

## *Late Movers: “Basta Imitar”?*

Felipe Mendes Borini 1 fborini@globo.com	Demerval Luiz Polizelli <sup>2</sup> dlpolizelli@fiap.com.br	Karen Perrota Lopes de Almeida Prado <sup>3</sup> karen.perrotta@uol.com.br	Pedro Lucas de Resende Melo 4 resendemelo@hotmail.com
---	---	--	--

1. Prof. Universidade Nove de Julho/SP, Doutorando em Administração de Empresas – USP
2. Prof. FIAP/SP, Doutorando em Administração de Empresas – USP
3. Doutoranda em Administração de Empresas – USP
4. Prof. Universidade Cidade de São Paulo, Mestrando em Administração de Empresas – PUC/SP

### RESUMO

O artigo aborda as estratégias de internacionalização das empresas late movers defendendo a tese que estas empresas devem desenvolver estratégias intensivas em tecnologia e conhecimento caso desejem participar do jogo competitivo global. Contrapõe a tradicional perspectiva dos processos de internacionalização, como, também, diverge da visão tradicional dos modelos de atuação dos first movers e late movers que delega a esses últimos a incapacidade de competir nos elos mais elevados da cadeia de valor. Estudos de caso de uma first mover (Sony) e duas late mover (Samsung e Lenovo), ambas asiáticas e competidoras do mesmo setor, elucidam os drivers estratégicos para a competitividade global dos late movers.

**Palavras-chaves:** *Estratégia; Estratégia Tecnológica; First and Late Movers*

### 1. INTRODUÇÃO

No campo dos estudos acerca da internacionalização das empresas varias teorias da corrente econômica (Dunning, 1980, 1988; Buckley e Canson, 1976; Williamson, 1971) e da corrente comportamentalista (Johanson e Vahlne, 1977; Andersson, Forsgren & Holm, 2002, dentre outros) discutem as formas de entrada das empresas e algumas aplicações desses estudos buscam relacionar a internacionalização e a necessidade de capacidades tecnológicas.

Nesse artigo adotamos uma outra via de discussão acerca da internacionalização. Uma via incipiente ainda, mas em crescimento que busca discutir a internacionalização na ótica dos países emergentes. O artigo aborda as estratégias de internacionalização das empresas *late movers* defendendo a tese que estas empresas devem desenvolver estratégias intensivas em tecnologia e conhecimento caso desejem participar do jogo competitivo global. Contrapõe a tradicional perspectiva dos processos de internacionalização, como, também, diverge da visão tradicional dos modelos de atuação dos *first movers* e *late movers* que delega a esses últimos a incapacidade de competir nos elos mais elevados da cadeia de valor. Estudos de caso de uma *first mover* (Sony) e duas *late mover* (Samsung e Lenovo), ambas asiáticas e competidoras do mesmo setor, elucidam os *drivers* estratégicos para a competitividade global dos *late movers*.

#### 1.1. Primeiros e últimos entrantes e a inovação tecnológica

Portanto quando abordamos as estratégias das empresas por meio da perspectiva dos primeiros e últimos entrantes encontramos diferentes resultados que apontam a vantagem competitiva da estratégia de ser o primeiro entrante (Kalyanaran e Urban, 1992; Clement, Liffin e Vanini, 1998; Carpenter e Nakamoto, 1994), como aquelas que apontam as possíveis desvantagem do primeiro entrante (Lieberman e Montgomery, 1988).

Villaverde e Ortega (2003) apresentam um trabalho de revisão das estratégias dos primeiros e últimos entrantes mostrando as diversas correntes teóricas que aportam a vantagem e desvantagens desses dois tipos de estratégias. A abordagem de análise discutida por esses autores investiga as explicações das estratégias partindo de pressupostos proveniente tanto da teoria das organizações industriais, quanto das teorias de marketing e da teoria da visão baseada em recursos.

Nesse texto nosso enfoque é entender de modo indistinto como são influenciadas as inovações e capacidades tecnológicas das subsidiárias que adotaram estratégias de primeiro ou último entrante.

O primeiro entrante leva vantagem por ter acesso primeiramente aos recursos, ou ser o primeiro a introduzir uma nova tecnologia num mercado potencial (Makadok, 1998). Tendo primeiramente o acesso aos recursos o seu poder de barganha sobre os demais entrantes se eleva, assim como, se a tecnologia introduzida for aceita pelo mercado e gerar resultados, o gap tecnológico dos entrantes posteriores resultará em uma performance superior do primeiro entrante até a paridade competitiva na corrida tecnológica. Por outro lado, o primeiro entrante tem que enfrentar o problema da inexistência do nível de certeza sobre a demanda, tanto que diz a respeito ao volume, como referente a resposta à nova tecnologia introduzida e sua potencial evolução (Sheppherd e Shanley, 1998).

