

**Área Temática:** Estudos Organizacionais

**A FORMAÇÃO DE CENTROS DE EXCELÊNCIA NAS SUBSIDIÁRIAS  
DE SISTEMISTAS NO BRASIL: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DO  
CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL**

**AUTORES**

**WILIAN GATTI JUNIOR**

Universidade de São Paulo

wgatti@usp.br

**ANA PAULA FRANCO PAES LEME BARBOSA**

Universidade de São Paulo

Aleme@usp.br

**Resumo**

No Brasil, o veículo *flex fuel* protagonizou um alteração no papel das subsidiárias de sistemistas que não só desenvolveram a nova tecnologia, como se tornaram centros de referência para aplicações para combustíveis alternativos. Muitas pesquisas estudaram os mecanismos que levam a constituição desses centros em países emergentes, com foco no papel da matriz ou nas condições dos países que hospedam a subsidiária. Este artigo se propôs a identificar a criação do conhecimento organizacional que habilitaram subsidiárias a se tornar centros de excelência para aplicações com combustíveis alternativos. Para isso, foi adotada uma abordagem de múltiplos estudos de caso com as três empresas pioneiras no desenvolvimento da tecnologia *flex fuel* no Brasil: Bosch, Delphi e Magneti Marelli. A pesquisa constatou que o conhecimento organizacional foi construído a partir de duas fontes com evidências nos modos de conversão do conhecimento propostos no modelo SECI: o conhecimento explícito, divulgado nos registros da companhia, relatórios de desenvolvimento, banco de dados (externalização e combinação) e *inputs* do mercado e pelo conhecimento tácito, com a internalização (estudo de soluções técnicas) e com a troca de experiências entre diferentes gerações de engenheiros, matrizes e com as montadoras (socialização).

Palavras-chave: centros de excelência; conhecimento organizacional; combustíveis alternativos.

**Abstract**

In Brazil, flex fuel vehicle starred a change in the role of first tier supplier subsidiaries that not only developed the new technology, how they became centers for applications for alternative fuels. Many researches have studied the mechanisms that lead to establishment of such centers in emerging countries, focusing on the role of the headquarters or the conditions of the countries hosting the subsidiary. This article aimed to identify the organizational knowledge creation that enabled subsidiaries to become centers of excellence for alternative fuel applications. For this, we adopted an approach of multiple case studies with the three pioneers in the flex fuel technology development in Brazil: Bosch, Delphi and Magneti Marelli. The survey found that organizational knowledge is constructed from two sources

with evidence in the modes of knowledge conversion proposed in the SECI model: explicit knowledge, disclosed in the company, reports development, database (externalization and combination) and market inputs and the tacit knowledge, with the internalization (study of technical solutions) and the exchange of experiences between different generations of engineers, assemblers and matrices (socialization).

Keywords: centers of excellence, organizational knowledge, alternative fuels.

## Introdução

Já é amplamente difundida a ideia nos meios profissionais e acadêmicos de que a manutenção da competitividade de uma empresa passa por sua capacidade de converter a necessidade e a preferência dos consumidores em novos produtos e serviços. Observa-se desse modo, um aumento crescente no investimento e nas atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) de novos produtos nas últimas décadas.

Nas empresas multinacionais, duas tendências decorrentes desse processo puderam ser verificadas. A primeira caracterizou-se pela (re)centralização de tais atividades nas matrizes ou centros de pesquisa localizados em países desenvolvidos. A segunda, seguiu em sentido oposto, as atividades de inovação foram transferidas para algumas subsidiárias, com a formação de uma rede em que se combinam as competências apresentadas por cada uma das unidades (DIAS; SALERNO, 2009).

Segundo Dias e Salerno (2009) a literatura descreve dois motivos fundamentais para que as atividades de inovação sejam descentralizadas em direção às subsidiárias: (1) as atividades de P&D próximas ao mercado das subsidiárias possibilitariam a ampliação da participação nestes mercados mediante um melhor atendimento às preferências locais; (2) as empresas inaugurariam centros de inovação em suas subsidiárias para ter acesso a um conhecimento não disponível no centro de desenvolvimento principal.

No caso específico do Brasil, a tendência verificada é a consolidação de competências locais para adaptar produtos ao mercado local e regional (por exemplo, o Mercosul) e/ou a participação de projetos mundiais, em que se assume a responsabilidade por etapas do desenvolvimento ou do fornecimento global do produto, em razão da capacidade de manufatura local (ROZENFELD *et al.*, 2006). Em resumo, embora as subsidiárias brasileiras tenham reunido certa competência e experiência em atividades de inovação, as matrizes ainda concentram o conhecimento e a tecnologia nas atividades de P&D (CERRA; MAIA; ALVES FILHO, 2007).

Alguns setores industriais brasileiros se esforçam para alterar essa tendência e, entre eles, o automobilístico apresenta casos interessantes. Cerra, Maia e Alves Filho (2007) relatam lançamentos de sucesso como o EcoSport da Ford, o Celta e a Meriva da General Motors, o Fox da Volkswagen e o Palio (parcialmente desenvolvido no país) da Fiat, mas foi com o desenvolvimento do veículo *flex fuel* (capaz de funcionar com álcool, gasolina ou qualquer mistura entre ambos) que as subsidiárias brasileiras ganharam destaque.

Diferentemente de outros desenvolvimentos de sucesso, esse projeto não foi liderado pelas montadoras, mas por uma nova e emergente base de fornecedores conhecida como sistemistas. Os sistemistas surgiram por volta da segunda metade da década de 1990, são constituídos por grandes grupos multinacionais e respondem pelo fornecimento de módulos ou sistemas completos às montadoras, gerenciando para isso sua própria rede de fornecedores. As montadoras passaram, então, a concentrar suas competências na integração desses sistemas.

O desenvolvimento do sistema *flex*, a despeito de seu sucesso comercial, foi muito significativo para a indústria automobilística brasileira por ser a experiência, talvez pioneira, que subsidiárias de sistemistas instaladas no país tiveram ao integrarem competências direcionadas a um desenvolvimento de elevado grau de complexidade, o que não representava simplesmente a adaptação de um projeto existente. O resultado dessa inovação levou essas subsidiárias a serem consideradas centros de excelência para combustíveis alternativos.

Diversos trabalhos se ocuparam em entender a constituição desses centros (ex.: AMATUCCI; BERNARDES, 2009; BIRKINSHAW; HOOD, 1998; FROST, BIRKINSHAW; ENSIGN, 2002), mas sem um foco muito claro sobre a formação do conhecimento na subsidiária. Surgiu assim à oportunidade explorada nesse artigo, de discutir como esses sistemistas construíram o conhecimento organizacional, para se tornarem centros

de referência em P&D para combustíveis alternativos. Para perseguir este objetivo, foram analisados os projetos de desenvolvimento do sistema *flex fuel* conduzidos pelos três sistemistas instalados no Brasil e que se tornaram centros de referência: Magneti Marelli (MM), Bosch e Delphi.

