

**UFRJ – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
FACC – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis  
Curso de Administração**

**Autor:  
Livia Sthéfanie Simões Gouvêa  
DRE: 107315300**

***Competências de subsidiárias com relevância estratégica dentro  
das multinacionais: um estudo de caso de dois centros de  
excelência.***

**Rio de Janeiro, junho de 2011.**

**Lívia Sthéfanie Simões Gouvêa**

***Competências de subsidiárias com relevância estratégica dentro das multinacionais: um estudo de caso de dois centros de excelência.***

Dissertação de Graduação apresentada ao curso de Bacharel em Administração, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Ana P. Fonseca

**Rio de Janeiro  
2011**

Gouvêa, Lívia Sthéfanie Simões

Competências de subsidiárias com relevância estratégica dentro das multinacionais: um estudo de caso de dois centros de excelência. / Lívia Sthéfanie Simões Gouvêa - Rio de Janeiro: [s:n], 2011.

61p.

Trabalho de Conclusão de Curso – (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2011.

Orientadora: Ana P. Fonseca

**Lívia Sthéfanie Simões Gouvêa**

***Competências de subsidiárias com relevância estratégica dentro das multinacionais: um estudo de caso de dois centros de excelência.***

Rio de Janeiro, 04 de Julho de 2011.

---

(Prof<sup>a</sup>. Dra. Ana Carolina Pimentel Duarte da Fonseca, Professor da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis)

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer todo o apoio e orientação da Prof<sup>a</sup>. Ana P. Fonseca que de pronto aceitou o convite para me ajudar a conduzir este trabalho. Agradeço a ela também por todo conhecimento ensinado nas aulas ministradas ao longo do curso de Administração da UFRJ.

Agradeço às funcionárias da subsidiária brasileira da empresa analisada que disponibilizaram suas agendas para que eu pudesse realizar as entrevistas, me ajudando a finalizar esta pesquisa.

Agradeço aos meus amigos, alicerces do meu encanto pela vida, por toda paciência, pelo tempo dedicado e pelo incentivo a todo o momento e, por permitirem que esse período não fosse tão pesado.

Agradeço ao meu namorado Thiago, que me apoiou todos os dias desse projeto de maneira singular e por acreditar no meu potencial. Expresso aqui o meu agradecimento pela sua colaboração e compreensão e por ser um verdadeiro amigo e companheiro em todos os momentos que passamos juntos.

Agradeço também às minhas irmãs, Débora e Bruna pela compreensão e apoio durante este período. Obrigada pela companhia e por poder ter pessoas tão especiais para crescer junto e compartilhar o dia-a-dia.

Agradeço aos meus pais, Antônio e Cleide que me ensinaram as coisas mais importantes da vida. Sou grata pelo amor, pelo carinho e confiança dedicados sem medida.

E, por fim, gostaria de agradecer imensamente a Deus pelo fôlego de vida, pela paz que excede todo entendimento e pela esperança no porvir.

## RESUMO

Este trabalho tem como principal objetivo analisar como uma subsidiária pode alcançar relevância estratégica dentro da multinacional a qual pertence. Para atender ao objetivo deste trabalho, foi realizada uma revisão da literatura sobre os temas globalização e internacionalização de empresas, transferência de conhecimento e centros de excelência a fim de identificar quais as competências diferenciadoras que podem contribuir para o desenvolvimento de relevância estratégica de uma subsidiária dentro da multinacional.

A metodologia utilizada engloba um estudo de caso de duas unidades reconhecidas como centros de excelência dentro da subsidiária brasileira de uma multinacional escolhida para análise. Além da análise de documentos fornecidos pela própria empresa e observação participante, foi elaborado um questionário para aplicação de entrevista com líderes das unidades, a partir do referencial teórico, para a investigação empírica das práticas adotadas dentro das unidades de análise da multinacional.

Para a compreensão dos resultados da pesquisa, foram apresentadas as características da empresa no mundo, da subsidiária brasileira e das unidades analisadas.

Por fim, é feita uma análise dos resultados encontrados na pesquisa frente ao referencial teórico, sendo possível afirmar que dentre as competências que são necessárias para garantir relevância estratégica para uma determinada subsidiária da empresa estão a capacidade de adaptação à cultura do cliente, capacitação dos funcionários através de uma boa gestão do conhecimento e a padronização das atividades garantindo um nível de qualidade desejável do serviço e ganhos de produtividade.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	9
1.1 Contextualização do problema.....	9
1.4 Definições dos limites do problema.....	11
1.5 Justificativa da escolha do tema .....	12
1.6 Organização do estudo .....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 A solução transnacional e o desafio metanacional .....	15
2.2 Transferência de conhecimento.....	21
2.3 Centros de excelência.....	27
2.4 Critérios de análise .....	32
3 METODOLOGIA.....	34
3.1 Tipo de pesquisa.....	34
3.2 Método de coleta e análise dos dados.....	35
3.3 Premissas básicas adotadas.....	36
3.4 Limitações do método .....	37
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO ABC.....	39
4.1 A ABC no mundo .....	39
4.2 A ABC no Brasil .....	40
4.3 Descrição dos casos de estudo da ABC .....	42
4.4 Análise dos casos de estudo da ABC .....	50
5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....	54
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56
7 ANEXO - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	59

## FIGURAS

Figura 1: Três capacidades das empresas metanacionais .....	19
Figura 2: Espiral do conhecimento .....	26
Figura 3: Classificação das subsidiárias .....	29



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização do problema

As multinacionais desempenham um papel central e hegemônico na economia mundial. As empresas, de um modo geral, buscam o crescimento na esfera nacional inicialmente e, mais à frente, através da internacionalização e entrada no mercado global. Este, por sua vez, já foi muito mais hostil para novas empresas do que atualmente, considerando que o advento da tecnologia globalizada tem impulsionado empresas a criar conhecimento de alcance global. (ROCHA; ALMEIDA, 2006)

A globalização é um desafio para as empresas, uma vez que a facilidade e velocidade de comunicação e do transporte de materiais e idéias estão à disposição de qualquer um. Por isso, grandes empresas já consolidadas no mercado estão tendo que lidar com a concorrência de empresas mais novas que tem o mesmo acesso aos benefícios da globalização. (SANTOS, 2006)

O conceito de globalização significando homogeneização tem sido substituído pelo progresso baseado na diversidade (SANTOS, 2006), ou seja, a idéia de que as subsidiárias são cópias da matriz e replicam tudo que a mesma faz não traduz a empresa que se destaca no atual cenário da economia baseada em vantagem de conhecimento. As empresas buscam alocar atividades que demandam uma coordenação central, bem como recursos para tais atividades nas subsidiárias que detém um conhecimento específico e diferenciado, de forma a agregar valor para a companhia.

Esse novo ambiente da economia do conhecimento tem levantado questões para todos os setores de atuação em relação à exploração do conhecimento disperso pelo mundo, às oportunidades de venda de soluções integradas, entre

outros. Cada vez mais o conhecimento ocupa um papel-chave nas empresas, propiciando vantagem competitiva. (SANTOS, 2006)

É válido ressaltar que a disponibilidade de tecnologias de comunicação e da informação por si só não garantirão o sucesso da empresa no cenário mundial. Por isso as empresas multinacionais buscam identificar nas subsidiárias quais as respectivas áreas que possuem recursos, competências e tecnologias críticas para alocação de atividades que gerem valor para a companhia global. (BARTLETT; GHOSHAL, 2006)

Dessa forma, subsidiárias que buscam agregar valor e conhecimento não apenas na esfera local, mas para outras partes da empresa podem destacar-se e assumir papéis estratégicos que contribuam significativamente para atingir os objetivos globais da corporação.

## **1.2 Pergunta da pesquisa**

Quais as competências necessárias para que as subsidiárias que se engajam na produção e transferência de conhecimento assumam relevância estratégica?

Buscou-se responder a tal pergunta através de um estudo de caso em dois centros de excelência de uma multinacional do ramo de tecnologia da informação, consolidada no mercado há mais de 100 anos. A escolha dos centros de excelência deveu-se ao fato de os mesmos, segundo Junior e Borini (2006), serem unidades de subsidiárias que apresentam iniciativas de inovação e transferência de conhecimento que são utilizados por várias partes da multinacional, garantindo assim continuidade das atividades e reconhecimento da matriz.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo geral**

O objetivo desta pesquisa foi identificar quais as competências necessárias para que uma subsidiária que se engaja na produção e transferência de conhecimento possa assumir um papel de relevância estratégica no mercado global, ganhando visibilidade dentro da empresa e contribuindo de forma expressiva para toda a organização de que faz parte.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos do trabalho são: identificar na literatura quais são as vantagens e competências específicas das subsidiárias que adotam uma estratégia global de criação e disseminação do conhecimento e comparar através de um estudo de caso quais os fundamentos teóricos que se aplicam e os que não se aplicam à realidade dos Centros de Excelência de uma subsidiária brasileira da empresa multinacional selecionados para estudo.

## **1.4 Definições dos limites do problema**

O estudo foi desenvolvido através de estudos de caso em dois centros de excelência de uma única subsidiária de multinacional norte-americana. A pesquisa se restringiu a analisar apenas centros de excelência da subsidiária brasileira, não havendo análises de outros centros espalhados pelo mundo nem de outras áreas que não são reconhecidas como centros de excelência.

## 1.5 Justificativa da escolha do tema

Este tema foi escolhido inicialmente motivado pela minha experiência pessoal de trabalho em um Centro de Excelência de uma grande multinacional, no qual a busca por inovação e por agregar valor através do conhecimento me parece muito claros, com o fim não apenas de alcançar o sucesso da organização como um todo, mas também de obter sustentabilidade do próprio centro de excelência na subsidiária brasileira.

A formação de centros de excelências é um fenômeno que vem crescendo significativamente entre as grandes multinacionais e isso tem levantado questões e problemas que merecem atenção tanto de acadêmicos quanto de gerentes. (FROST; BIRKINSHAW; ENSIGN, 2002)

Além disso, atividades que envolvam o desenvolvimento do conhecimento nas organizações têm aumentado significativamente nos últimos anos segundo Davenport & Klahr (1998) apud Cepeda-Carrión (2006), pois o conhecimento é considerado elemento crítico para gerar e preservar vantagem competitiva para as empresas.

Portanto, o presente estudo é de grande relevância na atualidade, pois aponta quais os desafios e oportunidades que a economia do conhecimento traz para as empresas que querem se destacar neste novo cenário. O modelo metanacional, ou seja, das empresas que buscam o progresso baseado na diversidade além das fronteiras, será apresentado e é indispensável para entender a nova dinâmica na internacionalização de empresas e na gestão de atividades dentro das multinacionais.

## 1.6 Organização do estudo

No primeiro capítulo deste trabalho, estão inseridos a contextualização do problema, a pergunta da pesquisa, as delimitações do problema e a justificativa e os objetivos da pesquisa e a sua organização.

