A 'CAIXA PRETA' DA SUBSIDIÁRIA UMA ANÁLISE DAS ÁREAS ESTRATÉGICAS COM BASE NAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Felipe Mendes Borini
Moacyr Francisco de Azevedo Lacerda

Resumo

O objetivo do artigo é compreender o papel das áreas estratégicas da subsidiária e como as competências organizacionais determinam o papel dessas áreas. Partimos do pressuposto da perspectiva da evolução das estratégias das subsidiárias e do conceito de centros de excelência para entender como o diferente desenvolvimento de competências não-locais, competências locais e competências específicas determinam a estratégia das áreas funcionais. Por meio de um estudo de caso nas áreas de produção, marketing e vendas e engenharia de uma subsidiária estrangeira instalada no Brasil, o artigo apresenta como as competências diferem entre as diversas áreas e como as variáveis internas e externas influenciaram esse papel estratégico diversificado.

Palavras-chave

Subsidiárias estrangeiras; competências organizacionais; papéis estratégicos

Abstract

The objective of the article is try to understand how the performance of a strategically areas of the subsidiaries and how the organizational abilities determine the carrying out of these areas. We believe the estimated of the perspective from the evolution of the strategies of the subsidiary and the concept of centers of excellences to comprehend the different development of not-local competencies, local competencies and specific competencies determine the strategies from the functional areas. By means of a study of case in the areas of production, marketing and sales and engineering a foreigner subsidiary installed in Brazil, the present article show how the abilities put off between the variety areas and how the internal and external

variable had influenced this diversified strategical improvement.

Keywords
Foreign subsidiaries; organizational competencies; strategic roles

A 'CAIXA PRETA' DA SUBSIDIÁRIA: UMA ANÁLISE DAS ÁREAS ESTRATÉGICAS COM BASE NAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Felipe Mendes Borini
Moacyr Francisco de Azevedo Lacerda

1 Introdução

Os conceitos das competências não-locais, competências locais e competências específicas das subsidiárias já foram objetos de alguns estudos, porém segundo estudiosos da área, muito ainda deve ser explorado (Frost, Birkinhaw e Ensign, 2002; Birkinshaw e Hood, 1998; Birkinshaw, Hood e Jonsson, 1998; Holm e Perderesen, 2002; Andersson e Forsgren, 2000). São conceitos em evolução e não completamente definidos e entendidos (Frost, Birkinhaw e Ensign, 2002; Holm e Perdensen, 2000; Rugman e Verbeke, 2000 e Moore, 2001).

A maioria dos trabalhos que trataram o tema adota uma perspectiva do papel das subsidiárias e não do papel das competências das subsidiárias (exceto Holm e Perdersen, 2002). Dado tal lacuna, o estudo ajuda a compreender a formação dessas competências na perspectiva da teoria da competição baseada em recursos e competências (Barney,1991; Wernefelt, 1984; Hamel e Prahalad, 1990) alinhada com as teorias das capacidades dinâmicas (Teece Pisano e Shuen, 1997) e dentro de uma abordagem estratégica processual (Mintzberg, 1987, 1989) e sistêmica (Whittington, 2002).

Além disso, no que tange ao cenário dos mercados emergentes, tais como o Brasil, o estudo das competências não-locais e das competências específicas das subsidiárias é de suma importância em razão da presença significativa das grandes multinacionais (Lacerda, 2003), como para a manutenção da competitividade do parque industrial nacional. O desenvolvimento de competências nas subsidiárias, ou seja, a perspectiva da estratégia das subsidiárias (Birkinshaw, Hood e Jonsson, 1998; Birkinshaw e Hood, 1998), pressupõe que a vantagem competitiva das multinacionais além de ser resultado de fatores tradicionais de vantagem competitiva e comparativa na matriz (Porter, 1986; Dunning, 1993; Johanson e Valhene, 1977), e de vantagem comparativa nas subsidiárias estrangeiras (Caves, 1972; Vernon, 1966; Dunning, 1993); é também, conseqüência de vantagem competitiva criada nas subsidiárias estrangeiras (Rugman e Verbeke, 2001; Birkinshaw, Hood e Jonsson, 1998).

Assim, nosso objetivo é compreender o papel das áreas estratégicas da subsidiária e como as competências organizacionais determinam o papel dessas áreas.

Por um lado, a perspectiva da estratégia das subsidiárias 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 empresarias de negócios (Anderson, Forsgreen e Holm, 2002; Anderson e Forsgreen, 2000), que complementam os recursos e competências no desenvolvimento de competências essências e diferencias (Hamel e Prahalad, 1990; Fleury e Fleury, 2001; Ruas, 2004; Mills et. alli, 2002); isso quer dizer que os fatores tradicionais custos, mercados e incentivos devem estar alicerçados a condições adequadas do parque industrial nacional. Em outras palavras, não basta os fatores naturais e de mercado; o governo, as empresas de apoio e correlatas e as classes empresariais passam a ser fundamentais para o desenvolvimento de ambientes

competitivos capazes de agregar valor para o desenvolvimento das competências nas subsidiárias estrangeiras.

Disso, decorre que para entender como as competências organizacionais são desenvolvidas é necessário entender como as características do ambiente externo influenciam na formação do papel das competências das subsidiárias.

Por outro lado, a mesma teoria que pressupõe que as subsidiárias tem o poder da escolha estratégica, admite que a maior relevância dessa estratégia resultante de suas competências organizacionais (Fleury e Fleury, 2001) são provenientes de recursos e capacidades exclusivas da firma, como da arquitetura organizacional, tais como: as iniciativas próprias da subsidiária (Birkinshaw, 1996, 1997; Birkinshaw, Hood e Jonsson, 1998) típicas de processos intra-empreendedores (Birkinshaw, 1997); os recursos desenvolvidos ao longo do tempo (Hakansson e Waluszewski, 2002); e as redes de relações intra e inter organizacionais (Rezende, 2003a; 2003b; Frost, 2001; Anderson, Forsgreen e Holm, 2002); a capacidade de transferir as competências (Lei, Hitt e Bettis, 2001; Gupta e Govindarajan, 2001, 2000; Doz, Santos e Williansons, 2002) e da capacidades dinâmica de reconfigurar os recursos (Eisenhardt e Sull; Eisenhardt e Martin, 2001; Tecce, Pisano e Shuen, 1997)

Assim, além de entender as variáveis do ambiente externo é preciso compreender como as características do ambiente interno organizacional influenciam na formação do papel das competências.

