

*Área Temática: COMÉRCIO EXTERIOR**A Formação das Competências Organizacionais das Multinacionais: Estudo de Caso numa Multinacional Brasileira***AUTORES****FELIPE MENDES BORINI**

Universidade de São Paulo

fborini@globocom

ANJEÉRI LUIZ SADZINSKI

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

fmborini@yahoo.com.br

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, que chamaremos de empresa XYZ, atendendo aos pedidos da empresa de preservar sua razão social. O estudo aborda apenas a divisão de comex, uma vez que, os recentes estudos têm ressaltado os papéis das UENs ou divisões, em vez do papel da subsidiária como um todo. Nosso 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 no que tange ao cenário dos mercados emergentes, tais como o Brasil, 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 comex 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

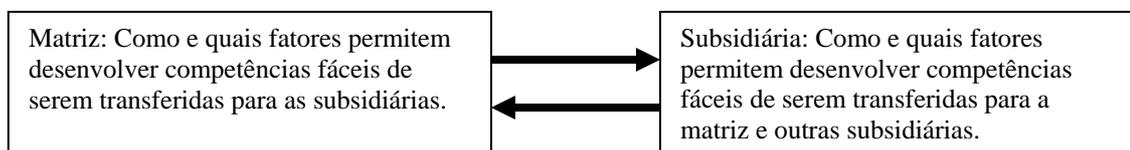
Introdução

Quando falamos de competências organizacionais e internacionalização o discurso não se restringe às competências da empresa (Prahalad e Hamel, 1990; Fleury e Fleury, 2001; 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).

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 aproveitadas e transferidas para outras partes 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, quando está inclusa no produto ou serviço final (Rugman e Verbeke, 2001); como forma de conhecimento não pode ser facilmente transferida, logo se o produto final pode ser exportado, a competência existe somente na matriz da multinacional (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 local e não no mercado global. Logo, no que tange as empresas multinacionais, especificamente a matriz corporativa, a primeira preocupação que emerge é a seguinte: como desenvolver competências não-locais capazes de serem transferidas da matriz para as subsidiárias. Melhor explicando, quais são os fatores essenciais para desenvolver os diferentes competências na matriz e quais os melhores mecanismos para transferir essas competências.

Entretanto, 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 heterarquitico (Hedlund, 1986) transnacional (Bartlett, 1986; Bartlett e Ghoshal, 1992), metanacional (Doz, Santos e Williansons, 2002) e focadas no cliente (Birkinshaw, 2001), sugerem a formação e desenvolvimento das competências não só na matriz corporativa, mas também, nas subsidiárias estrangeiras (Birkinshaw, 2001a; Paterson e Brock, 2002). Assim, uma segunda preocupação das multinacionais é como desenvolver competências nas subsidiárias que sejam transferidas toda multinacional.



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, muito ainda deve ser 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 Perdersen, 2000; Rugman e Verbeke, 2000 e Moore, 2001). Além disso, até o momento os estudos existentes abordam exclusivamente na análise de multinacionais originárias dos países desenvolvidos. A extensão dos resultados desses estudos para as multinacionais brasileiras implica que adotamos uma visão homogênea, como se os mesmos princípios de internacionalização desses países fossem válidos para os mercados emergentes, contrariando a recente, e ainda incipiente, modelo de internacionalização dos últimos entrantes (Ghoshal e Bartlett, 2001; Fleury e Fleury, 2005).

Segundo, no que tange ao cenário dos mercados emergentes, tais como o Brasil, o estudo das competências não-locais e das competências específicas é de suma importância, tanto em razão do contínuo desenvolvimento de novas empresas nacionais em busca da internacionalização (Cyrino e Oliveira Jr, 2002; Rocha, 2001, 2003) 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 rede interna da multinacional (Nohria e Ghoshal, 1997; Bjorkman e Forgreen, 2000; Birkinshaw, Hood e Jonsson, 2001) e externas da multinacional (Anderson e Forgreen, 2000; Anderson, Forsgren e Holm, 2002) impulsiona a internacionalização das empresas em busca de mercados nacionais estrangeiros (Porter, 1990; Frost, 2002), clusters nacionais (Porter, 1998; Birkinshaw e Hood, 1998b) e redes empresariais de negócios (Anderson, Forgreen e Holm, 2002; Anderson e Forgreen, 2000), que complementam os recursos e competências para desenvolvimento de competências essenciais (Hamel e Prahalad, 1990). Um aspecto que é benéfico e preocupante ao mesmo tempo. Benéfico, pois uma vez internacionalizadas e presentes nesses contextos competitivos as subsidiárias terão oportunidades de desenvolver competências essenciais impossíveis de serem criadas no ambiente nacional. Entretanto, por outro lado, existe um fator preocupante, as competências desenvolvidas no estrangeiro nem sempre podem garantir o desenvolvimento das competências do 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 vivenciada pelas empresas brasileiras.

