e Welch (1996), Wilkinson, Mattsson e Easton (2000), Johanson e Vahlne (2003, 2006), Lindstrand, Eriksson e Sharma (2009), entre outros, a refletirem sobre o processo de internacionalização a partir de um prisma multilateral. Assim, agentes externos passaram a ser considerados como possíveis influências no processo de internacionalização. Este novo olhar sobre o processo de internacionalização foi formalizado através do modelo de Redes de Relacionamentos.

No modelo de Redes de Relacionamentos, as interações entre empresas dão forma às estruturas das redes. Esta teoria assinala que o grau de internacionalização de uma empresa reflete não apenas os recursos alocados no exterior, mas também o grau de internacionalização das redes de relacionamentos de que participa. Assim sendo, a internacionalização deixa de ser vista apenas como a transferência da produção para o exterior, passando a ser entendida como a exploração de relacionamentos potenciais para além-fronteiras (Anderson & Johnson, 1997; Hilal & Hemais, 2003).

Diversos trabalhos (Boehe & Toni, 2006; Chen & Chen, 1998; Chetty & Agndal, 2007; Chetty & Campbell-Hunt, 2004; Child & Rodrigues, 2008; Freeman, Edwards, & Schroder, 2006; Han, 2006; Loane & Bell, 2006; Lorga, 2003; Oviatt & McDougall, 1994; Prashantham, 2006; Rezende & Versiani, 2007; Seppo, 2007; Weerawardena & Mort, 2006) associam redes, recursos e internacionalização, apontando a possibilidade de o acesso a recursos, por meio das redes de relacionamento, favorecer a internacionalização das empresas.

Welch e Welch (1996) constataram que o uso de redes de relacionamentos está ligado a um processo de aprendizagem que envolve toda a internacionalização. Para eles, as empresas apresentam dificuldades em incorporar novas redes de relacionamentos a sua estratégia de internacionalização, devido ao estabelecimento frequente das redes de maneira não deliberada ou intangível. Ou seja, as redes acabariam influenciando o processo de internacionalização tanto de forma planejada quanto de forma não planejada, interferindo em sua capacidade empresarial para as operações internacionais (Welch & Welch, 1996). Assim, quando uma empresa participa de uma rede de relacionamentos entre empresas ela poderá adquirir:

- 1) Aprendizagem relacional, ou seja, a capacidade de estabelecer e gerenciar vínculos com outras empresas (Johanson & Vahlne, 2006; Lindstrand et al., 2009);
- 2) Fortalecimento das habilidades em marketing e expansão internacional (Balestro, 2002; Welch & Welch, 1996);

3) Capacitação tecnológica e inovação (DeBresson & Amesse, 1991; Lundvall, 1988);

Para competir em um mercado globalizado em rede, uma empresa precisaria inovar. A inovação constitui-se hoje em dia em um dos fatores mais importantes para incrementar a competitividade das empresas nos mercados domésticos e internacionais. Neste contexto, a lógica de acreditar que processos de inovação podem levar a uma facilitação da internacionalização parte do princípio de que a inovação leva a uma busca por novos mercados internacionais com trocas de conhecimento. (Mathews & Zander, 2007; Moen et al., 2004; Weerawardena, Mort, Liesch, & Knight, 2007).

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este trabalho busca estudar as relações entre as atividades de inovação aberta e o processo de internacionalização de empresas em redes com o uso de uma abordagem qualitativa interpretativista. O uso de tal abordagem é justificado pelo fato de o enfoque da pesquisa estar centrado na interpretação de categorias de análise que levam em conta diversos aspectos da inovação, relacionados ao capital humano da empresa.

Os métodos utilizados nesta pesquisa são o estudo de caso e análise de conteúdo.

Para Merriam (1988), o estudo de caso é uma descrição holística e intensiva de um fenômeno limitado. Já para Yin (2009), o método *estudo de caso* pode ser utilizado para explorar, descrever e explicar. Esse método, portanto, é adequado a esta pesquisa. Em razão das características e das exigências da pesquisa, optou-se por trabalhar com caso único. A justificativa para a realização de um estudo de caso definido como único, baseia-se no fato deste caso poder ser definido como um caso decisivo, raro ou extremo. Também revelador para teste e determinação das posições da teoria.

De acordo com Bardin (2009), a análise de conteúdo tem sido uma das técnicas mais utilizadas para a codificação e interpretação do material bruto de entrevistas. “A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações que visa obter, por meio de procedimentos sistemáticos, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção da mensagem” (Bardin, 2009). O esforço de interpretação é duplo: entender o sentido da comunicação e desviar o olhar para outras significações. Para Godoy (2005), por trás do discurso aparente, escondem-se sentidos que convém desvendar.

### 3.1. Corpus: estudo de caso Brasil Foods

Em razão da necessidade de se obter acesso ao material, optou-se por trabalhar com unidades de negócio de empresas cuja matriz esteja no Brasil. Buscou-se trabalhar com unidades de estudo internacionalizadas, cuja gestão da inovação permeasse diversas áreas e permitisse abundante coleta de material. Este critério de seleção levou a uma procura dentro de multinacionais brasileiras internacionalizadas ou em processo de internacionalização, pertencentes a setores da economia em que a competitividade fosse grande o suficiente para que as referidas unidades pudessem obter vantagem competitiva nos processos de internacionalização por meio da gestão da inovação. Diante de um quadro como esse, a pesquisa teria acesso aos fatores de inovação que exercem influência nos processos de internacionalização.

