



**Centros de Excelência em Empresas Globais:
Um Estudo de Caso para Avaliar a Percepção de Benefícios sob a Ótica dos
Gestores**

Msc. Renato Gama Carregosa (PUC)
Esp. Bernard Mothé Mattos (USU)

RESUMO

A fim de obter vantagens competitivas, empresas multinacionais buscam desenvolver e aperfeiçoar suas estruturas organizacionais. Através das subsidiárias, centros de excelência são criados com a intenção de unificar e concentrar determinada atividade que antes estava distribuída em diversos departamentos. A implementação desta unidade é feita com a intenção de gerar ganhos para a companhia. Portanto, este estudo tem como principal objetivo analisar quais benefícios um centro de excelência traz a uma multinacional sob a ótica dos gestores.

Palavras-Chave Centros de excelência. Globalização. Gestão de Processos. Padronização.

ABSTRACT

In order to gain competitive advantages, multinational companies seeking to develop and improve their organizational structures. Through subsidiaries, centers of excellence are created with the intention to unify and concentrate certain activity that was previously distributed in various departments. The implementation of this unit is made with the intention of generating profits for the company. Therefore, this study is meant to examine what benefits a center of excellence brings a multinational from the perspective of managers.

KEY-WORDS Centers of excellence. Globalization. Process Management. Standardization.

1 INTRODUÇÃO

A globalização tem como principal característica a troca de bens e serviços entre pessoas e países. Este processo afeta todas as áreas da sociedade, principalmente por meio da comunicação, do comércio internacional e da liberdade de movimentação (MICHALET, 2003).

Dito em termos mais simples, a globalização denota a escala crescente, a magnitude progressiva, a aceleração e o aprofundamento do impacto dos fluxos e padrões inter-regionais de interação social. Refere-se a uma mudança ou transformação na escala da organização social que liga comunidades distantes e amplia o alcance das relações de poder nas grandes regiões e continentes do mundo (HELD e MCGREW, 2001).

Este cenário mundial proporciona facilidades para empresas que comecem com negócios locais possam, posteriormente, ter a ambição de se internacionalizar e atingir novos clientes em mercados de outros países. As empresas multinacionais, de um modo geral, crescem na esfera nacional inicialmente e, mais à frente, na internacional através da entrada no mercado global. Este movimento já foi muito mais hostil para novas empresas do que é atualmente,

pois o advento da tecnologia globalizada tem impulsionado empresas a criar conhecimento de alcance global (ROCHA e ALMEIDA, 2006).

Devido ao aumento da competitividade no cenário econômico, as empresas passam a buscar maior eficiência para atuar frente à concorrência. É nesse contexto que começam a criar estruturas de alto desempenho operacional em suas subsidiárias para que sejam realizadas tarefas que proporcionem um ganho de produção, custo e eficiência para a organização global. A partir dessas operações locais, surge o conceito de centros de excelência em companhias globais. Centros de excelência são unidades organizacionais possuidoras de um conjunto de capacidades facilmente reconhecidas pela corporação como importante fonte de criação de valor, uma vez que podem ser aproveitadas e/ou transferidas para outras partes da corporação. (FROST, BIRKINSHAW, ENSIGN, 2002).

Segundo Moore (2001), um centro de excelência representa a melhor prática ou a unidade líder na formação de conhecimento distintivo de determinada atividade dentro da multinacional, que por sua vez tem a responsabilidade de fazer com que o conhecimento esteja disponível para todas as partes da organização. Desse modo, deve ser reconhecido por ser excelente no que faz assim como ser um exemplo de unidade de negócios dentro da multinacional. O centro possui competências diferenciadas e altamente padronizadas e qualificadas, o que reflete uma imagem de referência dentro dos departamentos da organização.

Sua implementação é feita após o desenvolvimento de um estudo de viabilidade, seguido de uma forte gestão para atender os padrões e premissas que um centro de excelência exige.

