

**A RELAÇÃO ENTRE UNIDADE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIO, SUBSIDIÁRIA E
MATRIZ NA GESTÃO DO CONHECIMENTO DA CORPORAÇÃO
MULTINACIONAL**

Felipe Mendes Borini

Doutorando em Administração – FEA/USP

Mestre em Administração – PUC/SP

E-mail: fborini@globo.com [Brasil]

Silvio Roberto Stefano

Doutorando em Administração – FEA/USP

Mestre em Administração – UEM

E-mail: sstefano@sercomtel.com.br [Brasil]

Karine Vernerey

Mestre em Administração - Bordeaux Business School

E-mail: kvernerey@gmail.com [França]

Resumo

O objetivo do estudo é analisar se a estrutura das unidades estratégicas de negócios (UENs) das filiais de multinacionais favorecem a criação e disseminação conhecimento para as demais UENs da própria subsidiária, de outras subsidiárias e para a matriz organizacional. Apesar de alguns trabalhos internacionais e nacionais abordarem o assunto, o enfoque analítico do presente texto é inédito, pois o foco da discussão não é a subsidiária e matriz da empresa multinacional, mas as UENs dessas empresas e suas relações no contexto internacional da rede multinacional. Foram realizados três estudos de caso: dois em subsidiárias de empresas multinacionais e outro em uma operação offshore da multinacional. Os resultados levantam inferências interessantes para literatura da área. O enfoque em UENs mostra que uma eficaz relação matriz e subsidiárias nem sempre consolida a transferência do conhecimento como postulado. As observações mostram que as falhas estruturais internas de determinada UEN sobrepõem o poder da relação matriz-subsidiárias na transferência do conhecimento. Outro ponto interessante é a relevância de contextos organizacionais alternativos para a criação e disseminação do conhecimento, contrário ao estabelecimento de uma estrutura formal da gestão do conhecimento.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Multinacionais; Subsidiárias estrangeiras.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A moderna empresa multinacional dentro da concepção da solução transnacional (BARTLETT; GHOSHAL, 1998; NOHRIA; GHOSHAL, 1997) pressupõe uma corporação com recursos dispersos e especializados, em que a habilidade de gerenciar as diferentes capacidades é o ponto essencial de sua vantagem competitiva. Cada subsidiária desempenha um papel conforme a importância do local e complexidade dos recursos e capacidades (BARTLETT; GHOSHAL, 1998), autonomia da tomada de decisão e escopo geográfico das atividades (D'CRUZ, 1986), integração global e atividade da cadeia de valor (JARILLO; MARTINEZ, 1990), grau de centralização e especialização das subsidiárias (ROTH; MORRISSON, 1992).

Essa concepção moderna da empresa multinacional impõe a ampliação de suas vantagens competitivas por meio de recursos mais duradouros e não facilmente imitáveis (BARNEY, 1991) entre os quais o conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). E quando o assunto é gestão do conhecimento está implícito o pressuposto de que as empresas são reconhecidas como comunidades ou instituições sociais, nas quais os indivíduos são os fatores essenciais desta comunidade, pois é o elo que garante a criação e manutenção do conhecimento na empresa. Portanto, a empresa se deseja que o conhecimento dos indivíduos seja compartilhado, necessita construir estruturas e mecanismos que facilitem a interação entre os indivíduos e troca de experiência. A interação decorre principalmente do fato do conhecimento ser não somente explícito, codificado, mas em grande parcela ser tácito, ou seja, de qualidade pessoal e difícil de codificar e formalizar.

Dessa forma, é de fundamental importância à análise da estrutura organizacional da corporação, de forma que propicie a criação do conhecimento de maneira eficaz e contínua. (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2001).

O objetivo principal desse estudo é analisar: se a estrutura das Unidades Estratégicas de Negócios das subsidiárias de multinacionais favorece a criação do conhecimento e sua disseminação para as demais unidades da subsidiária, como para outras subsidiárias da rede e para a própria matriz organizacional.

Para tanto, assume que o conhecimento criado e apropriado nas diversas Unidades Estratégicas de Negócios (UEN's) das subsidiárias depende de sua adequação estrutural interna e na corporação como um todo, ou seja, na interface das relações entre subsidiárias e subsidiárias e entre matriz e subsidiárias. A figura 1 apresenta um quadro esquemático dessa problemática.

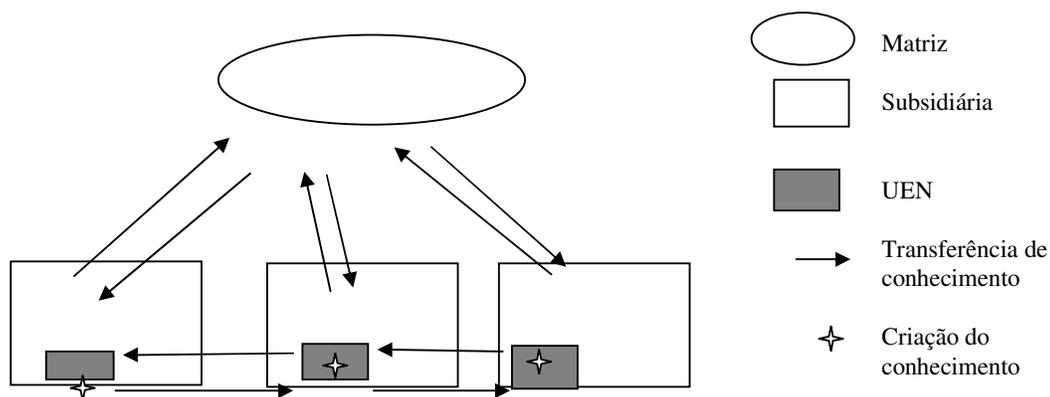


Figura 1 - Complexidade da Gestão do Conhecimento dentro da Estrutura Organizacional da Multinacional

Fonte: Elaborada pelos autores

No referencial teórico é abordado, num primeiro momento, como a estrutura organizacional influencia na gestão do conhecimento da Unidade Estratégica Negócio e num segundo momento, é discutida a complexidade da estrutura organizacional da multinacional em relação à transferência do conhecimento criado em alguma UEN das subsidiárias.

Em seguida três estudos de caso de UEN's de subsidiárias de empresas multinacionais são analisados refletindo os pontos levantados no referencial teórico. Tais observações são comentadas e discutidas na última parte do trabalho.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Fleury e Oliveira Junior (2002) relatam que a aprendizagem pode ser entendida como um processo de mudanças provocado por estímulos diversos e mediado por emoções que podem ou não produzir mudanças no comportamento da pessoa. Em uma organização, o processo de aprendizagem pode ocorrer em três níveis:

- i) Nível do indivíduo: primeiro nível do processo de aprendizagem, e está carregado de emoções positivas ou negativas;
- ii) Nível do grupo: a aprendizagem pode vir a constituir um processo social partilhado pelos participantes do grupo, e;
- iii) Nível da organização: o processo de aprendizagem individual, partilhados pelos grupos, torna-se institucionalizado e se expressa em diversos artefatos organizacionais. De tal forma que a aprendizagem organizacional é um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçando em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações – problema e voltando para o desenvolvimento de competências gerenciais (ANTONELLO, 2005).