No segundo capítulo, são descritos os fundamentos teóricos sobre o desafio metanacional, transferência de conhecimento e centros de excelência. Inicialmente é introduzido o tema da globalização e suas implicações para a empresa da atualidade. Definem-se os conceitos de empresa transnacional e metanacional.

Em segundo lugar, apresenta-se o conceito de informação, dado e conhecimento. Diferencia-se conhecimento tácito de conhecimento explícito e explicam-se, então, as proposições teóricas sobre gestão e transferência de conhecimento nas organizações.

Em terceiro lugar, apresentam-se, ainda, os fundamentos relativos aos centros de excelência, sua formação e sustentabilidade e os dilemas enfrentados pelos mesmos.

O terceiro capítulo mostra os procedimentos metodológicos da pesquisa. Inicialmente, demonstra-se a caracterização do estudo como sendo descritivo por meio de pesquisa bibliográfica, documental, de campo fazendo uso de um estudo de caso. Para esclarecer esta caracterização, foi usada a taxonomia de Vergara (2010).

São descritos, ainda, no referido capítulo, o método de coleta e análise dos dados bem como as premissas e limitações do método.

O quarto capítulo aborda a descrição e análise dos dados coletados. Descreve-se inicialmente um histórico da empresa em estudo e da subsidiária brasileira

analisada. São relatados em seguida os resultados obtidos através das entrevistas realizadas com líderes dos dois centros de excelência em estudo e apresentada a análise dos casos.

No quinto capítulo, apresentam-se as conclusões do referido estudo a partir do objetivo geral proposto.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo fazer uma revisão de literatura sobre o desafio metanacional, transferência de conhecimento nas multinacionais e sobre o surgimento dos centros de excelência possibilitando, dessa forma, uma maior compreensão dos aspectos teóricos a serem empregados como critérios de análise no estudo em questão.

### **2.1 A solução transnacional e o desafio metanacional**

O rápido processo de globalização, que se desenvolveu com as mudanças tecnológicas e surgimento das economias de escala, trouxe um desafio para as empresas: controlar estrategicamente as operações mundiais coordenando-as globalmente. Ambas as forças de localização e globalização atuam transformando indústrias, mas segundo Bartlett e Ghosal (2006, p.40) “[...] poucas têm construído capacidades organizacionais para responder igualmente a essas forças.”

Muitas empresas, diante dos desafios do advento da globalização e necessidade de operação internacional, basearam suas ou seguiram as ações de concorrentes. É claro que a experiência de outros competidores serve de modelo para uma empresa, no entanto, a imitação pura e sem adoção de uma abordagem adaptada ao contexto da organização pode resultar em fracasso. (BARTLETT; GOSHAL, 2006)

Poucas empresas têm trabalhado com uma abordagem simultânea de coordenação global e flexibilidade nacional. A denominada capacidade transnacional ocorre quando há uma manutenção do sistema gerencial local nas subsidiárias de uma empresa promovendo inovação e responsividade e, ao mesmo tempo, há uma coordenação global sem comprometer a sensibilidade do mercado local. (BARTLETT; GOSHAL, 2006)

Uma empresa, mesmo com uma gestão central efetiva e operações locais flexíveis, pode ter problemas em alcançar o sucesso se a localização dos recursos para responder às oportunidades e ameaças não permitir a utilização dos mesmos, isto é, faz-se necessário também identificar os recursos estratégicos, competências e tecnologias críticas e integrá-los de forma a extrair o potencial de cada parte do mundo. Por isso, as empresas são levadas a desenvolver habilidades de gerenciar conhecimento entre fronteiras nacionais para alcançar integração global, alavancando capacidades locais e centrais. Essas capacidades fazem parte da chamada solução transnacional. (BARTLETT; GOSHAL, 2006)

Segundo Santos (2006), a globalização atual não se restringe mais ao desafio de internacionalização e penetração em novos mercados, mas contempla uma corrida para aprender com o mundo. Isto é, existe conhecimento disperso pelo mundo, inexplorado pelas empresas, mas o modelo tradicional utilizado consiste em replicar apenas uma projeção do que foi aprendido com o mercado de origem e com a matriz (no caso das subsidiárias).

A maioria das multinacionais ainda está enraizada no conceito de que o conhecimento nacional da matriz deve ser transferido e adaptado para as subsidiárias. A estratégia tradicional de internacionalização consiste no processo de adaptação da estratégia de negócio nacional da matriz aos vários países nos quais a empresa se expande. Neste sentido, o modelo tradicional pressupõe que uma empresa seja nacional e só depois se torne internacional. (SANTOS, 2006) Mas será que esse modelo tradicional é o mais apropriado na estratégia de internacionalização das empresas nos dias de hoje?

A mudança no relacionamento matriz-subsidiária é enfatizada por Santos (2006, p.64):

As organizações que enfrentam o desafio metanacional deixarão para trás o mundo corporativo dominado por matrizes onipresentes. Para essas empresas, as fronteiras nacionais não serão mais um limite



para definir segmentos de mercado nem tecnologias, e muito menos um problema administrativo. O mundo é, para elas, uma tela pontuada de conhecimento especializado e competências operacionais que conectam e exploram para criar novas riquezas.

Santos (2006) declara que empresas nacionais que ainda buscam se internacionalizar através da estratégia tradicional, que utiliza as vantagens da empresa-mãe, devem se lembrar que as multinacionais já consolidadas que passaram pelo mesmo processo possuem duas características: a força competitiva internacional resultante da liderança no e do país de origem; e adoção de um processo ordenado e seqüencial de adaptação da estratégia de negócio nacional ao vários países nos quais entra.

Ou seja, é necessário assegurar-se que a empresa seja forte no país de origem e que o país na qual ela está inserida seja forte no setor de atividade econômica da mesma. Essa estratégia impulsionou quase todas as grandes multinacionais de hoje, como General Motors, Intel e Microsoft. Vale ressaltar que as mesmas já passaram por esse processo há décadas e possuem experiência em dificuldades com as quais se defrontam empresas que se internacionalizam através do processo tradicional.

Para Santos (2006), o desafio metanacional é prospectar e mobilizar conhecimento disperso pelo mundo para criar inovações de alcance mundial, ou seja, é uma visão que vai além das nações. A globalização deixa de ser uma questão de transferência do conhecimento construído na matriz para as subsidiárias, como se a matriz fosse um modelo de excelência a ser implementado. A globalização pressupõe para empresa metanacional a busca pelo conhecimento espalhado pelo mundo com a finalidade de gerar inovação que agregue valor para os acionistas. O conceito metanacional surge, mas sem sugerir uma fórmula a ser replicada, ele desafia as multinacionais a procurarem o conhecimento disperso pelo mundo transformando-o em fonte de inovação e valor para a companhia. (DOZ; SANTOS; WILLIAMSON, 2001)

A Embraer, por exemplo, não se internacionalizou através do modelo tradicional, mas sim através de um projeto metanacional. A empresa está localizada no Brasil, foi criada por brasileiros, tem trabalhadores brasileiros e desfruta de algumas tecnologias do país de origem. No entanto, a maioria da tecnologia que é utilizada, por intermédio de parceiros e fornecedores, é estrangeira e atende clientes líderes fora do Brasil. (SANTOS, 2006)

Em entrevista com José Santos à revista *Presença Internacional do Brasil*, CAIXETA (2007) explica:

Uma empresa é metanacional quando a gênese da sua vantagem competitiva resulta da combinação de fatores espalhados pelo mundo, uma capacidade organizativa muito rara. Ou seja, o que dá vantagem competitiva à empresa metanacional são suas capacidades de gestão de recursos e mercados dispersos e diversos - seja na inovação de produtos, na visão de negócios, no acesso a tecnologias, nas redes de relacionamento. Numa empresa de origem nacional, ao contrário, o que lhe dá vantagem competitiva são a economia e o quadro institucional e o cultural do país de origem.

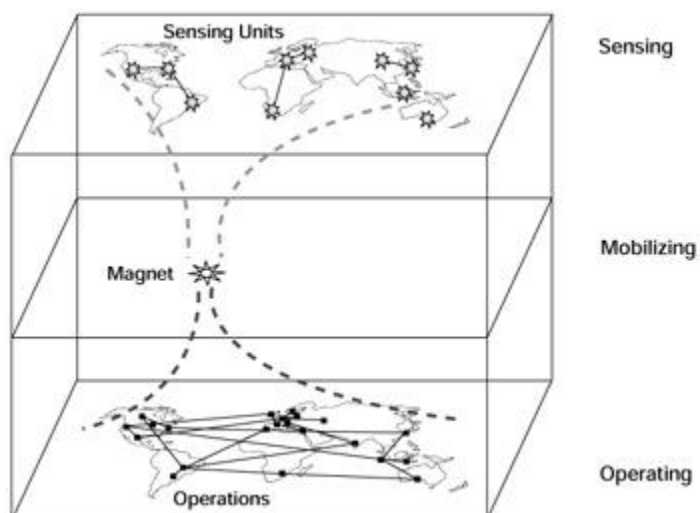
O caso da Nokia é um exemplo raro de empresa de origem nacional que se transformou em uma companhia metanacional. A Nokia era um conglomerado de empresas, com uma história de mais de 100 anos, praticamente desconhecido, até o final dos anos 80, fora da Finlândia e dos países a sua volta. No entanto, quando comparamos o desempenho da Nokia, no final dos anos 90, com a divisão de telefonia celular da Motorola, vemos que a vantagem competitiva que a levou a ser primeira no mundo não tem propriamente a ver com a Finlândia. Tem a ver com sua gestão inovadora, que conseguiu combinar e multiplicar tecnologias e mercados espalhados pelo mundo. Foi assim que superou a Motorola. O foco da empresa americana concentrava-se nos clientes e nas tecnologias disponíveis nos Estados Unidos, que eram diferentes daquelas disponíveis na Europa. Ou seja, a Motorola ficou presa à sua geografia de origem, ao contrário da Nokia, que não se restringiu à sua gênese finlandesa. (DOZ;SANTOS;WILLIAMSON, 2001)

A internacionalização, tradicionalmente entendida como um processo seqüencial se transformará em um processo de evolução paralela, caracterizada pela economia do conhecimento (DOZ;SANTOS;WILLIAMSON, 2001). Com respeito a isso, Santos (2006, p.69) pontua:

- A vantagem competitiva baseia-se primordialmente no conhecimento;
- Nem todo conhecimento que uma empresa precisa ter para prosperar no mercado global está em um só lugar; ao contrário, uma parte está amplamente dispersa pelo mundo;
- O custo da distância está caindo rapidamente para produtos móveis (capital, bens e informações), de forma que eles são de fácil acesso para todos.