Entretanto, o primeiro entrante se vale da vantagem da liderança tecnológica que é obtida por meio da curva de aprendizagem e no final representa a capacidade de produzir mais quantidade de bens com menos recursos. Além disso, por entrar antes que os demais o primeiro entrante sai na frente na corrida por meio de patentes ou no desenvolvimento de estruturas de pesquisa e desenvolvimento (P&D), principalmente o P&D básico. Até por que, primeiro entrante tem a vantagem de escolher o momento ótimo de recursos financeiros e organizacionais para investir em novos produtos, pesquisas básicas para o mercado, o que o seguidor não necessariamente dispõe no seu contra ataque ao mercado (Lieberman e Montgomery, 1998).

Outros estudos mostram que os primeiros entrantes além das vantagens do momento de entrada apresentam, também, maior predisposição para inovação e maior capacidade tecnológica por serem empresas melhores capacitadas em termos de recursos e competências tecnológicas (Schnoecker e Cooper, 1998) e principalmente em recursos intangíveis (Williams, Tsai e Day, 1991) mobilizadores de conhecimento, inovação e reputação.

Assim, apesar de certos riscos do investimento em inovação e capacidade tecnológica dos primeiros entrantes, essa parece estar positivamente correlacionada as empresas com essas estratégias, principalmente quando falamos de setores tradicionais da economia (Vallverde e Ortega, 2003).

Restaria ao último entrante, outra via que não a inovação e a capacidade tecnológica? Não. Pesquisas (Shankar, Carpenter e Krishnamurthi, 1998; Bartlett e Ghoshal, 2000; Kim e Mauborgne, 2004) mostram que a inovação de produto, ou mesmo de mercado e, melhor ainda, a inovação radical seria um caminho para o êxito competitivo dos últimos entrantes, porém parece que a aposta tecnológica para os últimos entrantes é um desafio muito difícil de ser cumprido.

Bartlett e Ghoshal (2000) identificam que, as empresas últimas entrantes, principalmente de países periféricos hesitam em subir a curva de valor, competindo exclusivamente por baixos custos. Os gerentes não têm confiança em suas competências organizacionais para subir a curva de valor ou não tem a coragem para comprometer recursos para vencer este desafio, ou seja, faltam iniciativas para as últimas entrantes.

Dado esse contexto para os últimos entrantes adquirirem capacidade tecnológica e de inovação impera a necessidade de desenvolver competências organizacionais. Lieberman e Montgomery (1998) já sugeriam que a análise das vantagens competitivas de um first mover seja realizada conjuntamente com a análise da visão baseada em recursos (VBR). O objetivo é identificar as vantagens competitivas baseadas em recursos de empresas que entraram como pioneiras no mercado.

## **2. ESTUDO DE CASOS**

O estudo de caso é adequado quando questões relacionadas a como ou por que são aplicadas a um conjunto de eventos contemporâneos sobre os quais o investigador possui pouco ou nenhum controle, caso das características do estudo em questão (Yin, 1994). O estudo de caso nesta pesquisa pode ser classificado como exploratório, pois existe ainda pouca compreensão sobre o fenômeno estudado, e explanatório, pois a pesquisa lida com relações operacionais que precisam ser traçadas ao longo do tempo, mais do que com frequências ou incidências (Yin, 1994).

A opção metodológica de estudos de caso privilegiou um corte setorial para possibilitar a comparação entre os dois grupos de empresas, mais especificamente foi selecionado o ramo eletroeletrônico. Foram escolhidas três empresas para as reflexões sobre os primeiros e últimos entrantes. No caso a japonesa Sony (primeira entrante) e as últimas entrantes Samsung (Coreia) e LeNovo (China)

### **2.1. Caso Sony**

Akio Morita começou vendendo gravadores para o Ministério da justiça e foi ganhando mercado em outros produtos eletrônicos. Durante as olimpíadas de Tóquio em 1964, o país adota o sistema de TV em cores americano dentro do processo de aprendizagem para exportação. De início a SONY exportou TV's em preto e branco e depois coloridas com a marca de terceiros e de algumas lojas dentro de uma estratégia de custos baixos. Já nos anos 70 reviu essa política e após pesados investimentos em inovações para localizar a SONY na estratégia de liderança por diferenciação. Para executar essa estratégia, os representantes da SONY nos EUA foram incorporados diretamente á marca.

As inovações permitiram que a empresa se aumentasse a sua lucratividade. Para tal fim o centro de P&D passou a desenvolver inovações cada vez mais rapidamente como o tubo trinitron (com melhor controle da cor branca), televisores com tubos maiores. Ao mesmo tempo, os investimentos em microeletrônica permitiam o desenvolvimento de produtos cada vez menores como CDPalyer, Systems e computadores. A empresa se tornou um conjunto de laboratórios e unidades de negócio voltadas para inovação. A empresa adotou o Plano de Negócios SONY como a base para a projeção do retorno sobre os investimentos. O mercado era segmentado em função da sua capacidade de compra e possíveis concorrentes. Os maiores nichos não ameaçados pela concorrência tinham prioridade.