Desta forma, centros de excelência que buscam agregar valor e conhecimento não apenas na esfera local, mas para outras partes da empresa podem destacar-se e assumir papéis estratégicos que contribuam significativamente para atingir os objetivos globais da corporação.

A partir do que a literatura afirma sobre vantagens de um centro de excelência, surge uma questão que origina a pesquisa: Quais são os benefícios que centros de excelência proporcionam a empresas globalizadas sob a ótica dos seus gestores?

Levando em consideração o modelo de centro de excelência da empresa estudada, o trabalho tem como objetivo descrever e analisar como funciona esse tipo de estrutura elaborando uma consideração final sobre os benefícios que a estrutura fornece para os objetivos globais da empresa na ótica dos gestores.

Nesse contexto as hipóteses a serem testadas são:

-
- (i) Centros de excelência são unidades onde existe um padrão excelente de processos?
 - (ii) Centros de excelência contribuem para os objetivos globais da empresa?
 - (iii) Centros de excelência são importantes para a retenção de conhecimento para a companhia?

Nesta pesquisa é realizado um estudo do caso de um centro de excelência aplicado a uma empresa multinacional de tecnologia de informação consolidada no mercado há mais de 100 anos, mais especificamente na área de incentivos, alocada na subsidiária do Rio de Janeiro. Este centro é responsável pelo pagamento da renda variável dos vendedores da empresa em toda a América Latina, Estados Unidos da América e Canadá.

O estudo pretende descrever especificamente como esse tipo de centro funciona, quais são seus processos, como este é enquadrado na estrutura da organização no sentido estratégico e como é desenvolvido o relacionamento entre o centro e as unidades que recebem o serviço prestado.

O artigo encontra-se dividido em cinco seções, incluindo esta introdução, que contextualiza o estudo e apresenta o problema, as hipóteses e o objetivo. A seção 2 apresenta o referencial teórico utilizado na realização do estudo.

Na seção 2 apresentam-se importantes conceitos de centros de excelência, gestão do conhecimento e gestão de processos, que motivaram a presente pesquisa.

A seção 3 apresenta e discute os aspectos metodológicos utilizados no estudo. A seção 4 encontra-se a apresentação e análise dos resultados obtidos. Por fim, a seção 5 refere-se à conclusão do estudo, seguida das referências utilizadas no texto.

2REFERENCIAL TEÓRICO

O atual cenário econômico é configurado por uma economia cada vez mais globalizada, onde as fronteiras e barreiras entre os países são cada vez menores e, neste processo de integração de negócios e conhecimentos, as organizações globais e as empresas internacionais ganham cada vez mais força (CHIAVENATO, 2003).

A velocidade das mudanças e os desafios do mundo globalizado estão conduzindo a um sentido de emergência quanto ao ajustamento e à adaptabilidade das organizações, como condição para que sobrevivam no novo ambiente de negócios. Desde que o enfoque sistêmico substituiu os princípios universais clássicos e cartesianos em que se basearam as anteriores

teorias administrativas, está havendo uma nova abordagem e uma nova visão do futuro das organizações (CHIAVENATO, 2003).

Segundo Santos (2006), a globalização atual não se restringe mais ao desafio de internacionalização e penetração em novos mercados, mas contempla uma corrida para aprender com o mundo. Isto é, existe conhecimento disperso pelo mundo, inexplorado pelas empresas, mas o modelo tradicional utilizado consiste em replicar apenas uma projeção do que foi aprendido com o mercado de origem e com a matriz.

Nesse panorama, a globalização constitui uma das mais poderosas e difusas influências sobre as empresas, em busca de melhores resultados, se adaptam a nova era da tecnologia e buscam desenvolver estruturas adequadas que gerem maior vantagem competitiva para a organização. Assim, percebe-se que desenvolver estruturas organizacionais que proporcionem maior eficácia na gestão e na produtividade torna-se essencial para competir no ambiente global contemporâneo.

