

Adoption of e-business understood as Innovation: Case Studies in Brazilian Multinational Industry versus Foreign Capital Multinational

Adoção do e-business entendida como Inovação: Estudos de Caso em Indústria Multinacional Brasileira versus Indústria Multinacional de Capital Estrangeiro

Abstract

The objective of this research was to understand the changes caused by the adoption of e-business in the large multinational companies that operated in the physical world and began to act in the virtual world, understanding the needs that led to this adoption. Method: multi case study with two companies: a national industry ("A") and another subsidiary of developed country ("B"). Results: motivations: both cited the increase in revenue, but "B" highlighted alignment with global strategy focused on innovation and e-business as a "showcase" to show the innovative facet of the company. Logistic transformation: "A" hired logistics operator, "B" adapted internally developed logistics, benefiting from the knowledge of the matrix.

Resumo

O objetivo dessa pesquisa foi entender as mudanças ocorridas nas grandes indústrias multinacionais que atuavam no mundo físico e que passaram a atuar no mundo virtual, pela adoção de *e-business*, entendendo as necessidades que levaram a essa adoção. Método: estudo multicaso com duas empresas: uma indústria nacional ("A") e outra subsidiária de país desenvolvido ("B"). Resultados: motivações: ambas citaram o aumento de receitas, porém "B" destacou o alinhamento com estratégia global focada em inovação e *e-business* como "vitrine" para mostrar a faceta inovadora da empresa. Transformações logísticas: "A" contratou operador logístico; "B" desenvolveu logística adaptada internamente, beneficiando-se do conhecimento da matriz.

1 Introdução

A maioria das grandes indústrias estabelecidas no Brasil iniciou-se no "mundo físico" e não possuía atividades no "mundo virtual", quando do surgimento da ferramenta Internet. Entretanto, com o advento da internet como ferramenta de negócio, muitas empresas começaram a entender que esse instrumento poderia ser uma maneira de alavancar seus negócios, levando as empresas à necessidade de adaptações à operação no mundo virtual, possibilitando expansão de suas fronteiras comerciais.

Turban et al. (2006) conceituam "*e-business*" como atividades que utilizam a Internet para comercialização (compra e/ou venda), serviços ao consumidor, colaboração com parceiros comerciais e condução de transações dentro da organização.

Uma das grandes inovações que a Internet propiciou foi a desintermediação: grandes indústrias que antes não se conectavam ao seu cliente final diretamente, necessitando de intermediários para tal, agora podem fazê-lo. Mehta e Shah (2011) identificam várias razões para a incorporação do *e-business* como um novo canal de distribuição das

empresas, dentre elas destacando-se a expansão geográfica e a maior exposição nos mercados atuais.

O *e-business* vem crescendo nos últimos anos: dados do Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística – IBOPE (2012) mostram que o número de brasileiros que acessa a internet chegou a 79,9 milhões, no quarto trimestre de 2011, tendo havido um crescimento de 8% em relação ao mesmo período de 2010.

O site *ecommerce* (2011) informa que no Brasil existe uma clara tendência de incremento das vendas nesse segmento, e que desde 2008 o faturamento do *e-business* cresceu 30% a.a, devendo manter-se nesse patamar pelos próximos três anos. O site *Internet World Statistics* (2011) revela que o Brasil conta hoje com 76 milhões de usuários de internet, apontando um crescimento de 900% em relação ao ano de 2000.

Diante da vasta gama de transações referentes ao *e-business*, talvez uma das mais conhecidas seja o *business-to-consumer* (B2C), ou seja, negócios entre empresas e consumidores finais, prática também conhecida como comércio eletrônico. Tigre e Dederick (2003) afirmam que o *e-business* tem-se tornado um instrumento cada vez mais usado pelas organizações tradicionais como forma de complementar seus negócios.

Ao adotar a prática do *e-business*, mais especificamente, do comércio eletrônico, as indústrias estabelecem um processo de inovação referente à implantação de novas ideias em um dado contexto e presumem interações coletivas (STERNBERG; PRETZ; KAUFMAN, 2003). Porter (2001) afirma que a questão não é se as empresas devem ou não utilizar a Internet para fazer negócios, mas como utilizá-la se a empresa quiser se manter competitiva e para isso o desafio em se ter uma estrutura organizacional apropriada para atender a essa demanda surge como questão chave.

Várias empresas do mundo real estão tentando transformar suas estruturas para dar suporte a um modelo de negócios virtual, conforme afirmam Kalakota e Robinson (2004). Muito já foi estudado sobre empresas de varejo atuando no mundo eletrônico, porém, é menos explorado o tema da indústria utilizando-se do B2C como forma de contato direto com seu cliente final: essa nova operação para as indústrias traz impactos sobre diversas áreas da empresa: ao ocorrer a desintermediação, tarefas que antes eram delegadas a seus intermediários, como a entrega do produto ao consumidor final devem ser tratadas pela indústria, que não possuía essa competência antes do uso da Internet para tal. As indústrias quando adotam o B2C também precisam se adequar quanto à questão dos volumes de mercadorias, já que na logística tradicional onde as indústrias vendem para atacadistas e distribuidores, os volumes expedidos tendem a ser grandes e quando a logística passa a servir ao *e-business* é necessária adaptação para o atendimento de pequenos volumes, operação bastante complexa para as indústrias que não operavam no mundo virtual.

Nesse contexto, essa pesquisa teve como **objetivo** entender as mudanças causadas pela adoção de *e-business*, mais especificamente, do comércio eletrônico (relação B2C), em grandes indústrias multinacionais que atuavam no mundo físico e que passaram a atuar no mundo virtual, bem como entender as necessidades que levaram a essa adoção. O foco das mudanças estudadas concentrou-se naquelas que ocorreram na estrutura organizacional das empresas estudadas, dado o papel relevante da forma como a empresa se organiza para melhor aproveitar as oportunidades de *e-business*, e nas transformações ocorridas na logística dessas empresas, uma vez que, se com o *e-business* ocorrem avanços significativos nas transações comerciais, por outro lado,

conforme Barlow et al. (2004), o mesmo não acontece com o fluxo logístico, sujeitando os consumidores do B2C tanto aos novos gargalos logísticos que surgiram quanto àqueles já existentes no processo normal de distribuição. Segundo Fuchs e Fleury (2003), a entrega fracionada ao cliente do B2C é reconhecidamente um dos maiores desafios das empresas, tanto devido à abrangência geográfica quanto à obrigatoriedade de entregar o produto diretamente na casa do consumidor.

