

INTERNACIONALIZAÇÃO E REDES DE RELACIONAMENTO COMO PROPULSORES DE INOVAÇÕES: ESTUDO DE CASO EM EMPRESA METAL- MECÂNICA

**INTERNATIONALIZATION OF RELATIONSHIP NETWORKS AS PROMOTERS OF INNOVATION:
CASE STUDY OF A MECHANICAL/METALLURGY COMPANY**

**INTERNACIONALIZACIÓN Y REDES DE RELACIONAMIENTO COMO PROPULSORES DE
INNOVACIONES: ESTUDIO DE CASO EN EMPRESA METALMECÁNICA**

Rafael Rolow

Fundação Universidade Regional De Blumenau – FURB
rrolow@terra.com.br

Ricardo Floriani

Fundação Universidade Regional De Blumenau – FURB
oxivaleengenharia@tpa.com.br

Mohamed Amal

Fundação Universidade Regional De Blumenau – FURB
amal@furb.br

Submetido em: 18/08/2009

Aprovado em: 03/03/2011

RESUMO

Este artigo tem por objetivo identificar inovações implementadas em empresa do setor metal mecânico com atividades exportadoras, para atender clientes internacionais e/ou tecnologias estrangeiras adotadas em seu parque fabril, os benefícios obtidos, as adequações aos produtos/processos necessários para atendimento de exigências externas e a influência das redes de relacionamento. A metodologia consiste em estudo de caso com aplicação de entrevista semiestruturada de perguntas abertas. O estudo de caso permitiu elencar como inovadora a proximidade com que a empresa se relaciona com seus clientes, com reduzida intervenção de agentes, o que possibilita a identificação de suas necessidades e a flexibilidade que a linha de produção apresenta na adoção de melhoramentos nos produtos.

PALAVRAS-CHAVE: Internacionalização, Inovações, Redes de Relacionamento.

ABSTRACT

This article seeks to identify innovations implemented by a company in a mechanical/metallurgy sector company with exporting activities, to serve international customers and/or foreign technologies adopted in its industrial plants, the benefits obtained, the adaptations made to products and processes to meet external requirements, and the influence of network relationships. A case study methodology was used, with the application of semi-structured open-ended questions. The case study showed that the way in which the company relates to its clients - directly, with little intervention - is innovative, enabling client's needs to be more clearly identified and increasing the flexibility of the production line in the adoption of improvements to its products.

KEYWORDS: Internationalization, Innovation, Networks of Relationships.

RESUMEN

Este artículo tiene por objetivo identificar innovaciones implementadas en una empresa del sector metalmecánico con actividades exportadoras, para atender a clientes internacionales y/o tecnologías extranjeras adoptadas en su parque fabril, los beneficios obtenidos, las adecuaciones a los productos/procesos necesarios para el atendimento de exigencias externas y la influencia de las redes de relacionamiento. La metodología consiste en estudio de caso con aplicación de entrevista semiestructurada de preguntas abiertas. El estudio de caso permitió observar como innovadora la proximidad con la que la empresa se relaciona con sus clientes, con reducida intervención de agentes, lo que posibilita la identificación de sus necesidades y la flexibilidad que la línea de producción presenta en la adopción de mejoras en los productos.

PALABRAS CLAVE: Internacionalización, Innovaciones, Redes de Relacionamiento.

1. INTRODUÇÃO

A escolha do tema internacionalização está relacionada à atualidade do tema, e ao potencial de ampliação de mercado com a abertura das fronteiras comerciais. A teoria de redes de relacionamento surge como uma necessidade de troca de conhecimentos e tecnologias que torna a internacionalização mais forte e potencializa os negócios internacionais. As melhorias de produto e processo apresentam-se como alternativa para atendimento das necessidades dos clientes que em um mercado internacional, possuem características de maior competitividade. As inovações geradas neste contexto competitivo podem ser utilizadas para conquistas de mercados locais e globais. Juntos os três assuntos podem assumir a seguinte lógica: a partir da identificação das necessidades de clientes de mercados internacionais, são geradas inovações que são comercializadas a partir da aplicação das teorias de redes, formam parcerias e realizam negócios em mercados globais.

Cassiolato e Elias (2003) caracterizam a indústria brasileira no mercado internacional como exportadora de *commodities*, recursos naturais e/ou energia e bens com mão de obra intensiva aplicada e afirmam também que as empresas industriais brasileiras, em sua maioria não desenvolveram capacidades inovativas próprias e integram-se deficientemente com o mercado internacional. Complementam que as ligações entre as empresas são muito tênues em termos de relações entre empresas e entre empresa-instituições de pesquisa.

A implementação de inovações e melhorias de produtos e processos, associadas aos desejos e necessidades dos clientes é uma das formas de as empresas criarem diferenciais e agregarem valor a comercialização de seus bens e serviços.

O comércio internacional abre mercados e possibilidades de transações, caminho certo a ser trilhado por empresas que precisam de economia de escala para viabilizarem a sustentabilidade de seus negócios, e que vem crescendo rapidamente com o surgimento dos sistemas de comunicação como é o caso da internet. O comércio internacional é uma grande alternativa para impulsionar o crescimento das empresas e gerar melhores empregos, aumento da renda e oportunidades. No contexto de competitividade o estudo assume importância visto que para viabilizar operações de comércio internacional são necessários ajustes e melhorias de produto, de processo, abertura e manutenção de relacionamentos, conhecimento dos costumes e cultura dos países onde se pretende realizar negociações.

Na revisão da literatura identificou-se o relacionamento entre redes de relacionamento e internacionalização (Anderson, et al, (2002); Chetty, Holm (2000); Ebers, Jarillo (1998); Low et al. (2007); Ojasalo (2008); Oliver ,Ebers (1998); Panayides (2006); Thorelli (1986)); inovações e internacionalização: (Calof, J; Beamish, P (1994); Cassiolato, Elias (2003); Vila e Kuster, (2007)); Inovações e redes de relacionamento: (Strategic directions (2006); Taatila (2006)) e os temas redes de relacionamento, internacionalização e inovações foi abordado por Keskin (2006).

De acordo com Vila e Kuster (2007), apesar do fato da inovação estar sendo um tópico quente nos campos profissional e acadêmico, há espaço para futura exploração da aplicabilidade da teoria de internacionalização para a inovação. Os dois conceitos parecem estar relacionados, isto é, os esforços empregados em um dos conceitos tendem a se refletir em resultados do outro.

A originalidade do trabalho reside no fato de buscar estabelecer conexões entre inovações, internacionalização e redes de relacionamentos.

Essas melhorias e ajustes necessários para atendimento das expectativas dos clientes estrangeiros pode ser um dos fatores propulsores de inovações, possibilitando inclusive a modificação das características dos bens e serviços ofertados ao mercado nacional.