2 Referencial teórico

Estudos a respeito da estratégia e gerenciamento da corporação multinacional sugerem a formação e desenvolvimento das competências nas subsidiárias estrangeiras, ainda que não predominante na maioria das empresas multinacionais (Birkinshaw, 2001a; Paterson e Brock, 2002). Estudos no Brasil (Fleury e Fleury, 1995; 2001; Sobeet, 2001; Consoni e Quadros, 2003; Gomes, 2003; Dias 2004; Oliveira Jr e Borini, 2003; Boehe e Zawislak, 2003) também, têm chamado atenção para a evolução das competências das subsidiárias estrangeiras, mesmo que restrita a alguns setores e clusters (Franco e Quadros, 2003; Borini e Oliveira Jr, 2003), determinadas regiões do país (Quadros, R et al, 2001) e zonas de incentivo e proteção (Arffin e Figueiredo, 2003). Isso sugere que as corporações multinacionais estão sendo pressionadas a reformular suas estratégias para atuar alinhadas aos modelos de redes intra-organizacionais e inter-organizacionais com recursos e competências dispersas e especializadas, tais como, o modelo heterearquico (Hedlund, 1986) transnacional (Bartlett, 1986; Bartlett e Ghoshal, 1992), metanacional (Doz, Santos e Williansons, 2002) e focadas no cliente (Birkinshaw, 2001a). Nesses modelos de atuação, cada subsidiária desempenha um papel diferente dentro da corporação multinacional (Birkinshaw e Morrinson, 1995; Roth e Morrinson, 1992; Gupta e Govindarajan, 1991, Jarilo e Martinez, 1990; Bartlett e Ghoshal, 1992; D'Cruz, 1986) conforme o desenvolvimento de suas diferentes competências (Bartlett e Ghoshal, 1992; Nohria e Ghoshal, 1997). Portanto, não é necessário uma uniformidade na estratégia de atuação das multinacionais, algumas subsidiárias podem ser réplicas da matriz, outras unidades totalmente independentes, e ainda outras, criadoras de competências, que podem ou não ser transferidas para outras unidades da corporação.

As subsidiárias Implementadoras Locais (Birkinshaw e Morrinson, 1995), tais como as Implemetadoras (Bartlett e Ghoshal, 1992); Miniaturas da Matriz (White e Pointer, 1984); Filial da Matriz (D'Cruz, 1986); Autônoma (Jarilo e Martinez, 1990); Inovadora Local (Gupta e Govindarajan, 1991) têm seu escopo geográfico limitado a um único país, assim como um escopo muito limitado de produtos e funções. A função da subsidiária é reproduzir e vender, quem sabe com algumas adaptações os produtos vindos de outras empresas da corporação, mas preferencialmente da matriz.

As subsidiárias Contribuidoras Especializadas (Birkinshaw e Morrinson, 1995), tais como a Contribuidora (Bartlett e Ghoshal, 1992); Manufatura Racionalizada (White e Pointer, 1984); Globalmente Racionalizada (D'Cruz, 1986; Roth e Morrison, 1992); Receptiva (Jarilo e Martinez, 1990); Inovadora Global (Gupta e Govindarajan, 1991) são consideradas especialistas em certas funções ou atividades, mas suas atividades são altamente coordenadas e controladas com as atividades de outras subsidiárias. São caracterizadas por um baixo nível de valor nas atividades locais e elevada interdependência com outras subsidiárias e a matriz.

Finalmente, a Subsidiária Mandante Mundial (Birkinshaw e Morrinson, 1995), tais como a Líder Estratégica (Bartlett e Ghoshal, 1992); Comandante Mundial (White e Pointer, 1984); Comandante de Produto Mundial (D'Cruz, 1986); Ativa (Jarilo e Martinez, 1990); Integrada (Gupta e Govindarajan, 1991); Com Mandato Global (Roth e Morrison, 1992) são aquelas de maior importância estratégica e que conjuntamente com a matriz desenvolvem e implementam as estratégias. Estas subsidiárias podem desenvolver responsabilidade global ou regional para uma linha de produtos, área negócios ou todos negócios de determinada área geográfica. Essas subsidiárias têm suas atividades integradas mundialmente, mas são responsáveis pelo gerenciamento de suas próprias atividades independente da matriz.

Partindo destas tipologias sobre os dos papéis das subsidiárias, num primeiro momento três observações precisam ser apreciadas. Primeiro a consideração do papel das subsidiárias é uma visão estática. A primeira vista parece que o papel das subsidiárias é determinado pela matriz e não se considera uma evolução desse papel ao longo da trajetória de existência da empresa (Rezende, 2003; Hakansson, Waluszewski, 2002). Segundo, em razão desse modelo não-dinâmico do papel das subsidiárias não são considerados também os casos de desinvestimento e perda da responsabilidade da empresa dentro da corporação multinacional (Benito e Welch, 1997; Vale, 2002; Birkinshaw e Hood, 1998). Terceiro, os modelos dão pouca importância ao que Birkinshaw e Morrison (1995) chamam de estratégias das subsidiárias, ou seja, iniciativas e esforços próprios das áreas funcionais das subsidiárias na construção de suas competências.

Portanto, a perspectiva de papel das subsidiárias tem como ponto central de análise a designação da matriz corporativa para o papel das subsidiárias. Não é detida atenção ao que acontece dentro, no interior das subsidiárias e como elas conseguem construir competências que permitam a mudança do papel estratégico (Fleury e Fleury, 2001). Para detectar essa mudança é preciso considerar que as competências variam de área para área ou se preferir função para função (Ruas, 2005). Assim, a análise do papel das subsidiárias precisa ser mais profunda, abrindo a 'caixa preta' da subsidiária. Em vez de cada subsidiária ter um papel é preciso considerar que cada área/função/atividade de uma subsidiária pode ter um papel estratégico decorrente de suas iniciativas, competências e/ou processos estratégicos (Birkinshaw, 1995; Birkinshaw,1997; Birkinshaw e Hood 1998, Birkinshaw, Hood e Jonsson,1998; Rugman e Verbeke,2001; Frost, Birkinshaw e Eisgn, 2002).

Desse modo o artigo tem como objetivo entender o papel das competências que representam as áreas funcionais das subsidiárias. Seguindo o pressuposto da evolução do papel das subsidiárias (Birkinshaw e Hood, 1998; Birkinshaw , Hood e Jonsson, 1998; Frost, Birkinshaw e Eisign, 2002) o artigo procura analisar não o papel da subsidiária como um todo, mas de cada área funcional da subsidiárias. Somos impulsionados pela suposição que a criação de uma maior relevância estratégica da subsidiária é condicionada pelos centros de excelência (Frost, Birkinshaw e Eisgn, 2002; Holm e Perdersen, 2002; Moore, 2001; Anderson e Forsgreen, 2000).

