

A FORMAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DAS MULTINACIONAIS: ESTUDO DE CASO NUMA MULTINACIONAL BRASILEIRA

Felipe Mendes Borini¹
Anjeéri Luiz Sadzinski²

Resumo: O objetivo desse artigo é analisar os diferentes tipos de competência na multinacional e compreender os fatores que permitem o desenvolvimento e transferência dessas competências. Analisamos a questão estudando o caso de uma multinacional brasileira com larga tradição no mercado externo. O estudo aborda apenas a divisão de Comércio Exterior, uma vez que, os recentes estudos têm ressaltado os papéis das UENs ou divisões, em vez do papel da subsidiária como um todo. O enfoque recai sobre as multinacionais brasileiras por duas razões: são raros os estudos analisando as competências locais, não-locais e específicas de multinacionais oriundas de mercados emergentes; e o entendimento da questão é de suma importância em razão da possibilidade da 'fuga de competências', tanto em virtude do contínuo desenvolvimento de novas empresas nacionais em busca da internacionalização, como para a manutenção da competitividade do parque industrial nacional. Os resultados mostram o desenvolvimento de competências não-locais na divisão de Comércio Exterior da matriz impulsionadas, sobretudo pelo conhecimento tácito e socialização; enquanto na subsidiária encontramos apenas competências locais, ou importadas da matriz.

Palavra-Chave: multinacionais, competências locais; competências não-locais

1 INTRODUÇÃO

Quando falamos de competências organizacionais e internacionalização o discurso não se restringe às competências da empresa (Prahalad e Hamel, 1990; Fleury e Fleury, 2000; Ruas, 2004). Um segundo fator se torna crucial: a capacidade das competências serem transferidas e reaplicadas em diferentes países. Isso gera três tipos de competências na multinacional: competências locais; competências não-locais e competências específicas (Dunning, 1993; Rugman e Verbeke, 2001; Birkinshaw e Hood, 1998).

¹ Professor de Estratégia Organizacional da Universidade São Judas Tadeu (USJT), Doutorando em Administração na FEA/USP e Mestre em Administração pela PUC/SP, fborini@globo.com

² Coordenador Acadêmico de Administração do CEFET/SC - Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina Campus Jaraguá do Sul. Mestre em Administração pela PUC/SP, anjeeri@netuno.com.br

Adotando o ponto de vista da matriz corporativa, as competências locais são aquelas desenvolvidas na matriz e que não podem ser transferidas para outras localidades (Dunning, 1993). As competências não-locais são um conjunto de capacidades que são facilmente reconhecidas pela corporação como uma importante fonte de criação de valor, uma vez que, estas capacidades podem ser aproveitadas e transferidas para outra parte da corporação (Frost, Birkinshaw e Ensign, 2002). Portanto, as competências não-locais são desenvolvidas na matriz e facilmente transferidas para as subsidiárias. Finalmente, as competências específicas são aquelas que somente podem ser transferidas e aproveitadas pelas outras empresas da multinacional, por meio de um produto ou serviço final (Rugman e Verbeke, 2001). A competência específica não pode ser facilmente transferida como forma de conhecimento, a competência se encontra enraizada ao local de origem, mas o seu produto resultante pode ser transferido (Moore, 2001). Assim, é essencial para a corporação o desenvolvimento de competências não-locais, ou no mínimo competências específicas, pois as competências locais apenas garantem a vantagem competitiva doméstica e mundial.

Decorrente desses diferentes tipos de competências, no que diz respeito às empresas multinacionais, especificamente à matriz corporativa, a primeira preocupação que passa a existir é a seguinte: como desenvolver competências não-locais capazes de serem transferidas da matriz para as subsidiárias. Quais são os fatores essenciais para desenvolver as diferentes competências na matriz e quais os melhores mecanismos para transferir essas competências?

Estudos a respeito da estratégia e gerenciamento da corporação multinacional, alinhados aos modelos de redes intra-organizacionais e inter-organizacionais com recursos e capacidades dispersas e especializadas, tais como, o modelo hetereárquico (Hedlund, 1986) transnacional (Bartlett, 1986; Bartlett e Ghoshal, 1992), metanacional (Doz, Santos e Williansons, 2002) sugerem a formação e desenvolvimento das competências não só na matriz corporativa, mas também, nas subsidiárias estrangeiras (Birkinshaw, 2001; Paterson e Brock, 2002). Assim, uma segunda preocupação das multinacionais é como desenvolver competências nas subsidiárias que sejam transferidas para todas as empresas da multinacional. A figura 1 resume os problemas inerentes à gestão de competências numa organização multinacional.

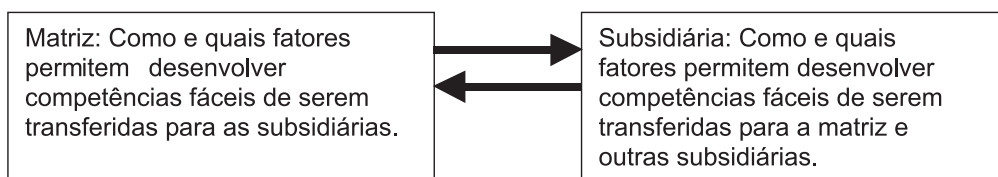


Figura 1: Questões sobre a gestão de competências na empresa multinacional.
Fonte: autores

Portanto, o objetivo desse artigo é analisar os diferentes tipos de competência na multinacional e compreender os fatores que permitem o desenvolvimento e transferência dessas competências.