A importação de tecnologias internacionais, que representem benefícios às empresas nacionais também podem ser fonte de vantagem competitiva decorrente da implantação dessas inovações.

Em decorrência disso, surge a pergunta da pesquisa que se pretende responder:

Qual o papel das inovações motivadas por necessidades e oportunidades internacionais implementadas em empresa metal mecânica?

Dada a importância que a implementação de inovações pode proporcionar às empresas e à amplitude de mercado alcançada por meio do comércio internacional, apresentam-se os objetivos gerais e específicos conforme segue: Objetivo geral: identificar as inovações implementadas em empresa com atividades exportadoras do setor metal-mecânico para atender clientes internacionais e/ou tecnologias estrangeiras adotadas em seu parque fabril. Objetivos específicos: a) Identificar os benefícios obtidos pela empresa na implementação de inovações visando atender clientes estrangeiros e/ou incorporando tecnologia estrangeira aos produtos e processos da empresa; b) Verificar a existência de influência das redes de relacionamento para a geração e difusão das inovações em mercados internacionais; c) identificar as adequações de produto/processo necessárias para atendimento às exigências de mercados internacionais.

2. INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Estamos vivendo na era dos blocos econômicos, onde os países assinam acordos comerciais entre si, para direcionarem e desenvolverem os seus atos comerciais. Atualmente, empresas de vários países passaram a concorrer diretamente entre si, resultando em uma busca incessante de tecnologia com preços acessíveis, levando a consumir produtos de alta qualidade e baixo preço.

A exportação é um processo vital para a economia de um país, que é resultado de uma boa aceitação desses produtos em países estrangeiros. A exportação desenvolve e traz uma série de vantagens ao país de origem, tais como gerar empregos e o superávit na balança comercial.

Nos últimos anos percebeu-se um processo de globalização cada vez maior, e aquilo que vinha se materializando aos poucos, durante milênios, tomou impulso nas últimas décadas, assumindo grandes proporções na década de 1990. Segundo Martinelli (1999), este é um processo com tendência de ser cada vez mais acentuado, pois quanto mais globalizado maior a chance de globalizar-se ainda mais. Nota-se uma divisão clara de opinião entre aqueles favoráveis e aqueles totalmente contrários ao processo, ficando no meio aqueles que dizem pretender uma globalização racional, útil e que traga benefícios à humanidade e não apenas a alguns poucos que se beneficiam dela.

A globalização pode, pois, ser entendida como o processo de internacionalização de agentes econômicos para os quais os espaços nacionais são agora muito limitados, dadas suas dimensões modestas, a insuficiente diversificação, e uma vulnerabilidade econômica excessiva frente a uma só moeda e uma só política econômica (MARTINELLI, 1999, p.119).

É dentro deste novo cenário mundial que empresas em número cada vez maior veem-se obrigadas a internacionalizar-se. Conforme Martinelli (1999); Minervini (2001), a disponibilidade para comercializar seus produtos externamente, a possibilidade de abastecimento através de fontes externas e a vontade de fazer alianças com empresas estrangeiras no sentido de ganhar competitividade são alguns dos critérios atuais de sobrevivência empresarial em tempos de turbulência ambiental generalizada.

De acordo com Turnbull (1987) a internacionalização é definida como um processo dinâmico e evolutivo que tem o propósito de projetar uma atividade empresarial ou um produto globalmente.

Para Calof; Beamish (1995) o conceito de Internacionalização tem como base a explicação da adaptação de um produto para outro mercado ou que este funcione ou possa ser utilizado globalmente.

Conforme Melin (1992), a internacionalização também pode ser considerada como um processo estratégico de uma empresa. A forma de entrar no mercado exterior é uma decisão chave para as empresas que desejam internacionalizar suas atividades.

Pode-se de forma geral diferenciar três formas de entrada no mercado global: através das exportações, investimentos diretos através de instalações de filiais e licenciamento para exploração de uma marca em outros países. (MELIN, 1992).

A internacionalização de empresas, entendida no sentido amplo de exportar ou produzir no exterior, é tratada tanto na literatura de administração e de negócios, como na análise econômica. Welch; Luostarinen (1988, p. 36) definem internacionalização como "o processo de crescente envolvimento nas operações internacionais".

Kannebley Jr. et al. (2004) apontam a orientação exportadora e a exposição à competição do mercado internacional como potenciais incentivos para que as empresas invistam em atividades inovativas tornando-a capaz de enfrentar os mercados internacionais mais competitivos.

As organizações globais, de acordo com Mazzola e Oliveira Jr. (2006), têm facilidades no desenvolvimento de vantagens competitivas em mercados locais, pois desfrutam de fontes ricas de conhecimentos e inovações devido ao seu acesso a diferentes países, ambientes e culturas.

A aproximação das fronteiras de informação permitiu um facilitamento generalizado das transações comerciais internacionais através de meios de comunicação mais ágeis e eficientes, criaram uma necessidade de adquirir competitividade, o que criou em cada país a idéia de interrelacionar-se com os seus vizinhos e, nas empresas, a consciência da necessidade de abrir-se e lançar-se aos mercados internacionais.

Segundo Martinelli (1999, p.117), "A economia internacional atravessou profundas mudanças em um período recente, dentre elas: o acirramento da concorrência internacional entre os capitais, em especial, entre as grandes empresas multinacionais".

As ações de integração global de setores econômicos, de desregulamentação tarifária, o rompimento de tradicionais barreiras geográficas, demográficas e alfandegárias, a formação de mega-corporações, a produção de produtos manufaturados globalmente, a interrelação de economias e o domínio do multilateralismo nas relações econômicas mundiais criaram um terreno propício à criação de ideias integracionistas entre países.

Conforme Harbison (1999, p. 134), "O interesse mundial pela formação de alianças oferece importantes oportunidades de crescimento a empresas que entendem a construção de alianças internacionais."

A realização do comércio exterior não depende apenas da empresa ou do país produzir determinada mercadoria, ter competitividade e condições para dar-lhe qualidade ou preço acessível. Nem de que ela seja produzida em abundância de modo a proporcionar excedentes exportáveis. De acordo com Keedi (2004, p.83),

Para tratar com países estrangeiros é preciso considerar as diferenças entre eles e suas peculiaridades. Cada um deles tem seus próprios costumes e maneiras de fazer negócio, e isto pode implicar problemas ou dificuldades para o entendimento entre as partes. A paciência pode ser uma delas, e a pressão sobre um comprador pode levar à deterioração do relacionamento.

Cassiolo e Elias (2003) cita a UNCTAD (1972, p.1) para apresentar as maneiras pelas quais a transferência de tecnologia pode ser efetivada: 1) "o fluxo de livros, revistas técnicas e outras publicações; 2) o movimento de pessoas de um país a outro; 3) educação e treinamento; 4) troca de informações e pessoal através de programas de cooperação técnica; 5) Consultoria e emprego de especialistas estrangeiros; 6) importação de equipamentos; 7) acordos de licenciamento para processos produtivos e uso de marcas e patentes; e 8) investimento direto estrangeiro".