Esse pressuposto no leva ao avanço de dois pontos da literatura de estratégias internacionais. Primeiro, a extensão do entendimento do papel designado e desempenhado pelas subsidiárias na corporação multinacional (Bartlett e Ghoshal, 1998), para o papel das competências das subsidiárias (Holm e Perdersen, 2000). Segundo, a necessidade de compreender quais fatores organizacionais e externos da organização influenciam a criação, desenvolvimento e transferência das competências nas subsidiárias (Rugmam e Verbeke, 2000; Moore, 2001).

As competências das subsidiárias são influenciadas por uma série de fatores tal como do ambiente externo e interno da subsidiária, a relação com a matriz, e mesmo pelas estratégias e relações com as outras subsidiárias corporativas. Fato importante é que estes recursos e capacidades próprias das subsidiárias tornam-se competências para a corporação multinacional quando são diferentes das competências das outras subsidiárias da corporação (Frost, Birkinshaw e Ensign, 2002; Rugman e Verbeke, 2000; Prahalad e Hamel, 1990). Entretanto, não basta ser diferente, é essencial que a competência tenha possibilidade de ser transferida e utilizada por outras empresas da corporação, ou seja, precisa ser uma

competência não-local (Rugman e Verbeke, 2001). A transferência da competência por meio da corporação multinacional pode em forma de conhecimento, técnicas gerencias e processos (competências não locais) ou, ainda, ser transferida apenas por meio de produtos finais - competências especificas (Moore, 2001; Rugman e Verbeke, 2001) - devido a especificidade dos recursos e capacidades da subsidiária.

Nesse panorama de subsidiárias que criam, desenvolvem e transferem competências, 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 subsidiária, que forma, desenvolve e transfere competências para outras unidades corporativas da multinacional, ou seja, o centro de excelência é uma unidade que desenvolve competências não-locais. Entretanto, desde já, gostaríamos de ressaltar dois pontos:

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

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

Entretanto, nem todas competências das multinacionais são competências não-locais. Algumas são competências locais que somente servem para o mercado local (Dunning, 1993). Outras são competências especificas das subsidiárias. Rugman e Verbeke (2001) e Moore (2001) apoiado no paradigma eclético (Dunning, 2003) apresentam as competências especificas das subsidiárias, associadas ao que Ruas (2005) chamam de competências

seletivas, ou seja, competências que garantem um diferencial nacional, ou regional. A competência específica da subsidiária, embora tenha potencialidade de ser uma competência não-local, não é, por que não é possível transferir essa competência para outra subsidiária. São competências funcionais (Ruas, 2005) que Holm e Perdersen (2000) chamam de Unidades de Excelência, ou seja, unidades que desenvolvem apenas competências específicas das subsidiárias (Moore, 2001; Rugman e Verbeke, 2001).

Rugman e Verbeke (2001) destacam as características essenciais das competências específicas das subsidiárias. Primeiro, a competência especifica da subsidiária provém do conhecimento tácito e são dependentes do contexto específico de atuação das subsidiárias (Anderson e Forsgren, 2000). Isso significa que são competências relacionadas ao conhecimento, dependentes da comunicação, autonomia, dependência de caminho e relações externas da subsidiária. Estes fatores, por si só, tornam a competência difícil de ser imitada e transferida.

Portanto, a questão que permanece em aberto é relacionada a diferença dos tipos de competências das subsidiárias. Em outras palavras, por que uma competência é capaz de ser transferida na rede corporativa e outra não?

Se a transferência das competências entre as unidades organizacionais é o que distingue competência específica da subsidiária das competências não-locais, no nosso entender, pautado em percepções e da literatura de estratégias internacionais (Monteiro e Birkinshaw, 2004; Frost, Birkinshaw e Eisign, 2002; Holm e Perdersen, 2002; Moore, 2001), a causa dessa diferença reside nos aspectos relacionados a mobilização e coordenação dos recursos e competências (Mills et. alli, 2002). Em outras palavras, a diferença das competências é decorrente:

a) da gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional (Oliveira Jr e Fleury, 2001 Oliveira Jr, 2001; Fleury e Fleury, 2001, 1995, Suzulanky, 1996);

b) da autonomia, comunicação e integração inter organizacional (Nohria e Ghoshal, 1997; Bartlett e Ghoshal, 1998);

c) da comunicação e integração intra organizacional (Anderson, Forsgren e Holm, 2002; Frost, 2002; Rezende 2003a; Borini, Oliveira Jr e Guevara, 2004);

d) dos processos de socialização (Nohria e Ghoshal, 1997; Gupta e Govindarajan, 2001);

e) e da capacidade intra-empreendedora criadora das iniciativas próprias para mudança (Birkinshaw e Hood, 1998; Birkinshaw, 1997).

3 Metodologia do estudo

O objetivo proposto nesse artigo exige que cada área/função/atividade da subsidiária seja investigada de maneira detalhada para entender suas competências funcionais e as variáveis que influenciam a formação dessas competências. Logo, escolhemos o estudo de caso como o método mais apropriado para a condução do estudo. Tal método é adequado quando questões relacionadas a 'como' ou 'porque' são aplicadas a um conjunto de eventos contemporâneos sobre os quais o investigador possui pouco ou nenhum controle, que são as características do estudo em questão (Yin, 1994). Desse modo, o presente estudos de caso proporciona uma descrição de eventos mais detalhadas afim de melhor compreender a teoria por traz do fenômeno estudado. Além disso, o estudo de caso nesta pesquisa pode ser classificado como exploratório, pois existe ainda pouca compreensão sobre o fenômeno (Yin, 1994).

Para tanto foi selecionada a empresa Alfa subsidiária de uma multinacional norte-americana do ramo de autopeças. Foram entrevistados: um diretor geral e um gerente geral de cada área funcional, a saber, produção, engenharia e marketing e vendas. As entrevistas

seguiram um roteiro padronizado contendo informações qualitativas e quantitativas. Num primeiro momento os diretores/gerentes geral foram entrevistados permitindo uma visão completa da área funcional de estudo. Num segundo momento foram entrevistados gerentes operacionais das respectivas áreas para a confirmação e maior esclarecimento e detalhamento das atividades operacionais verificadas nas entrevistas iniciais.

4 A subsidiária alfa

A Alfa é uma subsidiária de uma multinacional norte-americana do ramo de autopeças. Iniciou suas operações no Brasil em 1997 por meio da aquisição de uma empresa nacional. A empresa desenvolve sua principal atividade as áreas de produção, além de desenvolver atividades de marketing, vendas de produtos e serviços, pós-vendas e engenharia. Seus principais clientes são as montadoras de veículos e máquinas agrícolas, porém suas vendas não se restringem ao mercado nacional tendo clientes na América Latina, América do Norte, Europa e demais regiões do mundo. A Alfa apresenta um faturamento de 250 milhões de reais sendo que 20% das suas receitas são provenientes de exportações. Configura como uma das 500 maiores empresas listadas na Revista Exame (2004) e emprega um número de 2.400 empregados.