## Revisão da Literatura

### O papel das subsidiárias

Nos estudos relacionados à gestão das subsidiárias, quatro grandes linhas de pesquisa se destacam (BORINI; FLEURY; FLEURY, 2011). A pesquisa de Birkinshaw e Hood (1998) apresenta um modelo conceitual a respeito da evolução das subsidiárias, sendo essa evolução apontada como resultante de uma extensão da sua competência e de seu papel, e esse movimento é resultado de ações da subsidiária e da matriz. Ainda nessa primeira linha, Moore e Birkinshaw (1998) *apud* Amatucci e Bernardes (2009) apresentam um modelo de quatro tipos de gerenciamento do conhecimento: *Center-driven, country-focused*, através de redes informais e através de centros de Excelência. Uma segunda linha se preocupa em olhar a rede interna da multinacional (BJORKMAN; FORSGREN, 2000 *apud* BORINI; FLEURY; FLEURY, 2011) e sua ligação com a rede externa (ANDERSSON; FORSGREN; HOLM, 2002 *apud* BORINI; FLEURY; FLEURY, 2011). A terceira linha discute a respeito do reconhecimento da subsidiária pela matriz e a quarta linha apresenta um conceito mais estruturado a respeito de centros de excelência e discute a formação destes nas subsidiárias (FROST; BIRKINSHAW; ENSIGN, 2002). O conceito de Centros de Excelência apresentado pelos autores, e que utilizamos nesse trabalho, apresenta dois fatores-chave: Reconhecimento da matriz e Contribuição superior ao âmbito local.

“Unidade organizacional que envolve um conjunto de competências que foram explicitamente reconhecidas pela empresa como uma importante fonte de criação de valor com a intenção que essas competências sejam disseminadas para outras partes da firma” (FROST, BIRKINSHAW, e ENSIGN, 2002, p.997) (tradução dos autores).

Frost, Birkinshaw e Ensign (2002) apresentam em seu trabalho um modelo conceitual para a formação de centros de excelência em subsidiárias de empresas multinacionais e destacam fatores externos, fatores inter-unidades e investimento da matriz como fatores que levam à formação dos centros de excelência. Nesse estudo os autores destacam também que o grau de importância da fonte de competência, se externa ou interna, pode variar dependendo da área funcional da subsidiária, sendo que as fontes internas têm maior relevância nas subsidiárias com foco em manufatura e aquelas fontes externas tem maior valor para as subsidiárias atuantes em P&D (AMATUCCI; BERNARDES, 2009).

A discussão a respeito da influência do contexto no comportamento e performance das empresas é amplamente abordada na literatura de estratégia e teoria das organizações (ALMEIDA; PHENE, 2004). As subsidiárias de multinacionais possuem a vantagem de estarem ligadas a diferentes contextos e poderem assim acessar conhecimento no país em que está instalada (fatores externos), e através dessa rede formada pelas demais unidades e pela matriz (fatores inter-unidades). O diamante de Porter (1990 *apud* FROST; BIRKINSHAW; ENSIGN, 2002) é uma importante articulação entre a questão geográfica e a vantagem competitiva da empresa e, nessa linha Frost (2001 *apud* FROST; BIRKINSHAW; ENSIGN, 2002, p.1001) destaca que “uma vantagem competitiva potencial para as empresas multinacionais é a capacidade de suas subsidiárias internacionais de gerarem inovações baseadas nos estímulos e recursos residentes no ambiente heterogêneo do país em que opera”.

Diferentemente da visão inicial de que o conhecimento era gerado na matriz e posteriormente transferido, as pesquisas em multinacionais demonstraram uma evolução dessa percepção com apresentação de novos conceitos como aquele do modelo transnacional (BARTLETT e GHOSHAL, 1989 *apud* ALMEIDA; PHENE, 2004) e do metanacional (HEDLUND, 1994 *apud* ALMEIDA; PHENE, 2004). No entanto, além do fator de localização, há ainda diferença na habilidade das subsidiárias em gerar inovação o que traz a discussão de que a atividade inovadora não está ligada somente ao contexto local e da multinacional, mas também é importante considerar a ligação das subsidiárias com outras empresas desse mesmo contexto (ALMEIDA; PHENE, 2004). Em seu estudo em subsidiárias de empresas de semicondutores, Almeida e Phene (2004) apontam que os links no país em que a subsidiária atua oferecem melhores *inputs* para a inovação do que aqueles com sua multinacional, já que essa última tem, aparentemente, um papel limitado na inovação ao estar dentro de uma mesma estrutura social.

### **Conhecimento organizacional**

Para os objetivos propostos neste artigo assume-se que o conhecimento é o resultado de um processo de aprendizagem (FLEURY; OLIVEIRA JR, 2001) podendo ser classificado a partir de duas dimensões: a epistemológica e a ontológica (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

A dimensão epistemológica contém uma das mais populares classificações do conhecimento (NAKANO; FLEURY, 2005) construída a partir do trabalho de Polanyi (1966 *apud* NONAKA; TAKEUCHI, 2008) que separa o conhecimento em duas entidades complementares que se relacionam: tácito e explícito. De modo similar, Lynn e Akgün (2000) classificam o conhecimento em procedural e declarativo e Grant (1996) em “saber como” (*knowing how*) e “saber sobre” (*knowing about*).

O conhecimento tácito (assim como o procedural e o “saber como”) é o conhecimento subjetivo, possui uma dimensão cognitiva que consiste em modelos mentais, crenças, perspectivas, que de tão internalizadas, passam a ser percebidas como naturais (NONAKA, 1991). Esse conhecimento é construído pela experiência, pertence ao indivíduo e não está registrado e por esse motivo não é divulgado de modo sistematizado e é difícil articulação em palavras (LYNN; AKGÜN, 2000). De acordo com von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) o conhecimento tácito é a “fonte mais importante de inovação, contudo, é freqüentemente subutilizado nas empresas”.

O conhecimento explícito, do mesmo modo o declarativo e “saber sobre”, é o conhecimento materializado, isto é, registrado em manuais, vídeos, gravações, etc, podendo, desse modo, ser compartilhado com relativa facilidade. É representado por objetivos, regras, sentimentos e palavras (LYNN; AKGÜN, 2000).