A produção e comercialização de produtos e serviços são feitas em nível mundial, em um incrível e dinâmico sistema de trocas e intercâmbios. O crescimento e a abrangência das organizações, o desenvolvimento da tecnologia de informação, a sofisticação dos meios de transportes são os elementos básicos que fazem com que se procure mapear e localizar os lugares do mundo onde se possam extrair maiores vantagens competitivas de produção, custo, localização, distribuição e comercialização de produtos e serviços. Cada país contribui com o componente que puder fazer melhor e mais barato do que os outros países (CHIAVENATO, 2003).

As organizações multinacionais criaram um sistema integrado de negócios, matriz e filiais que trabalham em estreita aliança e cooperação entre si, a possibilidade que as multinacionais têm de transferirem capital, tecnologia e pessoas entre os países onde estão instaladas faz com que as mesmas consigam reduzir seus custos de produção. A multinacional é geralmente controlada por uma única autoridade administrativa que toma as decisões estratégicas relacionadas com todas as afiliadas. Embora algumas matrizes sejam binacionais, existe certa centralização administrativa para manter a integração mundial e maximização do lucro da organização como um todo (CHIAVENATO, 2003).

Portanto, ao perceber vantagens competitivas em determinados países fora do âmbito da matriz, as multinacionais buscam transmitir o conhecimento nacional para a subsidiária em questão tentando alinhar com suas particularidades locais e com os objetivos e interesses globais da organização.

A maioria das multinacionais ainda está enraizada no conceito de que o conhecimento nacional da matriz deve ser transferido e adaptado para as subsidiárias. A estratégia tradicional de internacionalização consiste no processo de adaptação da estratégia de negócio nacional da matriz aos vários países nos quais a empresa se expande. Neste sentido, o modelo tradicional pressupõe que uma empresa seja nacional e só depois se torne internacional.

Uma empresa, mesmo com uma gestão central efetiva e operações locais flexíveis, pode ter problemas em alcançar o sucesso se a localização dos recursos para responder às oportunidades e ameaças não permitir a utilização dos mesmos, isto é, faz-se necessário também identificar os recursos estratégicos, competências e tecnologias críticas e integrá-los de forma a extrair o potencial de cada parte do mundo. Por isso, as empresas são levadas a desenvolver habilidades de gerenciar conhecimento entre fronteiras nacionais para alcançar integração global, alavancando capacidades locais e centrais (BARTLETT e GOSHAL, 2006).

Segundo Santos (2006), as empresas nacionais que ainda buscam se internacionalizar através da estratégia tradicional, que utiliza as vantagens da empresa-mãe, devem se lembrar de que as multinacionais já consolidadas que passaram pelo mesmo processo possuem duas características: a força competitiva internacional resultante da liderança no e do país de origem; e adoção de um processo ordenado e sequencial de adaptação da estratégia de negócio nacional aos vários países nos quais entra.

Sendo assim, em um modelo ideal, as subsidiárias da matriz devem ser fortes e sustentáveis localmente e em seguida, agir de modo a fortalecer globalmente, podendo contribuir, por exemplo, com unidades especializadas ou centros de excelência que desempenham atividades que gerem vantagens competitivas a organização.

Neste sistema de unidades organizacionais independentes, as organizações se estruturam sobre formações autônomas e autossuficientes de negócios, cada qual atuando como um centro de negócios, cada qual atuando como um centro de lucro específico, com metas e resultados a alcançar. Para que isso aconteça, torna-se necessário um sistema de informação que proporcione a integração do todo organizacional (CHIAVENATO, 2003).

É relevante destacar que uma estrutura organizacional independente com boa integração de sistema de informação pode se auto sustentar gerando produtividade para a empresa como um todo. Nesse sentido, um centro de negócios local deve ter sua gestão traçada por metas e objetivos específicos que irão contribuir para o alcance dos objetivos macros da organização.