5 O papel da área de produção da alfa.

As principais atividades realizadas por essa área funcional da Alfa são planejamento da produção, processos de produção, fabricação e entrega dos produtos (logística). As três primeiras atividades foram desenvolvidas de modo compartilhado entre matriz e subsidiária.

Como a Alfa é uma grande exportadora de autopeças tanto intra-firma como para clientes externos o processo produtivo e a planta fabril foram transplantados para a operação brasileira e tendo como objetivo adaptar o parque produtivo da empresas adquirida para as operações mundiais. Portanto é uma competência funcional, que embora seja de origem da matriz, tem muitas peculiaridades nacionais devido o fato de ser resultado de uma área adquirida de outra empresa, que já desenvolvia a mesma função. Isso torna a competência difícil de ser transferida..

O planejamento de produção por sua vez é exclusivo da subsidiária brasileira, pois é muito mais dependente da experiência e de todo conhecimento que foi desenvolvido ao longo do tempo. Na percepção dos entrevistados tal competência, embora criada na subsidiária brasileira tem potencial para ser usada em outras subsidiárias, mas seu processo de transferência é muito oneroso e complexo uma vez que depende exclusivamente do conhecimento, da experiência traçada e das competências individuais.

Por sua vez, o processo de entrega dos produtos (logística) foi exclusivamente desenvolvido no Brasil e em virtude das peculiaridades do contexto competitivo nacional e dos recursos e capacidades da Alfa, tal processo não seria capaz de ser transferido para qualquer outra subsidiária.

Ao analisar o ambiente interno da área de produção percebemos que existe um fluxo elevado de comunicação interna permitindo a integração dos processos operacionais, que é reforçado por uma cultura organizacional muito forte e expressa no jeito bem peculiar de se fazer negócios na área de produção. Percebe-se ainda um alto nível de qualificação dos profissionais da área. Por essa comunicação constante e qualificação dos profissionais novas iniciativas na área são bem vindas e existe uma certa tolerância para correr riscos operacionais mínimos.

O principal executivo da área é outra peça importantíssima, tanto por sua experiência passada em atividades operacionais, como pela experiência internacional do executivo o que garante uma elevada credibilidade tanto dentro da subsidiária, como fora da subsidiária, com a matriz e outras subsidiárias corporativas e com os integrantes do contexto competitivo fornecedores, compradores, concorrentes e complementadores.

Acerca da relação matriz e subsidiárias verificamos os seguintes pontos, a Alfa compartilha com a matriz as decisões para desenvolver processos, para desenvolver diretrizes de processos de produção e fabricação, mudanças no processo produtiva e alocação orçamentária e de investimentos na área. Em termos diretivos a Alfa somente tem autonomia total para decidir que serão as empresas terceirizadas que vão desempenhar algum elo da cadeia produtiva.

A integração é possível no nível de tomada de decisões devido a constante (semanal) comunicação entre executivos da subsidiária com a matriz, além de reuniões de trabalhos e visitas a matriz ou da matriz a subsidiária todo semestre. Isso permite com que a matriz tenha grande compreensão da acerca das atividades desenvolvidas na subsidiária e, ao mesmo tempo, elevada confiança nos rumos das atividades produtivas da Alfa.

Quando a área de produção desempenha as atividades criadas na matriz, os mecanismos de transferências usados pela matriz perpassam pelas reuniões com executivos estrangeiros da matriz na subsidiária brasileira; como a realização de treinamentos dos executivos e funcionários chave da produção na matriz ou então viagens técnicas e de reuniões desses executivos e funcionários para a matriz. Na matriz essas viagens técnicas e treinamentos são suportadas principalmente pela disseminação das melhores praticas pela matriz.

Em relação as atividades criadas pela área de produção na subsidiária, mais especificamente a atividade de planejamento da produção as tentativas de transferência dessa atividade para outras subsidiárias e matriz já foram tentadas por meio de reuniões entre os executivos, criação de um banco de melhores praticas na intranet e viagens de executivos brasileiros para disseminação das melhores praticas. Entretanto, os executivos das subsidiárias que tentaram transferir essas competências apontam três razões para a falha do processo. Primeiro, a falha da área de produção em identificar o potencial de mercado e de desenvolvimento da atividade em outra subsidiária. Segundo, a crença generalizada que sua área tinha pouco para aprender e muito para ensinar levando a arrogância e complacência dos executivos na tarefa de transferir as atividades. E principalmente a síndrome do "não inventado aqui", ou seja, as outras subsidiárias estrangeiras apresentavam forte relutância em aceitar a atividade criada pela área de produção brasileira.

Em relação as relações da área de produção da Alfa com os atores do contexto competitivo, percebemos que a relação com centros de pesquisas e universidades, ou instituições educacionais profissionalizantes tais como SENAI, CEFET, inexiste. Embora não exista essa parceria, a área de produção, que como observamos detém um quadro considerável de mão de obra qualificada, considera que a região onde esta instalada (interior de São Paulo,

Vale do Paraíba) oferece uma oferta suficiente de mão de obra e infra-estrutura para a realização dos seus negócios.

Os principais pontos do contexto competitivo que influenciam as operações produtivas da Alfa são o fato de o local onde ela se localiza ser considerado um aglomerado local das empresas do ramo, o que permite o trabalho e aprendizado constante com empresas parceiras, assim como lhe garante materiais de qualidade mundial devido ao elevado grau de qualificação dos seus fornecedores.

Por ser uma das principais empresas do aglomerado local e da rede de negócios da região a área de produção da Alfa tem importante influencia para a atração de novos investimentos para a região, assim como é considerada uma das principais difusoras da elevação e disseminação tecnológica produtiva da região. Os parceiros e fornecedores da Alfa para se qualificar na venda de materiais para a Alfa, ou serviços para a Alfa precisam constantemente se adequar as exigências de qualificação de nível mundial e não local, uma vez que, a Alfa é uma importante exportadora de peças para o exterior.

6 O papel da área de marketing e vendas da alfa

As principais atividades da área de marketing e vendas da Alfa: (1) oferta de produtos (transmissões e embreagens) aos segmentos de mercado alvos da empresa, tanto para montadoras de veículos como para o mercado de reposição; e (2) campanhas de marketing com o objetivo de reforçar a imagem da marca no mercado de reposição e de equipamento original (montadoras), por meio de participação em feiras, promoções.