A dimensão ontológica do conhecimento define os diferentes níveis onde o conhecimento se manifesta. Não há dúvida que novos conhecimentos se originam nas pessoas (NONAKA, 1991), mas embora as pessoas entrem e saiam das empresas, não necessariamente o que elas aprendem é levado (DAFT; WEICK, 1984). Parte desse aprendizado fica impregnado e incorporado aos sistemas físicos da organização como banco de dados, máquinas, sistemas, estruturas, estratégias, rotinas e práticas organizacionais (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; LEONARD-BARTON, 1998). Assim, o conhecimento originado no indivíduo é difundido para o grupo e depois para a organização.

O entendimento do conhecimento como tácito e explícito entre os diversos níveis organizacionais, encontrou respaldo em autores como Crossan, Lane e White (1999), Hedlund (1994) e principalmente, Nonaka e Takeuchi (2008). Para eles, o conhecimento é criado pela contínua transformação entre esse dois tipos de conhecimentos, partindo do indivíduo, percorrendo os grupos de trabalho até atingir a organização. Para Nonaka e Takeuchi (2008) a

troca entre os conhecimentos se dá por meio de quatro dimensões (socialização, externalização, combinação e internalização – SECI).

Para Silva (2002) a socialização ocorre com freqüente diálogo, conversas livres e comunicação pessoal (face-a-face). Também são utilizadas ações como *brainstorms*, *insights*, relações do tipo mestre e aprendiz envolvendo observação, imitação e prática, compartilhamento de experiências, observações, modelos via trabalho em equipe. A externalização surge com a utilização da linguagem figurada convertendo conceitos subjetivos em representações simbólicas com a utilização de metáforas, analogias, deduções e induções. Relatos orais e filmes, além da descrição do conhecimento tácito em planilhas, textos, imagens, figuras, etc. A produção de livros, relatórios e portais na internet são estratégias para essa conversão do conhecimento. A combinação ocorre com o agrupamento e processamento de diferentes conhecimentos explícitos. A tecnologia da informação é muito empregada nesse processo com o uso/criação de banco de dados, redes como intranet e softwares como CRM (*customer relationship management*). Outros mecanismos empregados são a padronização por meio de documentos, conversas telefônicas, reuniões e educação (formais), troca de relatórios e documentos. Já a internalização acontece quando indivíduos se dedicam à leitura, estudo e a reinterpretar e re-experimentação de vivências e práticas (*learning by doing*), além de experiências com simulações, jogos e representações de papéis.

O processo de criação de conhecimento em uma companhia multinacional era identificado como um processo linear, definido como transferência de tecnologia, quando o conhecimento era gerado pela matriz (transmissor) e depois difundido para as subsidiárias (receptor) ao redor do mundo na forma de novos produtos e processos (LEONARD-BARTON, 1998). Com a emergente importância do conhecimento e da globalização, a aprendizagem organizacional, nesse contexto, passou a ser abordada de modo mais holístico. O aprendizado resulta de diferentes fluxos de conhecimento originados na rede da organização (matriz e demais subsidiárias) e nas parcerias acertadas (clientes, fornecedores, universidades, etc.) no país receptor (ALMEIDA; PHENE, 2004) influenciado por diversos fatores como, por exemplo, culturais, econômicos e governamentais (DUNNING, 1994).

Já o conhecimento existente na organização está atrelado aos mecanismos envolvidos em sua retenção. Aoshima (2002) analisou dois desses mecanismos. O primeiro, relacionado com a capacidade do indivíduo em armazenar parte do conhecimento de desenvolvimentos passados (conhecimento tácito). Para acessá-lo, a organização integra esses indivíduos nas equipes de novos projetos para o conhecimento possa ser compartilhado entre as novas gerações. A outra forma de reter o conhecimento está ligada aos registros dos projetos, na forma de relatórios escritos ou arquivos eletrônicos contendo as experiências passadas (conhecimento explícito). Diferentemente da primeira forma, esta segunda retém o conhecimento na organização, mesmo que o funcionário deixe a companhia.

## **Metodologia**

Este trabalho foi dividido em duas fases. A primeira foi constituída por uma ampla pesquisa exploratória que possibilitou o entendimento de grande parte do contexto político, tecnológico e institucional que envolveu o lançamento do primeiro carro bicombustível do país. A pesquisa teve início em agosto de 2008 e prosseguiu até março de 2009 e envolveu, ao todo, 16 pesquisadores. A investigação percorreu a literatura sobre o tema e reuniu mais de 25 horas de depoimentos de executivos ligados a três fornecedores (Bosch, Delphi e MM), duas montadoras (General Motors e Volkswagen) e entidades de classe envolvidas (União da Indústria da Cana-de-açúcar e Associação Brasileira de Engenharia Automotiva) traçando um amplo panorama sobre os motivadores e a trajetória de desenvolvimento do sistema *flex*.

A segunda parte é formada pelos três estudos de caso pesquisados para este artigo, que apresentam a evolução do desenvolvimento da tecnologia *flex fuel* nas três empresas que se dedicaram ao desenvolvimento da solução no país: Bosch, Delphi e MM. Para controle foram entrevistadas três montadoras: Volkswagen (VW), General Motors (GM) e Ford. A estratégia de múltiplos casos foi escolhida, pois as comparações entre os diferentes projetos possibilitariam construir uma base mais sólida para as evidências coletadas (YIN, 2005).

Antes dos contatos para agendamento das entrevistas, cada uma das empresas recebeu uma carta descrevendo os objetivos da pesquisa, como modo de reafirmar o compromisso com resultados de qualidade e criar um vínculo de confiança com o entrevistado (FIGUEIREDO, 2003). As entrevistas foram então agendadas por telefone e/ou e-mail.

Devido à dificuldade em obter autorização para a gravação das entrevistas, optou-se por transcrevê-las em blocos de papel. A estratégia básica para a realização das entrevistas foi inspirada em Figueiredo (2003), isto é, foram conduzidas de modo informal como uma conversa estruturada. As anotações com os registros das entrevistas foram transformadas em um texto (arquivo eletrônico) que foi submetido aos informantes por e-mail no prazo máximo de 72h (a maior parte em 24h) para revisão e autorização do que poderia ou não ser divulgado.

Nas entrevistas realizadas com as montadoras não se utilizou nenhum questionário estruturado. Os dados coletados serviram para a triangulação das informações levantadas posteriormente nas unidades de análise. Considerou-se como unidade de análise, o projeto de desenvolvimento dos sistemas *flex fuel* na Bosch, Delphi e MM.

Nas empresas pesquisadas foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas e fontes secundárias (artigos acadêmicos e matérias publicadas em revistas de negócios e especializadas em automóveis). Além das entrevistas realizadas (10 no total reunindo pouco mais de 11 horas de depoimentos), dezenas de telefonemas rápidos e e-mails foram utilizados para a resolução de dúvidas e/ou busca de novas informações. Os dados coletados durante a pesquisa exploratória de 2008/2009 também foram utilizados.