Dentre as empresas brasileiras nessas condições, optou-se por realizar a pesquisa de campo em unidades da Brasil Foods (Br Foods), onde obteve-se acesso a dados de uma grande variedade de unidades de negócios. O porte da empresa também justifica a escolha. A BR Foods é hoje a maior empresa global de proteínas em valor de mercado. E um caso como este está dentro dos critérios de Yin (2010) para estudo de caso único ou decisivo.

A Brasil Foods nasceu em 1999, com a aquisição da Sadia pela Perdigão. Em 1934 deu-se origem à Perdigão, com a inauguração de um armazém de secos e molhados. Em 1994, um grupo de fundos de pensão assumiu o controle da Perdigão. Em 2000 e 2001, a Perdigão adquiriu o controle da Batavo Carnes e iniciou um processo de diversificação. No ano de 2002 foi inaugurado o escritório da Perdigão em Dubai, marco do processo de internacionalização da empresa. Em 2006 a empresa adquiriu a Batávia Lácteos (Batavo), dando seguimento ao processo de diversificação. Em 2006, a Perdigão estreou no Novo Mercado da Bovespa, símbolo das empresas com elevada governança corporativa. Em 2007, a empresa adquiriu a Plusfood, holandesa, e prosseguiu com seu programa de internacionalização. O acesso ao mercado externo se dá por meio do departamento de marketing global, localizado no Brasil, responsável por 110 países, subdivididos em macro regiões: Japão, África e Américas, Eurásia, Europa e Oriente Médio. A Brasil Foods possui escritórios em 18 países e exporta para mais de 110 países, tornando legítima a escolha baseada na multiplicidade de mercados a serem atingidos pelo processo de internacionalização. De acordo com todas as razões ligadas à abundância de fontes e à variedade nas unidades de estudo, o porte da Brasil Foods (BR Foods) possibilita diversificar as fontes para que possíveis inconsistências na coleta do material de campo possam ser identificadas no tratamento do material.

A seguir, são apresentados os cargos das pessoas entrevistadas:

---

Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 10, n.4, p. 63-84, out./dez. 2013.



- Gerente Executiva de Marketing e Inovação – Mercado Interno Carnes
- Gerente Executivo de Marca e Inovação – Mercado Interno Carnes
- Gerente Executiva de Marca e Inovação – Mercado Interno Lácteos
- Gerente Executivo de Marketing – Mercado Externo Carnes
- Diretor de Planejamento Estratégico –Y&R (agência)

### 3.2. Categorias de análise e mapas conceituais

O uso de categorias de análise objetiva a organização de conceitos, extraídos de “material bruto”, e a sua interpretação é essencial na pesquisa qualitativa (Flick, 2009). De acordo com Bardin (2009), as categorias de análise são resultado da criação de uma classificação de conceitos para aplicação em pesquisas que utilizam técnicas de análise de conteúdo para interpretação de fenômenos. Bardin (2009) adverte que as categorias têm representatividade e que seu conjunto representa características do fenômeno estudado de forma que os resultados possam ser generalizados. Desta forma as categorias obedecem a critérios de exclusão mútua, homogeneidade, diferentes níveis de análise, pertinência, objetividade e fidelidade.

A Tabela 2 sumariza as categorias de análise construídas para esta pesquisa, que se baseiam na intersecção de crenças dos diversos autores abordados no referencial teórico. As categorias de análise foram desdobradas em subcategorias. A primeira categoria, “processos de inovação”, busca compreender a existência de métodos estruturados de promover a inovação nas empresas. A categoria “equipes” procura interpretar o preceito da multidisciplinaridade nas equipes de trabalho das empresas. “Inovação aberta” refere-se à capacidade das empresas capturarem o conhecimento que se encontra disperso. “Redes” compreendem a formação e utilização deste tipo de relacionamento nas empresas. E a categoria “flexibilidade” visa interpretar desde a tolerância à diversidade até a adaptação às demandas do mercado e as flexibilidades produtivas, processuais e organizacionais. A Tabela 2 também apresenta os principais autores utilizados para fundamentar a construção de cada categoria.

Cada uma das entrevistas realizadas passou por um roteiro que inclui a abordagem de todas as subcategorias das categorias de análise, as quais são apresentadas na Tabela 2. As entrevistas foram gravadas. Em seguida estas gravações foram transcritas, para que se passasse à fase de interpretação.

Utilizou-se como ferramenta de análise o *software* ATLAS–TI: software de CAQDAS (*computer assisted qualitative data analysis*). Este *software* ajuda o pesquisador a gerenciar as

informações, a classificar e vincular as informações em níveis de abstração, a interrogar o material, a manter o contato direto do pesquisador com o material e a representar o conteúdo.

Os pontos fundamentais de cada entrevista foram resgatados em forma de mapas conceituais das categorias de análise, que foram então traduzidos e consolidados. Os mapas conceituais ou redes semânticas são assim denominados por representarem vínculos e relações existentes entre as categorias de análise. A densidade destes vínculos, nos mapas conceituais, é expressa por meio de linhas que unem os códigos. As linhas contínuas representam vínculos mais fortes entre as subcategorias e as linhas tracejadas representam vínculos mais fracos.