A construção da vantagem metanacional envolve o aprimoramento de três capacidades conforme indicado na figura 1:

**Figura 1: Três capacidades das empresas metanacionais**



Fonte: DOZ; SANTOS; WILLIAMSON(2001)

A identificação e acesso ou prospecção (*sensing*) diz respeito às capacidades de ampliar a identificação de tecnologia de relevância, competências e conhecimentos sobre clientes de ponta, além do que já foi identificado pela concorrência.

A mobilização (*mobilizing*) é a utilização deste conhecimento globalmente disperso para desenvolver novos produtos e serviços, ou seja, inovar antes dos seus concorrentes.

E, por fim, a operacionalização (*operating*) é colocar em prática o produto ou serviço desenvolvido a fim de gerar lucro e fazer as melhorias e adaptações locais necessárias. Neste momento, é necessário transformar a inovação em valor, através da produção, marketing e distribuição eficientes numa escala a nível global.

Pode-se, então, afirmar que a capacidade para movimentar capital, bens, serviços, e informação de forma eficiente à volta do mundo torna-se fonte de vantagem competitiva na economia do conhecimento, como explica Luís (2003, p.15):

A vantagem resultante de se ser oriundo de um cluster como Silicon Valley não se compara a quem conseguir alavancar conhecimento oriundo igualmente de Silicon Valley mas também de mais uma meia dúzia de locais, como Cambridge, Bangalore, Telavive, Taipé e Tóquio. Aprender apenas no mercado nacional não se compara a poder aprender no mundo inteiro.

Luís (2003) ainda aponta que algumas empresas criam unidades especializadas ou centros de excelência. Isto é, onde ocorre a transferência de algumas atividades chave para outra subsidiária que não a matriz de forma a gerar vantagem competitiva através de competências e economias fora do mercado nacional. Mais à frente, no presente trabalho, aprofundam-se as questões de formação e sustentabilidade dos centros de excelência.

Portanto, o conceito de empresa Metanacional surge justamente para responder às demandas de aproveitamento do potencial de conhecimento espalhado pelo mundo e pelas subsidiárias. A nova forma de diferenciação e criação de vantagem competitiva que move as multinacionais está sendo direcionada pela economia do conhecimento.

## **2.2 Transferência de conhecimento**

Para definir o termo conhecimento é válido distinguir alguns conceitos que estão no bojo desta discussão, tais como dados e informações. Dados podem ser definidos como um grupo de fatos objetivos que isoladamente não possuem nenhum significado. (CHINI, 2004) Os dados precisam estar associados a um contexto para serem utilizados como informação. Ou seja, as informações são conjunto de dados que se tornam relevantes em um determinado contexto. (KRIWET, 1997 APUD CHINI, 2004)

Assim como as informações derivam dos dados, o conhecimento deriva das informações. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998 APUD CHINI, 2004) O conhecimento adiciona interpretações e significados às informações. Enquanto as informações são estáticas, o conhecimento pode estar se alterando constantemente.

Pesquisas na área do conhecimento indicam que a habilidade de criar e transferir conhecimento é uma das principais vantagens competitivas das multinacionais. Neste sentido, o conhecimento é criado em várias partes da multinacional e transferido para cada unidade subsidiária. (HEDLUND, 1986; BARTLETT; GHOSHAL, 1989 apud MINBAEVA et al, 2003) No entanto, nem todo conhecimento gerado é facilmente transferível para qualquer subsidiária ou adaptado às operações internacionais. Minbaeva et al. (2003), Martin e Salomon (2003) apontam que quanto mais tácito for o conhecimento, menor a probabilidade de transferência do mesmo.

O conhecimento tácito é aquele conhecimento não verbalizado, intuitivo, que depende da experiência individual pessoal, incluindo até crenças e emoções. (HEDLUND, 1994 apud CHINI, 2004) No ambiente organizacional pode ser encontrado entrelaçado na rotina. É diferente do conhecimento explícito que pode ser sistematicamente codificado por números ou palavras e é facilmente transferível. (CHINI, 2004)

Para Chini (2004) cada conhecimento é formado tanto por uma parte tácita quanto por uma parte explícita. O conhecimento tácito, então, pode ser articulado de forma a gerar valor para as empresas. As empresas percebem o conhecimento como um ativo que deve ser gerido de forma a contribuir para o sucesso da empresa.

Para American Productivity & Quality Center (2003) o conhecimento explícito pode ser traduzido como informação ou conhecimento codificado na forma de documentos, especificações de *design*, reportes de projetos, manuais, banco de dados e documentos similares baseados na experiência. O conhecimento tácito, diferentemente, é aquele que está na cabeça das pessoas sem codificação. Algumas vezes este tipo de conhecimento pode ser articulado e explicitamente documentado.

A chamada gestão do conhecimento é definida por Birkinshaw (2001) como o conjunto de técnicas e práticas de gestão que facilitam a dispersão do conhecimento dentro de uma organização. Neste sentido, Chini (2004) destaca que um pré-requisito para a gestão do conhecimento é a identificação da fonte, especificamente se a mesma é interna ou externa à organização. Isso permite identificar em que extensão o conhecimento pode ser transferido para o resto da organização. Quando a fonte é interna à organização, o conhecimento é mais facilmente transferido e adaptado para outras unidades da empresa enquanto que quando a fonte é externa, como por exemplo, o conhecimento oriundo da prática de um cliente, a transferência do mesmo é mais delicada e

devem-se levar em conta as adaptações necessárias devido à cultura e especificidades do ambiente para o qual se pretende aplicar o conhecimento.

Cavusgil, Calontone e Zhao (2003) sugerem que a inovação é a base para criação de vantagem competitiva de uma empresa. Para eles a inovação depende do conhecimento, pois a empresa que cria, usa e transfere conhecimento mais rapidamente está mais propensa a inovar.

Para tal, os autores realizam um estudo examinando como as empresas podem adquirir conhecimento através da relação entre seus parceiros de negócios e as entre as subsidiárias. A pesquisa envolveu 182 firmas dos Estados Unidos tendo como resultados finais a confirmação de que quanto mais forte o relacionamento entre duas firmas, maior a extensão de conhecimento tácito transferido entre elas; quanto maior a extensão de conhecimento tácito transferido entre firmas, maior a capacidade de inovação das mesmas; quanto maior a capacidade de inovação de uma firma, maior a performance efetiva de inovação. Assim, as empresas que são colaborativas, isto é, que não criam barreiras para transferência do conhecimento tácito, conseguem ter uma relação mais forte com os parceiros e outras subsidiárias e, portanto, conseguem transferir mais facilmente o conhecimento tácito.

Este estudo de Cavusgil, Calontone e Zhao (2003) conclui que a transferência de conhecimento é um elemento importante na cooperação entre parceiros e subsidiárias de uma mesma empresa e que manter uma relação forte entre firmas contribui para transferência de conhecimento tácito entre elas. Os resultados apontam também que o conhecimento tácito não está igualmente disponível para todas as firmas e que a busca desse conhecimento oriundo de firmas externas contribui para aumentar a capacidade de inovação e gerar vantagem competitiva

As empresas e suas unidades de negócio possuem diferentes habilidades para criar e transferir conhecimento. (TEECE, 1981, 2000; KOGUT; ZANDER, 1993;

SZULANSKI, 1996 apud MARTIN; SALOMON, 2003). Algumas acumulam facilmente conhecimento idiossincrático, mas tem dificuldade em transferi-lo. Outras têm dificuldade na criação desse conhecimento, mas são totalmente abertas à transferência do mesmo.

Segundo Martin e Salomon (2003), a transferência de conhecimento envolve duas partes: a empresa ou unidade de negócio que transfere o conhecimento e a empresa ou unidade de negócio para a qual o conhecimento é transferido. A habilidade de transferir conhecimento se constitui na capacidade de identificação de uso potencial e efetivo do conhecimento, na determinação do nível em que a empresa ou unidade receptora está pronta para acessar tal conhecimento e na forma de transmitir as informações.

Para Chini (2004), o processo de transferência de conhecimento tem quatro estágios: reconhecimento do conhecimento a ser transferido; adaptação do conhecimento às necessidades percebidas no receptor; tradução do conhecimento – nesta fase ocorrem alterações e adaptações em relação ao contexto; e, por fim, a institucionalização do conhecimento para que ele seja parte integral da unidade receptora.

O conhecimento espalhado pelo mundo é uma fonte de inovação para criação de novos tipos de vantagem competitiva. Como nem todo conhecimento está ao alcance geográfico de uma única empresa ou subsidiária, os *clusters*, grupo de empresas localizadas proximamente com características semelhantes geralmente de um mesmo setor de atividade econômica, são comumente usados como fonte de conhecimento, pois elas colaboram entre si compartilhando conhecimento a fim de tornarem-se mais eficientes. (DOZ;SANTOS;WILLIAMSON, 2001)

Embora o conhecimento não seja o único fator que faça parte do processo de inovação, ele é crucial e merece um foco especial. A gestão do conhecimento é uma abordagem sistemática que integra pessoas, processos, tecnologias e



sistemas para permitir que a informação e conhecimento sejam criados e transferidos para as pessoas certas, no momento certo, para que o trabalho e decisões de cada uma delas possam adicionar valor à missão da organização. (AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTER, 2003)

Uma boa gestão do conhecimento permite que as subsidiárias sejam mais eficientes e eficazes capacitando os funcionários a compartilhar o que eles sabem e aprender com outras pessoas. Quando as pessoas pensam na palavra inovação, geralmente pensam em uma idéia que ninguém teve, algo novo e surpreendente. No entanto, a maioria das inovações nada mais é do que uma combinação de conhecimentos já existentes. Inovação pode também ser definida como um processo ou produto, novo ou modificado, que, quando colocado no mercado, aumenta o desempenho e produtividade da organização. (AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTER (APQC), 2003)

A vantagem competitiva de uma empresa contempla duas dimensões: o valor criado para os consumidores e a habilidade de diferenciação dos demais concorrentes. (CEPEDA-CARRIÓN, 2006)

Rastogi (2003) apud Cepeda-Carrión (2006) define criação de valor como o momento em que os clientes estão dispostos a pagar por um produto ou serviço de uma determinada firma, embora exista uma série de outras escolhas competitivas disponíveis para compra. O conhecimento é fonte para aumentar o valor percebido pelos clientes, na medida em que ele é utilizado para desenvolver novos produtos e para melhorar os antigos de acordo com as expectativas dos compradores.