A análise dos dados envolveu o exame, categorização, classificação de dados em tabelas e a recombinação das evidências (YIN, 2005). Primeiro as entrevistas foram reconstruídas em formato de narrativa considerando as evidências que tiveram estreita ligação com os objetivos e constructos da pesquisa (MIGUEL, 2007). Depois, foi feita a análise individual dos casos, onde de posse da narrativa teve início a codificação dos dados com base nos constructos principais do trabalho. Em seguida, houve um refinamento desta codificação, quando o conteúdo de cada categoria foi confrontado com citações extraídas da literatura. A narrativa de cada uma das fontes de coleta de dados forneceu as evidências associadas com a formação dos centros de excelência. O resultado desta fase foi exibido em quadros demonstrativos capazes de representar de maneira sistemática e visual, as informações e dados coletados (MIGUEL, 2007). Por fim, procedeu-se a análise comparativa dos casos com o objetivo de encontrar pontos em comum e diferenças que pudessem ser observadas (EISENHARDT, 1989).

## **A formação dos centros de excelência**

### **Antecedentes**

Na fase que antecede o desenvolvimento do sistema bicompostível, as três empresas estudadas apresentaram trajetórias distintas quanto à constituição de sua infraestrutura. A Bosch começou um pouco antes das demais (meados dos anos 1980), se estruturando a partir da ajuda de engenheiros da matriz que vieram trabalhar no Brasil e trouxeram o *know-how* em injeção eletrônica que havia sido desenvolvida pela empresa na Europa e EUA. Junto com

isso, a empresa construiu e inaugurou laboratórios e contratou engenheiros que posteriormente seriam enviados à Alemanha para treinamento.

No início da década de 1990 foi a vez da MM, ligada a Fiat, fazer seus primeiros movimentos. Com a aquisição mundial dos tradicionais fabricantes de carburadores Solex e Weber e de uma empresa que desenvolvia sistemas aplicados a motores, a ABC Autronica, todos com filiais no Brasil, a empresa formou seu time de P&D. Embora a MM também contasse com o apoio e a experiência de desenvolvimentos na Europa, inclusive técnicos vieram trabalhar no Brasil, o período que antecede o desenvolvimento do seu sistema *flex* pode ter sido conturbado, devido aos processos de fusões e aquisições, que reconhecidamente, são difíceis de serem gerenciados.

Já Delphi se organizava a partir da General Motors (GM), de quem era uma divisão de negócios. Sofria, com isso, da dependência da montadora e com a centralização da matriz americana, além da falta de uma estrutura para pesquisa e desenvolvimento (P&D) no Brasil. Em 1999, porém a empresa se desvinculou da GM e inaugurou seu centro tecnológico para apoiar suas atividades de desenvolvimento de novos produtos.

Embora a formação da infraestrutura, mesmo construído de maneira diversa alcançou seu objetivo de suporte a P&D, o caso da Bosch é mais significativo para ilustrar a formação de mão de obra qualificada. Tanto MM quanto Delphi optaram pela contratação de pessoal mais experiente do mercado. A MM, por meio da aquisição de empresas e a Delphi, recrutando dos concorrentes. Inversamente, a Bosch apostou em profissionais mais jovens e com pouca ou nenhuma experiência prévia. Recrutados principalmente da UNICAMP, esses engenheiros, após 2 ou 3 anos, estavam prontos para serem enviados para a Alemanha. Este intercâmbio, que durou aproximadamente 6 anos, propiciou a multiplicação de mão de obra especializada. Atualmente, esses engenheiros com experiência internacional, ocupam posições gerenciais na filial brasileira e são requisitados para projetos em outras unidades como Coréia e Japão.

## O desenvolvimento da tecnologia flex fuel

A tecnologia bicombustível funciona com base no monitoramento eletrônico constante de diversas variáveis do motor como ar, combustível, temperatura e centelha, que são processadas por um computador central (ECU - *Electronic Control Unit*) equipado com um *software* específico, que comanda o funcionamento do motor para cada condição de uso. Esse *software* tem suas origens no desenvolvimento da injeção eletrônica para veículos a gasolina e álcool.

A ideia de um veículo que pudesse ser abastecido por outro combustível, além da gasolina, não é recente. As crises do Petróleo de 1973 e 1979 alertaram governos de todo o mundo quanto à necessidade de reduzirem a sua dependência com relação a essa fonte de energia. No Brasil, os estudos nesse sentido evoluíram para a criação do Programa Nacional do Álcool (PNA) ou Proálcool, em 1975, e culminaram com o desenvolvimento do carro movido 100% por etanol (E100) em 1979.

O conceito de um veículo *flex fuel* brasileiro nasceu na Bosch em 1992. O projeto desde o seu início contou com a aprovação da diretoria, mesmo não havendo montadoras interessadas em desenvolvê-lo. Os concorrentes da MM e Delphi começaram seus projetos no final da década de 1990 de modo informal, isto é sem aprovação da companhia. Apenas com os contratados das montadoras (Volkswagen e General Motors respectivamente) é que ambas formalizaram seus projetos (2002). A MM foi a primeira a lançar seu sistema em um Gol da VW em março de 2003. Em seguida foi a vez da Delphi equipar um Corsa 1.8 litros da GM em junho de 2003. Ironicamente, a pioneira Bosch foi a última a ter seu sistema lançado, isto ocorreu em setembro de 2003 em um Polo da VW.

Embora ocorresse em momentos distintos, a ideia do veículo bicompostível dentro das empresas pesquisadas se fundamentou nos mesmos conceitos técnicos: o carro a álcool, a injeção eletrônica e a tecnologia americana para os *flexfuel vehicles* (FFV) desenvolvida pela Ford em 1982 (NICHOLS, 2003). Além dos conceitos técnicos serem os mesmos, as ideias emergiram a partir de sinalizações negativas do mercado com relação ao álcool combustível. A Bosch, por exemplo, visualizou a possibilidade desse novo desenvolvimento, após perder um contrato na Autolatina envolvendo aplicações para motores a álcool.

A dificuldade inicial do sistema bicompostível era a viabilidade de se misturar o álcool hidratado, anidro e gasolina. A Bosch, a primeira a se deparar com o problema, foi buscar a resposta na pesquisa e em estudos sobre a miscibilidade destes combustíveis:

A mistura de álcool etílico hidratado (4% de água), álcool anidro e gasolina era, entretanto, desacreditada, mas a partir de um estudo publicado pelo físico, matemático e químico Josiah W. Gibbs, a equipe da Bosch mostrou a viabilidade da mistura, graças à miscibilidade de álcool etílico, gasolina e água em temperaturas superiores a -12°C (BOSCH).

