

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS

ANDRÉ LUÍS VOLKMANN AZAMBUJA

**A INOVAÇÃO COMO RECURSO NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE
EMPRESAS BRASILEIRAS: O CASO DO REVÓLVER *THE JUDGE* NO
MERCADO NORTE-AMERICANO**

Porto Alegre

2015

ANDRÉ LUÍS VOLKMANN AZAMBUJA

**A INOVAÇÃO COMO RECURSO NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE
EMPRESAS BRASILEIRAS: O CASO DO REVÓLVER *THE JUDGE* NO
MERCADO NORTE-AMERICANO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, sob Orientação do Prof. Dr. Marcelo André Machado.

Porto Alegre

2015

A991i Azambuja, André Luís Volkmann
A inovação como recurso na internacionalização de empresas
brasileiras : o caso do revólver *The Judge* no mercado norte-
americano / por André Luís Volkmann Azambuja. – 2015.
126 f.: il., 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos
Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, 2015.
Orientação: Prof. Dr. Marcelo André Machado.

1. Visão baseada em recursos. 2. Inovação. 3. Processo de
internacionalização. 4. Taurus. 5. Indústria bélica brasileira. I. Título.

CDU 338.45:623.44

Catlogação na Fonte:
Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

ANDRÉ LUÍS VOLKMANN AZAMBUJA

**A INOVAÇÃO COMO RECURSO NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE
EMPRESAS BRASILEIRAS: O CASO DO REVÓLVER *THE JUDGE* NO
MERCADO NORTE-AMERICANO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, sob Orientação do Prof. Dr. Marcelo André Machado.

Linha de atuação: Mercado e Internacionalização.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Machado

Aprovado em: / /2015

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Marcelo André Machado

Componente da Banca Examinadora – Instituição

Componente da Banca Examinadora – Instituição

Componente da Banca Examinadora – Instituição

Este trabalho é dedicado à minha esposa Rosane Gonçalves e à minha família.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos aqueles que direta e indiretamente contribuíram para esta conquista.

A Deus.

À minha esposa Rosane, aos meus pais e à minha família pelo carinho e apoio.

Ao professor Marcelo Machado pela paciência, confiança e companheirismo.

Aos colegas de Mestrado pelo convívio e troca de experiências durante esses dois anos.

À Taurus e aos profissionais que me auxiliaram na pesquisa pela colaboração e disponibilidade.

RESUMO

Este trabalho teve por objetivo avaliar a inovação de produto como recurso na internacionalização de empresas brasileiras e como a inovação de produto foi empregada como recurso estratégico, pela lente da *Resource Based View* – RBV (Visão Baseada em Recursos), na internacionalização da empresa Forjas Taurus S.A. Utilizou-se para tanto, modelos conceituais de inovação, internacionalização de empresas e da Visão Baseada em Recursos. Desta forma, pretendeu-se discutir o papel da inovação como recurso para a geração de conhecimento e aprendizagem durante o processo de internacionalização. Para chegar a esse objetivo, buscou-se pesquisar a inovação como recurso no processo de internacionalização de empresas, através de um estudo de caso na empresa Forjas Taurus S.A., cujo foco foi avaliar se o processo de internacionalização com a introdução de um produto, o revólver *The Judge*, gerou vantagem competitiva no mercado norte-americano. A dissertação foi constituída através de um estudo de caso único, descritivo e de natureza qualitativa. A coleta de dados foi efetivada por meio de análise documental, observação direta e entrevistas em profundidade com gestores que tiveram envolvimento no processo de desenvolvimento e introdução do revólver *The Judge* no mercado norte-americano. De acordo com a análise, foi constatado que a possibilidade de explorar o mercado norte-americano com um produto inovador foi fundamental no seu processo de internacionalização para os Estados Unidos. Também foi identificado que a inovação do produto foi o principal recurso estratégico no processo de internacionalização do revólver *The Judge*. Além disso, evidenciou-se que o revólver *The Judge* demonstrou ser, sob o ponto de vista da RBV, um produto valioso, raro, inimitável e insubstituível, gerando vantagem competitiva no mercado norte-americano.

Palavras-chave: Visão baseada em recursos. Processo de internacionalização. Inovação. Taurus. Indústria bélica brasileira.

ABSTRACT

This work aimed to evaluate the product innovation as a resource in internationalization of Brazilian companies and how the product innovation was employed as a strategic resource, through the lens of Resource Based View, in the internationalization of a Forjas Taurus S.A. company. Conceptual models of innovation, companies' internationalization and Resource Based View were used to this end. Therefore, the intention was to discuss the role of innovation as resource for the generation of knowledge and learning during the process of internationalization. To achieve this purpose, it was investigated the innovation as resource into the business internationalization process, through a case study in the company Forjas Taurus S.A., whose focus was to evaluate whether the introduction of Judge revolver's internationalization process created competitive advantage in the US market. The dissertation was established through a descriptive, single and qualitative case study. The data collection was carried out through documental analysis, direct observation and in-depth interviews with managers who have had involvement in the developing and introduction process of The Judge revolver, in the north-American market. According to the analysis, it was found that the possibility of exploring the north-American market with an innovative product was essential in its internationalization process to the United States. It was also identified that product innovation was the main strategic resource in the internationalization process of The Judge. In addition, it became clear that The Judge revolver attested been, from the point of view of RBV, a valuable, rare, inimitable and irreplaceable product, generating competitive advantage in the US market.

Keywords: Resource based view. Internationalization. Innovation. Taurus. Brazilian defense industry.

LISTA DE SIGLAS

| | |
|------|--|
| BATF | <i>Bureau of Alcohol, Tobacco, Firearms and Explosives</i> |
| DVTI | Diretor de Vendas da <i>Taurus International</i> |
| EUA | Estados Unidos da América |
| FED | <i>Federal Reserve System</i> |
| GEPR | Gerente de Engenharia de Produto |
| GMFT | Gerente de Marketing da Forjas Taurus |
| GVTI | Gerente de Vendas da <i>Taurus International</i> |
| GVFT | Gerente de Vendas da Forjas Taurus S.A. |
| IED | Investimento Estrangeiro Direto |
| JV | <i>Joint Venture</i> |
| NRA | <i>National Rifle Association</i> |
| NSSF | <i>National Shooting Sports Foundation</i> |
| OCDE | Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico |
| P&D | Pesquisa e Desenvolvimento |
| RBV | <i>Resource Based View</i> |
| RS | Rio Grande do Sul |
| TBS | <i>Taurus Business System</i> |
| VPC | <i>Violence Policy Center</i> |
| VRII | Valiosos, Raros, Insubstituíveis e Inimitáveis |
| VRIO | Valorosos, Raros, Inimitáveis e Organizados |
| SVEU | Supervisor de Vendas – Europa |
| SVAO | Supervisor de Vendas – África e Oriente Médio |

FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 01 – A relação entre heterogeneidade e imobilidade dos recursos, valor, raridade, substituibilidade e vantagem competitiva sustentável..... | 23 |
| Figura 02 – Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria..... | 28 |
| Figura 03 – A distância das capacidades dinâmicas..... | 48 |
| Figura 04 – Uma primeira aproximação da relação entre inovação e internacionalização..... | 51 |
| Figura 05 – O revólver Taurus modelo <i>The Judge</i> | 72 |
| Figura 06 – O revólver Taurus modelo <i>The Judge</i> da série <i>Public Defender</i> | 73 |
| Figura 07 – O revólver Taurus modelo <i>The Judge</i> da série <i>Circuit Judge</i> | 74 |
| Figura 08 – Vendas do <i>The Judge</i> vs. total de armas nos EUA de 2008 a 2014..... | 75 |
| Figura 09 – Novas Armas – Mercado Norte Americano..... | 81 |
| Figura 10 – O revólver concorrente da <i>Smith & Wesson</i> chamado <i>Governor</i> | 82 |

QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 01 – O processo de decisão de entrada em um mercado segundo a RBV..... | 26 |
| Quadro 02 – As cinco forças competitivas de Porter..... | 28 |
| Quadro 03 – As estratégias genéricas de Porter..... | 29 |
| Quadro 04 – Diferenças entre as teorias de Porter e da RBV..... | 29 |
| Quadro 05 – As atividades principais das empresas multinacionais, segundo Dunning..... | 34 |
| Quadro 06 – Síntese da relação entre a internacionalização de empresas e a RBV..... | 37 |
| Quadro 07 – Escolha do modo relacionada à RBV, segundo Sharma e Erramilli..... | 38 |
| Quadro 08 – Paradigmas sobre a escolha dos modos de entrada sob a ótica da RBV..... | 39 |
| Quadro 09 – Os recursos específicos à firma e as estratégias de internacionalização..... | 40 |
| Quadro 10 – Grau de envolvimento em diferentes modos de entrada no exterior..... | 41 |
| Quadro 11 – Classificação dos conceitos de inovação..... | 46 |
| Quadro 12 – As cinco gerações de comportamento na evolução da inovação..... | 47 |
| Quadro 13 – As situações em que a inovação radical ocorre, segundo Schumpeter..... | 49 |
| Quadro 14 – Principais teorias que relacionam inovação e internacionalização..... | 53 |
| Quadro 15 – Síntese da Revisão de Literatura..... | 54 |
| Quadro 16 – Sujeitos da Pesquisa..... | 61 |
| Quadro 17 – Técnicas de coleta de dados e fontes de evidência..... | 63 |
| Quadro 18 – Agenda das entrevistas com os sujeitos da pesquisa..... | 65 |
| Quadro 19 – Categorias da estrutura de questões e respectivos autores..... | 66 |
| Quadro 20 – A relação da teoria com o roteiro de entrevistas aplicado aos entrevistadores..... | 66 |
| Quadro 21 – Etapas da realização da análise de conteúdo..... | 68 |
| Quadro 22 – Categorias de análise, fatores e autores..... | 68 |
| Quadro 23 – Os prêmios do revólver Taurus modelo <i>The Judge</i> | 73 |
| Quadro 24 – Vendas do <i>The Judge</i> vs. total de armas nos EUA de 2008 a 2014..... | 75 |
| Quadro 25 – Eventos que marcaram a história do revólver <i>The Judge</i> | 78 |
| Quadro 26 – Constituição do mercado de armas curtas..... | 78 |
| Quadro 27 – Constituição do mercado de armas de fogo por segmento..... | 79 |
| Quadro 28 – O revólver <i>The Judge</i> é VRIO..... | 94 |
| Quadro 29 – O revólver <i>The Judge</i> é um produto inovador..... | 95 |

SUMÁRIO

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1 | Definição do Problema | 15 |
| 1.2 | Objetivos | 18 |
| 1.2.1 | <u>Objetivo Geral</u> | 18 |
| 1.2.2 | <u>Objetivos Específicos</u> | 18 |
| 1.3 | Justificativa | 19 |
| 2 | REVISÃO DA LITERATURA | 21 |
| 2.1 | <i>Resource Based View</i> – RBV (visão baseada em recursos) | 21 |
| 2.1.1 | A relação da vantagem competitiva de Porter com a RBV | 26 |
| 2.2 | Processo de internacionalização de empresas | 31 |
| 2.2.1 | <u>Modelo Comportamental</u> | 32 |
| 2.2.2 | <u>Paradigma Eclético</u> | 34 |
| 2.3 | A relação da internacionalização com a RBV | 36 |
| 2.3.1 | <u>A escolha dos modos de entrada sob a ótica da RBV</u> | 37 |
| 2.4 | A Inovação na Internacionalização | 45 |
| 2.4.1 | <u>Conceitos de Inovação</u> | 45 |
| 2.4.2 | <u>Tipos de Inovação</u> | 48 |
| 2.4.3 | <u>A Inovação e a Internacionalização</u> | 49 |
| 2.4.4 | <u>A Inovação, a Internacionalização e RBV</u> | 52 |
| 2.5 | Síntese da Revisão de Literatura | 54 |
| 3 | MÉTODO | 57 |
| 3.1 | Delineamento da Pesquisa | 57 |
| 3.2 | Unidade de Análise e Sujeitos da Pesquisa | 58 |
| 3.2.1 | <u>Unidade de Análise</u> | 59 |
| 3.2.2 | <u>Sujeitos da Pesquisa</u> | 60 |
| 3.3 | Técnicas de Coleta de Dados | 62 |
| 3.3.1 | <u>Análise Documental</u> | 63 |
| 3.3.2 | <u>Observação Direta</u> | 63 |
| 3.3.3 | <u>Entrevista semiestruturada</u> | 64 |
| 3.4 | Técnica de Análise de Dados | 67 |
| 4 | DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO DA FORJAS TAURUS | 69 |
| 4.1 | Forjas Taurus S.A., a empresa fabricante | 69 |

| | | |
|-----|---|-----|
| 4.2 | <i>Taurus International Manufacturing Inc.</i> , a empresa comercializadora..... | 71 |
| 4.3 | Revólver marca Taurus modelo <i>The Judge</i> | 72 |
| 4.4 | Análise do ambiente competitivo de armas leves..... | 78 |
| 4.5 | Análise do processo de internacionalização do revólver <i>The Judge</i> no mercado norte-americano..... | 82 |
| 5 | Considerações Finais..... | 97 |
| 5.1 | Implicações da Pesquisa..... | 99 |
| 5.2 | Limitações do estudo e proposições para estudos futuros..... | 99 |
| | REFERÊNCIAS..... | 103 |
| | APÊNDICE..... | 114 |

1 INTRODUÇÃO

A inovação na sua definição mais simples é uma espécie de novidade, mas é também considerada como uma vantagem competitiva e uma fonte vital de crescimento da produtividade das empresas. Igualmente, a inovação é considerada uma importante fonte de vantagem competitiva para que as empresas possam competir no mercado global. Os diferentes tipos de inovação implicam em uma espécie de vantagem competitiva, dos quais as empresas têm de ser capazes de explorar seus benefícios, com suficiente grau de internacionalização (RUZZIER; HOJNIK; LIPNIK, 2013).

A literatura existente sobre comércio internacional tem indicado que há uma associação positiva entre a exportação e o desempenho da empresa. É necessário examinar os condutores da sua heterogeneidade, os quais podem explicar a relação entre desempenho e as exportações (CASSIMAN; GOLOVKO, 2011). Estes autores utilizaram-se do estudo sobre a dinâmica industrial, o comércio internacional e a literatura sobre negócios internacionais para questionar se a decisão da empresa em inovar em produto pode explicar em parte a associação entre produtividade e exportações.

Para Ruzzier, Hojnik e Lipnik (2013), as empresas que pretendem explorar novas oportunidades relacionadas com a diversificação de produtos têm de utilizar os seus recursos. Uma vez que ambas as formas de diversificação, novos produtos/serviços relacionados com a inovação e com a internacionalização, são baseados em recursos e capacidades existentes, é natural pensar que estes devem estar de alguma forma, interligados. Além disso, a inovação nos processos de produção, distribuição e comunicação serve como uma fonte vital de crescimento e para gerar vantagem competitiva. As empresas precisam estar cientes também das mudanças de mercado no sentido de detectar e responder às necessidades dos clientes, qualidade dos produtos e serviços e aumentar os lucros, reduzir os custos e atingir novos mercados dentro de uma perspectiva competitiva.

Da mesma forma, Cassiman e Golovko (2011) sugerem que a inovação de produto contém um efeito importante na associação positiva entre as exportações e a produtividade. Além disso, encontraram-se evidências dos efeitos tanto diretos como indiretos que a inovação de produto pode ter sobre a decisão de uma empresa para começar a exportar. A inovação de produto melhora os níveis de produtividade, o que impele as empresas a entrar nos mercados de exportação. Igualmente, a inovação de produto afeta diretamente a probabilidade de uma empresa começar a exportar.

Observa-se também que as organizações internacionais têm se deparado com diferentes desafios para continuarem em atividade no mercado. As empresas que se internacionalizarem não somente carecem ter as competências e os recursos apropriados para enfrentar os concorrentes, bem como, devem utilizá-los adequadamente na gestão do seu processo de internacionalização. A competitividade empresarial está ligada a um conjunto único de recursos e competências sobre a sua gestão. As vantagens competitivas da empresa resultam da capacidade de adquirir e gerir tais recursos, quando inimitáveis ou inacessíveis aos concorrentes. A empresa que tiver maior capacidade de gerar e sustentar tais vantagens despontará dentre as concorrentes (SHIN; COLLIER; WILSON, 2000).

A capacidade não apenas de possuir, mas de aumentar ou adquirir mais ativos desta natureza concede uma vantagem competitiva sustentável sobre as demais empresas. Assim, toda empresa tem que tentar se diferenciar e para isso, tem que confiar na inovação e na mudança; e em um profundo conhecimento dos recursos que tem disponíveis. Só assim, ela terá vida longa em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo (LEITE; PRIMO, 2014).

Porém, Kafouros, Buckley, Sharp e Wang (2008) argumentam que nem todas as empresas podem obter ganhos da inovação. Em vez disso, os autores sugerem que as empresas precisam ter um grau suficiente de internacionalização, ou seja, estarem ativas em muitos mercados, para colher com sucesso os frutos da inovação. Em sua pesquisa, os autores buscaram explicar como e porque um maior grau de internacionalização, afeta tanto a capacidade de inovação como influencia nos seus efeitos. Os resultados do seu trabalho confirmam que a internacionalização aumenta a capacidade de uma empresa para melhorar o desempenho através da inovação.

Neste contexto, este estudo pretendeu avaliar a inovação de produto como recurso na internacionalização de uma empresa brasileira, segundo a ótica da RBV com a intenção de discutir o papel dos recursos da empresa para a geração de conhecimento e aprendizagem durante o processo de internacionalização. Os modelos revisitados para referenciar teoricamente a pesquisa concentraram-se nos conceitos de processos de internacionalização de empresas, modos de entrada em mercados externos, visão baseada em recursos, inovação bem como em estudos que os relacionassem. Por meio da revisão teórica, analisaram-se os pontos comuns entre as abordagens e suas complementaridades.

A análise teórica teve como contraponto empírico um estudo de caso na empresa Forjas Taurus S.A., cujo foco foi avaliar se o processo de internacionalização do revólver *The*

Judge gerou vantagem competitiva no mercado norte-americano. A dissertação foi constituída através de um estudo de caso único da empresa Forjas Taurus S.A., descritivo e de natureza qualitativa. A fim de melhor expor os conceitos estudados frente ao caso explorado, dividiu-se a dissertação em seis capítulos. O primeiro capítulo apresenta-se a introdução, com a finalidade de posicionar o leitor sobre a questão de pesquisa, a definição do problema o qual o estudo espera responder, além dos objetivos e da justificativa do trabalho.

Apresentam-se no segundo capítulo o referencial teórico que foi a base para a análise do assunto. O terceiro capítulo expõe o método empregado para o desenvolvimento da análise do caso. A análise do caso estudado se encontra no quarto capítulo, no qual estão os resultados da pesquisa. O capítulo cinco apresenta: as considerações finais, as implicações da pesquisa, as limitações do estudo e as proposições para estudos futuros. Por fim, o último capítulo apresenta-se as referências bibliográficas utilizadas nesta dissertação. Na seção seguinte, define-se o problema que originará a questão chave do estudo.

1.1 Definição do Problema

Considerando o histórico da Forjas Taurus S.A. como tradicional empresa exportadora, a qual deduz-se possuir recursos para atuar no mercado internacional por décadas, a RBV pode tornar-se um canal de discussão sobre questões relevantes como: a importância do processo de inovação, a aprendizagem e o conhecimento, para enfrentar os desafios no processo de mudança em que a empresa se encontra, bem como auxiliar na quebra dos paradigmas, ação essencial para a evolução da organização e na conquista de seus objetivos no panorama internacional.

Em teorias de internacionalização consagradas no meio acadêmico, como a da Escola de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009), Paradigma Eclético (DUNNING, 1988), Ciclo do Produto (VERNON, 1966), e o Modelo de Escolha Adaptativa (LAM; WHITE, 1999), observa-se pontos correspondentes entre o ponto de vista da RBV e a internacionalização (DHANARAJ; BEAMISH, 2003; SHARMA; ERRAMILI, 2004).

Sob a ótica da RBV, as empresas terão condições de obter um desempenho significativo, ao ter acesso aos recursos que geram vantagem competitiva (BARNEY, 1991, 2002; BARNEY; HESTERLY, 2007; PETERAF, 1993). O que as levará a se distinguir dos concorrentes é o esforço em identificar, obter e organizar seus ativos singulares e comuns.

Ainda segundo Barney (1991), inovar é uma das maneiras mais importantes para alcançar vantagens competitivas. O conhecimento e aprendizagem são determinantes internos

de inovação. Essas fontes têm sido reconhecidas como os principais aspectos do desenvolvimento da inovação. Penrose (1959) também havia reconhecido que os recursos e as capacidades são a base para a inovação.

A visão de Barney (2002) está fundamentada nas capacidades e nos ativos tangíveis e intangíveis da firma. Na RBV, uma firma sustenta-se à frente dos rivais se tiver recursos valiosos, raros, inimitáveis e organizados – VRIO.

Os recursos de uma firma são os atributos que a capacitam a definir e a programar suas estratégias (BARNEY, 1991). Os recursos da empresa em determinado momento podem ser definidos como aqueles ativos tangíveis e intangíveis que se encontram vinculados à empresa (WERNEFELT, 1984, p. 172). A abordagem baseada em recursos possui dois pressupostos principais: a heterogeneidade dos recursos entre firmas, mesmo dentro de uma mesma indústria e a mobilidade imperfeita desses recursos (BARNEY, 1991).

A RBV pode servir como base para discussão sobre a obtenção ou o desenvolvimento de recursos para a geração da vantagem competitiva. Barney e Hesterly apresentam um modelo teórico para identificar esses recursos com características específicas na geração de vantagem competitiva.

De acordo com Costa e Cabral (2010), a inovação é a personificação criativa e comercial da aprendizagem organizacional. Estudos que avaliam a relação entre inovação e desempenho organizacional encontraram, em geral, que o maior grau de inovação está associado com o melhor desempenho. A vantagem competitiva sustentável manifesta-se na medida em que a inovação e as capacidades distintivas da empresa resistem aos esforços dos concorrentes.

Assim, A RBV ganha análise dinâmica pela abordagem das capacidades dinâmicas de Teece, Pisano e Shuen (1997). A abordagem das capacidades dinâmicas está inserida em um ambiente de competição, que molda a posição e as alternativas estratégicas disponíveis. A capacidade de reconfigurar, adaptar, integrar seus recursos e habilidades em consonância com um ambiente de sucessivas mudanças descontínuas é o que define as capacidades dinâmicas que, protegidas de imitação, poderão fornecer vantagem competitiva sustentável (NELSON; WINTER, 1982).

Pode-se assinalar a relevância da RBV no processo de internacionalização de empresas, inclusive casos de empresas brasileiras. Moreira e Forte (2006) questionaram em seu estudo “Competitividade internacional baseada em recursos – estudo da relação entre os

recursos e as estratégias de internacionalização nas maiores empresas exportadoras do setor calçadista brasileiro”, como recursos e estratégias se relacionam. A base teórica utilizada na pesquisa abordou a classificação dos recursos de Fahy (2002) e as estratégias de internacionalização de Sharma e Erramilli (2004). O estudo citado buscou resgatar o caráter dinâmico visão baseada em recursos. Neste trabalho foram coletados dados de 15 grandes empresas exportadoras do setor calçadista brasileiro.

Desde o final da década de 2000, a Forjas Taurus S.A. vem passando por um processo de reestruturação com o objetivo de alçar um novo patamar de gestão empresarial, atendendo às melhores práticas de eficiência, resultados, qualidade e responsabilidade social e ambiental. Com a introdução de um novo modelo de governança, a empresa busca concentrar seus esforços principalmente em melhorar ainda mais a qualidade de seus produtos (TAURUSRI; 2014).

A Taurus vem implantando um programa robusto de investimentos na ampliação e modernização de suas plantas industriais, investindo na qualificação da cadeia de *stakeholders*, como na área de desenvolvimento de projetos, na cadeia de fornecedores e na qualificação de seus colaboradores internos (TAURUSRI; 2014).

Além disso, a companhia vem reforçando valores como confiança e credibilidade da marca, através de ações de relacionamento, programas de qualidade, pesquisas de satisfação e em cursos de capacitação e aperfeiçoamento de vendas (TAURUSRI; 2014).

Na empresa Forjas Taurus S.A., em seus mais de 75 anos, percebe-se que a busca por inovação de produtos e de processos tem marcado presença: Exporta atualmente para mais de 70 países e é uma das três maiores fabricantes mundiais de armas curtas. Fabrica revólveres, pistolas, carabinas, para ambos os mercados: nacional e internacional. Para os Estados Unidos a empresa exporta armas desde a década de 80, e, especificamente, o revólver *The Judge* desde o seu lançamento em 2006 (TAURUSRI; 2014).

Neste contexto, a Visão Baseada em Recursos pode ser uma ferramenta de bastante útil para analisar a inovação de produto como recurso da Taurus no processo de internacionalização do revólver *The Judge* no mercado norte-americano, bem como propiciar um entendimento da relação destes com o período de internacionalização da empresa, avaliado nesta dissertação.

Da mesma forma, espera-se que a inovação como recurso possa ser utilizado pelas organizações que se atuam ou almejam atuar no mercado internacional. Sendo assim, o

conceito da RBV pode se relacionar com as teorias sobre internacionalização e sobre inovação de produto? Não seria admissível desenvolver um esboço teórico chamado de Visão Baseada nos Recursos Inovadores de Internacionalização?

Perante a essas perguntas, surgiu a intenção de pesquisar, sob o enfoque da visão baseada em recursos, a inovação de produto com recurso no processo de internacionalização de uma empresa brasileira. Por conseguinte, este estudo buscou responder a seguinte questão de pesquisa: Até que ponto a inovação de produto, como recurso da Forjas Taurus S.A., gerou vantagem competitiva no processo de internacionalização do revólver *The Judge* no mercado norte-americano, sob a ótica da Visão Baseada em Recursos?

1.2 Objetivos

Em seguida estão apresentados os objetivos geral e específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

O propósito deste trabalho foi de verificar se a inovação como recurso no processo de internacionalização do revólver *The Judge* gerou vantagem competitiva no mercado norte-americano da empresa Forjas Taurus, sob a ótica da Visão Baseada em Recursos.

1.2.2 Objetivos Específicos

Com a finalidade de responder à questão principal, foram ordenados objetivos específicos que tornassem viável o exame de possíveis variáveis:

- a) Apresentar o processo de internacionalização do revólver *The Judge*, seus recursos e ambiente de mercado;
- b) Identificar o modo de entrada da Forjas Taurus no mercado norte-americano;
- c) Examinar como a inovação de produto, como recurso da Forjas Taurus, influenciou no processo de internacionalização do revólver *The Judge* no mercado norte-americano;
- d) Verificar até que ponto a inovação do revólver *The Judge* gerou vantagem competitiva no mercado norte-americano.

1.3 Justificativa

De acordo com a RBV, a empresa obtém vantagem competitiva através de seus recursos. Barney (1991) define que a vantagem competitiva ocorre quando a empresa é frequentemente potencializada pela RBV como um conjunto único e completo de recursos tangíveis e intangíveis (ROTH, 1995). Bloodgood et al. (1996) continuam a construir este conceito, afirmando que a tendência da empresa em se internacionalizar está intimamente relacionada com os seus recursos. Na visão de Peng (2001), a RBV na literatura internacional tem crescido muito rápido, com contribuições de uma vasta variedade de autores e instituições em todo o mundo.

A visão baseada em recursos tem sido objeto de atenção no meio acadêmico na última década e se tornou uma conhecida explicação da *performance* da empresa (FAHY, 2002). Esta abordagem sugere que recursos se tornem mais produtivos quando estes forem imperfeitamente imitáveis e específicos para cada companhia, permitindo a ela competir com outras firmas de maneira vantajosa (AMIT; SCHOEMAKER, 1993). Segundo Barney (1991), para que os recursos gerem vantagens competitivas estes devem contemplar quatro condições: eles devem ser "valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis" (SEERAT, 2011).

A capacidade da empresa em direcionar parte de suas vendas para o exterior tem se tornado uma importante medida de *performance* competitiva em nível nacional e regional (O'FARRELL et al., 1996). Além disso, a capacidade de aderir a atividades de exportação tende a ser um elemento necessário para a manutenção e o crescimento da empresa (D'SOUZA; MCDOUGALL, 1989).

Costa e Cabral (2010) alegam que as capacidades organizacionais são as principais fontes de desempenho das empresas. Por isso, as empresas desenvolvem conhecimentos e capacidades que as tornam inovadoras, que, em consequência, alavancam seu desempenho. Os autores salientam que, embora a literatura sobre o desempenho dos negócios destaque a necessidade de alinhar a estratégia às mudanças ambientais, este alinhamento não deve ser visto de forma determinista já que as organizações também usam seus recursos e capacidades internas para mudar o ambiente, através da inovação.

Há teorias sobre internacionalização de empresas que fornecem indícios sobre a ampla gama de fatores que incentivam os empresários a identificar e explorar oportunidades no mercado externo. Os recursos acumulados pelos empresários ao longo de suas trajetórias podem ser utilizados no futuro. (YOUNG, S.; HAMMILL, J.; WHEELER, C.; DAVIES,

1989). Fundamentado na visão baseada em recursos da internacionalização da empresa, o conhecimento, as competências, as motivações e as atitudes dos proprietários, bem como o ambiente interno e externo da empresa, influenciam a decisão tomada pelos empresários para exportar parte das suas vendas para o mercado internacional (WESTHEAD; WRIGHT; UCBASARAN, 2001).

Desta forma, este trabalho propõe uma análise de como a inovação de produto, como recurso de uma organização, pode influenciar no seu processo de internacionalização através de estudos sobre o processo de internacionalização das empresas e a inovação de produto sob a ótica da RBV.

Em conclusão, ao avaliar o processo de internacionalização do revólver *The Judge* no mercado norte-americano realizado pela Forjas Taurus, bem como a análise do posicionamento da empresa frente ao seu mercado de atuação, se esperou avaliar se a inovação de produto como um dos seus recursos internos, gera vantagem competitiva e colabora para a reflexão sobre os seus atuais modos de entrada, sob a perspectiva de seus recursos internos e principalmente através da inovação de produto. Ao refletir sobre as ações adotadas no seu processo de internacionalização, pretendeu-se auxiliar na análise da inovação como recurso avaliando se suas características são adequadas às necessidades da empresa na sua atuação nos mercado norte-americano.

Finalizada a introdução do estudo, a próxima seção tem o objetivo de apresentar a revisão da literatura.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo tem o objetivo de relatar sobre a revisão de literatura como o alicerce para o entendimento do estudo a ser realizado em relação à avaliação da inovação de produto como recurso sob a ótica da RBV, no processo de internacionalização da empresa Forjas Taurus.

Os principais tópicos abordados são relacionados ao ambiente interno da organização, assim como das estratégias e modos de entrada em mercados internacionais. Inicia-se com as proposições da teoria da visão baseada em recursos; logo em seguida, pela apresentação da relação das teorias sobre a vantagem competitiva de Porter com a abordagem da Visão Baseada em Recursos, após duas teorias sobre processos de internacionalização de empresas; e dos com os paradigmas que relacionam as teorias sobre modos de entrada e a RBV; encerrando-se com a exposição das teorias sobre a inovação e sua relação com a internacionalização de empresas e com a RBV.

2.1 *Resource Based View* – RBV (Visão Baseada em Recursos)

A RBV teve seu início com a obra da economista Edith Penrose em 1959. De acordo com a autora, enfrentar as forças externas à organização e para conservar a taxa de crescimento, era necessário ter recursos e capacidades expressivos. Da mesma forma, os lucros adquiridos com o crescimento também foram identificados como uma oportunidade (PENROSE, 2006). Mais tarde, a obra de Penrose iria inspirar Wernerfelt (1984) a continuar as pesquisas sobre o assunto.