Em 1984 a SONY era considerada uma das grandes empresas de produtos eletrônicos de consumo do mundo, liderada por Akio Morita com um modelo na época visto como inovador. Adotava alguns princípios desenvolvidos com a experiência e a aprendizagem especialmente com o esforço de exportação. Adotou a filosofia de fornecer às pessoas condições de trabalho para que desenvolvessem o seu espírito de equipe, criatividade individual, exercitar as suas capacidades, obter prazer no trabalho e benefícios. Morita manteve o chamado estilo familiar com as suas práticas de reciprocidade, no qual o futuro está nas mãos dos empregados,

delegava responsabilidades, periodicamente realizava breves visitas , estimulou mecanismos de circulação de informações , evitou deixar todo o planejamento nas mãos de sua direção , mudou o relacionamento com a área de vendas , difundiu a visão de projeto , estimulou a transparência nas relações comerciais (expressas nas críticas ao excessivo papel dos advogados nos EUA), orientou a empresa para um ciclo de produtos cada vez menor (concorrência com base na inovação e pesquisa) e a idéia de construir o futuro. Além disso, Morita adotou os métodos contábeis americanos de transparência sobre as fontes de financiamento, riscos e investimentos. Conhecia a abordagem americana de planejamento em função do seu contato com a bolsa de valores dos EUA, onde a SONY lançou ações e debêntures. Morita demonstrava preocupação com a visão americana de lucros no curto prazo que traduzia a visão de PE do período.

Avançando nessa direção podemos dizer que a abordagem de Morita reflete como os japoneses inovaram na concepção do planejamento a partir das suas condições e perceberam as brechas que a crise do Fordismo abria para as empresas japonesas exatamente pela visão do horizonte de planejamento que se abria. O Fordismo estava engessado com a produção grandes lotes pouca qualidade e pequena capacidade de inovação. Os japoneses estavam construindo o “modelo de produção enxuta” em oposição à visão Fordista, marcada pela flexibilidade, pequenos lotes e reduzida capacidade de inovação.

Nos anos 90 a crise econômica também afetou a empresa, seus custos ficaram mais altos para a exportação devido ao yen forte. Algumas unidades produtivas foram transferidas para o exterior. A empresa ainda investia na qualificação de recursos humanos, principalmente engenheiros. Porém, após o afastamento de Morita, as Unidades de Negócio perderam a capacidade de comunicação entre si. A visão estratégica da empresa que dera muito certo contra o Fordismo foi recuando com o avanço dos outros produtores asiáticos com base na Produção Enxuta.

As ações de Recursos Humanos continuaram muito pontuais e a necessidade de preparar a empresa para a convergência digital não entusiasmaram os gerentes e pesquisadores. A empresa parecia não estar consciente de que o seu passado fora construído no posicionamento de alto valor agregado, com inovações permanentes fruto do conhecimento do mercado e de tecnologia. A alta gestão se acomodou desde o final dos anos 90 e a SONY foi perdendo mercados importantes como: telecomunicações, vídeo games até estar sendo ameaçada com prejuízos no último balanço.

A revolução digital significa que os produtos eletrônicos de consumo não podem ser pensados isoladamente, eles devem ser desenvolvidos para se comunicarem entre si. Esta exigência reflete a percepção de valor dos consumidores e as estratégias da concorrência. Produtos e, por extensão, empresas vivem e morrem devido a não saber empregar novos softwares e semicondutores em seus produtos.

Neste ponto aconteceu a primeira das grandes mudanças que não foram percebidas pela empresa: o papel estratégico da produção intelectual das empresas globalizadas, materializado em software e hardware próprios que sustentam produtos inovadores. A concepção de produto muda radicalmente, o valor do produto está no conhecimento que ele trás embutido. O desenho e o formato dos controles respondem pelos aspectos externos, pela embalagem. O mercado é cada vez mais exigente em recursos, portabilidade, comunicação entre plataformas, definição e a capacidade de agregar novos recursos. Por exemplo, os celulares oferecem ao consumidor modelos com câmara, processamento de imagem, videogames. Por detrás dos recursos valorizados pelos clientes estão softwares específicos, articulados por linguagens e hardwares sofisticados.

A segunda mudança não percebida refere-se ao desenho organizacional. A SONY cresceu tomando com benchmarking as empresas americanas organizadas em divisões, ela aprimorou este modelo com o compromisso de gerar inovações tecnológicas baseadas em centros de negócios que tomavam por base o estado de arte para propor alterações que incorporavam valor aos olhos do consumidor. A forte liderança do seu presidente Akio Morita integrava as unidades de negócio e estimulava inovações ora pontuais, ora estratégicas. Porém o sucesso manteve a pouca comunicação horizontal, o que gerou uma “cultura de isolamento”, ou seja, as outras unidades eram vistas como rivais e cada engenheiro mantinha segredo sobre as suas idéias até o lançamento. Como consequência, a empresa foi perdendo a sinergia dos anos 80: muitos produtos concorriam entre si. Além do mais o padrão de concorrência começa a se sofisticar na própria Ásia. A Coréia organiza o seu projeto de Sociedade da Informação e prepara as suas indústrias para novo paradigma digital baseado na circulação do conhecimento, ou seja, os produtos sendo planejados de maneira integrada.