A Delphi absorveu este *know how* com a contratação de ex-funcionários dos concorrentes, mas destaca que a ideia também teve respaldo na literatura técnica:

Neste sentido, foi consultada a norma da *American Society for Testing and Material* (ASTM D 6422-99) – *Standard Test Method for Water Tolerance (Phase Separation) of Gasoline-Alcohol Blends* – que apresenta um diagrama ternário de Gibbs para misturas gasolina, água e etanol (DELPHI).

A MM não frisou a pesquisa teórica para justificar a mistura dos combustíveis, preferiu reforçar seu lado prático para a resolução de problemas que passou pelo teste de diferentes misturas para verificar a viabilidade da ideia, embora uma norma e um artigo técnico (BORTOLOZZO; ALARCÓN; NETO, 1993) já a demonstrasse:

A solução foi testar diversas quantidades até se encontrar a ideal. A mesma metodologia foi empregada para verificar a viabilidade técnica da mistura álcool (hidratado e anidro) e gasolina que foi obtido pela análise empírica promovida nos protótipos (improvisados) construídos, além dos testes conduzidos com um motor no dinamômetro de bancada (MM).

O primeiro fator preponderante que distingue as empresas é o grau de formalização do projeto. A formalização diz respeito à aprovação do projeto pela diretoria e principalmente, a alocação de recursos como pessoas e principalmente dinheiro para financiá-lo. Apenas a Bosch teve seu projeto formalizado desde o início, o que a permitiu ter mais recursos. Foram oito os engenheiros destacados em seu projeto, o dobro das demais empresas pesquisadas. Foi possível também comprar um veículo de testes, o GM Ômega, e extrair dessa experiência uma série de informações. Esse protótipo permitiu, entre outras coisas, testar duas soluções para a tecnologia (sensor capacitivo e sonda lambda) e examinar em detalhes os diversos componentes do motor, após longa quilometragem de uso. Entre os resultados colhidos dessa experiência está o desenvolvimento da bomba de combustível, hoje empregada nos carros *flex fuel*.

O grande laboratório da empresa foi o protótipo *flex fuel* utilizando o Ômega. O carro equipado com uma ECU e algoritmo para ajuste do motor (conforme o tipo de combustível) e um sensor capacitivo (que fazia o reconhecimento do combustível) incorporava como backup o sensor de oxigênio (sonda lambda). Os primeiros resultados foram publicados em 1994 (BOSCH).

O fator cultural, relacionado com a disposição da organização em investir em P&D, pesou na avaliação da viabilidade comercial do sistema *flex fuel*. Enquanto MM e Delphi só

formalizaram seu projeto após os contratos de VW e GM, respectivamente, na Bosch não houve esta preocupação. O projeto integrou os chamados “projetos plataforma” e deste modo, as pesquisas puderam seguir sem a necessidade de um programa negociado com alguma montadora para financiá-lo. Embora possa se argumentar que a capacidade de investimento é definida, principalmente, pelos números da empresa no país (a Bosch apresenta o maior faturamento), não restam dúvidas, que uma cultura voltada para a inovação direciona expressivas parcelas de recursos para esta atividade. Fica também evidente, pelo número de patentes registradas, que a Bosch exibe uma atividade de inovação superior ao dos concorrentes.

Sem um cliente interessado na tecnologia *flex fuel*, MM e Delphi iniciaram de modo informal seus projetos, dependentes, deste modo, da dedicação dos engenheiros em viabilizar a solução. Esta prática reduziu a possibilidade de amplos testes e estudos, como a construção de protótipos em uma escala maior, restringindo a busca por melhores soluções técnicas para os problemas enfrentados. Após a conquista dos primeiros clientes, a situação se alterou, o projeto foi formalizado, recebeu recursos e avançou rapidamente. Não se pode desprezar a fase informal do projeto, pois neste modo foi possível antecipar o desenvolvimento. Quando as montadoras compraram o novo sistema, ambos os sistemistas já tinham acumulado grande parte do conhecimento necessário para o desenvolvimento da solução. Uma prática, de certo modo, comum no setor.

Na indústria automobilística, os projetos formalmente se iniciam com a aprovação da montadora mediante a “Carta de Nomeação”, mas informalmente os departamentos de engenharia se antecipam como foi o caso do sistema *flex fuel* da MM (MM).

Nenhuma das empresas admite qualquer contato com concorrentes para troca de informações durante o desenvolvimento. Pode se especular, no entanto, que alguma forma de interação possa ter existido. Durante as entrevistas alguns contatos entre os engenheiros puderam ser percebidos, o que de algum modo também pode ser justificado, pelo fato de todos pertencerem a uma mesma geração de profissionais e pelo pequeno número de empresas do setor.

A possibilidade de construir um protótipo e testá-lo por um longo período de tempo permitiu a Bosch alcançar níveis de diferenciação no aprendizado do projeto, levando-a a propor uma solução técnica robusta para o sistema *flex fuel*: a identificação do combustível antes da alimentação do motor, por meio de um sensor capacitivo e um sistema de *backup*, constituído pela sonda lambda localizada no escapamento. Este cuidado na construção de sua solução revelou-se, no entanto o ponto fraco da empresa. Sua proposta, centrada na utilização do sensor capacitivo e defendida em suas interações com o mercado, possibilitou a ascensão dos concorrentes que adquiriram competências no desenvolvimento do *software*, oferecendo assim a tecnologia a um menor custo, apenas com a sonda lambda. As condições do mercado nacional caracterizado pela falta de rigidez com relação aos limites de emissões de poluentes e sensibilidade ao preço fizeram a alternativa inferior tecnicamente emergir como design dominante (ANDERSON; TUSHMAN, 1990). Especula-se que esse seja a razão para a Bosch, pioneira no desenvolvimento da tecnologia, ser a última a lançá-la.

Com relação às fontes de conhecimento externo, não foram identificadas contribuições significativas dadas por fornecedores no processo. Porém, a participação das matrizes foi apontada por todos como relevante, porém não decisiva para o desenvolvimento da solução como ilustra a MM:

[...] e alguns poucos contatos com especialistas da matriz, que resultaram mais em sugestões do que soluções para os problemas (MM).

Na ocasião, a grande fonte de conhecimento estava centralizada nas matrizes, exceto pelo *know how* adquirido pela engenharia brasileira com o álcool. A experiência com a injeção eletrônica, a construção de algoritmos e principalmente o contato com a solução FFV desenvolvida para o mercado norte-americano fizeram os engenheiros brasileiros consultarem seus pares na Alemanha, Itália e EUA para desenvolver a solução aqui no país, como demonstrado pelo exemplo da Bosch:

A reunião de *kick-off* do projeto ocorreu na matriz e contou com a participação dos engenheiros que desenvolveram a solução para a BMW, entretanto, na avaliação da equipe brasileira, o conhecimento disponível na matriz sobre o tema, era ainda superficial e que muita coisa precisaria ser desenvolvida para viabilizar o sistema *flex fuel* brasileiro (BOSCH).