Os recursos da firma estão ligados de certa forma com os produtos fabricados e são vantagens tangíveis, de tal modo, podendo ser como forças e fraquezas. Por conseguinte, a estratégia poderá abarcar a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos. Uma vez que se consiga um recurso antes que os concorrentes e, se mantenha ou se melhore sua posição relativa aos adquirentes tardios, então, terá a vantagem do primeiro a se movimentar, como consequência resultará em uma barreira de posição de recursos (WERNERFELT, 1984).

As teorias de Penrose (1959) e de Wernerfelt (1984) foram ampliadas por Barney em 1991, cuja contribuição foi de avaliar se, para obter vantagem competitiva, os recursos precisam ser além de heterogêneos e imóveis, como também valiosos, raros, insubstituíveis e inimitáveis – VRII. A premissa de ser insubstituível foi alterada pela necessidade de organização de recursos, tornando-se a sigla VRIO (BARNEY, 2002; BARNEY;

HESTERLY, 2007), tais recursos categorizados como capital financeiro, físico, humano e organizacional. Barney (2002) elucida que as capacidades são atributos internos da firma destinados à coordenação e exploração dos recursos, ao passo que as competências promovem a execução das suas estratégias de diversificação. O autor observa ainda que, para melhor analisar peculiaridades da organização, é necessário fazer distinção entre recursos, capacidades e competência.

A diversidade e a deficiência da mobilidade dos recursos fundamenta o alcance da vantagem competitiva. Peteraf (1993) e Barney (1991) comungam deste conceito, integrando desta forma, a base clássica da visão baseada nos recursos. Assim, é possível perceber que a visão baseada em recursos ilustra que a formação de vantagens competitivas da empresa pode ser realizada através da existência de seus recursos, capacidades e competências especiais.

O *framework* VRIO – Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização – é uma ferramenta analítica que tem o objetivo de avaliar quais recursos são fontes de vantagens, pela avaliação de quatro atributos do recurso: valor, raridade, custoso de imitar e organizacional. O mais recente *framework* VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2006) atualiza o *framework* anterior, chamado VRIS – Valor, Raridade, Imitabilidade e Substituição – (BARNEY, 1991), pois incorpora as questões sobre imitação e substituição no terceiro atributo, resumindo-os na questão da dificuldade de imitação e incorpora a questão da organização, que discute se a firma está organizada para explorar seus recursos e capacidades. Esta ferramenta analítica fornece a caracterização de capacidade para o recurso, ao inserir a quarta propriedade, pois recursos são os insumos utilizados no processo produtivo e as capacidades é que estão ligadas com a habilidade da organização em desempenhar as atividades (GRANT, 1991).

A relação entre recursos heterogêneos e imobilidade; valor, raridade, imitabilidade e substituíbilidade; e as vantagens competitivas sustentáveis são resumidas na figura 1. Esta estrutura pode ser aplicada para analisar o potencial de recursos da empresa para serem fontes de vantagem competitiva sustentável. Estas análises não somente especificam as condições teóricas sob as quais a vantagem competitiva sustentável pode existir, mas também sugerem questões empíricas específicas que precisam ser feitas antes que a relação entre recursos da empresa e sua vantagem competitiva sustentável possa ser entendida. Três breves exemplos de como esta estrutura pode ser aplicada são apresentados na figura a seguir adaptado do artigo “*Firm resources and sustained competitive advantage*” de autoria de Barney (1991).

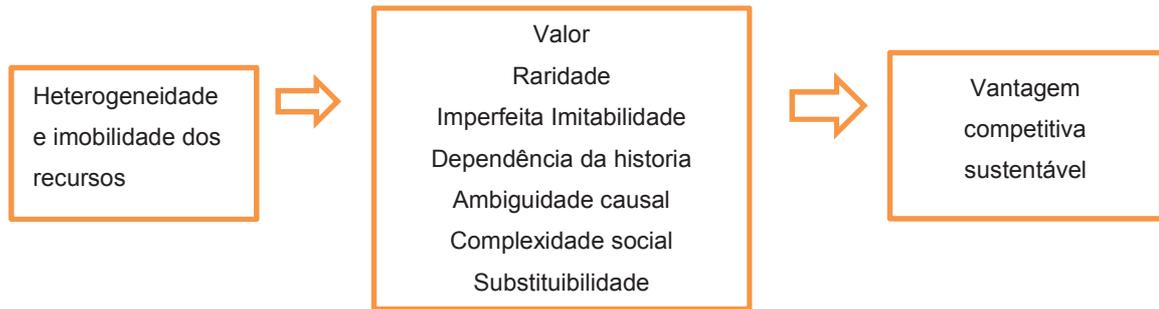


Figura 1: A relação entre heterogeneidade e imobilidade dos recursos, valor, raridade, substituíbilidade e vantagem competitiva sustentável.

Fonte: Adaptado de Barney (1991, p. 112).

Em complemento ao conceito de VRIO, Barney (2002) o correlaciona com a necessidade de organizar a execução da integração vertical na firma, podendo trazer vantagem competitiva para a mesma. Como resultado, a gestão do controle e da estrutura é importante quando se ambiciona a vantagem competitiva através da aplicação de estratégias de integração vertical. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 162) alegam que em certos casos as empresas podem “integrar parcialmente suas operações, produzindo e vendendo seus produtos utilizando os negócios da empresa e fontes externas”.

Considerando a conjuntura internacional, Barney e Hesterly (2007) explanam que a estratégia de integração vertical pode ocorrer em três situações: quando a empresa não opta, opta parcial ou totalmente. Não optando pela integração vertical, as empresas realizam importações e exportações sem desembolsar valores elevados, atenuando assim os riscos da negociação. Optando parcialmente, ou seja, através de licenciamentos, alianças estratégicas ou por *joint ventures* o desembolso é maior. Entretanto, optando-se totalmente pela integração vertical, configura-se o investimento externo direto, havendo mais oportunidade de se obter conhecimento, experiência e retorno financeiro. Vale lembrar que neste caso haverá a elevação do risco, consequentemente. Face ao exposto, apreende-se que há maior aplicabilidade da RBV proporcionalmente à existência da integração vertical.

Destaca-se também que os recursos intangíveis, como o acesso à informação, a aprendizagem, o conhecimento, o relacionamento, o comprometimento e a confiança, podem ser classificados como essenciais no processo de internacionalização de uma firma. Cousins e Menguc (2006) alegam que, para facilitar a troca de informações e ideias, é necessário o gerenciamento da integração estratégica. Da mesma forma, a análise da política, do governo e das variações do mercado proporciona uma melhor visualização das oportunidades que podem surgir das falhas de mercado. A experiência é essencial na assimilação dessas oportunidades, legitimando o postulado por Penrose (2006).

Sob o ponto de visão baseada em recursos, Penrose (2006) assinala que o conhecimento, a aprendizagem e a experiência viabilizam o fortalecimento dos recursos da firma (PAIVA; ROTH; FENSTERSEIFER, 2008).

Questões como a experiência, o grau de conhecimento do produto e do *know how* tecnológico podem ser compartilhados e transferidos como vantagens competitivas da matriz para as demais subsidiárias. Segundo Lam e White (1999), há uma dependência da seleção de alternativas ligadas ao papel das mudanças ambientais e da capacidade de tratar o conhecimento e a aprendizagem, para a escolha do caminho a ser percorrido pela empresa em seu processo de internacionalização (Modo de Escolha Adaptativa).

Johanson e Vahlne (1999) entendem que, no modelo de internacionalização de Uppsala, o relacionamento das empresas inseridas no processo deve ser fundamentado no comprometimento e na confiança para sustentar a vantagem competitiva, uma vez que são atributos difíceis de ser copiados pelos concorrentes.

Os recursos tangíveis (a localização, a estrutura de comunicação, a tecnologia e os recursos financeiros) e os recursos intangíveis (o acesso à informação, a aprendizagem e o conhecimento, o relacionamento, o comprometimento e a confiança) devem ser partilhados pelos participantes para se conseguir vantagem competitiva. Porém, a capacidade de compartilhá-los é uma das limitações da RBV (WILK; FENSTERSEIFER, 2003).

Já Canabal e White (2008) inferem que a visão baseada no conhecimento sugere que as empresas existem porque elas têm a capacidade de compartilhar e transferir o conhecimento de indivíduos e de grupos. Se as empresas percebem com sucesso estes processos estratégicos que irão gerar vantagens competitivas, que irão reforçar as suas capacidades e o seu desempenho. A capacidade de aprendizagem influenciou as escolhas do modo de entrada das empresas franqueadoras internacionais. A visão baseada no conhecimento ajuda a explicar a escolha do modo de entrada nas decisões de empresas estrangeiras sobre investimento direto.

Barney (2002) complementa explicando que não depende exclusivamente dos recursos em si, e sim do modo de organizá-los e gerenciá-los. A visão baseada em recursos melhor se adapta à integração vertical, por haver nela a intenção de compartilhar os recursos entre as firmas. O que acaba sendo mais uma restrição, pois fica mais fácil de se copiar os recursos se todos têm o mesmo acesso, quando se deseja ter vantagem competitiva. Frente ao exposto,

para minimizar esse efeito, deve haver empenho na conservação e no incremento de recursos intangíveis.

Segundo a abordagem de Teece (1992), o enfoque dado pela visão baseada em recursos considera que as empresas sistematizadas e estruturadas são potencialmente lucrativas, pois estas possuem custos menores ou oferecem produtos com melhor qualidade ou desempenho; distinto do enfoque no comprometimento em investimentos estratégicos para deter a entrada de competidores e aumentar os preços acima dos custos de longo prazo. Essa abordagem focaliza os lucros das empresas que têm recursos específicos escassos, e não nos lucros econômicos resultantes de posições de produtos e mercados. Desta forma, Teece (1992), avalia que as vantagens competitivas encontram-se nos recursos difíceis de serem imitados, acima de produtos e mercados.

Já Learned et al. (1965) entendem que a capacidade de sua organização é sua habilidade potencial de resolver situações circunstanciais ou da competição seja lá quais forem. Toda organização tem forças e fraquezas reais e potenciais. É importante tentar determinar quais são elas e distinguir uma da outra. Logo, o que uma empresa pode fazer depende dos recursos que ela desenvolve e não apenas das oportunidades que possui. Para Learned et al. (1965) a capacidade para criar uma “competência verdadeiramente distintiva” é o fator principal para o sucesso de uma empresa e para o seu futuro desenvolvimento. Soma-se a este pensamento o de Andrews (1987), o qual define a competência distintiva como aquilo que uma empresa consegue fazer particularmente bem feito.

Rumelt (1991), no entanto, expõe que as diferenças de lucro dentro de um setor são maiores do que as diferenças de lucros entre setores, indicando a importância dos fatores específicos de cada empresa para a lucratividade. Igualmente, os efeitos do setor não são importantes para determinar a lucratividade (JACOBSEN, 1988) e (HANSEN; WERNERFELT, 1989).

De acordo com a Visão Baseada em Recursos, empresas são heterogêneas em relação aos seus recursos, capacidades e atributos. Além disso, estes recursos e atributos fazem parte da empresa. Pelo menos no seu início, as empresas estão presas aos seus recursos e também tem que habituarem-se aos que lhes faltam (FREEMAN; BOEKER, 1984). Na visão de Dierickx e Cool (1989), esta condição passar a existir, pois o desenvolvimento da empresa é visto como um processo muito complexo, desta forma, as empresas não apresentam capacidade organizacional para desenvolver novas competências rapidamente. Já no

juízo de Teece (1992), alguns ativos não estão prontos para serem negociados. Um exemplo é o *know-how* implícito de como realizar certas atividades.

Para Barney (1986), a menos que uma empresa tenha sorte, possua informação privilegiada, ou os dois, o preço que ela paga para ter um recurso competitivo irá capitalizar totalmente os lucros advindos do ativo. Assim, os recursos e atributos que a empresa possui não podem ser transformados ou compensados por meio da compra de fatores do mercado; mesmo que um ativo possa ser comprado, as empresas podem ganhar muito pouco fazendo isto.

Considerando que as empresas possuem um conjunto de recursos heterogêneos aos quais estão presas, Teece (1992) sugere que a visão baseada em recursos observa o processo de decisão de entrada em um mercado da seguinte maneira, conforme evidenciado no Quadro 01.

| As três decisões de entrada em um mercado: |
|---|
| 1. Identificar os recursos distintivos que a empresa possui; |
| 2. Decidir em quais mercados esse recursos podem gerar os maiores lucros; |
| 3. Decidir se os lucros gerados por esse recursos são mais efetivamente utilizados ao: a) integrar-se a mercados similares; b) vender produtos intermediários que são relevantes para empresas similares; c) vender os próprios recursos para uma empresa em um negócio similar. |

Quadro 01 – O processo de decisão de entrada em um mercado segundo a RBV.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Teece (1992).

A visão baseada em recursos dispõe estas questões sobre integração vertical e a diversificação sob um novo enfoque. Ambos podem ser observados como maneiras distintas de capturar os lucros gerados por ativos considerados escassos e específicos da empresa cujos retornos proporcionados por tais ativos são difíceis de vender em mercados intermediários (WILLIAMSON, 1975; TEECE, 1992; WERNERFELT, 1984).

2.1.1 A relação da vantagem competitiva de Porter com a RBV

Esta seção tem como objetivo verificar a relação entre teorias sobre a vantagem competitiva da empresa em sua indústria, entre elas a de Michael Porter, e a abordagem da RBV. Segundo Mason (1939), o comportamento da firma é determinado pela sua estratégia, relacionada com a estrutura do mercado e com as condutas da empresa, onde ambas refletem no desempenho, e não pelas variáveis ambientais. Já Bain (1965) traz uma abordagem externa, não se preocupando com as disposições internas da empresa. Este último autor, analisa as diferenças de desempenho entre firmas diferentes tanto em relação à estrutura do mercado bem como à sua conduta como determinantes do seu desempenho.

Por outro lado, Williamson (1975), não aborda os aspectos internos ou externos da firma, mas sim considera que as transações ocorrem em condições de incerteza e complexidade. O oportunismo e a racionalidade limitada (complexidade) do comportamento humano geram custos nas transações e no processo decisório. Analisando ainda o comportamento da firma, Nelson e Winter (1982) desenvolveram uma teoria que trata das formas de sobrevivência das firmas e de seu crescimento no ambiente competitivo, teoria análoga à teoria da evolução de Darwin. De acordo com estes autores, a evolução da firma se daria através das habilidades, das rotinas, da aprendizagem e da cognição da organização. Assim, o somatório dos conhecimentos tácitos e intrínsecos nos processos de aprendizagem balizaria o funcionamento da organização.

Já Aaker (2012, p. 47) defende que:

A análise da concorrência é a segunda fase da análise externa. Novamente a meta deve ser obter informações que influenciam o desenvolvimento de estratégias de negócios bem-sucedidos. A análise deve centrar-se na identificação de ameaças, oportunidades ou incertezas estratégicas criadas pelos movimentos, pontos fortes ou pontos fracos de concorrentes potenciais ou emergentes.

Em contraponto, pesquisou-se um conceito que propõe que a firma é definida como um conjunto amplo de recursos, interligados a uma estrutura administrativa e combinados formando diferentes atividades produtivas. O seu crescimento, dimensionado pela proporção de recursos utilizados pela unidade administrativa, concentra-se na identificação dos incentivos e das limitações a esse crescimento. Tal conceito teve o propósito principal de estabelecer uma teoria geral do crescimento da firma (PENROSE, 1959). Penrose (1959) defende ainda que os fatores influenciadores do crescimento podem ser internos ou externos.

Prosseguindo no estudo das teorias que se concentram na obtenção da vantagem competitiva, além da Visão Baseada em Recursos, segundo a qual o desenvolvimento e a acumulação de recursos com atributos específicos na empresa resultam na obtenção da vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993, TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), pretendeu-se abordar os modelos analíticos de Michael E. Porter, o qual, por outro lado, a vantagem competitiva é alcançada pelo posicionamento da empresa na estrutura industrial e pela consequente proteção ou atuação da empresa sobre as forças competitivas (PORTER, 1980; 1985; 1996).

De acordo com Porter (1980), a seleção da estratégia competitiva se dá através da análise da atratividade da indústria, a qual é tratada por meio da análise do modelo das cinco forças competitivas, descritas no Quadro 02.

| As cinco forças competitivas: |
|---|
| 1. Poder de negociação de fornecedores; |
| 2. Entrantes potenciais; |
| 3. Poder de negociação de compradores; |
| 4. Produtos substitutos; |
| 5. Rivalidade entre os concorrentes. |

Quadro 02 – As cinco forças competitivas de Porter
Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Porter (1980).

O modelo das cinco forças competitivas propõe a análise da competição entre empresas. Considera-se que estes cinco fatores devam ser examinados para que se possa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente. O emprego dessas forças em uma empresa afeta a sua capacidade para servir os seus clientes e obter lucros. Uma variação em qualquer uma das forças normalmente requer uma nova análise para reavaliar o mercado (PORTER, 1980). Essas cinco forças podem ser visualizadas na figura 2.

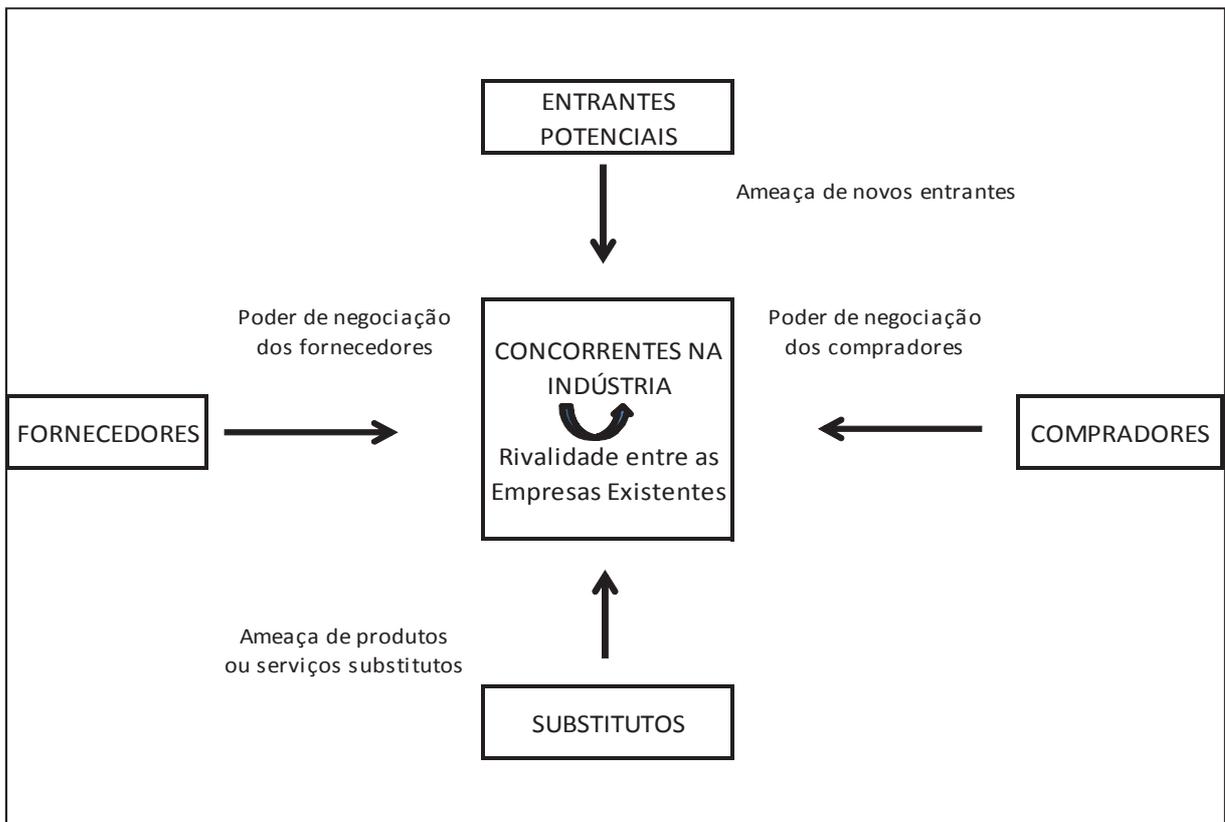


Figura 2 – Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria
Fonte: Porter (1996, p. 23)

Com o objetivo de enfrentar as cinco forças competitivas e criar posição vantajosa, as empresas podem desenvolver três tipos de estratégias genéricas internamente consistentes

para alcançar uma posição competitiva dentro de sua indústria (PORTER, 1985), as quais estão enumeradas no Quadro 03.

| Três tipos de estratégias genéricas: |
|---|
| 1. Liderança em custo; |
| 2. Diferenciação; |
| 3. Enfoque, no custo ou na diferenciação. |

Quadro 03 – As estratégias genéricas de Porter
Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Porter (1985).

Porter (1985) propõe que a empresa deve desenvolver uma atividade distintiva adicionando valor aos seus produtos ou serviços, gerando desta forma uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. Assim, permite-se identificar as atividades de maior valor agregado e avaliar o impacto de cada atividade na cadeia de valores, a qual deverá ser analisada de maneira integrada, uma vez que tais atividades estão interligadas às cadeias de valores dos canais de distribuição, de seus clientes e fornecedores.

O modelo das cinco forças competitivas toma de maneira implícita as suposições de homogeneidade entre empresas e mobilidade perfeita de recursos notados na competição perfeita (PORTER, 1980). Já a RBV, explora as diferenças internas das firmas em uma mesma indústria, para explicar o seu desempenho superior, contrapondo o conceito de homogeneidade entre firmas e acolhendo os pressupostos de heterogeneidade e a mobilidade imperfeita dos recursos (BARNEY, 1991).

Assim sendo, percebem-se diferenças das bases econômicas de Porter e da RBV (BARNEY, 1991), descritas no Quadro 04 que segue.

| Diferenças entre as teorias de Porter e da RBV: |
|--|
| 1. Os pressupostos das bases econômicas de Porter são a homogeneidade e a mobilidade perfeita de recursos; |
| 2. Os pressupostos das bases econômicas da RBV são heterogeneidade e mobilidade imperfeita de recursos. |

Quadro 04 – Diferenças entre as teorias de Porter e da RBV
Fonte: Elaborado pelo autor

Entretanto, pode-se perceber que a proposição de Porter aproxima-se do pensamento da RBV quando Porter (1985), ao desenvolver o modelo da cadeia de valores e utilizá-lo na explicação das estratégias genéricas, une as atividades da firma ao seu posicionamento na indústria. Por conseguinte, a vantagem competitiva se relaciona às ações da empresa e das consequências dessas ações no ambiente (PORTER, 1985).

Conforme Porter (1985), as atividades que compõem a cadeia de valores, ou que participam de diferentes cadeias de valores, estão ligadas à vantagem competitiva através da

criação de valor superior, o que sugere que essas atividades possuem menores custos de transação.

Todavia, a RBV por estar intensamente focada na perspectiva interna acaba por descuidar das ligações com o ambiente, importantes da mesma forma na criação de valor. Levando em conta as estratégias genéricas mencionadas por Porter (1985), a firma está posicionada em uma estrutura industrial, ou seja, compradores, vendedores, concorrentes, etc., também participam desta cadeia de atividades (MINTZBERG, 2000).

De acordo com Alderson (1965), a assimetria de informações, a racionalidade limitada e o fato que os gerentes possuem diferentes interpretações dos eventos em seu ambiente competitivo são reconhecidos no mercado. De tal modo que um mercado que é imperfeitamente heterogêneo é preferível a outro que é perfeitamente heterogêneo.

Porter (1985) e Barney e Hesterly (2006) idealizam o valor como a relação entre o que o comprador está disposto a pagar e os custos para a sua produção, porém, a criação de um valor distintivo pode ser percebida pelo grau de alinhamento entre demanda e oferta. Portanto, a teoria da vantagem competitiva deve identificar e inter-relacionar as transações estratégicas que são as que criam valor distintivo.

Peteraf (1993) defende que a obtenção de desempenhos superiores está relacionada com um movimento contínuo de fortalecimento e manutenção da vantagem competitiva. A sua sustentabilidade consiste na manutenção do posicionamento, explorado até os limites da competição, relacionados à dificuldade de imitação e substituição (DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993) e aos mecanismos de isolamento (RUMELT, 1984).

As transações externas podem envolver trocas ou não e estão ligadas às transações internas, pois o valor distintivo não existe sem as transações externas e internas, que são mutuamente dependentes, sob a ótica do modelo das cinco forças competitivas como a representação do ambiente (PORTER, 1996). Entretanto, a firma é um conjunto de recursos necessários para a produção de bens e para a criação de valor. Entre eles existem os que são distintivamente relevantes para a criação de valor, determinados no *framework* VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2006).

As transações externas adquirem os recursos VRIO, que podem ser adquiridos no mercado ou desenvolvidos internamente, e as transações internas que combinam e transformam esses recursos estratégicos, conforme Barney (1986). O alinhamento entre oferta e demanda é resultado das interações que a empresa tem com o seu entorno, dependendo de

uma cadeia longa de transações, e não apenas do processo produtivo. As transações externas e internas são interdependentes, não havendo hierarquia entre elas. Assim sendo, a vantagem competitiva torna-se um sistema interdependente de criação de valor, o qual possibilita que os diversos recursos e atividades se compatibilizem para a criação de um valor único, o qual deve possuir uma distinção, para proteger o desempenho das forças competitivas e superar a concorrência (BARNEY, 1986).

Apresentado a teoria da Visão Baseada em Recursos, a próxima seção aborda as teorias sobre o processo de internacionalização de empresas.

2.2 Processo de Internacionalização de Empresas

Esta seção pretende apresentar duas das principais teorias que versam sobre o processo de internacionalização das organizações: o Modelo Comportamental e o Paradigma Eclético. A primeira busca explicar os determinantes da atividade da empresa multinacional e o papel da inovação na exploração dos recursos e capacidades fora de seu país de origem e a segunda estuda os níveis de envolvimento da empresa com relação ao mercado internacional. Tais teorias serão pormenorizadas a seguir. Cabe mencionar que, juntamente com as teorias que serão abordadas, existem outras teorias sobre o processo de internacionalização de empresas não menos importantes, que não foram objeto na elaboração da dissertação.

O processo de internacionalização das empresas pode envolver, entre outras, duas instâncias principais: o atendimento de mercados externos via exportações e o investimento direto no exterior, seja para a instalação de representações comerciais, seja para a implantação de unidades produtivas (ANDERSEN, 1993).

A experiência internacional aponta para uma evolução natural da ocupação de mercados externos via exportações, em um primeiro momento, para a instalação posterior de uma unidade produtiva, principalmente, no que diz respeito as empresas multinacionais de países em desenvolvimento. A complexidade do processo de internacionalização que envolve empresas e países de estruturas bastante diferenciadas, não permite que haja uma teoria geral sobre o processo (ANDERSEN, 1993).

A seguir são apresentadas duas abordagens teóricas sobre o processo de internacionalização, devido a sua relevância no presente estudo, por possuir relação com as teorias sobre RBV e sobre a inovação de produto. Primeiro, o Modelo Comportamental, como o modelo de Uppsala ou modelo dinâmico de aprendizagem e logo após o Paradigma Eclético.

2.2.1 Modelo Comportamental

As empresas que passam a perceber a internacionalização como parte de sua estratégia de crescimento podem assumir uma postura variável com relação ao mercado internacional, que se estende desde um baixo envolvimento, no qual não existe iniciativa voltada para a exportação, até um alto envolvimento, no qual a empresa assume a responsabilidade por todas as fases do *marketing* internacional e controle de suas operações externas. Essa postura variável com relação ao mercado internacional está prevista nos modelos de internacionalização pesquisados ao longo das duas últimas décadas, os quais buscaram explicar o comportamento das firmas inseridas num processo de globalização crescente e rápido (ANDERSEN, 1993).

De acordo com Andersen (1993), um dos modelos principais de processo de internacionalização é mencionado como U-model (Uppsala model), desenvolvido pelos professores da Universidade de Uppsala, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977, 1990).

O modelo de Uppsala, ou modelo dinâmico de aprendizagem, considera o processo gradual, com um crescente comprometimento da empresa com o mercado externo com base no aprendizado obtido por meio da experiência e do conhecimento. A empresa passa da exploração de mercados fisicamente próximos e aumenta seu comprometimento com outros mercados internacionais de forma gradual, por etapas ou estágios, por meio de uma série de estágios evolutivos, formando relacionamentos cujo retorno se dará na forma de conhecimento do mercado e implicará um empenho maior de recursos a cada etapa vencida (WIEDERSHEIM; OLSON; WELCH, 1978).

Johanson e Vahlne (1977, p. 24) colaboraram com o conceito de distância psíquica. Esses autores afirmam que “soma de fatores que impedem o fluxo de informações de e para o mercado”. “A língua, a educação, as práticas de negócios, a cultura e o desenvolvimento industrial” podem ser meios para facilitar ou dificultar o processo de internacionalização, significando que quanto mais próximo do país exportador, há uma tendência de diminuir as dificuldades de produzir e distribuir os produtos.

Em uma das versões de Johanson e Vahlne (2009), introduz-se a função das redes e da aprendizagem no processo, as quais passam a existir como fonte de desenvolvimento de oportunidades. Também nesta versão é valorizado o papel do empreendedor, do qual é

incumbido de identificar oportunidades e de obter recursos e igualmente, deve enfrentar riscos.

Em seu artigo abordam-se pesquisas empíricas a cerca de um modelo de processo de internacionalização de uma empresa e o uso do conhecimento sobre mercados estrangeiros para aumentar seu nível gradual de envolvimento em determinado país estrangeiro em um sucessivo aumento de compromisso neste mercado. A falta de tal conhecimento é um importante obstáculo para o desenvolvimento de operações no exterior e é nesta hipótese em que este modelo se baseia para afirmar que o necessário conhecimento somente é adquirido através da sua prática. O estudo identificou que o processo de internacionalização inicia normalmente através de exportação via agente, seguido do estabelecimento de subsidiárias no exterior e por fim através da produção local (no país estrangeiro) (JOHANSON; VAHLNE 2009).

Também se constatou dificuldades no processo de internacionalização como a distância física entre a empresa e o mercado estrangeiro. Esta distância foi definida como a soma de fatores que impedem o fluxo de informação do e para o mercado. Idioma, educação, práticas adotadas nos negócios, cultura e desenvolvimento industrial foram citadas como exemplos dessa limitação (WESTHEAD; WRIGHT; UCBASARAN, 2001).

O processo de decisão de se internacionalizar ocorre de maneira incremental, isto é, a sua complexidade aumenta na medida em que os negócios no exterior são expandidos. Segundo os autores, o processo de internacionalização não é resultado de decisões estratégicas e sim fruto de um processo incremental de adequação a mudanças de condições da firma e do seu ambiente. Por conseguinte, a característica incremental das decisões de internacionalização acaba resultando nessa falta de informação sobre o mercado e uma consequente incerteza. Explicitou-se também que o compromisso com outros mercados não é levado em consideração (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

Formulou-se um mecanismo básico de internacionalização, o qual estabelece que uma vez adquirido conhecimento do mercado estrangeiro, a firma toma a decisão de ingressá-lo, afetando suas atividades atuais e, conseqüentemente, gerando um compromisso com este novo mercado (oportunidades e risco) (WESTHEAD; WRIGHT; UCBASARAN, 2001).

O modelo apresentado possui limitações em sua aplicação, tais como: não foram medidas variáveis de internacionalização, compromisso e conhecimento do mercado. Não foram consideradas as diferenças entre as empresas, tais como: tamanho, tecnologia utilizada,

linha de produção, país de origem, etc. Apesar disso, o modelo apresenta-se atual e pode servir como referência inicial para empresários que pretendem internacionalizar suas firmas (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

2.2.2 Paradigma Eclético

Na abordagem sobre o Paradigma Eclético da produção industrial, Dunning (2000), em seu artigo faz referência ao seu dinamismo em relação ao investimento externo direto em empresas multinacionais utilizando um modelo das atividades com valor estrangeiro agregado em uma economia de mercado globalizada e baseada em alianças e conhecimento intensivo.