A estrutura o marketing é traduzida principalmente pela força de vendas. A equipe de vendas, que fazia parte da empresa adquirida em 1997, era bastante reduzida, contando com poucos representantes para atender aos diversos clientes (montadoras). Com a aquisição, a equipe foi ampliada e passou a atender os clientes-chave com representantes de vendas exclusivos. Essa mudança na estrutura da equipe de vendas foi uma determinação da matriz, que buscava um foco maior no relacionamento com o cliente. Uma mudança que caracteriza a forte influencia da matriz nas decisões brasileiras.

As principais atividades da área, acima descritas, já eram executadas pela empresa que foi adquirida, mas, pouco a pouco, as práticas da matriz foram sendo introduzidas, tais como uma nova metodologia de pesquisa de satisfação dos clientes, e campanhas de marketing padronizadas. A matriz utiliza várias maneiras para transferir as práticas que julga se importante para ampliar os resultados das subsidiárias em todo o mundo. Muitas destas práticas surgem nas próprias subsidiárias da corporação e são transferidas para as outras unidades da empresa. A seguir um resumo das principais formas de compartilhamento de práticas:

- "Seminários de Best Practices", realizados com o objetivo de disseminar as melhores práticas utilizadas pelas empresas da corporação. Palestras são proferidas pelos representantes da subsidiária que utiliza a prática a ser compartilhada para as outras empresas da corporação.
- Universidade corporativa: cursos são ministrados sobre vários temas, compartilhando a base de conhecimento sedimentada na empresa;
- Prêmio interno de excelência de gestão: anualmente, empresas do grupo se candidatam ao prêmio Alfa de excelência em gestão, que avalia a adequação da

empresa aos critérios de avaliação, baseados no prêmio norte-americano de gestão Malcolm Baldridge. O critério avalia a empresa sob vários enfoques, dentre eles: desenvolvimento e desdobramento das estratégias, processos chave do negócio, conhecimento das necessidades dos clientes e mercados, desenvolvimento dos recursos humanos, entre outros.

- Ferramentas corporativas prescritivas: algumas práticas já consolidadas e comprovadamente eficazes são prescritas às subsidiárias, com o objetivo de se ampliar os resultados da empresa.

As características acima mais uma vez demonstram a forte influência da na área de marketing. Isso confirma a forte comunicação e conhecimento no sentido centro-periferia verificados na análise geral da subsidiária e reforça a integração global.

Até esse ponto observamos principalmente a relação matriz e subsidiária, mas para esclarecer melhor o papel da área de marketing vamos analisar as capacidade e competências da subsidiária e a criação de competências que possam agregar valor à corporação multinacional.

No caso da área de vendas e marketing o relacionamento com os clientes é essencial para a competitividade da empresa, até mesmo mais do que as atividades de propaganda e promoções, devido ao reduzido número de clientes-alvo da empresa (montadoras e distribuidores). A competência de relacionamento com os clientes surgiu da necessidade de crescimento exigida pela matriz, mas também como resultado de um trabalho que se iniciou com a reestruturação da área de vendas citada anteriormente. Desse modo, verifica-se que a principal competência é orientada pela matriz e adota tecnologias padronizadas mundialmente. Isso caracteriza uma forte dependência dos investimentos da matriz. "Com

relação aos investimentos, estes são decorrentes da competitividade de cada unidade, como a produtividade e qualidade e, sobretudo, o potencial de mercado de cada região". No entanto, trata-se de uma dependência ruim uma vez que a área de marketing e vendas da subsidiária não tem como fomentar a competição interna. Fica a mercê dos processos de importação de tecnologia direcionados pela matriz. "A decisão de enfoque no relacionamento com o cliente foi tomada pela matriz com base em práticas utilizadas com sucesso em outras unidades".

Entretanto, o contrário ainda não é verificado, ou seja, não existe uma competência ou iniciativa criada na subsidiária que agrega valor às outras unidades corporativas. Entretanto, a área de marketing da Alfa recentemente desenvolveu um Sistema de Informações Integradas de Mercado desenvolvido exclusivamente na subsidiária, que no nosso entender pode se transformar ao longo do tempo numa importante competência da área de marketing

Esse sistema de informações de mercado agrupa e dissemina o conhecimento através de estudos e análises das informações e dados coletados sistematicamente por vários canais de acesso ao mercado. As informações do setor de atuação – da concorrência, produtos e tendências de mercado – encontravam-se dispersas por toda a empresa, parte no departamento de vendas, na engenharia de produtos, em compras e outros departamentos. Com isso, um tempo precioso era desperdiçado a cada nova pesquisa solicitada.

Um dos desafios iniciais encontrados, segundo a gerência responsável pela implementação do sistema, foi motivar as pessoas a compartilharem suas informações de forma espontânea. A maneira encontrada foi mostrar que o sistema não seria visto como propriedade do departamento (vendas) que o idealizou, mas uma ferramenta de consulta gerencial com vários colaboradores.

Além das informações disponíveis na própria empresa, várias maneiras de captar informações do mercado estão sendo aproveitadas para suprir o sistema com informações. Os vendedores são um canal de comunicação com o mercado muito eficiente, já que eles estão constantemente em visita ao cliente, tomando contato com novos projetos e movimentos da concorrência. Engenheiros das áreas de desenvolvimento de produtos, produção e qualidade também trazem importantes informações do cliente, de suas necessidades atuais e futuras. A análise dos dados da pesquisa anual de satisfação dos clientes também contribui para completar o conhecimento sobre mercado e clientes disponíveis no sistema.

É interessante observar que, uma vez compilados os dados provenientes dessas diversas "fontes", percebeu-se que, não raro, existiam incoerências entre eles. Essas incoerências certamente não seriam notadas caso os dados fossem analisados separadamente, podendo induzir a uma decisão equivocada.

O aumento da confiabilidade foi o primeiro resultado obtido com a utilização de um sistema integrado de informações. Decisões baseadas em informações mais confiáveis puderam ser tomadas. A segunda grande vantagem percebida do sistema foi a agilidade na disponibilidade da informação. O sistema fica disponível na rede interna da empresa (intranet), tornando-se uma fonte de consulta permanente e disponível no momento em que uma decisão necessitar de subsídio do sistema.

Houve um aumento significativo do número de acessos ao sistema já nos primeiros meses de implementação, mostrando que o sistema rapidamente ganhou confiabilidade. Com a disponibilidade das informações mais solicitadas on-line, criou-se um ambiente propício para o planejamento e reflexão. Funcionários que antes gastavam boa parte de seu tempo na

coleta de informação podem hoje utilizá-lo em funções mais nobres, analisando os dados recebidos, criando cenários para auxiliar nas discussões estratégicas da empresa.