...[em 2000] a equipe do desenvolvimento do Ômega, em conjunto com técnicos da Alemanha, retomou o projeto e passou a trabalhar em um novo sistema (BOSCH).

O *know how* brasileiro com álcool combustível envolvia os componentes utilizados no motor e mais tarde, desenvolvimento e calibração de sistemas de injeção eletrônica. Diferentemente dos países que sediavam as matrizes, a composição e a qualidade do combustível no Brasil variava muito de uma região para outra, agravando-se com as adulterações. Estas constatações forçaram os sistemistas a criarem mecanismos de controle nos algoritmos da ECU, para ajustar o motor, que mais tarde, aperfeiçoados, se converterem nos algoritmos do sistema bicombustível.

Os engenheiros começaram pelo estudo comparativo entre as características da injeção para álcool e gasolina, identificando os pontos em comum e as diferenças que poderiam ser superadas e/ou complementadas. Esse estudo envolveu a busca de soluções específicas junto a engenheiros da matriz com competências desenvolvidas para alguns componentes (BOSCH).

A análise do algoritmo do motor *flex* integrou o conhecimento dos sistemas utilizados nos motores a álcool e gasolina adicionando a parte de reconhecimento do combustível e a ponderação entre os dois (percentuais de álcool e gasolina) (MM).

Talvez, o grande mérito do desenvolvimento do sistema *flex fuel* seja exatamente esse. A matriz foi “mais uma” das fontes de conhecimento disponíveis utilizada pelos três sistemistas brasileiros. Não houve relação de dependência. O sucesso do projeto reside na capacidade demonstrada pelos sistemistas de integrar diversas fontes de conhecimento, para formatar o conceito básico e adicionar algo novo ao sistema, para que ele funcionasse nas condições de uso locais.

Além do envolvimento das matrizes, as empresas pesquisadas contaram naturalmente com a participação das montadoras no projeto. Com elas, os fornecedores puderam aprender como o seu sistema se integra com os demais componentes do veículo e até mesmo como gerenciar projetos.

Com seus clientes aprende muito sobre tecnologia de motores, seja no momento da calibração, em reuniões de projeto e nos feedbacks recebidos após análise crítica de seus relatórios técnicos (BOSCH).

A MM tem se caracterizado por implantar projetos com grande rapidez, julga o seu processo de desenvolvimento flexível, embora reconheça que tem aprendido muito com as montadoras com relação à estruturação e documentação do processo de desenvolvimento, deste modo normas e procedimentos estão sendo aprimorados (MM).

As montadoras mantêm a governança na cadeia de suprimento, por meio do seu poder econômico e seu conhecimento sobre a arquitetura do produto. Para gerenciar esta rede de

fornecedores, as montadoras reconhecidamente promovem disputas entre seus fornecedores para acessar a melhor tecnologia ao melhor custo (CAPUTO; ZIRPOLI, 2002). São dois os mecanismos básicos empregados por elas: manutenção de mais de um fornecedor para cada sistema e transferência deliberada de conhecimento entre os sistemistas, como o exemplo dado pela Delphi:

Casos de problemas vivenciados pelo produto da Delphi e de concorrentes no campo, comentários de montadoras sobre sistemas dos concorrentes (para a Delphi essa é a maior fonte de informações e de uniformização de conhecimento entre os fornecedores) [...] (DELPHI).

Outra importante fonte de conhecimento tem sido negligenciada pelas empresas pesquisadas: o contato com universidades e outras instituições. A Bosch aproveitou-se um pouco mais desta relação com reflexos positivos na construção do seu conhecimento.

Alguns grupos de trabalhos foram formados entre as engenharias da Bosch e de algumas montadoras, além da UNICA e Petrobrás, utilizando das especialidades de cada um para viabilizar um resultado mais rápido na detecção de contaminações do combustível, como minimizá-las e como tornar os produtos mais robustos (a linha de combustível como um todo: bomba, filtro de combustível, etc) (BOSCH).

### A construção do conhecimento

Mesmo com o contato com a tecnologia americana dos FFV mais intensa na Bosch e Delphi, pois tiveram suas matrizes envolvidas com soluções para esses veículos, em todas as empresas observou-se a conversão de fatos do mercado brasileiro e americano (conhecimento explícito) em *insights* incorporados pelos membros das equipes de projetos (conhecimento tácito), como o que ocorreu na Bosch:

Reforçou o conceito, a crise de abastecimento do álcool e as dificuldades enfrentadas por consumidores de veículos movidos com o combustível, sendo marcante a reportagem de um taxista, revoltado pela falta de combustível, que em protesto, incendiou seu carro em frente ao congresso nacional em Brasília (BOSCH).

A internalização está estreitamente ligada com a formação do conhecimento individual (a condução de estudos, como nos exemplos da Bosch e Delphi), além da possibilidade de construção do conhecimento do grupo, por meio da compreensão coletiva do resultado dos testes (como no exemplo da MM):

O aprendizado foi acrescido com o estudo de diversos *papers* relacionados com o projeto e com a condução de experimentos realizados nas bancadas de testes (BOSCH).

*Papers* de congressos nesse campo de conhecimento também são constantemente pesquisados (DELPHI).

O processo de desenvolvimento do conceito foi muito interativo, principalmente entre os membros da equipe. Quando implantavam uma mudança, observavam o resultado, ajustavam e melhoravam as funcionalidades (MM).

Já a socialização mantém características que são sugestivas de sua participação na formação do conhecimento do grupo.

O fechamento deste trabalho na matriz envolveu todos os especialistas e a equipe brasileira em uma reunião para validação geral do design do *software* (BOSCH).

Ele (Fernando Damasceno) conseguiu vender a ideia para Vagner Gavioli, que era responsável pela área de *software* e *hardware*, e ao restante da equipe apesar de resistências internas à ideia (MM).

Além de estar envolvida com a aprendizagem do grupo, a externalização, ao lado da combinação, passa a ter papel relevante na formação do conhecimento organizacional.

A preocupação quanto à retenção do conhecimento gerado pela empresa não se resume apenas as patentes depositadas. Ela permeia as normas e procedimentos da companhia que assegura que parte do conhecimento tácito de seus engenheiros seja incorporada pela empresa por meio de registros que notificam qualquer especificidade do projeto durante o seu desenvolvimento (Externalização – BOSCH).