Vila e Kuster (2007) mencionam que nem todas as dimensões da inovação (produtos, estratégias, processos e mercados) são requeridas para encontrar novos clientes em novos países. Eles esclarecem que em termos de diferenciação estratégica, as empresas começam a pensar sobre inovação porque elas querem oferecer coisas diferentes em diversos mercados, e esta é a essência da estrutura da inovação.

A internacionalização das empresas pode ser ampliada, conforme Vila e Kuster (2007), possibilitando atuação cada vez mais longe, em mercados mais complexos e arriscados. Também a atividade inovadora de uma empresa é máxima quando novos produtos são criados, novas estratégias são implementadas, o novo é perseguido e novos mercados são explorados. Então muitas empresas podem ser internacionais e inovadoras, mas apenas um pequeno grupo é altamente internacionalizado e tem inovações superiores, especificamente aquelas que investem no exterior e gastam mais recursos para inovar nas quatro dimensões (produtos, estratégias, processos e mercados.) (VILA E KUSTER, 2007).

2.2 Redes De Relacionamento Em Mercados Internacionais

Para aprofundar-se teoricamente no que diz respeito às características que compõem e definem as redes, verifica-se importante abordar brevemente sua recente história bem como sua relação com a consolidação da globalização com conseqüente exigência de adaptação e aplicação de novos conceitos de estratégia e formações organizacionais.

De acordo com as constatações de Faria (2002), a partir do final dos anos 1980, a teoria de redes de relacionamentos (*networks*) passou a receber uma abordagem diferente, sendo visualizada como uma orientação estratégica forte, apta a inserir-se nas novas tendências do mercado internacional como uma estratégia de ponta.

Destacam-se dois fatores constitutivos das redes que possuem extrema ligação com a adaptação das empresas à realidade contemporânea, que serão abordados neste estudo: a confiança entre os agentes das redes e os custos envolvidos direta e indiretamente nas relações.

A estrutura das redes e sua constituição estão sendo objetos de novos conceitos teóricos e estudos por parte da Academia, propondo constantemente uma otimização da aplicação das teorias de gestão dentro das redes tendo por base estas revisões teóricas, deste modo, visando ampliar a competitividade destas organizações face aos novos desafios do mercado. Devido a diversidade de conceitos existente para a abordagem do tema redes, os pesquisadores da área de ciências sociais têm elevado o seu interesse na pesquisa sobre o tema. Como mostram os estudos de Oliver e Ebers (1998) o interesse pelo tema é crescente, em ambas as áreas, social e organizacional.

O amplo escopo conceitual do termo rede proporcionou seu interesse por crescente número de pesquisadores na área de ciências sociais. No período de 1980 a 1996, em quatro das principais publicações sobre estudos organizacionais, havia um total de 158 artigos que tratavam explicitamente sobre o tema redes interorganizacionais.

A crescente abordagem e implementação das estratégias de formação de redes não vêm sendo apenas efetuada no âmbito acadêmico. No meio empresarial, nos últimos anos, segundo Faria (2002), tem havido uma crescente implementação desta teoria objetivando a melhoria da efetividade de gestão das empresas e sua competitividade. Por conseqüência, devido a esse crescimento no meio empresarial, as pesquisas têm obtido impulso semelhante paralelo a este processo.

Dentre os fatores que determinam a configuração das redes podemos citar desde as características do produto ou produtos principais a incertezas do mercado. Observa-se também uma variação implícita conforme as adversidades atualmente ou futuramente presentes no contexto de todas as partes envolvidas bem como as vantagens estimadas a curto, médio e longo prazo.

Ao longo das últimas décadas, quando do surgimento do crescente enfoque sobre as estratégias organizacionais, a conceituação sobre as redes segue variando conforme até mesmo sua finalidade no âmbito comercial.

Conforme Thorelli (1986) o conceito de redes consiste no fato de que “[...] uma rede de empresas é o que há de intermediário entre uma simples empresa e o mercado, isto é, duas ou

mais empresas as quais, através da intensidade de sua interação, constituem um subconjunto de um (ou vários) mercado(s)."

Jarillo (1988), por exemplo, faz um paralelo sobre os primeiros estudos realizados sobre esta divergência de conceito, tendo como base, os estudos realizados na década de 1960, majoritariamente relacionados às organizações sem fins lucrativos. Partindo deste ponto de vista podemos concluir que o fator competitivo não se fazia presente nos estudos sobre as redes naquela época.

Chetty e Holm (2000) definem rede como um conjunto de duas ou mais empresas conectadas por relacionamentos comerciais e contextualizadas como atores coletivos.

Seguindo na diversidade de conceitos sobre redes, Miles e Snow (1986) uma rede de empresas é a "[...] combinação única de estratégia, estrutura e processo de gestão ao qual se refere".

Conforme Thorelli (1986) o conceito de redes consiste no fato de que "[...] uma rede de empresas é o que há de intermediário entre uma simples empresa e o mercado, isto é, duas ou mais empresas as quais, através da intensidade de sua interação, constituem um subconjunto de um (ou vários) mercado(s)."

Jarillo (1988) conceitua redes como "[...] sendo acordos de longo prazo, com propósitos claros, entre empresas distintas, mas relacionadas, que permitem àquelas empresas estabelecer ou sustentar uma vantagem competitiva frente às empresas presentes fora da rede."

No entanto, a diversidade de tipologias de redes interorganizacionais provocou certa ambigüidade no próprio entendimento do termo. Essa questão foi objeto da análise de Castell (1999), com base no argumento de que as redes interorganizacionais aparecem sob diferentes formas, em diferentes contextos e a partir de expressões culturais diversas.

Teixeira e Guerra (2002, p. 96), registram ênfase a importância de se olhar para as estratégias de formação de redes visando laços não estritamente de questões de valores comerciais, e também não somente objetivando resultados de curto prazo. Mas sim visando compartilhar, aprender e melhorar sua organização em questões técnicas, administrativas, tecnológicas, entre outras e considerando a manutenção destas redes a médio e longo prazo. O autor comenta:

[...] a cooperação em rede não deve ser vista como uma forma de organização intermediária entre firma e mercado, definida a partir de uma avaliação dos custos das transações de compra e venda. O entendimento dessa relação requer uma análise mais ampla, exigindo que se examine a geração de valor ao longo do processo de produção"

Aprofundando-se um pouco mais nas razões que fazem as organizações desejarem formar redes, faz-se necessário registrar pensamentos de alguns autores.

Ebers e Jarillo,(1998), traz em sua justificativa para a formação das redes a afirmação de que ao se juntar a uma rede interorganizacional a empresa poderá se beneficiar de quatro pontos importantes para uma vantagem competitiva no mercado internacional globalizado atual.