Analisamos a questão estudando o caso de uma multinacional brasileira com larga tradição no mercado externo, que chamaremos de empresa XYZ, atendendo aos pedidos da empresa de preservar sua razão social.

Nosso enfoque recai sobre as multinacionais brasileiras por duas razões. Primeiro,

os conceitos das competências não-locais e competências específicas das subsidiárias já foram objetos de alguns estudos, porém, segundo estudiosos da área, o tema ainda é pouco explorado (Frost, Birkinshaw e Ensign, 2002; Birkinshaw e Hood, 1998; Birkinshaw, Hood e Jonsson, 1998; Holm e Perderesen, 2002; Andersson e Forsgren, 2000), pois são conceitos em evolução e não completamente definidos e entendidos (Frost, Birkinshaw e Ensign, 2002; Holm e Perdensen, 2000; Rugman e Verbeke, 2000 e Moore, 2001). Além disso, até o momento os estudos existentes, acima citados, abordam exclusivamente a análise de multinacionais originárias dos países desenvolvidos. A extensão dos resultados desses estudos para as multinacionais brasileiras implica a adoção de uma visão homogênea, como se os princípios de internacionalização do mundo desenvolvido fossem válidos para os mercados emergentes, contrariando a recente, e ainda a rudimentar idéia da diferente internacionalização dos últimos entrantes (Fleury e Fleury, 2005).

Segundo ponto que justifica a análise das multinacionais brasileiras. No cenário dos mercados emergentes, tais como o Brasil, o estudo das competências não-locais e específicas é de suma importância, tanto em razão do contínuo desenvolvimento de novas empresas nacionais em busca da internacionalização (Cyrino e Oliveira Jr, 2002), como para a manutenção da competitividade do parque industrial nacional (Fleury e Fleury, 2004). O movimento de internacionalização aliado a perspectiva do desenvolvimento de competências dispersas na multinacional (Nohria e Ghoshal, 1997; Bjorkman e Forgreen, 2000; Birkinshaw, Hood e Jonsson, 1998) impulsiona a internacionalização das empresas em busca de mercados nacionais estrangeiros (Porter, 1990; Frost, 2001), *clusters* nacionais (Porter, 1990) e redes empresárias de negócios (Anderson, Forsgreen e Holm, 2002; Anderson e Forsgreen, 2000), que complementam os recursos e capacidades para desenvolvimento de competências essenciais (Prahalad e Hamel, 1990). Trata-se de um aspecto que é benéfico e preocupante ao mesmo tempo. Benéfico, pois uma vez internacionalizadas e presentes nesses contextos competitivos às subsidiárias terão oportunidades de desenvolver competências essenciais impossíveis de se criar no ambiente nacional. Entretanto, por outro lado, existe um fator preocupante, as competências desenvolvidas no estrangeiro nem sempre podem garantir o desenvolvimento das realizadas no parque industrial nacional. Caso não seja possível a transferência reversa da competência criada no exterior, a internacionalização representaria uma preocupante fuga não só de investimentos, mas, também, “fuga de competências”, ainda não vivenciadas pelas empresas brasileiras.

Ancorado nas questões de pesquisa justificadas pela lacuna do tema em questão e, pela preocupante questão da transferência das competências, o texto que se segue faz um apanhado da literatura que versa sobre as competências nas multinacionais criando subsídios para a análise do caso de uma multinacional brasileira.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Essa seção está dividida em duas partes, primeiramente apresentamos uma análise detalhada dos diferentes tipos de competências nas multinacionais, em seguida descrevemos os fatores que influenciam o desenvolvimento dessas competências e sua transferência.

Os tradicionais modelos de atuação estratégica da multinacional, a saber o modelo global e multidoméstico (Daniels e Daniels, 1996; Yip, 1996), pressupõem que, o papel estratégico das subsidiárias pode ser a atuação como uma réplica da matriz orientada

para explorar as competências da firma, ou como uma unidade totalmente independente orientada para as competências locais (Dunning, 1993).

Apesar da atuação global e multidoméstica demonstrar seus diferenciais positivos (Yip, 1996), alguns aspectos dessas estratégias impedem o desenvolvimento de vantagens competitivas nas subsidiárias (Barney, 1991). Isso porque a estratégia multidoméstica e global: 1) assume que as competências, inclusive as intangíveis, podem ser transferidas facilmente por meio das fronteiras sem dar muita atenção aos problemas de adaptação ou codificação; 2) reconhece a importância do tempo associada com os processos de transferência de *know-how*, mas não compartilha da visão de aprendizagem organizacional; 3) suprime o potencial da iniciativa da subsidiária estrangeira no processo de criação e desenvolvimento de competências; 4) considera o funcionamento interno da multinacional de maneira estática, sem reconhecer o impacto da credibilidade, experiência e reputação dos indivíduos e grupos dentro da organização; e 5) a ênfase organizacional é na otimização dos custos, e não no do desenvolvimento de recursos e capacidade das subsidiárias (Rugman e Verbeke, 2001).