Referencial Teórico

Essa seção está dividida em duas partes, primeiramente apresentamos uma análise mais profunda 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, 1989), pressupõem que, o papel estratégico das subsidiárias pode ser a atuação como uma réplica da matriz, orientada para explorar as competências da firma (Dunning, 1993), ou como uma unidade totalmente independente, orientada para as competências locais (Dunning, 1993). Esses modelos não somente são os tradicionais como, ainda são os modelos predominantes de estratégia corporativa das multinacionais e suas subsidiárias estrangeiras.

As estratégias de atuação global e multidoméstica têm suas vantagens (Yip, 1989), porém 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 vantagens competitivas 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 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, 2001a; Paterson e Brocke, 2002). Isso por que as corporações multinacionais estão sendo pressionadas a reformular suas estratégias de gestão, seguindo uma tendência gradual para a rede diferenciada (Bartlett e Ghoshal, 1992; Nohria e Ghoshal, 1997).

Desse modo, nesse artigo trabalhamos sob a perspectiva do modelo transnacional, ou se preferir da rede diferenciada (Bartlett e Ghoshal, 1998; Nohria e Ghoshal, 1997), pois nosso objetivo pressupõe a criação e transferência das competências nas subsidiárias estrangeiras, ou seja, cada subsidiária desempenha um papel diferente dentro da corporação multinacional conforme o desenvolvimento de suas competências (Bartlett e Ghoshal, 1992), autonomia da tomada de decisão e escopo geográfico das atividades (D’Cruz, 1986), integração global da atividade da cadeia de valor (Jarilo e Martinez, 1990), fluxo de conhecimento (Gupta e Govindarajan, 1991) e grau de especialização das subsidiárias (Roth e Morrisson, 1992). Portanto, inexistente uma uniformidade estratégica das subsidiárias: algumas podem ser replicas da matriz, outras podem ser unidades totalmente independentes, e ainda outras, criadoras de competências essenciais, que podem ou não ser transferidas para outras unidades da corporação.

Entretanto, em vez de analisar a matriz e a subsidiária como um todo nosso objetivo é analisar divisões da empresa. Estudos de Birkinshaw (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 o estudo das divisões dessas empresas, pois as competências organizacionais podem variar, diferentemente do estabelecido pelas clássicas tipologias que analisam a subsidiária como um todo sem distinguir UENs ou divisões estratégicas. Portanto, seguindo a corrente estratégica da VBR (Barney, 2001; Wernefelt, 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.

Nas empresas multinacionais podemos ter competências locais e competências não-locais. Quando local atende perfeitamente às necessidades do mercado em que atua, mas não é uma competência essencial, nem capaz de 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, assim como do contexto competitivo nacional (Porter, 1990) e da rede de negócios (Anderson, Forgreen e Holm, 2002, Frost, 2000). 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; Caves, 1972), na subsidiária estrangeira (Bartlett e Ghoshal, 1992), ou por meio da rede intraorganizacional da corporação (Dias, 2003; 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 área funcional, ou atividade 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 e matriz, 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 essencial que a competência seja capaz de ser transferida e utilizada por outras unidades organizacionais (Holm e Perdensen, 2000; Frost, Birkinshaw e Eesign, 2002). A transferência é o ponto chave e disso decorre a denominação de competência não-local, melhor compreendido como as competências organizacionais essenciais (Ruas, 2004)

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, associadas ao que Ruas (2004) chama de competências seletivas, ou seja, competências que garantem um diferencial nacional, ou regional. A competência específica, embora tenha potencialidade de ser uma competência não-local, não é. Por quê? 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, a competência específica 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 superiores para o local de atuação, (Holm, Perdensen, 2000; Anderson e Forsgren, 2000; Frost, Birkinshaw, Eesign, 2002) porque são provenientes de recursos e capacidades exclusivas da firma, tais como: as iniciativas próprias da subsidiária (Birkinshaw, 1996) típicas de processos intra-empresariais (Birkinshaw, 1997); os valores desenvolvidos ao longo do tempo (Fleury, 1995); e as redes de relações intra e inter organizacionais (Rezende, 2003a; 2003b; Hakansson e Waluszewski, 2002), a credibilidade dos executivos (Birkinshaw, 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; no nosso entender e pautado em relatos ao longo da literatura de estratégias internacionais (Monteiro e Birkinshaw, 2004; Frost, Birkinshaw e Eesign, 2002; Holm e Perdensen, 2002; Moore, 2001), a causa dessa diferença reside nos fatores relacionados ao desenvolvimento recursos e competências (Fleury e Fleury, 2001), ou seja::

a) as condições competitivas do país onde está localizada a subsidiária (Porter, 1990)

b) a credibilidade dos executivos (Birkinshaw, Hood e Jonsson, 1998)