Por meio de redes interorganizacionais, uma empresa poderá alcançar e sustentar vantagem competitiva a partir das seguintes origens: (1) aprendizado mútuo, que levará a empresa a suportar melhor o desenvolvimento de produtos; (2) coespecialidade, em que as firmas participantes se tornam lucrativas em novos nichos de produtos e mercados; (3) melhor fluxo de informação, facilitando a coordenação do fluxo de recursos entre as empresas e reduzindo a incerteza nas relações, uma das principais fontes de custos de transação; e (4) economias de escala, resultado de investimentos conjuntos, como, por exemplo, em P&D.

Teixeira e Guerra (2002), definem as razões para se formar uma rede de uma forma bem abrangente e definitiva, entrando no mérito de que nenhuma empresa pode dominar todos os conhecimentos, tecnologias, e demais fatores que poderiam proporcionar vantagem competitiva sobre os concorrentes.

Mazzola e Oliveira Jr. (2006) em seu estudo sobre empresas de engenharia que operam internacionalmente afirmam que estas têm migrado para um processo sinérgico de estruturação em redes de relacionamento, visando a exploração de conhecimentos específicos dos integrantes e a formação de competências com a conseqüente criação de vantagens competitivas estratégicas.

Balestrin e Vargas (2004, p. 215) sustentam que a "[...] idéia subjacente aos interesses de estudo é de que a configuração em rede promove ambiente favorável ao compartilhamento de informações, de conhecimentos, de habilidades e de recursos essenciais para os processos de inovação."

2.3. O Papel Da Inovação Na Internacionalização De Empresas

Diversas são as fontes potenciais para a implementação de inovações nas organizações. Elas podem ser originadas em necessidades manifestas dos clientes, de pesquisas de mercado da percepção dos membros da organização sobre lacunas descobertas de mercado, viagens nacionais e internacionais, participação em feiras e eventos, seminários, congressos, acesso à publicações acadêmicas entre inúmeras outras possibilidades. Kannebley Jr e Selan (2007) demonstram haver relação positiva entre a probabilidade de inovar e o grau de importância, dada as diversas fontes de inovação. Para OECD (1997) a propensão à inovação de uma empresa depende das oportunidades tecnológicas que ela tenha pela frente.

Para essas inovações serem aproveitadas pela empresa é necessário que exista uma predisposição a aceitação de riscos e análise aguçada de oportunidades. O monitoramento das ações empreendidas pelo mercado também figura entre as estratégias necessárias. Para Kannebley Jr. e Selan (2007) um elevado esforço tecnológico não é suficiente para aumentar o poder competitivo da empresa, sendo necessário que este esforço supere os esforços realizados pelo mercado em conjunto com a motivação e com a estratégia tecnológica.

A OECD (1997) p.21 define inovação tecnológica de produto como implantação/comercialização de um produto, processo ou combinação de ambos com características de desempenho novas ou aprimoradas, de modo a fornecer objetivamente ao consumidor serviços novos ou aprimorados. Exclui-se da definição mudanças nos produtos que proporcionem maior satisfação ao cliente, baseada no gosto pessoal, julgamento estético e ao fato de estar na moda, que sofrem influência do marketing, sendo estas identificadas sobre o título de melhorias criativas de produto.

A aquisição de máquinas e equipamentos para fabricação de um novo produto ou que incorporam novas tecnologias também são enquadrados como inovações TPP - tecnológicas de produto ou processo pela OECD (1997), sendo neste caso consideradas inovações passivas, porém se apenas forem adquiridas para aumento da capacidade produtiva descaracterizam-se como inovação TPP,

O domínio de tecnologias através de recursos humanos capacitados e aptos a implementarem as inovações são apontados pela OECD (1997) como recursos chaves para que uma inovação seja implementada.

A OECD (1997) sugere a inclusão em pesquisas de inovações de perguntas sobre a transferência de tecnologia, pesquisando se a empresa adquiriu/vendeu tecnologia no mercado doméstico ou no exterior.

Para Strategic Directions (2006, p.39) se as empresas quiserem vencer nas economias globais, conectadas e voláteis, não podem ignorar as pesquisas ou desviar das atividades de P&D, devendo criar uma cultura de aproximação focada no mercado, adaptativa e colaborativa e que possa desenvolver não apenas inovações técnicas, mas também o modelo de negócios de inovações que desenvolva sucesso comercial.

Strategic Directions (2006, p. 39-40) sugere a aproximação denominada rede de inovação (innovation network) onde as empresas estabelecem objetivos comuns e desenvolvem serviços de invenções e inovações para otimizar os lucros dos seus produtos, serviços e modelos de negócios. Essa maneira de se relacionar em redes para promover a inovação remove seis barreiras em relação ao modelo tradicional: a) Co-inovação com clientes: Como os clientes e os clientes dos clientes se conectam diretamente na rede de inovações, as empresas obtêm rápido retorno do mercado em novos produtos e ideias de serviços e irão rapidamente adaptar as soluções existentes e modelos de negócios para atacar novos mercados; b) Expandir Pesquisa e Desenvolvimento em produtividade entre parceiros: Cientistas e engenheiros impulsionarão sua produtividade para inventos com apoio de parceiros; c) Colheitas de ciclos internos de invenção para inovação diretos ou por meio de parcerias: Grandes empresas desenvolverão modelos de redes de inovação dentro de suas organizações globais. Eles irão operar redes de inovações através de unidades de operação como também transformando e desenvolvendo invenções em produtos e serviços dentro de soluções integradas; d) divisão do risco da exploração de inovações radicais: Melhor que sejam implementadas inovações disruptivas no mercado núcleo, as empresas irão cortar as inovações radicais, financiando elas através de join ventures ou parceiros e utilizar corretores para vendê-las em novos mercados;

e) Deslocamento rápido de fornecedores para combinar os serviços requeridos: Ao invés de ficar restrito aos fornecedores tradicionais, as empresas irão obter os serviços que necessitam a partir da família global de empresas, indústrias e instituições acadêmicas e também de competidores; f) Obtenção de talentos além dos limites nacionais abrirão oportunidades globais de mercado.

As regras de pesquisa e desenvolvimento para geração de inovações, de acordo com *Strategic directions* (2006), estão transformando inventores técnicos em designers de negócios que estejam desenvolvendo novas tecnologias ativamente engajadas aos desejos e aspirações dos clientes, atuando em mercados ativos além de desenvolver contatos com corretores que possam introduzi-las em redes.