Entretanto, estudos a respeito da estratégia e gerenciamento da corporação multinacional e das suas subsidiárias sugerem uma evolução das competências nas subsidiárias estrangeiras, ainda que, de maneira gradual e não predominante (Birkinshaw, 2001; Paterson e Brock, 2002) tendendo para a configuração de rede diferenciada (Bartlett e Ghoshal, 1992; Nohria e Ghoshal, 1997).

Desse modo, a perspectiva de análise adotada é a do modelo transnacional ou, se preferir, de rede diferenciada (Bartlett e Ghoshal, 1992; Nohria e Ghoshal, 1997), pois nosso objetivo pressupõe a criação e transferência das competências nas subsidiárias estrangeiras, ou seja, cada uma desempenha um papel diferente dentro da corporação multinacional conforme: o desenvolvimento de suas competências (Bartlett e Ghoshal, 1992), a autonomia da tomada de decisão e escopo geográfico das atividades (D’Cruz, 1986), a integração global da atividade da cadeia de valor (Jarilo e Martinez, 1990), o fluxo de conhecimento (Gupta e Govindarajan, 1991) e o grau de especialização das subsidiárias (Roth e Morrisson, 1992). Não existe uma uniformidade estratégica das subsidiárias: algumas podem ser réplicas da matriz, outras podem ser unidades totalmente independentes e, ainda, algumas criadoras de competências essenciais que podem ou não serem transferidas para as unidades da corporação.

No entanto, em vez de analisar a matriz e a subsidiária como um todo, pretendemos analisar divisões da empresa. Diferentemente do estabelecido pelas clássicas tipologias que analisam a subsidiária como um todo sem distinguir UENs ou divisões estratégicas, estudos (Birkinshaw e Hood, 1998; Birkinshaw, Hood e Jonsson, 1998; Frost, Birkinshaw e Eising, 2002) mostram que o foco para desvendar o real papel das subsidiárias é a investigação das divisões dessas empresas, pois as competências organizacionais podem variar. Portanto, seguindo a corrente estratégica da visão baseada em recursos (VBR) (Barney, 2001; Wernfelt, 1984), se o objetivo é entender a estratégia da multinacional, tanto da matriz como das subsidiárias, o foco de estudo para compreender as multinacionais deve ser o estudo das competências.

Apoiado no paradigma eclético das empresas multinacionais (Dunning, 1993), a caracterização de Rugman e Verbeke (2001) apresenta os tipos de competências desenvolvidas em corporações multinacionais, seja na matriz ou em subsidiárias estrangeiras.

A competência local atende perfeitamente às necessidades do mercado em que atua, mas não é uma competência essencial em âmbito global, pois não é possível ser transferida na rede da empresa multinacional. A competência não-local pode ser explorada

globalmente, sendo possível sua transferência entre as unidades da rede, mas não atende às necessidades individuais de cada região (Dunning, 1993; Rugman e Verbeke, 2001).

Como são formadas? Tudo depende dos recursos fomentadores das competências (Barney, 2001), assim como do contexto competitivo nacional (Porter, 1990) e da rede de negócios (Anderson, Forgreen e Holm, 2002, Frost, 2001). Conseqüentemente uma competência da multinacional, dentro da perspectiva da rede diferenciada (Nohria e Ghoshal, 1997), pode ser desenvolvida tanto na matriz da corporação (Vernon, 1966), na subsidiária estrangeira (Bartlett e Ghoshal, 1992), ou por meio da rede intra e inter-organizacional da corporação (Birkinshaw e Moore, 1998; Nohria e Ghoshal, 1997).

Nesse panorama de criação, desenvolvimento e transferência de competências na rede diferenciada, surge o conceito dos centros de excelência em corporações multinacionais (Birkinshaw e Moore, 1998; Moore, 2001; Frost, Birkinshaw, Ensign, 2002, Holm e Perdensen, 2000). O Centro de Excelência é uma divisão da multinacional, que forma, desenvolve e transfere competências para outras unidades corporativas da multinacional. Entretanto, desde já, gostaríamos de ressaltar dois pontos:

a) os centros de excelência não são sinônimos dos papéis das subsidiárias, mas sim dos papéis das competências (Birkinshaw, 2001; Parterson e Brock, 2002);

b) não adianta uma unidade ter competências superiores e diferenciadas para ser um centro de excelência, é importante que a competência seja capaz de ser transferida e utilizada por outras unidades organizacionais (Holm e Perdensen, 2000; Frost, Birkinshaw e Eisign, 2002). A transferência é o ponto chave e disso decorre a denominação de competência não-local.

Entretanto, nem todas competências das multinacionais são locais ou não-locais. Rugman e Verbeke (2001) e Moore (2001) apoiado no paradigma eclético (Dunning, 2003) apresentam as competências específicas. A competência específica, embora tenha potencialidade de ser uma competência não-local, não o é, isto é, não é possível transferir essa competência para outra unidade. São competências funcionais (Ruas, 2004) que Holm e Perdensen (2000) chamam de Unidades de Excelência, ou então, competências específicas das subsidiárias (Moore, 2001; Rugman e Verbeke, 2001).