Não apenas a Ásia elevou o padrão de concorrência, Os EUA reconquistam o mercado de eletrônicos de consumo com base em produtos de tecnologia digital: iPod da APPLE COMP, as câmaras digitais EasyShare da Eastman Kodak, os telefones celulares inteligentes da Treo e PalmOne. Enquanto os japoneses em geral discutiam as vantagens de terceirizar ou manter a produção, as empresas americanas identificaram prontamente fornecedores de baixo custo para o software embarcado. Uma das consequências recentes dessa mudança é o crescimento das vendas do videogame da MICROSOFT Xbox sobre o PlayStation da SONY e o GameClube da Nitendo. Por detrás da perda de mercado está o novo insumo o software, mais importante do que a inventiva gestão de manufatura que caracterizou a produção enxuta japonesa. O retorno dos EUA aos produtos de eletrônica de consumo está ligado às competências de TI que o país manteve e desenvolveu nos anos 90 e no novo século.

A terceira mudança não percebida refere-se à mudança de competências. Em pleno século XXI grande parte dos engenheiros da empresa possuíam habilidades e competências analógicas, ou seja, eram capazes de reduzir tamanho de aparelhos, mas não eram capazes de desenvolver chips e programar dentro de uma visão de comunicação entre plataformas. Isso afetou diversos aspectos, por exemplo: aumentava relativamente em relação à concorrência o tempo de desenvolvimento de produtos e componentes, pois esses simulavam o projeto no computador e a SONY não.

A quarta mudança não percebida, que de certa forma sintetiza as anteriores, é a “comoditização”. Esse termo tem um sentido pejorativo que pode ser traduzido da seguinte forma para se ter uma marca forte é necessário ter desenvolvimento de software e até hardware próprios, do contrário resta os mercados de produtos de baixíssimo custo, ou seja, por a embalagem e comprar tecnologias desenvolvidas por empresas de ponta. Isto significa por em risco a estratégia de marketing da Sony baseada na segmentação dos nichos de maior renda com produtos de maior valor agregado.

A reestruturação em curso

No início de 2004 a empresa adotou uma série de mudanças radicais nomeou um novo vice-presidente executivo e o presidente estrangeiro. Mais do que procurar produtos de sucesso a mudança na diretoria pretende criar uma mudança de cultura e organização na empresa. O primeiro desafio é reconstruir a estratégia do foco de lançamentos. Em 2004 as unidades de negócios “Vaio” (computadores) e walkman colocaram no mercado produtos para concorrer com o iPod sem considerar se valia a pena responder relativamente ao lançamento do produto do concorrente. A empresa passou a reconhecer a necessidade de aprender as tecnologias que não domina como, por exemplo: a TV Flat e realizou uma parceria com a LG coreana para

reciclar a sua mão de obra. Colocou uma série de objetivos estratégicos como, por exemplo: integração de áreas lançamento de novos produtos.

## **2.2. Samsung**

Nos anos 60, a industrialização foi orientada para a substituição de importações e contou com forte apoio dos EUA. Nessa mesma época, o pequeno mercado interno coreano já tornava clara a necessidade de aumentar a exportação. O estado adotou uma série de políticas para obter escala de produção, formar competências, gerar aprendizagem nas empresas, e adquirir competitividade em novas áreas. Ao mesmo tempo, o Estado adotou critérios de proteção comercial para fornecer e formar conglomerados nacionais.

Nos anos 70 começou a ser visível alguns dos princípios que orientaram a Política Industrial Coreana:

1. Seletividade: escolher com critérios as indústrias a serem protegidas e estimuladas.
2. Abrangência: relacionar os objetivos de cada indústria a ser protegida com objetivos mais gerais.
3. Convergência: interação entre as indústrias beneficiadas e a Política Industrial em geral.
4. Flexibilidade: acompanhamento e correção de rumos rapidamente.
5. Financiamento: com base em crédito com contrapartidas na exportação.
6. Capital e Bancos estrangeiros tolerados apenas onde o capital estrangeiro não possa competir.
7. Metas e objetivos estratégicos claros.