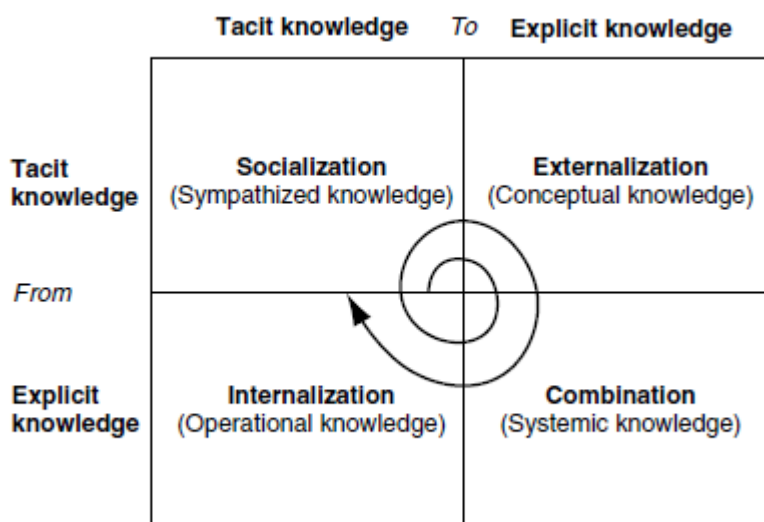
Coyne (1986) apud Cepeda-Carrión (2006) identifica algumas fontes de vantagem competitiva em relação aos concorrentes, tais como capacidades funcionais e culturais que envolvem competências e processos, e capacidades regulatórias e de posição que se referem aos ativos que a empresa possui, às linhas de negócio e reputação. O desenvolvimento de tais capacidades

contribui para a diferenciação em relação aos concorrentes e sustentabilidade da empresa no setor de atividade econômica da mesma.

Para Cepeda-Carrión (2006), a vantagem competitiva depende da velocidade na qual as organizações conseguem gerar, capturar e disseminar conhecimento, usando-o para desenvolver novos recursos e capacidades que não podem ser facilmente imitadas pelos competidores.

Nokana; Takeuchi (1995) apud Chini (2004) atribuem o sucesso das empresas japonesas, por exemplo, à sua efetividade na criação de conhecimento. O modelo utilizado para isso chama-se espiral do conhecimento e tem por objetivo mobilizar o conhecimento tácito e converter o mesmo em conhecimento explícito. As fontes de conversão são exemplificadas pela figura 2:

**Figura 2: Espiral do conhecimento**



Fonte: Nokana e Takeuchi (1995, p. 62).apud Chini (2004, p. 18)

A socialização (Socialization) é a troca de conhecimento tácito sem a codificação do mesmo durante o processo de transferência. Nesta fase, são compartilhados os modelos mentais e habilidades técnicas.

A externalização (Externalization) é a codificação de conhecimento tácito em conhecimento explícito. É o processo mais importante para criação de conhecimento.

A combinação (Combination) é a fase na qual o conhecimento explícito é combinado de maneira a criar conhecimento transferível de uma pessoa para outra através, por exemplo, de documentos, relatórios, reuniões e teleconferências.

A internalização (Internalization) ocorre quando o conhecimento tácito transformado em explícito já faz parte da rotina do receptor de tal forma que é novamente utilizado de maneira intuitiva e tácita.

### **2.3 Centros de excelência**

A formação dos centros de excelência está ligada à habilidade da multinacional em identificar, desenvolver e transferir competências e conhecimento entre as unidades da corporação. (FROST; BIRKINSHAW; ENSIGN, 2002) Neste contexto, as subsidiárias têm adotado uma estratégia global de criação e disseminação do conhecimento a fim de ganharem autonomia e relevância estratégica dentro da multinacional. (MOORE, 2001)

Junior e Borini (2006) definem relevância estratégica de uma subsidiária como a competência em criar inovações facilmente transferíveis e utilizáveis em outras unidades e na matriz, gerando vantagem competitiva para a multinacional. A construção de tal competência advém da busca de novas oportunidades pela subsidiária tanto no mercado local quanto global e/ou dentro da própria multinacional; da busca de uma construção de competência sustentável e duradoura; e do próprio reconhecimento da matriz que delega responsabilidade estratégica para a subsidiária que possui potencial de agregar valor e contribuir para a competitividade global da empresa.

Junior e Borini (2006) destacam que esse processo de desenvolvimento de relevância estratégica é restrito às poucas subsidiárias que realmente apresentam iniciativas de inovação e transferência de conhecimento. O número reduzido de subsidiárias com tal relevância explica-se pela falta de incentivo da própria matriz corporativa ou mesmo pela falta de habilidade e capacidade das subsidiárias liderarem tais processos.

Uma subsidiária capaz de criar e transferir competências úteis para outras unidades da multinacional pode desempenhar o papel de centro de excelência segundo Holm e Perderson (2000). O termo centro de excelência (CoE) é definido por Frost, Birkinshaw e Ensign (2002, p.1000):

Centros de excelência são unidades organizacionais possuidoras de um conjunto de capacidades facilmente reconhecidas pela corporação como importante fonte de criação de valor, uma vez que podem ser aproveitadas e/ou transferidas para outras partes da corporação.

Holm e Perderson (2000) conceituam CoE como uma subsidiária que desenvolveu uma competência distintiva e especializada em uma ou mais atividades que também fazem parte das atividades de outras unidades da multinacional. Um CoE apresenta duas características: ser excelente no que faz e ser um centro de criação, aprimoramento e disseminação de conhecimento distintivo a ser utilizado também em outras unidades da empresa.

Moore (2001) afirma que um CoE representa a “melhor prática” ou a unidade líder na formação de conhecimento distintivo de determinada atividade dentro da multinacional e que tem a responsabilidade de fazer com que o conhecimento esteja disponível para todas as partes da organização. CoE é também definido como um grupo de pessoas que trabalham para promover a colaboração e aplicação das melhores práticas. (HASS; LINDBERGH; HORST; ZIEMSKI, 2008)

Holm e Perdersen (2000) apresentam o dilema dos CoEs como o desafio de combinar recursos e conhecimento desenvolvido pelo CoE para todas as unidades da multinacional e, ao mesmo tempo, ter um papel central dentro da multinacional como parte da rede de subsidiárias inspirando ou compartilhando o conhecimento entre as outras subsidiárias. A sustentabilidade do papel de CoE é desafiante, uma vez que o conhecimento compartilhado pode capacitar outras unidades a ponto de que a subsidiária perca a referência como CoE. Neste caso, Forsgren (2000) apud Holm e Perdersen (2000) afirma que a subsidiária deve levar em consideração a extensão do limite de capacidade de transferência de conhecimento, ou seja, medir o risco de estar apta ou não a distribuir os recursos no momento certo e com as melhorias necessárias que permitam a sustentabilidade do CoE.

Múltiplos centros de excelência podem coexistir dentro de uma subsidiária, o que implica que uma subsidiária não é sinônimo de um CoE em particular, e que a mesma pode possuir outras atividades e capacidades desenvolvidas. (HASS; et al 2008)

As subsidiárias de multinacionais são classificadas por Holm e Perdersen (2000) conforme a figura 3:

**Figura 3: Classificação das subsidiárias**

Subsidiary Competence	High	Unit of Excellence	Centre of Excellence
	Low	Unit with local threshold competence	Non-excellent Centre
		Low	High
		MNC use of subsidiary competence	

Fonte: HOLM, U; PERDERSEN, T.(2000)

O CoE é classificado como uma subsidiária que possui uma competência distintiva (*high subsidiary competence*) que é altamente utilizada e/ou transferida para outras partes da multinacional. As competências devem estar sob constante revisão e aprimoramento e a subsidiária deve assumir papel de liderança entre as outras unidades.

Subsidiárias que possuem competências distintivas, mas que, no entanto não são altamente utilizadas nas outras partes da corporação são classificadas como Unidades de Excelência.

As subsidiárias com competências locais apenas se enquadram no retângulo inferior esquerdo (*units with local threshold competence*) e não apresentam qualquer competência distintiva que possa ser compartilhada com outra subsidiária, se restringem ao mercado local. Esse tipo de subsidiária tem alta dependência de conhecimento e recursos gerados por outras partes da multinacional.

O retângulo inferior direito ilustra subsidiárias que ocupam uma posição central e de referência dentro da multinacional, mas que não desenvolveram nenhuma competência distintiva. Pode ser o caso de um CoE que perdeu sua competência distintiva mas ainda mantém as atividades; ou mesmo de um centro de controle de atividades que não são distintivas, entre outros. Esse tipo de subsidiária (*non excellent centre*), caso não desenvolva competências, tende a desaparecer ou migrar para a situação descrita anteriormente (*unit with local threshold competence*).

Holm e Perdersen (2000) definem CoE como uma subsidiária de multinacional que apresenta uma competência distintiva em uma ou mais atividades que são direta ou indiretamente usadas nas atividades de outras unidades da multinacional. Essa definição se depara com uma questão crucial, pois o CoE precisa se adaptar ao seu ambiente local e criar relações com outros parceiros de negócios para sobreviver no mercado local, ao mesmo tempo em que a

atividade distintiva a ser utilizada pelas outras subsidiárias precisa ser adaptável ao contexto das outras unidades, ou seja, o CoE precisa estar também adaptado e integrado ao ambiente corporativo. De outra forma, o conhecimento desenvolvido pelo CoE ficará isolado das suas atividades locais.

Por isso, Holm e Perdersen (2000) descrevem dois dilemas enfrentados pelos CoEs. O primeiro compreende as dificuldades na transferência de conhecimento, considerando as especificidades do contexto em que o mesmo é gerado. Neste sentido, Szulanski (1996) ressalta que esse processo envolve alguns desafios tais como a motivação em transferir e receber o conhecimento; e a dificuldade de transferir conhecimento tácito. O próprio desenvolvimento do conhecimento distintivo está ligado muitas vezes a fatores contextuais, o que dificulta a transferência do mesmo mais à frente.

O conhecimento tácito, dependente do contexto, que é de difícil transferência de uma subsidiária para outra, bem como a motivação das subsidiárias em aplicar os recursos e tempo necessários para conduzir a transferência deste tipo de conhecimento são impedimentos com os quais os CoEs se depararam nos processos de transferência de conhecimentos distintivos gerados pelos mesmos. (SZULANSKI, 1996)

Holm e Perdersen (2000) afirmam que quanto mais específico o conhecimento em relação ao contexto de uma subsidiária, mais difícil sua aplicação para outra unidade da multinacional. Para lidar com esse primeiro dilema algumas multinacionais incentivam a padronização do conhecimento na medida do possível e o desenvolvimento de uma rede de relacionamentos informal entre as subsidiárias, permitindo o aprendizado e troca de conhecimento constantemente.

O segundo dilema apresentado por Holm e Perdersen (2000) é a questão da sustentabilidade do CoE. Não basta ter uma competência diferenciadora, é necessário exercer influência sobre outras subsidiárias e possuir competências

que criem dependência para elas. O que é transferido para outras unidades não é a competência, mas algumas aplicações da mesma na forma de soluções que possam contribuir para outras partes da corporação.