O conteúdo e as previsões do Paradigma Eclético são fortemente embasados em um número de diferentes teorias econômicas e teorias de negócio. A maioria das teorias também é complementar ao invés de substituir uma à outra. É possível afirmar que o Paradigma Eclético oferece um envelope destas teorias e um quadro analítico comum, no qual cada uma pode ser acomodada e completamente enriquecida na sua aplicação (SHIN; COLLIER; WILSON, 2000).

Segundo este paradigma, Dunning (2000) alega que a extensão, a geografia e a composição industrial da produção estrangeira empreendida por empresas multinacionais são determinadas pela interação de três conjuntos de variáveis interdependentes, quais sejam: vantagens competitivas, atrações locais de países ou regiões alternativas e maneiras alternativas de avaliação, nas quais as empresas devem organizar a criação e a exploração de suas competências essenciais, dadas as atrações locais de diferentes países ou regiões.

As características econômicas e políticas do país ou região das empresas investidoras é uma variável contextual em que estas deverão desenvolver quatro tipos de atividades principais, enumeradas no Quadro 05.

| As atividades principais das empresas multinacionais: |
|--|
| 1. Satisfazer um mercado estrangeiro particular, ou um conjunto de mercados externos; |
| 2. Obter acesso a recursos naturais, por exemplo: minerais, produtos agrícolas ou trabalho não qualificado; |
| 3. Promover uma divisão mais eficiente de trabalho ou especialização de um portfólio já existente de bens externos; |
| 4. Proteger ou aumentar as vantagens específicas existentes nas empresas investidoras e/ou reduzir aquelas de seus competidores; |

Quadro 05 – As atividades principais das empresas multinacionais, segundo Dunning (2000)
Fonte: Elaborado pelo autor

Alguns setores estão suscetíveis a gerar mais investimento estrangeiro direto (IED) do que outros, pois históricos econômicos, as competências essenciais de suas empresas locais, o

tamanho de seus mercados locais, a sua experiência em mercados estrangeiros, e as atrações locais de seus recursos imóveis e capacidades, em relação àqueles de outros países (DUNNING; VAN HOESEL; NARULA, 1997).

As barreiras comerciais estão positivamente relacionadas com os modos de entrada de cooperação, em vez de subsidiárias integrais. Inversamente, a abertura de um país para o investimento estrangeiro está suscetível a melhorar a situação das empresas entrantes, porque facilita as operações no mercado. Isso faz com que a empresa própria neste país seja mais atraente (MORSCHETT; KLEIN; SWOBODA, 2010).

Assim, conforme Morschett, Klein e Swoboda (2010), em países caracterizados por uma maior penetração dos investimentos externos diretos, as empresas podem estar mais propensas a optar por um comprometimento maior dos recursos. Nos países cujas economias estão mais abertas ao investimento internacional, há um percentual maior de empresas estrangeiras em relação às nacionais. Estas podem preferir comprar de empresas conhecidas ou de fornecedores tradicionais o que é mais provável que sejam do seu próprio país de origem. Isso faz com que a empresa própria neste país seja mais atraente.

Segundo Dunning (2000), a relevância dos componentes individuais do Paradigma Eclético e o sistema do qual eles fazem parte, dependerá, de fato, de se estar buscando explicar os determinantes estáticos ou dinâmicos da atividade da empresa multinacional. Por outro lado, o papel crescente da inovação na economia contemporânea global, e a necessidade de empresas entrarem, e explorarem, recursos e capacidades fora de seus países de origem, está requerendo a reavaliação da justificativa, para expandir os limites de uma empresa.

A definição da motivação pela busca de mercados, em linhas gerais, parece redundante, tendo em vista que o acirramento da competição no mundo capitalista historicamente tem se refletido na disputa pelo aumento da participação das empresas nos mercados internacionais. A busca por eficiência tem a ver com a racionalização da produção para explorar economias de especialização e de localização (DUNNING; VAN HOESEL; NARULA, 1997).

Dinamizar o Paradigma Eclético, e reconhecer a interdependência dos componentes não apenas acrescenta valor à sua concepção original, mas ajuda a apontar o caminho para melhorar uma variedade de teorias individuais. A força de um paradigma também depende da extensão na qual ele pode oferecer algumas hipóteses genéricas, ou, de fato, predições sobre o fenômeno estudado (SHIN; COLLIER; WILSON, 2000).

2.3 A relação da internacionalização com a RBV

Nesta seção pretende-se examinar a relação das teorias de internacionalização de empresas com a abordagem da RBV. Inicia-se analisando o Paradigma Eclético de internacionalização da produção, o qual considera que para se alcançar o sucesso, as empresas multinacionais necessitam obter vantagens por meio ativos e transações, como previsto na RBV. Para planejar a estratégia de internacionalização, por exemplo, ao escolher o país deve-se investigar se há benefícios transacionais ou redução de custos. A gestão desses ativos e sua interação com o mercado é um dos meios para que isso ocorra (DUNNING, 1988).

Retornando à análise da teoria do processo de internacionalização de Johanson e Vahlne (2009), a sua versão do modelo de 2009 é constituído por dois grupos: um constituído pelo conhecimento, oportunidade e posição de redes e outro pelas decisões envolvidas em relacionamentos, aprendizagem, criação e construção de confiança. Segundo os autores, existe uma dinâmica entre esses elementos e que quando bem articulados, obtém-se o sucesso da internacionalização.

É possível verificar a integração dessa perspectiva teórica de internacionalização de empresas com a abordagem da visão baseada em recursos. As redes, a aprendizagem, o comprometimento e a confiança favorecem o entendimento da vantagem competitiva, sendo aspectos difíceis de serem copiados pela concorrência (PENG, 2001).

Já Sharma e Erramilli (2004), percebem uma relação muito próxima entre a visão baseada em recursos e a escolha dos modos de entrada das empresas em processo de internacionalização.

Segundo estes autores, há uma grande diversidade de explicações sobre modos de entrada em mercados externos, baseadas em três diferentes paradigmas da empresa baseados no mercado. Seis importantes teorias da escolha do modo de entrada, baseadas em três paradigmas teóricos diferentes da empresa, foram propostas nas últimas quatro décadas: paradigma da imperfeição, do comportamento e do fracasso do mercado. Todos os três paradigmas retrataram a visão da empresa baseada no mercado, isto é, uma visão de fora para dentro em relação ao lado do produto da empresa.

Avanços substanciais na teoria da empresa também aconteceram durante meados dos anos 80 até o início dos anos 90, o que levou ao lançamento da RBV da empresa; uma visão de dentro para fora da empresa ao invés de uma visão de fora para dentro (MOREIRA; FORTE, 2006).

Sharma e Erramilli (2004) alegam que é necessário desenvolver uma explicação baseada em recursos em relação à escolha do modo de entrada. A decisão do modo de entrada tem implicações estratégicas para o desenvolvimento de recursos de uma empresa, programa de marketing e posição competitiva no mercado. O competitivo mundo das empresas tornou-se altamente dinâmico devido à propagação da globalização, a proliferação das tecnologias de informação e o surgimento de consumidores globais altamente inteligentes e bem informados. A RBV dá força à explicação das escolhas do modo de entrada baseadas não apenas na exploração das vantagens existentes (como nas visões tradicionais), mas também naqueles modos desenvolvidos para a geração de novas vantagens.

Os modos de entrada vinculam-se a duas decisões estratégicas fundamentais: a localidade da produção e/ou atividades de marketing (dentro ou fora do país hospedeiro) e sua posse (posse total, parcial ou nenhuma) (SHIN; COLLIER; WILSON, 2000).

Percebe-se uma vinculação acentuada entre o processo de internacionalização de empresas e a RBV, conforme evidenciado no Quadro 06:

| Síntese da relação entre o processo de internacionalização de empresas e a RBV: | | |
|--|--|---|
| Barney, 1991; 1995; Teece et al., 1997; Javidan, 1998 | A história da organização, presente sobre as pesquisas sobre recursos. | As informações sobre os recursos da empresa que pertencem somente a ela e proporcionam a assimetria de informação, o que possibilita a obtenção de vantagem competitiva. |
| Johanson & Vahlne, 1977 | Gradualismo de inserção internacional. | Refere-se ao modelo de Uppsala, o qual considera o processo de internacionalização gradual, com um crescente comprometimento da empresa com o mercado externo com base no aprendizado obtido por meio da experiência e do conhecimento. |
| Dunning, 1988 | O Paradigma Eclético de internacionalização da produção. | Abordagem sobre o investimento externo direto em empresas multinacionais utilizando valor estrangeiro agregado em uma economia de mercado globalizada e baseada em alianças e conhecimento intensivo. |

Quadro 06 – Síntese da relação entre o processo de internacionalização de empresas e a RBV
Fonte: Elaborado pelo autor

2.3.1 A escolha dos modos de entrada sob a ótica da RBV

Em um cenário competitivo caracterizado pelo aumento da globalização, a escolha dos modos de entrada representa uma decisão estratégica chave das empresas para sua expansão no mercado internacional. Existem várias opções de entrada no mercado estrangeiro, como exportação, licenciamento, franchising, *JV*, aquisições, etc. Cada uma implica diferentes

níveis de necessidades de recursos, controle organizacional, retornos futuros e exposição ao risco (LIANG; MUSTEEN; DATTA, 2009).

A escolha do modo de entrada também é vista como uma questão de fronteira e uma decisão estratégica muito importante. Não surpreendentemente, tem havido uma proliferação de pesquisas sobre escolha do modo de entrada ao longo das últimas três décadas, muitas delas se concentram nos antecedentes de cada escolha, especialmente aquelas relacionadas às características das empresas entrantes e às condições do país hospedeiro. Além disso, alguns estudos têm examinado como a estratégia da empresa influencia na decisão da escolha do modo de entrada (LIANG; MUSTEEN; DATTA, 2009).

A abordagem da RBV induz a prever que a empresa realizará as atividades de produção e/ou marketing em uma localidade onde aproveite a vantagem competitiva nestas atividades – decisão de localidade.

A habilidade da empresa em transferir os seus recursos para empresas no país hospedeiro é determinada por, pelo menos, dois fatores. Primeiro, certas características dos recursos os fazem imperfeitamente imitáveis (Barney, 1991), o que é difícil de replicar pelos parceiros e empresas associadas. A abordagem da RBV tradicionalmente afirmou que os recursos caracterizados por deseconomias de compressão de tempo, ambiguidade casual, complexidade, tatividade e insubstituabilidade são difíceis de serem replicadas pelos competidores (PAIVA; ROTH; FENSTERSEIFER, 2008). Estes argumentos são relevantes não apenas no contexto de replicação hostil na competição inter-empresa – decisão de posse.

Segundo Sharma e Erramilli (2004), há uma explicação da escolha do modal relacionada à visão baseada em recursos conforme descrito no Quadro 07.

| Escolha do modo de entrada relacionado à RBV: | |
|--|--|
| Exportação Indireta: | Nesta organização, uma empresa executa suas atividades relacionadas à produção e marketing 'em casa' e não tem investimento ou presença no país hospedeiro alvo. A empresa está envolvida em transação doméstica de seus produtos com outra empresa local, a qual, por sua vez, realiza as operações de marketing no país hospedeiro para tais produtos. O intermediário do país hospedeiro pode ser uma companhia de gerenciamento de exportação, uma casa de comércio, ou um corretor de exportação. |
| Exportação Direta: | Nesta organização, a empresa está diretamente envolvida nas operações de marketing pertencentes aos seus produtos em um país hospedeiro, tanto por si só ou através de intermediários. Se escolher a primeira rota, o modo de entrada é chamado de Exportação Direta Via Canal da Companhia; para a segunda rota, o modo de entrada é descrito como Exportação Direta via Intermediários do País Hospedeiro. |

Quadro 07 – Escolha do modo relacionado à RBV, segundo Sharma e Erramilli (2004)

Fonte: Elaborado pelo autor

Se a empresa entrante acredita que haja uma probabilidade mais alta de estabelecer vantagens competitivas nas operações de produção e marketing no mercado hospedeiro e que todos os seus recursos geradores de vantagem são transferíveis para os parceiros do país hospedeiro, ela poderia recorrer aos Modos Contratuais (ROOT, 1994).

As empresas tendem a preferir o modo de empreendimento associado ao invés dos modos de posse total ou de mercado no caso de custos moderados de transação. Porém como subsidiária, os empreendimentos associados à empresa podem gerar vantagens competitivas nas operações de produção e marketing empreendidas no país hospedeiro. Contudo, se a empresa é incapaz de transferir os seus recursos geradores de vantagens (de marketing e de produção) para parceiros locais, ela irá favorecer a Subsidiária (ERRAMILI; RAO,1990).

No Quadro 08 mencionam-se alguns dos modelos referenciados pelos autores Sharma e Erramilli (2004).

| Modelos | Definições |
|---|--|
| Paradigma da Imperfeição de Mercado | Indústrias com poucos competidores e altas barreiras de entrada colhem resultados acima do normal. |
| Teoria de Hymer | Explica uma variação limitada na propriedade das atividades de produção e marketing, mas não sobre a sua localidade. |
| Teoria do Ciclo de Vida do Produto Internacional | Durante os estágios iniciais do ciclo de vida de um produto, uma empresa pode satisfazer a demanda em um país estrangeiro através da exportação. Assim que o produto atinge o estágio de maturação, alguns competidores do país hospedeiro, motivados por potenciais mais altos de lucratividade, começam a produzir substitutos mais baratos. A empresa percebe isso como uma ameaça e transfere a sua área de produção para aquele mercado, no intuito de reforçar a sua posição no mercado. |
| O paradigma Comportamental | O conhecimento relacionado ao mercado de uma empresa cresce gradualmente, com o tempo, por causa do alto custo da aquisição de informação e racionalização limitada de gerentes/gestores. |
| Teoria da Internacionalização | Utiliza os conceitos do compromisso de mercado e da incerteza de mercado para explicar uma rede de estabelecimento compreendendo quatro modos: exportação indireta, exportação direta via intermediários do país hospedeiro, subsidiária de vendas e subsidiária de propriedade integral. |
| Paradigma do Fracasso de Mercado | Os mercados e hierarquias são os modos alternativos de realizar uma função econômica e a escolha de um sobre o outro é baseada na sua eficiência relativa. Porém, quando o mercado fracassa, é melhor a empresa internalizar. |
| Teoria da Transação de Curso e Escolha do Modo de Entrada | Classifica os modos de produção e marketing em países hospedeiros ao longo de um contínuo controle de alto a baixo; a propriedade plena e a maioria dos parceiros acionistas foram consideradas modos de alto controle. |

Quadro 08 – Paradigmas sobre a escolha dos modos de entrada sob a ótica da RBV

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de Sharma e Erramilli (2004).

Igualmente, as estratégias de entrada no mercado em economias emergentes são determinadas pelas empresas que influenciam diretamente em tais estratégias de entrada e este efeito é moderado pela necessidade da empresa entrante em relação aos diferentes tipos de recursos locais. A interação surge a partir dos impactos simultâneos de recursos e características institucionais sobre a eficiência dos mercados para uma determinada transação, particularmente no interesse das empresas estrangeiras nos recursos locais, tanto tangíveis como intangíveis (MEYER; ESTRIN; BHAUMIK; PENG, 2008).

De acordo com Sharma e Erramilli (2004), essencialmente, a RBV olha para a empresa, sua competição e a conquista de seu objetivo em longo prazo a partir da perspectiva de sua dotação e desenvolvimento de recursos. Cada empresa é única e essa singularidade provém dos recursos que processa, a suas capacidades uns com os outros e/ou a maneira que elas são desenvolvidas.

A qualidade dos recursos e das competências desenvolvidas para entrar nos mercados internacionais afeta o mercado que a firma decide entrar bem como o modo, o tempo e o sucesso da entrada (HELFAT; LIEBERMAN, 2002).

O Quadro 09 expõe os tipos de recursos característicos à empresa e as estratégias fundamentais de internacionalização.

| | | |
|---|---|---|
| <p>Recursos Essenciais Específicos à Firma Fahy (2002)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ativos Tangíveis ▪ Ativos Intangíveis ▪ Capacidades |  | <p>Estratégias de Internacionalização Sharma e Erramilli (2004)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Exportação indireta; Exportação direta; Modo Contratual (<i>Franchising</i>, Licenciamento e Acordo de Produção); <i>Joint Venture</i> (Comercialização e Produção); Subsidiária no exterior (por aquisição ou <i>Greenfield</i>). |
|---|---|---|

Quadro 09: Relação entre os recursos específicos à firma com as estratégias de internacionalização.

Fonte: Adaptado de Moreira e Forte (2006, p. 87).

Para Dierickx e Cool (1989), é essencial para a existência da RBV, que cada empresa seja única por causa da sua posse e/ou desenvolvimento dos recursos específicos da empresa. Tais recursos são desenvolvidos a longo prazo e não são facilmente negociáveis nos mercados fatoriais estratégicos.

De acordo com a visão baseada em recursos, a heterogeneidade dos recursos permite às empresas diferenciarem-se na competição com as suas concorrentes. Portanto, somente as empresas atentas às ações dos competidores podem diminuir a vantagem destes, através da duplicação de seus recursos ou desenvolvimento de alternativas economicamente eficientes (DIERICKX; COOL, 1989).

Da mesma forma, conforme a RBV, quando a estratégia de produto de mercado de uma empresa efetivamente e/ou eficientemente desenvolve os recursos específicos de empresa apropriados, pode atingir uma vantagem competitiva sustentável, a qual levaria à obtenção de resultados acima do normal e por isso, a realização de seu objetivo de maximização de lucro a longo prazo (CONNER, 1991).

Quando uma empresa entra em um mercado estrangeiro, ela tipicamente depende dos recursos existentes para competir naquele mercado, pois é geralmente mais efetivo transferi-los para o mercado estrangeiro do que desenvolver novos com risco.

Quanto mais avançadas são as estratégias, mais a firma precisa de comprometimento de seus recursos. Cada estratégia de internacionalização demanda recursos específicos. Quanto mais recursos estratégicos a empresa possuir, mais poderá utilizar estratégias de internacionalização mais complexas. Isso demonstra que os recursos que as firmas dispõem são fatores decisivos para a escolha das estratégias de internacionalização (ERRAMILI; RAO, 1990). O Quadro 10 apresenta o grau de envolvimento da empresa em relação ao modo de entrada escolhido.

| | Modo de Entrada no exterior | Montante de recursos comprometidos | Especificidade de uso dos recursos | Grau de envolvimento |
|------------------------|---|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|
| Produção local no país | Subsidiária integral constituída do zero | Muito alto | Alta | Muito alto ↑ ↓ Muito baixo |
| | Subsidiária integral adquirida de terceiros | Alto | Alta | |
| | Joint venture com participação majoritária | Moderado a alto | Alta | |
| | Joint venture 50/50 | Moderado | Alta | |
| | Joint venture com participação minoritária | Moderado | Alta | |
| Exportação | Subsidiária para exportação | Moderado | Moderada | |
| | Exportação direta para o cliente | Baixo a moderado | Baixa | |
| | Distribuidor ou agente exportador | Baixo | Baixa | |
| | Licenciamento ou franquia | Muito baixo | Muito baixa | |

Quadro 10: Grau de envolvimento em diferentes modos de entrada no exterior.

Fonte: Adaptado de Erramilli e Rao (1990).

Os recursos e produtos de uma empresa são os dois lados de uma mesma moeda. Enquanto que nos paradigmas anteriores, as estratégias da empresa eram desenvolvidas a partir da perspectiva baseada em mercado (isto é, a visão da empresa de fora para dentro), a RBV olha para as estratégias da empresa a partir de sua dotação e desenvolvimento de recursos (isto é, a visão de dentro para fora da empresa), e isso deveria dar nova luz às estratégias da empresa.

A escolha estratégica inevitavelmente é baseada em recursos, pois a estratégia competitiva por menor custo total depende de tecnologias para obter economias de escala, de fontes de matérias primas e mão de obra de baixo custo (ERRAMILLI; RAO, 1990).

Por conseguinte, pode-se concluir que a discussão sobre os modos de entrada em mercados externos discutidos pela visão baseada em recursos é extremamente atual e reflete a problemática pelas empresas em suas ações de internacionalização.

Em contra ponto, Forlani, Parthasarathy e Keaveney (2008) observam as limitações referentes aos resultados de sua pesquisa, os quais parecem reconciliar algumas das conflitantes previsões entre as perspectivas da teoria sobre o custo da transação e a teoria da RBV, pois parece que gerentes internacionais consideram ambos: controle (teoria da internacionalização) e capacidade (teoria da RBV) quando julgam o risco percebido de uma estratégia de entrada.

Os autores pesquisaram sobre como a oportunidade de controle e a capacidade da empresa interagir para moderar a quantidade de risco que os gerentes associam com várias estratégias internacionais de modo de entrada, bem como, sobre como os gerentes percebem a necessidade de manter o controle sobre três principais funções organizacionais (marketing, produção, pesquisa e desenvolvimento) quando fazem as decisões sobre o modo de entrada.

Em sua pesquisa, Morschett et al. (2010) também aborda a relação da escolha dos modos de entrada de internacionalização com a exposição ao risco dos recursos da firma. No caso de incerteza, por exemplo, onde há alto risco país, a racionalização dos custos de transação implica em um maior nível de integração vertical. Devido à racionalidade limitada, é difícil antecipar todas as futuras contingências para uma necessária adaptação de um contrato com um parceiro, principalmente em condições de forte incerteza. Assim, a internacionalização da atividade pode contribuir para a absorção de uma incerteza externa. No entanto, a racionalização dos custos de transação ignora as vantagens de flexibilizar a estratégia.

Forlani, Parthasarathy e Keaveney (2008) apontaram em seu artigo que pesquisas prévias em administração internacional têm enfatizado as diferenças culturais entre propensão de riscos de gerentes internacionais. Em contraponto, a pesquisa apontada neste artigo desenvolve e testa importantes questões conceituais no processo decisório relacionado à retenção e renúncia de controle sobre funções organizacionais chave na situação de entrada no

mercado estrangeiro, ou como gerentes podem decidir reter ou renunciar controle sobre as funções do marketing, da pesquisa e desenvolvimento e da produção.

Para a obtenção dos resultados pretendidos, foi utilizado um modelo de experimento de campo implantado em uma amostra de proprietários e executivos dos EUA, os quais foram inquiridos sobre como avaliar a quantidade de risco que eles associam a três modos de entrada no mercado japonês: não propriedade (exportação), parceria igualitária (50/50 *joint venture*) e propriedade individual. Também lhes foi perguntado quanto controle eles precisam reter sobre a pesquisa e desenvolvimento, produção e marketing para o empreendimento ser bem sucedido.

Por outro lado, em países de alto risco, as empresas devem manter certa flexibilidade, necessária para mudar para um modo de entrada diferente se o modo inicial tornar-se ineficiente devido a alterações imprevisíveis no ambiente. A teoria da opção real enfatiza que quando a incerteza cria uma situação em que o valor de uma oportunidade de investimento não pode ser previsto com precisão, as empresas respondem por manter o baixo investimento inicial ao obter uma opção para investimentos futuros. Modos de entrada cooperativos podem ser uma alternativa atraente neste caso. Do mesmo modo, a partir de uma Visão Baseada em Recursos, o risco país elevado implica na necessidade de proteger os recursos da empresa e sugere evitar a plena propriedade (MORSCHETT; KLEIN; SWOBODA, 2010).

Retornando à abordagem de Forlani et al (2008), pode-se considerar assim mesmo que o modelo de pesquisa adotado pelos autores é atual. Em um contexto internacional, certas empresas são incapazes de administrar suas operações, nestes casos o modo de entrada através da exportação é percebido como a abordagem menos arriscada; já para empresas que têm alguma capacidade de administração internacional, um modo de empreendimento conjunto como uma *JV* é percebida como tendo menores riscos do que a exportação. Nos modos de entrada exportação e *JV*, gerentes estão mais inclinados a terceirizar a função de marketing para um agente/parceiro, mas não a pesquisa e o desenvolvimento. Por outro lado, os gerentes acreditam que o marketing precisa ser mantido em loco quando o método de entrada é a propriedade individual.

Outra crítica que se pode fazer a este estudo é que, embora seja um componente ausente na literatura dos modos de entrada internacionais, ele aborda, sugerindo que ambos o controle proveniente da propriedade e as habilidades e efetivamente implantar este controle, interagem para moderar a gestão da percepção de riscos das estratégias de modos de entrada internacionais.

A aplicabilidade do estudo de Forlani, Parthasarathy e Keaveney (2008) está na percepção do risco nas decisões sobre os modos de entrada em mercados estrangeiros e na demonstração das capacidades que interagem com o controle proveniente da propriedade para moderar estas percepções. Os resultados do artigo sugerem que as percepções de risco dos gerentes podem mediar os efeitos de fatores específicos da empresa e, portanto, contribui significativamente para ambas, teoria e prática.

Já Liang et al (2009) consideram que, embora teorias destaquem os efeitos da falha e do oportunismo de mercado na perspectiva da capacidade estratégica, a estratégia da empresa como uma função das competências baseadas em recursos tangíveis e intangíveis. Enquanto os recursos tangíveis são relativamente fáceis de transferir através das fronteiras organizacionais, recursos intangíveis não são. É porque os recursos intangíveis correspondem às características idiossincráticas da empresa e suas rotinas organizacionais implícitas que são mais difíceis de transferir através de seus limites organizacionais.

As empresas com mais tecnologia e produtos especializados são mais favoráveis à internacionalização de modos contratuais de entrada no mercado estrangeiro. Por outro lado, haverá uma maior propensão em parte das empresas de tecnologia mais madura e maiores níveis de padronização do produto para favorecer os modos contratuais de entrada (LIANG; MUSTEEN; DATTA, 2009).

Entretanto, Meyer et al (2009) questiona o que determina as estratégias de entrada no mercado externo. A maioria da literatura existente tem recaído sobre as características da empresa entrante, em particular nos seus recursos e capacidades e na sua necessidade de minimizar os custos de transação. Embora os recursos e as capacidades sejam certamente importantes, trabalhos recentes têm sugerido que as estratégias podem ser moderadores devido ao contexto particular em que as empresas transacionam. Particularmente, as instituições e as regras de mercado na economia anfitriã também moldam significativamente as estratégias empresariais, como a entrada no mercado estrangeiro.

Em um sentido mais amplo, as instituições de nível macro afetam os custos de transação. No entanto, pesquisas tradicionais sobre o custo de transação têm se concentrado em aspectos micro analíticos como oportunismo e racionalização limitada. Em consequência, questões como: instituições de nível macro, marcos legais e regulamentares a nível nacional e a influência dos custos de transação têm sido relativamente inexplorados, permanecendo em grande parte em segundo plano (MEYER; ESTRIN; BHAUMIK; PENG, 2008).

Por fim, Canabal e White (2008) citam que a teoria dos custos de transação tem sido aplicada na maioria das pesquisas sobre modo de entrada, porque o custo de administrar um parceiro em uma *JV* ou uma aliança vai impactar significativamente a sobrevivência de uma empresa do mercado estrangeiro. Além disso, novas teorias surgiram como importantes explicações para os fenômenos estudados em modo de entrada de pesquisa, tais como a teoria institucional, capacidade de organização e incerteza. Em decorrência, deduz-se que a pesquisa sobre modos de entrada inicialmente invocou teorias baseadas na economia e em perspectivas antropológicas. No entanto, estudos mais recentes aplicados originados em outras áreas de estudo, como a sociologia, e outras teorias cada vez mais integradas para proporcionar uma melhor compreensão destes fenômenos. Esta tendência mostra uma clara transição de uma perspectiva relativamente homogênea, para uma compreensão teórica muito mais complexa de modos de entrada.

2.4 A Inovação na Internacionalização

Esta seção tem como objetivo examinar os conceitos e os tipos de inovação, a relação entre as teorias sobre inovação e as sobre processos de internacionalização de empresas e por fim espera pesquisar a visão baseada em recursos no contexto de uma cultura de inovação, conhecimento e capacidades organizacionais desenvolvidos e aplicados na internacionalização de empresas.

2.4.1 Conceitos de inovação

De acordo com Terziowski (2002), a inovação é um processo complexo, identificado como sendo de fundamental importância para o sucesso organizacional que ainda não é facilmente gerenciado. A inovação que é bem sucedida em novos produtos e processos é cada vez mais considerada como a questão central no desenvolvimento econômico (Porter, 1999).

O conceito de inovação foi estudado durante muitos anos, começando com Schumpeter (1984), que deu os fundamentos do que pode ser chamado de "teoria da inovação", que mais tarde foi desenvolvido na teoria neoclássica por Arrow (1979), chegando ao seu conceito atual através de Nelson e Winter (1982). Em seguida, Dosi (1984) definiu a base dos conceitos fundamentais da atual inovação tecnológica, sendo Pavitt (1984) mais recentemente o único que analisou o processo de inovação em nível internacional, e Archibugi e Michie (1995), a globalização dos processos de inovação tecnológica.

A inovação foi classificada como sendo de sustentação ou disruptiva (Christensen, 1997), incremental ou radical (Afuah, 1998), instituídas ou emergentes (Day e Schoemaker,

2000), baseado em componentes ou arquitetônica (Henderson e Clark, 1990), e capacidade de destruir ou de aperfeiçoar (Tushman e Anderson, 1986). Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 1997), a inovação tecnológica é definida como a geração de novos produtos e processos ou de melhorias tecnológicas significativas em produtos e processos atuais.

A abordagem de Schumpeter (1988) direciona-se para a inovação, como um ente capaz de revolucionar a estrutura econômica, destruindo o que existia e criando algo novo, através de mudanças que têm origem no processo produtivo, quando há combinação descontínua dos fatores de produção. Schumpeter chamou este processo de Destruição Criativa, no qual se identifica dois processos econômicos: o fluxo circular da vida econômica, condicionada pelas circunstâncias que regulam as correntes de bens e de dinheiro, e o desenvolvimento econômico, que é impelido por transformações descontínuas, que alteram o equilíbrio alcançado no fluxo circular da economia (SCHUMPETER, 1984).

O Quadro 11 apresenta a classificação de inovação segundo os seus respectivos autores:

| Classificação | Autor |
|--|--------------------------|
| Sustentação ou disruptiva | Christensen, 1997 |
| Incremental ou radical | Afuah, 1998 |
| Instituídas ou emergentes | Day e Schoemaker, 2000 |
| Baseado em componentes ou arquitetônica | Henderson e Clark, 1990 |
| Capacidade de destruir ou de aperfeiçoar | Tushman e Anderson, 1986 |
| Destruição criativa | Schumpeter, 1988 |

Quadro 11 – Classificação dos conceitos de inovação

Fonte: Elaborado pelo autor

Rothwell (1994) considera que existem cinco gerações de comportamento no contexto da evolução de inovação. A primeira delas é a primeira geração da inovação, também conhecida como *technology push*, ou seja, impelida pela tecnologia. A segunda geração – *need pull* – representa a inovação que foi transferida para um foco de mercado / cliente. A tecnologia *push* implica que uma nova invenção é impelida através de Pesquisa e Desenvolvimento – P&D, de produção e de funções comerciais no mercado, sem a devida consideração se satisfaz ou não a necessidade do usuário. No entanto, a inovação com base na força do mercado (*market-pull*) foi desenvolvida pela P&D em resposta a identificação de uma necessidade de mercado. A terceira geração é chamada de *coupling model* porque representa uma conexão dos modelos anteriores. O *integrated model* corresponde à quarta geração de inovação e abrange a vinculação da atividade de marketing com a de pesquisa e desenvolvimento, ligadas fortemente com fornecedores e próximas aos principais clientes. Por fim, a quinta geração de inovação trouxe a integração de sistemas e um modelo de rede. A

seguir no Quadro 12, observa-se a classificação de comportamento atribuída por Rothwell (1994) à evolução da inovação:

| Geração | Nome |
|------------|---|
| 1ª Geração | <i>technology push</i> |
| 2ª Geração | <i>need pull</i> |
| 3ª Geração | <i>coupling model</i> |
| 4ª Geração | <i>integrated model</i> |
| 5ª Geração | <i>systems integration and networking model</i> |

Quadro 12 – As cinco gerações de comportamento na evolução da inovação.