Para atender aos objetivos propostos, foram estudadas duas empresas industriais multinacionais: uma proveniente de país estrangeiro desenvolvido e atuante no Brasil como subsidiária e outra de origem nacional, nascida no Brasil. As empresas escolhidas além de serem multinacionais de grande porte, carregam uma diferença: a empresa nacional é a matriz, enquanto que a multinacional estrangeira é uma subsidiária. Com essa escolha, irá se verificar se há diferenças na adoção da inovação pelo fato de serem matriz e subsidiária. No caso da matriz o processo do *e-business* será totalmente novo, enquanto que para a subsidiária será um *roll out*, uma vez que a matriz já implementou esse processo em outros países e por isso possui conhecimento e experiência obtidos fora do Brasil.

De acordo com Stal e Campanario (2011), o interesse acadêmico pelas empresas multinacionais brasileiras de capital nacional é relativamente recente, não mais que duas décadas. Ainda segundo esses autores, existem dezenas de estudos focalizando empresas do sudeste asiático e muito poucos sobre empresas latino-americanas, justificando o estudo de uma multinacional brasileira na adoção de tal inovação.

2 Revisão da Literatura

Este tópico apresenta a fundamentação teórica na qual essa pesquisa está embasada, inicialmente abordando o conceito de *e-business*, entendido como inovação, e como esta inovação se relaciona aos conceitos de estrutura organizacional e logística, seguido pelo conceito de multinacional brasileira e estrangeira.

Turban et al. (2006) observam que a origem do *e-business* data da década de 1970, a partir da transferência de dados, mais comumente conhecida como *electronic data interchange* (EDI). Afirmam esses autores que a essas aplicações iniciais seguiram-se outras, desde negociações de ações até compra de passagens aéreas.

Mishra (2010) afirma que o *e-business* está se tornando um dos melhores meios para conduzir os negócios. No entanto, as empresas em países emergentes ainda lutam para desenvolvê-lo de forma sustentável e, muitas vezes, precisam modificar suas estruturas internas a fim de promoverem essa inovação. O *e-business* é uma fusão de processos comerciais, aplicações empresariais e estrutura organizacional, necessária para criar ou incrementar o modelo tradicional da empresa (KALAKOTA; ROBINSON, 2004).

O *e-business* no Brasil se difundiu inicialmente nas transações financeiras e no interior de redes de empresas com suporte para essa funcionalidade (TIGRE; DEDRICK, 2003). Com a difusão da internet, o *e-business* se estendeu para consumidores finais, elevando o faturamento das empresas, bem como a quantidade de consumidores que utiliza esse canal para adquirir produtos e serviços.

Como nesse trabalho a adoção do *e-business* é entendida como uma inovação para a indústria adotante, cabe definir o que se entende por inovação e sua adoção. Rogers (1995) define como inovação uma idéia ou objeto, que é identificado pelo indivíduo como algo novo. O processo de desenvolvimento de inovação consiste em todas as decisões e atividades, bem como seus respectivos impactos que acontecem diante de

uma necessidade ou um problema, através da pesquisa, desenvolvimento e comercialização de uma inovação. No Manual de Oslo (OCDE, 2005), a inovação é uma visão baseada em conhecimento e concentra-se em processos interativos por meio do qual o conhecimento é criado e trocado dentro de empresas e entre empresas. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) definem inovação como um processo de mudança movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas. Esses autores a definem em quatro categorias distintas, a saber: Inovação de produto; de processo; de posição e de paradigma – para o presente estudo, pode-se considerar a adoção de *e-business* como uma inovação em processo.

Nas empresas multinacionais, as inovações podem ser transferidas entre as empresas subsidiárias, da matriz para subsidiárias e vice-versa. Sendo assim, as multinacionais desenvolvem três tipos de competências organizacionais capazes de contribuir para a difusão da inovação, na visão de Dunning (1993): Competências locais; Competências não locais; Competências específicas. As competências são importantes para a difusão da inovação entre as subsidiárias, pois capacitam as empresas na criação ou adaptação da inovação em seu ambiente local. As subsidiárias que adaptam as inovações transferidas da matriz são criadoras de inovações locais, as que desenvolvem inovações, mas tem dificuldade para transferir para a matriz, ou vice-versa, são criadoras de inovações específicas e, finalmente, as subsidiárias que adaptam ou desenvolvem inovações e conseguem fazer com que sejam reconhecidas são criadoras de inovações não locais. Segundo Oliveira Jr., Boehe e Borini (2009), quanto maior for a autonomia, maior será o poder de decisão e a capacidade das subsidiárias desenvolverem iniciativas para inovação. As multinacionais estrangeiras possuem marcas conhecidas, processos de inovação experimentados em outros países, tecnologias sofisticadas, sistemas de gestão eficientes, além de recursos financeiros captados nem sempre do país em que se instalam, pois buscam sempre juros menores, além de redes de fornecedores e distribuição e logística eficazes (KHANNA; PALEPU, 2006).

Segundo Khanna e Palepu (2006), por outro lado, as multinacionais nacionais de países emergentes, possuem deficiências institucionais que consistem na falta de sistemas de inovação e de regulamentação eficientes, bem como ambiente político e econômico voláteis e consumidores exigentes, porém sensíveis a preços, dificuldades que uma gestão da inovação eficiente poderia mitigar. Na subsidiária atuando no país emergente, pode haver transferência de conhecimento desde a matriz localizada em país desenvolvido, dado ser o valor do conhecimento particularmente alto, sendo que os mercados estrangeiros dão acesso a novas ideias e estímulos que podem ser aplicados em países emergentes onde a multinacional opera (OLIVEIRA JR, 2007). Quando se compara multinacionais nacionais de países emergentes com estrangeiras em seus mercados domésticos, observa-se que as primeiras desenvolvem competências, habilidades e confiança que lhes permitem competir com as empresas estrangeiras (STAL; CAMPANARIO, 2011) e, conseqüentemente, tornam-se mais competitivas no mercado em que atuam.

Quanto às transformações que podem ocorrer na estrutura organizacional das empresas que adotam uma inovação, no caso, o *e-business*, Vasconcellos e Hemsley (2003) afirmam que a velocidade das mudanças e o aumento da complexidade do ambiente nas últimas décadas, tornou necessário o desenvolvimento de estruturas que pudessem responder de forma eficaz a essas mudanças.

Durante longo tempo, um conjunto de formas estruturais foi utilizado pelos mais

variados tipos de organizações. Essas estruturas foram definidas como o resultado de um processo através da qual a autoridade é distribuída às atividades de todos os níveis, desde os mais baixos até a alta administração, as responsabilidades são especificadas e um sistema de comunicação é desenhado permitindo que as pessoas inseridas nessa estrutura realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para atingir os objetivos das empresas (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2003).

Em termos de estrutura organizacional, Costa et al. (2010) afirmam que estruturas sem muitos níveis hierárquicos que se orientam por equipes multifuncionais são mais adaptáveis aos ambientes mutáveis que busquem por inovações.