Tal sistema de informações integradas permite que a empresa possa melhor adaptar seus produtos aos clientes locais e oferecer um serviço mais personalizado. Num futuro próximo esse sistema de informações integradas se comprovado sua operacionalização poderá tornar-se uma forte competência não-local incrementando o papel da área de marketing e vendas. Para tento a área de marketing da Alfa devera superar algumas barreiras constatadas.

Na tentativa de fazer compreender as competências da área marketing para as demais unidades da rede corporativa da Alfa os executivos da área normalmente realizam reuniões semestrais com os executivos da matriz e outras subsidiárias, como também participam de eventos de disseminação das melhores práticas corporativas. Entretanto, como já percebido em outras tentativas e mais recentemente na tentativa de disseminar o Sistema de Informações Integradas de Mercado (SIIM) desenvolvido pelo marketing e Vendas da Alfa, os executivos esbarram em três barreiras. Primeiro, embora a tentativa de disseminar o SIM tenha sido levada a frente os executivos perceberam que o desejo de não perder o poder do controle daquela atividade impediu que eles compartilhassem de forma mais aberta o conhecimento. Além disso, os executivos perceberam grandes divergências entre a estrutura da atividade na subsidiária brasileira e os meios para transmiti-la para outras subsidiárias. Eles foram com o conceito que o modo brasileiro de operar era o modo global de operações, quando na verdade não era, ou seja, faltou uma mentalidade global para os executivos da subsidiária. Finalmente, assim como na área de produção, muitos executivos falharam ao identificar o potencial de mercado da atividade.

7 O papel da área de engenharia da alfa

A área de engenharia da Alfa é responsável por três tipos de competências funcionais: desenvolvimento de projetos de produtos novos (linha de produtos exclusivamente projetados no Brasil); desenvolvimento de projetos de produtos correntes; e serviço de campo (aplicação e adaptação de produtos correntes).

Interessante notar que, o desenvolvimento de projetos de produtos correntes e serviço de campo são atividades tipicamente transferidas da matriz para a subsidiária, com adaptações não locais locais. Isso permite que a área desenvolva iniciativas de incrementos nas linhas de produtos adotados no Brasil, como a capacidade de abrigar propostas de transferência do processo de outros lugares na corporação para a Alfa. São típicas competências não-locais transferidas da matriz para a subsidiária e aqui adaptadas para mercado.

Por outro lado, a competência de desenvolvimento de projetos de produtos novos garantiu já a subsidiária a venda desses produtos no mercado internacional e novos investimentos aportados pela matriz para o desenvolvimento de tecnologias próprias da subsidiária e reconfiguração dessas operações da subsidiária para atender não só mais o mercado doméstico, mas também o mercado internacional. Portanto, trata de uma competência não-local criada na subsidiária Alfa.

Dada essa peculiaridade da competência não-local encontrada no desenvolvimento de projetos de produtos novos é interessante notar qual as características internas e externas que garantiram o desenvolvimento dessas competências.

Percebemos que em relação ao corpo técnico e executivo da subsidiária existe uma grande credibilidade e experiência nacional e internacional do pessoal envolvido na criação de

novos produtos. Ainda interessante notar que embora grandes projetos com elevado risco não sejam incentivados, projetos com risco moderado são amplamente apoiados para o desenvolvimento na subsidiária. A subsidiária prefere aprender com os pequenos erros que comprometer grande quantidade de recursos.

Em relação a integração percebe-se uma freqüente troca de informações entre a área da Alfa e as respectivas áreas de outras subsidiárias da corporação, como com a própria matriz. Isso garante com que as competências da Alfa sejam largamente reconhecidas pela matriz e essa delegue confiança para o desenvolvimento de projetos na área.

Tal como a área de produção a maioria das decisões sobre novos produtos, diretrizes, investimentos são compartilhadas, entretanto, nesse quesito o compartilhamento atende muito mais uma questão de integração das atividades, que controle das atividades.

A relação com o ambiente externo ainda é um ponto que na perspectiva da área precisa ser incremetada, embora exista algumas parcerias com universidades e instituições de pesquisa na visão do executivo principal elas são muito frágeis e esporádicas. Entretanto, a qualificação da mão de obra local, a participação da empresa num aglomerado local e as boas condições do contexto competitivo (demanda, infra-estrutura, empresas de apoio, rivalidade competitiva) permitem a Alfa constantemente incrementar suas inovações num ritmo de mercado global e não exclusivamente nacional.Além disso, a área da Alfa é reconhecida na região como uma importante difusora de tecnologia e criadora de novas tecnologias que incrementaram o nível de competitividade das empresas da rede externa.

Entretanto, embora a Alfa tenha uma competência não local que poderia ser desenvolvida em outros países, atualmente a área da alfa não desempenha nenhuma atividade de controle sobre atividades no exterior. Ela permanece apenas exportando as melhores

práticas, mas sem assumir o controle, por exemplo, para o desenvolvimento de projetos de produtos novos numa escala mundial. O que acontece hoje em dia é eu a competência da Alfa é transferida e aprendida pelas outras subsidiárias que assumem então a condição de direção dos novos projetos.

Os executivos da Alfa transferem suas experiências por meio de treinamentos ministrados por eles nas subsidiárias, viagens de reuniões para a matriz e criação de bancos de melhores práticas. No entanto, a presença de expatriados brasileiros no exterior não ocorre.

Ao investigarmos o por que dessa discrepância entre a competência desenvolvida pela Alfa e sua responsabilidade internacional percebemos duas falhas primordiais dos executivos da engenharia da Alfa ao compartilhar suas competências. Primeiro, os executivos em suas missões de transferência de competências trabalham excessivamente com crença generalizada que sua área tinha pouco para aprender e muito para ensinar. Segundo, como decorrência dessa posição de ensinar que aprender percebeu-se que uma grande falta de habilidade para integrar e aplicar as atividades com a cultura da outra subsidiária estrangeira.

8 Discussão

A análise das áreas/atividades/processos subsidiárias nos permitiu diagnosticar as diferentes competências funcionais das áreas estratégicas da Alfa e como os fatores internos e externos da subsidiária influenciam na formação dessas competências. Nesta parte do artigo procuramos sintetizar os papéis das competências e as implicações disso para o estudo das estratégia e gestão das subsidiárias estrangerias. O quadro abaixo resume a configuração das

competências e a origem dessas competências, a seguir comentamos cada uma dessas observações.