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de Rothwell (1994)

Já Mansfield (1968) determina empresa inovadora como àquela que introduz novos equipamentos no mercado bem como a primeira que os utiliza. Ambas são consideradas inovadoras. A primeira pelo desenvolvimento da inovação e a última, devido ao considerável risco assumido, pela sua utilização.

Seguindo a mesma linha, Terziovski (2002) considera empresas inovadoras aquelas que adotam a inovação através da introdução de uma constante mudança, como novas estruturas de trabalho, novos procedimentos, estratégias de gestão de recursos humanos e criação de um ambiente de trabalho para estimular a inovação.

Para Nonaka e Takeuchi (1995), uma empresa deve ser entendida como um "sistema baseado no conhecimento, um sistema através do qual circulam informações e conhecimentos básicos (explícito e tácito), conhecimentos adquiridos a partir do exterior (capacidade de absorção), ou o conhecimento existente na organização (conhecimentos utilizados e negligenciados). Esta circulação do conhecimento cria um fluxo de conhecimento que, através de vários processos de transformação (aprendizagem organizacional), cria novos conhecimentos que, quando aplicado (inovação), gera competências essenciais para a empresa".

Conhecimento, tácito e explícito, é a dimensão epistemológica da aprendizagem, conforme Nonaka e Takeuchi (1995). O processo de conhecimento e criação de aprendizagem organizacional funciona através de diferentes estágios de socialização (tácito para tácito), externalização (tácito para explícito), combinação (explícito para explícito) e internalização (explícito para tácito). O processo apresenta uma forma retangular, no sentido de efetuar a internalização; o processo será retomado com início a partir de um nível mais elevado de conhecimento que termina com a evolução cognitiva e acúmulo de conhecimento.

A maioria dos estudos que avaliam a relação entre conhecimento e inovação contínua enfatiza, de acordo Verona e Ravasi (2003), o processo relacionado com o conhecimento

específico. No entanto, a inovação contínua requer, ao mesmo tempo, a presença de três processos de conhecimento fundamentais em nível organizacional: criação de conhecimento e de absorção, de integração de conhecimento e de reconfiguração do conhecimento, conforme demonstra a Figura 3:

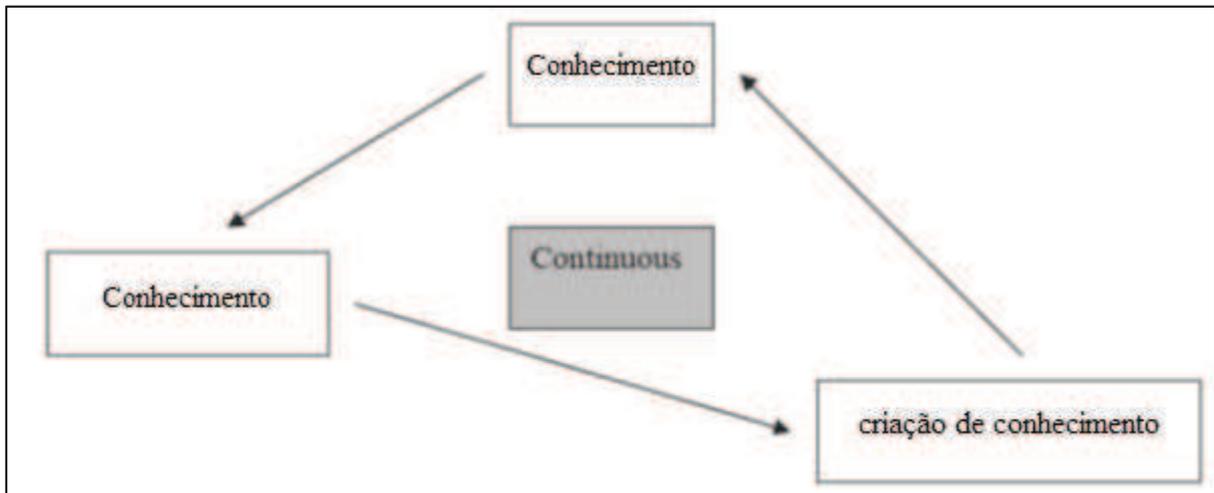


Figura 3. A distância das capacidades dinâmicas.
Fonte: Adaptado de Costa e Cabral (2010).

O processo de inovação é composto por uma complexa sequência de decisões. Veugelers e Cassiman (1999) estabeleceram a decisão de uma empresa sobre como inovar como um processo em duas etapas. Em primeiro lugar, a empresa decide se vai ou não inovar e, segundo, a empresa decide qual a estratégia de inovação a fim de desenvolver e como adquirir a tecnologia necessária para atingir seus objetivos de inovação.

A abordagem sistêmica substituiu a ideia de que a inovação é um processo linear e sequencial (DE PROPRIS, 2002). Lundvall (1992) argumenta que o processo de inovação deve ser considerado como um sistema circular e complexo abrangendo elementos interativos.

2.4.2 Tipos de inovação

De Propriis (2002), que avalia o impacto da cooperação entre empresas sobre a inovação, classifica a inovação em quatro tipos: produto, processo, incremental e radical. Como o autor menciona, inovação de produto corresponde à introdução no mercado de um produto novo ou melhorado, enquanto a inovação de processo relaciona-se com as sequências e natureza do processo de produção. A inovação de processo é muitas vezes mais difícil de detectar, mas é muito importante, especialmente para transações entre compradores e fornecedores.

Freeman e Perez (1988) definem inovação radical como um evento descontínuo, resultado de determinadas atividades de pesquisa e de desenvolvimento. Fernández (2005)

menciona que uma inovação radical ocorre quando o conhecimento tecnológico necessário, a fim de explorá-la, é muito diferente do conhecimento já existente. As inovações radicais também são chamadas de destruidores de capacidades.

A inovação incremental refere-se às melhorias devido ao uso ou a experiência; a qual em alguns momentos pode assumir a forma de melhorias menores em torno de grandes inovações radicais. Freeman e Perez (1988) citam que a inovação incremental é crucial para o crescimento da produtividade das empresas, mesmo que possa ser subestimada em relação à inovação radical. Fernández (2005) considera a inovação incremental, também chamada por ele de aperfeiçoadora de capacidades, o conhecimento necessário para oferecer um produto está baseado no conhecimento existente. Ambas a inovação radical e a incremental podem ser tanto em produto como em processo.

Segundo Schumpeter (1934), existem cinco situações diferentes em que a inovação radical ocorre: na introdução de um novo produto ou de uma nova qualidade de um produto, na introdução de um novo método de produção, na abertura de um novo mercado, na conquista de uma nova fonte de abastecimento, ou na criação de uma nova organização. Quanto à inovação incremental, esta é considerada como uma melhoria da tecnologia existente. A empresa realiza pequenas alterações nos produtos e nos processos, explora o potencial da concepção estabelecida e reforça o domínio das empresas que os introduziram no mercado. O Quadro 13 destaca as situações em que a inovação radical ocorre.

| N. | Quando que a inovação radical ocorre: |
|----|---|
| 1. | Introdução de um novo produto ou de uma nova qualidade de um produto; |
| 2. | Introdução de um novo método de produção; |
| 3. | Abertura de um novo mercado; |
| 4. | Conquista de uma nova fonte de abastecimento; |
| 5. | Criação de uma nova organização. |

Quadro 13 – As situações em que a inovação radical ocorre, segundo Schumpeter.
Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de Schumpeter (1934)

2.4.3 Inovação e Internacionalização

Buckler e Zien (1996) e Vento e Mahajan (1997) ponderam que inovação e internacionalização de empresas são dois dos fatores mais importantes que geram o sucesso do negócio atualmente. O desenvolvimento da economia internacional mostrou alterações importantes ocorridas na estrutura das relações entre os agentes econômicos e nas variáveis que determinam as condições de competitividade. O número crescente de elementos de organização econômica afetada pela internacionalização e o aumento da complexidade do processo inovador são fatores que se destacam. Estas duas características reforçam-se

reciprocamente, ao passo que a análise econômica contemporânea tem que considerar os dois simultaneamente ao tentar explicar a nova dinâmica das empresas que operam em nível internacional (Molero, 1998).

Prashantham (2005) apresenta a internacionalização como uma inovação da empresa que muitas vezes implica na tomada de decisões em condições de incerteza, onde o conhecimento é fundamental. Este autor entende internacionalização como um processo de adaptação das suas operações em ambientes internacionais, onde muitas vezes é uma questão crucial para o seu crescimento, resultando aprendizagens úteis e uma melhora na sua performance financeira.

Empresas inovadoras podem obter vantagens competitivas que lhes permitem competir de forma ativa em diferentes mercados. Na visão de Eusébio e Rialp (2002), havendo vantagem competitiva, uma empresa pode competir de uma forma ativa nos seus mercados de atuação, mormente quando esta pode interagir em diferentes mercados estrangeiros através do desenvolvimento tecnológico de produtos e processos. A tecnologia representa para a empresa um importante fator para o aumento da competitividade nacional e internacional. A tecnologia permite, por um lado, a obtenção de produtos, através da inovação, com características superiores aos oferecidos pela concorrência e, por outro lado, para reduzir os custos de produção e, conseqüentemente, os preços, também através da inovação. Hurley e Hult (1998) afirmam que as organizações cujas culturas enfatizam a inovação quando os recursos estão disponíveis tendem a implementar mais inovações e desenvolver vantagens competitivas.

De acordo Lecerf (2012), as atividades de inovação são condicionadas pela limitação de recursos. A empresa pode enfrentar dificuldades devido à falta de recursos. A atividade de internacionalização oportuniza o aumento dos seus recursos, alcançando novos mercados, o que pode liberar seus recursos financeiros internos. O acesso ao financiamento externo também é potencializado através de atividades de exportação, proporcionando fácil acesso às novas redes de possíveis investidores mais dispostos a participar nos esforços de inovação.

Ainda segundo o mesmo autor, o aumento dos custos de pesquisa e desenvolvimento exige que as empresas cresçam além de suas fronteiras para cobrir tais despesas. Este efeito de rede não está limitado apenas à dimensão financeira. A inovação consiste em um modelo interativo onde a tecnologia emerge a partir da conjugação de várias organizações em diferentes fases do processo. O processo de inovação é baseado na capacidade de uma empresa em ativar seu conhecimento interno disponível. Este também depende da capacidade

da empresa para adquirir conhecimento a partir de fontes externas por meio de estratégias de imitação, aquisição de licenciamento, parcerias ou a aquisição de patentes.

Por outro lado, no julgamento Archibugi e Michie (1995), o sucesso das empresas que tencionam explorar suas inovações a nível internacional depende das políticas seguidas pelos governos nacionais que, por vezes, também desencorajam as importações dos produtos que incorporaram a invenção, ou regulam a de qualquer outra forma o mercado das inovações, nem sempre permitindo a tais empresas a obter os melhores resultados nos mercados externos.

Na opinião de Andersen (1993) e Casson (2000), a internacionalização pressupõe a entrada a mercados em novos países. O que pode ser descrito como um processo de inovação. Bilkey e Tesar (1977) também consideram que o conhecimento é um condutor necessário para o êxito da internacionalização da empresa, o que se tornar evidente quando a internacionalização é considerada uma forma de inovação em que o conhecimento é uma fonte essencial.

De acordo com Veugelers e Cassiman (1999), um aspecto importante no âmbito da gestão da inovação é a melhor integração possível do conhecimento externo, uma vez que a inovação deriva cada vez mais de uma rede de empresas que interagem em uma variedade de maneiras. A inovação tornou-se um foco central em estratégias de longo prazo das empresas, em contraponto com o aumento da concorrência internacional, uma vez que as empresas que operam nos mercados globais enfrentam desafios e oportunidades das mudanças nos mercados e tecnologias. A Figura 4 apresenta uma aproximação da relação entre inovação e internacionalização.

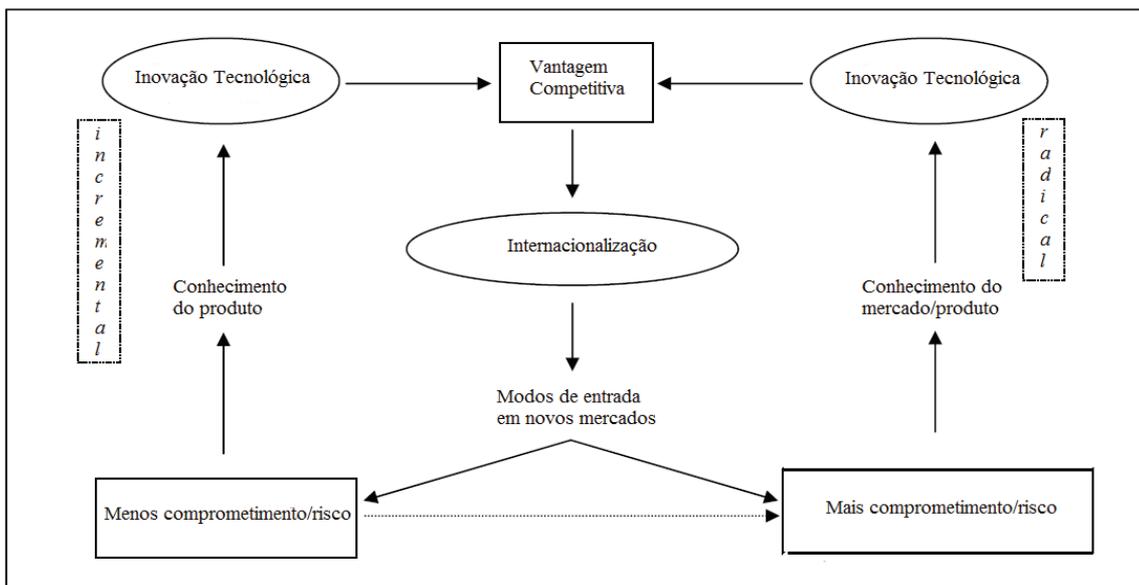


Figura 4. Uma primeira aproximação da relação entre inovação e internacionalização.

Fonte: Adaptado de Filipescu (2007)

No entanto para Ruzzier, Hojnik e Lipnik (2013), todas as empresas envolvidas em atividades internacionais não têm os mesmos benefícios das inovações no sentido de que as empresas têm de atingir certo nível de internacionalização para explorar os benefícios das inovações. A internacionalização fortalece a capacidade da empresa em utilizar a inovação, mas as empresas com menores níveis de internacionalização não podem explorar os benefícios das inovações em sua plenitude. A orientação para a inovação acelera o tempo de internacionalização das empresas e permite que as empresas implementem mais atividades e oportunidades para os modos de entrada de alto controle nos mercados estrangeiros.

Cabe mencionar que neste estudo a contribuição de Andersen (1993), o qual apresentou mais um modelo de estágios igualmente pertinente ao modelo-U, originado da Escola de Uppsala, referenciado anteriormente. Tal modelo, advindo da academia norte-americana, ficou conhecido como o Modelo de Inovação ou o modelo-I ou *I-model*. O modelo-I considera o processo de internacionalização como uma decisão inovadora da firma que se desenvolve por meio de estágios.

Como na Europa, representada pela Escola de Uppsala, a visão acadêmica da teoria de internacionalização de empresas nos EUA, indicava a exportação como um processo sequencial de aprendizado desenvolvido em estágios (BILKEY e TESAR, 1977; CAVUSGIL, 1980; LEONIDOU e KATSIKEAS, 1996; REID, 1983). Cavusgil (1980) percebe a internacionalização como um processo gradual, de caráter incremental. As empresas têm a tendência a se internacionalizar sem um planejamento organizacional determinado e sem uma prévia análise, em um processo que avança em estágios onde cada estágio traz um maior comprometimento de recursos e de capacidades dos seus gestores.

2.4.4 Inovação, Internacionalização e RBV

A visão baseada em recursos ajuda a explicar como, no contexto de uma cultura de inovação, conhecimento e capacidades organizacionais são desenvolvidos e aplicados por empresas empreendedoras. Conhecimento, entendido por Knight e Cavusgil (2004), é a capacidade da empresa para aprender e usar as relações entre os fatores de informação, a fim de atingir os seus fins. Já Nelson e Winter (1982), consideram que conhecimento é o recurso mais importante, bem como a integração do conhecimento especializado dos indivíduos é a essência das capacidades organizacionais. Grant (1991) avalia que as mais importantes fontes de conhecimento são únicas, inimitáveis, e imóveis, refletindo os meios distintivos de cada empresa. As capacidades organizacionais refletem a capacidade da empresa para executar repetidamente e representam a principal fonte de vantagem de desempenho da empresa.

A visão baseada em recursos confere grande importância à capacidade tecnológica da empresa, no que diz respeito aos recursos intangíveis. Segundo Barney (1991), a capacidade inovadora não vem da habilidade na exploração de tecnologias externas, que são facilmente acessíveis para os concorrentes e, portanto, insuficientes para sustentar uma vantagem competitiva. Vem da geração de inovação interna, o que implica a detenção de recursos tecnológicos heterogêneos e específicos, e a capacidade de gerar outros novos recursos e construir competências tecnológicas basilares.

Pode-se afirmar assim que tanto a teoria de internacionalização e a visão baseada em recursos complementam-se mutuamente, juntamente com os conceitos de inovação; levando em conta que há relação entre os processos de inovação e de internacionalização e entre os fatores que influenciam essa relação. O primeiro mostra quando uma empresa decide exportar - em relação aos estágios do modelo de Uppsala -, e a segunda pode ser traduzida como uma empresa pode utilizar os seus recursos em suas atividades, sendo a inovação um recurso importante, a fim de ganhar mais mercados internacionais.

Apresenta-se no Quadro 14 a seguir um *framework* teórico sugerindo uma resenha sobre o assunto abordado nesta seção.

| Autor (Ano) | Principais objetivos | Base teórica |
|--|---|--|
| <i>Johanson, J. and J. Vahlne (1977)</i> | Identificar elementos compartilhados em comum pelas sucessivas situações de decisão e desenvolver um modelo do processo de internacionalização. | Observações empíricas da Universidade de Uppsala |
| <i>Anderson, O. (1993)</i> | Realizar uma averiguação sobre duas formas de descrever o processo de internacionalização da empresa. | Modelos: U-Model and I-Related |
| <i>Molero, J. (1998)</i> | Contribuir para o debate sobre os fatores que determinam a crescente internacionalização das pequenas e médias empresas provenientes de países intermediários. | Teoria da inovação; Fundação Tecnológica de comércio exterior; U-Model |
| <i>Fahy, J. (2002)</i> | Examine a questão de como as empresas alcançar uma vantagem competitiva sustentável em um ambiente global. | Visão Baseada em Recursos da Firma |
| <i>Knight, G.A. and S.T. Cavusgil (2004)</i> | Foco no fenômeno da internacionalização precoce e as capacidades que alavanca as empresas nascidas globais para alcançar um desempenho superior em mercados internacionais. | Visão Econômica Evolucionária; Visão Baseada em Recursos da Firma |
| <i>Lopez, J. and R.M. Garcia (2005)</i> | Analisar o efeito da tecnologia sobre o comportamento de exportação das empresas. | Visão Baseada em Recursos da Firma |
| <i>Rialp et al. (2005b)</i> | Investigar as diferenças mais críticas apresentadas por pequenas empresas espanholas recentemente estabelecidas na Catalunha. | Abordagem Gradualista para internacionalização (U-Model) |

Quadro 14 Principais teorias que relacionam inovação e internacionalização.

Fonte: Adaptado de Filipescu (2007).

2.5 Síntese da Revisão de Literatura

Inovação e internacionalização de empresas são dois dos fatores mais importantes que determinam o sucesso dos negócios de hoje. Segundo Filipescu (2007), a evolução da economia internacional revelou alterações importantes ocorridas na estrutura das relações entre os agentes econômicos e nas variáveis que determinam as condições de competitividade. Há dois principais fatores que se destacam: o primeiro é o número crescente de elementos da organização econômica afetada pela internacionalização; o segundo refere-se ao aumento da complexidade do processo de inovação. Estas duas características reforçam-se mutuamente, na medida em que a análise econômica de hoje tem que considerar os dois simultaneamente ao tentar explicar a nova dinâmica das empresas que operam a nível internacional.

Procurando-se entender este fenômeno, esta investigação avalia o caso da Forjas Taurus, empresa com sede no Rio Grande do Sul, considerada uma das maiores fabricantes de armas curtas mundiais (TAURUSRI; 2014). Para amparar a análise, a construção do referencial teórico procurou fundamentos capazes de embasar a pesquisa sobre a inovação de produto como recurso no processo de internacionalização desde seus motivadores de expansão até a execução do processo. Os construtos foram moldados com objetivo de se entender, através das lentes da RBV, o impacto da inovação de produto no processo de internacionalização da Forjas Taurus nos EUA com a introdução do revólver *The Judge*.

O Quadro 15 tem a finalidade de resumir os principais assuntos referenciados na revisão de literatura, bem como as contribuições relacionadas sinteticamente. Também através dele, é possível ter uma visão geral da pesquisa realizada, elencando os tópicos abordados nas sessões desdobradas durante a explanação da revisão de literatura, o detalhamento dos temas, as pretensas contribuições e a correspondente bibliografia consultada.

| Dimensão | Contribuições | Principais Conceitos | Autores |
|---|--|---|--|
| Visão Baseada em Recursos | Analisar, por meio de pesquisa empírica, a percepção da Forjas Taurus sobre a utilização dos seus recursos internos no processo de internacionalização | Origem e definição de Visão Baseada em Recursos; Relação da Visão Baseada em Recursos com a vantagem competitiva; Conceito de VRIO; Visão Baseada em Recursos e a integração vertical da firma; Visão Baseada em Recursos na estratégia de internacionalização; Limitações da Visão Baseada em Recursos. | Penrose, 2006; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Barney, 2002; Barney; Hesterly, 2007; Peteraf, 1993; Hitt; Ireland; Hoskisson, 2008; Cousins; Menguc, 2006; Paiva; Roth; Fensterseifer, 2008; Lam; White, 1999; Johanson; Vahlne, 1999; Wilk; Fensterseifer, 2003. |
| Processo de internacionalização de empresas | Identificar o modo de entrada da Forjas Taurus no mercado norte- | O Paradigma Eclético da produção industrial; Modelos comportamentais de processo de | Andersen, 1993; Dunning, 2000; Dunning, Van Hoesel, Narula, 1997; |

| | | | |
|---|---|---|--|
| | americano | internacionalização (modelo – U, Distância Psíquica); Processo incremental de internacionalização; Limitações dos modelos. | Johanson; Vahlne, 1977; Johanson; Wiedersheim, 1975; Wiedersheim, Olson, Welch, 1978. |
| A relação das teorias de internacionalização de empresas com a abordagem da Visão Baseada em Recursos | Verificar quais recursos internos da Forjas Taurus influenciaram no processo de internacionalização do revólver The Judge no mercado norte-americano | Paradigma Eclético e a abordagem da Visão Baseada em Recursos; Modelos de processo de internacionalização e a sua relação com a Visão Baseada em Recursos; A escolha dos modos de entrada sob a ótica da Visão Baseada em Recursos; Os recursos específicos à firma e as estratégias de internacionalização; Paradigmas sobre o processo de internacionalização; Conflitos entre a teoria sobre o custo da transação a teoria da Visão Baseada em Recursos. | Dunning, 2000; Johanson; Vahlne, 1977; Sharma; Erramilli, 2004; Forlani; Parthasarathy; Keaveney, 2008; Helfat; Lieberman, 2002; Dierickx; Cool, 1989; Conner, 1991; Erramilli; Rao, 1990; Morschett et al, 2009; Meyer et al, 2009; Liang et al, 2009; Canabal, White, 2008. |
| A relação das teorias sobre a vantagem competitiva de Porter com a abordagem da RBV | Expor a percepção da Forjas Taurus sobre a utilização dos seus recursos internos no processo de internacionalização do revólver The Judge no mercado norte-americano, bem como analisar o seu posicionamento frente ao mercado de atuação | Teoria dos Custos de Transação Teoria Evolucionária da Mudança Econômica Ciclos Econômicos Teoria do Crescimento da Firma Organização Industrial Comportamento dinâmico do mercado Análise de indústrias em torno de cinco forças competitivas As três fontes genéricas de vantagem competitiva Sustentabilidade da vantagem competitiva | Williamson, 1975; Nelson e Winter, 1982; Schumpeter, 1988; Penrose, 1959; Mason (1939); Bain, 1965; Alderson, 1965; Porter, 1980; Porter, 1985; Porter, 1996; Barney e Hesterly, 2006; Dierickx, Cool, 1989; Barney, 1991; Peteraf, 1993; |
| A Inovação na Internacionalização | Avaliar se os recursos internos utilizados no processo de internacionalização do revólver The Judge no mercado norte-americano foram inovadores. | Processos de estratégia de inovação nas organizações. Os processos de inovação nas organizações e seu impacto na cultura das empresas. Conceitos e tipologias de inovação. Gestão da inovação e características das organizações inovadoras. Inovação e Internacionalização. | Schumpeter, 1984; Terziowski, 2002; Nonaka e Takeuchi, 1995; Rothwell, 1994; Freeman e Perez, 1988; Johanson e Vahlne, 1977; Anderson, 1993; Molero, 1998; Fahy, 2002; Knight e Cavusgil, 2004; Lopez e Garcia 2005; Rialp et al., 2005; Filipescu, 2007; Kafouros et al, 2008; Costa, Cabral, 2010; Lecerf, 2012; Ruzzier, Hojnik e Lipnik, 2013. |

Quadro 15 – Síntese da revisão de literatura

Fonte: Elaborado pelo autor

A presente seção procurou resumir os principais conceitos que foram empregados como embasamento teórico no entendimento do assunto estudado, assim como apoio a formatação dos instrumentos de coleta. Alguns elementos chamaram a atenção dentre o rol de

autores pesquisados para o desenvolvimento do referencial teórico, entres eles: Penrose, Barney e Wernerfelt, por conta da visão baseada em recursos, Dunning, Johanson e Vahlne, Sharma e Erramilli, na internacionalização, Schumpeter, Terziowski, Nonaka e Takeuchi, na inovação. Autores que, cada qual em seu campo de pesquisa, permitiu a aproximação dos temas pesquisados e a possibilidade da validação do problema de pesquisa. Desta forma, a seção da revisão de literatura serviu como conexão com a proposta metodológica da pesquisa a ser abordada na próxima seção.

3 MÉTODO

Nos capítulos anteriores, foram apresentados o problema de pesquisa, os objetivos de pesquisa e o referencial teórico. Neste capítulo, será detalhado o conjunto metodológico que serviu como suporte e orientação no desenvolvimento desta dissertação, bem como seu planejamento e execução. Este capítulo se inicia pela justificativa e detalhamento do método de pesquisa utilizado, o estudo de caso, justificando-se as razões da utilização da abordagem qualitativa e sua adequação ao contexto abordado. Após esse bloco, serão apresentados o delineamento da pesquisa, as unidades de análise, os sujeitos da pesquisa, as técnicas de coleta de dados e por fim as técnicas de análise de dados.

3.1 Delineamento da Pesquisa

O Mestrado Profissional tem como objetivo principal formar indivíduos para as áreas tecnológicas e de prestação de serviços, ou seja, o produto deste mestrado não é puramente um estudo científico, mas sim uma pesquisa com base científica, no intuito de desenvolver novas técnicas, procedimentos, estratégias ou processos diretamente aplicáveis ao universo do trabalho, isto é, as dissertações de um Mestrado Profissional devem ter aplicação prática.

Fischer (2005, p.98) assinala que:

O trabalho de conclusão no Mestrado Profissional configura-se como dissertação que demonstre domínio do objeto de estudo, além da investigação aplicada à solução de problemas que possa ter impacto no sistema a que se dirige. Deve conter a descrição e discussão dos resultados, conclusões e recomendações de aplicações práticas e serem ancoradas em um referencial teórico. O seu conteúdo pode incluir, por exemplo, resultados de estudos de casos, desenvolvimento e descrição de metodologias, tecnologias e softwares, patentes que decorrem de pesquisas aplicadas.

A decisão pela escolha do modelo de abordagem qualitativo foi determinada pelo objetivo principal desta dissertação. Considerando o objetivo geral de analisar se a inovação de produto como um dos recursos atualmente acessíveis, formados ao longo da existência da empresa, segundo o enfoque da RBV, e de investigar se a inovação pode contribuir ou responder às suas estratégias de atuação no mercado internacional, especificamente o norte-americano, as considerações e as análises podem superar dados estatísticos, desta forma, a abordagem qualitativa foi a mais apropriada (ROESCH, 2006).

Para Vergara (1997), a pesquisa qualitativa permite apresentar as informações mais organizadas e codificadas, ordenando-as de forma a possibilitar sua análise. Roesch (2006)

considera a abordagem qualitativa como uma forma mais apropriada para a busca de informações, tratando-se de análise de fenômenos ou fatos sociais correlacionados.

Além de qualitativa, a pesquisa igualmente possui caráter descritivo, devido a sua intenção de observar, descrever e analisar fatos e fenômenos existentes na unidade de análise. Segundo Cervo (2002) é necessário observar, registrar, analisar e correlacionar tais fatos e fenômenos sem manipulá-los, assim como se manifestam, de forma espontânea.

Logo, devido ao caráter descritivo da pesquisa, o estudo de caso foi adotado em razão do seu papel fenomenológico e da abordagem necessários ao atingimento dos objetivos do trabalho. Yin (2010) considera que o estudo de caso é o método mais apropriado quando há demanda por maior conhecimento dos fatores envolvidos na investigação. É essencial distinguir os fatores intrínsecos dos elementos da pesquisa a fim de melhor compreender os fenômenos social e organizacional nela relacionados.

Como estratégia investigativa, optou-se por um estudo de caso da empresa Forjas Taurus, abordando a sua atuação no mercado norte-americano, designadamente sobre o revólver *The Judge*; o qual é hoje um dos seus principais produtos comercializados pela empresa no mercado norte americano, representando uma média de 18% nas vendas nos EUA nos últimos sete anos, desde o seu lançamento. Optou-se pelo estudo de caso, em função de o foco do trabalho concentrar-se em fenômenos contemporâneos inseridos em um contexto da vida real, quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não estão claramente evidentes (YIN, 2010).

Com a finalidade de alcançar o entendimento dos fenômenos social e organizacional envolvido na pesquisa, é essencial distinguir os fatores que são próprios ao objeto da pesquisa. Da mesma forma, a seleção de fontes originais e legítimas (MALHOTRA, 2006) podem avaliar a credibilidade da pesquisa. Assim, procurou-se entrevistar pessoas que tiveram envolvimento com o processo de internacionalização do revólver *The Judge* ao mercado norte-americano, desde a pesquisa e desenvolvimento do produto até as últimas etapas da cadeia de distribuição e comercialização. Na seção seguinte a unidade de análise e os sujeitos da pesquisa serão apresentados.

3.2 Unidade de Análise e Sujeitos da Pesquisa

Na fase da preparação do projeto da pesquisa, cogitou-se em estudar o caso da Taurus, porém sem um foco em um determinado produto ou mercado. Entretanto, em função das limitações de tempo e restrições de acesso a dados, preferiu-se por um estudo de caso único

enfocando o processo de internacionalização da Taurus de um produto específico a um determinado mercado. Segundo Yin (2010), casos únicos são válidos e decisivos para testar a teoria, quando é representativo ou típico, ou seja, se assemelha a muitos outros casos; quando é revelador, ou seja, quando o fenômeno é inacessível; e longitudinal, em que se estuda o caso único em momentos distintos no tempo.