O conhecimento da empresa é fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócios e se desenvolve através do processo de aprendizagem (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Sendo que o conhecimento organizacional é um conjunto de crenças compartilhadas, institucionalizadas, e legitimadas que direcionam a ação. De tal forma que a organização necessita desenvolver sua capacidade de aprendizagem para dessa maneira reciclar o conhecimento, que é um dos seus principais ativos, por ser: raro, difícil de imitar e criar valor (BARNEY, 1991; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Esse conhecimento depende dos princípios, estratégias, políticas, processos e estruturas que estimula as pessoas a criar, buscar, preservar, valorizar e compartilhar novas interpretações (crenças) sobre a realidade em que trabalham (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Entretanto, o conhecimento não pode ser definido como um simples recurso (“commodity”), pois ele está distribuído num grupo que trabalha junto. Distinguem-se dois tipos de conhecimento: o “know that”, que é mais teórico, e um conhecimento disponível, um pensamento que pode ser explicitado pela linguagem e o “know how” que é mais um saber fazer, um conhecimento mais prático (DUGUID; BROWN, 2001).

Como o conhecimento depende tanto da aprendizagem individual, grupal e organizacional e se encontra espalhado pela empresa fica inerente que as organizações que visam à criação, o desenvolvimento e difusão do seu conhecimento necessitam de uma estrutura organizacional para realizar a gestão desse conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

2.2 ESTRUTURA DA UNIDADE ESTRATÉGICA DA SUBSIDIÁRIA PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Os níveis de aprendizagem e estrutura organizacional para a criação do conhecimento são: i) baixo nível em que a aprendizagem ocorre por meio de repetição; rotina; em todos níveis; estruturas tradicionais; ii) alto nível em que a aprendizagem ocorre por meio não rotineiro; contexto complexo; estruturas em rede e flexível (FIOL; LYLES, 1985). O baixo nível se adequa à estrutura da burocracia que funciona bem em condições estáveis, pois enfatiza o controle e a previsibilidade de funções específicas, sendo ideal para rotinas em larga escala. A burocracia é eficaz para a combinação e a internalização do conhecimento. O alto nível reflete a estrutura de força-tarefa elaborada para flexibilidade, adaptável, dinâmica e participativa. Ideal para trabalhos com prazos determinados e metas específicas. A força-tarefa não é adequada à exploração e transferência do conhecimento de uma forma ampla e contínua em toda a organização, mas é adequada à socialização e externalização.

Diante disso, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que as organizações devem ter uma estrutura não-hierárquica e auto-organizada funcionando em conjunto com sua estrutura hierárquica formal. Isso traz um dilema para as organizações, que cada vez mais, se deparam com ambientes turbulentos. Como estruturar a organização para que seja flexível e propícia para atender as demandas do ambiente, mas, também, tenha uma estrutura capaz de permitir a exploração e transferência do conhecimento?

Uma alternativa apresentada para esse dilema são as organizações em hipertexto (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), que permitem a criação do conhecimento de forma eficaz e contínua. Uma organização em hipertexto é constituída de níveis interconectados, ou contextos, que daria a capacidade para seus membros de alternar contextos, entrando e saindo facilmente de um contexto. Os três níveis seriam:

- i) sistema de negócios (organizado como uma hierarquia tradicional);
- ii) equipe de projetos (organizada como uma força-tarefa típica) e;
- iii) base de conhecimentos. O conhecimento gerado nos dois níveis é então recategorizado e recontextualizado no terceiro nível, a base do conhecimento.

Entretanto, além da estrutura formal nos três níveis é necessário que a organização crie um contexto adequado para a criação do conhecimento, que fomenta relacionamentos e colaboração eficaz, demolindo as barreiras pessoais e organizacionais existentes. Os gerentes devem ser sensíveis e conscientes, que estimulem o desenvolvimento de um contexto social para a constante evolução do conhecimento. Eles devem criar as seguintes condições: grau de autonomia compatível com a situação dos participantes, um certo nível de caos criativo, de redundância, de diversidade e uma organização altamente solícita (comprometimento e convivência).

A organização deve desenvolver um ambiente propício à aprendizagem e não rejeitar as formas de trabalho que facilitam o conhecimento ou a aprendizagem como a discussão onde os funcionários podem compartilhar as suas experiências ou a leitura dos funcionários (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). A organização precisa criar um contexto certo: o BA (KROG; ICHIGO; NONAKA, 2001) que seria um espaço compartilhado, que serve de fundamento para a criação do conhecimento, caracterizando-se por uma rede de interações.

Contexto esse que permite que o conhecimento tácito, que é a fonte mais importante de inovação, possa ser socializado permitindo dessa maneira a difusão do conhecimento. Dessa forma, o conhecimento individual pode ser compartilhado, recriado e ampliado quando se atua em contexto mais amplo.

A criação de um espaço de conhecimento compartilhado relaciona quatro tipos de interação que contribuem para o contexto capacitante de acordo com Krog, Ichigo e Nonaka (2001):

- 1) Concepções (tácito x tácito) compartilham experiências, sentimentos e emoções;
- 2) Interlocução (conversas em grupo para formação de conceitos) modelos mentais e as habilidades de cada membro;
- 3) Documentação (formas explícitas) baseia-se em ferramentas de T.I., redes, grupos, etc;
- 4) Internalização (explícito em tácito) leitura de manuais, circulares, vídeos, etc, com subcontextos para a criação do conhecimento; escolha da estrutura certa para o contexto certo, onde cada empresa tem um estilo de interação próprio e utilizará diferentes tipos de experiências.

Esse contexto adequado pode ser formado de maneira deliberada e emergente, proveniente de diretrizes estratégicas ou do conjunto de práticas de trabalho compartilhadas pelos indivíduos de um mesmo ramo (DUGUID; BROWN, 2001).

A organização tem que facilitar a comunicação informal nos grupos e encontrar maneiras de compartilhar o conhecimento entre comunidades de prática. Para efetuar essa intermediação, ela pode usar três métodos:

A relação entre unidade estratégica de negócio, subsidiária e matriz na gestão do conhecimento da corporação multinacional

- i) a intermediação por participação que envolve pessoas que pertencem a diversas comunidades e assim entender os interesses de todos e criam canais informais entre elas e fluxos que podem ser facilitados pela hierarquia (cuidado da formalização exagerada que pode impedir a criação);
- ii) a intermediação pela tradução que acontece com pessoas de confiança que entendem o conjunto das comunidades sem necessariamente fazer parte da organização (visão aberta);
- iii) a intermediação mediante objetos de fronteiras que e parecida à intermediação por participação, mas não envolve pessoas.