No entanto, o desenvolvimento de competências diferenciadoras dependentes do contexto e o envolvimento nas atividades de transferência de conhecimento consomem tempo e recursos. O segundo dilema ocorre justamente na extensão em que se decide dedicar recursos para transferência do conhecimento e para a criação do mesmo. Um CoE que se engaje apenas na transferência de conhecimento acaba perdendo com o tempo a sua posição estratégica como CoE, pois não desenvolve a competência distintiva deixando assim de ser referência. (HOLM; PERDERSEN, 2000)

A sustentabilidade do CoE pode ser descrita como um problema de melhoria contínua da competência distintiva e continuidade do uso da mesma por outras unidades da multinacional. (HOLM; PERDERSEN, 2000)

## **2.4 Critérios de análise**

Dentre os principais tópicos do referencial teórico adotados como critérios de análise encontra-se o dilema de conciliar a necessidade de coordenação global e flexibilidade nacional. O objetivo foi identificar se a unidade em análise caracterizava-se por utilizar soluções transnacionais e se o modelo metanacional se aplicava aos casos de estudo.

Buscou-se também entender qual o grau de autonomia da subsidiária em relação à matriz e as outras subsidiárias.

Procurou-se identificar qual a finalidade de existência do CoE e como os próprios líderes conceituam o termo CoE. O surgimento e tempo de existência dos CoEs foram informações levantadas a fim de compreender a estratégia das



empresas e quais os fatores que garantem a sustentabilidade das unidades. Os resultados foram comparados com as proposições do referencial teórico.

Além disso, também buscou-se identificar através das entrevistas como é feita a gestão do conhecimento e quais os mecanismos utilizados para conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Finalmente, foram analisadas também as competências básicas de cada unidade de análise a fim de responder à pergunta desta pesquisa.

## 3 METODOLOGIA

### 3.1 Tipo de pesquisa

Para a classificação da pesquisa, foi usada a taxonomia de Vergara (2010) que utiliza dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins a pesquisa foi descritiva porque expõe características das unidades da subsidiária de uma empresa multinacional que atuam como Centros de Excelência a fim de compreender como as atividades são realizadas e garantem a sustentabilidade do CoE.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, documental e fez uso do estudo de caso realizado no campo. Bibliográfica, porque para elaboração do referencial teórico utilizou-se de material publicado sobre os seguintes temas: o desafio metanacional, transferência de conhecimento e centros de excelência. Documental porque houve acesso a documentos fornecidos pela própria empresa, através da *intranet* da mesma, para auxiliarem na coleta de informações relevantes ao longo do processo de investigação.

A investigação fez uso do estudo de caso, pois segundo Tull (1976, p 323) apud Bressan (2000) "um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular". Yin (1989) apud Bressan (2000) afirma que quando há estudo de eventos contemporâneos em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas, deve-se dar preferência pelo uso do estudo de caso.

Este método, assim como os métodos qualitativos, é útil quando o fenômeno a ser estudado é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para suportar a proposição de questões causais e nos casos em

que o fenômeno não pode ser estudado fora do contexto onde naturalmente ocorre. (BONOMA, 1985 APUD BRESSAN, 2000)

### **3.2 Método de coleta e análise dos dados**

Para identificar quais premissas da literatura apresentada no capítulo 2 se comprovaram na prática, o estudo de caso fez uso de entrevistas semi-estruturadas para coleta de dados primários. As entrevistas foram realizadas com dois respondentes de uma empresa de tecnologia da informação com matriz localizada nos Estados Unidos e que, por motivos internos prefere não ser identificada e será, portanto, apresentada como ABC nesta pesquisa. Os respondentes que foram escolhidos são líderes de unidades reconhecidas como centros de excelência (CoE) dentro da subsidiária brasileira da empresa ABC. Os mesmos foram entrevistados entre os dias 24 e 27 de maio de 2011 e também por motivos internos da empresa não puderam ser identificados.

As entrevistas foram gravadas com a permissão dos entrevistados e transcritas. Os entrevistados receberam a transcrição das entrevistas para fazerem alguma alteração caso julgassem necessário. O roteiro de entrevista foi desenvolvido baseado no referencial teórico apresentado no capítulo 2 e constituiu-se de 31 questões<sup>1</sup> que direcionaram toda a entrevista. No entanto, os respondentes foram encorajados a se expressarem a qualquer momento com informações que fossem pertinentes mesmo que não estivessem previamente indicadas nas questões.

Houve cordialidade por parte dos respondentes e prontas disponibilidades para participar das entrevistas o que contribuiu significativamente para esta pesquisa.

---

<sup>1</sup> Roteiro da entrevista encontra-se no Anexo 1 deste trabalho

Além disso, foram coletados dados secundários através de documentos internos e publicações na *internet* a respeito da empresa ABC. O acesso a documentos internos se deu entre os meses de janeiro a junho de 2011, com autorização da empresa, e foi facilitado pelo fato de a pesquisadora ser funcionária da empresa ABC e atuar especificamente em um dos CoEs estudados. Houve, portanto, observação participante.

Segundo Yin (2005), a análise dos dados em um estudo de caso é o aspecto menos desenvolvido e para o qual há menos ferramentas disponíveis para utilização do pesquisador. A análise dos dados foi realizada através da preparação dos dados brutos levantados ao longo da pesquisa, isto é as entrevistas foram transcritas e revisadas pelos respondentes bem como foi organizada uma base de informações sobre a empresa adquirida através de documentos internos, *intranet* e site externo.

Em seguida, os dados brutos foram analisados e foram selecionadas aquelas partes que estão relacionadas com as proposições do referencial teórico dessa pesquisa. Dessa forma, obteve-se uma nova base de dados mais reduzida, restrita às informações relevantes para o tema de pesquisa.

Por fim, analisaram-se comparativamente os resultados encontrados nas entrevistas e as proposições teóricas a fim de responder a pergunta da pesquisa indicado no item 1.2 deste trabalho.

### **3.3 Premissas básicas adotadas**

Quanto aos critérios de avaliação da pesquisa foi utilizado o modelo proposto por Yin (2005).

O primeiro teste refere-se ao constructo de validade que verifica como o pesquisador fez para não chegar a conclusões apenas subjetivas. Para tal, é recomendável o uso de inúmeras fontes de provas e uma cadeia de provas.

Conforme indicado no item 3.2, utilizou-se de várias fontes de evidências devidamente encadeadas.

O segundo teste do modelo de Yin (2005) refere-se à validade interna da pesquisa, uma preocupação apenas para estudos de caso causais (ou explanatórios). Portanto, não se aplica a este estudo de caso, descritivo.

A validade externa estabelece o domínio para o qual as descobertas do estudo podem ser generalizadas e pode ser obtida pela replicação da pesquisa. Os críticos afirmam que estudos de caso simples oferecem uma base pobre de generalização. O problema está na noção de generalizar a outros estudos de caso. Em vez disso, um analista deveria tentar generalizar as descobertas à "teoria", analogamente à forma como um cientista generaliza descobertas a uma "teoria". (Note que o cientista não tenta selecionar experiências "representativas") Por isso, o presente estudo pretendeu verificar quais premissas da literatura expostas nos itens 2.1, 2.2 e 2.3 se confirmam na prática dos casos estudados.

O último teste proposto refere-se à confiabilidade da pesquisa cujo objetivo é minimizar os erros e preconceitos num estudo. Para tal devem-se documentar os procedimentos seguidos de tal forma que outro investigador possa repeti-lo e obter os mesmos resultados. Para tal, realizou-se na presente pesquisa um protocolo de estudo de caso e foi desenvolvido um banco de dados, contendo informações adquiridas dentro da subsidiária.

### **3.4 Limitações do método**

O estudo de caso realizado analisou apenas duas unidades de uma mesma subsidiária devido às limitações de tempo e acessibilidade. Foi selecionado apenas um respondente para cada unidade, ambas reconhecidas e nomeadas como Centro de Excelência, podendo levantar questionamentos quanto à generalização das conclusões desta pesquisa (YIN, 2005).

A análise e coleta dos dados foram feitas pela pesquisadora, que é funcionária de uma das unidades estudadas, o que, se por um lado pode ter limitado a capacidade de distanciamento da pesquisadora em relação ao objeto de estudo, por outro, pode ter contribuído para uma compreensão mais aprofundada da realidade compartilhada.

Dentre muitas críticas ao método do caso, encontra-se o entendimento de que, por utilizar uma ou poucas unidades, representa uma pesquisa muito fácil de ser realizada. No entanto, essa afirmação simplifica o nível de complexidade envolvido nessa modalidade de pesquisa e o rigor científico necessário ao seu planejamento, análise e interpretação. (VENTURA, 2007)

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO ABC

### 4.1 A ABC no mundo

A empresa ABC é uma das maiores empresas de tecnologia da informação do mundo, é líder em soluções completas de TI, que envolvem serviços, consultoria, hardware, software e financiamento. Hoje, a ABC possui soluções de ponta a ponta, adequadas a empresas de todos os portes e perfis de negócios e está presente em mais de 170 países.

As fábricas e laboratórios da empresa funcionam em 15 diferentes países. Essas fábricas estão integradas aos laboratórios de desenvolvimento na França, Alemanha, Espanha, Itália, Holanda, Suécia, Inglaterra, Brasil, Argentina, Colômbia, México, Canadá, Austrália e Japão. São 29 laboratórios de desenvolvimento que, juntamente com os 5 dos centros de pesquisa pura onde são realizadas as mais sofisticadas pesquisas tecnológicas, estão localizados nas seguintes áreas geográficas: Europa, América do Sul, América do Norte, Ásia – Pacífico.

Em 2010, a ABC teve uma receita global de US\$ 99,9 bilhões sendo US\$ 14,8 bilhões de lucro líquido e para tal emprega 426.751 funcionários em todo o mundo.<sup>2</sup>

Ao longo dos últimos anos, a ABC transformou completamente seu modelo de negócio. A empresa se desfez de várias atividades que já tinham se transformado em *commodities*, como os segmentos de PCs e Impressoras, e ampliou os investimentos em áreas-chave de alto valor, como consultoria, Informação *on Demand* e Serviços.

---

<sup>2</sup> Dados adquiridos no site oficial da empresa analisada, acessado no dia 01/06/2011.

A empresa acredita que o fenômeno da globalização, que tem aproximado e conectado pessoas e empresas, alinhado à tecnologia cada vez mais acessível a todos, representa um imenso potencial para criar um planeta mais saudável, sustentável e, sobretudo, mais inteligente. Nos próximos dois anos, dois bilhões de pessoas e um trilhão de coisas – como carros, câmeras, estradas e bancos – estarão conectados na internet. Pela primeira vez na história, quase tudo pode estar digitalmente interconectado e a tecnologia está disponível a custos cada vez mais baixos.