Eisenhardt (1989) considera que a seleção de casos é um aspecto importante na construção da teoria do estudo de caso e estes podem ser escolhidos para replicar casos anteriores ou prorrogar uma teoria emergente, ou podem ser escolhidos para preencher categorias teóricas. Assim, a pesquisa se orientou considerando como unidade de análise a empresa Forjas Taurus S.A. e sua filial *Taurus International Mfg. Inc.* sediada nos EUA. Definida a unidade de análise, procurou-se avaliar quais seriam os sujeitos a serem entrevistados, os quais estivessem envolvidos no processo de internacionalização do revólver *The Judge* no mercado norte-americano.

3.2.1 Unidade de Análise

Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002) consideram que é admissível empregar diferentes casos na mesma empresa para estudar diferentes questões, ou pode-se utilizar a pesquisa da mesma matéria em uma multiplicidade de contextos na mesma empresa. Conforme os autores, não há uma definição clara do que seja um estudo de caso único ou uma unidade de análise. Assim sendo, a unidade de análise pode ser o indivíduo, uma prática cultural, um processo de trabalho, um grupo de pessoas ou mesmo a política e a estratégia organizacional. A definição da unidade de análise está sujeita à finalidade do estudo de caso.

Deste modo, o presente trabalho teve como unidade de análise a empresa Forjas Taurus, do setor de defesa do Rio Grande do Sul, com sede na cidade de Porto Alegre e sua filial *Taurus International Manufacturing Inc.* localizada em Miami, Florida, EUA. O estudo se concentrou no departamento administrativo e comercial da empresa Forjas Taurus, dispondo-se a identificar como a inovação de produto revólver *The Judge* influenciou no desenvolvimento do seu processo de internacionalização para os EUA.

A seleção desta empresa para o estudo foi em razão de a mesma possuir uma intensa atuação no mercado norte-americano e por estar a mais de 35 anos exportando para este país. A Forjas Taurus S.A. foi escolhida como unidade de análise para este estudo de caso principalmente ao fato do pesquisador estar atualmente trabalhando na empresa, como coordenador de vendas internacional no seu departamento comercial e também por ter atuado

ao longo de quase vinte anos nesta mesma empresa em áreas como a financeira internacional (câmbio), logística de exportação e *BackOffice* da equipe de vendas internacional. A vivência da cultura e o conhecimento dos processos surgem como diferencial ao acesso de informações cruciais para o estudo de caso pretendido.

3.2.2 Sujeitos da Pesquisa

Uma vez determinada a unidade de análise, procurou-se avaliar quais seriam sujeitos mais adequados para a entrevista. Preferiu-se por selecionar pessoas que estivessem envolvidas no processo de internacionalização da empresa e que possuíssem conhecimento sobre o desenvolvimento e a comercialização do revólver *The Judge*, objeto do estudo de caso. Desta forma, procurou-se o contato com gestores e agentes envolvidos no processo de internacionalização da organização, tanto na sua matriz no Brasil como na sua filial nos EUA. Com essa formação, obtiveram-se as percepções do nível estratégico e tático da organização.

Esta importante etapa do método de pesquisa objetiva a identificação e seleção dos principais sujeitos para a entrevista. Gil (1995) destaca que a proximidade do sujeito com o fenômeno pesquisado é um fator relevante no processo de investigação, assim o pesquisador pode aprofundar suas investigações e conseguir subsídios com maior relevância para o estudo. Já Yin (2010) expõe que a escolha dos sujeitos da pesquisa impacta inteiramente na qualidade dos dados coletados.

Sendo interpretadas as intenções da pesquisa, optou-se por buscar as pessoas que estejam envolvidas no processo de internacionalização da empresa, preferencialmente os que participam das decisões. Desta maneira, contactou-se com os gestores da área comercial internacional e os vendedores dos mercados externos, visando o levantamento de dados concretos e estatísticos a cerca das relações comerciais com os países importadores. Assim como os executivos dos demais setores administrativos para o melhor entendimento do processo de produção e venda como um todo.

No transcorrer da coleta de dados a quantidade de sujeitos mostrou-se satisfatória. Encerrada a terceira entrevista, percebeu-se que as informações se repetiam; de tal modo que, pelo critério da redundância, limitou-se o número de sete entrevistas. Segundo Godoi e Mattos (2006), pode-se utilizar como estratégia para definir o número de informantes chaves o critério de saturação ou redundância. Este critério baseia-se na avaliação do pesquisador o qual, na experiência de casos similares, procura novos informantes quando não há mais novas contribuições, além de produzir precisão ao processo de amostragem qualitativa.

Com esse conjunto de entrevistas, obtiveram-se as percepções do nível estratégico e tático da empresa. No Quadro 16, são apresentados os sujeitos da pesquisa, os seus relativos cargos exercidos no período do estudo de caso e os critérios de escolha. Não será revelada a identidade dos entrevistados neste estudo, para resguardar a sua identificação (MANZINI, 1991). O nome dos entrevistados foi preservado e para identifica-los na análise das respostas criaram-se siglas constituídas de quatro letras maiúsculas.

| Sujeitos da Pesquisa | Cargos | Crítérios de escolha |
|-----------------------------|--|---|
| GVFT | Gerente de Vendas da Forjas Taurus | Participou do desenvolvimento de produtos na engenharia, entre eles o revólver Judge. Foi supervisor dos mercados da América Central, Caribe, Angola e Moçambique. Coordenou projeto de venda de manutenção e <i>retrofit</i> e atualmente é gerente de vendas do mercado nacional. |
| SVEU | Supervisor de Vendas - Europa | Atuou como projetista de produtos, engenheiro de desenvolvimento de produtos e atualmente é supervisor de vendas no mercado europeu. |
| SVAO | Supervisor de Vendas - África e Oriente Médio | Atuou como inspetor de qualidade, e armeiro, este último tanto na matriz de Porto Alegre como na filial de Miami. Atualmente é supervisor de vendas no mercado africano e do oriente médio. |
| GMFT | Gerente de Marketing da Forjas Taurus | Atuou como gerente de engenharia e atualmente é gerente de marketing e produto. |
| GEPR | Gerente de engenharia de produto | Possui experiência consolidada na área de desenvolvimento de produto, da qual atualmente é gerente. |
| DVTI | Diretor de Vendas da <i>Taurus International</i> | Atual diretor de vendas da Taurus International, responsável pelas vendas e serviço a clientes nos EUA. |
| GVTI | Gerente de Vendas da <i>Taurus International</i> | Atual gerente de vendas da Taurus International. |

Quadro 16 – Sujeitos da Pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3 Técnicas de Coleta de Dados

De acordo com Miles e Huberman (1994), o processo de coleta de dados em pesquisas qualitativas demanda decisões quanto à seleção dos casos e construção dos instrumentos de coleta de dados. Para tanto, a primeira decisão no planejamento da pesquisa de campo foi quanto à seleção do caso, justificada a partir dos seguintes aspectos. Primeiro, foi escolhida a empresa Forjas Taurus S.A., cujas razões foram detalhadamente discutidas na introdução desta dissertação. Segundo, era necessário que a empresa selecionada já apresentasse um determinado nível de comprometimento de utilização da inovação de produto como recurso relacionado ao seguimento de defesa e no seu processo de internacionalização, não sendo suficiente que tivesse apenas recursos comuns à empresas do ramo metalúrgico, pois isso poderia eventualmente comprometer a consecução os objetivos da pesquisa. Terceiro, era importante que se tivesse facilidade de acesso para a coleta de dados.

Concretizou-se a coleta dos dados na unidade fabril de Porto Alegre, onde foi realizada a análise documental, as entrevistas semiestruturadas e a observação direta. Foram entrevistadas pessoas dos departamentos comercial internacional, marketing e engenharia de produto da Forjas Taurus S.A. A coleta de documentos e a observação direta ocorreram em paralelo à realização das entrevistas. Para Yin (2001), possuir acessibilidade às fontes de evidências relevantes é essencial para o desenvolvimento de um estudo de caso.

Os dados coletados através das fontes documentais, a observação direta às rotinas evidencias na unidade de análise e as entrevistas semiestruturadas convergiram e propiciaram o apoio necessário à pesquisa. Conforme Yin (2001), esta convergência é ideal para sustentabilidade dos elementos derivados da pesquisa.

Na percepção de Stake (1995), a base para a validação da pesquisa qualitativa está nas rotinas para a triangulação. Na presente dissertação foi escolhida a triangulação de dados, na qual as diversas fontes de dados adotadas convergem ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas. Ainda segundo Stake (1995), percebe-se nesta etapa da pesquisa uma intensa presença do processo de interpretação. Já para Yin (2005) a triangulação versa sobre o fundamento lógico para se empregar várias fontes de evidência, admitindo que linhas convergentes de investigação se desenvolvam, resultando em dados mais acurados e convincentes, obtidos através de sua análise.

O Quadro 17 indica as técnicas utilizadas na coleta de dados e as fontes das evidências coletadas.

| Técnica de coleta | Fontes de Evidência |
|----------------------------|--|
| Análise documental | Website institucional; Relatórios internos das áreas comercial, marketing e engenharia; Demonstrações financeiras. |
| Observação direta | Atividades rotineiras da área comercial, reuniões, contato com representantes e clientes do mercado internacional. |
| Entrevista semiestruturada | Entrevista semiestruturada com os sujeitos da pesquisa. |

Quadro 17 – Técnicas de coleta e fontes de evidência.

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3.1 Análise Documental

Uma dos primeiros mananciais de informação a serem analisados são os registros na própria empresa, sob a forma de documentos, relatórios ou arquivos computadorizados. A utilização de registros e documentos a disposição reduz tempo e custo das pesquisas. Da mesma forma, esta informação é constante e não depende de uma forma específica para ser coletada. Deve ser observado que, frequentemente, há grandes quantidades de informação nas organizações e cuja utilização tem sido muito pouco efetivo quando se deseja avaliá-las (GIL, 2006).

A análise documental foi realizada através da coleta de documentos fornecidos pela empresa. As principais fontes documentais foram o website institucional e os relatórios internos da área comercial, marketing e engenharia, além das demonstrações financeiras. Os relatórios internos das referidas áreas foram fornecidos pelos entrevistados, antes, durante e depois das entrevistas. Os dados coletados para a análise documental antes das entrevistas auxiliaram na escolha dos sujeitos da pesquisa, na elaboração do roteiro e no aprofundamento das entrevistas, bem como aqueles coletados durante e a *posteriori* integraram-se às informações.

Considerando o tipo de cultura organizacional, da estrutura e do funcionamento dos sistemas de informação existentes, pode haver alguma dificuldade com esta técnica, uma vez que nem todos os dados estão completos; os dados disponíveis podem estar excessivamente agregados, dificultando o seu uso; variações de padrões com o tempo inviabilizam a checagem entre os dados obtidos em épocas distintas e dados podem estar disponíveis apenas para uso confidencial (YIN, 2010).

3.3.2 Observação Direta

Conforme Severino (2000), este método de coleta de dados fundamenta-se na ação de observadores habilitados a conseguir determinados tipos de informações sobre resultados,

processos, etc. Observações realizadas no início de um projeto ou mesmo antes podem ser de modo não estruturadas, ou seja, concretizadas de maneira informal.

Yin (2005) sugere que visitar o local em estudo já é uma oportunidade para a observação direta, se o estudo não for meramente de caráter histórico. Esta fonte de evidência ajuda na compreensão do contexto e do fenômeno a serem estudados. As visitas de observação foram assistemáticas, e não estruturadas (MALHOTRA, 2001). As fontes de evidências foram oriundas de atividades rotineiras da área comercial, reuniões, contato com representantes e clientes do mercado internacional, uma vez que o pesquisador é colaborador da empresa, atualmente atuando como coordenador de vendas internacional e também por ter atuado ao longo de quase vinte anos nesta mesma empresa em áreas afins, vivência que sugere um diferencial ao acesso de informações para o estudo de caso.

Yin (2005) afirma que a existência de um protocolo de estudo está relacionada à organização dos dados e à confiabilidade do estudo. Segundo este autor, o protocolo contém o instrumento, os procedimentos e as regras que deverão ser seguidos e é recomendado principalmente em estudos de casos múltiplos. Na presente dissertação optou-se por não realizar protocolo, sendo que o caso estudado foi único e a abrangência de dados disponíveis e considerando que o pesquisador possuía a prerrogativa de estar trabalhando na empresa objeto do estudo de caso.

A observação direta está sujeita à habilidade do pesquisador em deter a informação através dos cinco sentidos, avaliá-la sem intromissões e registrá-la com fidelidade. Uma das prerrogativas desta técnica é que o pesquisador não necessita se preocupar com as limitações das pessoas em responder às questões. Contudo, é um método de alto custo e complicado de ser conduzido de maneira confiável, especialmente quando se trata da obtenção de dados sobre comportamentos que abrangem certa complexidade. Também se deve ponderar o problema da ingerência do pesquisador (observador) no comportamento do observado (RUDIO, 2000).

3.3.3 Entrevista semiestruturada

Os pesquisadores dispõem normalmente de alguns tipos de entrevistas, definidas por diferentes tipos de nomenclaturas. Para May (2004), denominam-se como estruturadas, semiestruturadas, não estruturadas e em grupo, ou focais.

Na pesquisa estruturada o entrevistador segue um roteiro rígido e perguntas padrão, no entanto, na entrevista semiestruturada, de acordo com May (2004, p. 149) a principal

diferença “é o seu caráter aberto”, ou seja, o entrevistado responde as perguntas dentro de sua concepção, mas, não se trata de deixá-lo falar livremente. O pesquisador não deve perder de vista o seu foco.

Gil (1999, p. 120) esclarece que “o entrevistador admite que o entrevistado fale livremente sobre o assunto, porém, quando este se afasta do tema original, esforça-se para a sua retomada”. Compreende-se que nesta prática, o pesquisador não pode se utilizar de outros entrevistadores para realizar a entrevista uma vez que, faz-se necessário um bom conhecimento do assunto.

Conforme Roesch (1999), as entrevistas em profundidade procuram perceber o sentido que os entrevistados conferem aos temas abordados e às circunstâncias em um determinado contexto. A compreensão da maneira como o entrevistado se posiciona, diante de uma hipótese ou questionamento realizado pelo pesquisador, propicia o acesso a uma ampliação do entendimento sobre o tema, uma vez que se situa de tal forma a descobrir todos os possíveis aspectos do assunto.

O período de realização das entrevistas foi de 13 a 27 de fevereiro de 2015. O local foi a sede da Forjas Taurus S.A., em Porto Alegre– RS. As entrevistas foram presenciais, foi gravado o áudio de cada uma delas, bem como realizado a sua transcrição. Como já mencionado anteriormente, não será revelada a identidade dos entrevistados neste estudo, tendo a certeza de que estará eticamente resguardada quando a sua identificação (MANZINI, 1991). O Quadro 18 apresenta a agenda das entrevistas. O nome dos entrevistados foi preservado e para identifica-los na análise das respostas criaram-se siglas constituídas de quatro letras maiúsculas.

| Entrevistados | Cargo | Agenda |
|----------------------|--|----------------|
| GVFT | Gerente de Vendas da Forjas Taurus | Fevereiro/2015 |
| SVEU | Supervisor de Vendas - Europa | Fevereiro/2015 |
| SVAO | Supervisor de Vendas - África e Oriente Médio | Fevereiro/2015 |
| GMFT | Gerente de Marketing | Fevereiro/2015 |
| GEPR | Gerente de engenharia de produto | Fevereiro/2015 |
| DVTI | Diretor de Vendas da <i>Taurus International</i> | Fevereiro/2015 |
| GVTI | Gerente de Vendas da <i>Taurus International</i> | Fevereiro/2015 |

Quadro 18 – Agenda das entrevistas com os sujeitos da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor

A entrevista em profundidade foi realizada através de questões abertas. Segundo Roesch (1999), questões abertas permitem ao entrevistado expressar sua opinião sobre o assunto em sua totalidade, da mesma forma oferece ao entrevistador a possibilidade de desenvolver a sua perspectiva. De acordo com o mesmo autor, a entrevista semiestruturada é

uma forma de coleta de dados em que o entrevistado tem maior liberdade de expressar suas opiniões sobre assunto abordado pelo pesquisador. Desta forma, a pesquisa conduzida através de questões abertas propicia gerar novas hipóteses que podem ser levantadas de acordo com o interesse do pesquisador.

Os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas, cujas perguntas foram preparadas com antecedência. Pode-se verificar o roteiro de entrevistas no APÊNCICE B desta dissertação. No Quadro 19 são apresentadas as macro categorias das quais foram organizadas as questões para o roteiro, conforme os autores pesquisados.

| RBV | Internacionalização | Inovação |
|---|---|---|
| Penrose, 2006 Wernerfelt, 1984 Barney, 1991 | Dunning, 2000 Johanson e Vahlne, 1977 Sharma; Erramilli, 2004 | Schumpeter, 1984 Terziowski, 2002 Nonaka e Takeuchi, 1995 |

Quadro 19 – Categorias da estrutura de questões e respectivos autores.

Fonte: Elaborado pelo autor

Com o propósito de produzir maior clareza ao entendimento dos objetivos da pesquisa, evidencia-se no Quadro 20 a relação da revisão de literatura com o roteiro de entrevistas aplicado aos entrevistadores e com os objetivos específicos do estudo de caso.

| Objetivos | Autores | Perguntas |
|---|---|-----------|
| Apresentar o processo de internacionalização do revólver <i>The Judge</i> , seus recursos e ambiente de mercado; | Penrose, 2006; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; | 1 |
| | Barney, 2002; Barney; Hesterly, 2007; Peteraf, 1993; | 2 |
| | Hitt; Ireland; Hoskisson, 2008; Cousins; Menguc, 2006; Paiva; Roth; Fensterseifer, 2008; Lam; White, 1999; Johanson; Vahlne, 1999; Wilk; Fensterseifer, 2003; Andersen, 1993; Dunning, 2000; Dunning, Van Hoesel, Narula, 1997; Johanson; Vahlne, 1977; | 3 |
| | Johanson; Wiedersheim, 1975; Wiedersheim, Olson, Welch, 1978. | 4 |
| Identificar o modo de entrada da Forjas Taurus no mercado norte-americano; | Dunning, 2000; Johanson; Vahlne, 1977; Sharma; Erramilli, 2004; Forlani; Parthasarathy; Keaveney, 2008; Helfat; Lieberman, 2002; Dierickx; Cool, 1989; Conner, 1991; Erramilli; Rao, 1990; Morschett et al, 2009; Meyer et al, 2009; Liang et al, 2009; Canabal, White, 2008. | 5 |
| | | 6 |
| | | 7 |
| Examinar como a inovação de produto, como recurso da Forjas Taurus, influenciou no processo de internacionalização do revólver <i>The Judge</i> no mercado norte-americano; | Schumpeter, 1984; Terziowski, 2002; Nonaka e Takeuchi, 1995; Rothwell, 1994; Freeman e Perez, 1988; Johanson e Vahlne, 1977; Anderson, 1993; Molero, 1998; Fahy, 2002; | 8 |
| | Knight e Cavusgil, 2004; Lopez e García 2005; Rialp et al., 2005; Filipescu, 2007; Kafouros et al, 2008; Costa, Cabral, 2010; Lecerf, 2012; | 9 |
| Verificar até que ponto a inovação do revólver <i>The Judge</i> gerou vantagem competitiva no mercado norte-americano. | Ruzzier, Hojnik e Lipnik, 2013; Williamson, 1975; | 10 |
| | Nelson e Winter, 1982; Schumpeter, 1988; Penrose, 1959; Mason (1939); Bain, 1965; Alderson, 1965; Porter, 1980; Porter, 1985; Porter, 1996; Barney e Hesterly, 2006; Dierickx, Cool, 1989; Barney, 1991; Peteraf, 1993. | 11 |

Quadro 20 – A relação da teoria com o roteiro de entrevistas aplicado aos entrevistadores.

Fonte: Elaborado pelo autor

3.4 Técnica de Análise de Dados

Moraes (1999) considera a análise de conteúdo uma metodologia utilizada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos, uma vez que a mesma serve de auxílio para a reinterpretação das mensagens e a chegar a uma compreensão de seus significados. Já para Appolinário (2009), a análise de conteúdo objetiva a procura de significado para os materiais textuais. Ainda de acordo com o Moraes (1999), a análise de conteúdo pode ser aplicada em análises qualitativas ou quantitativas, visto que, há uma oscilação entre o rigor da objetividade dos dados e a produtividade ainda que questionada da subjetividade.

A análise de dados, conforme Alexandre (2003) visa a organizar os materiais obtidos na coleta, de forma estruturada e planejada. Tal processo permite o provimento de respostas à problemática sugerida pela pesquisa. A forma de análise empregada neste trabalho foi a análise de conteúdo, por se entender que era a mais apropriada diante da gama de informações levantadas na coleta.

Ao final da coleta de dados, todos os elementos foram observados e analisados de acordo com o embasamento teórico da Análise de Conteúdo para responder ao problema de pesquisa e obter os objetivos deste estudo, atendendo à complexidade estudo de caso. Considera-se que a Análise de Conteúdo é mais apropriada para a análise da complexidade do problema, pois a metodologia de análise de dados possibilita a integração de fatores e elementos voltados à exploração qualitativa de mensagens e informações.

Observa-se que a análise de conteúdo é uma dentre as distintas formas de interpretar o conteúdo de um texto, adotando normas sistemáticas de extrair significados temáticos ou os significantes lexicais, por meio dos elementos mais simples do texto. Da mesma forma pode relacionar a frequência da citação de alguns temas, palavras ou ideias em um texto para medir o peso relativo conferido a certo assunto pelo seu autor. Pressupõe, igualmente, que um texto contém sentidos e significados, acessíveis ou ocultos, que podem ser apreendidos por um leitor que interpreta a mensagem contida nele por meio de técnicas sistemáticas adequadas. A mensagem pode ser percebida, decompondo-se o conteúdo do documento em frações, que revelem sutilezas contidas em um texto, os quais podem ser palavras, termos ou frases significativas de uma mensagem (CHIZZOTTI, 2006).

Na ocorrência da análise de um documento deve-se levar em consideração a natureza do texto, ou seu suporte, antes de tirar conclusões. Efetivamente a abertura do autor, os subentendidos, a estrutura de um texto pode variar imensamente, segundo o contexto no qual

ele é redigido. Cellard (2008) traz um exemplo para promover a compreensão dessa dimensão: “é o caso, entre outros, de documentos de natureza teológica, médica, ou jurídica, que são estruturados de forma diferente e só adquirem um sentido para o leitor em função de seu grau de iniciação no contexto particular de sua produção” (p. 302).

A realização da análise foi desenvolvida por etapas foram apresentadas no Quadro 21:

| Etapa | Detalhamento da etapa correspondente |
|----------------------------|---|
| Elaboração das informações | Leitura dos materiais. |
| Segmentação do conteúdo | Revisão dos materiais a fim de contextualizar as unidades de análise. |
| Classificação das unidades | Concatenação de dados identificando a sua correlação. |
| Descrição | Identificação dos significados capturados através da análise das mensagens. |
| Interpretação | Interpretação das categorias da análise face a revisão de literatura. |

Quadro 21 – Etapas da realização da análise de conteúdo.

Fonte: Elaborado pelo autor

No Quadro 22 estão relacionadas as categorias identificadas *a posteriori* às entrevistas, e os respectivos autores.

| RBV | Internacionalização | Inovação |
|---|---|---|
| VRIO | IED | Inovação de produto |
| Penrose, 2006 Wernerfelt, 1984 Barney, 1991 | Dunning, 2000 Johanson e Vahlne, 1977 Sharma; Erramilli, 2004 | Schumpeter, 1984 Terziovski, 2002 Nonaka e Takeuchi, 1995 |

Quadro 22 – Categorias de análise, fatores e autores.

Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando que há limitações nos métodos existentes, seja qual for a metodologia aplicada à pesquisa, o presente estudo está sujeito à limitação do conhecimento do pesquisador, da aplicação das entrevistas, da seleção bibliográfica e da interpretação das informações disponibilizadas pela empresa.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO DA FORJAS TAURUS

Neste capítulo são apresentadas as informações obtidas a partir da coleta de dados sob o amparo da revisão de literatura e dos objetivos da pesquisa. Para tal fim, o capítulo dividiu-se na apresentação da empresa escolhida para como unidade de análise, tanto a matriz como sua filial, da caracterização da unidade de análise no seu ambiente setorial, do produto objeto da pesquisa da concorrência e da análise dos dados face os objetivos propostos neste estudo.

A seção 4.1 o autor apresenta a empresa fabricante, Forjas Taurus S.A., suas principais características, histórico e os fatos relevantes à sua existência. A seção 4.2 aborda a empresa comercializadora do produto foco deste estudo, a *Taurus International Manufacturing Inc.*, seu histórico e informações relevantes sobre a sua participação no mercado norte-americano. Já na seção 4.3 é apresentado o produto que é objeto deste estudo, o Revólver marca Taurus modelo *The Judge*, suas características tanto técnicas como mercadológicas. Na seção 4.4, é apresentada a análise do ambiente competitivo de armas leves, identificando qual o ambiente de negócios onde a empresa se encontra inserida. A seção 4.5 apresenta uma análise do mercado norte-americano no seu aspecto mercadológico e concorrencial.

Por fim, na última seção deste capítulo, a 4.6, o autor utilizou-se dos dados coletados amparados pela revisão de literatura para verificar como a inovação de produto foi empregada como recurso estratégico, pela lente da RBV, na internacionalização da Taurus. Qual o papel da inovação como recurso para a geração de conhecimento e aprendizagem durante o processo de internacionalização. Como, sob o enfoque da visão baseada nos recursos, a inovação como recurso no processo de internacionalização da Taurus com a introdução de um produto inovador, o revólver *The Judge*, gerou vantagem competitiva no mercado norte-americano.

4.1 Forjas Taurus S.A., a empresa fabricante

A Forjas Taurus é um dos três maiores fabricantes de armas de fogo do mundo, com mais de 75 anos de história e mais de 4.000 funcionários. A empresa produz uma vasta gama de modelos de armas, incluindo revólveres, pistolas, metralhadoras e armas longas, concebidas tanto para os mercados das forças militares e policiais como também para o mercado civil (TAURUSARMAS; 2014).

A empresa exporta para mais de 70 países e já recebeu inúmeros prêmios internacionais. Os processos de fabricação e os modernos equipamentos utilizados na

produção garantem a qualidade e confiabilidade que caracterizam os seus produtos (TAURUSARMAS; 2014).

A Forjas Taurus possui filiais no Brasil e no exterior (EUA). Esta última teve a sua criação como o objetivo de impulsionar as vendas da empresa no mercado civil norte-americano e se caracteriza como o principal mercado-alvo de toda a empresa. A criação de uma subsidiária neste país representa uma estratégia de maior controle sobre este mercado. Primeiramente então, instalou-se uma distribuidora da empresa neste país, a qual ficou responsável pela comercialização das armas produzidas no Brasil por todo o território americano.

A indústria brasileira Forjas Taurus é a quarta maior distribuidora de armas, representando um papel no setor armamentista dos EUA, ao lado de gigantes como *Smith & Wesson* (EUA), *Pietro Bereta* (Itália) e *Slurm, Ruger & Co* (EUA), segundo o site Estádio Internacional (2014).

A Taurus possui por missão, satisfazer plenamente a necessidade dos clientes através do fornecimento de produtos de segurança com padrões de qualidade internacional e a preços competitivos, mantendo o conceito de empresa de classe mundial. Sua visão é buscar, através de inovação e melhoria, o aperfeiçoamento do processo produtivo e o crescimento contínuo, minimizando custos, atendendo sempre os padrões de qualidade mundial, oferecendo preços competitivos, a fim de satisfazer as expectativas de seus clientes, colaboradores e acionistas. Possui entre os seus valores, a qualidade diferenciada (TAURUSRI; 2014).

A partir de um início humilde como um pequeno fabricante de ferramentas em Porto Alegre, a 75 anos atrás, a Forjas Taurus tornou-se uma empresa diversificada, internacional e uma das maiores fabricantes de armas leves do mundo. A empresa produziu o seu primeiro revólver em 1941, com elementos de armas combinadas de vários fabricantes daquela época, incluindo Colt, Smith & Wesson e algumas marcas espanholas. Logo a Taurus tornou-se a maior fábrica de armas leves no mercado sul-americano e com um crescimento contínuo.

Assim, entre o grupo das principais fabricantes de armas curtas do mundo encontra-se inserida a empresa brasileira Forjas Taurus. Com mais de meio século de existência possui atualmente a sua matriz sede na cidade de Porto Alegre, onde são produzidos: revólveres e pistolas de diversos modelos e calibres, os quais constituem os principais produtos ofertados pela companhia.

A Forjas Taurus possui uma filial, produtora de armas longas, a qual foi adquirida no ano de 2007, proporcionando a esta atuar também no mercado de armas longas como carabinas, rifles e espingardas. Esta empresa foi fundada originalmente no ano de 1889 e estabeleceu um distribuidor próprio para o mercado norte-americano, a partir de 1997.

Em 2008, a Forjas Taurus ciente da necessidade de inovar permanentemente, implantou o *Taurus Business System* – TBS, sistema que adota o *lean manufacturing*, ou “produção enxuta”, como modelo. Com isso, a empresa pretende realizar uma gestão mais eficaz das linhas de produção e garantir um elevado nível de produtividade (TAURUSRI; 2014).

Ao longo do ano de 2012 iniciou um processo de reestruturação da comunicação com seus clientes no Brasil e no exterior. Os materiais de divulgação foram revisados, adotando novas linguagens, demonstrando a força, a sofisticação e a tecnologia dos produtos (TAURUSRI; 2014).

Atualmente, os seus produtos nos EUA são ofertados e distribuídos a partir desta subsidiária, enquanto para os demais países estes são comercializados pela matriz da empresa, situada em São Leopoldo, RS, onde é feita a produção de todos estes.

4.2 *Taurus International Manufacturing Inc.*, a empresa comercializadora

A Forjas Taurus possui uma subsidiária localizada em Miami, Florida, EUA, que teve a sua criação no ano de 1981 como o objetivo de impulsionar as vendas da empresa no mercado civil norte-americano. Este se caracteriza como o principal mercado-alvo de toda a empresa (TAURUSARMAS; 2014).

As vendas dos primeiros anos nos EUA foram limitados, pois seria necessário estabelecer um sistema de distribuição sólida para alavancá-las. As armas Taurus não haviam sido anunciadas na imprensa especializada, desta forma, as armas Taurus eram uma mercadoria desconhecida nos EUA naquele momento. Esta situação mudaria dramaticamente nos próximos anos.

Na cidade de Dallas, Texas, EUA, durante a feira Texas Shot Show em 1984, a Taurus realizou um anúncio que iria causar um grande impacto sobre toda a indústria americana de armas. A Taurus se tornaria a primeira empresa a oferecer aos seus clientes uma garantia de manutenção vitalícia. Isto mudou o curso da empresa neste mercado. Então em 1984, esta política inovadora fez com que o mercado conhecesse a empresa nos EUA, o que culminou em recordes de vendas desde então (TAURUSUSA; 2014).

4.3 Revólver marca Taurus modelo *The Judge*

The Judge é um revólver com capacidade de cinco tiros concebido e produzido pela Forjas Taurus, nos calibres .410 e Colt .45. A Taurus promove o revólver *The Judge* como uma ferramenta de autodefesa contra roubo de carro e para a proteção de residências. A figura 5, disponível no website institucional, ilustra um modelo tradicional do revólver *The Judge*.



Figura 5 – O revólver Taurus modelo *The Judge*
Fonte: taurususa (2014).