Quanto ao impacto da adoção de *e-business* sobre a logística das empresas adotantes, Bornia et al (2006) afirmam que, em virtude dessa nova era econômica onde cada acesso à Internet pode resultar em uma nova compra, a logística serve ao *e-business* como uma atividade de valor e as empresas que utilizarem essa estratégia podem obter vantagens competitivas possibilitando sua sobrevivência e retorno financeiro.

Segundo Coelho e Cristo (2007), o *e-business* B2C necessita de uma logística diferenciada com características particulares e que não estão presentes na tradicional, como, por exemplo, a integração entre a informação e disponibilidade de determinado produto no *site* (*front end*) e a real disponibilidade desse produto em estoque (*back office*). Na logística tradicional, pensa-se em um bem material como uma posição física bem estabelecida; já, na virtual, o importante é o produto estar disponível quando necessário. Segundo Alves et al (2005), enquanto os sistemas logísticos tradicionais são desenvolvidos para atender o comércio entre empresas com pedidos de grande volume, cuja maioria das entregas são realizadas em centros de distribuição ou em lojas, a logística do comércio virtual se caracteriza por um grande número de pequenos pedidos, geograficamente dispersos e entregues de forma fracionada, resultando em baixa densidade demográfica e altos custos para entrega (ALVES et al., 2005). O *e-business* B2C necessita de uma logística diferenciada com características particulares e que não estão sendo supridas pela logística tradicional. Na verdade, sua logística apresenta, de certa maneira, os mesmos conceitos da tradicional, mas voltados para as características de um ambiente de *e-business* (BORNIA et al., 2006). A adaptação pode ser considerada uma inovação para essas empresas que não nasceram em um ambiente virtual, mas que pretendem ingressar nesse modelo para atendimento a clientes que outrora não eram alcançados.

3 Método de Investigação

A pesquisa empreendida teve caráter exploratório, de natureza qualitativa, utilizando-se do método de estudo de casos múltiplos, no qual as empresas estudadas tiveram suas informações reveladas por meio de entrevistas utilizando questionários semiestruturados e de documentos disponibilizados pelas empresas, além da observação dos *sites* das mesmas, possibilitando então, a triangulação dos dados. Vieira (2004), afirma que a pesquisa qualitativa tem sido utilizada em alguns campos específicos dos estudos de ciências sociais aplicadas, podendo ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises de dados qualitativos, caracterizada pela não utilização de instrumentos estatísticos para análise de dados. Conforme Yin (2003), o método qualitativo permite que o pesquisador tenha uma visão geral dos eventos dentro de um contexto da vida real, sendo apropriada sua utilização em pesquisas em que se tenta entender fenômenos sociais complexos. Tendo em vista o objetivo deste trabalho, que procurou entender as transformações causadas pela adoção de *e-business*, mais

especificamente, do comércio eletrônico (relação B2C), por grandes indústrias multinacionais que atuavam no mundo físico e que passaram a atuar no mundo virtual, bem como entender as motivações para essa adoção, a opção pela pesquisa exploratória de caráter qualitativo mostrou-se adequada. O método escolhido para essa investigação exploratória foi o estudo de casos múltiplos, que permitiu a comparação entre as empresas participantes desse estudo sobre como inovaram, seus processos para adaptação, e as dificuldades e diferenças encontradas pelas empresas na adoção da inovação.

As indústrias escolhidas para essa pesquisa foram selecionadas por serem multinacionais; uma de país emergente (Brasil) e outra de país desenvolvido e por serem grandes indústrias que vendem diretamente ao consumidor através do e-business (B2C), o que restringiu bastante o universo da pesquisa, dado que são poucas as indústrias no Brasil que vendem diretamente ao cliente final através da Internet. A comparação entre as empresas de origem diferente se faz pertinente, pois quer se investigar se a filial da matriz estrangeira atuando no Brasil pode se beneficiar de conhecimento advindo de experiência da matriz. As empresas entrevistadas não pertencem ao mesmo segmento, porém caracterizam-se por produção de bens de consumo e por possuírem *site* próprio na Internet, onde realizam vendas diretas ao consumidor final, uma vez que não foram encontradas multinacionais com origem de capital diverso (nacional e estrangeiro) do mesmo ramo, que comercializassem seus produtos diretamente pela Internet. Coleta de Dados: foram utilizadas entrevistas semiestruturadas e documentos (fornecidos pelas empresas, artigos de jornal e revistas, *site* das empresas, artigos acadêmicos sobre as empresas). Em se tratando das entrevistas semiestruturadas, foram entrevistados nove funcionários da empresa “A” e oito funcionários da empresa “B” com cargos como: Diretor de Varejo; Gerente de Marketing ;Gerente de E-business ;Gerente Comunicação Novas Mídias ;Gerente de Distribuição ;Gerente de Transportes ; Operador de Centro de Distribuição; Gerente de Supply Chain; Gerente de Novos Negócios, dentre outros. As entrevistas tiveram duração aproximada de 1 hora e as pessoas foram indicadas pelas próprias empresas como sendo as mais qualificadas para atendimento aos objetivos dessa pesquisa. Dados complementares foram obtidos através de contatos telefônicos posteriores, além de intensa troca de e-mails para esclarecimento de alguns detalhes. A análise de dados consistiu em examinar, categorizar, classificar ou, do contrário, recombinar as evidências qualitativas para tratar as proposições finais da pesquisa (YIN, 2003). Não foram utilizados procedimentos estatísticos para a análise dos dados já que toda a pesquisa foi pautada na abordagem qualitativa (GODOY, 2006). Como o tipo de investigação deste estudo teve caráter exploratório, não houve intenção de estabelecer correlações entre variáveis.

4 Resultados e Análises

Esse tópico irá apresentar os resultados encontrados, apresentando as empresas estudadas e indicando as evidências que puderam ser analisadas à luz da teoria de forma a atender aos objetivos pretendidos.

Implantação de e-business na Empresa “A”

A empresa de capital nacional, referida nesta pesquisa como empresa “A” é a maior empresa de calçados da América Latina em unidades produzidas, faturou, em 2011, R\$ 3 bilhões, sendo R\$ 2,5 bilhões no mercado local. Ela é detentora de 16%, em calçados; e 55%, em sandálias de borracha. Conta com 12.000 funcionários no Brasil, e por volta

de 5.000, no exterior. Como a empresa estava direcionada a vender grandes volumes ao segmento atacado, às lojas de departamento ou varejo, ela não possuía conhecimento de como vender diretamente ao consumidor final pelo *e-business*: “[...] a empresa nunca antes vendeu diretamente ao consumidor e isso foi uma mudança em nossos processos [...]”, conforme afirmado pelo gerente de *marketing*. Áreas técnicas, como a área de Tecnologia da Informação, tiveram a necessidade de contratar consultorias para desenvolverem o *site* e, posteriormente, houve a contratação de pessoal especializado para a gestão do *e-business*. A ideia de adotar o sistema de *e-business* partiu da própria empresa e foi desenvolvida toda no Brasil. O desenvolvimento do *site* brasileiro serviu como referência para a elaboração do *site* de vendas nos Estados Unidos, na Europa e algumas iniciativas de *e-business* no sul da Ásia. Apesar de a empresa contar com unidades fora do país, não houve transferência de conhecimento de outras unidades para o Brasil, e sim a colaboração da unidade brasileira como matriz para o desenvolvimento institucional do *e-business* nas subsidiárias.