Anualmente a ABC investe cerca US\$ 6 bilhões em Pesquisa e Desenvolvimento. A trajetória de inovação da empresa tem sido reconhecida internacionalmente ao longo de sua história. Além de cinco prêmios Nobel, os pesquisadores da ABC já receberam diversos reconhecimentos e medalhas importantes nas áreas tecnológicas e científicas.<sup>3</sup>

Há 17 anos consecutivos a ABC é eleita a empresa com maior número de patentes registradas. A ABC conduz os seus processos de negócios, desenvolve projetos e realiza parcerias com a finalidade de colocar a tecnologia a serviço da sociedade, pois acredita que excelência tecnológica está associada ao bem-estar social.<sup>4</sup>

## **4.2 A ABC no Brasil**

Em 1917, a ABC surgiu no Brasil, primeiro país do mundo a receber uma filial da ABC e o ano de 1924 marcou o estabelecimento definitivo da ABC no Brasil.

Nos seus 94 anos de presença no Brasil, a companhia acompanhou e muitas vezes orientou as mudanças e avanços da indústria. Hoje a ABC Brasil conta

---

<sup>3</sup> Dados adquiridos no site oficial da empresa analisada, acessado no dia 01/06/2011.

<sup>4</sup> Dados adquiridos no site oficial da empresa analisada, acessado no dia 01/06/2011



com mais de 18.000 colaboradores, sendo metade desta força de trabalho dedicada ao segmento de serviços.

Nos últimos quatro anos, a ABC Brasil mais do que dobrou de tamanho. Hoje, o Brasil possui um dos quatro centros de prestação mundial de serviços da ABC. Para poder atender clientes de qualquer lugar do mundo, a ABC Brasil faz parte do que a empresa define como “Global Delivery Model”, modelo integrado de prestação de serviços que garante custos competitivos, excelência e padronização de processos.

Dentro da empresa, a ABC se preocupa em manter uma força de trabalho que reúna os melhores talentos do mercado. Por isso, procura assegurar os direitos e o crescimento de todos os seus profissionais com o apoio de quatro grupos dedicados a diversidade: mulheres; afro-descendentes; portadores de deficiência; e GLBT (gays, lésbicas, bissexuais e transgêneros).

Em toda a sua história, a ABC Brasil sempre manteve a diversidade como uma preocupação constante e um exemplo de como os valores da companhia são aplicados na prática. Esses valores norteiam a empresa em todas as suas ações. São eles: dedicação ao sucesso de cada cliente; inovação que faz a diferença e confiança e responsabilidade pessoal em todos os relacionamentos.

Nos próximos tópicos, serão apresentados os resultados encontrados nas entrevistas<sup>5</sup> realizadas com os líderes de dois centros de excelência da subsidiária brasileira da ABC localizados no Rio de Janeiro. Os líderes entrevistados não serão identificados por questões internas da empresa.

---

<sup>5</sup> Roteiro da entrevista encontra-se no Anexo 1 deste trabalho

### **4.3 Descrição dos casos de estudo da ABC**

#### **4.3.1 Caso 1 – CoE de Incentivos e Comissões**

O CoE de Incentivos e comissões é uma unidade da subsidiária brasileira da ABC que paga comissões e faz todos os processos paralelos a isso para todos os funcionários de vendas dos Estados Unidos, Canadá e América Latina, liderado há 5 anos pela mesma pessoa, entrevistada nesta pesquisa.

As atividades atualmente desenvolvidas pelo CoE estavam inicialmente espalhadas na área de Recursos Humanos (RH) de vários países. A matriz tomou a decisão de tirar da área de RH e alocar essas atividades debaixo da linha de finanças bem como de transferir e centralizar as mesmas no Brasil. Dessa forma, foi formado o CoE de Incentivos e Comissões em 2004 para atender aos países da América Latina. Em 2007, o CoE passou a atender a todos os países das Américas, incorporando os EUA e o Canadá. Essa decisão foi baseada primordialmente nos custos, mas também considerou aspectos culturais, questões de fuso-horário e histórico de controles.<sup>6</sup>

O CoE é uma estratégia da empresa de concentrar uma determinada atividade que estava espalhada em vários lugares em um lugar só, a fim de obter ganho de sinergia e economia, porque, com pessoas próximas fazendo a mesma coisa, o trabalho não fica disperso e é possível garantir a padronização e, com isso, conseguir mais produtividade. E o ideal é fazer tudo isso em um país de custo baixo.

As competências básicas que sustentam a qualidade do CoE de Incentivos apontadas pela respondente foram a cultura e a capacidade de adaptação, isto é, saber lidar com a cultura para a qual se está prestando o serviço. Segundo ela, é importante que os funcionários atentem para a questão da língua,

---

<sup>6</sup> Conforme informado pela líder do CoE de Incentivos e Comissões entrevistada.

tentando sempre se comunicar de forma clara e no idioma do país para o qual se está prestando o serviço. Outro fator identificado como diferenciador é o horário de trabalho capaz de atender aos clientes de acordo com os horários comerciais locais de cada país. Além disso, muitos outros aspectos culturais devem ser percebidos no dia-a-dia e aprendidos ao longo do tempo.

Quanto à capacidade de lidar com o dilema de conciliar a necessidade de coordenação global com a de flexibilidade nacional a empresa ABC, por já ser global, tem a vantagem de estar em vários lugares e poder escolher qual lugar tem mais capacidade pra desempenhar determinada atividade. Então, ela escolheu algumas áreas, alguns países, por exemplo, para carregar a atividade de compra. Tudo que é infra-estrutura, a empresa ABC entende que pode ficar fora da matriz, enquanto que, tudo que é ligado diretamente ao cliente, a empresa emprega toda força na área de vendas do país no qual o cliente é atendido. Todas as outras atividades de infra-estrutura do negócio ganham a liberdade de se espalhar.

Quanto à autonomia da subsidiária, tudo que está diretamente relacionado ao cliente final tem estratégias desenvolvidas pela própria subsidiária, porém tudo que está relacionado à infra-estrutura, processos, *guidelines*, metodologias e até coisas do tipo acordos contratuais, existe pouca autonomia em relação ao que é definido pela Matriz. Ainda assim, é identificada uma maior autonomia para subsidiárias que tem um histórico bom nas auditorias internas e poucos problemas políticos no país na qual está instalada.

Portanto, como o CoE de Incentivos e Comissões desempenha atividades de suporte ao negócio e não primariamente de vendas, existe muita intervenção da matriz porque o processo não é definido na subsidiária, mas determinado pela matriz. Alguns funcionários do CoE, os SMEs (*Subject Matter Experts*) participam da definição de processos; no entanto, estão subordinadas ao time mundial. A matriz define como as coisas devem ser feitas, ou seja, não há autonomia de execução do processo. Há, porém, autonomia de gestão para

definir quem se vai contratar, demitir ou promover e como será o treinamento das pessoas, por exemplo.

Existem outros CoEs que realizam as mesmas atividades atendendo regiões diferentes, como os localizados na Bratislava, Beijing e outro que está sendo formado no Japão. São realizadas reuniões mensais com a líder mundial da área de incentivos e comissões e os líderes de cada CoE para que cada centro possa compartilhar como estão sendo desenvolvidas determinadas atividades. Utiliza-se uma metodologia de melhoria de processos desenvolvida pela Toyota, chamada LEAN, que foi adotada e adaptada pela ABC. Essa metodologia constitui-se basicamente da revisão de processos e análise dos desperdícios, a fim de tentar aumentar a produtividade. Há dois anos tiveram início essas revisões do processo como um todo, e de cada parte dele, a nível mundial, a fim de implementar as melhorias propostas em todos os CoEs.

No que diz respeito ao relacionamento com outras subsidiárias para as quais o serviço é prestado, percebeu-se, no início da criação do CoE de Incentivos e Comissões no Brasil, uma situação conturbada, pois a subsidiária que perde departamentos responsáveis por exercer uma determinada atividade e tem algumas de suas funções transferidas para outra subsidiária, perde o poder de decidir como gostaria que determinadas atividades fossem desempenhadas, ficando sem visibilidade, de uma maneira geral, dentro da empresa. Porém, após a implementação do CoE no Brasil, as subsidiárias da América Latina, Canadá e Estados Unidos conseguiram enxergar os benefícios gerados com essa decisão, principalmente do ponto de vista financeiro.

Quanto à transferência de conhecimento, inicialmente, o centro foi formado e treinado por pessoas dos Estados Unidos, Canadá e América Latina, que realizavam as funções anteriormente. Depois disso, o time começou a ficar auto-suficiente em questão de treinamento e hoje em dia existe uma iniciativa de educação e treinamento corporativo, chamada *Incentives University*, que aborda todos os temas necessários ao desenvolvimento das atividades dos

analistas, havendo um grande incentivo para que os funcionários participem desse projeto.

O conhecimento é trocado de maneira informal, no dia-a-dia, entre os funcionários do centro de excelência. Há muita coisa que é agregada pela própria experiência anterior das pessoas em outras áreas ou empresas; porém, tudo que está relacionado a Incentivos é de difícil dedução. Por isso, existem muitos mecanismos tais como manuais, relatórios, banco de dados e treinamentos que são oferecidos a fim de garantir a gestão do conhecimento.

O maior empecilho à transferência de conhecimento identificado é a rotatividade. Além disso, o processo muda, porque o plano de vendas muda bastante a cada seis meses, e novas ferramentas são implementadas, de forma que muitas vezes o conhecimento se perde com toda essa transferência de recurso e informação, sendo difícil manter tudo documentado e atualizado.

Em relação à facilidade de transferir as atividades atualmente desenvolvidas pelo CoE do Brasil para uma outra subsidiária, percebeu-se que, assim como as atividades foram transferidas de vários países para o Brasil, ou mesmo para os outros CoEs da Bratislava e Beijing, as atividades também poderiam ser transferidas para outras subsidiárias e talvez mais facilmente, porque hoje os processos estão todos concentrados e não fragmentados como anteriormente. No entanto, seria igualmente necessário um período inicial de treinamento para aprimoramento do conhecimento e transferência de competências.

Há um entendimento de que o objetivo da existência do CoE é obter um ganho de produtividade, sendo o objetivo final fazer cada vez mais com menos recursos.

### 4.3.2 Caso 2 – CoE de Suporte a Operações de Negócios ( BSO)

O CoE de BSO, que é liderado há 4 anos por uma das pessoas entrevistadas nesta pesquisa, foi formado em 2003, e desenvolve atividades de suporte a operações de negócio do banco de financiamento da ABC, nos Estados Unidos e Canadá. São atendidos basicamente três tipos de clientes: cliente interno da ABC, que é o time de vendas, cliente externo, que são empresas americanas e canadenses e o terceiro grupo de clientes, que se referem aos fornecedores.

O centro possui 18 gerências e várias áreas, sendo estas as áreas de contratos, faturamento, *end of leasing* (final do financiamento), retorno de máquinas – GARS (*Global Asset Recovery Services* – Serviços de Recuperação de Máquinas), englobando todo o processo do começo ao fim de administração de contratos, entre outras.