- c) da gestão do conhecimento (Fleury e Fleury, 2001, 1997; Oliveira Jr, 2001, Suzulanky, 1996);
- d) da comunicação e integração inter organizacional (Nohria e Ghoshal, 1997; Bartlett e Ghoshal, 1998);
- e) da comunicação e integração intra organizacional (Anderson, Forsgren e Holm, 2002; Frost, 2002; Rezende 2003a);
- f) dos 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)
- h) e da capacidade intra-empresarial criadora das iniciativas próprias para mudança (Birkinshaw e Hood, 1998; Birkinshaw, 1997).

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; 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 aquela que retornou nossa proposta, aceitando a pesquisa na empresa desde que o nome da empresa e características do ramo fossem preservadas, uma vez que, a peculiaridade dos negócios e o pouco número de empresas multinacionais brasileiras, permitiriam a rápida identificação do objeto de pesquisa.

Para esse estudo na XYZ escolhemos a área de comércio exterior por estar diretamente relacionada as operações internacionais. Na matriz e na subsidiária pesquisada 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 em dezembro. O mês de janeiro foi reservado 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 perpassou não só pelo tipo de competência, mas também pela capacidade de transferência dessas competências e pelos fatores internos, externos e intra-organizacionais que proporcionaram a formação das competências.

As competências na divisão de Comex 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 comex 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 primeiramente a formalização das tarefas. Na área de comex 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 é proveniente do conhecimento tácito. Embora, o índice formalização possa até parecer alto, verifica-se que as principais atividades não são formalizadas, já que na transferência das atividades acima citadas a utilidade dos manuais foi de pouquíssima importância. Na verdade o que permitiu a real transferência das praticas da matriz para as subsidiárias foram:

- (1) Treinamentos dos funcionários das subsidiárias, seja na matriz ou em *lócus*. Num primeiro momento os principais executivos das subsidiárias realizaram treinamentos na matriz. E ainda hoje, conforme as evoluções das operações da empresa, treinamentos na matriz e principalmente nas subsidiárias continuam sendo realizados tanto no nível gerencial como operacional.
- (2) Viagens de executivos da matriz para as subsidiárias e reuniões periódicas com a subsidiária. No sentido contrario também existem viagens dos 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 cada localidade com larga experiência na área.

A posição da matriz em relação as atividades delegadas para as subsidiárias é a busca de uma constante integração. Existe uma forte compreensão na matriz em relação às atividades desenvolvidas na subsidiária, assim como, uma forte confiança nas atividades desenvolvidas pela subsidiária permeada por uma forte relação de trabalho. Portanto, embora se perceba que o comex da matriz conceda liberdade para que o comex da subsidiária assuma riscos calculados, esses são fortemente integrados por meio da socialização das atividades.

Portanto, na área de comércio exterior podemos encontrar capacidades relacionadas tanto a marketing, vendas, rh e operações que foram transferidas com sucesso da matriz para as subsidiárias tratando-se claramente de competências não-locais.

Na matriz, embora as competências descritas nas áreas de marketing, logística, RH e operações tenham sido transferidas para as outras subsidiárias, na perspectiva do executivo diversas barreiras emergiram no processo de transferência, a saber; a) Efeito halo: A crença generalizada que sua área tinha pouco para aprender e muito para ensinar levando a arrogância e complacência; e o fato de b) o compartilhamento da atividade não ser visto com bons olhos, uma vez que, demandava tempo, pessoal e recursos para um empreendimento voltado para as outras unidades.

As competências na divisão de Comex da subsidiária

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

No marketing a subsidiária é responsável pelo desenvolvimento de catálogos, utilizando a base de dados técnicas da matriz, mas utilizando o lay-out 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 a cultura e língua local; ou outras vezes utilizando-se de anúncios genuinamente criado na subsidiária. Portanto no marketing temos casos típicos de competências não locais que foram importadas da matriz ou de outras subsidiárias (anúncios) e sofreram pequenas adaptações locais. Do mesmo modo ocorre nas atividades de recursos humanos relacionadas a 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 pesquisada criou um sistema próprio de administração de estoques e logística local.