Rugman e Verbeke (2001) destacam as características essenciais das competências específicas. Primeiro, essa particularidade provém do conhecimento tácito e são dependentes do contexto específico de atuação (Anderson e Forsgren, 2000). Isso significa que são competências relacionadas ao conhecimento desenvolvido no país, tais fatores, por si só, tornam a competência difícil de ser imitada e transferida.

Segundo, as competências específicas são diferenciadas e agregadoras de vantagem competitiva no local de atuação, (Holm, Perdensen, 2000; Anderson e Forsgren, 2000; Frost, Birkinshaw, Esign, 2002) porque são provenientes de recursos e capacidades exclusivas da firma, tais como: as iniciativas próprias da subsidiária (Birkinshaw, 1996) típica de processos intra-empresariais (Birkinshaw, 1997); os valores desenvolvidos ao longo do tempo (Fleury, 1997); as redes de relações intra e inter organizacionais (Rezende, 2003a; 2003b; Hakansson e Waluszewski, 2002); a credibilidade dos executivos (Birkinshaw e Morrinson, 1995), dentre outros.

Logo, se a transferência das competências entre as unidades organizacionais é o que distingue competência específica, das competências não-locais e locais; entendemos que, pautado em relatos ao longo da literatura de estratégias internacionais (Frost, Birkinshaw e Eisign, 2002; Holm e Perdensen, 2002; Moore, 2001), a causa dessa diferença reside nos fatores relacionados ao desenvolvimento dos recursos e competências, ou seja, são desenvolvidos diferentes tipos de competência devido:

- a) às condições competitivas do país onde está localizada a subsidiária (Porter, 1990; Frost, 2001)
- b) à credibilidade dos executivos (Birkinshaw, Hood e Jonsson, 1998)
- c) à gestão do conhecimento (Oliveira Jr e Fleury, 2001; Oliveira Jr, 2001, Suzulanky, 1996);
- d) à comunicação e integração inter-organizacional (Nohria e Ghoshal, 1997; Bartlett e Ghoshal, 1992); intra-organizacional (Anderson, Forsgren e Holm, 2002; Frost, 2001; Rezende 2003a);
- e) aos processos de socialização e integração (Nohria e Ghoshal, 1997; Gupta e Govindarajan, 2001), como da autonomia das unidades (Bartlett e Ghoshal, 1992; Jarilo e Martinez, 1990) e
- g) da capacidade intra-emprededora criadora das iniciativas próprias para mudança (Birkinshaw e Hood, 1998; Birkinshaw, 1997).

3 METODOLOGIA

Definiu-se que o método mais adequado para esta pesquisa é o estudo de caso. A escolha da empresa passou pelos seguintes padrões: atuação da empresa no exterior com subsidiárias; tradição da empresa em comércio internacional e acesso aos executivos diretores da área de comércio exterior. Inicialmente foram abordadas três empresas da região sul do Brasil. A empresa XYZ foi a que retornou nossa proposta, aceitando a pesquisa, desde que, seu nome e características do ramo fosse preservado, uma vez que, a distinção dos negócios e o pouco número de empresas multinacionais brasileiras, permitiriam a rápida identificação do objeto da pesquisa.

Para esse estudo na XYZ escolhemos a área de comércio exterior por estar diretamente relacionada às operações internacionais. Na matriz e na subsidiária pesquisada (Europa) foram entrevistados os executivos responsáveis por essa área. As entrevistas foram conduzidas pessoalmente na matriz e via contatos telefônicos e de *e-mail* com a subsidiária. O período das entrevistas ocorreu no início de 2005. Foi reservado um mês após as entrevistas para atualizar e corrigir os relatórios por meio de trocas de documentos e *e-mails*.

As entrevistas seguiram um padrão pré-estruturado sendo um modelo para a matriz e outro para as subsidiárias.

Na matriz o foco das perguntas foi a investigação dos tipos de competências e transferência de competências. Na subsidiária, a investigação transcorreu não só pelo tipo de competência, mas também pela capacidade de transferência dessas e pelos fatores internos, externos e intra-organizacionais que proporcionaram a formação das competências.

As competências na divisão de Comércio Exterior da matriz

Na matriz, as principais atividades da divisão de comércio exterior, segundo relatos do executivo, são:

- (1) em relação as vendas: busca de novos clientes e novos mercados; e apoio aos representantes e filiais no estrangeiro .

- (2) em relação ao marketing: pesquisa de mercado nos países estrangeiros em que opera ou que deseja operar; participação em feiras; elaboração de anúncios e catálogos corporativos;
- (3) em relação ao RH: seleção e contratação dos funcionários da divisão e implantação de política própria de salários e promoções.
- (4) em relação as operações: seleção, treinamento e acompanhamento dos assistentes técnicos.