Na entrevista, esse fato é evidenciado pelos dados obtidos pelo gerente de *e-business*: “[...] nós trabalhamos juntamente com outras empresas porque *e-business* é um negócio completamente novo que ninguém domina normalmente numa indústria e não raro, também, no varejo físico; é um negócio específico”.

O projeto para desenvolvimento do *e-business* na empresa “A” iniciou-se de maneira planejada em 2007 e foi consolidado em 2009, quando a empresa colocou à disposição do consumidor final duas marcas de seu portfólio. O desenvolvimento do *e-business* como novo canal para o consumidor não foi simples devido ao tamanho da empresa, que possuía grande número de departamentos e pessoas envolvidas, somando-se a falta de capacitação da empresa para adotar essa inovação na época. Além disso, tratava-se de sua segunda experiência em vender produtos diretamente ao consumidor (a primeira ocorreu em 2005, não foi bem sucedida, foi abandonada em 2006 e o projeto de adoção de *e-business* foi retomado em 2007). As entrevistas e relatos obtidos no presente trabalho, referem-se à segunda tentativa da empresa “A” em adotar esse tipo de negócio, iniciada em 2007. Se por um lado o desenvolvimento ocorreu no Brasil, não havia o conhecimento interno necessário na empresa para promover todo o desenvolvimento do *e-business*, pelo fato de ser essa uma atividade nova para a empresa; dessa forma, buscou-se capacitação técnica por meio da contratação de empresas especializadas. Áreas técnicas, como a área de Tecnologia da Informação, tiveram a necessidade de contratar consultorias para desenvolver o *site* e, posteriormente, houve a contratação de pessoal especializado para a gestão do *e-business*.

A matriz brasileira não interferiu na estrutura operacional (armazenagem e distribuição) do *e-business* nos outros países, assim, houve autonomia das subsidiárias para contratação de locais para armazenagem e distribuição. A orientação da matriz estava direcionada ao alinhamento visual e à organização dos produtos e apelos da marca (fotos dos lançamentos, cores e logomarcas), em conformidade com o *site* brasileiro de modo a garantir a preservação da marca.

Na empresa “A”, os departamentos envolvidos nessa adoção entenderam de modo diferente o objetivo para a mesma, além de não haver um alinhamento entre o objetivo da adoção de *e-business* com os objetivos estratégicos da empresa. No entanto, no decorrer das entrevistas, concluiu-se que o real motivo tenha sido aumento das vendas. O processo para desenvolvimento do *e-business* envolveu, inicialmente, executivos de vendas e *marketing* e, num segundo momento, executivos da tecnologia da informação.

O envolvimento da logística na fase de concepção e implantação do projeto de *e-business* na empresa “A” não se deu de forma tão presente como o que ocorreu com a área de TI, conforme revelam as seguintes declarações dos gerentes de transporte e distribuição: “[...] um envolvimento superficial da logística”; “[...] sabemos da importância, mas não houve um envolvimento maior da logística por falta de apropriado conhecimento e reconhecimento da importância do projeto”.

Na estrutura organizacional, a área de *e-business* foi alocada na Diretoria de Varejo, responsável pela gestão das franquias e lojas próprias cujas marcas foram disponibilizadas para o consumidor realizar suas compras pela internet, pelo fato desta ser uma área nova e a própria empresa não saber ao certo qual diretoria ficaria responsável pela gestão; um entrevistado do varejo afirmou faltar um local mais apropriado na estrutura para o *e-business*. Por esse motivo a empresa “A” não tinha uma área preparada, específica para o gestor desse tipo de negócio, aproveitando parte da estrutura já existente. Na empresa “A”, não há um consenso sobre a real necessidade em se conceber o projeto de *e-business*. Os entrevistados de vendas e *marketing* admitiram que o desenvolvimento é originário de suas áreas, quando dizem: “[...] tudo começou em vendas e marketing [...]” ou “[...] eles tiveram a ideia de organizar os produtos e disponibilizar na internet [...]”. Assim, observa-se que os reais motivos para a adoção da inovação são confusos e não há certeza sobre o que motivou essa adoção.

Assim, de acordo com as informações obtidas, fica evidente que os entrevistados da empresa “A” divergiam sobre a necessidade em adotar o *e-business*. Segundo os dados obtidos na pesquisa, essa empresa atuou “de modo amador sem um objetivo definido” que justificasse o desenvolvimento e implantação do *e-business*, conforme alguns relatos dados pelos gerentes de *e-business*, lojas próprias e vendas: objetivos do *e-business*:

[...] um *status* diferenciado para o produto com um ar de sofisticação.

[...] a oportunidade das marcas num meio que hoje cresce aí em torno de dois dígitos a cada ano [...].

[...] o objetivo é disponibilizar ao consumidor um *mix* de produtos que dificilmente ele encontraria na loja comum”.

[...] facilidade para comprar e um lugar onde as pessoas pesquisem informações sobre os produtos [...].

Quanto à logística, na segunda tentativa de implantação de *e-business* pela empresa “A” em 2007, a estrutura organizacional da logística foi chamada de “Distribuição” e foi posicionada na Diretoria de *Supply Chain*. Juntamente com a Logística, a área de Planejamento encontra-se subordinada também a essa Diretoria. A empresa justificou o motivo da área de Logística, aqui chamada de Distribuição, ter ficado na mesma gerência do planejamento pelo fato de ambas serem pertencentes a uma mesma cadeia de operações. Em 2009, o custo do atendimento dos pedidos pelo *e-business* é menor, quando comparado aos pedidos tradicionais, apesar do custo da entrega ser superior. O fluxo logístico para atendimento do pedido se mostra mais vantajoso, quando comparado às despesas para manter uma loja física, que possui despesas adicionais com funcionários, aluguel, impostos, água, energia elétrica, manutenção predial, entre outras.