Dessas atividades desempenhadas, a subsidiária considera que marketing e vendas, 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, como os anúncios de marketing, cabe as outras subsidiárias se empenharem em buscar o conhecimento. Na visão do executivo, somente a matriz tem responsabilidade de transferir as competências e a matriz nunca delegou nenhuma ordem em relação a 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 dessas atividades. A ótica de análise que usamos são os fatores internos da própria subsidiária, os fatores externos e os fatores relativos a integração entre subsidiária e matriz.

Em relação às características do ambiente interno, investigamos como o grau de credibilidade da liderança, o ambiente intraempreendedor, 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 Comex da empresa. Em termos de uma comunicação interna de alta frequência, que estimula a troca de informações, conhecimento e aprendizado foi verificado que essa somente tinha importância para 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 eram requisitos indispensáveis para o sucesso das atividades. O intraempreendedorismo dos funcionários relacionados as 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 intraempreendedorismo, nenhum dos outros fatores foi citado como essencial para a realização a 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 Comex na subsidiária XYZ. Os fatores do diamante se mostraram de grande influencia 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 a 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; já quanto aos setores e empresas correlatos e de apoio foi citado como pontos favoráveis o alto padrão dos fornecedores locais, como a confiabilidade em trabalhar com eles; por fim no que tange aos fatores de produção e infra-estrutura foram destacados como pontos favoráveis para o desenvolvimento das competências o apoio do governo, as condições da economia local, assim como a relatividade das exigências legais em relação ao mercado brasileiro. Ainda referente às atividades de marketing alguns fatores relacionados a rede de negócios externas foram destacados como importantes, tal como a existência de centros de pesquisa e universidades como parceiros para os projetos de pesquisa de mercado.

Quando analisamos os fatores do ambiente externo relacionados a atividade de logística incluindo compras percebemos que os fatores relacionados a demanda, como qualificação e confiabilidade dos fornecedores persistem, mas os demais não. 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. No que tange ao RH o maior destaque foi dado 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 no que tange 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 pratica equânime para todas 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.

Discussão

Retomando nossa questão central nessa seção 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 Comex, apresenta apenas dois tipos dos três existentes. Na matriz as competências de marketing, rh, 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 Comex da subsidiária estudada foram consideradas simplesmente competências locais. As competências organizacionais de recursos humanos e operações eram usadas como 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.

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 comex da XYZ procurou transferir por meio de treinamentos, viagens a matriz e executivos expatriados. Dois pontos precisam ser ressaltados na transferência das atividades 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. 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 equânime esse conhecimento para o desenvolvimento das competências. Entretanto, apesar dos pesares, 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 da XYZ encontramos apenas as competências não-locais importadas da matriz e o desenvolvimento de competências locais em logística e marketing. Interessante notar a diferença dos fatores que influenciaram a formação dessas competências. Verificamos que dos fatores do ambiente interno o ambiente intraempreendedor não apareceu como extremamente significativo para o desenvolvimento das competências em logística, operações e marketing, somente em RH. Dois pontos importantes podemos aproveitar dessa constatação: o ambiente intraempreendedor isolado dos demais fatores do ambiente interno não colabora para a formação de competências; a ausência de ambiente intraempreendedor contribui para ser uma das causas para a ausência de uma competência não-local na divisão de comex 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 interessante, pois a empresa pode usufruir das 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 do fato de a autonomia da subsidiária ser muito restrita.

Referencias Bibliográficas

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.

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. In: *Strategic Management Journal*, vol. 19, n.3, p. 221-241, 1998
- Birkinshaw, J. Strategy and Management in MNE subsidiaries. In. A. Rugman & T. Brewer (eds) *Oxford handbook of international business*. Oxford University Press, 2001a
- Birkinshaw, J. Making Sense of Knowledge Management. *Ivey Business Journal*, march-april, 2001b.
- D’Cruz, J. Strategic Management of Subsidiaries, In Etermad, H e Seguin Dulude, L (eds). *Managing the Multinational Subsidiary*, London: Croom Helm, 1986.
- Doz, Y., Santos, J e Williamson, P. *From Global to Metational: How Companies Win in the Knowledge Economy*. Havard Press: Boston, 2001
- Dunning, Jonh H. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Workhingan : Addison-Wesley, 1993
- Fleury, A.C; Fleury, M.T. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. São Paulo, Atlas, 2000.
- Frost, T. The Geografic Sources of Foreign subsidiaries Innovations. In: *Strategic Management Journal*, vol.22, p. 101-123, 2001
- Frost, T.; Birkinshaw, J. e Ensign, P. Centers of Excellence in Multinational Corporations. In: *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. In *Strategic Management Journal*. vol 11, n. 7, p.501-512, 1990
- Hedlund, G. The hypermodern MNC: A heterarchy? In: *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.; Perderson, 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. In: *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
- 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. In. *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 organizações. 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. In: *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.