Uma vez entendido a estrutura e contexto adequado para a gestão do conhecimento nas UEN's, a seção a seguir amplia a complexidade da gestão do conhecimento e estrutura organizacional ao abordar a questão do conhecimento na multinacional e a necessidade de gerenciar o fluxo de conhecimento em toda rede, ou seja, entre as subsidiárias e entre matriz e subsidiárias.

2.3 ESTRUTURA DA CORPORAÇÃO MULTINACIONAL PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO

As multinacionais por atuarem em diversos países estão sujeitas as influencias de diferentes forças ambientais, assim como, reúnem capacidades especificas que podem ser exploradas como vantagem competitiva pela multinacional (FROST, 2001; FROST; BIRKINSHAW; ENSIGN, 2002).

Entretanto, a vantagem do conhecimento diferenciado e distribuído na multinacional somente será explorada se a corporação atuar de maneira adequada para tanto. Os modelos tradicionais da multinacional, tal como a empresa mult-doméstica ou global (PORTER, 1986; YIP, 1998) não são considerados os mais adequados para a transferência de conhecimento. O que a literatura constata como o modelo em utilização mais eficiente nas corporações multinacionais é o modelo da empresa transnacional (BARTLETT, 1986; BARTLETT; GHOSHAL, 1998), que atua dentro de um modelo de rede diferenciada (NOHRIA; GHOSHAL, 1997).

Na rede diferenciada a distribuição dos recursos é dispersa e especializada; a relação de dependência entre a matriz e as subsidiárias variam de subsidiária para subsidiária; os mecanismos de socialização garantem a integração da corporação; e os fluxos de comunicação variáveis e freqüentes dinamizam a integração da rede (NOHRIA; GHOSHAL, 1997). Atuando na forma de rede diferenciada a multinacional reúne as capacidades de explorar seus recursos e capacidades, incluindo o conhecimento, de maneira dispersa e especializada. Assim as interdependências estruturais das multinacionais tornam-se a chave para a competição global atual, onde a vantagem é ter cada subsidiária diferentes características competitivas que permitam a construção de uma rede de valores competitivos dispersos globalmente (KOGUT, 1985).

Desse modo, para a exploração do conhecimento disperso e especializado, os mecanismos de controle, como os mecanismos de comunicação são essenciais.

A comunicação organizacional é essencial para reduzir a incerteza e disseminar o conhecimento. Pode ser incrementada através do aumento da capacidade de processar informações através do investimento em sistemas de informações verticais ou através de

relações laterais. Apesar disto, a comunicação direta continua sendo uma das formas mais simples e eficiente de troca de conhecimento. Assim a estrutura da organização refletida na relação de interdependência das subsidiárias com a matriz e as outras subsidiárias tem impacto direto no maior ou menor grau de comunicação e compartilhamento das experiências. Quanto maior a integração estratégica da subsidiária (que é diferente de centralização das estratégias na matriz) maior o efeito positivo na comunicação da subsidiária para a matriz e entre as subsidiárias (NOHRIA; GHOSHAL, 1997).

As relações informais de comunicação também são essenciais para a transferência de conhecimento. Os mecanismos de trabalho lateral são meios importantes de moldar o fluxo de informação em uma organização multinacional. Disso resulta que um maior grau de relação de trabalho entre os gerentes de diversas unidades da organização, com efeito positivo na comunicação matriz-subsidiária e na comunicação entre as subsidiárias (NOHRIA; GHOSHAL, 1997).

De outro lado, a estrutura de controle organizacional, seja burocrática ou força tarefa tem, também, o poder de incrementar a troca de conhecimento nas multinacionais. Quanto maior o número de contatos da rede de relacionamento na empresa de um indivíduo, e quanto, menos redundante estes contatos maior a capacidade de difusão do conhecimento, pois aumenta o capital social, ou seja, a formação de crença e valores organizacionais compartilhados, institucionalizados e legitimados.

A presença de mentores depois que o indivíduo já possui algum tempo de casa e reconhecimento na corporação é essencial para aumentar o nível de relacionamentos. Além disso, os programas de treinamento no início da carreira do indivíduo na organização são essenciais para a construção da sua rede de contatos pessoais que se estendam ao longo do desenvolvimento da carreira. Assim como, a presença de expatriados é outro fator que incrementa o nível de relacionamento entre os indivíduos de diferentes subsidiárias (NOHRIA; GHOSHAL, 1997).

No entanto, além dos fatores de comunicação e socialização requeridos para a o bom funcionamento da estrutura em rede da empresa multinacional, a literatura apresenta ainda, alguns arranjos estruturais que podem ser aplicados para incrementar a gestão do conhecimento nas multinacionais. A saber: sistemas de informação tecnológica, arranjos físico-estruturais e as técnicas específicas de gestão do conhecimento (BIRKINSHAW, 2001). A seguir apresenta-se o detalhamento de cada uma dessas ferramentas.

Os sistemas de informação tecnológica operacionalizam o conhecimento explícito da empresa. Este arranjo estrutural não agrega o conhecimento tácito, como não compartilha as práticas e habilidades específicas dos empregados da empresa. Por outro lado, dada uma orientação estratégica da empresa para a codificação do conhecimento (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999) os sistemas de informação, não somente reúne o estoque de conhecimento da empresa, como permite a disseminação eficiente entre os pares da empresa pelo acesso a base de dados. Portanto, é uma ferramenta típica para empresa que tem como estratégia de administração do conhecimento sua codificação.

Ora, pode se perguntar, uma vez que, o conhecimento tácito não é desprezível, pelo contrário, é muitas vezes mais rico, por que uma empresa o desprezaria. Primeiro, a estratégia de codificação não prega a abnegação ao conhecimento tácito. Simplesmente o foco é no conhecimento explícito. Todas as empresas podem usar ambas estratégias, porém a excelência resulta do foco em uma estratégia e usar a outra como suporte (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999).

A relação entre unidade estratégica de negócio, subsidiária e matriz na gestão do conhecimento da corporação multinacional

Para as multinacionais, os sistemas de informação tecnológica permitem que integre o conhecimento disperso e potencialize as contribuições das subsidiárias em termos de desenvolvimento de novos produtos e competências gerências indo ao encontro do modelo transnacional. Frente as nacionais e outras multinacionais que não dispõem dessa base extensa de dados, tal ferramenta permite a antecipação da oportunidade global e sua conversão em vantagens competitivas com o objetivo de exercer a liderança global em sua área de atuação (DOZ; SANTOS; WILLIANSO, 2001).