No modelo do *e-business*, o consumidor, embora não tenha contato físico com o produto, tem à sua disposição mais variedade e, geralmente, a um custo menor. A logística, apesar de ter a importância reconhecida e ser uma área estratégica para o sucesso das atividades relacionadas a esse canal, teve um envolvimento superficial no

processo pelo fato de a empresa optar por terceirizar as atividades logísticas referentes ao *e-business*, contratando um operador logístico para executar a armazenagem, distribuição e entrega dos pedidos. A justificativa dessa terceirização foi o reconhecimento de que a operação logística para *e-business* é um processo totalmente diferente, quando comparado ao que a empresa já tinha, em termos de volume de entrega. Isso pode ser confirmado também por meio do fragmento da entrevista, em que é evidenciada essa constatação, qual seja: “[...] o processo de logística é totalmente diferente de uma loja normal ou as entregas de uma empresa; e o operador contratado possuía o conhecimento necessário”. Os entrevistados das áreas de Marketing e de Logística da empresa “A” afirmaram que os clientes passaram a receber suas encomendas mais rapidamente e, além disso, eles salientaram que o nível de serviço desse terceirizado, é um dos melhores do país quanto à pontualidade de entrega e qualidade dos produtos, em se tratando do estado geral da mercadoria no ato da entrega.

Adoção de e-business na empresa “B”

A empresa de capital estrangeiro, empresa “B”, foi fundada em 1919, na Suécia, atualmente, líder global em eletrodomésticos, vendendo mais de 55 milhões de produtos por ano, em mais de 150 países, a empresa foca em inovação de produtos baseada em extensiva pesquisa de opinião para encontrar as reais necessidades dos consumidores.

Voltada à inovação de produtos e processos, em 2004, adota o B2C sem grandes perspectivas em relação ao incremento do faturamento, e sim com o objetivo maior de implantar uma inovação no Brasil que já vinha sendo praticada em outros países, como, por exemplo, na Itália, sendo então, o objetivo principal para a adoção de *e-business*, um alinhamento dos objetivos da filial com a estratégia global, para que todos os países tivessem os mesmos processos e procedimentos, objetivando maior controle da matriz sobre as operações globais; porém, ao final da implantação também passaram a ter uma visão mais comercial do *e-business*, similar ao da empresa “A”. Nos últimos três anos, o processo é considerado consolidado pela empresa “B”, após um período de transformações em TI (Tecnologia da Informação) e Logística, consideradas áreas essenciais e responsáveis pelo alto desempenho exigido pelos consumidores que preferem o canal de *e-business* para adquirirem seus produtos.

A empresa “B” tem a adoção de inovação como algo extremamente importante, o que foi refletido no comentário do operador do centro de distribuição: “[...] inovação está ‘no sangue’ da empresa [...]”, fazendo parte de sua missão fornecer produtos inovadores, além das expectativas dos consumidores. Entretanto, mesmo a busca por inovação fazendo parte da missão da empresa, houve resistência da filial brasileira para adoção do *e-business* (entendido como inovação), pois, num primeiro momento, esta não era uma oportunidade para aumentar as vendas, mas sim um modelo “sugerido” pela matriz para um alinhamento global com as operações de outros países.

Em relação à estrutura organizacional, no Brasil, a empresa “B” é constituída por cinco diretorias, sendo as de *Supply Chain* e de Vendas responsáveis pela gestão da Logística e *E-Business*. A área de Projetos, localizada fisicamente em Curitiba (PR), está subordinada à Diretoria de *Supply Chain*, sendo esta área responsável pelo desenvolvimento de processos ou procedimentos novos vindos da matriz, ou mesmo, idealizados pela própria subsidiária. Na empresa “B”, houve um planejamento para adoção do *e-business* e a área de Coordenação de Projetos, responsável pelo desenvolvimento e implantação de inovações vindas da matriz, foi quem coordenou todo o processo. Após a implantação, os profissionais dessa área de coordenação não

fizeram parte do *staff* do *e-business*, mas voltaram para a área de projetos, envolvendo-se novamente com novas demandas de desenvolvimento. Conforme dito pelo gerente de projetos e novos negócios: “[...] a empresa adotou essa condição e investiu por ter a cultura da inovação estruturada e não contar com o acaso [...]”.

No desenho final para implantação do *e-business*, os entrevistados disseram que não houve alteração no modelo proposto pela subsidiária brasileira, visto que a matriz aprovou e confiou nos profissionais responsáveis por tal execução, formados por uma equipe multidisciplinar, sendo da área de projetos e também por membros das áreas do *e-business*. Dessa forma, a empresa “B” implantou esse canal de venda eletrônica com uma equipe local sem que fosse preciso contratar terceiros ou consultorias, mas sim com envolvimento de todas as áreas, como a área de logística, a financeira e a de tecnologia da informação, preservando as características locais do país. A empresa “B” atribui grande parte do sucesso da implantação ao apoio dado pelo RH junto às pessoas envolvidas e afetadas pela inovação e pelo uso do *e-business*.

A Logística da empresa “B” atingiu âmbito nacional com forte concentração no Sudeste, em razão de os principais clientes, os grandes magazines, estarem presentes nessa região. Com seis empresas contratadas para entregarem os produtos, a empresa “B” adquiriu relevante experiência na entrega de grandes volumes concentrados em poucos clientes, e até o início do projeto do *e-business* não atendia diretamente o consumidor final. A estrutura operacional interna é a mesma para a logística do *e-business* e para a tradicional, ou seja, na empresa “B”, os profissionais de logística são os mesmos e compartilham a gestão dos diferentes canais. Essa situação é idêntica à verificada nos centros de distribuição, formação de cargas e transportadoras, conforme relato dos entrevistados da área de *e-commerce* e de logística. A primeira transformação ocorrida, identificada pela empresa, foi a questão das entregas em pequenos lotes que saltaram em quantidade e pontos de atendimento. Em razão dessa mudança, a empresa “B” pesquisou transportadoras que tivessem mais o perfil fracionado (pequenos lotes) de entrega e que fosse especializada em *e-business*. Outra mudança constatada pela empresa “B” se deve ao fato do cliente do *e-business* ser mais exigente quanto à pontualidade na entrega

Apresenta-se na Figura 1 uma síntese dos principais resultados encontrados durante as pesquisas realizadas nas empresas “A” e “B”, classificadas segundo as categorias de análise identificadas a partir da avaliação de conteúdo efetuada. As principais categorias encontradas foram: necessidades que levaram à implantação do *e-business*; dificuldades para adoção do *e-business*; benefícios gerados pela adoção do *e-business*; transformações da logística; transformações na estrutura organizacional; processo de transferência de conhecimento da matriz para as subsidiárias quanto à implantação de *e-business*; comprometimento com a inovação; alinhamento com os objetivos estratégicos.

Categoria	Empresa “A”	Empresa “B”
Necessidades que levaram à implantação do <i>e-business</i> .	Aumento das receitas.	Alinhamento com estratégia global focada em inovação.
	Canal entendido pelo consumidor como sendo inovador.	Aumento das receitas.
	Atratividade e facilidade de compra.	Foco em inovação: <i>e-business</i> como “vitrine” para mostrar a faceta inovadora da empresa.