Quadro 1: Competências Funcionais da Alfa

	Tipo de Competência	Origem da Competência
Produção		
planejamento da produção	competencia especifica	subsidiária
processos de produção	competencia especifica	matriz / subsidiária
fabricação	competencia especifica	matriz / subsidiária
entrega dos produtos (logística)	competencia local	subsidiária
Marketing		
oferta de produtos	competencia não-local	matriz
campanhas de marketing	competencia não-local	matriz
SIIM	competencia especifica	subsidiária
Engenharia		
desenvolvimento de projetos de produtos novos	competencia não-local	subsidiária
desenvolvimento de projetos de produtos correntes	competencia não-local	matriz
serviço de campo	competencia não-local	matriz

Fonte: os autores

Percebemos que na área de produção quase todas competências são competências específicas da subsidiária, exceto a competência em logística que é exclusivamente local. Essa última, embora decorrente de uma iniciativa própria da subsidiária não incrementa nenhuma importância estratégica direta para a subsidiária, pois não pode ser reaplicada em outros locais da corporação, porém serve de suporte para as demais competências específicas desempenhadas pela área.

Por sua vez, as competências de fabricação e processo produtivo são bastante peculiares. Toda corporação e clientes externos se valem dos produtos gerados pelas competências do processo de produção e fabricação. A corporação aproveita tal competência da área para que a área seja uma plataforma global de exportação. Embora, de início a competência de fabricação e processo produtivo tivessem sua origem na empresa adquirida

pela a Alfa em 1997, a matriz corporativa tendo como meta explorar os recursos e capacidades do parque e processo produtivo brasileiro, pouco a pouco foi transferindo as competências não-locais mundiais da empresa para a subsidiária brasileira. Essa mescla de competências locais já enraizadas no processo produtivo com as competências não locais transferidas pela matriz desenvolveu na subsidiária um modo de fabricação e processos produtivos único, mas difícil de ser transferido por não ser totalmente ajustado aos padrões globais da corporação.

Isso por um lado é benéfico para a subsidiária, pois garante a exclusividade da competência de fabricação e processo produtivo para a Alfa, por outro lado, limita a responsabilidade internacional em termos de direção e coordenação da área de produção da Alfa, pois a transferência das competências esbarra na especificidade do recurso não ajustado ao padrão de operação internacional.

Finalmente, o planejamento de produção, embora seja uma competência criada na própria subsidiária não adquire o status de uma competência não-local em virtude da relação de subordinação da área da Alfa com as demais unidades corporativas, como pela dificuldade dos executivos de produção da Alfa em transferir a competência. A área de produção em virtude das próprias competências específicas relatadas acima desenvolve uma atividade compartilhada com a matriz corporativa e outras unidades, mas numa relação muito mais de dependência que coordenação. Disso resulta que ao tentar disseminar uma competência própria, os executivos falham em adotar um *mindset* global, não adequando a prática desenvolvida na subsidiária para a realidade de cada mercado estrangeiro, ou seja, aborda as subsidiárias receptoras de seu conhecimento com valores extremamente etnocêntricos, causando a ojeriza das contra-partes localizadas em outras subsidiárias.

Na área de marketing as atividades de oferta de produtos e campanhas de marketing são competências não-locais com origem na matriz. Essas atividades embora tenham grande importância estratégica para a subsidiária competir no mercado local, não garantem relevância estratégica para a subsidiária dentro da rede corporativa. Uma exceção é o SIIM, que embora ainda apresente somente implantado na Alfa é ainda somente uma competência especifica da subsidiária, pois seu potencial de ser implementado em outras áreas de subsidiárias estrangeiras não foi desenvolvido. Isso porque, o receio da área de marketing e o medo de perder o controle da competência, assim como, a falta de experiência na transferência de competências impede que o SIIM seja levado para outras unidades. Isso é ruim para a subsidiária e para a matriz. A primeira permanece sem exercer maior relevância estratégica, enquanto a segunda não aproveita os recursos dispersos na rede. No nosso entender, mais que uma falha da subsidiária, a não disseminação do SIIM na rede corporativa se deve a posição de inferioridade que a matriz delegou para a área de marketing na subsidiária Alfa. Portanto, o problema é corporativo e tem suas razões refletidas quando analisamos a área de engenharia.

A área de engenharia chama a atenção não pelos projetos de produtos correntes e implantação dos serviços de campo, onde a área da subsidiária é detentora de uma competência não local com origem na matriz, ou seja, a subsidiária é apenas uma implementadora ou adaptadora. O que chama a atenção são os projetos de novos produtos que embora seja uma competência não-local criada na Alfa não lhe garante relevância estratégica em termos de direção e coordenação das atividades no nível corporativo. O que acontece na realidade é uma espoliação da competência da Alfa por parte da rede corporativa. Isso decorre não da falta de credibilidade da área, pois como constatado, a credibilidade é alta, mas o problema decorre da falta de habilidade dos executivos da Alfa em comandarem e

direcionarem o processo de transferência da competência em nível mundial. Os executivos não tem experiência e capacidade de compreender as diferentes culturas corporativas e estruturas organizacionais das subsidiárias estrangeiras. Dessa forma, a matriz toma a responsabilidade de transferência da competência, uma vez que, compreende e se torna capaz de desenvolver a mesma competências não-local da Alfa

9 Considerações finais

O presente artigo apresentou os diferentes papéis das áreas funcionais das subsidiárias. Caso tivéssemos adotado a perspectiva de analisar o papel da subsidiária como um todo, as diferentes competências e suas implicações estratégicas não seriam reveladas, ou seja, o verdadeiro conteúdo da 'caixa preta' não seria desvendado.

Nessa perspectiva de analisar os papéis das áreas funcionais se baseando na análise das competências funcionais podemos observar como as estratégias das subsidiárias diferem de acordo com suas áreas funcionais. No caso específico da Alfa percebemos que a área de produção desempenha um papel de suporte para a cadeia de valor global. Ainda utiliza competências locais e competências específicas próprias para assegurar o desempenho das competências centrais que garantem com que a área de produção seja uma exportadora de peças para o mercado global.

Na área de marketing as competências não-locais são de origem da matriz e reaplicadas na subsidiária, dando as competências funcionais dessa área um papel de simples implementador e adaptador. Entretanto, uma competência da área, relacionada ao SIIM, embora ainda não explorada se mostra com potencial para garantir maior relevância

estratégica da área. Finalmente na área de engenharia uma competência não-local mal explorada pelos executivos da corporação não permite que a empresa se torne um centro de excelência na área. Mostrando uma face oculta até então não evidenciada em outros estudos, ou seja, a espoliação das competências não-locais dentro da rede corporativa da multinacional.