Tabela 2: **Categorias e subcategorias de análise**

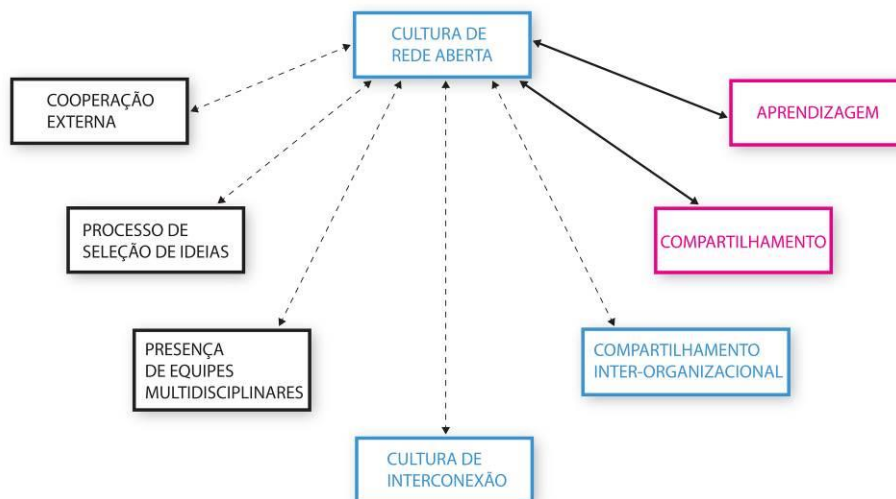
CATEGORIA	PRINCIPAIS AUTORES	SUB-CATEGORIAS
Processos de Inovação	(Davila et al., 2008)	Associação entre inovação e estratégia Desenvolvimento da mentalidade de inovação Inovação e tecido geral empresa Neutralização de rejeições Presença da alta direção Processo de seleção de ideias Programas que favorecem o fluxo de ideias Sistemas de gerenciamento da inovação
Equipes	(Bolwijn & Kumpe, 1990)	Clima organizacional inovador Geração de conhecimento disseminado em todas as áreas <i>Know how</i> que determine contribuição e não posição hierárquica Políticas que diminuam a hierarquia Presença de equipes multidisciplinares Relações horizontais
Inovação Aberta	(Chesbrough, 2003; Lindegaard, 2011)	Acesso a fontes externas de inovações Alianças Captura de valores e ideias Compartilhamento inter-organizacional Cooperação entre organizações Cultura de interconexão Cultura de rede aberta Estabelecimento de relacionamentos externos
Redes de Inovação Externa	(Andersson, Forsgren, & Holm, 2002)	Cooperação externa Estabelecimento de relacionamentos externos Dinamismo nas trocas Interações estratégicas entre empresas (mais do que processos)
Flexibilidade Organizacional	(Albuquerque & Fischer, 2004; Dutra, 2002; Martin-Alcazar, Romero-Fernandez, & Sanchez-Gardey, 2005)	Práticas neutralizadoras da hierarquia Alteração da linha de comando de projetos Ambiente favorável à inovação, com normas menos rígidas Liberdade e autonomia
	(Johanson & Vahlne,	Abertura nas relações

Redes de Internacionalização de Negócios	2009)	Aprendizagem Compartilhamento Compromisso nas relações Confiança Estabelecimento de laços Estabelecimento de relacionamentos externos Estimulo a parcerias internacionais Redes de relacionamentos
--	-------	---

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 3.3. Resumo das entrevistas e mapas Conceituais dos entrevistados

Durante as entrevistas o Gerente Executivo de Marketing (ME Carnes) relatou, entre outras coisas, que a empresa “conta com uma equipe matricial no resto do mundo” para os processos de inovação internacional, reconhece-se que a estrutura corporativa está estabelecida sob uma prática de compartilhamento organizacional, o que denota uma cultura de rede aberta. Nesse sentido, essa ideia é reforçada, uma vez que as equipes são multidisciplinares e que há processos formais para aprendizagem, para o fluxo e o compartilhamento da inovação na empresa. O mapa conceitual do Gerente Executivo de Marketing (ME Carnes) denota um grande vínculo entre “cultura de rede aberta” e os processos de aprendizagem e de compartilhamento de informações nas redes de internacionalização de negócios (Figura 1).