	Facilidade para obter informações sobre produtos.	
	Variedade de produtos reunidos em um só lugar.	
Dificuldades para adoção do <i>e-business</i> .	Falta de conhecimento para desenvolvimento do novo canal de vendas.	Projeto não comercial.
	Baixa capacidade tecnológica.	Resistência dos departamentos envolvidos (ex.: Logística).
	Falta de cultura de inovação.	Risco de fracasso pós-implantação.
	Estrutura organizacional inadequada.	
Benefícios gerados pela adoção do <i>e-business</i> .	Redução no custo do atendimento do pedido.	Critérios mais apurados para contratação de terceiros para entrega de produtos.
	Eliminação de intermediários.	Exposição de produtos sem necessidade de estrutura física.
	Maior variedade de produtos à disposição do consumidor.	
Mudanças na logística.	Perfil de carga: lotes menores.	
	Entregas pulverizadas.	
	Prazo de entrega assertivo.	
	Contratação de terceiro para operação logística.	Mesma equipe interna para o negócio tradicional e para o <i>e-business</i> .
	Custo logístico menor.	Autonomia para expedição de pedidos (ex.: priorização dos pedidos <i>e-business</i>).
Contratação de transportadoras com perfil diferenciado e mais qualificado.		
Mudanças na estrutura organizacional.	Estrutura compartilhada para o <i>e-business</i> no aspecto administrativo, pois a estrutura operacional é dedicada à contratação de terceiros.	Estrutura dedicada para o <i>e-business</i> no aspecto administrativo, pois a estrutura operacional é compartilhada.
	Estrutura desfocada da estratégia.	Estrutura baseada em subsidiárias estrangeiras. No Brasil trata-se de uma estrutura autônoma, mas inovações precisam ser validadas pela matriz.
	Falta de importância hierárquica para o <i>e-business</i> , pois a empresa o alocou na diretoria de varejo sem embasamento estratégico.	Estrutura estável: não foi mudada a área para outra diretoria, pois se deu importância hierárquica para o <i>e-business</i> .
Processo de transferência de conhecimento da matriz para as subsidiárias quanto à implantação de <i>e-business</i> .	A Matriz pouco pode ajudar a subsidiária por não ter conhecimento necessário do <i>e-business</i> , limitando-se a opinar sobre algumas questões. Ex: disposição dos produtos no <i>site</i> .	A matriz, por meio da Coordenadoria de Projetos, fornecia à subsidiária todas as informações necessárias para implantação do <i>e-business</i> , baseada em conhecimento e experiências anteriores.
Comprometimento com a inovação.	Falta de gestão para inovações.	A missão da empresa é inovar.

	Não está na missão da empresa promover a inovação e zelar por sua manutenção.	A inovação está presente em todos os níveis da empresa.
	Pouco comprometimento da diretoria.	Os processos são definidos para gestão de inovação.
	Processos desorganizados.	Área no <i>staff</i> dedicada a implantar inovações.
Alinhamento com os objetivos estratégicos.	Indefinição quanto aos objetivos para se adotar o <i>e-business</i> .	Alinhamento global com as operações de outros países em que a empresa já opera o <i>e-business</i> .
	Baixa prioridade do projeto.	Atendeu a expectativa dos clientes em estar sempre inovando.
	Projeto iniciado em departamentos e não por uma diretriz da diretoria.	Cumpriu o objetivo de alinhamento estratégico proposto pela matriz.
	Ausência de presença no planejamento estratégico.	
Principais resultados obtidos com o uso do <i>e-business</i>	Adaptação da estrutura organizacional.	Padronização com a matriz e subsidiárias.
	Entregas com melhor nível de serviço (pontualidade e qualidade dos produtos).	Contração de prestadores de serviço mais eficientes.
		Sucesso na implantação da estratégia da empresa.
		Expansão comercial.

Figura 1: Síntese das categorias encontradas na pesquisa

Análises dos resultados:

Para Rothwell (1994), Ahmed (1998), Valladares, Serio e Vasconcellos (2012) e Zilber (2008) é necessário haver um objetivo estratégico que “guie” a inovação dentro da empresa. Esse objetivo não é claro para a empresa “A” e também não há um alinhamento entre estratégia e o *e-business*, pois em nenhum momento os executivos dão sinal de que o *e-business* esteja suportado por uma estratégia definida pela matriz. Na empresa “B”, multinacional estrangeira e subsidiária da matriz, a adoção do *e-business* ocorreu de forma alinhada com a estratégia da matriz que, em 2004, buscava uma padronização dos modelos de gestão de todas as áreas entre as subsidiárias, a fim de ter processos idênticos e melhor controle das filiais. Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), uma das maneiras de as empresas inovarem é desenvolvendo novos processos, e isso foi constatado neste estudo, uma vez que, independentemente das necessidades que levaram as empresas pesquisadas à inovação, ambas desenvolveram um processo de mudança a fim de tirar proveito de uma oportunidade de negócio, no caso o *e-business*, que foi percebida pelas empresas, gerando oportunidade de aumento das vendas no mercado em que atuavam.

A empresa “A” não mostrou capacidade para inovação, evidenciada pela falta de profissionais capacitados para elaborar e implantar um novo projeto que a própria empresa traçou como objetivo a ser alcançado. Ahmed (1998) alerta que para a empresa inovar, a qualificação do seu executivo é fundamental, pois, assim, ela poderá realizar o planejado. A contratação de terceiros pela empresa “A” (operador logístico) capaz de servir ao *e-business* de forma a cumprir os prazos de entrega e ter condições de

armazenagem, corrobora o preconizado por Kalakota e Robinson (2004), que enfatizam a necessidade em contratar terceiros para o planejamento e para a execução de um projeto quando as empresas não podem fazer tudo de maneira perfeita, aliada ao despreparo técnico dos seus executivos, com intuito de ganhar eficiência e reduzir custos.