Há duas designações para esta arma de fogo, 4410 (cuja produção foi descontinuada) e 4510 (em produção). Ambos os modelos são essencialmente o mesmo revólver, tanto o 4410 como o 4510 produzirão basicamente o mesmo desempenho. Este modelo de revólver recebeu o nome *The Judge* em 2006 quando foi apurado que os juízes de áreas de alta criminalidade de Miami, Florida, USA, compravam este modelo de revólver para defesa pessoal. Logo depois, a designação do modelo foi alterada de 4410 para 4510 para refletir com mais precisão a versatilidade do revólver que possui dois calibres: .410 e .45Colt (SHOOTINGTIMES; 2014). Este modelo derivou do Taurus *Tracker*, o qual possui três opções de comprimento de cano: 3, 4 e 6½ polegadas; duas opções de comprimento do tambor: 2½ e 3 polegadas; e dois acabamentos: oxidado e em aço inoxidável (CALGUNLAWS; 2014).

The Judge não se qualifica como uma "espingarda de cano curto" conforme a Lei de Armas de Fogo Nacional Americana de 1934. Como o seu cano é raiado, torna-se uma arma regular. No entanto, *The Judge* é considerado uma espingarda de cano curto sob a lei do estado da Califórnia, EUA, que tem uma definição mais ampla de "espingarda de cano curto". O revólver *The Judge* é, portanto, ilegal naquele estado. O estriamento do cano é menor do que o normal, resultando em um tiro menos estável do que em outros revólveres. Em consequência, a Forjas Taurus desenvolveu o estriamento ideal após inúmeras experiências para encontrar a que funcionasse bem com os dois tipos de munição (SHOOTINGTIMES; 2014).

A Taurus, face ao sucesso do revólver *The Judge*, foi agraciada com prêmios oferecidos por instituições americanas renomadas do mercado de armas, conforme Quadro 23.

| | |
|---|---|
|  |  |
| <p>GOLDEN BULLSEYE HANDGUN OF THE YEAR American Rifleman is proud to name the Taurus Judge as its 2008 Golden Bullseye Handgun of the Year</p> | <p>GOLDEN BULLSEYE AWARD, NRA American Rifleman Handgun of the Year Taurus Judge</p> |

Quadro 23 – Os prêmios do revólver Taurus modelo *The Judge*
Fonte: Adaptado de taurususa (2014).

Na feira ao ar livre chamada Outdoor Trade Show, ocorrida em janeiro de 2009, a Taurus introduziu vários novos modelos do *The Judge*. Entre eles a série *Public Defender* baseada em outro revólver da Taurus, o modelo 85, considerado de tamanho pequeno. Assim, a série *Public Defender* caracterizou-se em uma arma de porte discreto. Neste mesmo evento a Taurus também introduziu os modelos táticos: o 4510TKR-3SSR, com acabamento em aço inoxidável e o 4510TKR-3BR, com acabamento oxidado, os quais oferecem cano com redutor de recuo de três polegadas de comprimento e com um trilho para acessórios. A Figura 6 ilustra um modelo da série *Public Defender* do revólver *The Judge*.



Figura 6 – O revólver Taurus modelo *The Judge* da série *Public Defender*
Fonte: taurususa (2014).

Em 2010 a Taurus introduziu o modelo *Taurus Judge Raging* o qual foi desenvolvido em três calibres: .454Casull, .45Colt e .410 com tambor de três polegadas. Já em 2011,

durante a maior feira mundial do segmento de armas leves, *Shot Show*, em Las Vegas, Nevada, EUA, A Taurus lançou o modelo *Raging Judge XXVIII* desenvolvido para atirar no calibre 28 (TAURUSUSA; 2014).

Entretanto, segundo a *American Rifle* (2014), periódico oficial da *National Rifle Association* – NRA, o *Bureau of Alcohol, Tobacco, Firearms and Explosives* – BATF, departamento do governo americano responsável pelo controle de fabricação e comercialização de bebidas alcoólicas, cigarros, armas de fogo e explosivos, havia apreendido protótipos devido a uma conclusão inicial de que as armas eram, na verdade, espingardas de cano curto e, portanto, ilegais. Porém, nenhuma determinação da referida instituição foi oficializada na época.

A Taurus também desenvolveu uma carabina com cano de 18 ½ polegadas com base no revólver modelo *The Judge*, conhecida como *Circuit Judge*. Este modelo possui a marca Rossi, adquirida pela Forjas Taurus em 1997 juntamente com os direitos de fabricação dos produtos Rossi bem como o com os seus meios produtivos (ROSSIUSA; 2014). A Figura 7 ilustra um modelo da série *Circuit Judge* do revólver *The Judge*.



Figura 7 – O revólver Taurus modelo *The Judge* da série *Circuit Judge*
Fonte: rossiusa (2014).

Além das informações obtidas através da análise documental, pode-se ressaltar através do Quadro 24 e da Figura 8 a seguir, a representatividade das vendas do revólver *The Judge* comparado ao total de vendas realizadas no mercado norte-americano. É importante considerar que o revólver *The Judge* é um dos modelos de uma considerável variedade de produtos que a Forjas Taurus exporta para os EUA, entre outros modelos de revólveres, bem como, vários modelos de pistolas e de armas longas. Desta forma, nota-se substancial contribuição do revólver *The Judge*, dentre suas variações de modelos, para o faturamento total da empresa no mercado norte-americano.

| Vendas para os Estados Unidos | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|------|------|------|------|------|------|------|
| Relação percentual entre revólver <i>The Judge</i> e o total de armas | 14% | 25% | 27% | 18% | 18% | 14% | 11% |

Quadro 24 – Vendas do revólver *The Judge* versus total de armas no mercado norte-americano de 2008 a 2014.
Fonte: Elaborado pelo autor

Cabe mencionar que o acesso aos dados estatísticos e à informações estratégicas da empresa foi restrito, de tal modo que os elementos apresentados resumem-se a dados percentuais comparativos entre os valores totais faturados e os valores faturados especificamente dos modelos exportados para os EUA do revólver *The Judge*.



Figura 8: Vendas do revólver *The Judge* vs. total de armas no mercado norte-americano de 2008 a 2014.
Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo Lecerf (2012), as proposições fundamentais de Schumpeter (1984) revelam uma mudança técnica como o determinante principal do dinamismo econômico e social. Muitos recursos enfatizam a ascensão do desenvolvimento conjunto da tecnologia e dos mercados dinâmicos. Quando confrontada com sérias mudanças estruturais (especialmente a tecnológica), a evolução do mercado é limitada pela inovação. Esta dinâmica é guiada pela interdependência entre a mudança tecnológica e a expansão geográfica do mercado. As empresas inovadoras e tecnologicamente capazes têm maior potencial para a ampliação do

mercado, permitindo-lhes um controle mais rápido e eficiente do seu processo de internacionalização.

Assim, o *Judge*, logo após o seu lançamento, ainda apresentava a necessidade ajustes técnicos, justamente relacionados ao aspecto que o tornava um diferencial: a possibilidade de atirar em dois calibres. O autor da dissertação, através de observação direta, constatou em uma viagem ao distribuidor da Taurus na Argentina em 2007, acompanhando um técnico da empresa, dificuldades de extração do cartucho de caça em alguns dos revólveres *Judge* exportados para aquele país. Entretanto, a dificuldade foi sanada pela engenharia da empresa. O supervisor de vendas para a Europa faz alusão ao tema em um trecho da entrevista:

SVEU: "... o grande desafio da engenharia do Judge, a meu ver, foi extração e isso foi uma coisa que a engenharia de produtos conseguiu fazer muito bem."

Acredita-se que um dos maiores diferenciais do *Judge* foi o conjunto de recursos, entre eles destaca-se a inovação, que viabilizaram a produção e a comercialização do produto. A contribuição do SVEU valida esta proposição, quando questionado se no mercado norte-americano atualmente existiam concorrentes que demonstrassem o mesmo nível de tamanho e recursos para a produção e comercialização de um modelo similar ao *The Judge*:

SVEU: "... somente recursos não fazem um novo Judge. É o conjunto. Só a ideia também não faz o produto. A KEL-TEC é um exemplo de empresa pequena que é berço de um número incontável de excelentes ideias, mas nunca embalaram um Judge. Por que não? Porque não têm como fazer um Judge, não têm como assumir a produção em massa de armas, ou bancar um mercado desses,..."

O gerente de vendas da Taurus corrobora com esta afirmação quando comenta que:

GVFT: "... o grande mérito da Taurus não foi a criação do conceito. O conceito já existia. Mas, sim a popularização sob forma de um produto industrial, de um custo razoável e com uma performance que pode ser considerada extremamente boa considerando-se o aspecto de adaptação que é a utilização de um cartucho de espingarda em um revólver."

Neste sentido, Barney (1996) sugere que, sendo as transações externas e internas interdependentes, não havendo hierarquia entre elas, a vantagem competitiva torna-se um sistema interdependente de criação de valor, o qual possibilita que os diversos recursos e atividades se compatibilizem para a criação de um valor único, o qual deve possuir uma distinção, para proteger o desempenho das forças competitivas e superar a concorrência.

No entanto, as empresas em geral tendem a crescer e lucrar com a venda de produtos ou serviços para países estrangeiros (internacionalização) – padrão de mercado; com a criação

de novos produtos, serviços (inovação) – padrão de produto; ou utilizando estratégias mistas de ambas as atividades estratégicas. Consequentemente, as empresas decidem por se internacionalizar e/ou serem mais inovadoras em sua produção ou na melhoria de seus produtos ou serviços, tecnologias e processos, contudo uma e outra são quase inseparáveis internacionalização (RUZZIER; HOJNIK; LIPNIK, 2013).

Desta forma, pode-se perceber que a Taurus ao introduzir o revólver *The Judge* no mercado norte-americano através de um processo de internacionalização utilizou-se da inovação como recurso. O SVAO fornece subsídios à afirmativa quando comenta sobre o sucesso de vendas do revólver *The Judge* no mercado norte-americano:

SVAO: “Inovação. Pura inovação. Ele teve um sucesso enorme, tremendo no mercado norte americano porque foi um revólver inovador [...] Ele é diferente de um revólver de defesa pessoal, é diferente de um revólver de tiro ao alvo [...] O mercado americano tem essa característica, é muito sensível a inovação, a novidade. Tudo que é novidade o americano quer ter para testar, para ver se é bom. Uma vez sendo bem aceito no mercado norte americano por si só se divulga. Ele se espalha de tal maneira que a empresa não necessita fazer um marketing daquele produto [...] O sucesso dele já é o atributo de venda dele.”

Pode-se alegar que para se recorrer à inovação como recurso, é necessário possuir conhecimento. O diretor de vendas da Taurus International citou que:

DVTI: “O revólver é uma das armas mais difíceis de fabricar. Há apenas poucas empresas no mundo que fazem revólveres de qualidade [...] No momento do lançamento e ainda hoje, é um produto inovador que é único no mercado.”

Na concepção de Costa e Cabral (2010), o conhecimento e a aprendizagem são determinantes para a inovação das empresas. Essas fontes têm sido reconhecidas como principais aspectos do desenvolvimento da inovação. Este reconhecimento reflete propostas difundidas por Penrose (1959), em que os recursos e as capacidades são a base para a inovação. Nessas propostas, o conjunto de recursos e capacidades internas, definidas para incorporar recursos produtivos inelásticos, é reivindicado como origem da heterogeneidade da indústria e das fontes específicas da empresa em gerar vantagem competitiva.

Ao final desta seção optou-se por concluí-la com o Quadro 25, o qual evidencia fatos que marcaram a história do revólver *The Judge*.

| Eventos que marcaram a história do revólver <i>The Judge</i> | | | | |
|--|------------------------------------|--|--|---|
| 2006 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
| Criação do nome <i>The Judge</i> | Recebimento do prêmio: Arma do Ano | Diversificação de modelos, entre eles a série <i>Public Defender</i> | Lançamento da versão com três calibres, o <i>Judge Raging</i> ; Ápice de vendas do <i>Judge</i> | Lançamento da versão <i>Circuit Judge</i> |

Quadro 25 – Eventos que marcaram a história do revólver *The Judge*.

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4 Análise do ambiente competitivo de armas leves

O ambiente setorial refere-se ao ambiente de negócios onde a empresa se encontra inserida (PORTER, 1999). A Forjas Taurus está inserida no ambiente setorial da Indústria de Defesa, a qual compreende indústrias governamentais e privadas envolvidas com pesquisa, desenvolvimento, produção e serviços na área militar. Ela inclui: Contratantes de defesa, empresas ou indivíduos que fornecem produtos e serviços para departamentos de defesa de governos e a Indústria bélica, empresas que produzem armas, munição, mísseis, aviões militares, seus itens de consumo e sistemas associados (ABIMDE, 2014).

O mercado mundial de armas de fogo possui uma longa história de existência, devido ao fato de que algumas empresas possuem mais de quinhentos anos de existência, havendo registros da fabricação de produtos desde o ano 1526, até os dias de hoje (BERETTA; 2014).

O mercado de armas curtas, entretanto, constitui-se apenas de dois produtos, conforme evidencia o Quadro 26 (CARTILHA DE ARMAMENTO E TIRO; 2014).

| O mercado de armas curtas constitui-se: |
|--|
| 1. Revólveres: armas curtas de alma raiada ou lisa, portátil, de repetição, na qual os cartuchos são colocados em um cilindro giratório (tambor) atrás do cano, podendo o mecanismo de disparo ser de ação simples ou dupla; |
| 2. Pistolas: armas curtas, raiadas, portáteis, semiautomáticas ou automáticas, de ação simples, ação dupla, dupla ação ou híbridas, com câmara no cano, a qual utiliza um carregador como receptáculo de munição. |

Quadro 26 – Constituição do mercado de armas curtas

Fonte: Adaptado da Cartilha de Armamento e Tiro

Estes produtos possuem especificações técnicas e finalidades particulares tanto na comparação entre pistolas e revólveres, como quando comparados com outros da mesma família. Dessa forma, o mercado de armas de fogo curtas pode ser segmentado conforme Quadro 27:

| O mercado de armas por segmento constitui-se: |
|--|
| 1. Mercado civil: o qual abrange indivíduos que necessitam de uma arma para a sua própria proteção; |
| 2. Mercado policial-militar (<i>Law Enforcement</i>), que se caracteriza por policias, exércitos e demais forças armadas a serviço da segurança pública ou nacional; |
| 3. Mercado voltado para caçadores e colecionadores: focado no uso de armas de fogo como forma de hobby e lazer. |

Quadro 27 – Constituição do mercado de armas de fogo por segmento

Fonte: Elaborado pelo autor

Contudo, as legislações permitindo ou restringindo o porte, o uso e a posse de armas de fogo variam, primeiramente de país para país e, em seguida, dentro destes segmentos de mercados citados acima, levando em consideração, principalmente, os calibres (diâmetro de um cilindro oco) dos revólveres e pistolas.

No Brasil a exemplo disto, somente são permitidos para o mercado civil a utilização de revólveres calibres .22LR, .32S&W, .32Auto, e .38SPL e de pistolas calibres .22LR, .25Auto, 6.35mm, 7.65mm e .380ACP. Sendo os demais calibres como 9mm, .40S&W, .357, .44MAG, .45 entre outros considerados de uso restrito de uso para as forças armadas e para colecionadores ou atiradores profissionais (POLÍCIA FEDERAL; 2014).

Além disto, estabeleceu-se também por parte do governo brasileiro por meio do DECRETO Nº 3.665, DE 20 DE NOVEMBRO DE 2000 uma taxa de um imposto de exportação para o mercado civil da América Latina com uma alíquota de 150% sobre o preço de qualquer arma de fogo ou munição exportada (INFOCONSULT; 2014).

Entretanto, a partir da RESOLUÇÃO CAMEX Nº 88, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2010, isentou-se assim a cobrança desta alíquota aos produtos exportados com destino ao mercado civil de países da América Latina, considerados de uso permitido aos civis brasileiros, como exemplo os revólveres calibres .38SPL e as pistolas calibres .380ACP.

Vale acrescentar também, que a lei de 2000 não taxava a exportação no Brasil de calibres restritos no mercado nacional para os mercados civis de países como Chile, Argentina e Equador, visto que estes não apresentam riscos de contrabando ou tráfico de armas, os quais esta medida visava bloquear (INFOCONSULT; 2014).

Assim sendo, o mercado de armas de fogo global apresenta às empresas fabricantes uma grande necessidade de conhecimento sobre as leis internas e os interesses políticos de cada país. Tanto para a exportação como apresentado acima, onde a própria lei nacional do Brasil restringe a venda para um segmento de mercado em grande parte do continente, podendo ainda haver restrições nos países importadores, como exemplo o Equador, que

mesmo estando isento do imposto de exportações, apresenta o mercado civil fechado devido a problemas e interesses internos (INFOCONSULT; 2014).

Para Sertek et al. (2011), a análise de mercado é uma das etapas para se desenvolver o planejamento estratégico. Nesse estágio do processo é que são feitas as avaliações nas mudanças das atuais necessidades e percepções do mercado do qual a organização faz parte e para realizar esta avaliação, a técnica de Porter, sobre a análise das cinco forças competitivas, seria a mais recomendada.

Nos EUA existe uma condição cultural: os colonizadores do país desenvolveram uma cultura do uso da arma, pela tradição do uso para a caça e para a segurança pessoal como defesa contra os índios. Esta condição não está mais presente, mas a associação do uso da arma para a autodefesa ainda permeia a cultura do país. (PORTO, 2012). A constituição federal norte-americana defende que a população tem o direito ao uso de armas para defesa pessoal. As armas de fogo nos EUA da América são utilizadas tanto para defesa pessoal, como para caça e pesca.

A Constituição Federal Americana proíbe a venda de armas curtas para menores de 18 anos, contudo se estiver previsto na Constituição Estadual uma idade mínima inferior, é respeitada a resolução da Constituição Estadual, que é predominante nos EUA. Conforme o relatório do *Violence Policy Center – VPC* (2015), a queda dos licenciamentos para caça, deve-se ao envelhecimento da geração *baby boomer*, a qual presenciou o desenvolvimento da indústria, porém não está havendo repasse dessa cultura aos mais novos. Dessa forma a população jovem não tem assentido ao exercício da caça e do tiro, apenas ao *paintball*, que ainda é popular entre os jovens na faixa dos 20 a 25 anos.

Uma pesquisa em 2011 realizada pela *National Shooting Sports Foundation – NSSF* (2015) apontou o perfil de donos de armas, revelando que os donos de armas curtas são majoritariamente homens, na faixa dos 45 aos 64 anos, com renda a cima dos 75 mil dólares anuais, com, pelo menos, terceiro grau a concluído. Já entre os detentores de rifles, a maioria são homens que possuem entre 35 e 64 anos, com renda de pelo menos 75 mil reais anuais e com curso superior concluído. Em se tratando de espingardas, há uma concentração de usuários de 25 a 24 anos, mas, sobretudo dos 45 aos 64 anos, os quais representam a maioria dos detentores.

De acordo com dados obtidos do BATF (2015), o cidadão norte-americano deixou de consumir apenas produtos nacionais e hoje consome produtos de empresas estrangeiras, tais

como *Sig Sauer* (Suíça) e *Glock* (Áustria). Hoje, tem-se que 36% das armas curtas para o mercado civil são importadas, sobretudo do Brasil e da Áustria.

Nos EUA a importação de armas é significativa, aproximadamente 35% das novas armas em 2011 segundo o BATF. Em 2013, as ações do *Federal Reserve System* – FED afetaram de diferentes formas essas companhias, principalmente pela valorização do dólar, o qual desfavoreceu a exportação por parte de marcas como *Smith & Wesson* e *Remington* que possuem receitas advindas de outros países, porém o mesmo não se aplica a *Sturm Ruger*, já que a mesma é voltada para o mercado de consumo interno.

Algumas mudanças importantes têm ocorrido no mercado norte-americano de armas, em relação à questão da importação. Pode-se verificar na Figura 9 a participação das novas armas comercializadas no decorrer dos anos de 1993 à 2011, o quanto são providas de importação ou são produzidas nos EUA.

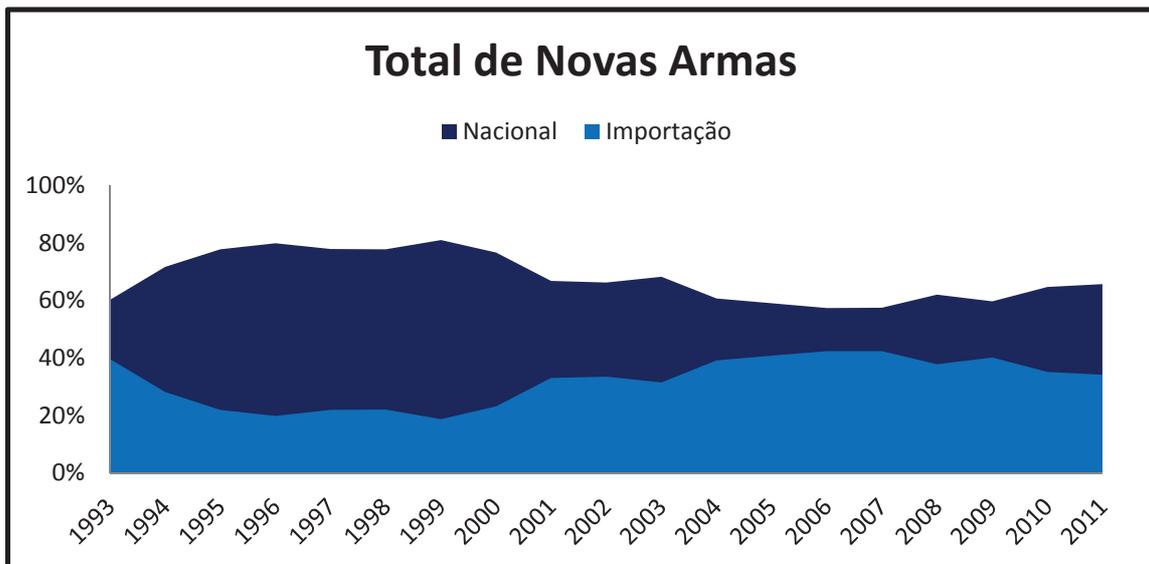


Figura 9 - Novas Armas – Mercado Norte Americano
Fonte: BATF-Bureau of Alcohol, Tobacco

Segundo a *American Rifle Man* (2011), revólveres multi calibre capazes de disparar no calibre .410 não são uma ideia nova, mas nos últimos anos o conceito ganhou impulso real na comunidade de tiro. No início dos anos 90, a MIL, Inc. lançou o revólver *Thunder 5*, mas não foi tão bem-sucedido. No ano de 2007, a Taurus resgata a ideia de um revólver .410 da obscuridade total, com o lançamento do *The Judge*. A Taurus transformou o conceito desajeitado, de grandes dimensões e geralmente pouco atraente de um revólver .410 em um formato familiar que tem sido um item da moda desde então. Tornou-se claro que este tipo de arma não é apenas uma moda passageira, então a *Smith & Wesson* tem usado sua experiência

de construção de revólveres para entrar no mercado de revólveres de calibre .410 com o lançamento do *Governor*.

Como uma arma de categoria de defesa, os revólveres .410 continuam a ser muito debatidos. Segundo a *American Rifle Man* (2011), com apenas cinco anos de sucesso de vendas, essas armas parecem ter o mesmo tipo de efeito sobre a comunidade de tiro como os *blockbusters* de verão fazem em cinéfilos. Apesar do fato de que os críticos os tenham rejeitado, dizendo que eles não têm características excepcionais, os atiradores continuam comprando muito esses revólveres. Mesmo que os críticos não levem a sério, as demandas dos fãs dos revólveres .410 são importantes para os fabricantes de armas e para as empresas de munição que estão atentos ao mercado ignorarem.

O revólver *Smith & Wesson Governor* oferece um excelente conjunto de recursos. Este revólver é bem feito, de confiança e possui a qualidade que os fãs dos revólveres *Smith & Wesson* estão procurando. O cilindro de seis tiros é de apenas $\frac{1}{4}$ polegada mais largo do que os cilindros de cinco tiros do *The Judge*. Um tiro extra, um terceiro calibre e miras noturnas, todos apresentados em um pacote que pesa o mesmo que os modelos padrão do *The Judge* que possuem estrutura de aço. O *Governor* custa em média 125 dólares a mais que *The Judge*, mas com os recursos adicionais. A seguir a Figura 10 que ilustra o revólver *Governor*.



Figura 10 – O revólver concorrente da *Smith & Wesson* chamado *Governor*
Fonte: *American Rifle Man* (2011)

4.5 Análise do processo de internacionalização do revólver *The Judge* no mercado norte-americano

Nesta seção procurou-se interpretar, a luz da revisão de literatura utilizada neste estudo, as respostas ao roteiro de entrevistas aplicado aos gestores da Taurus, empresa escolhida para o estudo de caso, bem como através da análise dos documentos coletados e da observação direta a fim de analisar a utilização da inovação como recurso no processo de

internacionalização do revólver *The Judge* e se esta gerou vantagem competitiva no mercado norte-americano.

Lam e White (1999) sugerem que há uma dependência da seleção de alternativas ligadas ao papel das mudanças ambientais e da capacidade de tratar o conhecimento e a aprendizagem, para a escolha do caminho a ser percorrido pela empresa em seu processo de internacionalização. Este arquétipo foi seguido pela Taurus no seu processo de internacionalização, onde se torna evidente na sequência de relatos a seguir em resposta aos questionamentos sobre a experiência profissional e o nível de envolvimento dos entrevistados. Cabe resgatar aqui que o nome dos entrevistados foi preservado e para identifica-los na análise das respostas criaram-se siglas de quatro letras maiúsculas.

SVEU: “... o meu envolvimento no processo de internacionalização nesses dez anos de carreira é bem evidente. [...] Consegui em 2008 já ir para a Taurus Miami pela primeira vez e lá consegui então mudar meus horizontes e perceber melhor como é que era a companhia de maneira geral [...] A Taurus é uma empresa internacional por excelência [...]. Claro tem a Taurus Miami como grande berço de exportação [...] Por ser uma empresa global e eu ter participado durante nove anos dessa estrutura de desenvolvimento do produto eu vejo que tem uma ligação muito íntima entre a internacionalização da companhia. [...] Então é um processo muito interessante acho que essas experiências internacionais prévias é que de certa forma, trouxeram ou plantaram essa semente de querer estar aqui hoje no departamento de exportação.”

GVFT: “Durante os oito anos em que eu permaneci na engenharia me envolvi também com o desenvolvimento dos produtos. Tendo participação no desenvolvimento específico do revólver Judge. Na sequência tive um envolvimento técnico com o departamento de exportação e [...] também comercial como supervisor de exportação [...] Dentro desse período tive envolvimento com exportação do produto Judge e dos outros produtos das diversas famílias de produtos da Taurus.”

SVAO: “Eu comecei a trabalhar em 2005 nas Forjas Taurus como inspetor de qualidade [...] após um ano, surgiu uma oportunidade de eu participar do quadro funcional da assistência técnica onde me tornei armeiro. Desde então eu passei sete anos trabalhando diretamente com o produto em si na questão de treinamento e conserto do material. [...] Conhecendo as necessidades do usuário final e com diversas oportunidades de visitar a fábrica nos EUA, conhecendo o mercado americano, as necessidades do usuário final americano eu acabei gostando também da área comercial e desenvolvendo também o atendimento ao cliente. Em 2011 comecei então, surgiu a oportunidade de eu começar a trabalhar na área de vendas internacionais [...].”

GVTI: “Representando uma empresa internacional no mercado dos EUA pode ter seus desafios como muitos dos principais concorrentes são as empresas com produtos produzidos nos EUA, como a Smith & Wesson e Ruger. Dito isto, a Taurus é um importante participante no mercado de armas de fogo nos EUA. A empresa é amplamente reconhecida pela sua presença a longo prazo e pelos produtos inovadores que a empresa tem desenvolvido ao longo dos anos.”

GEPR: “Eu [...] trabalho com desenvolvimento de produtos, que envolve pesquisa, concepção do produto incluindo inovações, projeto em si, a construção dos protótipos a validação desses protótipos tanto interna quanto externa [...] a grande parte dos produtos que a se desenvolve aqui são produtos direcionados para o mercado internacional. Basicamente para os EUA...”

Os relatos anteriores sobre a experiência dos entrevistados corroboram a ponderação de Andersen (1993) o qual infere que a experiência internacional aponta para uma evolução natural da ocupação de mercados externos via exportações, em um primeiro momento, para a instalação posterior de uma unidade produtiva, principalmente, no que diz respeito às empresas multinacionais de países em desenvolvimento.

Leite e Primo (2014) afirmam que a capacidade não apenas de possuir, mas de aumentar ou adquirir mais ativos concede uma vantagem competitiva sustentável sobre as demais empresas. Assim, toda empresa tem que tentar se diferenciar e para isso, tem que confiar na inovação e na mudança; e em um profundo conhecimento dos recursos que têm disponíveis. Já Nelson e Winter (1982) alegam que a capacidade de reconfigurar, adaptar e integrar seus recursos e habilidades em consonância com um ambiente de sucessivas mudanças poderá fornecer vantagem competitiva sustentável.

Além da RBV, segundo a qual o desenvolvimento e a acumulação de recursos com atributos específicos na empresa resultam na obtenção da vantagem competitiva sustentável, Porter, por outro lado, sugere que a vantagem competitiva é alcançada pelo posicionamento da empresa na estrutura industrial e pela consequente proteção ou atuação da empresa sobre as forças competitivas (PORTER, 1980; 1985; 1996). De acordo com Porter (1980), a seleção da estratégia competitiva se dá através da análise da atratividade da indústria, a qual é tratada por meio da análise do modelo das cinco forças competitivas: poder de negociação de fornecedores; entrantes potenciais; poder de negociação de compradores; produtos substitutos e rivalidade entre os concorrentes.

Neste sentido, as contribuições dos entrevistados a seguir induzem que os recursos que a empresa dispõe são suficientes para manter vantagem competitiva sustentável na comercialização do revólver *The Judge* no mercado norte-americano.

DVTI: “O revólver é uma das armas mais difíceis de fabricar. Há apenas poucas empresas no mundo que fazem revólveres de qualidade. Nossa unidade no Brasil permite que a Taurus faça um produto de qualidade a um preço muito competitivo. O revólver The Judge atualmente só tem um grande concorrente, o Smith & Wesson, comercializado a um preço significativamente mais elevado. A demanda dos consumidores por uma arma para a defesa do lar que seja razoável e eficaz ainda continua forte, The Judge é uma excelente opção.”

GVFT: “Os recursos que a empresa dispõe hoje com certeza são suficientes para manter uma comercialização sustentável dessa linha de produtos. O revólver Judge [...] pelas suas características singulares de múltipla aplicação, permanece como um grande líder de mercado. Devido a essas características e também ao preço que é praticado em solo americano.”

Aaker (2012) expõe que a análise da concorrência é a uma das fases da análise externa, cuja meta deve ser obter informações que influenciam o desenvolvimento de estratégias de negócios bem-sucedidos. A análise deve centrar-se na identificação de ameaças, oportunidades ou incertezas estratégicas criadas pelos movimentos, pontos fortes ou pontos fracos de concorrentes potenciais ou emergentes.

Ficou evidente através das respostas de todos os entrevistados que existem produtos substitutos e/ou concorrentes ao revólver *The Judge* no mercado norte-americano que possa atualmente oferecer os mesmos atributos deste modelo, conforme colocado por GMFT, nesta passagem da entrevista:

GMFT: “Existe apenas um produto substituo/concorrente. Trata-se do revólver da marca Smith & Wesson, modelo Governor. Ele foi lançado em 2011, na carona do sucesso do revolver Taurus Judge. Porém, o revólver Judge possui um custo/benefício maior que o Governor.”