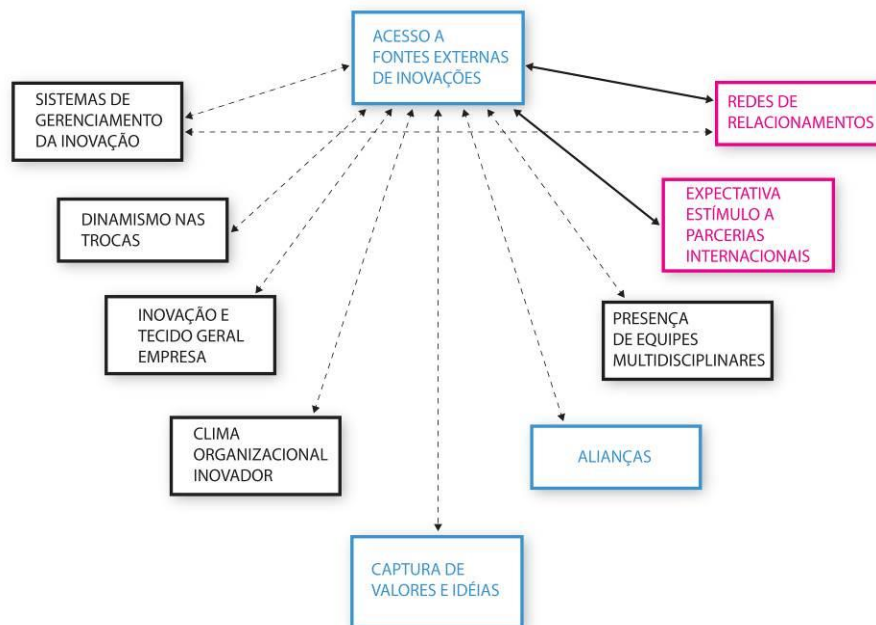


**Figura 1:** Mapa Conceitual do Gerente Executivo de Marketing (ME Carnes).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Já segundo o Diretor de Planejamento Estratégico “existem pessoas que têm função apenas de fazer network global” e “a preocupação da BR Foods é conhecer os mercados locais e fazer inovações

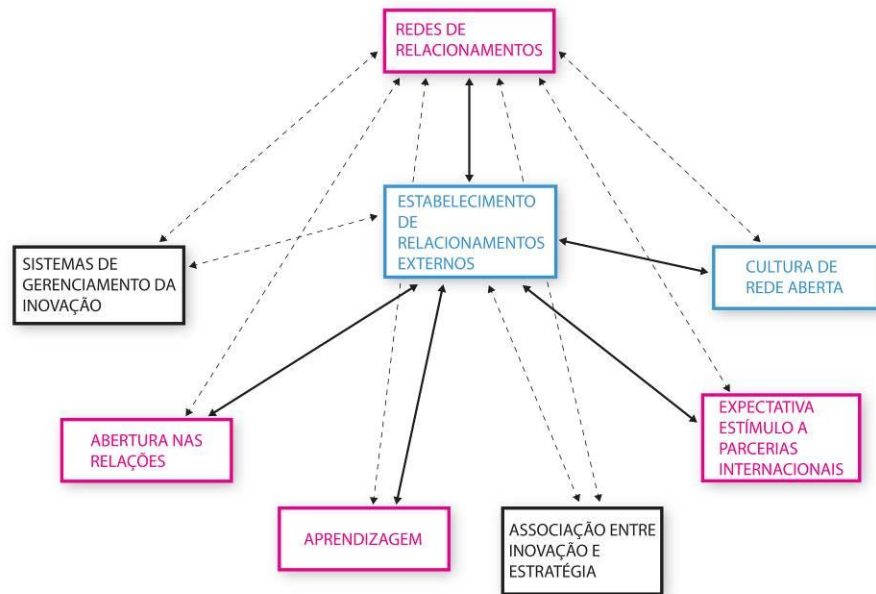
internacionais”. Revela-se então uma gestão de inovação aberta, com estabelecimento de relacionamentos externos que possibilitam a aprendizagem, facilitada por sistemas de gerenciamento de inovações para incremento do processo de internacionalização (Figura 2).



**Figura 2:** Mapa Conceitual do Diretor de Planejamento Estratégico.

Fonte: Elaborado pelos autores.

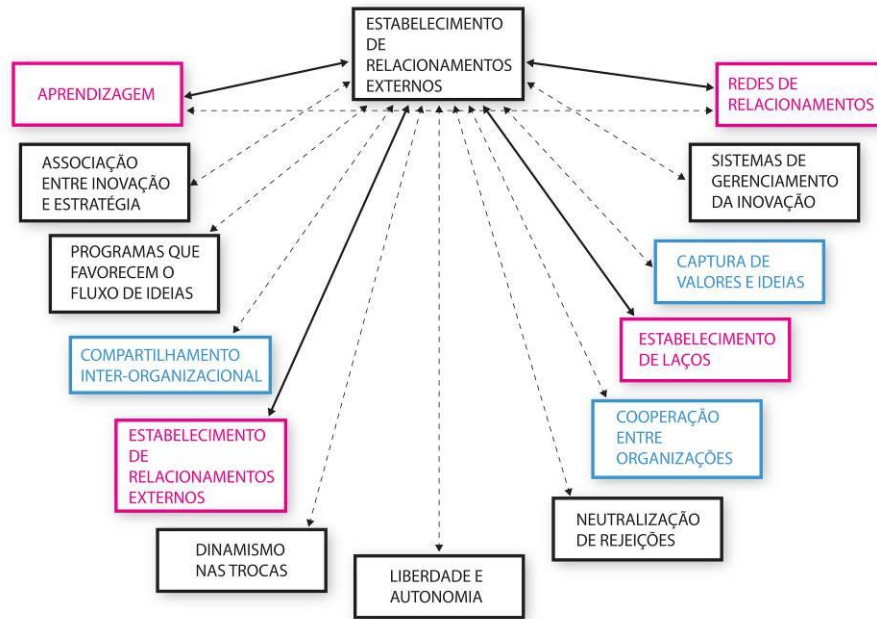
O Executivo de Marca e Inovação (MI Lácteos) entrevistado afirmou que os sistemas de gerenciamento de inovação, “governança da inovação”, tem sua origem nos “comitês”, redes de relacionamentos com equipes multidisciplinares, que acreditam que “um bom conceito pode vir de qualquer lugar da empresa” (inovação no tecido geral da empresa). Estes programas, propiciados por um clima organizacional inovador, favorecem os fluxos de inovações, possibilitando um maior dinamismo nas trocas de informações que visam capturar valores e ideais externas. A expectativa de se estimular mais as parcerias internacionais, criando mais alianças para capturar valores e ideias, eleva o potencial de acesso a fontes externas de inovação por meio das redes de relacionamento, contribuindo para o processo de internacionalização. O mapa conceitual (Figura 3) denota um grande vínculo entre as redes de relacionamento, baseadas no acesso a fontes de inovação externa, que são obtidas pelo estímulo de parcerias internacionais.