Para as subsidiárias tal arranjo estrutural embora apresente as vantagens apontadas, também tem conseqüências muitas vezes conflituosas. Partindo do pressuposto que todo conhecimento da multinacional deve ser codificado as vantagens competitivas específicas das subsidiárias, ou seja, provenientes do local de atuação e resultantes de elementos tácitos, não são valorizadas. As subsidiárias são voltadas para a criação de vantagens não-locais (RUGMAN; VERBEKE, 2001) fáceis de serem transferidas. O foco nestas vantagens e a disseminação do conhecimento sem agregar uma característica específica da subsidiária têm como conseqüência a perda do poder das subsidiárias (BIRKINSHAW, 2001). Como o conhecimento se encontra codificado e disseminado e, além disso, não é específico das subsidiárias, o investimento da corporação multinacional nas subsidiárias pode ser abandonado tratando-se de uma mera decisão de portfólios de negócios.

Se o arranjo estrutural citado anteriormente pressupõe apenas o acesso ao que pode ser codificado; fica a questão do que fazer com o conhecimento tácito. Para tanto, se apresenta os arranjos físicos estruturais. Uma grande parte da gestão do conhecimento pode ser facilitada pela interação natural entre as pessoas, porém é fundamental a comunicação e interação entre as subsidiárias e com a matriz. Destaque para as comunidades de prática e os times globais de negócios.

As comunidades de prática são grupos de indivíduos com interesses e problemas em comum que são compartilhados pela empresa através de mecanismos como encontros e principalmente fóruns virtuais e intranet. Por meio destes encontros reais ou virtuais os membros da empresa trocam suas experiências (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2001). Times Globais de Negócios são equipes de projetos formadas por indivíduos de diferentes nacionalidades e subsidiárias, com diferentes culturas e possivelmente de diferentes atividades funcionais que trabalham em conjunto em algum projeto global da operação da multinacional (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2001). Exemplos de empresas com times globais são a Ford, ABB, Unilever dentre outras.

O time global não é uma estrutura permanente, mas uma comissão ad-hoc, logo vários são os problemas que podem acarretar em falhas nos objetivos, tais como, a falta de confiança entre os membros do grupo; falta de incentivo para compartilhar o conhecimento; barreiras de comunicação principalmente em virtude da língua; a singularidade cultural, problemas entre as agendas dos indivíduos nos times e suas funções na subsidiária de onde ele provém; etc. De outro lado, quando os times globais obtêm sucesso, o compartilhamento do conhecimento entre os membros não se restringe ao projeto específico. Muito do conhecimento e da experiência trocada pode ser levada por cada membro para as atividades específicas em suas respectivas subsidiárias de alocação.

Dessa forma, enquanto o arranjo tecnológico está relacionado com a troca de conhecimento explícito seja coletivo ou individual, os arranjos físico-estruturais relacionam-se muito mais ao conhecimento tácito e individual entre os diferentes membros da organização. Entretanto falta apresentar um arranjo estrutural que viabiliza a transferência de conhecimento coletivo e tácito. Este muito mais difícil de ser transferido, pois é específico de cada

subsidiárias. Trata-se das vantagens específicas das subsidiárias dependentes tanto do contexto competitivo e da trajetória passada dos negócios na subsidiária (RUGMAN; VERBEKE, 2001).

Tal arranjo estrutural está relacionado com a transferências de *best practices* e foram chamados primeiramente de centros de excelência (MOORE; BIRKINSHAW, 1998), porém com a evolução do conceito de centros de excelência (FROST; BIRKINSHAW; EISIGN, 2002), atualmente tais arranjos podem ser denominados de grupos de excelência, ou seja, pequenos grupos de indivíduos reconhecidos dentro da corporação multinacional em razão de sua liderança, do seu potencial estratégico e do poder e capacidade de disseminar e/ou criar conhecimento na corporação. Os grupos de excelência aqui podem ser: carismático, ou virtual (MOORE; BIRKINSHAW, 1998). Embora diferentes, algumas características em comum podem ser evidenciadas. Primeiro, os grupos de excelência estão localizados em áreas de reconhecida importância estratégica dentro da subsidiária. Segundo, cada grupo de excelência é a autoridade máxima em determinada atividade, cujos membros (não mais que dez) têm a responsabilidade de reciclar continuamente esse conhecimento. Terceiro, trata-se de uma equipe multinacional e multifuncional.

Os grupos de excelência carismáticos estão bem alinhados com os times globais de negócios, enquanto os grupos de excelência virtuais estão relacionados com a disseminação do conhecimento explícito através de sistemas de informação.

3 MÉTODO

O presente estudo poderá ser classificado como estudo de caso múltiplo, que, permite uma comparação das informações providas de várias fontes através de processo de retroalimentação constante entre coleta e análise de dados. Yin (1989) ressalta que os estudos de caso múltiplo são geralmente considerados mais convincente e de maior poder de generalização, e o estudo global é, portanto, considerado como sendo mais robusto que os estudos de caso simples, no sentido de se poderem realizar conclusões mais precisas e confiáveis, motivo pelo qual se optou por esta metodologia.

Por questões de clareza e simplicidade utiliza-se aqui o desenho metodológico para estudos de caso, adaptado de Gordon (2001).

Os dois processos analíticos são compostos por um conjunto de quatro fases sequenciais: Descrição – Diagnose – Interpretação – Prescrição. A descrição, que se apresenta, compreende a coleta dos dados e sua análise, numa perspectiva de contexto. As duas fases seguintes são processuais. A diagnose, na seção intitulada de Casos, compreende a identificação das causas envolvendo a visão e influência de pessoas, grupos e estruturas organizacionais. A fase da interpretação envolve a identificação das implicações dos fatores diagnosticados anteriormente, para o “comportamento” corrente da organização. Finalmente, a fase da prescrição refere-se às conclusões e sugestões de recomendação para a situação estudada. Essas duas últimas fases são abordadas na seção intitulada de discussão.

A pesquisa realizada teve caráter formal de estudo descritivo, como estabelecem Cooper e Schindler (1995), levando em conta que a meta deste tipo de estudo é responder às questões de pesquisa propostas. Utilizou-se, para tal, levantamento bibliográfico, além de se realizarem visitas e entrevistas em três empresas multinacionais na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, no período de novembro e dezembro de 2005, sendo a pesquisa proposta classificada como exploratória e qualitativa.

As empresas pesquisadas serão denominadas como Empresa 1, Empresa 2 e Empresa 3, respectivamente dos setores de telecomunicações, mídia e tecnologia da informação.