2.1 Centros de excelência

Junior e Borini (2006) definem relevância estratégica de uma subsidiária como a competência em criar inovações facilmente transferíveis e utilizáveis em outras unidades e na matriz, gerando vantagem competitiva para a multinacional. A construção de tal competência advém da busca de novas oportunidades pela subsidiária tanto no mercado local quanto global e/ou dentro da própria multinacional; da busca de uma construção de competência sustentável e duradoura; e do próprio reconhecimento da matriz que delega responsabilidade estratégica para a subsidiária que possui potencial de agregar valor e contribuir para a competitividade global da empresa.

Junior e Borini (2006) destacam que esse processo de desenvolvimento de relevância estratégica é restrito às poucas subsidiárias que realmente apresentam iniciativas de inovação e transferência de conhecimento. O número reduzido de subsidiárias com tal relevância explica-se pela falta de incentivo da própria matriz corporativa ou mesmo pela falta de habilidade e capacidade das subsidiárias liderarem tais processos.

Holm e Perdersen (2000) apresentam o dilema dos centros de excelência como o desafio de combinar recursos e conhecimento desenvolvido pela estrutura para todas as unidades da multinacional e, ao mesmo tempo, ter um papel central dentro da multinacional como parte da rede de subsidiárias inspirando ou compartilhando o conhecimento entre as outras subsidiárias. A sustentabilidade do papel de um centro de excelência é desafiante, uma vez que o conhecimento compartilhado pode capacitar outras unidades a ponto de que a subsidiária perca a referência como centro de excelência. Neste caso, a subsidiária deve levar em consideração a extensão do limite de capacidade de transferência de conhecimento, ou seja, medir o risco de estar apta ou não a distribuir os recursos no momento certo e com as melhorias necessárias que permitam a sustentabilidade do centro de excelência.

Um centro de excelência é uma unidade de uma subsidiária que desenvolveu uma competência distintiva e especializada em uma ou mais atividades que também fazem parte das ocupações de outras unidades da multinacional (HOLM e PERDERSEN, 2000).

A disseminação do conhecimento dentro de um centro de excelência gera uma autonomia para a unidade, possibilitando uma maior possibilidade de sustentabilidade e relevância dentro da organização. Portanto, um centro de excelência é constituído por um grupo de pessoas que trabalham para promover a colaboração e aplicação das melhores práticas possíveis na organização.

Resumindo, um centro de excelência deve apresentar duas características: ser excelente no que faz e ser um centro de criação, aprimoramento e disseminação de conhecimento distintivo a ser replicado em outras unidades da empresa (HOLM e PERDESEN, 2000).

Apesar de ter sua gestão focada na qualidade e na excelência, um centro de excelência enfrenta desafios para sua sustentação, segundo Holm e Pedersen (2000), o primeiro compreende as dificuldades na transferência de conhecimento, considerando as especificidades do contexto em que o mesmo é gerado. Nesse sentido, é importante ressaltar que esse processo envolve alguns desafios tais como a motivação em transferir e receber o conhecimento e a dificuldade de transmitir conhecimento tácito. O próprio desenvolvimento do conhecimento distintivo está ligado muitas vezes a fatores contextuais, o que dificulta a transferência do mesmo mais à frente.

Segundo Holm e Pedersen (2000), quanto mais específico o conhecimento em relação ao contexto de uma subsidiária, mais difícil sua aplicação para outra unidade da multinacional. Para lidar com esse primeiro dilema algumas multinacionais incentivam a padronização do conhecimento na medida do possível e o desenvolvimento de uma rede de relacionamentos informal entre as subsidiárias, permitindo o aprendizado e troca de conhecimento constantemente.

Múltiplos centros de excelência podem coexistir dentro de uma subsidiária, o que implica que uma subsidiária não é sinônimo de um centro de excelência em particular, e que a mesma pode possuir outras atividades e capacidades desenvolvidas (HASS, 2008).

Outro dilema apresentado por Holm e Pedersen (2000) é a questão da sustentabilidade do centro de excelência. Não basta ter uma competência diferenciadora, é necessário exercer influência sobre outras subsidiárias e possuir competências que criem dependência para elas. O que é transferido para outras unidades não é a competência, mas algumas aplicações da mesma na forma de soluções que possam contribuir para outras partes da corporação.