Os algoritmos de controle desenvolvidos fazem parte de um *core* de aplicações globais da Delphi (Combinação – DELPHI).

Após a assinatura do contrato de fornecimento, no momento da aplicação do sistema *flex* no motor, teve início uma intensa relação de troca de conhecimentos entre o sistemista e a montadora. Essa interação é a base para a criação do conhecimento por meio da combinação de conhecimentos explícitos: do lado da montadora, o conjunto de informações dos componentes e da arquitetura do motor e do lado do sistemista, as funcionalidades do algoritmo da ECU.

Os projetos, entretanto não são *plug and play*. Os softwares são diferentes para cada aplicação. Há funções específicas e requisitos diferentes para cada montadora (DELPHI).

Até esse momento, o conhecimento foi canalizado para a integração de tecnologias, que viabilizaram um algoritmo, capaz de conjugar as características do álcool e da gasolina.

Com o produto (sistema *flex fuel*) no mercado, o conhecimento organizacional continuou sendo construído pela combinação, quando conhecimentos externos (observações das condições de uso no campo) absorvidos e recombinados com os conhecimentos já existentes na organização, caracterizam este modo de conversão do conhecimento. Esse novo conhecimento explícito é então aplicado em futuros projetos, como ilustrado pelo caso da Delphi:

Após o desenvolvimento e a entrega do produto ao cliente, a Delphi recebe relatórios e reclamações (formais e informais) sobre problemas que ocorrem em campo. Muitas vezes o problema exige uma investigação mais aprofundada em veículos que foram levados as concessionárias com alguma reclamação. Em outras oportunidades, durante essas análises, há o contato com informações sobre problemas registrados em veículos com sistemas de controle de concorrentes. Essas informações também são usadas para se desenvolver e programar melhorias em seus sistemas (DELPHI).

O *feedback* do campo contribuiu desse modo para o desenvolvimento de melhorias incrementais no produto. Como carro no mercado evidenciou-se o relacionamento das organizações estudadas com seus clientes (montadoras) em dois aspectos: comercial e técnico. A socialização esteve relacionada com assuntos comerciais, isto é quando havia necessidade de apresentar a tecnologia. Em assuntos técnicos, envolvendo o funcionamento do sistema, o conhecimento era formado pela combinação. Duas passagens da Bosch demonstram a ideia:

Esta última foi convencida a testar um Fit aplicado com a tecnologia *flex fuel* durante um coquetel num encontro dos fornecedores da montadora japonesa (Socialização – BOSCH).

A Bosch possui um grupo dedicado a investigação do que ocorre em campo. Seu trabalho consiste em analisar não conformidades para que, junto com a montadora, possa oferecer soluções de melhoria para os problemas apresentados (Combinação – BOSCH).

## Considerações Finais

Este artigo se propôs a entender como se construiu o conhecimento organizacional que habilitou os três sistemistas estudados a se constituírem em centros de excelência para combustíveis alternativos. Como referencial para essa pesquisa utilizou-se o modelo SECI proposto por Nonaka e Takeuchi (2008), que a despeito das críticas, tem encontrado respaldo na construção de modelos teóricos e na pesquisa empírica, principalmente no campo da inovação.

Observou-se que o conhecimento organizacional foi construído a partir de duas fontes com evidências nos modos de conversão do conhecimento propostos no modelo SECI: o conhecimento explícito, divulgado nos registros da companhia, relatórios de desenvolvimento, banco de dados (externalização e combinação) e *inputs* do mercado e pelo conhecimento tácito, com a internalização (estudo de soluções técnicas) e com a troca de experiências entre diferentes gerações de engenheiros, matrizes e com as montadoras (socialização).

No ambiente estudado foram apresentados dados indicativos da internalização como o modo de conversão que mais afeta o aprendizado individual, a socialização o conhecimento do grupo e a combinação no nível organizacional.

Com base na pesquisa realizada, duas outras constatações puderam ser observadas. A primeira reforça a literatura de centros de excelência destacando a influência do contexto local (BIRKINSHAW; HOOD, 1998; FROST *et. al*, 2002; ALMEIDA; PHENE 2004) e diz respeito ao ambiente institucional formado após a criação do Proálcool que fomentou uma série de importantes desenvolvimentos, envolvendo o álcool combustível e a tecnologia de motores. Diferentemente de outros mercados, montadoras e sistemistas instalados no Brasil desenvolveram, por exemplo, materiais resistentes a corrosão, motores com novas taxas de compressão e sistemas de injeção com algoritmos adaptados às exigências do novo combustível. Desse modo, os impactos a longo prazo do Proálcool puderam ser notados na relação entre as empresas instaladas no país e suas matrizes no exterior. O país deixou de ser apenas centro de aplicação e passou a ser reconhecido por sua capacidade de, no mínimo, adaptar tecnologias às condições locais.

A segunda constatação envolve as fontes de conhecimento. Além das fontes internas da subsidiária, que se baseiam nos projetos conduzidos anteriormente, observou-se a necessidade de importar conhecimento das matrizes montadoras. A estrutura do setor analisado, constituído de empresas de grande porte que atuam em um mercado extremamente competitivo e globalizado, minimizou o papel de possíveis fontes de conhecimento sediadas no Brasil, como universidades e outras instituições e nesse aspecto reforça o que foi destacado por Amatucci e Bernardes (2009), que as fontes internas (incluindo aqui a relação interunidades) tem maior relevância nas subsidiárias com foco em manufatura. A combinação do conhecimento da matriz, com o conhecimento desenvolvido aqui pela subsidiária, constituiu a base para a formação das competências necessárias ao desenvolvimento da tecnologia *flex fuel* e que levou as filiais a se tornarem centros de referência para combustíveis alternativos. O projeto que empregou soluções técnicas diferenciadas do conceito americano (FFV), com a substituição de uma solução baseada em *hardware* (sensor capacitivo) por outra centrada no algoritmo do *software* (de relativo baixo custo), foi dependente de conhecimentos construídos no Brasil (Proálcool), mas principalmente de tecnologias centrada na matriz como a injeção eletrônica. Além disso, em diversos momentos os engenheiros da Bosch, MM e

Delphi recorreram a seus pares da Alemanha, Itália e Estados Unidos respectivamente, para a avaliação de soluções dos problemas vivenciados durante o desenvolvimento do projeto.

A influência da matriz se evidencia, na medida em que não se observaram outras fontes importantes de conhecimento como a participação dos fornecedores das empresas pesquisadas, conhecidas como fornecedores de segunda camada (*2<sup>nd</sup> tier*). Essas empresas, em sua grande maioria nacionais, não revelam competências desenvolvidas na área de P&D e não contribuíram para a solução *flex fuel*. Do mesmo modo, houve pouca interação entre outras instituições sediadas no país e as empresas pesquisadas. Apenas a Bosch demonstrou disposição em conduzir alguns testes com empresas nacionais, devido principalmente às características do combustível brasileiro. Essa condição também limitou a participação de outras filiais das empresas pesquisadas, uma vez que nenhuma delas havia tido contato com projetos que envolvessem o álcool combustível.