Nos anos 80 a visão estratégica já permitia confrontar mercados com objetivos definidos. A adoção da indústria de mecânica pesada e eletrônica foi um exemplo de ganhar mercados sobre os NIC's Latino Americanos e em particular sobre o Brasil. Os princípios da Política Industrial Coreana optavam pelos setores tecnologicamente maduros, com mão-de-obra especializada e com objetivos pré-determinados. Em 1979, a Coréia iniciou as suas atividades de produção de equipamentos de informática. Cinco anos depois, já produzia US\$ 520 milhões dos quais 80 % para exportação. Para estimular ainda mais a adoção de tecnologias de ponta, o governo adotou a política de compras relacionada com padrões crescentes de exigências. Ao mesmo tempo apoiou diversos institutos de pesquisa como o Korean Institute of Electronics – KIET e o Korean Advanced Institute for Science and Technology. A partir desse ambiente os Chaebols forma desenvolvendo estratégias de ocupação de mercados sofisticadas até mesmo para os países ricos.

Na década de 90, o Estado atuou como facilitador para induzir investimentos dos setores de mecânica pesada para os de maior conteúdo tecnológico a fim de desenvolver vantagens competitivas não apenas em relação á América Latina, mas em relação aos países desenvolvidos. Para tal fim, as políticas Industriais e de crédito foram mantidas como base dessa estratégia. As instituições de fomento criadas impulsionavam o setor exportador para novas fronteiras de conhecimento em P&D e aceleração de inovações. Um dos exemplos foi a visão estratégica sobre a convergência digital que se torna claro com a realização do Congresso de Seul da OCDE sobre a Sociedade da Informação ainda nos anos 80. A

convergência digital exigia um planejamento da sociedade como um todo a fim de permitir a construção de uma rede dotada de extrema capilaridade para a troca de informações e competências.

A SAMSUNG é um dos produtos desse processo. De início uma empresa de exportação de pescado evolui para a indústria pesada e para a eletrônica, com ênfase na aprendizagem voltada para a produção. Adota uma estratégia de exportação com base no custo durante os anos 70, a fim de relacionar os desejos do mercado à produção. Por exemplo, a empresa já exportava TV em cores antes do país adotar o seu sistema de transmissão. Durante os anos 90, a empresa evoluiu para uma estratégia de diferenciação, em particular no setor de telecomunicações. Nesse período a empresa adota uma agressiva estratégia de tecnologia e inovação voltada para a miniaturização de componentes, integração de novas atividades aos produtos e desenho com base em novas tecnologias de convergência digital.

A consciência de que a convergência digital exige das empresas um modelo de gestão voltado para o conhecimento fez a empresa rever alguns dos seus valores, credos e cultura organizacional. Além de programas de qualificação definidos com base em antecipar as demandas do mercado em pelo menos cinco anos, a empresa adota um ambicioso programa de estímulo à qualificação individual. O conhecimento exige também novos ângulos e a capacidade de incorporar novas abordagens: daí a proposta, revolucionária na cultura coreana, de abrir maiores espaços para gerentes e diretorias na organização.

A liderança com base na diferenciação não significou que a empresa abrisse mão do controle de custos. Todas as unidades, mesmo as que estão localizadas no exterior tem que desenvolver um programa de redução de custos, incorporação de inovações e a conquista de novos mercados, o que demanda forte integração do grupo, conhecimento e relacionamento com o mercado. A logística é considerada como uma das principais estratégias de ocupação de mercados. A localização de plantas, a cadeia de fornecedores (opção de desenvolvimento local ou importação) é cuidadosamente estudada não apenas em seus efeitos isolados, mas na capacidade de integrar ações mais amplas. A SAMSUNG Brasil encara o país como plataforma de exportação para a América do Sul de alguns produtos para a América do Sul, porém ao mesmo tempo não descarta a ação de outros países como estratégia de distribuição de produtos vindos de outras regiões como a Ásia, através do Chile. Esse país assinou com a Coreia um tratado de redução de impostos mútuos. A invasão de geladeiras coreanas na Argentina pode ser considerada um exemplo da agressividade e velocidade dessa estratégia.

Essa visão de reinvenção permanente para adequar a empresa à convergência digital deve ser sublinhada juntamente com o ambiente institucional como as grandes vantagens competitivas da SAMSUNG e seus parceiros exatamente pela capacidade de articular o conhecimento em todos os processos.

### **2.3. Lenovo**

Em julho de 2005 uma empresa chinesa desconhecida do grande público adquiria as operações de computadores de notebooks da IBM. Mesmo as publicações de negócios, pareciam desconhecer uma estratégia de 20 anos que havia permitido o crescimento da empresa. A rigor, a IBM já havia transferido grande parte das suas operações de produção de computadores para a China, desde os anos 90 e concentrara o seu foco em serviços corporativos.

A empresa em questão foi fundada em 1984 e desde 1998 adotou abordagens inovadoras com base em metas claras de conquista de mercado a partir de um design inovador, tecnologia de ponta, qualidade de serviços e capacitação dos colaboradores.

A Lenovo parece estar reproduzindo alguns dos paradigmas de gestão de conhecimento a fim de alavancar talentos para a inovação tecnológica. Dito de outra forma, a empresa parece estar se preparando para gerenciar os seus colaboradores com base no capital humano e uma forte visão estratégica.