A escolha das empresas foi pautada na estrutura organizacional que apresentava. As entrevistas duraram cerca de 30 minutos cada, realizadas com um gerente de projetos na empresa 1; com um consultor técnico da Empresa 2; e com a gerente de gestão de conhecimento da Empresa 3. Todos entrevistados foram submetidos ao mesmo questionário semi-estruturado que versava sobre as variáveis levantadas no decorrer do trabalho, a saber.

Como estava organizada a estrutura da UEN; quem eram os principais agentes de conhecimento da UEN; como a gestão do conhecimento era tratada naquela UEN, ou seja, qual o nível de reconhecimento para a gestão do conhecimento; como ocorria os processos de mudanças e aprendizagem organizacional; como o conhecimento era tratado na UEN; como ocorria a transferência do conhecimento do nível individual para o coletivo e organizacional. Já em relação à relação subsidiária e subsidiária e relação subsidiária matriz os entrevistados foram questionados acerca da estrutura de relacionamento da matriz e subsidiária, da dependência da subsidiária em relação as outras unidades da rede, do grau de comunicação com as contrapartes; das atividades de controle da matriz sobre a subsidiária; da presença de expatriados; da existência de transferência efetiva de algum conhecimento da subsidiária para a matriz; do uso da TI como disseminadora do conhecimento; e da existência de times globais de negócios.

4 DESCRIÇÃO DOS CASOS

Empresa 1 - Grupo de origem espanhola com atuação na Europa, Ásia, América do Sul e América do Norte. A subsidiária estudada presta serviços para as empresas de telecomunicações tanto telefonia fixa, como telefonia celular (principais clientes). São desenvolvidos softwares de bilhetagem e personalização. Usando termos menos técnicos são oferecidos serviços que o consumidor final enxerga ao receber sua conta detalhada, ao ter opções para fazer planos de horas no celular e selecionando as pessoas com quem mais fala com o objetivo de pagar tarifas menores dentre outros.

A Empresa 1 têm praticamente oito anos no Brasil. A entrada no mercado aconteceu em 1997, no boom das privatizações, entre as quais as telecomunicações. A empresa que entrou no mercado não era da Empresa 1, mas sim uma multinacional de origem alemã. A Empresa 1 somente começou atuar no Brasil em 1999 em outros segmentos e em 2001 adquiriu a empresa alemã constituindo essa nova unidade de negócio.

Na empresa 1 analisamos a UEN de projetos operacionais, cuja estrutura está constituída da maneira como se descreve a seguir. Existe uma vice-presidência que se reporta à vice-presidência da América Latina na subsidiária norte americana. Essa presidência tem como subordinado os Gerentes de Contas, cada qual responsável por um grande cliente e outros clientes menores. Abaixo de cada gerente se encontra uma equipe de gerentes de projetos que comandam os especialistas.

Os especialistas, em sua grande parte são bacharéis de informática, engenharia de sistemas, elétrica e telecomunicação. Quase todos estão alocados em diferentes clientes, praticamente não percorrendo o escritório central. A grande máxima é: “especialistas no escritório é dinheiro perdido, quanto menos deles no escritório, melhor”. Assim cada qual desempenha suas atividades nos clientes a que estão servindo, em si atividades rotinizadas até certo ponto, mas que exigem muita perícia para adequação do software padrão para cada cliente. Explicando em outras palavras, o software é o mesmo para todos clientes, só que as adaptações são exclusivas para cada cliente. Essa atividade requer que o especialista tenha

grande domínio da técnica, como uma predisposição elevada para aprender e enfrentar o novo a cada momento.

Esses especialistas, geralmente antes de iniciar as atividades em campo passam por uma imersão inicial de treinamentos que constituem em treinamentos na subsidiária americana (hoje acontece apenas para os casos de especialistas que vão desenvolver novas atividades ainda não oferecidas no Brasil) ou no país, com especialistas de maior tempo de casa e que sua grande parte teve treinamentos na subsidiária americana. Após os treinamentos existe um período de acompanhamento em campo, que devido a demanda do mercado, cada vez mais, está exíguo. Hoje existe também um grande número de cursos tutoriais que são disponibilizados pela intranet global da empresa.

Como cada especialista ou time de especialistas (na maioria das vezes são vários especialistas trabalhando em conjunto para um único projeto) desenvolve *know-how* diferenciada com cada cliente percebe-se que existe pelo menos junto a esses profissionais uma atividade de aprendizagem elevada na sua tarefa, pelo menos no início da tarefa e a cada nova solicitação de mudanças exigida pelo cliente. Portanto, existe muito conhecimento disperso junto ao pessoal da linha de frente da empresa; conhecimento esse essencial para as atividades da empresa. Isso nos leva a classificar os especialistas como os agentes de conhecimento da Empresa 1.

Os gerentes de projetos, por sua vez, coordenam a demanda de trabalho dos especialistas com as requisições dos clientes, além de fornecer suporte técnico para os especialistas quando necessário, uma vez que, os gerentes de projetos em sua grande parte já foram especialistas e são técnicos, também da área. Entretanto, não se verifica nenhuma atividade comandada pelo gerente de projetos com o intuito de compartilhar com os especialistas a troca de conhecimento que cada especialista adquiriu num projeto. O relato do gerente de projetos acontece apenas para a subsidiária norte-americana, num sentido muito mais de relatar os andamentos do negócio e prestar contas em relação ao *budget* anual traçado.

Os especialistas quando sentem em apuros ou não tem todas técnicas disponíveis para oferecer as soluções para os clientes, resolvem seus casos de cinco maneiras. Uma pedindo o suporte da gerência. A segunda é entrando no banco de dados da intranet empresarial, em que talvez um curso ou a descrição de um case aplicado em outro país pode ser útil para seu problema. A terceira opção é acionar o corpo técnico do escritório central, geralmente especialistas que não estão alocados em projetos. A quarta opção é acessar o corpo técnico local, formado por especialistas, dentre os quais dois são expatriados aqui no Brasil, que tem por função reportar as atividades realizadas em cada projeto para o banco de dados da internet.

Finalmente, a quinta opção e mais comum é a troca de experiências com os colegas da própria subsidiária por meio de telefonemas, chats, troca de e-mail, e até mesmo, visitas dos especialistas nos outros projetos quando a situação é muito difícil e existe a interferência dos gerentes de projetos.

É importante destacar o corpo técnico responsável pela alimentação dos bancos de dados. São expatriados que já passaram por diversas subsidiárias e estão constantemente em trânsito em busca das *best practices* mundiais. Entretanto, apesar de todo conhecimento sua posição na estrutura, no mesmo nível da gerência de projetos inibe a que os especialistas recorram aos mesmos para os problemas. Esse corpo técnico descreve os casos e alimenta o banco de dados da intranet, ou por vezes, monta tutoriais para a resolução dos problemas.