Quanto à autonomia da unidade em relação à matriz, há autonomia de execução das operações. A definição de processo é feita pelo próprio CoE, havendo flexibilidade para decidir qual a forma mais eficiente de fazer uma determinada atividade. Porém, na parte de políticas de pessoal há menos autonomia e devem ser seguidas as políticas da empresa ABC, que se aplicam para todos os outros departamentos da subsidiária como, por exemplo, as questões de salário, que são estabelecidas pela matriz e seguidas sem que a unidade tenha controle ou qualquer tipo de intervenção.

O CoE de BSO em análise, localizado no Brasil, atende apenas aos países da América do Norte, Estados Unidos e Canadá. Para ganhar visibilidade no país de origem, é necessário ter um histórico bom na parte de controles, nas auditorias, uma vez que o contato com a subsidiária brasileira advém dos períodos de auditoria. As atividades realizadas no CoE, no entanto, são mais facilmente reconhecidas pelas unidades dos Estados Unidos e Canadá para as quais o CoE presta serviço e tem uma maior interação. E, justamente esse histórico positivo do Brasil nas auditorias faz com que a subsidiária seja bem vista pela matriz, permitindo que a unidade do Brasil tenha muitas vezes mais

autonomia que as de outros países. Isto também se deve ao fato de o Brasil já ter um bom relacionamento com os EUA, desde a época em que ele se reportava ao time de Américas. Essa organização mudou na ABC e, hoje ele está se reportando à linha de mercados emergentes, mas, mesmo assim, o Brasil tem mais credibilidade que muitos países desenvolvidos devido aos históricos de controles.

O CoE de BSO analisado desenvolveu uma maneira de desempenhar as atividades com eficiência, padronização e qualidade acima da média. Isto deve-se ao fato de existir um grupo de pessoas que trabalham juntas há muito tempo, criando determinadas habilidades e competências, que seriam dificilmente conquistadas com um processo fragmentado em vários lugares. Quando as atividades estavam espalhadas pelas várias cidades dos EUA e Canadá, cada um fazia um processo diferente e, apesar de não ser a maneira mais eficiente, ninguém queria mudar a maneira como as coisas eram feitas. Com a instalação do CoE, ganhou-se sinergia, eficiência e redução de custos porque segundo explicação dada pela entrevistada “...quando se concentra uma determinada atividade é possível economizar e fazer muito mais com muito menos pessoas, de uma forma mais eficiente, mais organizada e mais barata”.

As competências básicas identificadas pela líder do CoE são: trabalho em grupo, preocupação com a satisfação do cliente e pro atividade para conquistar a confiança dos clientes.

Os principais riscos analisados no momento da decisão de transferir e concentrar as atividades em uma determinada subsidiária foram: a identificação de um local com uma cultura apropriada para atender aos clientes de EUA e Canadá; a questão da transferência do conhecimento para novas pessoas, uma vez que as atividades eram desenvolvidas há mais de 20 anos por outras áreas espalhadas; e também a infra-estrutura dos países analisados, uma vez que nenhum deles possuía os mesmos níveis de recursos que os EUA

possuem. Entre os principais países que ficaram na rodada final desta decisão encontravam-se o Brasil, o Canadá e a Índia. O Brasil era bem mais caro que a Índia e mais barato que o Canadá, porém os americanos tinham mais confiança no Canadá.

Entretanto, o executivo norte-americano que trabalhou na decisão de transferência já possuía experiência de trabalho com brasileiros e confiava na capacidade dos mesmos, já tendo conhecimento do histórico de controles do Brasil. Outra característica que permitiu que o Brasil levasse vantagem em relação a outras subsidiárias é a transparência nos relacionamentos, a capacidade de expressar a opinião e negociar de forma clara e cumprir com suas obrigações diante do que foi decidido.

Essas características do Brasil, somadas ao fato de que a Índia tinha algumas desvantagens, como a questão do fuso-horário e o próprio sotaque da língua, acabaram fazendo com que mesmo com um custo mais alto, o Brasil fosse escolhido para receber o CoE. O Brasil também tinha, na época, uma equipe de trabalho com profissionais experientes já montada, pronta para dar início ao CoE. Isto porque tinha havido uma transferência de determinadas atividades do Rio de Janeiro para São Paulo e o time gerencial tinha interesse em permanecer no Rio de Janeiro.

Percebe-se um bom relacionamento com as subsidiárias para as quais o serviço é prestado, havendo reconhecimento da importância do CoE por parte delas. A líder entrevistada chegou a citar como exemplo desse reconhecimento uma situação em que um cliente de vendas dos EUA falou para o funcionário do CoE do Brasil “Just do it.”, pedindo que ele fizesse determinada atividade sem pensar. O fato foi informado aos executivos das subsidiárias envolvidas e o funcionário de vendas dos Estados Unidos foi advertido.

É necessário impor certos limites para que não haja falta de respeito em relação às outras subsidiárias e; para tal; existe uma política da ABC que não



permite que o vendedor (cliente interno do CoE BSO) receba a melhor avaliação de desempenho apenas se fechar a cota de vendas. O vendedor da ABC que é suportado pelo CoE de BSO precisa ser bem avaliado pela sua postura ética. Caso haja algum *feedback* negativo em relação a postura com outras áreas, o vendedor não pode receber avaliação máxima. Esta política incentiva o trabalho em equipe e estimula o desenvolvimento de um relacionamento adequado entre as diferentes áreas.

Existem outros quatro CoEs de BSO do banco de financiamento da ABC que realizam as mesmas atividades, atendendo a outras regiões do mundo. São cerca de 450 pessoas no Brasil atendendo às Américas (256 no CoE em análise, que atende a EUA e CA, e o restante atendendo aos países da América Latina em outro CoE também localizado no Rio de Janeiro); em média 150 pessoas em Atlanta(EUA), que também atendem Américas, cerca de 450 pessoas em Budapeste para atender a Europa, e mais ou menos 150 pessoas em Kuala Lumpur para atender a Ásia. Há interação entre os CoEs através do time mundial, que busca a padronização de alguns processos, na medida do possível, além de acompanhamento das medições de operações de cada região. Todo mês existe uma reunião global com o gerente geral da área mundial, em que todos os CoEs participam e comentam as medições da sua área, para que todos possam entender onde cada um está, e aonde é preciso melhorar, pois o objetivo final é sempre “fazer mais com menos a cada ano”.

Quanto à gestão do conhecimento dentro do CoE de BSO analisado, há um grande foco em educação, com o monitoramento de horas de treinamento, mês a mês, de cada área. Existe uma pessoa em cada área responsável por garantir que haja educação constante do time, não só pela capacitação de novos funcionários e revisão dos processos, bem como pela comunicação de alterações nos mesmos.

Também é percebida como um desafio a alta rotatividade, característica que tem predominado não apenas na ABC, mas na maioria das empresas

instaladas no Brasil. Para tal, o CoE busca criar mecanismos de motivação tais como promover uma comunicação aberta entre todos os funcionários, sem uma hierarquia formal e um rápido crescimento baseado no mérito, e não, no tempo de trabalho. Ocorrem cerca de 30 a 40 promoções por ano, o que contribui para a retenção de pessoal, mas não tem sido suficiente para evitar a alta rotatividade diante do aquecimento atual do mercado brasileiro.

Em relação à possibilidade de transferir as atividades, atualmente desenvolvidas pelo CoE de BSO analisado do Brasil, para uma outra subsidiária, a líder do CoE afirma que isso não seria uma tarefa fácil porque não há apenas a execução de processo, mas a criação e revisão do mesmo. As competências do CoE de BSO são de difícil transferência e, se fosse apenas uma questão de custo, o CoE já teria sido transferido, pois o Brasil hoje tem um custo mais elevado que muitos países, tais como Índia e Filipinas.

#### **4.4 Análise dos casos de estudo da ABC**

Com base nos dados coletados é possível perceber que a empresa ABC busca alocar atividades nas diversas subsidiárias buscando um ganho de produtividade, assim como afirmam Bartlett e Goshal (2006). A formação de CoEs é uma estratégia adotada pela ABC para gerar vantagem competitiva através de competências e economias fora do mercado nacional da matriz.

As duas unidades estudadas da subsidiária brasileira possuem relevância estratégica, conforme definido por Junior e Borini (2006), na medida em que geram vantagem competitiva para a multinacional através da criação e disseminação do conhecimento, bem como padronização e busca de melhoria contínua para manter a sustentabilidade das respectivas unidades.

A capacidade transnacional citada por Bartlett e Goshal (2006) é identificada nas subsidiárias principalmente através dos resultados das auditorias, nas

quais as unidades têm obtido um bom histórico capaz de suportar a responsividade local, uma vez que os CoEs estão em conformidade com as exigências do país nos quais estão instalados, e a coordenação global das atividades desenvolvidas para os diferentes países.

A empresa ABC não se internacionalizou pelo modelo metanacional proposto por Santos (2006), porém, os CoEs são iniciativas que possuem premissas desse modelo, através da alocação de atividades-chave para outras subsidiárias que não a matriz. Dessa forma, a ABC está prospectando e mobilizando conhecimento disperso em várias partes do mundo para criar inovações de alcance mundial. A ABC e os centros de excelência analisados demonstram que a vantagem competitiva gerada não está baseada no quadro institucional e cultural da matriz nem dos países de nos quais estão localizados os COEs. A vantagem competitiva conforme percebido nas entrevistas baseia-se no conhecimento trocado e adaptado de acordo com as demandas do cliente, o diferencial é percebido na capacidade de flexibilidade no tratamento com cada país e sua respectiva cultura.

Identificou-se também reconhecimento da importância dos CoEs, tanto por parte da matriz como das outras subsidiárias, conferindo credibilidade e garantindo a continuidade das atividades nas unidades instaladas no Brasil.

O CoE foi definido pelas respondentes da pesquisa como uma estratégia de concentrar pessoas e atividades para gerar eficiência, padronização e qualidade de serviço, o que está de acordo com a definição de Holm e Pedersen (2000) que apresenta duas características dos CoEs: ser excelente no que faz e ser um centro de criação, aprimoramento e disseminação de conhecimento distintivo a ser utilizado também em outras unidades da empresa.

O CoE de Incentivos e Comissões realiza atividades de suporte ao negócio, definidas pela matriz, e que possuem pouca autonomia em relação ao

processo, enquanto que o CoE de BSO lida diretamente com as atividades administrativas dos contratos do banco de financiamento da ABC, executando e criando todo o processo, o que lhe possibilita assumir uma posição mais relevante dentro da multinacional. Ambos os CoEs analisados possuem autonomia de gestão.

Dentre as competências básicas citadas, destaca-se nos dois CoEs a importância da capacidade de adaptação à cultura do país para o qual o serviço está sendo prestado. Neste sentido, os dois CoEs se destacam, dentre outros CoEs espalhados pelo mundo em outras subsidiárias, pelo perfil de trabalho dos brasileiros. Essa competência foi fundamental para escolha de alocação das atividades dos CoEs na subsidiária brasileira, sendo utilizada para enfrentar a dificuldade de transferir o conhecimento e desempenhar as atividades, considerando as especificidades do contexto conforme indica Szulanski (1996).