Na empresa “B”, a cultura de inovação fica evidente, uma vez que dispõe de uma estrutura organizacional voltada à inovação, interagindo com outras áreas, o que contribuiu para o sucesso do projeto. A subsidiária brasileira recebeu transferência de conhecimento vindos da matriz que já tinha implantado o mesmo projeto de *e-business* em outros países; logo, a adoção do *e-business* ocorreu de maneira planejada e organizada, envolvendo inclusive o departamento denominado Coordenação de Projetos que recebia, processava as informações e envolvia as pessoas certas para o projeto. Diante disso, todo o processo de inovação na empresa “B” foi pautado pelo conhecimento e aprendizado gerado pela matriz e transferido para a subsidiária brasileira, indo ao encontro do que Oliveira Júnior (2007) afirma sobre a importância da transferência de conhecimento entre matriz e subsidiária. Em se tratando de autonomia dada pela matriz às subsidiárias em decorrência de uma inovação, verificou-se que a empresa “A” não se diferenciou da empresa “B”, multinacional de capital estrangeiro, corroborando o que foi dito por Oliveira, Boehe e Borini (2009) que relatam não haver diferença entre a autonomia dada por empresas multinacionais de capital nacional ou de estrangeiro, estando ligada a autonomia ao tempo que a subsidiária está operando e também a algumas funções estratégicas. Em se tratando da estrutura organizacional da empresa “B”, ocorreram transformações a fim de melhor servir ao *e-business*, pois conforme Vasconcellos e Hemsley (2003) a velocidade e as mudanças no ambiente em que as empresas operam obrigaram-nas a desenvolver estruturas adequadas para esse canal de vendas eletrônicas. Amabile et al. (1996) sugerem que a estrutura organizacional não impede a alocação da gestão, mas dificulta a inovação, e mais tarde, uma possível melhoria. Isso faz com que a empresa “A” demore mais tempo para tal adaptação e, no futuro, tenha suas melhorias prejudicadas. O processo de desenvolvimento do *e-business* na empresa “B” foi apoiado, desde seu início, pela diretoria da subsidiária e também pela matriz na qual a questão foi primeiramente discutida. Zilber (2008) aponta o envolvimento da alta administração como sendo fundamental para o sucesso, trazendo um peso estratégico para a dedicação ao projeto. Entretanto, na empresa “A”, a origem do *e-business* não ocorreu na diretoria, mas sim no nível gerencial das áreas de vendas e *marketing* passando uma imagem à empresa de um projeto de baixa prioridade, o que para Rothwell (1994) denota falta de respaldo estratégico, demonstrando que faltou à empresa “A” comportamentos que reafirmem o compromisso com a inovação, diferente da empresa “B” onde houve um departamento responsável que acompanhou o projeto de implantação do *e-business* desde seu início (Coordenação de Projetos). Após o projeto implantado, a gestão do *e-business* foi elevada a nível gerencial. Em se tratando de autonomia, a matriz da empresa “B” deu total liberdade para a subsidiária em modificar a estrutura organizacional. Entretanto, essa liberdade era limitada e fazia-se necessária a aprovação da sede. Oliveira, Boehe e Borini (2009) afirmam que a autonomia dada às subsidiárias está ligada a questões estratégicas e, por isso, a matriz da empresa “B”, apesar de ter aprovado todo o projeto da subsidiária, aprovava todos os estágios do projeto por se tratar de uma estratégia global importante para a corporação. Na empresa “A”, houve um processo semelhante ao da empresa “B”, no que se refere à aprovação da matriz, pois como matriz a empresa

“A” deu autonomia para a questão operacional da subsidiária e não para a concepção da inovação.

Em ambas as empresas pesquisadas a logística foi o fator-chave para o sucesso do *e-business*. Borna, Donadel e Lorandi (2006) ressaltam a importância da logística como atividade de valor dando suporte ao *e-business*, possibilitando a sobrevivência da empresa, daí a necessidade das empresas que adotaram esse canal de vendas modificarem essa área com o intuito de melhor servir ao *e-business*. A logística da empresa “B” passou por transformações, visto as especificidades do *e-business*, a começar pela questão dos lotes e das entregas as quais passaram a ser em menores lotes, em maior número e devendo ser entregues diretamente nas casas dos consumidores finais. Essa transformação foi prevista por Alves et al. (2005), Fleury e Monteiro (2004), Bayles e Bathias (2000), afirmando que os sistemas logísticos tradicionais são voltados para grandes volumes, com entregas centralizadas. Por outro lado, a empresa “A” não se adequou, optando pela contratação de um operador logístico que tivesse as características para servir ao *e-business*. Johnson (2010) chama essa incapacidade em adequar-se de falta de disponibilidade organizacional que constitui a carência de aprendizagem, culminando como uma barreira para adoção da inovação.

5 Considerações finais

Como contribuição à literatura, pode-se dizer que os achados corroboram o dito por Vernon e Wells (1991), Rothweel (1994), Zilber (2008), Valladares, Serio e Vasconcelos (2012) sobre a importância da existência de alinhamento entre a estratégia e os objetivos da adoção de uma inovação, no caso deste estudo, o *e-business*.

Também fica clara a importância da estrutura organizacional adequada à implantação do *e-business*, de maneira que ela garanta um nível de autoridade para tomada de decisões que possam atender aos objetivos pretendidos, conforme referem Vernon e Wells (1991), Venkatraman e Henderson (1998), Vasconcellos e Hemsley (2003).

Quanto ao primeiro objetivo deste trabalho, qual seja, identificar as mudanças nas indústrias para a adoção de *e-business*, focando na estrutura organizacional e logística, identificou-se que enquanto a empresa “A” optou pela terceirização da logística e pela alocação das atividades de *e-business* a um nível hierárquico sem relevância estratégica, enquanto a empresa “B” teve uma estrutura dedicada para o *e-business* no aspecto administrativo, havendo uma área de Projetos dedicada à sua implantação no Brasil segundo diretrizes da matriz. Quanto às mudanças na logística, ambas obtiveram um perfil de carga em lotes menores, entregas pulverizadas e prazo de entrega assertivo. Quanto às motivações que levaram à adoção de *e-business*, ambas citaram o aumento de receitas, sendo que a empresa “A” identificou a atratividade e facilidade de compra, facilidade para obter informações sobre produtos e a variedade de produtos reunidos em um só lugar como motivações para essa adoção, enquanto que a empresa “B” citou como grande motivador o alinhamento com estratégia global focada em inovação e *e-business* como “vitruve” para mostrar a faceta inovadora da empresa. Quanto às principais dificuldades para sua adoção, a empresa “A” relacionou-as mais à falta de capacitação para adoção dessa inovação (baixa capacidade tecnológica, falta de cultura de inovação e estrutura organizacional inadequada), enquanto que a empresa “B” citou a resistência inicial dos departamentos envolvidos (ex.: Logística).

Também foi identificado que houve diferença no processo de adoção de *e-business*, tendo a multinacional estrangeira se beneficiado do conhecimento prévio da matriz para a adoção dessa inovação, enquanto que a empresa nacional teve um processo de adoção

mais tortuoso, tendo enfrentado um primeiro fracasso nessa adoção. Identificaram-se diferentes formas de adoção do *e-business* nas empresas “A” e “B”, uma vez que a cultura da empresa “B” é focada na inovação – referida também em sua missão –, e seus consumidores esperam que a empresa haja como inovadora, o que é relatado a todo o momento nas entrevistas dadas pelos seus funcionários. Assim, a adoção do *e-business* na empresa “B” ocorreu de forma mais planejada e estruturada, já que possui a estrutura e o conhecimento necessários para implantar um novo modelo de negócio no Brasil (uso de *e-business* nos negócios). Além disso, na empresa “B” todas as pessoas envolvidas em novos projetos são preparadas por um *staff* permanente da estrutura organizacional (Coordenadoria de Projetos) que, após treinamento dado às áreas envolvidas por essa inovação, voltam a sua posição de origem e recomeçam o desenvolvimento de outro novo processo com os departamentos envolvidos.