Atualmente, as redes sociais são descritas por Taatila (2006) como mecanismos para concentrar o conhecimento e habilidades acumuladas ao longo de toda a experiência histórica dos membros da rede na inovação. Considera-se a continuidade do projeto até o sucesso econômico, espera-se que a duração de um projeto econômico de inovação seja suficientemente longo. É possível que as estruturas sociais não terminem imediatamente quando uma inovação se torna economicamente bem sucedida. A questão que emerge é se eles continuarão a desenvolver algo novo ou fornecerão suporte à inovação existente ou se eles se transformarão em outro tipo de redes não mais conectados às atividades de inovação. É razoável pensar que as redes sociais de inovação criarão novas inovações desde que eles tenham aprendido a operar na obtenção deste objetivo.

Correções positivas entre a escala de inovações, orientação ao mercado e hostilidade competitiva foram encontrados por Low et al (2007), de onde sugere-se que para melhorar a performance financeira as empresas deveriam maximizar a orientação ao mercado e as atividades de inovação. Este raciocínio é corroborado por Keskin (2006) que afirma que as inovações afetam positivamente as performances das empresas e a orientação ao aprendizado e ao mercado influencia positivamente as inovações.

O relacionamento com o cliente como favorável ao desenvolvimento da capacidade inovativa é mencionado nos estudos de Panayides (2006), devido ao mútuo conhecimento e interesse na melhoria e no que pode ser melhorado e sugere o gerenciamento deste relacionamento para obtenção de vantagens oriundas da inovação. Panayides (2006) complementa o raciocínio quando informa que a construção de relacionamento mútuo e sustentável requer um nível de compromisso, compreensão e confiança. As partes devem trabalhar juntas para identificar áreas de melhoramentos e introduzir inovações. A criação desta atmosfera permitirá o aprendizado sobre o cliente e o provimento de serviços importantes e efetivos. (PANAYIDES, 2006)

Para Ojasalo (2008), a inovação e redes de negócios essencialmente andam juntos, sendo citados casos de redes de inovação e cooperação (atores mobilizados para a atividade de P&D) mesmo entre competidores.

De acordo com os dados dos estudos de Ojasalo (2008) o planejamento, controle e confiança são elementos importantes no gerenciamento das inovações no contexto de redes de relacionamento. Eles são importantes não apenas para a coordenação de atividades no desenvolvimento do processo, mas também para a proteção das propriedades intelectuais das inovações.

Para Ojasalo (2008), está claro que qualquer rede de relacionamentos de inovações contínua precisa melhorar e atualizar todos os aspectos do gerenciamento visando responder a dinâmica do ambiente e manter a força competitiva.

Wong (2002 p. 121) apud Vila e Kuster (2007, p. 22) estabelece ênfase explícita de que: a necessidade de conhecer as necessidades e expectativas dos consumidores em diferentes países apresenta uma mudança substancial para os gerentes de produto. Não apenas produtos, técnicas e critérios de marketing podem ser adaptados para encontrar as prioridades requeridas em cada país para a internacionalização em escala internacional. Adicionalmente gerentes de produtos tem de gerenciar e coordenar as atividades de desenvolvimento de novos produtos entre base das empresas e subsidiárias e agentes em diferentes países consumidores.

Vila e Kuster (2007) concluem em seu trabalho que: a) internacionalização não é dependente das inovações de produto. Isto significa que a decisão da empresa de criar novos produtos não é explicada pelas necessidades internacionais; b) A internacionalização é em alguma extensão dependente da estratégia de inovação. O fato de não operar no exterior desenvolve menos estratégias inovativas do que

outros grupos. Em contraste, investidores diretos (maioria empresas internacionais) tendem a inovar mais quando definem suas estratégias de empresas altamente internacionalizadas preocupadas com mercados sinérgicos (congruência com mercados e produtos alternativos), tecnologias sinérgicas (disputa entre habilidades disponíveis e requeridas), tempo de entrada de novos produtos e recursos humanos, etc; c) A respeito do processo de inovação foram demonstradas dependências a internacionalização. Este resultado significa que empresas altamente internacionalizadas estão mais interessadas no processo de inovação. Como elas sentem-se melhor preparadas depois de irem ao exterior elas tornam-se inovadoras em processo; d) Internacionalização não é dependente de inovações de mercado. Isto significa que mais internacionalização não significa mais rápida, intensa resposta para novos lançamentos pelos competidores, nem uma mais rápida antecipação da demanda potencial; e) Com respeito ao item número de países em que a empresa opera, empresas mais internacionalizadas são aquelas que operam em mais países onde baixo nível de empresas internacionais começa a expansão internacional em apenas poucos países, normalmente geograficamente e culturalmente próximos.

Em outras palavras, Vila e Kuster (2007) mencionam que, o que um empreendimento faz (estratégia) e o que ele tem que fazer (processo) depende do ambiente internacional. No entanto, a maioria das empresas altamente internacionalizadas não são necessariamente as mais inovadoras em produtos e mercado. Isto significa que em alguns casos, empresas domésticas ou simples empresas exportadoras podem desenvolver superior, mais produtos originais e produtos orientados aos clientes do que empresas com investimentos diretos, *join ventures*, alianças estratégicas ou licenças obtidas no exterior. Então, inovações de produto e mercado e internacionalização são duas decisões independentes.

Implicações gerenciais apontadas por Vila e Kuster (2007): a) os resultados obtidos permitem aos gerentes das empresas jovens com mercados nacionais saturados acreditar em oportunidades no exterior apesar de sua idade, ou sua propensão para inovar; b) Não apenas empreendimentos de novos produtos ou novos mercados podem ser obtidos por sofisticados modelos de entrada. Como o resultado mostrou, nem inovadores em produtos, tampouco inovadores de mercado estão preparados para ir ao exterior; c) A estratégia de abertura de novos mercados deveria ser incluída em todos os planejamentos gerais das empresas; d) O processo de inovação também está relacionado ao grau de internacionalização. Empresas que arriscam mais optando por modos de internacionalização envolvendo maiores compromissos no exterior precisam assegurar que eles tenham os recursos necessários e habilidades para serem bem sucedidos em suas ambições internacionais.

3. METODOLOGIA

A natureza metodológica deste trabalho o caracteriza como qualitativo com características exploratórias sendo que a coleta de dados primários foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com perguntas abertas, tendo como respondentes o gerente de comércio exterior e uma das *traders* da empresa selecionada. Para complementação das informações transmitidas foi realizada pesquisa documental nos sítios das empresas disponíveis na internet.

Pesquisas qualitativas, conforme Vergara (2006) envolvem subjetividade, descoberta, valorização da visão de mundo dos sujeitos, com amostras intencionais com análises de cunho interpretativo e cujos resultados não são generalizáveis.