Nas respostas dos entrevistados GVTI, GVFT e GEPR, podem-se identificar também alguns pontos fortes e pontos fracos do concorrente potencial:

GVTI: “Em 2011, a Smith & Wesson lançou o revólver Governor. É basicamente uma cópia do revólver The Judge. Ele tinha algumas vantagens adicionais em relação ao revólver The Judge: 1º Fabricado nos EUA, mesmo com um preço de venda superior ao The Judge, o Governor era visto como um produto de qualidade superior; 2º O Governor também atira com o cartucho .45ACP além do .45 Long Colt e .410 GA. O .45ACP é um cartucho muito popular e amplamente utilizado.”

GVFT: “...Existem alguns produtos que são concorrentes e em especial um revólver da concorrente Smith & Wesson. A diferença do revólver da Smith & Wesson é que ele é adequado pro uso de três munições o

.45LC, o .45ACP e o cartucho de espingarda .410. Ao passo que o revólver Judge é adequado ao uso do cartucho .410 de espingarda e ao cartucho .45LC. Esse produto possui um preço mais elevado do que o Judge e um número de opções de acabamento, comprimento de cano e modelos bastante reduzidos sendo oferecido somente em duas versões de comprimento de cano e um acabamento. Ao passo que o revólver Judge da Taurus é oferecido nas versões de acabamento inox fosco, inox alto brilho, carbono fosco, carbono alto brilho e com até quatro comprimentos de cano além da carabina. Então eu acredito e os números mostram isso que hoje ainda esse concorrente ele não é um concorrente de extrema relevância no negócio da Taurus no mercado americano.”

GEPR: “... Quando o Judge foi lançado ele foi o único no formato dele. Um revólver de ação dupla capaz de disparar dois calibres diferentes [...] depois de muitos anos a Smith & Wesson lançou o Governor que um revólver que usa os mesmos calibres é um múltiplo calibre também. [...] Poderia se dizer que ele é uma cópia, mas foi inspirado na nossa ideia. A Smith pegou algum modelo existente deles e fez adaptações necessárias para lançar um equivalente ao nosso. Mas, a ideia inicial de um revólver de ação dupla de múltiplo calibre começou conosco.”

Segundo Johanson e Vahlne (1990), o processo de decisão de se internacionalizar ocorre de maneira incremental, a sua complexidade aumenta na medida em que os negócios no exterior são expandidos. O processo de internacionalização não é resultado de decisões estratégicas e sim fruto de um processo incremental de adequação a mudanças de condições da firma e do seu ambiente. Assim, percebe-se nas contribuições de GMFT, GVTI e GEPR quando se iniciou o desenvolvimento, a produção e a comercialização do revólver *The Judge* no mercado norte-americano, nos trechos das entrevistas a seguir:

GMFT: “O desenvolvimento começou a partir de discussões sobre a necessidade de um revólver para defesa pessoal, que permitisse um alto poder de impacto e que pudesse atirar munições de caça (chumbo). Até então, não existia revólver no mercado que permitisse o uso de munição de cartucho de caça. O tiro de cartucho de caça permite que o alvo seja atingido com maior facilidade e com alto poder de impacto. Foi então projetado o revólver Judge. [...] A produção do mercado internacional é toda realizada na matriz em Porto Alegre. A comercialização nos EUA se dá pela subsidiária Taurus International Mfg. Inc., baseada em Miami. Esta subsidiária vende as armas para os distribuidores que repassam aos dealers...”

GVTI: “Quando a Taurus entrou no mercado norte-americano, utilizou uma série de distribuidores localizados em todo o EUA para importar seus produtos. Ao longo do tempo uma filial foi criada em Miami a qual faria toda a importação e forneceria para os distribuidores. Esses distribuidores vendem aos estabelecimentos de varejo que por sua vez

vendem para o consumidor. Atualmente vendemos através de três canais nos EUA: distribuição por atacado, grupos de compras, e para varejistas.”

GEPR: “...a ideia do revólver nasceu no Brasil, uma ideia nossa da Taurus. Foi consultado o pessoal do mercado americano no caso a unidade que nós temos nos EUA. Concordou com o produto, se fez as adequações solicitadas, tamanho da arma, capacidade etc. e então começou a história do Judge.”

A visão baseada em recursos confere grande importância à capacidade tecnológica da empresa, no que diz respeito aos recursos intangíveis. Segundo Barney (1991), a capacidade inovadora não vem da habilidade na exploração de tecnologias externas, que são facilmente acessíveis para os concorrentes e, portanto, insuficientes para sustentar uma vantagem competitiva. Quando questionados o gerente de marketing da Forjas Taurus e o gerente de engenharia de produto qual foi a estratégia adotada para a inserção do revólver *The Judge* no mercado norte-americano, as respostas relacionam a inovação com a estratégia de comercialização do produto, conforme deixam claro nestas passagens:

GMFT: “Inovação. Único revólver do mercado capaz de atirar com dois calibres diferentes e com a possibilidade de usar cartuchos de caça. O foco foi a defesa pessoal.”

GEPR: “Sim, ele foi inovador. Porque um revólver que disparasse duas munições simultaneamente...”

Segundo Costa e Cabral (2010), inovação é a personificação criativa e comercial da aprendizagem organizacional, o maior grau de inovação está associado com maior grau de desempenho. A vantagem competitiva reflete uma posição vantajosa e sustentável em uma indústria obtida por uma empresa. Neste sentido, a sustentabilidade da vantagem competitiva dependerá do grau em que a empresa é capaz de desenvolver capacidades para a inovação. A inovação é uma das principais fontes de vantagem competitiva na era da economia do conhecimento, uma vez que através da diferenciação criada permitir que as empresas para sustentar suas vantagens melhor. Assim, o relato a seguir ilustra que a inovação de produto se estende além dos seus aspectos tecnológicos como também na estratégia de comercialização:

GVFT: “...o grande mérito da Taurus não foi a criação do conceito. O conceito já existia. Mas, sim a popularização sob forma de um produto industrial, de um custo razoável e com uma performance que pode ser considerada extremamente boa considerando-se o aspecto de adaptação que é a utilização de um cartucho de espingarda em um revólver.”

Cousins e Menguc (2006) alegam que, para facilitar a troca de informações e ideias, é necessário o gerenciamento da integração estratégica. Na mesma forma que a análise da política, do governo e das variações do mercado proporciona uma melhor visualização das oportunidades que podem surgir das falhas de mercado.

Quando questionado se existem exigências por parte do governo norte-americano que limite as importações de armas leves nos EUA, comprovou-se através de todas as respostas obtidas através das entrevistas que há barreiras legais. Elenca-se a seguir alguns depoimentos:

DVTI: “Há muitas leis relativas às importações de armas leves para os EUA. Essas leis são regidas e executadas pelo BATF.”

GMFT: “Sim. O BATF restringe em alguns aspectos a importação de armas curtas nos EUA. Comprimento de cano, peso e calibre são umas das restrições. O projeto do Judge teve que se adequar.”

SVEU: “Existe. Nos EUA há o BATF, um bureau que monitora as armas de fogo, explosivos e tabacos e outros produtos controlados. Eles têm para importação de armas leves um caderno, digamos assim, que atribui pontos para determinadas características dos armamentos: comprimento de cano, o peso completo da arma e a capacidade em pontos e para que as armas possam ser exportadas pro mercado americano elas tem que atingir uma determinada pontuação e então existe essa restrição por parte do governo americano. [...] Quando se projeta uma arma que vai ser exportada para os EUA tem que ter isso em mente, tem que sempre buscar entender qual a pontuação que teria no BATF se poderia ser exportada para os EUA...”

No depoimento do gerente de vendas da Forjas Taurus a seguir, entende-se que a legislação influencia na concretização de projetos de inovação de produto, autorizando ou desautorizando características que farão com que o produto tenha ou não vantagem competitiva sobre os demais concorrentes.

GVFT: “...um revólver que é adequado a dois ou mais calibres, a legislação americana é bastante aberta em relação a essa característica. [...] O revólver Judge apenas como exemplo no mercado brasileiro é comercializado somente em um calibre. Já para o mercado americano ele é comercializado em dois calibres. O que é a grande vantagem dele. Então não existe por parte do governo americano de suas leis ou regramento nenhum impedimento pra comercialização ou introdução desse produto em solo americano.”

Barney (2002) elucida que as capacidades são atributos internos da firma destinados à coordenação e exploração dos recursos, ao passo que as competências promovem a execução das suas estratégias de diversificação. O autor observa ainda que, para melhor analisar peculiaridades da organização, é necessário fazer distinção entre recursos, capacidades e

competência. Neste aspecto, quando foi perguntado qual era o diferencial do revólver *The Judge* que permitia mantê-lo com uma significativa participação no mercado norte-americano desde o seu lançamento, ficou claro que seus atributos técnicos e comerciais inovaram no seu mercado alvo:

DVTI: “O revólver The Judge tem a capacidade única de disparar com dois cartuchos diferentes da mesma arma. É uma arma perfeita para a defesa do lar e para atiradores experientes e novatos [...], bem como uma arma de sobrevivência fantástica.”

GVTI: “É ainda um dos dois revólveres que dispara nos calibres .45LC e .410. Ele é visto como uma arma de fogo superior para a defesa nacional uma vez que o calibre .410 tem um poder de parada muito eficaz.”

SVEU: “Hoje o Judge não tem mais um referencial de produto, não é mais único, não é mais exclusivo, não é mais novidade, mas é o primeiro [...] Compra-se as vezes um Governor da Smith & Wesson e dizem que vão comprar um Judge. Essa é a grande vantagem competitiva do Judge hoje. Tem também a questão de preço: o Judge é um pouco mais barato do que o Governor [...] O grande diferencial do Judge, a meu ver, é o fato dele ser o Judge.

GVFT: “...O Judge entrega um produto com uma qualidade percebida e um preço percebido muito mais alto do que o da concorrência [...] Então eu acredito que a junção dessas características técnicas versus preço competitivo é realmente o grande diferencial desse produto.”

SVAO: “... até é normal pessoas que querem comprar um revólver que atire cartucho falem Judge mas de repente possam ir comprar um Smith & Wesson , mas a forma de rotular o produto é um Judge. É a mesma coisa como xerox, Bombril etc.. e tal.”

Costa e Cabral (2010) asseguram que a inovação, em geral, é influenciada por diversas dimensões ambientais e de empresas, além de também produzir impactos. Assim, a pesquisa sobre inovação engloba não só o estudo de suas fontes, determinantes, mecanismos ou processos, mas também as suas consequências. Tais impactos ocorrem em geral, no desempenho econômico da empresa, através dos resultados de produtividade, crescimento, emprego e produção. Além disso, há abordagens que se concentram no impacto sobre a vantagem competitiva das empresas.

Nas respostas de GMFT e de SVAO ainda sobre qual era o diferencial do revólver *The Judge*, tornou-se manifesto que a inovação de produto como recurso interno da Forjas Taurus influenciou no processo de internacionalização do revólver *The Judge* no mercado norte-americano:

GMFT: “Inovação. Melhor arma de defesa pessoal. Possibilidade do uso de dois tipos de calibres diferentes.”

SVAO: “... o diferencial seria por ser o precursor. É o primeiro. No momento que tu és o primeiro tu se torna referência.”

Discorrendo-se ainda a respeito de como a inovação de produto, como recurso da Forjas Taurus, influenciou no processo de internacionalização do revólver *The Judge* no mercado norte-americano, arguiu-se se era necessário produzir e comercializar em larga escala para se sustentar no ramo de fabricação de armas de fogo leves, como o revólver. Boa parte das respostas culminou na aquiescência da proposição:

DVTI: “Sim. Fabricar em volume permite uma reduzir custos. Para competir com os fabricantes norte-americanos que oferecem produtos semelhantes, A Taurus tem que ter preços competitivos no mercado.”

GMFT: “Sim. A competitividade é grande e as margens são baixas.”

GVFT: “Uma das grandes vantagens da Taurus em relação a esse armamento específico, mas ela se aplica também a todos os demais armamentos que a Taurus produz é a larga escala [...] É a larga escala que mantém a produção nos níveis que ela está hoje e que mantém o parque fabril funcionando e que possibilita então manter os custos reduzidos. A junção, a grande chave do negócio, é a junção dos baixos custos proporcionados pela larga escala de um mercado consumidor como o norte americano [...] Então, hoje a escala de produção que nós temos o parque fabril que tá implantado hoje ele é adequado pra suprir o mercado enorme o mercado fantástico como é o mercado americano.”

GEPR: “Claro, para manter os custos baixos e conseguir preço adequado só produzindo em grande escala. Porque projeto e comercialização de armas exige uma estrutura grande então se você não tem produção adequada para pagar tudo isso aqui, não tem jeito.”

Ruzzier, Hojnik e Lipnik (2013) entendem que a internacionalização e a inovação são duas atividades estratégicas, que estão altamente relacionadas. Não obstante sua relação básica pode ser resumida como se segue: internacionalização é uma forma de inovação, internacionalização bem sucedida requer inovação e por último, internacionalização exige que as empresas tenham um conhecimento superior.

Já Eusébio e Rialp (2002) inferem que, havendo vantagem competitiva, uma empresa pode competir de uma forma ativa nos seus mercados de atuação, sobretudo quando se pode interagir em diferentes mercados estrangeiros através do desenvolvimento tecnológico de produtos e processos. A tecnologia, a qual representa um importante fator para o aumento da competitividade internacional, permite a empresa, por um lado, a obtenção de produtos,

através da inovação, com características superiores aos oferecidos pela concorrência e, por outro lado, para reduzir os custos de produção e, conseqüentemente, os preços, também através da inovação.

Durante a sondagem sobre até que ponto a inovação do revólver *The Judge* gerou vantagem competitiva no mercado norte-americano, obteve-se significativas respostas devido a sua coerência norteadora à concordância, quando se discutiu sobre o motivo do sucesso de vendas do revólver *The Judge* no mercado norte-americano:

SVEU: “... o fato ser novidade é importante porque o mercado de armas de fogo nos EUA vive de novidade. [...] Nos EUA, o americano tem arma na sua cultura, no seu DNA. Faz parte de quem ele é, de como ele vive, de ser o líder do mundo livre. Se o Judge tivesse passado por dois anos muito bons e tivesse sumido, eu diria que era porque ele era novidade. Mas, vai além disso. O Judge apela para muitos mercados ao mesmo tempo. É uma boa arma pra defesa pessoal. A possibilidade de usar dois calibres um de caça e um de bala gera inúmeras possibilidades. [...] Fala-se muito do uso progressivo da força. Então, além do fato de ser novidade, a versatilidade do Judge é um ponto de sucesso o qual explica o seu sucesso duradouro. O Judge gerou uma geração inteira de munições feitas especialmente para ele. A Hornet foi a primeira, depois a Winchester e a Hemington começaram a criar munições especiais de alto poder de fogo e poder de parada, para controle de multidão para usar com o Judge. O Judge conseguiu todos esses êxitos e além disso conseguiu criar uma cultura diferente...”

SVAO: “Inovação. Pura inovação. Ele teve um sucesso enorme, tremendo no mercado norte americano porque foi um revólver inovador, que criou uma linha de revólver diferente. Ele é diferente de um revólver de defesa pessoal, é diferente de um revólver de tiro ao alvo [...] O mercado americano tem essa característica, é muito sensível à inovação. Tudo que é novidade o americano quer ter para testar, para ver se é bom. Uma vez sendo bem aceito no mercado norte americano por si só se divulga. Ele se espalha de tal maneira que a empresa não necessita fazer um marketing daquele produto. Uma vez que ele é bem aceito pelo mercado norte americano naturalmente ele já é bem visto em todos os outros mercados e por todos os outros países também...”

DVTI: “No momento do lançamento e ainda hoje, é um produto inovador que é único no mercado. [...] O preço oferece um enorme valor para o consumidor e com a arma é agradável para atirar.”

GVTI: “A singularidade de ser uma arma de fogo muito inovadora. Isso criou uma demanda muito alta, como a maioria dos entusiastas de armas de fogo dizem “tenho que ter uma”...”

As empresas que querem capturar com sucesso os frutos da inovação, para crescer ainda mais e capitalizar o seu investimento em processos de P&D, precisam ter um potencial de mercado suficiente, enquanto os seus mercados domésticos são geralmente limitados ou ciclo de vida do serviço do seu produto ou é muito curto. Conseqüentemente, eles decidem se envolver em mercados internacionais, usando uma estratégia de crescimento, o que representa uma combinação de internacionalização (novos mercados) e implementação de novos produtos ou processos, onde internacionalização simboliza a expansão geográfica das atividades econômicas sobre a borda de um país nacional. Ele pode ser descrito pelas suas principais dimensões, que consiste de produto, de mercado, de modo que foi recentemente estendida também a tempo e ao desempenho da internacionalização (RUZZIER; HOJNIK; LIPNIK, 2013).

Barney e Hesterly (2011) entendem que as empresas tenham a visão de que quanto mais atrativo for o seu ramo de negócios, mais concorrentes terá que enfrentar. A percepção da maioria dos entrevistados sobre a questão se existem atualmente concorrentes no mercado norte-americano que demonstram o mesmo nível de tamanho e recursos para a produção e comercialização de um modelo similar ao *The Judge* foi positiva, conforme colocado nas seguintes respostas:

SVEU: “Sim. A Ruger, principalmente, a Smith & Wesson e outros tem capacidade instalada. Têm talento, recursos fabris e humanos pra fazer um novo Judge. Mas só recursos não fazem um novo Judge. É o conjunto. Só a ideia também não faz o produto [...] Acho que das duas maneiras: companhias que tem os recursos todos para fazer um Judge e companhias que já fizeram talvez algo próximo ao Judge e passaram despercebidas.”

DVTI: “Sim, existem vários e grandes fabricantes de armas de fogo nos EUA, como a Ruger, Remington e Smith & Wesson.”

SVAO: “Sim. A Smith & Wesson e a Ruger. São empresas norte americanas grandes e com tradição em fabricação de revólveres [...] o restante são empresas de menor escala e imagem.”

Conforme Wernerfelt (1984), os recursos da firma estão ligados de certa forma com os produtos fabricados e são vantagens tangíveis, de tal modo, podendo ser como forças e fraquezas. Por conseguinte, a estratégia poderá abarcar a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos. Uma vez que se consiga um recurso antes que os concorrentes e, se mantenha ou se melhore sua posição relativa aos adquirentes tardios, então, terá a vantagem do primeiro a se movimentar, como consequência resultará em uma barreira de

posição de recursos. Assim sendo, percebe-se uma congruência à contribuição de Wernerfelt a resposta a seguir:

GVFT: “Os concorrentes que existem hoje no mercado americano [...] não conseguem suplantar as características técnicas e de aplicação e preço do Judge da Taurus. [...] a Taurus sempre atenta ao mercado e isso já há muitos anos com uma filosofia de atender a todo e qualquer cliente ela procura diversificar sua linha de produtos ao nível tal que é praticamente uma customização do produto para o cliente. Então dentro da linha do Judge, [...] tem-se aproximadamente trinta variações, somente pra esse seguimento. Então qualquer cliente vai se sentir bastante à vontade dentre essas trinta variações desse modelo para escolher a variação que seja mais adequada. Uma facilidade que ele dificilmente vai ter com o revolver da concorrente que é o da Smith & Wesson. Motivo pelo qual eu acredito que o Judge ainda vai se manter como o grande líder do mercado.”

As passagens a seguir em resposta de GVFT e SVAO em suas entrevistas admitem que a inovação do revólver *The Judge* gere vantagem competitiva, demonstrando ser um produto valioso, raro, inimitável e organizado:

GVFT: “Os concorrentes que existem hoje no mercado americano [...] não conseguem suplantar as características técnicas e de aplicação e preço do Judge da Taurus.”

SVAO: “O Judge teve um sucesso enorme no mercado norte-americano porque foi um revólver inovador, que criou uma linha de revólver diferente. Ele é diferente de um revólver de defesa pessoal, é diferente de um revólver de tiro ao alvo. Ele é mais uma linha de um modelo novo....”

GVFT: “... a Taurus sempre atenta ao mercado e isso já há muitos anos com uma filosofia de atender a todo e qualquer cliente ela procura diversificar sua linha de produtos ao nível tal que é praticamente uma customização do produto para o cliente. [...] qualquer cliente vai se sentir bastante à vontade [...] para escolher a variação que seja mais adequada. Uma facilidade que ele dificilmente vai ter com o revolver da concorrente...”

SVAO: “O diferencial seria por ser o precursor. É o primeiro. No momento que é o primeiro se torna referência. Então todas as pessoas, quando lembrarem de um revólver desse modelo com essa finalidade todos lembraram do Judge...”

GVFT: “... o grande diferencial do revólver Judge e que é um diferencial que permite mantê-lo como uma significativa participação no mercado americano é o diferencial técnico de aplicação, isto é, a capacidade de ser utilizado para múltiplas aplicações...”

No conceito de Wernerfelt, (1984), uma vez que se consiga um recurso antes que os concorrentes e, se mantenha ou se melhore sua posição relativa aos adquirentes tardios, então, terá a vantagem do primeiro a se movimentar, como consequência resultará em uma barreira de posição de recursos. Barney (1991) ampliou o conceito de Wernerfelt avaliando se, para obter vantagem competitiva, os recursos precisam ser além de heterogêneos e imóveis, como também valiosos, raros, insubstituíveis e inimitáveis – VRII. A premissa de ser insubstituível foi alterada pela necessidade de organização de recursos, tornando-se a sigla VRIO.

O Quadro 28 utiliza-se do *framework* VRIO, que é uma ferramenta analítica que tem o objetivo de avaliar quais recursos são fontes de vantagens, pela avaliação de quatro atributos do recurso: valor, raridade, custoso de imitar e organizacional (BARNEY; HERTERLY, 2006), para validar a proposição que sim, a inovação como recurso do revólver *The Judge* é capaz de gerar vantagem competitiva no mercado norte-americano.

| O revólver <i>The Judge</i> é VRIO | | |
|---|-------------|---|
| Sigla | Significado | Evidências |
| V | Valioso | GVTI: “... a maioria dos entusiastas de armas de fogo diz “tenho que ter uma”...” |
| R | Raro | DVTI: “No momento do lançamento e ainda hoje, é um produto inovador que é único no mercado...” |
| I | Inimitável | SVEU: “Compra-se as vezes um Governor da Smith & Wesson e dizem que vão comprar um Judge...” |
| O | Organizado | GVFT: “... o grande mérito da Taurus não foi a criação do conceito [...] mas, sim a popularização sob forma de um produto industrial, de um custo razoável e com uma performance [...] extremamente boa...” |

Quadro 28 – O revólver *The Judge* é VRIO

Fonte: Elaborado pelo autor

Peteraf (1993) e Barney (1991) consideram que a diversidade e a deficiência da mobilidade dos recursos fundamentam o alcance da vantagem competitiva, integrando desta forma, a base clássica da visão baseada nos recursos. Assim sendo, sugere-se que a visão baseada em recursos possa ilustrar que a formação de vantagens competitivas da Taurus na internacionalização do revólver *The Judge* ao mercado norte-americano pode ser realizada através da existência de seus recursos, capacidades e competências especiais, neste caso, através da inovação como recurso.

Avaliando a inovação como recurso na internacionalização do revólver *The Judge* no mercado norte-americano, pode-se afirmar que o revólver *The Judge* é um produto inovador? A luz dos autores estudados e referenciados ao longo desta dissertação e fundamentado nos dados obtidos através das entrevistas em profundidade, observação direta e análise

documental, pode-se dizer que sim. O quadro 29 correlaciona autores e suas hipóteses com evidências que ajudam a validar tal afirmação.

| Autores | Pressupostos | Evidências |
|------------------------|---|--|
| Schumpeter (1988) | Inovação é um ente capaz de revolucionar a estrutura econômica, destruindo o que existia e criando algo novo, através de mudanças que têm origem no processo produtivo, quando há combinação descontínua dos fatores de produção. | DVTI: “O revólver é uma das armas mais difíceis de fabricar. Há apenas poucas empresas no mundo que fazem revólveres de qualidade. Nossa unidade no Brasil permite que a Taurus faça um produto de qualidade...” |
| Eusébio e Rialp (2002) | A tecnologia permite, por um lado, a obtenção de produtos, através da inovação, com características superiores aos oferecidos pela concorrência e, por outro lado, para reduzir os custos de produção e, conseqüentemente, os preços, também através da inovação. | GVFT: “...o grande mérito da Taurus [...] foi a popularização sob forma de um produto industrial, de um custo razoável e com uma performance [...] extremamente boa ...” “...O Judge entrega um produto com uma qualidade percebida e um preço percebido muito mais alto do que o da concorrência [...] a junção dessas características técnicas versus preço competitivo é [...] diferencial desse produto.” |
| Hurley e Hult (1998) | As organizações cujas culturas enfatizam a inovação quando os recursos estão disponíveis tendem a implementar mais inovações e desenvolver vantagens competitivas. | GEPR: “Eu [...] trabalho com desenvolvimento de produtos, que envolve pesquisa, concepção do produto incluindo inovações, projeto em si, [...] a grande parte dos produtos que a se desenvolve aqui são produtos direcionados para o mercado internacional, basicamente para os EUA...” |
| Lecerf (2012) | As atividades de inovação são condicionadas pela limitação de recursos. A atividade de internacionalização oportuniza o aumento dos seus recursos, alcançando novos mercados, o que pode liberar seus recursos internos. | GVFT: “Os recursos que a empresa dispõe hoje com certeza são suficientes para manter uma comercialização sustentável dessa linha de produtos. O revólver Judge [...] pelas suas características singulares de múltipla aplicação, permanece como um grande líder de mercado. |
| Bilkey e Tesar (1977) | O conhecimento é um condutor necessário para o êxito da internacionalização da empresa, o que se tornar evidente quando a internacionalização é considerada uma forma de inovação em que o conhecimento é uma fonte essencial. | GEPR: “... Quando o Judge foi lançado ele foi o único no formato dele [...] depois de muitos anos a Smith & Wesson lançou o Governor [...] Poderia se dizer que ele é uma cópia, mas foi inspirado na nossa ideia [...] Mas, a ideia inicial de um revólver de ação dupla de múltiplo calibre começou conosco.” |
| Grant (1991) | As mais importantes fontes de conhecimento são únicas, inimitáveis, e imóveis, refletindo os meios distintivos de cada empresa. As capacidades organizacionais representam a principal fonte de vantagem de desempenho da empresa. | SVAO: “... o diferencial seria por ser o precursor. É o primeiro. No momento que se é o primeiro torna-se referência.” SVEU: “... O Judge conseguiu todos esses êxitos e, além disso, conseguiu criar uma cultura diferente...” SVAO: “Inovação [...] Ele teve um sucesso enorme no mercado norte americano porque foi um revólver inovador, que criou uma linha de revólver diferente...” |

Quadro 29 – O revólver *The Judge* é um produto inovador.

Fonte: Elaborado pelo autor

Em conclusão, ao avaliar o revólver *The Judge* da Forjas Taurus, percebe-se que a inovação de produto como recurso gerou vantagem competitiva no mercado norte-americano, trazendo impacto no seu processo de internacionalização.

Ao final deste capítulo sobre a análise do estudo de caso, no qual se procurou verificar sobre a unidade de análise, o ambiente competitivo e sobre o produto, bem como sobre o processo de internacionalização do revólver *The Judge* no mercado norte-americano. A análise, além da documental e através de observação direta, também foi realizada sobre as respostas granjeadas das entrevistas em profundidade. A próxima seção tem o objetivo de concluir a dissertação apresentando-se as considerações finais do autor, as implicações da pesquisa, as limitações do estudo e as proposições para estudos futuros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos resultados obtidos na coleta e o estudo dos fundamentos teóricos possibilitaram avaliar a inovação de produto como recurso da empresa Forjas Taurus, no processo de internacionalização do revólver *The Judge* no mercado norte-americano, sob a ótica da RBV. Neste capítulo, expõem-se as principais considerações sobre o estudo; através da revisão dos objetivos da pesquisa, debatendo sobre os resultados da análise e suas implicações teóricas. Finaliza-se com as limitações do estudo e a sugestão para novas contribuições sobre o tema.

O propósito deste trabalho foi de avaliar se a inovação como recurso no processo de internacionalização do revólver *The Judge* gerou vantagem competitiva no mercado norte-americano da empresa Forjas Taurus, sob a ótica da Visão Baseada em Recursos. Para essa finalidade, a pesquisa fez uso de uma abordagem qualitativa descritiva adotando o estudo de caso único para procurar apreender a complexidade do assunto e alcançar a profundidade determinada pelos objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico da pesquisa consistia em apresentar o processo de internacionalização da Forjas Taurus, seus recursos e ambiente de mercado. Através do referencial teórico, puderam-se revisar além dos principais conceitos sobre a abordagem da visão baseada em recursos, sua relação com as teorias sobre a vantagem competitiva de Porter e sobre inovação, como também os modelos de internacionalização de empresa, dos quais foram apresentados o Modelo Comportamental e o Paradigma Eclético.

Também foi abordada a relação das teorias de internacionalização de empresas com a abordagem da RBV a fim de verificar a possibilidade de integração das perspectivas teóricas de internacionalização de empresas com a abordagem da visão baseada em recursos. Mais especificamente, foram estudadas: a escolha dos modos de entrada sob a ótica da RBV e os recursos específicos à firma e os modos de entrada de internacionalização; ambos com o objetivo de examinar sua relação com a vantagem competitiva em mercados internacionais. Mais adiante, foram desdobrados conceitos de inovação, sua tipologia, sua relação com a internacionalização de empresas e com a abordagem da visão baseada em recursos.

Para amparar a análise, a construção do referencial teórico procurou fundamentos capazes de embasar a pesquisa sobre a inovação de produto como recurso no processo de internacionalização desde seus motivadores de expansão até a execução do processo. Os construtos foram moldados com objetivo de se entender, através das lentes da RBV, o

impacto da inovação de produto no processo de internacionalização da Taurus nos EUA com a introdução de um produto inovador, o revólver *The Judge*.

Igualmente, com a realização das entrevistas em profundidade, através de questionamentos sobre a experiência profissional do entrevistado, o seu nível de envolvimento no processo de internacionalização da Taurus, se os recursos que a empresa dispõe seriam suficientes para manter vantagem competitiva sustentável na comercialização do revólver *The Judge* no mercado norte-americano, e se existiam produtos substitutos e/ou concorrentes ao revólver *The Judge* no mercado norte-americano que possam oferecer os mesmos atributos deste modelo, observou-se, por meio das respostas obtidas, o encadeamento do estudo de caso com o referencial teórico selecionado.

O segundo objetivo específico da pesquisa versava sobre identificar o modo de entrada da Forjas Taurus no mercado norte-americano. Constatou-se que a Taurus iniciou seu processo de internacionalização para os EUA através de exportações esporádicas a partir da década de 70, de acordo com relatos obtidos através de conversas com funcionários mais antigos da empresa. Não foram localizados documentos que pudessem comprovar o início das exportações para os EUA. Em 1981, a Forjas Taurus estabelece sua subsidiária para comercializar os produtos fabricados no Brasil e para fabricar alguns produtos somente vendidos no mercado norte-americano. A criação da subsidiária, localizada em Miami, Flórida, teve como objetivo impulsionar as vendas da empresa no mercado civil norte-americano (TAURUSARMAS; 2014). Desta forma, aprofundando o modo de entrada com Investimento Estrangeiro Direto – IED.

Do mesmo modo, além das pesquisas realizadas em documentos da empresa e por meio de observação direta, com a realização das entrevistas em profundidade, questionou-se sobre como iniciou o desenvolvimento, a produção e a comercialização do revólver *The Judge* no mercado norte-americano, qual foi a estratégia adotada para a inserção do revólver *The Judge* no mercado norte-americano e se existiam exigências por parte do governo norte-americano que limitassem as importações de armas leves nos EUA, o que auxiliou na identificação do modo de entrada da Forjas Taurus no mercado norte-americano, principalmente em relação à inserção do revólver *The Judge* no referido país.