Das atividades acima todas elas foram criadas na matriz e transferidas para todas subsidiárias em operação. No que tange as atividades de RH, a seleção e contratação de pessoal na área de Comércio Exterior é de responsabilidade de cada subsidiária. Da mesma forma, a matriz transferiu toda responsabilidade para as subsidiárias nas seguintes atividades: o gerenciamento das ferramentas locais de marketing (como anúncios, catálogos e pesquisa); para as definições de preço e negociação com clientes; e em operações para seleção e acompanhamento dos assistentes técnicos e controle dos níveis de produtividade e estoques.

Ao questionar acerca de como essas atividades foram transferidas; verificamos inicialmente a formalização das tarefas. Na área de Comércio Exterior da XYZ cerca de 50% a 75% das atividades estão descritas em manuais, ou seja, se trata de um conhecimento formal, enquanto um quarto das atividades são proveniente do conhecimento tácito.

Embora o índice formalização seja alto, verifica-se que nas principais atividades transferidas a utilidade dos manuais foi de pouquíssima importância. Na verdade o que permitiu a transferência das práticas da matriz para as subsidiárias foram:

- (1) Treinamentos dos funcionários das subsidiárias: na matriz ou *in lócus*. Num primeiro momento os principais executivos das subsidiárias realizaram treinamentos na matriz. E, ainda hoje persistem, porém, conforme a evolução das operações da empresa, o foco mudou para treinamentos nas próprias subsidiárias estrangeiras, realizados tanto no nível gerencial, como operacional.
- (2) Viagens de executivos da matriz para as subsidiárias e reuniões periódicas com as essas. No sentido contrário também existem viagens do alto escalão da subsidiária para reuniões com seus pares na matriz.
- (3) Alocação de expatriados da matriz brasileira para as subsidiárias, concomitantemente com a contratação de executivos estrangeiros de larga experiência na área.

A posição da matriz em relação às atividades delegadas para as subsidiárias é a integração. Existe uma acentuada compreensão na matriz em relação às atividades desenvolvidas na subsidiária, assim como, uma forte confiança nas atividades desenvolvidas pela contraparte intermediada por uma intensa relação de trabalho. Embora se perceba que o Comércio Exterior da matriz conceda liberdade para que a da subsidiária assuma riscos calculados, pois os executivos da filial estão fortemente integrados por meio da socialização das atividades.

Portanto, na área de Comércio Exterior podemos encontrar capacidades relacionadas com marketing, vendas, recursos humanos e operações que foram transferidas com sucesso da matriz para as subsidiárias. Isso configura típicas competências não-locais.

Embora as competências descritas nas áreas de marketing, vendas, recursos humanos e operações tenham sido transferidas para as outras subsidiárias, na perspectiva do executivo da matriz diversas barreiras emergiram no processo de transferência. Identificamos duas muito ressaltadas pelo executivo:

- a) Efeito halo: A crença generalizada que sua área tinha pouco para aprender e muito para ensinar levando a arrogância e complacência, ou seja, a matriz tomou a postura de detentor de todo conhecimento sem inclinações para compartilhar experiências de aprendizagem com os executivos do exterior.
- b) Percepção de perda de tempo: o compartilhamento da atividade não foi enxergado como benéfico. Primeiro pela falta de disposição para trocar experiências. Segundo, a atividade demandava tempo, pessoal e recursos para um empreendimento voltado para as outras unidades e que não estava interligado com as metas de avaliação do departamento.

4 AS COMPETÊNCIAS NA DIVISÃO DE COMÉRCIO EXTERIOR DA SUBSIDIÁRIA

As principais atividades desempenhadas pelas subsidiárias da XYZ se restringem a processos de marketing, logística e compras e recursos humanos.

Na função de marketing a subsidiária é responsável pelo desenvolvimento de catálogos, utilizando a base de dados técnicas da matriz, mas criando *layout* próprio, conforme os apelos de marketing local. Ainda, desenvolve anúncios em jornais e revistas, às vezes utilizando como base anúncios criados na matriz e em outras filiais, mas adaptados à cultura e língua local; ou outras vezes criando anúncios na subsidiária.

Assim, na função de marketing temos casos típicos de competências não locais que foram importadas da matriz ou de outras subsidiárias (anúncios) e sofreram pequenas adaptações locais.

O mesmo acontece nas atividades de recursos humanos relacionadas à seleção de pessoal e política de salários.

Nos processos de logística e compras, ao contrário do marketing, as competências foram criadas na subsidiária. A filial criou um sistema próprio de administração de estoques e logística local.

Dessas atividades, a subsidiária considera que tanto o marketing, como logística e compras são de extrema importância estratégica para as subsidiárias, diferentemente de recursos humanos. Inclusive as competências de marketing e logística são formalmente reconhecidas pela matriz, porém na avaliação da subsidiária são apenas competências locais.

De acordo com o executivo da área, as competências tanto de marketing e logística foram desenvolvidas na subsidiária, mas nada foi feito no sentido de transferir essas competências. Caso exista interesse de usar essas competências, ou o resultado dessas competências, caberia as outras subsidiárias se empenharem em buscar o conhecimento na filial. Na visão do executivo, somente a matriz tem responsabilidade de transferir as competências e a matriz nunca delegou nenhuma ordem em relação à transferência de competências.