A pesquisa exploratória, segundo Collins e Hussey (2005) tem por objetivo procurar padrões, ideias ou hipóteses, em vez de testar ou confirmar uma hipótese, sendo o foco direcionado à obtenção de *insights* e familiaridade com o assunto

Uma entrevista, conforme Hair Jr. (2005) é a obtenção de respostas a partir de perguntas feitas diretamente ao respondente, sendo especialmente úteis quando se utilizam perguntas abertas para a coleta de dados, permitindo ao pesquisador a obtenção de feedback e uso do auxílio visual. Complementa ainda, que nas entrevistas semiestruturadas os pesquisadores podem intervir no andamento da pesquisa incluindo perguntas não previstas anteriormente, podendo ser fonte de descoberta de informações inesperadas e esclarecedoras.

A triangulação, de acordo com Vergara (2006), é uma estratégia que utiliza para a pesquisa, diversos: métodos, fontes de dados, momentos, locais, pessoas e pesquisadores, conforme o caso, na tentativa de minimizar possíveis vieses da subjetividade do pesquisador.

O critério de escolha da empresa levou em consideração tratar-se de uma grande empresa, uma das maiores no município e região em que está inserida, que realiza atividades exportadoras, de parte considerável de sua produção (próximo a 30%). Os dados foram gravados durante a entrevista, transcritos e seus resultados analisados visando responder as questões de pesquisa propostas.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Os resultados serão analisados levando em consideração a empresa no contexto internacional, os ciclos e indicadores de inovação da empresa e o papel das redes de relacionamento para o fomento das inovações.

4.1 A Empresa No Contexto Internacional

A empresa foi criada no ano de 1942 passando por período onde as relações internacionais estavam prejudicadas e havia incentivos do governo, vantagens na obtenção de financiamentos e proteção à indústria local. Na década de 1970 começaram a surgir as vantagens e benefícios para a exportação da produção e a empresa começou a exportar seus produtos.

A primeira expansão natural foi a América do Sul, e aos poucos começou a se familiarizar com as exportações e as facilidades de infraestrutura à exportação aumentaram como, por exemplo, a possibilidade de exportar pelos portos do Estado que não existiam anteriormente. A continuidade de expansão se deu através dos Estados Unidos e na sequência Europa, Alemanha e Japão.

A empresa atua no segmento de laminados de aço, produzindo peças para tratores, peças para implementos e tratores agrícolas, ferramentas manuais, lâminas para corte de mármore e granito, acessórios ferroviários e arruelas.

A diversidade da produção fica evidenciada nas palavras do gerente de exportação entrevistado: “não se conhece a empresa por um segmento definido, nós somos muito heterogêneos nas atividades”. Essa estratégia de diversificação da produção auxilia segundo o gerente de exportação, a superação de possíveis crises econômicas pela possibilidade de remanejamento da produção para setores com melhores condições de negociação. A empresa vem aproveitando a boa fase da agricultura para incrementar suas vendas nesse segmento de atuação.

O contexto atual de valorização do Real frente ao Dólar vem prejudicando a lucratividade da empresa nas atividades exportadoras. Esta preocupação é apresentada desde o relatório da administração do ano de 2005 de onde se extrai também que a conquista do mercado externo foi resultado de muitos anos de trabalho. Embora com margens reduzidas, a empresa mantém a estratégia de direcionamento de parte da produção (cerca de 30%) aos mercados externos.

Segundo o gerente de exportação, a relativa estabilidade no volume de exportação oscilando na faixa de 30% é justificada porque o mercado nacional não consegue absorver toda a demanda de produção da empresa. Obviamente em momentos de variações cambiais que tornam a moeda nacional mais valorizada o percentual exportado se reduz estando atualmente entre 20 e 25% do volume de produção.

A flexibilidade de produção é obtida por meio de um processo de laminação central de onde são distribuídas as peças para os acabamentos. Segundo o gerente de exportação uma das características da empresa é que a matéria-prima é fabricada pela própria empresa através do processo de laminação, reduzindo as dependências de fornecedores externos e tornando o processo mais ágil e versátil. Outro diferencial apresentado é que mesmo com o grande porte da empresa, são fornecidas pequenas e grandes quantidades.

A estratégia utilizada pela empresa para ampliação de mercados foi a participação em feiras nos Estados Unidos e Europa, sendo que a pulverização de mercados de atuação da empresa e a atuação com um único distribuidor em cada País é vista como importante para reduzir a competição por preços em um determinado País.

A atuação direta com os clientes é tida como preferencial pela empresa embora em alguns casos a atuação através de agentes é vista como facilitadora principalmente em relação ao conhecimento

do mercado. A empresa utiliza agentes em mercados mais difíceis como por exemplo o Irã, devido à dificuldade imposta pela língua e cultura. Os principais aspectos negativos elencados pelo gerente de exportação para a utilização de agentes são a falta de proximidade com o cliente e a consequente obtenção de informações para melhoria e atendimento das expectativas, além do fato de o agente ficar com muita informação e haver a necessidade de tratá-lo bem para obter essas informações.

A empresa mantém uma estrutura interna para atendimento ao mercado externo, utilizando 02 traders no atendimento aos Estados Unidos, 01 trader para atendimento à Europa, 01 trader atendendo os países Asiáticos, Oceania, África do Sul e 01 trader para América do Sul e 01 supervisor.

Para atendimento aos requisitos dos clientes, os produtos normalmente são os mesmos, porém com ajustes técnicos às especificações de cada mercado, permanecendo igual o processo de fabricação.

Um nicho explorado pela empresa é a produção para clientes que dispõem de marcas próprias, de maneira que são produzidas peças com as marcas dos clientes, mercado importante principalmente quando associado a empresas que enfrentam pressões nos custos devido a alta quantidade de mão de obra inerente a produção e seu custo elevado em alguns países.

As máquinas utilizadas no parque fabril da empresa são desenvolvidas internamente, nacionais e importadas, aproveitando momentos como o vivenciado atualmente onde o Dólar apresenta desvalorização em relação ao Real, para a importação de máquinas com tecnologia agregada. A importação de matérias primas não é vista como importante e ocorre apenas em negócios esporádicos. Outro impedimento na importação é o prazo de 120 dias para fabricação e mais 30 dias de transporte e mais alguns dias para liberação da mercadoria, contra 30 dias da indústria nacional.

4.2 Ciclos E Indicadores De Inovação Da Empresa

A diversidade da produção, evidenciada nas palavras do gerente de exportação entrevistado, auxilia a superação de possíveis crises econômicas pela possibilidade de remanejamento da produção para setores com melhores condições de negociação. A empresa possui um setor de projetos de produtos onde são realizadas pesquisas de mercado, participação frequente em feiras internacionais. Como a empresa é fornecedora de peças de máquinas, à medida que as máquinas evoluem os produtos de reposição precisam evoluir também.

O sistema de informações utilizado pela empresa foi desenvolvido internamente e permite emissão do pedido, e seu imediato processamento de maneira integrada nos diversos setores da empresa. O sucesso desta empresa é apontado como oriundo de sistema de informações e do banco de dados atualizados automaticamente todos os dias. As informações são disponibilizadas para todos os funcionários, inclusive informações de faturamento e lucratividade.