Outro detalhe, embora seja uma empresa jovem, com apenas 21 anos, as estratégias de gestão aproximam a Lenovo das práticas de empresas mais antigas de ponta, como a Sony e Samsung.

A Lenovo foi fundada em 1984 por onze membros da Academia Chinesa de Ciências, o que revela a qualidade, conhecimento e rede de relacionamento dos seus membros. O capital inicial foi de US\$ 25 mil dólares. De início, a empresa importava grande parte dos componentes que utilizava. Porém com o passar do tempo, a empresa foi aprendendo a desenvolver componentes mais sofisticados do computador e forma avançado na engenharia e na manufatura de computadores. Em 1988, a empresa ganha o prêmio de contribuição ao progresso da ciência por ter desenvolvido aplicações para os caracteres chineses. No mesmo ano estabelece a filial de Hong Kong. Em 1989, a empresa estabelece uma nova unidade em Pequim. Mais do que um crescimento geográfico, a empresa esboça a sua primeira grande mudança de estratégica para não apenas consolidar a marca Legend, mas para preparar a conquista de mercados mais sofisticados com base no conhecimento.

#### A primeira grande mudança estratégica

Em 1990, o PC Legend foi lançado no mercado chinês e muda a posição da empresa na cadeia de negócios de importador de computadores e componentes para a de produtor das suas próprias marcas. Já em 1992, a empresa lança o home PCs e abre o mercado chinês de computadores domésticos. No ano seguinte, a empresa estabelece a sua rede de comercialização de varejo.

Um dos reflexos do crescimento da Legend no mercado chinês foi a preparação para a entrada da empresa nos mercados financeiros globalizados. Em 1994, a empresa foi listada na Bolsa de Hong Kong, ampliando o seu acesso a recursos mais baratos. Ao mesmo tempo, a entrada na Bolsa contribuiu para uma cultura de maior transparência nas relações com o mercado, fornecedores e clientes. A aprendizagem foi institucionalizada por todas as áreas da empresa.

Em 1996, a Legend assume a liderança do mercado chinês e passa a produzir notebooks. No ano seguinte a Legend assina um contrato com a Microsoft para o licenciamento dos software nos computadores da empresa, além de produzir impressoras. Em 1998, a empresa atinge 1 milhão de unidades vendidas. Dito de outra forma, após 8 anos a empresa havia desenvolvido uma escala que permitia a ela ambicionar um lugar de destaque na globalização. A empresa desenvolve uma série de iniciativas de compartilhamento de informações, desenvolvimento de iniciativas de inovação. A alta gestão estipula que as áreas da empresa devem aprimorar processos para reduzir custos e aumentar a lucratividade da empresa.

Entre 2000 e 2001 a Legend se transforma na maior vendedora de PCs da região Ásia-Pacífico. A empresa adota a internet com um toque para explorar o mercado de computadores domésticos. No mesmo ano lança o “Digital Home” que agrega ao computador uma série de eletrodomésticos, consolidando a sua linha de produtos para o mercado doméstico. Restava à empresa avançar para um patamar mais elevado de conquistas estratégicas.

#### A segunda grande mudança estratégica

O ano de 2002 encontra a empresa muito bem preparada para uma inserção competitividade com base em diferenciais de valor. A empresa lança a convenção de inovação tecnológica com um título muito sugestivo “Legend World 2002” O mundo Legend é o mundo voltado



para o desenvolvimento tecnológico com base na cooperação e projetos integrados. Os fornecedores passam a ser convertidos em parceiros de negócios, dividindo os investimentos e compartilhando os lucros. Mais do que isso os parceiros são chamados a compartilhar as estratégias de colaboração. Dentro dessa estratégia o supercomputador DeepComp 1800 faz a sua estréia no mercado. A empresa desenvolve um mapa de conhecimento das tendências mundiais do mercado e compartilha com os parceiros e fornecedores. Os serviços passam a ganhar destaque da alta gestão e são valorizados novos quadros de gerentes com essa visão.

A empresa adota uma nova política de formação de capital humano que contempla direitos iguais para homens e mulheres. Os executivos mais jovens são enviados para as parcerias no exterior para assimilar novas habilidades, visões, culturas e as necessidades dos clientes. O conhecimento e a formação educacional passa a ser valorizado para as promoções.

A terceira mudança estratégica

Em 2003 a empresa decide que tinha consolidado os seus recursos para uma expansão global. Baseada na aplicação colaborativa de tecnologia desenvolvida na mudança anterior. A empresa queria mais e organiza um grupo de trabalho para discutir padrões de produção de novas tecnologias. O objetivo dessa iniciativa é aumentar a distância em relação aos outros competidores. Um dos produtos dessa teia de negócios foi o novo supercomputador DeepComp 6800. O crescimento quantitativo e qualitativo leva a empresa a ser listada com a 14ª. Empresa de eletrônica do mundo.