O terceiro objetivo específico da pesquisa consistia em examinar como a inovação de produto, como recurso da Forjas Taurus, influenciou no processo de internacionalização do revólver *The Judge* no mercado norte-americano. A análise foi realizada por meio de pesquisas em documentos disponibilizados pela empresa, cujas informações foram concentradas nas seções sobre a Forjas Taurus S.A., empresa fabricante, sobre a *Taurus*

International Mfg. Inc., empresa comercializadora do produto foco deste estudo, sobre o Revólver *The Judge*, produto que foi objeto deste estudo e sobre a análise do ambiente competitivo de armas leves.

Também, com a realização das entrevistas em profundidade, os questionamentos sobre qual era o diferencial do revólver *The Judge* que permitisse mantê-lo com uma significativa participação no mercado norte-americano desde o seu lançamento e se era necessário produzir e comercializar em larga escala para se sustentar no ramo de fabricação de armas de fogo leves, como o revólver foram preponderantes para desenvolver a elucidação deste objetivo específico.

Por fim, o quarto e último objetivo específico da pesquisa era verificar a percepção da Forjas Taurus se a utilização da inovação como recurso no processo de internacionalização do revólver *The Judge* gerou vantagem competitiva no mercado norte-americano. A análise foi realizada também através de pesquisas em documentos disponibilizados pela empresa, através da observação direta e pela análise das respostas granjeadas das entrevistas em profundidade, cujos questionamentos versaram sobre os motivadores do sucesso de vendas do revólver *The Judge* no mercado norte-americano e se no mercado norte-americano atualmente existiam concorrentes que demonstrassem o mesmo nível de tamanho e recursos para a produção e comercialização de um modelo similar ao *The Judge*. Os seus resultados foram concentrados na seção 4.6 no capítulo que trata da análise deste estudo de caso.

Através deste trabalho de análise, o estudo atendeu ao objetivo geral da pesquisa e à questão chave do problema, bem como trouxe para a discussão importantes contribuições para a continuidade dos estudos sobre a inovação como recurso no processo de internacionalização de empresas brasileiras e seu potencial em gerar vantagem competitiva em mercados internacionais, sob a ótica da Visão Baseada em Recursos. Essas contribuições são descritas na apresentação das implicações do estudo.

5.1 Implicações da Pesquisa

Do ponto de vista gerencial, o presente estudo identificou uma implicação importante no processo de internacionalização do revólver *The Judge* da Forjas Taurus S.A. para os EUA: mesmo diante das limitações da pesquisa, pode-se inferir que a inovação como recurso no processo de internacionalização do revólver *The Judge* gerou vantagem competitiva no mercado norte-americano da empresa Forjas Taurus, sob a ótica da Visão Baseada em Recursos.

Um número crescente de literatos tem estudado inovação e internacionalização como essenciais estratégias de competitividade. As empresas podem alcançar o crescimento com o lançamento de novos produtos ou conseguindo novos clientes. Uma combinação de ambas as estratégias representa uma oportunidade desafiadora para as empresas (LECERF, 2012).

Assim, esta dissertação esperou trazer como contribuição à Taurus uma reflexão sobre a experiência de sucesso na comercialização do revólver *The Judge* no mercado norte-americano, uma vez que a possibilidade de explorar o mercado norte-americano com um produto inovador foi um fator fundamental na decisão de expandir a internacionalização para os EUA. Ficou evidente, tanto através das respostas obtidas dos gestores entrevistados como dos dados e documentos coletados durante a pesquisa, que a inovação do produto foi o principal recurso estratégico no processo de internacionalização do revólver *The Judge* no mercado norte-americano. Para Lecerf (2012), a capacidade das empresas para desenvolver e lançar novos produtos, serviços ou processos inovadores que são superiores aos seus concorrentes confirma uma vantagem competitiva, garantindo um retorno sobre o investimento e um avanço estratégico no longo prazo.

Na concepção de Ruzzier, Hojnik e Lipnik (2013), as empresas que operam em muitos países podem aprender com diferentes contextos de inovação e, portanto, são capazes de se beneficiar deles. Neste caso, muitas vezes a inovação é considerada como vantagem competitiva, com o qual as empresas competem nos mercados internacionais para a rentabilidade e onde a inovação é considerada como uma fonte vital de crescimento da produtividade. Dos seus 75 anos de existência, A Taurus exporta a 40 anos e para mais de 70 países (TAURUSRI; 2014), sua experiência em vários mercados a eleva a um nível de aprendizagem tornando-a apta a inovar em um mercado tão competitivo com o norte-americano.

Segundo Filipescu (2007), muitas investigações sobre o tema da inovação e da internacionalização de empresas consideraram também a RBV. A abordagem sobre os recursos sugere que a melhor maneira de considerar uma empresa é como se ela fosse uma coleção de recursos produtivos, imperfeitamente imitáveis e específicos para cada empresa, o que lhe permite competir com sucesso contra outras empresas.

Portanto, de acordo com essa perspectiva, cada empresa é heterogênea, uma vez que possui recursos que outras empresas não podem facilmente imitar, e, além disso, esses recursos permitem gerar e sustentar vantagens competitivas. A capacidade das empresas para gerar vantagens competitivas sustentáveis depende de seu conjunto específico de recursos. Barney (1991) menciona que os recursos que geram vantagens competitivas devem preencher

quatro condições: devem ser valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis. A RBV ajuda a explicar como, no contexto de uma cultura de inovação, conhecimento e capacidades organizacionais podem ser desenvolvidos e alavancados pelo empreendedor de empresas (FILIPESCU, 2007).

Do ponto de vista acadêmico, o objetivo desta investigação foi analisar a existência de uma relação entre a inovação e o processo de internacionalização de empresas, tendo como referencial teórico a teoria de internacionalização da empresa (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990), a visão baseada em recursos da firma (BARNEY, 1991), e também a literatura sobre o fenômeno da inovação da empresa (FILIPESCU, 2007). Assim, sugere-se que esta pesquisa poderia preencher lacunas teóricas nos estudos sobre a inovação de produto, com abordagem focada em processos de internacionalização de empresas brasileiras sob o ponto de vista da Visão Baseada em Recursos, originando uma reflexão para a importância dos fatores e implicações envolvidas.

Sob a ótica da vista da visão baseada em recursos, a geração e a manutenção de vantagens competitivas residem no conjunto de recursos e capacidades estratégicas disponíveis para a empresa, entre estes recursos estratégicos que estão os intangíveis. Entre os recursos intangíveis, os recursos tecnológicos são os particularmente significativos (LÓPEZ; GARCÍA, 2005). Estes fornecem à empresa com uma capacidade de inovação, tanto para produtos e processos, e são importantes para a criação de vantagens competitivas baseadas, principalmente, na diferenciação o qual pode propiciar a uma empresa uma competitividade superior quando a mesma atua em mercados internacionais (FILIPESCU, 2007).

5.2 Limitações do estudo e proposições para estudos futuros

A pesquisa possui algumas limitações, apesar das implicações apresentadas. O estudo restringe-se a um caso específico, limitando seus resultados à empresa Forjas Taurus S.A. e a seu processo de internacionalização para os EUA, especificamente do revólver *The Judge*.

Existiu limitação em relação à coleta de dados, devido ao fato do setor estudado, que é produtor de armas de fogo, possuir restrição de acesso à alguns dados, os quais não podem ser divulgados, o que ocasionou uma abordagem mais restrita da entrevista aplicada, analisando-se as condições do setor. Segundo Santini (2012), as empresas fabricantes de armas são bastante restritas ao fornecer informações de suas atividades. Ainda conforme Santini (2012) as empresas relutam em divulgar o tamanho de sua produção e os números referentes à exportação do produto.

Como proposições para estudos futuros, o autor amplia algumas possibilidades que poderiam atenuar as restrições da investigação atual. Dentre as quais seria aprofundar os estudos sobre a Forjas Taurus S.A., procurando mais elementos pelo meio de novas coletas de dados, especialmente com relação à atuação da filial norte-americana, *Taurus International Mfg. Inc.*. A outra proposição constituiria na ampliação da pesquisa das fábricas de armas leves, concorrentes da Taurus nos EUA, o que poderia acrescentar à finalidade das conclusões do estudo um melhor entendimento do comportamento do mercado norte-americano de armas leves.

Por fim, o prosseguimento das verificações pode colaborar tanto para os fundamentos teóricos sobre a visão baseada em recursos, os processos de internacionalização de empresas e, sobretudo sobre a inovação de produto, propiciando a continuidade das discussões e avanços sobre tais referenciais teóricos.

REFERÊNCIAS / ESTADO DA ARTE PARA A CONSTRUÇÃO DO CASO

- AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado**. São Paulo: Bookman, 2012.
- ABIMDE. Associação Brasileira das Indústrias de Materiais de Defesa e Segurança. Disponível em: <<http://www.abimde.org.br/?on=apresentacoes>>. Acesso em: 4 mai. 2014.
- AFUAH, A. **Innovation Management: Strategies, Implementation, and Profits**. New York, NY: Oxford University Press, 1998.
- ALDERSON, W. **Marketing Behavior and Executive Action: a functionalist approach of Marketing Theory**. Homewood: Richard D. Irwin, 1957.
- _____. **Dynamic Marketing Behavior: a functionalist theory of marketing**. Homewood: Richard D. Irwin, 1965.
- ALEXANDRE, M. O. **A Construção do Trabalho Científico: Um guia para projetos, pesquisas e relatórios científicos**. 1. ed. Rio de Janeiro: 2003.
- AMERICANRIFLEMAN. "The Judge Rules". Disponível em: <<http://www.americanrifleman.org/articles/2009/6/1/the-judge-rules/>>. Acesso em: 22 dez. 2014.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. **Strategic assets and organizational rent**. Strategic management journal, v. 14, p. 33-33, 1993.
- ANDERSEN, O. On the Internationalization of Firms: A Critical Analysis. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 2, p. 209-232, 1993.
- ANDREWS, K. **The Concept of Corporate Strategy**. Dow Jones-Irwin, 1987.
- APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. São Paulo, Atlas, 2009.
- ARCHIBUGI, D.; MICHIE J., **Technology and Innovation: An Introduction**. Cambridge Journal of Economics, v. 19 (1), p. 1-4, 1995.
- ARROW, K., **El Bienestar Económico y la Asignación de Recursos para la Invención**, in Economía del Cambio Tecnológico, Fondo de Cultura Económica, México, p. 151-167, 1979.
- ATF – **The Bureau of Alcohol, Tobacco, Firearms and Explosives**. Disponível em <www.atf.gov>. Acesso em: 15 mar.2015.
- BAIN, J. S. **Industrial organization**. New York: John Wiley & Sons, 1965.
- BARNEY, J. B. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. **Management Science**, v. 42, 1986.
- _____. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

_____. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, 1995.

_____. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. 3. Ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2002.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Strategic management and competitive advantage: concepts and cases**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2006.

_____. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: Conceitos e Casos**. São Paulo: Pearson, 2011.

BERETTA. Fábrica de armas Beretta. Disponível em: <<http://www.beretta.com/beretta-today/index.aspx?m=53&did=1500&26>>. Acesso em: 5 abr. 2014.

BILKEY, W.J.; TESAR G., **The Export Behaviour of Smaller Sized Wisconsin Manufacturing Firms**, *Journal of International Business Studies*, v. 8 (1), p. 93–98, 1977.

BLOODGOOD, J. M.; SAPIENZA, H. J.; ALMEIDA, J. G. **The internationalization of new high-potential US ventures: Antecedents and outcomes**. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 20, p. 61-76, 1996.

BUCKLER, S.A.; ZIEN K.A., **The Spirituality of Innovation: Learning from Stories**, *Journal of Product Innovation Management*, v. 13 (5), p. 391-405, 1996.

CALGUNLAWS. Michel, C.D. (13 jun. 2011). "*Judging the Judges: Illegal Firearms in California?*" (pdf). Los Angeles: Michel & Associates. Disponível em: <<http://www.calgunlaws.com/>>. Acesso em: 22 dez. 2014.

CANABAL, A.; WHITE G.O., **Entry mode research: Past and future**. *International Business Review*, v. 17, p. 267-284, 2008.

CASSIMAN, B.; GOLOVKO E., **Innovation and internationalization through exports**. *Journal of International Business Studies*, v. 42, p. 57-58, 2011.

CASSON, M., **Economics of International Business**. Cheltenham: Edward Elgar, 2000.

CATEORA, P. R.; GRAHAM, J. L.. **Marketing internacional**. 13ª Edição. Rio de Janeiro: LTC; 2009.

CAVUSGIL, S. T. On the internationalization process of firms. **European Research**, v.8, n.6, p.273-281, 1980., 93-98, 1977.

CELLARD, A. **A análise documental**. In: POUPART, J. et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis, Vozes, 2008.

CERVO, A.L. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis, Vozes, 2006.

CHRISTENSEN, C.M., **The Innovator's Dilemma**. Boston. Harvard Business School Press, MA, 1997.

COASE, R. H. Industrial Organization: a proposal for research. In: FUCHS, V. R. **Economic research: retrospect and prospect**, vol. 3. New York: National Bureau of Economic Research, 1972.

CONNER, K. J. A Historical Comparison of Resource-based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? **Journal of Management**, v. 17, p. 167-188, 1991.

COSTA, M.P.; CABRAL, J.E. The Relationship Knowledge, Learning, Innovation and Competitive Advantages: A Conceptual Model. **The International Journal of Technology, Knowledge and Society**. v.6, n.3, 2010.

COUSINS, P.D.; MENGUC, B. The implications of socialization and integration in supply chain management. **Journal of Operations Management**, v. 24, p. 604-620, 2006.

D'SOUZA, D.E.; MCDUGALL, P.P. Third world joint venturing: a strategic option for the smaller firm. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 14, n. 4, p. 19-33, 1989.

DAY, G.S.; SCHOEMAKER P.J.H. **Chapter 1: A Different Game**, in Wharton on Managing Emerging Technologies, New York: Wiley, 2000.

DE PROPRIIS, L. **Types of Innovation and Inter-firm Co-operation**, *Entrepreneurship & Regional Development*, v. 14 (4), p. 337-353, 2002.

DHANARAJ, C.; BEAMISH, P. W. A resource-based approach to the study of export performance. **Journal of Small Business Management**, v. 41, n. 3, p. 242-261, 2003.

DIERICKX I.; COOL K. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. **Management Science**, v. 35, p. 1504-1511, 1989.

DOSI, G. **Technical Change and Industrial Transformation**. London: McMillan, 1984.

DUNNING, J. H.; VAN HOESEL R.; NARULA, R. **Third world multinationals revisited: new developments and theoretical implications**, 1997.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988.

_____. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. **International Business Review**, n.9, 2000.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1998.

EDQUIST, C.; MCKELVEY M. **Systems of Innovation: Growth, Competitiveness and Employment**. Chletenham: Edward Elgar, 2000.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EUSEBIO, R.; RIALP A. **Innovación Tecnológica y Resultado Exportador: Un Análisis Empírico Aplicado al Sector Textil-Confección Español**, University of Barcelona. Spain, 2002.

ERRAMILLI, M. K; RAO, C. P. Choice of foreign market entry mode by service firms. **Management International Review**, v. 30, n. 2 , p. 135-50, 1990.

FAHY, J. **A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment**. *International Business Review*, v. 11, n. 1, p. 57-77, 2002.

FERNÁNDEZ-SÁNCHEZ, E. **Estrategia de innovación**. Spain. Thomson, 2005.

FILIPESCU, D.A. **Innovation and Internationalization. A focus on the Spanish Exporting Firms**. Doctoral Programme “Creation, Strategy and Management of the Firm”. Universitat Autònoma de Barcelona, Spain, 2007.

FISCHER, T. Mestrado Profissional como Prática Acadêmica. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 2, n. 4, p. 24-29, jul. 2005.

FORLANI, D.; PARTHASARATHY, M.; KEAVENEY, S. Managerial risk perceptions of international entrymode strategies: The interaction effect of control and capability. **International Marketing Review**, Vol. 25 No. 3, 2008.

FREEMAN, J; BOEKER, W. The ecological analysis of business strategy. **Strategy and Organization**. p. 64–77, 1984.

FREEMAN, C.; PEREZ C. **Structural Crises of Adjustment: Business Cycles and Investment Behavior**, in *Technical Change and Economic Theory*, England: London Pinter, 1988.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, 3, 1991.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOY, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B (org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HANSEN, G.; WERNERFELT, B. Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors, **Strategic Management Journal**, 10, p. 399-411, 1989.

HELPHAT C.E.; LIEBERMAN M.B. The birth of capabilities: market entry and the importance of pre-history. **Industrial and Corporate Change**, v.11(4), p. 725–760, 2002.

HENDERSON, R.; CLARK K. **Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms**, *Administrative Science Quarterly*, v. 35 (1), p. 9-30, 1990.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. 7. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HURLEY, R.F.; HULT G.T.M. **Innovation, Market Orientation, and Organisational Learning: An Integration and Empirical Examination**, *Journal of Marketing*, v. 62 (3), p. 42-54, 1998.

INFOCONSULT. Decreto 3665/2000. Disponível em: <http://www.infoconsult.com.br/legislacao/decreto/2000/decreto_3665_2000.htm>. Acesso em: 4 abr. 2014.

_____. Resolução Camex 88/2010. Disponível em: <http://www.infoconsult.com.br/legislacao/resolucao_camex/2010/r_camex_88_2010.htm>. Acesso em: 4 abr. 2014.

JACOBSEN, R. The persistence of abnormal returns, **Strategic Management Journal**, p. 415–430, 1988.

JAVIDAN, M. Core competence: what does it mean in practice? **Long Range Planning**, v. 31, n. 1, p. 60-71, 1998.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign markets commitments. **Journal of International Business Studies**, p. 23-32, Spring, 1977.

_____. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, Hampshire, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

_____. **Building a model of firm internationalisation**. In: BLOMSTERMO, A. e SHARMA, D. D. (Eds.). **Learning in the internationalization process of firms**. Cheltenham: Edward Elgar, 2003.

_____. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v.40, p. 1411-1431, 2009.

KAFOUROS, M.I.; BUCKLEY, P.J.; SHARP, J.A.; WANG, C., **The role of internationalization in explaining innovation performance**, Universities of Leeds, Sheffield and York, v. 28, p. 63-74, 2008.

KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C.: **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2000.

KNIGHT, G.A.; CAVUSGIL S.T. **Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm**, *Journal of International Business Studies*, v. 35 (2), p. 124-141, 2004.

LAM, L. W; WHITE, L. P. An adaptative choice model of the internationalization process. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 7, n. 2, p. 105-134, April, 1999.

LEARNED, E. P.; CHRISTENSEN. C. R.; ANDREWS, K.; GUTH, W. D. **Business policy**, 1965.

- LECERF, M.A. Internationalization and Innovation: The Effects of a Strategy Mix on the Economic Performance of French SMEs, **International Business Research**, v. 5, n. 6; June, 2012.
- LEITE, P.V.; PRIMO, M.M. Cadeias globais: uma contribuição da RBV no processo de internacionalização. **Produto & Produção**, v.15, n. 1, p. 10-21, 2014.
- LEONIDOU, L.; KATSIKEAS C. S. The export development process: an integrative review of empirical models. **Journal of International Business Studies**, v.27, n.3, p.517-551, jul-sep 1996.
- LIANG X.; MUSTEEN M.; DATTA D.K., **Strategic Orientation and the Choice of Foreign Market Entry Mode: An Empirical Examination**. *Management International Review*, v. 49, p. 269-290, 2009.
- LÓPEZ R.; GARCÍA R. **Technology and Export Behavior: A Resource-Based View Approach**, *International Business Review*, v. 14 (5), p. 539-557, 2005.
- LUNDEVALL, B.A. **National Systems of Innovation: Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning**. England: London Printer, 1992.
- MAGRETTA, J. **Entendendo Michel Porter: O guia essencial da competição e estratégia**. São Paulo: HSM, 2012.
- MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MANSFIELD, E. **The Economics of Technological Change**. London: Longman, 1968.
- MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1991.
- MASON, E. S. Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise. **American Economic Review**, 1939.
- MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- MEYER, K.E.; ESTRIN S.; BHAUMIK S.K.; PENG M.W., **Institutions, Resources and Entry Strategies in Emerging Economies**, *Strategic Management Journal*, v. 30, p. 61-80, 2009.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**. 2nd ed. **Thousand Oaks: Sage Publications**, 1994.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MOLERO, J. **Patterns of Internationalization of Spanish Innovatory Firms**, *Research Policy*, v. 27 (5), p. 541-558, 1998.

_____, J.; BUESA M.; FONFRÍA A. **The Internationalization of SMEs Innovatory Firms in the Southern European Economies**. Conference on: EU Integration in the Context of Globalization. South Bank University, London. England, 1998.

MORAES, R.; **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MOREIRA, M. Z.; FORTE, S. H. Competitividade internacional baseada em recursos - estudo da relação entre os recursos e as estratégias de internacionalização nas maiores empresas exportadoras do setor calçadista brasileiro. **Internext Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 1, n. 1, p. 77-102, jul./dez. 2006.

MORSCHETT, D.; KLEIN, H.S.; SWOBODA, B., **Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice?**, Journal of International Management, v.16, p. 60-77, 2010.

NASSIMBENI, G. Local manufacturing systems and global economy: are they compatible? The case of the Italian eyewear district. **Journal of Operations Management**, v. 21, p. 151-171, 2003.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge – creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation**, 5. Ed., Porto Alegre, Oxford University Press, 1995.

NSSF Report Industry **Reference Guide**: National Shooting Sports Foundation. Disponível em <<http://www.nssf.org/>>. Acesso em: 15 mar. 2015.

OECD. **Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data**, Oslo Manual, Paris, 1997.

O'FARRELL, P.N.; WOOD, P.A.; ZHENG, J. Internationalization of business services: an interregional analysis. **Regional Studies**, v. 30, n. 2, p. 101-118, 1996.

PAIVA, E. L.; ROTH, A. V.; FENSTERSEIFER, J. E. Organizational knowledge and the manufacturing strategy process: A resource-based view analysis. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 1, p. 115-132, 2008.

PAVITT, K. **Sectorial Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory**, Research Policy, v. 13 (6), p. 343-374, 1984.

PENG, M. W. **The resource-based view and international business**. Journal of Management, v. 27, n. 6, p. 803, 2001.

PENROSE, E. **The theory of growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.

_____. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas-SP: Editora da Unicamp, 2006.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-188, 1993.

PLATT, Gabriel. **A importância da análise competitiva no planejamento estratégico de marketing**. 2013. Disponível em: < <http://knowtec.com/artigos/a-importancia-da-analise-competitiva-no-planejamento-estrategico-de-marketing/>>. Acesso em: 29 dez 2014.

POLÍCIA FEDERAL. Cartilha de armamento e tiro. Disponível em: <<http://www.dpf.gov.br/.../Cartilha%20de%20Armamento%20e%20Tiro.do...>>. Acesso em: 5 abr. 2014.

POLÍCIA FEDERAL. Tabela utilizada pela Polícia Federal sobre a classificação das armas. Disponível em: <www.criminal.caop.mp.pr.gov.br/.../TABELA_CLASSIFICACAO_D...>. Acesso em: 5 abr. 2014.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980.

_____. The contributions of industrial organization to strategic management. **Academy of Management Review**, 6, 1981.

_____. **Competitive Advantage**. New York: Free Press, 1985.

_____. **A Vantagem Competitiva das Nações**, Campus, Rio Janeiro, Campus, 1989.

_____. What is strategy? **Harvard Business Review**, 74, 1996.

_____. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTO, P. Jornal (TRIBUNA). **Controle de armas é a solução**. Disponível em <<http://atdigital.com.br/analiseeconomica>> Acesso: 15 mar.2015.

PRASHANTHAM, S. **Toward a Knowledge-Based Conceptualization of Internationalization**, Journal of International Entrepreneurship, v. 3 (1), p. 37-52, 2005.

REID, S. D. Firm internationalization: transaction costs & strategic choice – **International Marketing Review** – winter – pp. 44-56, 1983.

RIALP, A.; RIALP J., URBANO D.; VAILLANT Y. **The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research**, Journal of International Entrepreneurship, v. 3 (2), p. 133-171, 2005.

ROESCH, S. M.; **Projetos de estágios e de Pesquisa em Administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROOT, F.R. **Entry Strategies for international markets**. San Francisco: Jossey-bass, 1994.

ROSSIUSA. Disponível em: <<http://www.rossiusa.com/>>. Acesso em: 22 dez. 2014.

ROTH, K. **Managing international interdependence: CEO characteristics in a resource-based framework**. The Academy of Management Journal, v. 38, n. 1, p. 200-231, 1995.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 2000.

RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. Strategic management and economics. **Strategic Management Journal**, 12: 5-30, 1991.

ROTHWELL, R. **Towards Fifth Generation Process Innovation**, International Marketing Review, v.11 (1), p. 7-31, 1994.

RUZZIER, M.; HOJNIK J.; LIPNIK A., **Relationship between innovation and internationalization Of Slovenian internationalized companies**, Industry, Science and Policy Makers for Sustainable Future, Proceedings of the 14th Management International Conference, Koper, Slovenia, 21-23 November, 2013.

SANTINI, Daniel. **A difícil cobertura sobre a indústria de armas no Brasil**. Disponível em: <http://www.observatoriodaimprensa.com.br/news/view/_ed680_a_dificil_cobertura_sobre_a_industria_de_armas_no_brasil/>. Acesso em: 23 dez 2014.

SCHUMPETER, J.A. **The Theory of Economic Development**. Cambridge: Cambridge University Press, 1934.

_____. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

_____. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SEERAT, F. **Formation and internationalization of it firms of pakistan: a resource based view**. Business and Management Review, v. 1, n. 10, p. 65-81, 2011.

SERTEK, Paulo. et al. **Administração e Planejamento Estratégico**. Curitiba: Ibplex, 2011.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2000.

SHARMA, V. M.; ERRAMILI, M. K. Resource-based explanation of entry model choice. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 12, n. 1, winter 2004.

SHIN, H.; COLLIER, D.A.; WILSON, D.D. Supply management orientation and supplier/buyer performance. **Journal of Operations Management**, v. 18, p. 317-333, 2000.

SHOOTINGTIMES. "*Taurus Big-Bore Double Feature*". Disponível em: <<http://www.shootingtimes.com/>>. Acesso em: 22 dez. 2014.

SIMON, R. Jornal (Estadão Internacional). **Empresa brasileira já é a quarta distribuidora de armas nos EUA**. Disponível em <http://www.estadao.com.br/noticias/internacional>>. Acesso em: 15 mar.2015.

SMALL ARMS SURVEY. **Big Business: Products and Producers**. Disponível em: <http://www.smallarmssurvey.org/fileadmin/docs/A-Yearbook/2001/en/Small-Arms_Survey-2001-Chapter-01-EN.pdf>. Acesso em: 23 dez 2014.

TAURUSARMAS. Disponível em: <<http://www.taurusarmas.com.br/>>. Acesso em: 6 abr. 2014.

TAURUSUSA. Disponível em: <<http://www.taurususa.com.br/>>. Acesso em: 22 dez. 2014.

TAURUSRI. Disponível em: <<http://www.taurusri.com.br/>>. Acesso em: 21 abr. 2014.

TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Working Paper**, 1992.

TEECE, D.J.; PISANO, G. & SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, 509-533, 1997.

TERZIOVSKI, M. **Achieving Performance Excellence through an Integrated Strategy of Radical Innovation and Continuous Improvement**, *Measuring Business Excellence*, v. 6 (2), p. 5-14, 2002.

TUSHMAN, M.L.; ANDERSON P. **Technological Discontinuities and Organizational Environments**, *Administrative Science Quarterly*, v. 31 (3), p. 439-65, 1986.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, p. 191-207, 1966.

VERONA, G.; RAVASI, D. Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation. **Industrial and Corporate Change**, v. 12, n. 3, p. 577-606, 2003.

VEUGELERS, R.; CASSIMAN B. **Make and Buy in Innovation Strategies: Evidence from Belgian Manufacturing Firms**, *Research Policy*, v. 28 (1), p. 63-80, 1999.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

VPC -Violence Policy Center. **The Militarization of U.S. Civilian Firearms Market**. Jun. 2011.

WESTHEAD, P.; WRIGHT, M.; UCBASARAN, D. The internationalization of new and small firms: a resource-based view. **Journal of Business Venturing**, v. 16, p. 333-358, 2001.

WERNERFELT, B. A Resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, n.2, p.171, 1984.

WIEDERSHEIM-PAUL, F.; OLSON, H.; WELCH, L. Pre-export activity: the first step in internationalization. **Journal of International Business Studies**, Hampshire, v. 9, n. 1, p. 47-58, 1978.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: Free Press, 1975.

_____. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1996.

WILK, E. de O.; FENSTERSEIFER, J. E. Use of resource-based view in industrial cluster strategic analysis. **International Journal of Production and Operations Management**, v. 23, n. 9, p. 995-1009, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de Caso, Planejamento e Métodos**. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

_____. **Estudo de Caso: Planejamento e método**. 4ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

WIND, J.; MAHAJAN V. **Issues and Opportunities in New Product Development: An Introduction to the Special Issue**, Journal of Marketing Research, v. 34 (1), p. 1-12, 1997.

YOUNG, S.; HAMMILL, J.; WHEELER, C.; DAVIES, J. **International Market Entry and Development: Strategies and Development**. Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf, 1989.

APÊNDICE – Instrumento de Pesquisa**ROTEIRO DE ENTREVISTA****A INOVAÇÃO COMO RECURSO NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS
BRASILEIRAS: O CASO DO REVÓLVER *THE JUDGE* NO MERCADO NORTE-
AMERICANO**

Entrevistado: _____

Cargo: _____

Data: ___/___/___ Horário início: _____ Horário término: _____

PERGUNTAS:**Objetivo Geral:**

O propósito deste trabalho foi de avaliar se a inovação como recurso no processo de internacionalização do revólver *The Judge* gerou vantagem competitiva no mercado norte-americano da empresa Forjas Taurus, sob a ótica da Visão Baseada em Recursos.

Objetivos Específicos:

a) Apresentar o processo de internacionalização do revólver *The Judge*, seus recursos e ambiente de mercado:

- 1) Descreva como é a sua experiência profissional da Forjas Taurus.
- 2) Qual é o seu nível de envolvimento no processo de internacionalização da Forjas Taurus?
- 3) Os recursos que a empresa dispõe são suficientes para manter vantagem competitiva sustentável na comercialização do revólver *The Judge* no mercado norte-americano?
- 4) Existem produtos substitutos e/ou concorrentes ao revólver *The Judge* no mercado norte-americano que possam oferecer os mesmos atributos deste modelo?

b) Identificar o modo de entrada da Forjas Taurus no mercado norte-americano:

- 5) Como iniciou o desenvolvimento, a produção e a comercialização do revólver *The Judge* no mercado norte-americano?
- 6) Qual foi a estratégia adotada para a inserção do revólver *The Judge* no mercado norte-americano?
- 7) Existem exigências por parte do governo norte-americano que limite as importações de armas leves nos Estados Unidos?

c) Examinar como a inovação de produto, como recurso da Forjas Taurus, influenciou no processo de internacionalização do revólver *The Judge* no mercado norte-americano:

8) Qual é o diferencial do revólver *The Judge* que permite mantê-lo com uma significativa participação no mercado norte-americano desde o seu lançamento?

9) Para se sustentar no ramo de fabricação de armas de fogo leves, como o revólver, é necessário produzir e comercializar em larga escala?

d) Verificar até que ponto a inovação do revólver *The Judge* gerou vantagem competitiva no mercado norte-americano:

10) A que você atribui os sucessos de vendas do revólver *The Judge* no mercado norte-americano?

11) No mercado norte-americano atualmente existem concorrentes que demonstram o mesmo nível de tamanho e recursos para a produção e comercialização de um modelo similar ao *The Judge*?