Para atendimento aos requisitos dos clientes, os produtos normalmente são os mesmos, porém com ajustes técnicos às especificações de cada mercado, permanecendo igual o processo de fabricação. Um nicho explorado pela empresa é a produção para clientes que dispõem de marcas próprias, de maneira que são produzidas peças com as marcas dos clientes, mercado importante principalmente quando associado a empresas que enfrentam pressões nos custos devido à alta quantidade de mão de obra inerente a produção e seu custo elevado em alguns países.

As máquinas utilizadas no parque fabril da empresa são desenvolvidas internamente, nacionais e importadas, aproveitando momentos como o vivenciado atualmente onde o Dólar apresenta desvalorização em relação ao Real, para a importação de máquinas com tecnologia agregada.

4.2.3 O Papel Das Redes De Relacionamento

A carteira de clientes da empresa é composta de clientes tradicionais, que já compram desde longa data (mais de 30 anos), o que permite a empresa certa estabilidade quanto a inadimplências chegando-se a afirmar que nos últimos 10 anos não foram registradas perdas por falta de pagamento.

No ranking dos maiores clientes, dos 30 maiores clientes, 18 são da exportação e 12 do mercado interno, sendo os maiores clientes provenientes da exportação. A estratégia utilizada pela empresa para ampliação de mercados foi a participação em feiras nos Estados Unidos e Europa, sendo que a pulverização de mercados de atuação da empresa e a atuação com um único distribuidor em cada País é vista como importante para reduzir a competição por preços em um determinado País.

A atuação direta com os clientes é tida como preferencial, embora em alguns casos a atuação através de agentes é vista como facilitadora principalmente em relação ao conhecimento do mercado. A empresa utiliza agentes em mercados mais difíceis como por exemplo o Irã, devido a dificuldade imposta pela língua e cultura. Os principais aspectos negativos elencados pelo gerente de exportação para a utilização de agentes são a falta de proximidade com o cliente e a consequente obtenção de informações para melhoria e atendimento das expectativas, além do fato de o agente ficar com muita informação e haver a necessidade de tratá-lo bem para obter estas informações.

A empresa mantém uma estrutura interna para atendimento ao mercado externo, utilizando 02 traders no atendimento aos Estados Unidos, 01 trader para atendimento à Europa, 01 trader a atendendo os países Asiáticos, Oceania, África do Sul e 01 trader para América do Sul e 01 supervisor.

4.3 A Empresa Em Números – Perspectiva Histórica:

Durante a entrevista foram solicitados os números da empresa numa perspectiva histórica, sendo que estes dados compõem a tabela 01:

Indicador	2001	2003	2005	2007	2008
Faturamento R\$	74.768.000,00	142.496.000,00	185.459.000,00	226.125.000,00	291.200.000,00
Exportação US\$	7.202.670,94	12.543.744,19	18.474.116,27	24.965.343,33	35.234.156,22
Vendas totais (ton)	25.968	42.058	44.015	53.029	54.886
Vendas Exportação (ton)	8.414	12.803	14.690	17.671	17.070
Número mercados		25	30	33	40
Participação % Exportação em termos de faturamento	25%	29%	26%	23%	23%
Emprego	996	936	913	1037	1065
Rentabilidade	6,7823%	6,6121%	4,9375%	7,7187%	9,8214%
Lucro R\$	5.071.000,00	9.422.000,00	9.157.000,00	17.454.000,00	28.600.000,00
Lucro por ação R\$	0,0016	0,00932	0,00916	1,75	2,93

Tabela 01: Perspectiva histórica dos números da empresa.

Fonte: dados da pesquisa.

A partir da tabela 01 percebe-se uma evolução bastante expressiva na curva de faturamento da empresa atingindo em 2008, valor quatro vezes superior ao alcançado no ano de 2001. O faturamento com as exportações também apresenta expressivo crescimento, ao longo dos anos pesquisados atingindo US\$ 7.202.670,94 no ano de 2001 e US\$ 35.234.156,22 no ano de 2008.

A quantidade vendida medida em toneladas duplicou quando se analisa o ano de 2008 em relação ao ano de 2001, sendo que as vendas em toneladas destinadas ao mercado externo mantiveram a proporcionalidade ao longo do período analisado, provocando variações entre 23% e 29% de participação % da exportação no faturamento da empresa.

Nota-se também expansão de 60% no número de mercados externos atendidos, sendo 25 mercados no ano 2003 e 40 mercados externos no ano de 2008. O número de empregados na empresa variaram dentro da faixa de 900 a 1000 nos anos de 2001, 2003, 2005 e superaram os 1000 empregados nos anos de 2007 e 2008.

As curvas de rentabilidade e lucro também apresentam significativo crescimento variando de 4,93% à 9,82% para o caso da rentabilidade e de pouco mais de R\$ 5.000.000,00 em 2001 para quase R\$ 28,6 milhões em 2008.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o objetivo de identificar as inovações implementadas em empresa com atividade exportadora para atender clientes internacionais, pode-se elencar como inovadora a proximidade com que a empresa se relaciona com seus clientes, com reduzida intervenção de agentes, o que possibilita a identificação de suas necessidades e facilidade na adoção de melhoramentos e adaptações nos produtos. Esses resultados aparentam conformidade com as sugestões de Low et al (2007) em que para melhorar a performance financeira as empresas deveriam maximizar a orientação ao mercado e as atividades de inovação e de Keskin (2006) que afirma que as inovações afetam positivamente as performances das empresas e a orientação ao aprendizado e ao mercado influencia positivamente as inovações.

O relacionamento com o cliente como favorável ao desenvolvimento da capacidade inovativa é mencionado nos estudos de Panayides (2006), devido ao mútuo conhecimento e interesse na melhoria e no que pode ser melhorado e sugere o gerenciamento deste relacionamento para obtenção de vantagens oriundas da inovação.

Através do aproveitamento de situações conjunturais de câmbio favorável a empresa realizou a importação de máquinas equipamentos e tecnologias, inovação passiva nos termos da OECD (1997), que associadas a sua capacidade interna de geração de inovações em sistemas, máquinas e equipamentos possibilitaram a obtenção de expressivos números de crescimento tanto em relação ao faturamento quanto capacidade produtiva.

5.1 Conclusão

A influência das redes de relacionamento para a difusão das inovações em mercados internacionais, no caso da empresa pesquisada não foi tão evidente visto que a empresa é fornecedora de peças para outras indústrias. Este resultado apresenta similaridade com as afirmações de Vila e Kuster (2007), quando estes autores mencionam que a maioria das empresas altamente internacionalizadas não são necessariamente as mais inovadoras em produtos e mercado. Então, inovações de produto e mercado e internacionalização são duas decisões independentes.