A subsidiária americana por sua vez tem contato com a vice-presidência e gerência de contas para questões de mercado. Quem muito se comunica com as demais subsidiárias da rede

A relação entre unidade estratégica de negócio, subsidiária e matriz na gestão do conhecimento da corporação multinacional

são os expatriados do corpo técnico que conversam com suas contra partes e levam as informações ao redor do mundo por onde passam.

Empresa 2 - É uma empresa do ramo editorial, subsidiária de uma multinacional norte americana. São várias as unidades de negócio da editora sendo que o foco neste caso é o segmento tributário. A empresa entrou no Brasil em 2000 por meio da aquisição de uma famosa editora nacional.

O foco desse segmento é prestar consultoria para os clientes que assinam o Periódico Editorial. Com a assinatura do periódico os clientes (empresa em geral: grandes e médias) tem acesso às diversas atualizações das leis. É importante salientar que essa assessoria é essencial para as empresas dada o elevado número de novos decretos e MP da legislação tributaria. O assinante, além de ter acesso ao periódico semanal pode ligar e conversar com os consultores técnicos a qualquer momento.

A Unidade tem uma estrutura bem simples: um diretor que cuida dos assuntos editoriais da publicação semanal; gerentes para cada ramo de assunto tributário e os consultores técnicos que escrevem os comentários sobre as leis, ensinam a como aplicar a lei junto a parte contábil da empresa, como fazer os cálculos tributários, fiscais; como organizar as contas conforme os pareceres que vão surgindo, dentre outras atividades. Alguns desses técnicos são empregados da Empresa 2 e outros são terceirizados que prestam seus serviços como *free-lancers*. Esses terceirizados, quase em sua totalidade, já foram empregados da companhia, no entanto, eles abandonaram o regime CLT em pró de exercer outras atividades advindas de seus conhecimentos técnicos na área, tais como, dar cursos de legislação fiscal e tributaria, contabilidade tributária, atividades essas que a editora não fornece.

Da mesma maneira que a Empresa 1, na Empresa 2 os consultores técnicos são os agentes do conhecimento, porém algumas diferenças devem ser ressaltadas. Os consultores não trabalham sobre a mesma base, ou seja, cada um é especialista em um determinado assunto tributário e fiscal e naquelas atualizações que eles vão escrevendo de acordo com as mudanças nas leis. Segundo, os consultores técnicos embora tenham contato com o cliente esse é mais restrito que o contato dos especialistas da Empresa 1. É um trabalho em que a interação cliente e empresa só acontece depois da publicação do periódico, ou seja, não existe uma pressão constante por mudanças demandada pelo cliente. A mudança no dia-a-dia do trabalho ocorre de maneira acentuada, mas proveniente das alterações e decretos de lei, ou seja, quem demanda a mudança é o governo, outra instituição que não o cliente.

Quanto ao conhecimento gerado pelos consultores técnicos, cada um é responsável pelo seu próprio conhecimento não existindo uma troca de conhecimento entre os mesmos. Muitos desses consultores técnicos têm livros publicados (muitas vezes mais que um livro), sendo essa a única forma de conhecimento compartilhado entre eles. O que existe na empresa é uma reunião toda segunda feira pela manhã, em que as pautas semanais são colocadas para cada consultor e uma atualização do trabalho da semana anterior é realizada. Portanto, somente após as publicações dos colegas é que esses consultores técnicos se atualizam em relação ao que foi mudado, isso se ele tem interesse em ler o periódico ou ler a publicação do companheiro. Isto permite que muitos dos consultores técnicos sejam terceirizados e prestem seus serviços de casa.

No que tange a troca de conhecimento com as outras subsidiárias da rede, e mesmo com a matriz percebe-se a inexistência de qualquer relação. A filial brasileira atua de maneira independente das demais filiais e matriz, até mesmo porque, o objeto de análise da unidade, não compartilha do mesmo padrão com o objeto das demais unidades, em cada país é uma especificidade técnica da lei. No que se refere à praticas gerencias essas não são trocadas até

pelo enfoque extremamente técnico da unidade e apático em termos de troca de conhecimento, o que não permite o desenvolvimento das praticas que poderiam ser intercambiadas com as contrapartes.

Empresa 3 - Não é uma empresa multinacional, mas um ramo operacional da multinacional que é chamado de *turn-key*. Devido ser uma nova tendência na estrutura das multinacionais foi reservado um espaço para entender a estrutura dessa organização e sua relação com a gestão do conhecimento.

A principal atividade da Empresa 3 é a prestação de serviços de *back-office*. Exemplos de tarefas de *back-office* incluem departamentos de TI que mantêm os telefones e funcionamento de computadores, contabilidade, e recursos humanos. No caso, a empresa 3 oferece *back-office* para uma multinacional. A Empresa 3 começou a prestar esses serviços para a multinacional a não mais de 5 anos.

Na Unidade da Empresa 3 que presta serviços para a multinacional referenciada, existe uma diretoria de contas e três gerencias, sendo uma de operações, outra de qualidade e a de gestão do conhecimento. Abaixo da gerencia de operações existem os mais diversos técnicos de atendimento, sendo alguns contratados e outros terceirizados, que são responsáveis pela implementação e manutenção dos sistemas na empresa cliente. A gerencia de qualidade detém apenas alguns auditores da qualidade para monitorar as condições dos serviços aos clientes e verificar as causas das possíveis reclamações dos clientes. E a gerencia de gestão do conhecimento é formada por duas pessoas que realizam atividades que são descritas a seguir.

A tarefa da gestão do conhecimento consiste em dois pontos essenciais. Primeiro, esquematizar as rotinas que os técnicos devem efetuar nos clientes. Segundo, formalizar todas as práticas exercidas pelos técnicos para a implantação dos sistemas nos clientes e resolução de problemas no cliente. A primeira tarefa sempre ocorre quando entram novos técnicos, ou novas operações são realizadas nos clientes. A segunda parte está mais atrelada ao trabalho do dia-dia do técnico e com a possibilidade de aproveitar as soluções de eventuais problemas transformando-as em *best-practices* para toda unidade. É uma tarefa rotineira e meio estressante na concepção do pessoal do conhecimento, pois uma vez detectada a nova prática, essa tem que ser passada passo a passo para cada novo técnico e implementada nos sistemas. Além disso, não é uma tarefa fácil de detectar essas praticas, uma vez que, os técnicos estão muito mais interessados em cumprir suas tarefas que compartilhar o conhecimento, ou então, noutra hora aprender novas tarefas para o seu trabalho.