Embora, as competências não sejam transferidas para outras subsidiárias ou matriz, tais competências principalmente ligadas às atividades de logística resultaram em algumas externalidades importantes para a rede de negócios do país acolhedor da subsidiária. O executivo aponta a difusão de novas tecnologias no ramo daquele país, assim como o desenvolvimento da cadeia produtiva existente (fornecedores e empresas parceiras) para atender os níveis de qualificação necessários.

Uma vez identificadas quais as competências da subsidiária passamos a segunda fase de análise, que busca compreender quais os fatores que impulsionaram a formação das mesmas. A ótica de análise que usamos são os fatores internos da própria subsidiária, os fatores externos e os fatores relativos à integração entre subsidiária e matriz.

Em relação às características do ambiente interno, investigamos como o grau de credibilidade da liderança, o ambiente intra-empresarial, a comunicação interna e a qualificação tecnológica e da mão de obra da subsidiária contribuíram para a formação das competências de marketing, logística e recursos humanos evidenciadas na divisão de Comércio Exterior da subsidiária.

Existe uma comunicação interna de alta frequência que estimula a troca de informações, conhecimento e aprendizado somente relacionado a formação das competências nas áreas de logística e marketing. O mesmo pode ser observado em relação às condições de qualificação tecnológica e pessoal disponíveis.

Em termos de credibilidade dos executivos era de extrema importância para as atividades de marketing e logística: a credibilidade do executivo dentro da corporação, sua experiência passada e espírito de liderança, que foram considerados requisitos indispensáveis para o sucesso das atividades.

O intraempresarialismo dos funcionários relacionados às atividades de recursos humanos era muito mais incentivado do que para aqueles relacionados com as atividades de logística. Quanto ao RH é importante que, fora o intraempresarialismo, nenhum dos outros fatores foi citado como essencial para a realização à formação da competência na área.

No que tange aos fatores do ambiente externo da subsidiária, verificamos como os fatores do diamante da vantagem nacional e as redes de negócios externas influenciam na formação das competências nas atividades acima citadas da divisão de Comércio Exterior na subsidiária XYZ.

Os fatores do diamante se mostraram de grande influência para o desenvolvimento das atividades de marketing. O executivo ressaltou como as características propícias do país, onde a subsidiária se encontra instalada favoreceram o desenvolvimento das competências. Em relação à demanda foi destacado o grande poder de exigência dos consumidores. Referente aos concorrentes, para o executivo, a concorrência acirrada no local tanto de outras multinacionais, como das empresas nacionais estimulou a acuidade das atividades de marketing. Foi citado ainda, como pontos favoráveis o alto padrão dos fornecedores locais, como a confiabilidade em trabalhar com eles; e de outro lado, o apoio do governo estrangeiro, as condições da economia local, assim como a relatividade das exigências legais em relação ao mercado brasileiro.

Importante ressaltar que dois fatores foram fortemente destacados em virtude da contraposição com o que a empresa encontra no país, no caso, estamos falando da atuação do governo local e infra-estrutura. Destaque ainda para a qualificação dos profissionais e as exigências legais que forçaram a empresa a se adaptar a outros esquemas de jornada de trabalho.

Finalmente, analisamos o ambiente interno corporativo, ou seja, a relação subsidiária e matriz referindo-se a questão de autonomia e integração. Em nenhuma das atividades existe autonomia para desenvolver produtos e aprovar orçamentos. A autonomia para a terceirização das atividades só é concedida a área de recursos humanos. O desenvolvimento de diretrizes, escolhas de executivos e mudanças nos processos são de inteira responsabilidade da subsidiária em qualquer uma das atividades. De outro lado, ao analisar a integração percebemos que existe uma prática neutra para todas as atividades estudadas da subsidiária, tanto RH, marketing e logística tem uma forte relação de trabalho como a

matriz, com a freqüente troca de informações diárias permeadas por viagens dos executivos para a matriz e algumas vezes, mas não periódica, a visita de executivos da matriz na subsidiária. No entanto, mais do que integração essa relação matriz-subsidiárias se caracteriza como uma forte prática de controle da matriz na subsidiária.

5 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando nossa questão central nessa sessão, pretendemos analisar os diferentes tipos de competência na multinacional XYZ e compreender os fatores que permitem o desenvolvimento e transferência das suas competências.

A análise dos tipos da divisão de Comércio Exterior apresenta apenas dois tipos dos três existentes. Na matriz as competências de marketing e vendas, recursos humanos, operações e logística foram consideradas como competências não-locais, uma vez que, foram todas elas transferidas para a subsidiária estudada. De outro lado, as competências da divisão de Comércio Exterior da subsidiária estudada foram consideradas simplesmente competências locais. As competências organizacionais de recursos humanos são usadas da mesma forma que foram transferidas pela matriz. Logística e marketing ainda tiveram adaptações, mas apenas locais e não capazes de serem transferidas para outras subsidiárias, ou de modo reverso para a matriz.