Os CoEs são incentivados, através dos times mundiais, a buscarem a padronização do conhecimento e das atividades ao máximo, para evitar as especificidades de contexto e facilitar a prestação de serviço entre culturas diferentes, conforme sugerido por Holm e Pedersen (2000). Ambos possuem revisões de processo, porém o CoE de Incentivos é implementador das decisões da matriz, enquanto que o CoE de BSO participa também das definições do processo.

Quanto à gestão do conhecimento dentro dos CoEs analisados, ambos possuem mecanismos de transformação de conhecimento tácito em explícito, evidenciados pelos documentos e manuais disponíveis na internet e banco de dados para os funcionários. Há também uma forte transferência de conhecimento tácito através da socialização, e isso permite que os funcionários proponham mudanças e inovações como explicam Cavusgil, Calontone e Zhao (2003). Conforme também apontam os autores, o conhecimento tácito não está igualmente disponível para qualquer unidade. Por isso, as unidades estudadas

são capazes de ganhar relevância estratégica à medida que desenvolvem determinadas competências para desempenho das atividades.

Martin e Salomon (2003) apontam que quanto mais tácito for o conhecimento necessário para desempenhar uma atividade, menor a probabilidade de transferência desta atividade de uma unidade para outra. Por isso, as atividades do CoE de Incentivos são identificadas como mais facilmente transferíveis que as atividades do CoE de BSO. O CoE de BSO desenvolve a criação e revisão de conhecimento que é transformado em atividades e processos. Já o CoE de Incentivos, executa o processo estabelecido pela matriz, sendo reconhecido como excelente na execução, mas retendo a missão primordialmente por custos.

## 5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Conclui-se que os CoEs analisados são unidades que possuem relevância estratégica dentro da multinacional à qual pertencem, pois possuem atividades que foram alocadas devido à capacidade das unidades de agregar valor a um custo competitivo, contribuindo significativamente para atingir os objetivos globais da corporação.

Dentre as competências que uma subsidiária ou unidade dentro da subsidiária deve apresentar para obter relevância dentro da multinacional, destaca-se o desenvolvimento de uma cultura apropriada, isto é, a capacidade de prestação de serviço de acordo com as expectativas do cliente, seja ele interno ou externo à organização. A unidade ou subsidiária deve ser capaz de adaptar-se rapidamente às diversas circunstâncias dos clientes com os quais trabalha.

Destaca-se também a competência de gestão do conhecimento, permitindo capacitação dos funcionários para realização do serviço com qualidade. Além disso, a gestão do conhecimento propicia um ambiente favorável para inovação, o que também garante relevância estratégica da unidade dentro da multinacional, pois isso garante constante aperfeiçoamento das atividades e criação de conhecimento que possa contribuir para melhoria dos processos e aumento da produtividade dos funcionários.

Outra competência encontrada neste estudo, que traz visibilidade para a subsidiária, é a capacidade de padronização das atividades realizadas, permitindo um ganho de sinergia, nível de qualidade constante e garantindo maior produtividade.

Todas essas competências permitem que uma unidade ganhe relevância estratégica dentro da multinacional, porém conclui-se também que é necessário um grande foco em controles para que as atividades tenham

continuidade dentro de uma unidade ou subsidiária, uma vez que é necessário que a unidade ou subsidiária seja suportada por resultados satisfatórios nas auditorias, fator de destaque visto pela matriz.

Para as futuras pesquisas, podem ser feitas algumas recomendações. A primeira refere-se à aplicação desta pesquisa em outras unidades da subsidiária analisada, bem como em outras unidades de multinacionais diferentes. Para tal, talvez seja necessário fazer algumas adaptações no roteiro de entrevista.

Há muito a ser explorado sobre os temas abordados neste trabalho e espera-se que esta pesquisa possa estimular outros pesquisadores a contribuírem com outros estudos que apontem como uma subsidiária de multinacional pode obter relevância estratégica e se destacar entre outras subsidiárias.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTER. Using Knowledge Management to Drive Innovation, 2003.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Organizar para a efetividade mundial: a solução transnacional. In: TANURE, B; DUARTE, R. G. (Orgs.) *Gestão Internacional*. São Paulo: Saraiva, 2006.

BIRKINSHAW, J. Why is knowledge management so difficult? *Business Strategy Review*, 12(1), 11–18, 2001.

BRESSAN, F. O método do estudo de caso. Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado. *Administração On Line (Prática Pesquisa Ensino)*, ISSN 1517-7912 Vol 1, 2000. Disponível em <[http://www.fecap.br/adm\\_online/art11/flavio.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm)>. Acesso: 28 mai. 2011.

CAVUSGIL, T. S.; CALONTONE, R. J.; ZHAO, Y. Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. *Journal of Business & Industrial Marketing*, VOL.18 No.1, 6-21, 2003.

CEPEDA-CARRIÓN, G. Competitive Advantage of Knowledge Management. IN: SCHWARTZ, D. G. *Encyclopedia of Knowledge Management*. IGI Global, 2006.

CHINI, T. C. *Effective knowledge transfer in multinational corporations*. New York, NY: PALGRAVE MACMILLAN, 2004.

DOZ, Y.; SANTOS, J.; WILLIAMSON, P. *From global to metanational: How companies win in the knowledge economy*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing Corporation, 2001.

FROST; T.; BIRKINSHAW, J; ENSIGN, P. Centers of excellence in multinational corporations. *Strategic Management Journal*, v23, p.997-1018, 2002.



HASS, K. B.; LINDBERGH, L.; HORST, R. V.; ZIEMSKI, K. From Analyst to Leader: Elevating the Role of the Business Analyst. Management Concepts, 2008.

HOLM, U.; PERDERSEN, T. The dilemma of centers of excellence - contextual creation of knowledge versus global transfer knowledge, 2000. Disponível em: <[http://web.cbs.dk/departments/int/publication/wp\\_2000/wp8-2000\\_tp.pdf](http://web.cbs.dk/departments/int/publication/wp_2000/wp8-2000_tp.pdf)>.

JUNIOR, M. M. O; BORINI, F. M. Subsidiárias de empresas multinacionais: estratégia, inovação e criação de valor. In: TANURE, B; DUARTE, R. G. (Orgs.) Gestão Internacional. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARTIN, X.; SALOMON, R. Knowledge transfer capacity and its implications for the theory of the multinational corporation. Journal of International Business Studies v34, p.356–373, 2003.

LUIS, A. L. M. “From global to metanational” - Uma reflexão sobre a globalização das empresas na economia do conhecimento. Informação Internacional, 2003.

MINBAEVA, D.; PEDERSEN, T.; BJORKMAN, I.; FEY, C.; PARK, H. MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. Journal of International Business Studies v34, p.586–599, 2003.

MOORE, K. J. A Strategy for Subsidiaries: Centres of Excellences to Build Subsidiary Specific Advantages(FN1).Management International Review v41 no3 p.275-90, 2001.

SANTOS, J. O desafio metanacional. In: TANURE, B; DUARTE, R. G. (Orgs.) Gestão Internacional. São Paulo: Saraiva, 2006.

CAIXETA, N. Entrevista: José Santos, do Insead: Mais do que multinacionais, metanacionais. Revista Presença Internacional do Brasil (PIB), 2007. Disponível na Internet via WWW. URL: [http://www.revistapib.com.br/noticias\\_visualizar.php?id=205](http://www.revistapib.com.br/noticias_visualizar.php?id=205). Arquivo consultado em 21 de Maio de 2011.

SZULANSKI, G. Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm. Strategic Management Journal, 17, (Winter): p.27-43, 1996.

VENTURA, M. M. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. Rev SOCERJ. 20(5):383-386, 2007.

VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de pesquisa em Administração. 12ª ed. São Paulo: Editora Atlas. 2010.

Yin, R. K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 3a ed. ISBN: 85-363-0462-6. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## 7 ANEXO - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Descreva brevemente sua função e informe há quanto tempo você ocupa este cargo.

1)Em geral, as empresas multinacionais se deparam com o dilema de conciliar a necessidade de coordenação global com a de flexibilidade nacional. Como a empresa vê este dilema? De que maneira ela procura resolvê-lo?

2)Qual o grau de autonomia das subsidiárias em relação à matriz.

3)É dado o mesmo tratamento a todas as subsidiárias? Em caso negativo, explique de que maneira elas se diferenciam?

4)Qual a finalidade de existência do CoE? Ou O que é um CoE?

5)Por que esta unidade é considerada um centro de excelência?

6)Quais são suas competências básicas?

7)Quem são seus clientes diretos?

8)Desde quando existe?

9)Sempre foi um centro de excelência?

10)Quais as atividades desenvolvidas?

11)Você pode dar uma visão geral de como e por quem essas atividades eram desenvolvidas anteriormente?

- 12) Porque o CoE foi formado justamente no Brasil?
- 13) Você acha que a escolha foi baseada primordialmente nos custos?
- 14) Qual a relação com a matriz? Existe algum tipo de intervenção?
- 15) Qual a relação deste centro com outras subsidiárias?
- 16) Quais os recursos necessários para a realização das atividades?
- 17) Como ocorre a prospecção, mobilização e transferência de conhecimento internamente? E externamente?
- 18) Os funcionários são incentivados a compartilhar uns com os outros sua maneira de trabalhar? Existe troca de conhecimento?
- 19) Existem outros CoEs que realizam as mesmas atividades? Quais?
- 20) Se sim, como se realiza a interação entre eles?
- 21) O conhecimento muitas vezes está intrínseco na rotina das pessoas, é intuitivo, o que chamamos de conhecimento tácito. Você acha que existe muito conhecimento tácito na realização das atividades desenvolvidas pelo CoE?
- 22) Existem alguns mecanismos que podem ser utilizados para transformar conhecimento tácito em explícito, tais como manuais, documentos, banco de dados, projetos?
- 23) Quais as dificuldades encontradas na transferência do conhecimento? (tanto no tácito quanto no explícito)

24) Existem projetos de Melhoria das atividades ?Quais? Como funcionam?

25) Como é a relação com as outras subsidiárias para as quais o conhecimento é transferido (atividade é realizada)?

26) Há reconhecimento por parte das outras subsidiárias da importância do CoE? E da Matriz?

27) A matriz incentiva o crescimento do CoE e projetos de inovação?

28) Como se dá a criação de conhecimento? São feitos esforços no sentido de combinar o conhecimento do COE com o de outras subsidiárias e com o da matriz?

29) Qual a(s) competência(s) distintiva desenvolvida pelo CoE?Como as pessoas agregam valor?

30) Você acredita que as atividades seriam facilmente transferíveis para alguma outra subsidiária? Por quê?

31) Como você vê a questão das diferenças culturais na transferência e criação de conhecimento?