Uma relação que implicou intensa troca de conhecimento foi aquela entre os sistemistas e as montadoras. O fluxo do conhecimento não envolveu a construção do algoritmo, o *core* da tecnologia *flex fuel* comercializado como *black box*, mas auxiliou os sistemistas a integrá-lo com as demais funções do motor. Trata-se de um conhecimento importante na medida em que cresce a importância dos sistemas eletrônicos embarcados nos veículos. Obviamente essa troca de conhecimentos não é isenta de interesses. A montadora os utiliza como forma de controle de sua rede de fornecedores, ao transmitir o conhecimento de um sistemista para outro, minimiza a influência de uma única fonte de suprimentos, e em benefício próprio, como foi o caso da GM no lançamento do seu Agile equipado com tecnologia bicombustível com o algoritmo da ECU desenvolvido pela GM brasileira em parceria com a matriz americana.

Os resultados aqui apresentados devem ser entendidos com base nas limitações da pesquisa, principalmente pelo setor escolhido para a pesquisa. As generalizações ficam restritas pelo foco particular dado à indústria automobilística. Cada indústria possui sua dinâmica e o setor automobilístico tem questões únicas ligadas à gestão e controle sobre seus fornecedores, porte das empresas envolvidas e nível de internacionalização. Pela influência das montadoras na construção do conhecimento das empresas pesquisadas, esta observação deve ser considerada, visto que, em outros setores as relações verificadas nesta pesquisa podem não ser relevantes.

## Referências

- ALMEIDA, P.; PHENE, A. Subsidiaries and knowledge creation: influence of the MNC and host country on innovation. **Strategic Management Journal**, v. 25, p. 847-864, 2004.
- AMATUCCI, M., BERNARDES, R. C. Formação de competências para o desenvolvimento de produtos em subsidiárias brasileiras de montadoras de veículos. **Produção**, v. 19, n. 2, p. 359 – 375, 2009.
- ANDERSON, P.; TUSHMAN, M.L. Technological Discontinuities and Dominant Designs: a cyclical model of technological change. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n.4, p.604-633, 1990.
- ANDERSON, U.; FORSGREN, M.; HOLM, U. The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in multinational corporation. **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 979 – 996, 2002.

**ANFAVEA.** Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. 2010. Disponível em: < [www.anfavea.com.br](http://www.anfavea.com.br) >. Acesso: 12/02/2010.

AOSHIMA, Y. Transfer of system knowledge across generations in new product development: empirical observations from Japanese automobile development. **Industrial Relations**, v. 41, n. 4, p. 605-628, 2002.

ARMBRECHT, F.M.R. *et al.* Knowledge management in research and development. **Research-Technology Management**, v. 44, n. 4, 2001.

BIRKINSHAW, J., HOOD, N. Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, 1998.

BJORKMAN, I.; FORSGREN, M. Nordic international business research: a review of its development. **International Studies of Management and Organization**, v. 30, n. 1, p. 6 – 25, 2000.

BORINI, F. M.; FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Corporate Competences in Subsidiaries of Brazilian Multinationals. **Latin American Business Review**, v. 10, n. 2, p. 161 – 185, 2011.

BORTOLOZZO, G.; ALARCÓN, O. E. Q.; NETO, M. A.T. Miscibilidade de Álcool Etílico, Gasolina e Água. In: Simpósio de Engenharia Automotiva, 7., 1993, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Simpósio de Engenharia Automotiva, 1993.

CAPUTO, M.; ZIRPOLI, F. Supplier involvement in automotive component design: outsourcing strategies and supply chain management. **International Journal of Technology Management**, v. 23, n.1/2/3, p.129–154, 2002.

CERRA, A.L.; MAIA, J.L.; ALVES FILHO, A.G. Projetos locais de desenvolvimento no contexto das cadeias de suprimentos de montadoras de motores veteranas e entrantes. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 14, n. 3, dez. 2007.

CROSSAN, M.M.; LANE, H.W.; WHITE, R.E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

DAFT, R.L.; WEICK, K.E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **The Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

DIAS, A.V.C; SALERNO, M.S. Descentralização das atividades de pesquisa, desenvolvimento e engenharia de empresas transacionais: uma investigação a partir da perspectiva das subsidiárias automotivas. **Gest. Prod.**, v. 16, n. 2, p. 187-199, 2009.

DUNNING, J.H. Multinational enterprises and the globalization of innovative capacity. **Research Policy**, v. 23, p. 67-68, 1994.

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

FIGUEIREDO, P.N. **Aprendizagem tecnológica e performance competitiva.** Rio de

Janeiro: Editora FGV, 2003.

FLEURY; M.T.L; OLIVEIRA JR, M.M. **Gestão estratégica do conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FROST, S.; BIRKINSHAW, J.; ENSIGN, P. Centers of excellence in multinational corporations. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 11, p. 997-1018, 2002.

GRANT, R.M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v.17, winter special issue, p. 109-122, 1996.

HEDLUND, G. A model of knowledge management and the N-form corporation. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 73-90, 1994.

LEONARD-BARTON, D. **Nascentes do saber:** criando e sustentando as fontes de inovação. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

LYNN, G.S.; AKGÜN, A.E. A new product development learning model: antecedents and consequences of declarative and procedural knowledge. **Int. J. Technology Management**, v. 20, n. 5/6/7/8, p. 490-510, 2000.

MIGUEL, P.A.C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Prod.**, v. 17, n.1, p. 216-229, 2007.

NAKANO, D.N.; FLEURY, A.C.C. Conhecimento organizacional: uma revisão conceitual de modelos e quadro de referência. **Produto & Produção**, v. 8, n.2, p. 11-23, 2005.

NICHOLS, R.J. The metanol story: a sustainable fuel for the future. **Journal of Scientific & Industrial Research**, v. 62, p. 97-105, 2003.

NONAKA, I. The knowledge-creating company. **Harvard Business Review**, n. 69, p. 96-104, 1991.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica do conhecimento. 19. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ROZENFELD, H. *et al.* **Gestão de desenvolvimento de produtos:** uma referência para a melhoria do processo. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, S. L. **Proposição de um modelo para caracterização das conversões do conhecimento no processo de desenvolvimento de produtos.** São Carlos, 2002. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica, Escola de Engenharia de São Carlos.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação do conhecimento:** reinventando a empresa com o poder da novação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

YIN, R.K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.