Segundo ponto de análise: o que permitiu a matriz transferir as competências criadas, ou seja, desenvolver competências não-locais. A análise mostra a importância da transferência do conhecimento tácito, que a divisão de Comércio Exterior da empresa procurou transferir por meio de treinamentos, viagens a matriz e executivos expatriados. Dois pontos precisam ser ressaltados na transferência das atividades. Um, existe pouca importância concedida a manuais e ferramentas de Intranet, o que poderia ajudar a empresa no ímpeto de formalizar a transferência das atividades. Identificamos que alguns dos conhecimentos tácitos presentes na empresa poderiam ser formalizados. Dois, a empresa também não se preocupa em criar times globais de projeto que poderiam deter aquele conhecimento que não pode ser formalizado e espalhar de forma imparcial esse conhecimento para o desenvolvimento das competências. Entretanto, apesar dessas lacunas, a forma de controle da XYZ, regida pela socialização, ao menos é capaz de transferir as competências, o que vai de encontro com o pressuposto da estratégia transnacional.

Na subsidiária encontramos apenas o desenvolvimento de competências locais em logística e marketing. Ressaltando os fatores que influenciaram a formação dessas competências, verificamos que o intraempreendedorismo não apareceu como significativo para o desenvolvimento das competências em logística e marketing. Dois pontos importantes podem ser retirados dessa constatação: o ambiente intraempreendedor isolado dos demais fatores do ambiente interno não colabora para a formação de competências da XYZ; e a ausência do ambiente intraempreendedor pode ser a uma das causas para a inexistência de uma competência não-local na divisão de Comércio Exterior da XYZ.

Em relação ao ambiente externo percebe-se a forte influência no ambiente de marketing, mas o que chamou mais atenção foi a externalidade gerada pela atividade de logística, que levou os fornecedores e parceiros da cadeia produtiva a elevarem seu padrão de qualidade. Essa mesma competência organizacional pode também ser desenvolvida em virtude das condições de infra-estrutura e governo local, isso é relevante, pois a empresa pode usufruir

as condições favoráveis do ambiente estrangeiro para complementar suas competências.

Finalmente, em termos do ambiente corporativo, embora exista uma forte integração entre matriz e subsidiárias, somente funciona no sentido de transferir competências da matriz para a subsidiária. No fluxo contrário a integração não é utilizada como ponto favorável para o desenvolvimento de competências, principalmente em razão do fato de a autonomia da subsidiária ser muito restrita.

REFERÊNCIAS

ANDERSSON, ULF; FORSGREN, MATS. In Search of Centre of Excellence: network embedness and subsidiary roles in multinational corporations. **Management International Review**, vol. 40, p. 329-350, 2000.

ANDERSSON, ULF; FORSGREN, MATS E HOLM, ULF. The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in Multinational Corporation. In: **Strategic Management Journal**, vol 23, p. 979-996, 2002.

BARNEY, J. Resource-based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on resource based view. **Journal of Management**, n.27, p643-650, 2001.

BARNEY, J.. Firm resources and sustained competitive advantage, **Journal of Management**, Vol. 17, No. 1, 99-120, 1991.

BARTLETT, C.A. AND GHOSHAL, S. **Gerenciando Empresas no Exterior: A Solução Transnacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.

BARTLETT, C.A. Building and Managing the Transnational: The New Organizational Challenge. In Porter, M.E. (Org.) **Competition in Global Industries**. Boston: Harvard Business School Press, 1986.

BIRKINSHAW, J., & MORRISON, A.. Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. **Journal of International Business Studies**, 26: 729-754, 1995

BIRKINSHAW, J. World Mandate Strategies for Canadian Subsidiaries. **Industry Canada: working paper** number 9, march, 1996.

BIRKINSHAW, J. Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiatives. **Strategic Management Journal**, 18: 207-229, 1997

BIRKINSHAW, J; HOOD, N. Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiaries companies. **Academy of Management**, vol 23, n.4, p.773-795, 1998.

BIRKINSHAW, J., HOOD, N., JONSSON, S. Building Firm-Specific Advantages in Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative. **Strategic Management Journal**, vol. 19, n.3, p. 221-241, 1998

BIRKINSHAW, J. MOORE, K. Managing knowledge in global service firms: centers of excellence. **Academy of Management Executive**., vol 12, n. 4, p.81-92, 1998.

BIRKINSHAW, J. Strategy and Management in MNE subsidiaries. In. A. Rugman & T. Brewer (eds) **Oxford handbook of international business**. Oxford University Press, 2001

BJORKMAN, I; FORSGREN, M. Nordic international research: a review of its development. **International Studies of Management and Organization**, v.30, n.2, p. 362-376, 2000.

CYRINO, A E OLIVEIRA JR MM. A Influência da Acumulação do Conhecimento na Internacionalização das Empresas Brasileiras. **XXVI Enanpad**, Salvador, 2002

D'CRUZ, J. Strategic Management of Subsidiaries, In Etermad, H e Seguin Dulude, L (eds). **Managing the Multinational Subsidiary**, London: Croom Helm, 1986.

DANIELS, J.L. E DANIELS, N.C. **Visão Global**. São Paulo: Ed. Makron Books, 1996.

DOZ, Y., SANTOS, J E WILLIAMSON, P. **From Global to Metational: How Companies Win in the Knowledge Economy**. Harvard Press: Boston, 2001

DUNNING, JONH H. **Multinational Enterprises and the Global Economy**. Workhingan: Addison-Wesley, 1993

FLEURY, A. E FLEURY, M.T.L. " The process of internationalization of Brazilian interprises – **EUROMA** 2005.