Fora essas atividades a gestão do conhecimento não exerce nenhuma outra atividade de melhoria do contexto para aprendizagem, difusão do conhecimento ou mesmo instalação de intranets e informativos sobre as novas técnicas usadas na empresa. Apesar de na estrutura existir o cargo de gestão do conhecimento, o pessoal reclama, pois a empresa não enxerga as reivindicações do mesmo na tentativa de criar um contexto mais adequado para a troca do conhecimento. A simples formalização das atividades desenvolvidas pelos técnicos, na visão do pessoal do conhecimento é muito restrita para o que eles desejariam com o departamento.

Quanto à relação da unidade com a multinacional, existe uma forte interação no sentido de a empresa atender as demandas da empresa cliente, porém nem a multinacional interfere na maneira da Empresa 3 organizar o trabalho, como o inverso também não é verdadeiro.

5 DISCUSSÃO

Em relação a estrutura da UEN e a gestão do conhecimento percebe-se algumas semelhanças e diferenças significativas em relação as empresas analisadas.

A relação entre unidade estratégica de negócio, subsidiária e matriz na gestão do conhecimento da corporação multinacional

Todas as empresas tinham o seu pessoal operacional (especialista, consultor técnico, ou técnicos de atendimento) como os grandes geradores do conhecimento pela interação que eles tinham com os clientes. Entretanto, essa interação variava conforme a demanda de mudanças operacionais exigida pelo cliente sendo mais radical na Empresa 1 e menos influente na Empresa 2. Se nas Empresas 1 e 3 a força motriz da mudança e da aprendizagem era o cliente, na Empresa 2, embora o cliente final fosse o vetor para a aprendizagem, quem determinava o ritmo da aprendizagem era outra instituição, ou seja, os governos nas diversas esferas de poder.

Na Empresa 1 observa-se que existia um certo contexto para a criação, desenvolvimento e difusão do conhecimento, sendo que a estrutura informal e espontânea era muito mais usada, que a estrutura deliberada. Das diversas opções que os especialistas tinham para acessar e trocar conhecimento a principal alternativa era a conversa pessoal com algum colega do mesmo escalão. Não eram tão usados nem a tecnologia da informação, nem os técnicos expatriados. Estes últimos percebe-se claramente devido a uma posição incorreta dos mesmos na estrutura organizacional, colocados num nível superior que os especialistas, sendo vistos muito mais como controladores que agentes para a socialização do conhecimento.

Na empresa 2 praticamente o que existe é a aprendizagem individual de consultor que somente é externalizada, quando o consultor desenvolve sua publicação periódica ou por meio de um livro. Em outras palavras, a troca de conhecimento acontece, sobretudo, por meio do conhecimento explícito, da codificação desse conhecimento que pode ser então disseminado por meio da TI (periódico semanal) e por meio de manuais (livros). Não existe nenhuma interação de troca de conhecimento entre os consultores a não ser reuniões semanais que servem muito mais para a atualização do conhecimento. Dessa maneira, a tendência que a empresa vem sofrendo de terceirização de seus consultores técnicos é uma alteração que não influencia em nada no seu processo de geração e desenvolvimento do conhecimento.

A Empresa 3 foi a única das empresas estudadas que apresentou um departamento de gestão do conhecimento. Da mesma maneira que na Empresa 1 a criação do conhecimento demanda do cliente. Só que diferentemente da Empresa 1 quem era responsável por achar as *best practices*, descrever suas rotinas, explicitá-las e promover a transferência desse conhecimento é a estrutura de gestão do conhecimento. Embora pareça uma estrutura ideal dois pontos prejudicavam esse trabalho da estrutura de gestão do conhecimento: a falta de um ambiente propício e de reconhecimento. O contexto adequado para os técnicos de atendimento trocar suas experiências com a estrutura não existia, tanto no sentido de eles relatarem suas práticas, quanto no sentido de aprender novas práticas. A orientação da empresa voltada para a performance junto ao cliente não liberava tempo para que os técnicos compartilhassem de boa vontade o conhecimento com à área responsável e nem que eles estivessem pré-dispostos a aceitar as novas práticas, uma vez que, essas embora pudessem melhorar o trabalho no longo prazo afetariam no curto prazo devido as alterações na rotina do trabalho junto ao cliente e todo período de aprendizagem até a plena capacidade operacional naquela técnica. Por sua vez, a estrutura de gestão do conhecimento não recebia do escalão estratégico o devido reconhecimento de sua função. Na verdade a estrutura era muito mais encarada como um departamento de descrição de rotinas e explicitação das práticas e disseminação dessas por meio de treinamentos aos funcionários. Não eram atendidas requisições que o departamento fazia junto ao escalão estratégico em pró de criar um contexto mais adequado para a transferência do conhecimento, tais como mudanças no sistema de avaliação da performance incentivando o compartilhamento das práticas e mesmo a criação de reuniões e espaços para a troca do conhecimento de forma tácita.

Na Empresa 1 observa-se dentre as empresas estudadas, a estrutura mais propícia para a transferência de conhecimento da subsidiária para as contra-partes estrangeiras. A presença de expatriados, a criação de sistemas tecnológicos de suporte global tal como o banco de casos e os cursos on-line; e a presença de um quase centro de excelência focalizado permite com que as práticas apreendidas no Brasil possam ser disseminadas para outras localidades. Entretanto alguns pontos poderiam incrementar essa disseminação tal como a comunicação mais direta e fluente do corpo técnico local; uma abrangência maior da relação dos gerentes de projetos no a matriz, que deixe de abordar somente questões de mercado, para abordar questões de transferência e relatos das práticas desenvolvidas; e, sobretudo, uma comunicação mais freqüente entre os especialistas e suas contrapartes no estrangeiro o que poderia criar um contexto de troca de conhecimento multinacional e instantâneo.

A Empresa 2 devido a orientação exclusivamente nacional da UEN's estratégica nem aproveita o conhecimento adquirido em outras unidades estrangeiras, como, também, não compartilha o seu conhecimento com as demais. A unidade passa a ser apenas uma carteira do portfólio da corporação que pode ser abandonada a qualquer momento causando conseqüências negativas para a nação que a abrigou, tal como a perda de empresa e a quebra de uma cadeia produtiva. Quando o ideal seria que a unidade fosse considerada uma filial de relevância estratégica capaz de contribuir para o valor adicionado da corporação por meio da criação de conhecimentos e transferência desses para a rede corporativa.