No entanto, o desenvolvimento de competências diferenciadoras dependentes do contexto e o envolvimento nas atividades de transferência de conhecimento consomem tempo e recursos. O segundo dilema ocorre justamente na extensão em que se decide dedicar recursos para transferência do conhecimento e para a criação do mesmo. Um centro de excelência que se engaje apenas na transferência de conhecimento acaba perdendo com o tempo a sua posição estratégica como centro de excelência, pois não desenvolve a competência distintiva deixando assim de ser referência. A sustentabilidade de um centro de excelência pode ser descrita como

um problema de melhoria contínua da competência distintiva e continuidade do uso da mesma por outras unidades da multinacional (HOLM e PERDERSEN, 2000).

Portanto, um centro de excelência pode ser classificado como um grupo que compartilha os mesmos conhecimentos e habilidades para trabalharem em conjunto a fim de atingirem objetivos em comum específicos. As funções de suporte global devem utilizar os centros de excelência para conduzir economias de escala, implementando habilidades horizontais na empresa a fim de gerarem vantagens competitivas através desta estrutura organizacional para a matriz.

2.2 Gestão do conhecimento

O conhecimento é criado e modificado pelas pessoas e é obtido por meio da interação social, estudo, trabalho e lazer. Assim, as organizações bem-sucedidas são aquelas que sabem conquistar e motivar as pessoas de modo que estas aprendam e apliquem seus conhecimentos na solução dos problemas e na busca da inovação rumo a excelência (CHIAVENATO, 2003). Gestão do conhecimento é um processo integrado destinado a criar, organizar, disseminar e intensificar o conhecimento para melhorar o desempenho global da organização. Para tanto, não é qualquer conhecimento que interessa, mas se trata de decidir qual é o conhecimento crítico que importa realmente à organização. A organização bem-sucedida é aquela que consegue aplicar e rentabilizar seu conhecimento (CHIAVENATO, 2003).

Segundo Polanyi (1966), entretanto, o conhecimento não é adquirido de uma forma única e pode ser classificado em diferentes tipos. O conhecimento tácito é aquele adquirido através das experiências de vida de cada indivíduo, sendo pessoal, específico e mais difícil de ser comunicado. Estes conhecimentos são inerentes à habilidade de cada pessoa. O conhecimento explícito por sua vez, caracteriza-se pela formalidade, principalmente por registros em bancos de dados ou publicações, ou seja, são mais fáceis de serem transmitidos.

A chamada gestão do conhecimento é definida por Birkinshaw (2001) como o conjunto de técnicas e práticas de gestão que facilitam a dispersão do conhecimento dentro de uma organização. Neste sentido, Chini (2004) destaca que um pré-requisito para a gestão do conhecimento é a identificação da fonte, especificamente se a mesma é interna ou externa à organização. Isso permite identificar em que extensão o conhecimento pode ser transferido para o resto da organização. Quando a fonte é interna à organização, o conhecimento é mais facilmente transferido e adaptado para outras unidades da empresa enquanto que quando a fonte é externa, como por exemplo, o conhecimento oriundo da prática de um cliente, a

transferência do mesmo é mais delicada e devem-se levar em conta as adaptações necessárias devido à cultura e especificidades do ambiente para o qual se pretende aplicar o conhecimento.

O conhecimento tácito é aquele conhecimento não verbalizado, intuitivo, que depende da experiência individual pessoal, incluindo até crenças e emoções. No ambiente organizacional pode ser encontrado entrelaçado na rotina. É diferente do conhecimento explícito que pode ser sistematicamente codificado por números ou palavras e é facilmente transferível (CHINI, 2004). Para Chini (2004) cada conhecimento é formado tanto por uma parte tácita quanto por uma parte explícita. O conhecimento tácito, então, pode ser articulado de forma a gerar valor para as empresas. As empresas percebem o conhecimento como um ativo que deve ser gerido de forma a contribuir para o sucesso da empresa.