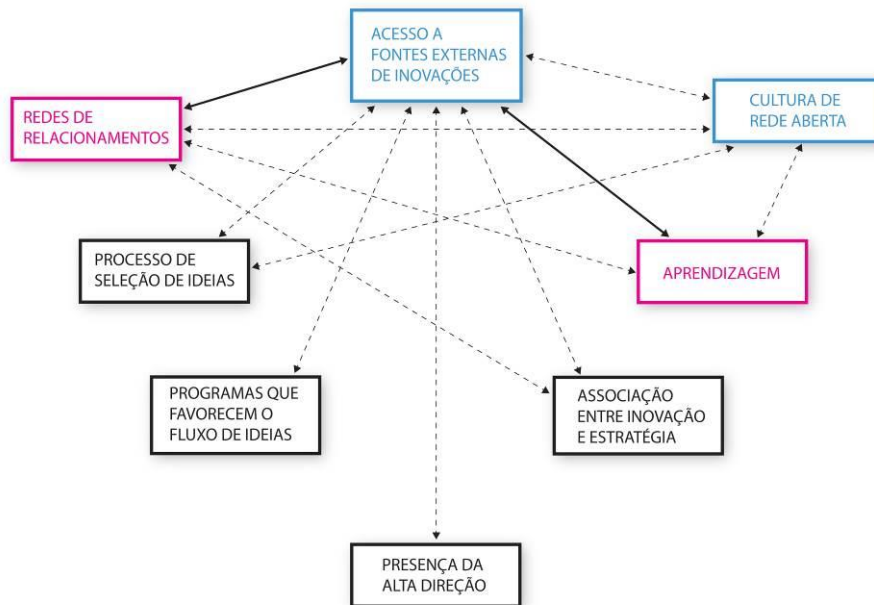
**Figura 3:** Mapa Conceitual do Gerente Executivo de Marca e Inovação (MI Látceos).  
Fonte: Elaborado pelos autores.

O Gerente Executivo de Marca e Inovação (MI Carnes) esclareceu que a empresa é dotada de bons sistemas de gerenciamento de inovação para “conhecimento do público consumidor”, aprendizagem para habilidade de captura de valores e ideias para inovações. Segundo ele, o tema da internacionalização, apesar de “novo”, alicerça-se no estabelecimento de laços, relacionamentos externos para aprendizagem, com o intuito de alimentar uma rede de relacionamentos que propicie dinamismo nas trocas para compartilhamento inter-organizacional, a fim de se “pensar global e agir localmente”. O mapa conceitual (Figura 4) evidencia o importante papel da aprendizagem nas redes de internacionalização de negócios da BR Foods, dada a “grande relevância de se conhecer os hábitos locais na indústria alimentícia” e de se estruturar este conhecimento numa rede.

Já o Gerente Executivo de Marketing e Inovação (MI Carnes) revelou que na sua visão a alta direção dá importância estratégica à inovação, para que “características dos mercados internacionais”, por meio de uma cultura aberta e do acesso a fontes externas, “sejam aprendidas e revertidas em inovação”. O gerente pontuou a influência das redes no fluxo de ideias e informações, por meio de processos. O acesso a fontes externas é lastreado nas alianças, que “ajudam muito no desenvolvimento da inovação no mercado internacional”. O mapa conceitual (Figura 5) revela, ainda, que o acesso a fontes externas de inovação e as redes de relacionamento estão associados à aprendizagem.



**Figura 4:** Mapa Conceitual do Gerente Executivo de Marca e Inovação (MI Carnes).  
Fonte: Elaborado pelos autores.



**Figura 5:** Mapa Conceitual do Gerente Executivo de Marketing e Inovação (MI Carnes).  
Fonte: Elaborado pelos autores.

### **3.4. Consolidação das Categorias de Análise**

Uma vez apresentados os mapas conceituais, com as categorias de análise organizadas de acordo com os vínculos dos conceitos de cada uma das entrevistas, pode-se fazer a consolidação dos conceitos.