Esse diagnóstico dos papéis de cada área tem as seguintes implicações. Em termos de avanço na literatura demonstra como as áreas funcionais variam de acordo com as competências em favor da perspectiva de evolução dos papéis das subsidiárias, ou melhor, dos papéis das áreas funcionais, e em oposição a perspectiva estática e genérica desenvolvida na maioria das tipificações das subsidiárias.

Um segundo ponto interessante de ser destacado é que o desenvolvimento diferenciado das competências, além de ser uma responsabilidade da subsidiária, é, também, influenciado pelas relações intra e interorganizacionais, assim como, pela capacidade de transferência de conhecimento e capacidade de aprendizado.

Finalmente, em termos gerenciais a contribuição do estudo remanesce no fato de que ao avaliar as diferentes competências e não o papel das subsidiárias como um todo, a direção pode melhor aplicar seus investimentos e diretrizes estratégicas, assim como, a própria matriz pode alocar investimentos e responsabilidades de modo diferenciado pela rede corporativa explorando melhor as competências dispersas.

10 Referência

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

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

ARIFFIN, N.; FIGUEIREDO, P. Internationalization of Innovative Capabilities. Counter-evidence from Eletronics Industry in Malasya and Brasil. In: *XXVII ENANPAD.* Anais Eletronicos...Atibaia (SP), 2003

BARNEY, J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management,* 17, pp. 99-120, 1991

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

BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. Transnational Solution. London, 1998

BENITO, G; WELCH, L. De-Internationalization. *Management International Review*, vol. 37, p.7-25, 1997.

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

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

_____. Making Sense of Knowledge Management. *Ivey Business Journal*, march-april, 2001b.

_____. Entrepreneuship in Multinational Corporations: The Caracteristics of Subsidiary Initiatives. *Strategic Management Journal*, 18: 207-229, 1997

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

_____; _____; JONSSON, S. Building Firm-Specific Advantages n Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative. In: *Strategic Management Journal,* vol. 19, n.3, p. 221-241, 1998

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

BOEHE, M.; ZAWISLAK, P. Evolução das capacidades tecnológicas de subsidiárias de EMNs da adaptação de produtos forâneos para responsabilidades globais em P&D. In: *XXVII EnANPAD*. Anais Eletrônicos... Atibaia: ANPAD, Cd-Rom, 2003

BORINI, FM. Explorando a Relação entre Centros de Excelência em Corporações Multinacionais e as Competências Específicas das Subsidiárias. *Anais do Simpósio de Inovação Tecnológica PGT/USP*, Curitiba, 2004

_____; OLIVEIRA JR. O Contexto Competitivo Brasileiro na Visão das Subsidiárias das Corporações Multinacionais: Uma análise setorial. In: *IV Workshop de Internacionalização de Empresas*. Anais...Rio de Janeiro (RJ), 2003.

CAVES, R.E. *Multinational Enterprise and economic analisys*. Cambridge: University Press, 1972.

CONSONI, F.; QUADROS, R. Between Centralisation and Decentralisation of Product Development in Multinational Corporations: Recent Trajectories in Brazilian Subsidiaries of Car Assemblers. In: *XXVII EnANPAD*. Anais Eletrônicos... Atibaia: ANPAD, Cd-Rom, 2003.

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.; WILLIAMSON, P. *From Global to Metational:How Companies Win in the Knowledge Economy.* Havard Press: Boston, 2001

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

EISENHARDT, KM; Has Strategy Changed *Sloan Management Review*, Winter, pp 88-91, 2002.

_____; SULL, D. Strategy as simples rules. *Havard Business review*, jan, pp. 107-116, 2002

_____; Martin, J. A Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal,* n21 pp. 1105-1121, 2000.

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

_____. *Estrategias Empresariais e Formação de Competências*. São Paulo, Atlas, 2000.

FRANCO, E.; QUADROS, R. Technological Strategies of Transnational Corporations Affiliates in Brazil. . In: *XXVII ENANPAD*. Anais Eletronicos...Atibaia (SP), 2003

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

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

GOMES, R. Internacionalização das Atividades Tecnológicas pelas Empresas Transnacionais. *Tese de Doutorado*. Departamento de Economia da Universidade de Campinas. Campinas, SP, 2003.

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

_____; GOVINDARAJAN, V. *Global Dominance: Transforming Global Presence into Global Competitive Advantage.* San Francisco: Jossey-Bass, 2001

JARILLO, J.C.; 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

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*. VOL. 8, N.1, PP 23-32, 1977.

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

LEI, D; HITT, MA; Bettis, R. Competencias Essencias Dinamicas Mediante a Metaaperendizagem e o Contexto estratégico. In: Oliveira Jr. MM e Fleury, MT. (Org.). *Gestão Estratégica do Conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2001.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. *Competing through competences*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002

MINTZBERG, H. Why organizations need strategies? *California Management Review*, p. 25-33, Fall, 1987.

_____. Mintzberg on management. New York: Free Press, 1989.

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.; 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.

_____; BORINI, FM. e Guevara, AH. Strategically Relevant Subsidiaries In Large Developing Economies. *Proceedings Academy of Management*, New Orleans, (EUA), 2004

_____. A Relevância Estratégica das Subsidiarias Estrangeiras no Brasil. In: *XXVII EnANPAD*. Anais Eletrônicos... Atibaia: ANPAD, Cd-Rom, 2003

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. Clusters and the New Economics of Competition. In: *Havard Business Review.* November-December, p. 77-90, 1998.

_____. *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York, 1990.

PRAHALAD, C.K. AND HAMEL, G. 'The Core Competence of the Corporation'. *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-93, 1990.

REZENDE, S.F. Iternationalization Processes: An Analytical Framework. In. *Revista de ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA*, V7, N. 3, P. 137-156, 2003 A.

_____. Path Dependence and Internationalization: the Case of a UK Firm in Brazil. . In: *XXVII EnANPAD*. Anais Eletrônicos... Atibaia: *ANPAD*, Cd-Rom, 2003b..

RUAS, R. Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizacionais.In Ruas, Antonello, Boff; *Os novos horizontes da gestão aprendizagem organizacional e competências.* São Paulo, Bookman, 2005.

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.

VALE, M. *Desinvestimento e Território: quadro conceptual de análise*. Divest/Projeto Pocti/Geo. Lisboa (PT), 2003.

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.

WHITTINGTON, R. *O Que é Estratégia.* São Paulo, Thompson, 2002

Os autores:

Felipe Mendes Borini
Doutorando pela FEA/USP
Professor da ESPM
fborini@globo.com

Moacyr Francisco de Azevedo Lacerda
Mestre em Administração pela PUC/SP