As redes de relacionamento fomentadas a partir de feiras e eventos internacionais permitiram a abertura de mercado e a fidelização de clientes de longa data. Estes resultados corroboram com a informação de Panayides (2006) em que a construção de relacionamento mútuo e sustentável requer compromisso compreensão e confiança, permitindo o aprendizado sobre o cliente e o provimento de serviços importantes e efetivos. Harbison (1999) menciona que a formação de alianças oferece oportunidades de crescimento para as empresas que controem alianças internacionais.

A estratégia de direcionar cerca de 30% da produção para o mercado externo pode ser considerada como uma estratégia inovadora que potencializa vantagens competitivas à empresa com a fidelização de clientes nos momentos de baixa e a continuidade e aumento das expectativas de faturamento em condições favoráveis.

Pode-se classificar, nos termos de Melin, (1992) as formas de atuação da empresa estudada no mercado global como sendo: através de exportações e da utilização das marcas dos clientes com autorização para sua comercialização.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, U ; FORSGREN, M.; HOLM, U. *The Strategy Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in Multinational Corporation*. **Strategic Management Journal**, v.23. p. 979-996 ,2002.

ARRUDA et al. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs - Teorizações e Evidências. **RAC - Revista de Administração Contemporânea – ANPAD**, [S.l.], v. 08, p. 203-227, Edição Especial 2004.

CALOF, J.; BEAMISH, P. *Adapting to Foreign markets: Explain Internationalization*. **International Business Review**. v.2 p. 7-27, 1994.

CARVALHO, M. A.; SILVA, C. R. L. **Economia Internacional**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

CASSIOLATO, José Eduardo; ELIAS, Luiz Antônio. O balanço de pagamentos tecnológicos brasileiro: evolução do controle governamental e alguns indicadores. In VIOTTI, Eduardo Baumgratz; MACEDO, Mariano de Matos (Orgs). **Indicadores de Ciência, Tecnologia e inovação no Brasil**. Campinas: UNICAMP, p. 269-328, 2003.

CASTELL, M. **A era da informação: Economia, sociedade e cultura – a sociedade em rede**. São Paulo: ed. Paz e Terra, 1999.

CHETTY, Sylvie; HOLM, Desiree Blankenburg. *Internationalization of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach*. **International Business Review**, v.9. p.77-93, 2000.

COLLINS, Jill; HUSSEY Roger. **Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, p. 349, 2005. .

EBERS M. ; JARILLO J.C. *The construction, forms, and consequences of industry networks*. **International Studies of Management Organization**, v. 27 p. 3-21, Winter, 1998.

FARIA, A. Pesquisa em redes estratégicas: descobertas e reflexões etnográficas. **RAE – Revista de administração de empresas**, São Paulo, vol. 43, n. 01, p. 11-27, 17, janeiro, 2002.

HAIR JUNIOR, Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, p. 471, 2005. .

HARBISON, John R.; PEKAR JR., Peter. **Alianças Estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso**. São Paulo: Futura, 1999.

JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, p. 31-41, 1988.

KANNEBLEY JR. Sérgio; SELAN Beatriz. Atividade Inovativa nas Empresas Paulistas: um estudo a partir da PAEP – 2001. In: SUZIGAN, Wilson. **Revista brasileira de Inovação**. Rio de Janeiro, v6, n.1, p. 123-152, 2006.

KANNEBLEY JR. Sérgio; PORTO Geciane Silveira; PAZELLO, Elaine Toldo. Inovação na Indústria Brasileira: uma Análise Exploratória a partir da PINTEC. **Revista brasileira de Inovação**. Rio de Janeiro: FINEP, v3, n.1, p.87-128, 2004.

KEEDI, Samir. **ABC do Comércio Exterior**. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

KESKIN, Halit. *Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model*. In: **European Journal of Innovation Management**. v. 9, n.4, 2006. disponível em <www.emeraldinsight.com/1460-1060.htm> Acesso em 29 mar. 2008.

KIM, W Chan; MAUBORGNE Renée. Inovação de valor: A lógica estratégica do alto crescimento. In: RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y. **O valor da Inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 9-34, 2005.

LOW, David R.; CHAPMAN, Ross L.; SLOAN, Terry R. *Inter-relationships between innovation and market orientation in SMEs*. In **Market Research News**. v. 30, n. 12, 2007 disponível em <www.emeraldinsight.com/0140-9174.htm> Acesso em 28 mar. 2008.

MARTINELLI, Orlando. **A Globalização e a Indústria Alimentar**. São Paulo: FAPESP, 1999.

MAZZOLA, Homero Jorge; OLIVEIRA Jr. Moacir de Miranda. Compartilhando conhecimento na Internacionalização de serviços de Engenharia: Estudo de caso da Construtora Norberto Odebrecht. In XXX EnANPAD, 2006, Salvador. XXX EnANPAD, 2006.

MELIN, L. *Internationalization as a Strategy Process*. **Strategic Management Journal**. P. 13, 99-118, 1992.

MINERVINI, Nicola. **O Exportador**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

OJASALO, Jukka. Management of innovation networks: a case study of different approaches. In: **European Journal of Innovation Management**. Vol 11, n.1. p. 51-86, 2008.

OECD – Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. Manual de Oslo: Proposta de diretrizes para Coleta e Interpretação de dados sobre Inovação Tecnológica.1997. Trad. Finep, p. 136, 2004.

OLIVER, A.L; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v.19, p. 549-583, 1998.

PANAYIDES, Photis. Enhancing innovation capability through relationship management and implications for performance. In: **European Journal of Innovation Management**. Vol 9, N.4. 2006. p.466-483. disponível em <www.emeraldinsight.com/1460-1060.htm> Acesso em 29 mar. 2008.

STRATEGIC DIRECTION. Innovations: A network of innovation: New era of rapid innovation requires new approaches to R&D. In: **Emerald Group Publishing Limited**, Vol 22, n. 10, p. 39-41, 2006.

TAATILA, Vesa P.; et al. Framework to study the social innovation networks. In: **European Journal of Innovation Management**, v 9, n.3, p. 312-326, 2006.

TEIXEIRA, F., & GUERRA, O. Redes de aprendizado em sistemas complexos de produção. **Revista de Administração de Empresas**, 93-105, 2002.

THORELLI, H. B. Networks: between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**, p. 37-51, 1986.

TURNBULL, P.W et al. **A Challenge to the stages theory of the internationalization process**. I: Managing export entry expansion. Concepts and practice. New York: Praeger, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, p. 287, 2006.

VILA, Natalia; KUSTER, Inês. The importance of innovation in international textile firms. In: **European Journal of Marketing**. v. 41 n. 1/2. 2007. p. 17-36. disponível em <www.emeraldinsight.com/0309-0566.htm> acesso em 28/03/2008 >Acesso em 29 mar. 2008.

WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R, . Internationalization: Evolution of a Concept. **Journal of General Management**, p. 34-55, 1988.