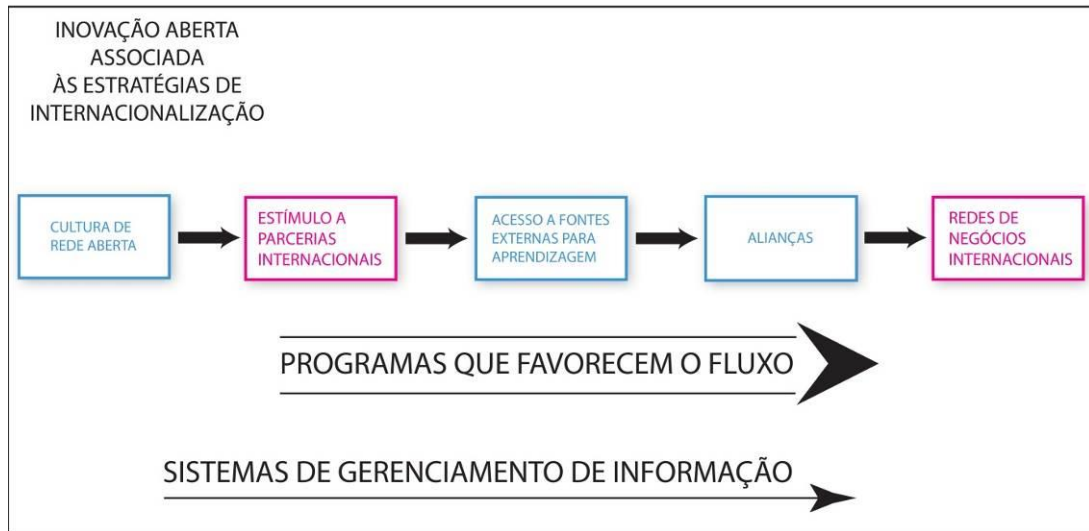
O processo de internacionalização da BR Foods foi facilitado pelo acesso a fontes externas de informação. Estas fontes externas tornaram mais ágil a aprendizagem organizacional. Esta configuração de cenário organizacional foi possibilitada pelo fato de a empresa estar imersa em uma cultura de rede aberta.

No caso, o estímulo a parcerias internacionais entra como aliado na potencialização do processo de aprendizagem. Quanto mais parcerias, mais existe acesso a fontes externas para aprendizagem e mais alianças são criadas. Os sistemas de gerenciamento de inovação e os programas que favorecem o fluxo de ideias são os mecanismos que dão suporte à aprendizagem organizacional. Esta cadeia é a origem das redes de negócios internacionais.

A Figura 6 ilustra, a partir dos resultados deste trabalho, a consolidação das categorias de análise, sistematizando a gênese das redes de negócios internacionais no caso da BR Foods.

É possível perceber, por meio da análise das entrevistas, que o fato de a inovação estar associada às estratégias de internacionalização na BR Foods propicia uma cultura de rede aberta, que extrapola a organização. A cultura de rede aberta propicia o estímulo às parcerias internacionais, que viabilizam o acesso a fontes externas de aprendizagem. As fontes externas dão origem às alianças que evoluem para as redes de negócios internacionais.

Esta sistematização da pesquisa empírica abre o percurso para a elaboração de proposições teóricas. Inicia-se esse percurso com uma discussão acerca dos aspectos da pesquisa empírica que reforçam aspectos teóricos apresentadas na revisão teórica deste trabalho.



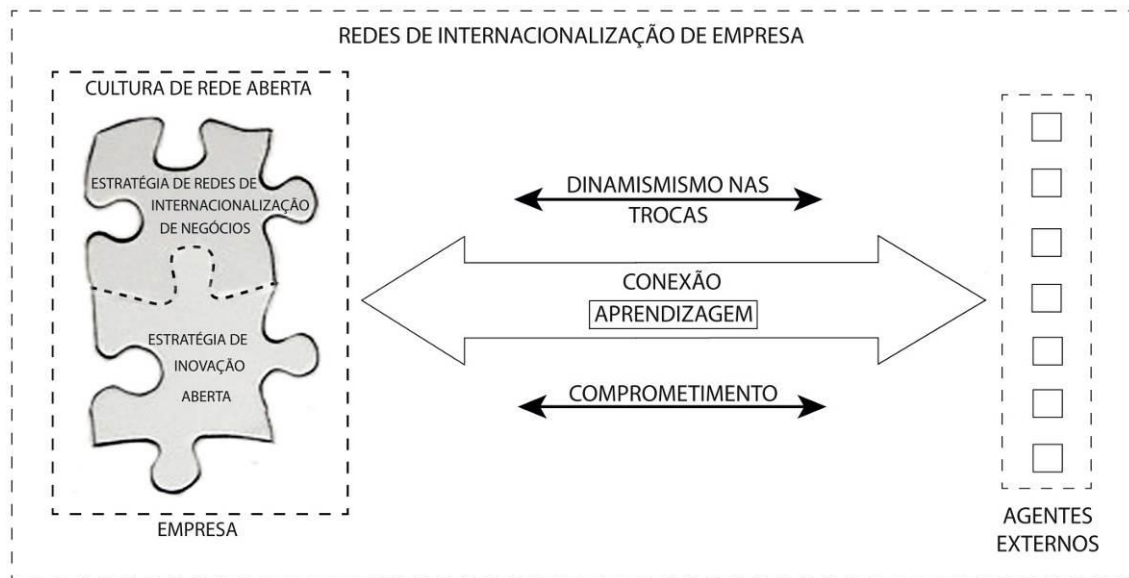
**Figura 6:** Sistematização das Categorias Análise da pesquisa Empírica.  
Fonte: Elaborado pelos autores.

#### 4 CONCLUSÕES

Iniciamos esta seção de conclusões lembrando que o objetivo deste trabalho é estudar as relações entre as atividades de inovação aberta e o processo de internacionalização de empresas em redes. A Figura 7, construída com base nas categorias de análise do caso, expõe as relações entre a inovação aberta e o processo de internacionalização de empresas em redes encontradas neste trabalho, proporcionando uma visão mais clara do tema.