A velocidade de crescimento da empresa está ligada á sua capacidade de assimilar novos métodos de gestão particularmente relacionados á compartilhar conhecimento e gerar inovação na mesma velocidade dos seus concorrentes. A teia de organizações e parceiras é uma alternativa para ganhar espaço em relação aos concorrentes. Cabe á Lenovo desenvolver a liderança pela qualidade dos seus produtos, empenho dos seus trabalhadores e senso de oportunidade da alta gestão da empresa.

No final de 2004, a Lenovo e a IBM anunciam um acordo pelo qual a primeira assume a divisão de PCs e notebooks. A empresa assume o terceiro lugar na produção mundial de computadores.

A quarta mudança estratégica

Em 2005, a Lenovo completa a aquisição da IBM PCs, mais do que assumir apenas o negócio de manufatura os planos estratégicos da companhia estão voltados para se transformar em um centro mundial de desenvolvimento de TI voltados para serviços e soluções corporativas. O investimento nessa área consolida a visão estratégica anterior, as mudanças organizacionais e os investimentos em capital humano.

A empresa anuncia U\$ 350 milhões de investimentos estratégicos em 3 empresas Texas Pacific Group, General Atlantic LCC e a Newbridge Capital LCC para ter acesso a novas tecnologias. Além disso, a compra da IBM permitiu que empresa tivesse acesso a todos os clientes da IBM no mundo.

### **3. ANÁLISE DOS CASOS**

A comparação SONY e SAMSUNG permite demonstrar como a globalização sofisticou a concorrência entre as empresas. Mesmo um dos ícones da inovação como a SONY sofre atualmente para se manter no mercado, se não for capaz de compreender e praticar o papel do conhecimento como a grande vantagem competitiva.

As empresas apresentam algumas semelhanças que devem ser estudadas. Ambas começaram o seu crescimento com uma estratégia de custos, aprendendo a produzir para depois exportar. A SONY começa uma década e meia antes da SAMSUNG, devido aos efeitos danosos da Guerra da Coreia, a desenvolver programas de exportação. Após a fase de aprender a produzir, as duas empresas passaram a acumular maiores informações sobre o mercado, os segmentos de clientes e passaram a adaptar melhor os seus produtos às variações dos desejos dos clientes. Por último, ambas passaram a adotar a estratégia de desenvolver vantagens com base na diferenciação, valor agregado.

A diferença entre as duas empresas é que a SAMSUNG parece ter agregado a essa estratégia de posicionamento algumas habilidades mais específicas em relação a como lidar com o conhecimento. Em particular a atitude de se antecipar às principais mudanças em pelo menos cinco anos. Na mesma direção a proposta de desenvolver programas de gestão de custos, inovações e conquista de novos mercados voltados para a forte integração do grupo, conhecimento e relacionamento com o mercado colocam novos patamares de desempenho para a empresa. O Plano de Negócios SONY como a base para a projeção do retorno sobre os investimentos parece ter desencadeado ações muito conservadoras, aparentemente relacionadas à crise japonesa dos anos 90.

Enquanto a SAMSUNG se propõe a revisar a empresa integrando diferentes tipos de conhecimento, a SONY orienta-se para a segmentação de mercado em função da sua capacidade de compra dos nichos não ameaçados pela concorrência. Como consequência, a primeira desenha os cenários e os ambientes de negócios globalizados; a segunda sofre as dificuldades de interpretar as demandas desses ambientes.

A SONY, que enfrentou o Fordismo com relativa facilidade, não previu a convergência digital e não preparou as competências para enfrentar o novo horizonte. O novo horizonte de planejamento substituiu todas as vantagens competitivas de analógicas para digital com fortes impactos sobre as dimensões organizacionais. Morita e Lee foram empresários com fortes traços de liderança e capacidades de antecipar tendências. A história nos permitiu ver que Morita cometeu erros, embora criticasse a visão americana de planejamento e adotasse uma visão japonesa. Lee parece ter adotado um horizonte de planejamento mais contemporâneo, voltado para compreender a convergência digital como elemento que deve ampliar a comunicação horizontal da organização. Porém, o ciclo de inovação coloca desafios inéditos, o que recoloca o debate de não projetar mecanicamente o futuro e readaptar permanente a companhia e seu o horizonte.

A Lenovo é mais um exemplo do crescimento das empresas asiáticas e da assimilação dos modelos com base na gestão do conhecimento e Sociedade da Informação. Ao adotar os modelos das grandes empresas concorrentes, a empresa mostrou que como se sofisticar a competição no mundo globalizado. A empresa realizou o que outras empresas demoraram mais tempo para realizar, soube utilizar os novos desenhos com base no compartilhamento de conhecimento para ganhar tempo e posições estratégicas. Esse modelo pressupõe a capacidade de liderança, de inovação tecnológica e de investimentos bem orientados. Dito de outra forma, o marketing da companhia incorpora as inovações como um diferencial para os desejos dos clientes, fato expresso no desenvolvimento da Legend. A redução dos períodos entre as mudanças estratégicas reflete um potente marketing de ocupação de nichos que deu bons resultados.