Como limitações desse estudo, pode-se citar o próprio método escolhido, dado que os resultados não podem ser generalizados para o universo de empresas e como sugestão para estudos futuros, pode-se ampliar o número de empresas entrevistadas, além de se fazer estudos por segmentos determinados.

Referências Bibliográficas

- AHMED, P.K. **Benchmarking innovation Best practice**. Benchmarking: An International Journal, 1998
- ALVES, C. S. et al. **A importância da logística para o e-commerce: o exemplo da amazon.com**.2005.Disponível em:<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos12004/an_resumo.asp?cod_trabalho=375>. Acesso em: 03 fev. 2012.
- AMABILE, T.M.; CONTI, R.; COON, H.; LAZENBY,J.; HERRON, M. **Assessing the work environment for creativity**. The academy of management journal, 1996
- BARLOW, A. K. F.; SIDDIQUI, N. Q.; MANNION, M. Developments in information and communication technologies for retail marketing channels. **International Journal of Retail & Distribution Management**. v. 32, n. 3, p. 157-163, 2004.
- BAYLES, D.L.; BHATIA, H.; **E-commerce logistics & fulfillment: delivering the goods**. Prentice Hall. Upper Saddle River, NJ, USA, 2000
- BORNIA, A. C.; DONADEL, C. M.; LORANDI, J. A. **A logística do comércio eletrônico**. In: ENEGEP,26., 2006, Fortaleza. Anais... Fortaleza, CE, Brasil: ENEGEP, 2006
- COSTA, R.M.; MELO, P.L.; CARDOSO, M.V.; FERREIRA, C.E.C. **Ambiente interno para inovação em uma empresa de e-commerce: o caso net flores**. XIII Semead – Seminário em Administração, FEA-USP, São Paulo, 2010
- COELHO, L. C.; CRISTO, R. L. **A gestão da cadeia de suprimentos utilizando conceitos de logística virtual**. In: SEGET – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 4., 2007, Resende, RJ. **Anais...** Resende, RJ: SEGET, 2007.
- DUNNING, J. **Multinational enterprises and the global economy**. Workhingan: Addison-Wesley, 1993
- E-COMMERCE.ORG. 2011. Disponível em: <www.e-commerce.org.br/artigos/mercado_internet.php>. Acesso em 02 fev. 2012.
- FLEURY, P. F.; MONTEIRO, J. R. C. **O desafio logístico do e-commerce**. 2004. Disponível em: <http://www.multistrata.com.br/site-brasilian/biblioteca/o_desafio_logistico_3.htm>. Acesso em: 04 fev. 2012.
- FUCHS, A. G. P.; FLEURY, P. F. **Evolução das práticas logísticas do B2C brasileiro: um estudo de caso**. In: ENCONTRO ANPAD, 27. 2003, Atibaia.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

- IBOPE. Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística. São Paulo, 10 abr. 2012. Seção IBOPE Nielsen Online apresenta o número de brasileiros com acesso à internet chega a 79,9 milhões. Disponível em: <www.ibope.com.br>. Acesso em: 10 abr. 2012.
- INTERNET WORDL STATISTICS. **Latin America internet usage statistics**. 2011. Disponível em: <<http://www.internetworldstats.com/>>. Acesso em: 20 mar. 2012.
- KALAKOTA, R.; ROBINSON, M. E-business: estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital. 2, ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- KHANNA, T.; PALEPU, K. Emerging giants: building world-class companies in developing countries. Harvard Business Review, Oct. 2006.
- MEHTA, T. K.; SHAH, V. E-commerce: the next global frontier for small business research. Journal of Applied Business Research, v. 17, n. 1, 2001.
- MISHRA, S. **Web Aggregation in India: e-business models in new economy**. Journal Business and Emerging Markets, v. 2, n. 3, 2010.
- OCDE. Manual de Oslo 2005 – **Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico**, 2005. Disponível em: <http://www.pucrs.br/raiar/prime/download/manual_de_oslo-3ed.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2012
- OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. Transferência de conhecimento e o papel das subsidiárias em corporações multinacionais brasileiras. In: FLEURY, M. T. L.; FLERURY, A. **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.
- OLIVEIRA JÚNIOR, M. M.; BOEHE, M.; BORINI, F. M. **Estratégia e inovação em corporações multinacionais**: a transformação das subsidiárias brasileiras. São Paulo: Saraiva, 2009.
- PORTER, M.; **Strategy and the internet**. Harvard Business Review, Boston, 2001
- ROGERS, E.M. Diffusion of Innovations. 4 ed. New York: The Free Press, 1995
- ROTHWELL, R. Towards the fifth-generation innovation process. International Marketing Review, 1994
- SILVA, M. A. et al. Outsourcing de TI e redefinição do papel da subsidiária: um estudo comparativo entre as subsidiárias brasileira e indiana de uma multinacional americana. Journal of Information Systems and Technology Management. v. 6, 2009.
- STAL, E.; CAMPANARIO, M. A. Empresas multinacionais de países emergentes – o crescimento das multilatinas. Revista Inteligência, São Paulo, v. 1, n. 3, 2011
- STERNBERG, R. J.; PRETZ, J. E.; KAUFMAN, J. C. Types of innovation. In: SHAVININA, L. V. **The international Handbook on Innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2008
- TIGRE, P. B.; DEDRICK, J. **Mitos e realidades sobre a difusão do e-business nas empresas brasileiras**. Revista Brasileira de Inovação, v. 2, n. 2, 2003.
- TURBAN, E. et al. Electronic commerce: a managerial perspective. 4th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2006
- VALLADARES, P.S.D.A; SERIO, L.C.D; VASCONCELLOS. Capacidade de Inovação: Revisão Sistemática da Literatura. XXXVI Anpad Rio de Janeiro, 2012
- VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. Estrutura das Organizações. São Paulo: Editora Pioneira, 2003
- VENKATRAMAN, M.; HENDERSON, J.C. Real strategies for virtual organizing. MIT Sloan management review, vol. 40, nº 1, Boston, 1998
- VERNON, R.; WELLS Jr., L.T. The manager in the international economy. New York: Prentice Hall, 1991.
- VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. Pesquisa qualitativa em administração. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2003.
- ZILBER, S.N. Strategic use of the internet and e-business : the ‘Celta’ case at GM Brazil. International Journal of Information Technology and Management, 2008