A proposta contida na figura é a de que as estratégias de internacionalização em redes e as estratégias de inovação aberta funcionam como peças de um quebra-cabeça que se encaixam e se complementam. Quando estas estratégias são aplicadas conjuntamente, reforçam o processo de aprendizagem, por meio do aumento no dinamismo das trocas entre empresa e agentes externos. A conexão criada para compartilhamento de informações possibilita um aumento na velocidade dessas trocas. Em outras palavras, as estratégias e técnicas de inovação aberta, que frequentemente se fundem com as próprias técnicas de internacionalização em rede, quando empregadas intencionalmente, auxiliam o processo de internacionalização em rede. A contribuição da inovação aberta está no incremento da velocidade de aprendizagem organizacional.





**Figura 7:** Redes de Internacionalização de empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Diante dessas constatações, podem ser apresentadas algumas proposições teóricas, confirmadas no caso particular da pesquisa de campo realizada com a BR Foods.

P1: A inovação aberta aumenta a velocidade de aprendizagem organizacional nos processos de internacionalização em redes.

P2: O aumento da velocidade de aprendizagem organizacional acelera os processos de internacionalização de empresas em rede.

A partir do caso da BR Foods é possível afirmar, respondendo ao objetivo deste trabalho, que a inovação aberta pode potencializar o processo de internacionalização de empresas em rede. Apesar de existirem pesquisas que associam redes, recursos e internacionalização, o diferencial da proposta teórica deste trabalho está na percepção de que é um maior dinamismo nas trocas de conhecimento, que propicia uma aceleração na aprendizagem quando as técnicas de inovação aberta são deliberadamente empregadas. Este ganho não é ilimitado, e alguns autores alertam para a forma cautelosa, a qual envolve comprometimento, que redes de relacionamento assumem para que a credibilidade e qualidade não sejam impactadas em detrimento do tamanho da rede (BarNir & Smith, 2002; Prashantham, 2006).

A essência das revelações decorrentes da análise empírica realizada neste trabalho é o fato de as estratégias de inovação aberta, utilizadas deliberadamente, proporcionarem aumento na velocidade de aprendizagem e, conseqüente, conquista de novos mercados internacionais.

Sob o ponto de vista acadêmico, houve, nesta pesquisa, uma primeira aproximação entre os temas *inovação aberta* e *internacionalização em redes*, vinculando estes dois temas de forma direta.

A pesquisa de campo gerou informações relevantes, que auxiliam a alcançar os objetivos deste estudo. Todavia, é importante reconhecer seus limites. Uma das limitações, de cunho metodológico, encontra-se nas características inerentes às pesquisas qualitativas, que se sustentam na obtenção do material empírico por meio das entrevistas. Quando os interlocutores relatam o que lhes parece ser realidade, já há uma interpretação prévia. As revelações dos interlocutores apresentam subjetividades impostas pela maneira com que eles enxergam os fatos. Estas subjetividades, representações sociais elaboradas sobre a realidade, interferem no que os fenômenos são de fato.

O fato do estudo de caso ser único, não representa propriamente uma limitação e sim uma característica da pesquisa. De acordo com Zanni, Moraes e Mariotto (2011), os estudos de caso único servem primeiramente para um entendimento profundo do caso em si.

Vale lembrar, ainda, que esta é uma pesquisa exploratória, com uma aproximação inicial da compreensão do entrelaçamento entre inovação aberta e internacionalização em redes. Desta maneira, permitem-se ainda desdobramentos em pesquisas subsequentes, que trabalhem com metodologias complementares, para testarem as proposições aqui feitas.

Por fim, neste trabalho, a investigação empírica permitiu trazer à tona o fato de que agentes externos à empresa podem contribuir para a aceleração dos procedimentos de aprendizagem no processo de internacionalização e o fato de que o compartilhamento de informações pode aumentar a velocidade deste fluxo. Neste processo, são criadas redes de benefícios, com agentes externos influenciando o processo de internacionalização. Logo, quando as estratégias de internacionalização das empresas abrangem estratégias de internacionalização em rede e inovação aberta, as companhias podem acelerar o aprendizado em novos mercados internacionais, ganhando dinamismo no processo de atendimento a esses novos mercados.

## REFERÊNCIAS

- Ahmad, N., & Daghfous, A. (2010). Knowledge sharing through inter-organizational knowledge networks: Challenges and opportunities in the United Arab Emirates. *European Business Review*, 22(2), 153-174.
- Albuquerque, L. G., & Fischer, A. L. (2004). Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil: RH 2010. *Anais do 25o encontro da ANPAD*.
- Anderson, V., & Johnson, L. (1997). *Systems thinking basics*: Pegasus Communications.
- Andersson, U., Forsgren, M., & Holm, U. (2002). The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23(11), 979-996.
- Balestro, M. V. (2002). *Confiança em rede: a experiência da rede de estofadores do polo moveleiro de Bento Gonçalves/RS. 2002. 118 f.* (Mestrado), Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*: Edições 70, Lisboa.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2008). *Administração estratégica e vantagem competitiva*: Pearson Prentice Hall.
- BarNir, A., & Smith, K. A. (2002). Interfirm alliances in the small business: The role of social networks. *Journal of Small Business Management*, 40(3), 219-232.
- Boddewyn, J. J., Toyne, B., & Martinez, Z. L. (2004). The meanings of international management. *Management International Review*, 44(2), 195-212.
- Boehe, D. M., & Toni, D. (2006). Modelo para Internacionalização de Empresas Baseadas em Redes. *Anais do 24o Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica*.
- Bolwijn, P. T., & Kumpe, T. (1990). Manufacturing in the 1990 - productivity, flexibility and innovation. *Long Range Planning*, 23(4), 44-57.
- Chen, H., & Chen, T.-J. (1998). Network linkages and location choice in foreign direct investment. *Journal of International Business Studies*, 29(3), 445-467.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*: Harvard Business Press.
- Chetty, S., & Agndal, H. (2007). Social capital and its influence on changes in internationalization mode among small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing*, 15(1), 1-29.
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). A strategic approach to internationalization: A traditional versus a "born-global" approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81.
- Child, J., & Rodrigues, S. B. (2008). The process of SME internationalization: British firms entering Brazil. *Revista Economia & Gestão*, 7(14), 31-55.