#### **4. DISCUSSÃO**

Percebe-se pela descrição dos casos que a Sony segue e corrobora a teoria dos primeiros entrantes. A Sony desfrutou das vantagens de liderança tecnológica; acesso primário ao mercado estrangeiro e definirão o padrão de mercado. Entretanto, como toda primeira entrante

percebe-se que a Sony sofreu das dificuldades das primeiras entrantes principalmente no que tange ao erro de não se atentar as mudanças tecnológicas, em especial a revolução digital sofrida pelo setor.

Por sua vez, as últimas entrantes aprenderam com os erros e acertos, principalmente a Lenovo que mesmo incipiente no mercado enxergou o gap tecnológico advindo com a revolução digital. Ao enxergar esse gap a última entrante conseguiu subir na curva de valor, investindo, sobretudo, numa sólida mentalidade global capaz de quebrar as barreiras do atraso de mercado.

Nota-se ainda que as últimas entrantes e em especial a Lenovo foi capaz de reinventar as regras do jogo criando, ou se preferir, enxergando nichos inexplorados, ou seja, dentro de um mercado global conseguiu abrir caminhos para um serviço que a primeira entrante deixava de focar por sua fixação no produto.

E a Lenovo, a mais nova entrante, caberia a mesma imitar? Mais uma vez uma análise superficial, principalmente nos momentos iniciais de entrada da Lenovo poderia dizer que ela competia na mesma linha das já estabelecidas. Entretanto, quando aprofundamos a análise verificamos uma estrutura totalmente diversificada que garante o sucesso da última entrante. Focada inicialmente na produção em escala a Lenovo entendeu que sua competência central deveria ser o capital humano e o serviço prestado que até então para as empresas estabelecidas era uma competência de suporte. Tal estratégia requisitou um forte investimento na formação de uma cultura de compartilhamento de conhecimento capaz de manter essa competência central constantemente atualizada em face da capacidade de rápida substituição da especialidade num mercado dinâmico como o de eletroeletrônicos. Além disso, a chinesa usou a produção em escala para dar suporte a uma produção global equivalente em qualidade as demais concorrentes de mercado.

Portanto, o que se buscou mostrar é que: se a distância parece que basta imitar a inovação do primeiro entrante, quando o enfoque de análise muda para o que está embaixo da inovação, a imitação não é a solução para o sucesso organizacional.

## 5. REFERÊNCIAS

- Andersson, U; Forsgren, M. E Holm, U. The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in Multinational Corporation. In: Strategic Management Journal, vol 23, p. 979-996, 2002
- Bartlett, C. A.; Ghoshal, S. Going Global: Lessons from Late Movers. Harvard Business Review, mar-abr 2000.
- Carpenter, G.S.; y Nakamoto, K. Reflections on consumer preference formation and pioneering advantage", Journal of Marketing Research, 31, pp. 570- 573.1994.
- Clement, M.; Liffin, T.; y Vanini, S. ¿Es el rol del empresario pionero un factor de éxito para la empresa. Un análisis crítico de los resultados empíricos, Revista Internacional de Dirección de Empresas, 3, pp. 337-359.1998`.
- Dunning, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. Journal of International Business Studies, p.1-31, 1988
- Dunning, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. Journal of International Business Studies, v.11, n.1, p.9-31,1980.
- Johanson, J. And Vahlne, J. E. The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. Journal of International Business Studies. Vol. 8, n.1, 1977, pp 23-32.
- Kim, W. C.; Mauborgne, R. A estratégia do oceano azul. Harvard Business Review Brasil, Out. 2004.

Lieberman; M. B; Montgomery, D. B. First-Mover (Dis)Advantages: Retrospective and Link with the Resource Based View. *Strategic Management Journal*, v. 19, n.12, pp. 1111-1125, Dez., 1998.

Lieberman; M. B; Montgomery, D. B. First-Mover Advantages. *Strategic Management Journal*, v. 9, n. 5, pp. 41-58, 1988.

Makadok, R. Can first-mover and early-mover advantages be sustained in an industry with low barriers to entry/imitation? *Strategic Management Journal*, 19, pp. 683-696.1998.

Shankar, V.; Carpenter, G. S.; Krishnamurthi, L. Late Movers Advantage: how innovative late entrants outsell pioneers. *JMR, Journal of Marketing Research*, v. 35, n. 1, pp. 54-70, Fev., 1998.

Williams, M.L.; Tsai, M.H.; y Day, D. Intangible assets, entry strategies, and venture success in industrial markets, *Journal of Business Venturing* 6, pp. 315-333.1991.