Finalmente a Empresa 3 que não é uma subsidiária, mas uma operação *turnkey* da multinacional apresenta uma situação muito preocupante caso a tendência da configuração estrutural dessas corporações apontar cada vez mais para a utilização desses arranjos. Como a Empresa 3 não é uma filial, mas um braço da multinacional percebe-se que todo conhecimento criado nessa empresa não fazia a menor relevância para a corporação multinacional, tanto é que não se evidenciou nenhuma tentativa de troca e transferência do conhecimento. Isso se configura uma condição preocupante para a corporação, pois a atenção não dedicada a operação *turnkey* não permite que o conhecimento seja adquirido pela rede e talvez utilizado em outras unidades em que o uso de tal prática seria benéfico para o incremento das operações estrangeiras. Da mesma forma para a nação, enquanto as operações *turnkey* elevam a possibilidade de investimento no mercado nacional, esse aporte de recursos pode ser considerado um aporte pouco nobre, pois o foco não é a inovação e evolução da operação estrangeira, mas pelo contrário, o foco é concentrar toda operação que não agrega valor adicionado no país estrangeiro.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo investigou como a estrutura organizacional influencia na gestão do conhecimento das empresas multinacionais. Partiu-se do pressuposto de que quando se trata das empresas multinacionais é necessário se ater não somente a estrutura das unidades estratégicas da subsidiária, mas também, da estrutura da corporação multinacional que envolve a relação entre subsidiárias e entre matriz e subsidiária.

Os casos relatados permitem que inferências interessantes sejam levantadas. Um ponto a ressaltar é que por vezes a estrutura adequada da UEN pode não capacitar a transferência do conhecimento na multinacional, como outras vezes uma boa relação matriz e subsidiárias não consolida a transferência do conhecimento adequada devido a falhas estruturais da UEN. Outro ponto interessante é que uma estrutura com a presença formal da gestão do conhecimento nem

A relação entre unidade estratégica de negócio, subsidiária e matriz na gestão do conhecimento da corporação multinacional

sempre é mais adequada, que aquela em que o contexto para a gestão do conhecimento foi criado por meio de práticas esporádicas e outros arranjos estruturais.

Finalmente resta ressaltar as limitações do estudo. Apesar de o foco ser empresas da mesma natureza – orientadas para projetos – e de setores diferentes, o estudo de caso sempre esbarra na questão da generalização de suas inferências, o que demandaria que tal questão relacionada à estrutura e gestão do conhecimento em empresas multinacionais fosse aprofundada por meio de *surveys* que possam operacionalizar numa escala maior e mais diversificada de empresas às variáveis aqui investigadas.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, M. T. *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia*. São Paulo: Saraiva, 2002.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Stillwater, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARTLETT, C. Building and managing the transnational: the new organizational challenge. In: PORTER, M. E. *Competition in global industries*. Boston: Harvard Business School, 1986.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. *Transnational management*. 2nd ed. Boston: McGraw-Hill, 1998.

BIRKINSHAW, J. Making sense of knowledge management. *Ivey Business Journal*. Toronto, p. 32-36, March-April, 2001.

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

BIRKINSHAW, J.; HOOD, N.; JONSSON, S. Building firm-specific advantages in multinational corporations: the role of subsidiary initiative. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 19, n. 3, p. 221-241, 1998.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Business research methods*. New York: McGraw-Hill, 1995.

D'CRUZ, J. Strategic management of subsidiaries. In: ETERMAD, H.; DULUDE, L. S. (Eds.). *Managing the multinational subsidiary: response to environmental changes and to host nation R&D policies*. London: Croom Helm, 1986.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

DUGUID, P.; BROWN, J. S. Estrutura e espontaneidade: conhecimento e organização. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (Org.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. *Academy of Management Review*, Ohio, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. p. 133-146.

FROST, T.S. The geographic sources of foreign subsidiaries innovations. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 22, n. 2, p. 101-123, 2001.

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

GORDON, J. R. *A diagnostic approach to organizational behavior*. Boston: Allyn & Bacon, 2001.

GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. *Global dominance: transforming global presence into global competitive advantage*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, New York, v. 77, n. 2, p. 106-116, 1999.

HEDLUND, G. The hypermodern MNC: a heterarchy? *Human Resource Management*, Ann Arbor, v. 25, p. 9-36, 1986.

JARILLO, J. C.; MARTINEZ, J. L. Different roles for subsidiaries: the cases of multinational corporations in Spain. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 11, n. 7, p. 501-512, 1990.

KOGUT, B. Designing global strategies: comparative and competitive value-added chains. *Sloan Management Review*, Cambridge, v. 26, n. 4, p. 15-28, 1985.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, Linticum, v. 3, n. 3, p. 383-397, 1992.

KROG, G.; ICHIGO, K.; NONAKA. *Facilitando a criação o conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

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

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Harvard University, 1982.

A relação entre unidade estratégica de negócio, subsidiária e matriz na gestão do conhecimento da corporação multinacional

NOHRIA, N.; GHOSHAL, S. *The differentiated network: organizing multinational corporations for value creation*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O'DONNELL, S. W. Managing foreign subsidiaries: agents of headquarters, or an interdependent network? *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 21, n. 5, p. 525-548, 2000.

OLIVEIRA JUNIOR, M. M. Core competences and the knowledge of the firm. In: HITT, M. A. et al (Eds.). *Dynamic strategic resources: development, diffusion and integration*. West Sussex: John Wiley & Sons, 1999. p. 17-42.

PORTER, M. E. Competition in global industries: a conceptual framework. In: _____. *Competition in global industries*. Boston: Harvard Business School, 1986.

ROTH, K.; MORRISSON, A. Implementing global strategy: characteristics of global subsidiary mandates. *Journal of International Business Studies*, Cleveland, v. 23, n. 4, p. 715-736, 1992.

RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A. Subsidiary specific advantages in multinational enterprises. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 22, n. 3, p. 237-250, 2001.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. Chichester, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

VERNON, R. International investments and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, Cambridge, v. 80, n. 2, p. 190-207, 1966.

YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. Newbury Park: Sage, 1989.

YIP, G. S. Global strategy...in a world of nations? *Sloan Management Review*, Cambridge, v. 31, n. 1, p. 29-41, 1998

THE RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC BUSINESS UNITS, SUBSIDIARY AND HEADQUARTER IN THE KNOWLEDGE MANAGEMENT OF THE MULTINATIONAL CORPORATION

Abstract

The main objective of the paper is analysis the structure of the strategic business units (SBUs) of foreign subsidiaries in order to discover if they are fit to knowledge creation and dissemination to other subsidiaries and headquarter. Some international studies already discussed the subject, but the focus was the whole subsidiary and it was not the SBUs. This different approach shows the paper relevance and newness. It was researched thee companies: two foreign subsidiaries and one offshore operation. The results show some considerations to

academic literature. The SBUs focus show that the relationship between headquarter and subsidiary is not the positive to the knowledge transference in all moments. The organizational structure troubles are the reason of this lack in the knowledge transference. In other way, alternative structures like offshore operations.

Keywords: Knowledge management; Multinationals; Foreign subsidiaries.

Data do recebimento do artigo: 29/11/2006

Data do aceite de publicação: 11/01/2007