- Davila, T., Epstein, M. J., & Shelton, R. (2008). *As regras da inovação*: Bookman.
- DeBresson, C., & Amesse, F. (1991). Networks of innovators: a review and introduction to the issue. *Research Policy*, 20(5), 363-379.
- Drucker, P. F. (1986). *O novo papel da administração*: Nova Cultural.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*: Atlas.
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research*: Sage.
- Freeman, S., Edwards, R., & Schroder, B. (2006). How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. *Journal of International Marketing*, 14(3), 33-63.
- Getz, G. (2004). Funding growth in an age of austerity. *Harv Bus Rev*, 82(7-8), 76-84.
- Godoy, A. S. (2005). Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 3(2), 80-89.
- Han, M. (2006). Developing social capital to achieve superior internationalization: A conceptual model. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(2-3), 99-112.
- Hilal, A., & Hemais, C. A. (2003). O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(1), 109-124.
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1988). Internationalization in industrial systems- a network approach *Strategies in global competition* (pp. 287-314). London: Croon Helm.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 83-101.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2006). Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model. *Management International Review*, 46(2), 165-178.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Li, H.-L., & Tang, M.-J. (2010). Vertical integration and innovative performance: The effects of external knowledge sourcing modes. *Technovation*, 30(7), 401-410.
- Lindegaard, S. (2011). A revolução da inovação aberta: princípios básicos, obstáculos e habilidades de liderança. *São Paulo, Évora*.

- Lindstrand, A., Eriksson, K., & Sharma, D. D. (2009). The perceived usefulness of knowledge supplied by foreign client networks. *International Business Review*, 18(1), 26-37.
- Loane, S., & Bell, J. (2006). Rapid internationalisation among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand: An extension to the network approach. *International Marketing Review*, 23(5), 467-485.
- Lorga, S. C. e. S. (2003). *Internacionalização e redes de empresas: conceitos e teorias*: Verbo.
- Lundvall, B.-A. (1988). Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the national system of innovation. *Technical change and economic theory*, 8(1), 14-34.
- Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P. M., & Sanchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- Mathews, J. A., & Zander, I. (2007). The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalisation. *Journal of International Business Studies*, 38(3), 387-403.
- Merriam, S. B. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*: Jossey-Bass.
- Moen, Ø., Gavlen, M., & Endresen, I. (2004). Internationalization of small, computer software firms: entry forms and market selection. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1236-1251.
- Narula, R., & Zanfei, A. (2005). Globalization of Innovation: The Role of Multinational Enterprises. In Oxford (Ed.), *Handbook of Innovation* (pp. 318-345).
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25, 45-64.
- Prashantham, S. (2006). Foreign network relationships and the internationalisation of small knowledge-intensive firms. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 6(6), 542-553.
- Rezende, S. F. L., & Versiani, Â. F. (2007). Relacionamentos intersubsidiárias e processos de internacionalização de multinacionais. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 42(2), 155-166.
- Seppo, M. (2007). The role of business networks in the internationalization of Estonian chemical industry enterprises. *University of Tartu Economics and Business Administration Working Paper Series*, 50.
- Serrano-Bedia, A. M., López-Fernández, M. C., & García-Piqueres, G. (2010). Decision of institutional cooperation on R&D: Determinants and sectoral differences. *European Journal of Innovation Management*, 13(4), 439-465.
- Simon, D. F., & Cao, C. (2009). *China's emerging technological edge: assessing the role of high-end talent*: Cambridge University Press.

Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41(1), 21-35.

Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., & Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42(3), 294-306.

Welch, D. E., & Welch, L. S. (1996). The internationalization process and networks: a strategic management perspective. *Journal of International Marketing*, 4(3), 11-28.

Wilkinson, I. F., Mattsson, L.-G., & Easton, G. (2000). International competitiveness and trade promotion policy from a network perspective. *Journal of World Business*, 35(3), 275-299.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (5 ed.): Sage.

Zanni, P. P., Moraes, G., & Mariotto, F. L. (2011). Para que servem os Estudos de Caso Único. *Anais do 25o Encontro da ANPAD-Rio de Janeiro, RJ*.

## **THE ROLE OF OPEN INNOVATION IN BUSINESS NETWORK INTERNATIONALIZATION: THE CASE OF BRAZIL FOODS**

### **ABSTRACT**

This paper aims to propose a model for the relations between innovation activities, especially the open innovation, and the internationalization of firms in networks. The methodology is qualitative and analyzes the relationships between the processes of internationalization of firms in open innovation network. The management of innovation in companies go beyond the concept of technological innovation and building international networks is important as provision of competitive advantage. In this case study, it was noticed that a major contribution of open innovation is the increased speed of organizational learning.

**Keywords:** International Operations; Innovation; Internationalization Strategy.

---

Data do recebimento do artigo: 25/06/2012

Data do aceite de publicação: 15/08/2013