FLEURY, MTL; FLEURY, A.C. **Política Industrial 1**. Sao Paulo: Publifolha, 2004.

FLEURY, A.C; FLEURY, M.T. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo, Atlas, 2000.

FLEURY, M.T; FLEURY, A.C. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**. As experiências do Japão, Coréia e Brasil 2º. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FROST, T. The Geographic Sources of Foreign subsidiaries Innovations. **Strategic Management Journal**, vol.22, p. 101-123, 2001

FROST, T.; BIRKINSHAW, J.; ENSIGN, P. Centers of Excellence in Multinational Corporations. **Strategic Management Journal**, vol.23, p. 997-1018, 2002.

GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. **Academy of Management Review**, 16(4): 768-92, 1991.

GUPTA, A. K AND GOVINDARAJAN, V. **Global Dominance: Transforming Global Presence into Global Competitive Advantage**. San Francisco: Jossey-Bass, 2001

JARILLO, J.C. E MARTINEZ, J. L. Different roles for subsidiaries: The case of multinational corporation in Spain. **Strategic Management Journal**. vol 11, n. 7, p.501-512, 1990

HEDLUND, G. The hypermodern MNC: A heterarchy?. **Human Resource Management**, 25: 9-36. 1986

HAKANSSON, H.; WALUSZEWSKI, A. Path Dependence: restricting or facilitating technical development. **Journal of Business Research**, vol 55, p-561-570, 2002

HOLM, U.; PERDERSEN, T. **The Dilemma of Centres of Excellence** – Contextual Creation of Knowledge versus Global Transfer Knowledge. 2000. Disponível em: http://web.cbs.dk/departments/int/publications/wp_2000/wp8-2000_tp.pdf., 2000.

MOORE, K. A Strategy for Subsidiaries: Centres of Excellence to Build Subsidiary Specific Advantages. **Management International Review**., vol 41, n. 3, p.275-290, 2001.

NOHRIA, N. E GHOSHAL, S. **The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.

- OLIVEIRA JR, MM. Competências Essências e Conhecimento na Empresa In: Oliveira Jr. MM e Fleury, MT. (Org.). **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, p. 294-312, 2001
- OLIVEIRA JR. MM; FLEURY, MT. (Org.). **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, May-June, pp. 79-93, 1990.
- PATERSON, S.L; BROCK; D.M. The development of subsidiary-management research: review and theoretical analysis. **International Business Review**, vol 11, p-139-163, 2002.
- PORTER, M. E. **The Competitive Advantage of Nations**. Free Press, New York, 1990.
- REZENDE, S.F. Internationalization Processes: An Analytical Framework. **Revista de Administração Contemporânea**, v7, n. 3, p. 137-156, 2003 a.
- REZENDE, S.F. Path Dependence and Internationalization: the Case of a UK Firm in Brazil. . In: XXVII EnANPAD. **Anais Eletrônicos...** Atibaia: ANPAD, Cd-Rom, 2003b..
- ROTH, K. AND MORRISSON, A. Implementing global strategy: characteristics of global subsidiary mandates. **Journal of International Business Studies**, vol23, n. 4, p. 715-736, 1992.
- RUAS, R. Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizacionais. In: Ruas, Antonello, Boff; **Os novos horizontes da gestão aprendizagem organizacional e competências**. São Paulo, Bookman, 2004
- RUGMAN A. E VERBEKE, A. Subsidiary Specific Advantages in Multinational Enterprises. **Strategic Management Journal**, vol.22, p.237-250, 2001.
- SZULANSKI, G. Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm. **Strategic Management Journal**, vol 1, p27-43, 1996.
- VERNON, R. International investments and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, vol. 80, p.190-207, 1966.
- Yin, R. **Case Study Research**. 2nd Edition. London: Sage,1994.
- Yip. G. **Globalização**. São Paulo: Senac, 1996
- Wernefelt, B. A resource based view of the firm. **Strategic Management Journal**, n.5, p.171-180, 1984.

DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL COMPETENCES OF MULTINATIONALS: CASE STUDY IN A BRAZILIAN MULTINATIONAL

Abstract: The article analyzes the different types of competences in multinational corporations and the factors that allow the development and transference of competences from the headquarters to foreign subsidiaries. We analyze the problem studying the case of a Brazilian Multinational Company with wide tradition in international markets. The study approaches only the division of International Commerce, because recent studies have emphasized the role of the Strategic Business Units (SBU) or functions, instead of the role of the subsidiary as a whole. The approach of Brazilian multinationals is relevant for two reasons: the studies analyzing the local, non-local and specific multinationals competences from emergent markets are rare; and the question is important in reason of the possibility of “escape of competences”, in virtue of the continuous development of new Brazilian companies in search of internationalization. The results, overall, show that the development of non-local competences in the function of International Commerce at the Headquarter are stimulated by the tacit knowledge and socialization; while in the subsidiary we find only local competences, or competences imported from the Headquarter.

Key-words: multinationals; local competences; non-local competences

Data de recebimento do artigo: 15/12/2005

Data de aceite do artigo: 20/03/2006