Para American Productivity & Quality Center (2003) o conhecimento explícito pode ser traduzido como informação ou conhecimento codificado na forma de documentos, especificações de design, *reports* de projetos, manuais, banco de dados e documentos similares baseados na experiência. O conhecimento tácito, diferentemente, é aquele que está na cabeça das pessoas sem codificação. Algumas vezes este tipo de conhecimento pode ser articulado e explicitamente documentado

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), um modelo padrão de gestão do conhecimento deve incentivar o conhecimento tácito e transformá-lo em conhecimento explícito, conforme ilustrado abaixo:

Figura Erro! Apenas o documento principal..1 **Conhecimento tácito para conhecimento explícito**



Conforme demonstrado na tabela acima, a socialização é definida pela troca do conhecimento tácito sem a codificação do mesmo durante o processo de transferência.

Já a externalização é definida pela codificação do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

A combinação é definida pela fase na qual o conhecimento explícito é combinado de modo a criar conhecimento transferível de uma pessoa para outra através de publicações em textos.

A internalização é definida pela fase na qual o conhecimento tácito transformado em explícito já faz parte da rotina do receptor de tal forma que é novamente utilizado de maneira tácita.

A vantagem competitiva de uma empresa contempla duas dimensões: o valor criado para os consumidores e a habilidade de diferenciação dos demais concorrentes.

Uma boa gestão do conhecimento permite que as subsidiárias sejam mais eficientes e eficazes capacitando os funcionários a compartilhar o que eles sabem e aprender com outras pessoas. Quando as pessoas pensam na palavra inovação, geralmente pensam em uma ideia que ninguém teve, algo novo e surpreendente. No entanto, a maioria das inovações nada mais é do que uma combinação de conhecimentos já existentes. Inovação pode também ser definida como um processo ou produto, novo ou modificado, que, quando colocado no mercado, aumenta o desempenho e produtividade da organização (AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTER (APQC), 2003).

2.3 Gestão de processos

As organizações, como integram o conhecimento ao trabalho e o trabalho ao desempenho, bem como a maneira como integram processos sistêmicos intra-organizacionalmente e interorganizações, são áreas de grande carência e oportunidades inovadoras. A inovação como

um conceito econômico e social não se limita apenas às empresas, está presente nas organizações em geral, na forma de estrutura flexível e tem propensão a aceitar mudanças e novidades como norma em seu dia-a-dia. As empresas ao se estruturarem internamente devem atentar para os aspectos relativos ao porte da organização e aos diferentes graus de complexidade de suas atividades (TAKESHY TACHIZAWA e OSWALDO SCAICO, 2006). Kiliminnik (1997) mostra que as mudanças que estão ocorrendo atualmente nas organizações têm promovido uma reorganização estrutural, por meio do achatamento das estruturas hierárquicas através da organização por processo (unidades de negócios), terceirização de parte de suas atividades (focalização no negócio). Estas mudanças, por sua vez, alteram a natureza do trabalho e demandam um novo padrão de desenvolvimento profissional. Nesse quadro, as práticas organizacionais e gerenciais são um fator central para a competitividade das organizações. Os ganhos resultantes das disputas entre as organizações podem ser medidos mediante redução de custos e também por seus efeitos qualitativos, como rapidez, flexibilidade e confiabilidade da produção (World Investment Report, 1995). Evidentemente, a qualidade do capital humano, especialmente do corpo gerencial das organizações, é um fator chave nessa questão.

Segundo Idalberto Chiavenato (2003), Um processo é a transformação de um conjunto de entradas – como atividades, tarefas, métodos e operações – em saídas que satisfaçam as necessidades e expectativas do cliente, na forma de resultados, como produtos, informação, ou serviços.

Hall (1982) define processo como uma série de atividades e tarefas lógicas e sequencialmente inter-relacionadas, organizadas com a finalidade de produzir resultados específicos para realização de uma meta, caracterizando-se por entradas mensuráveis, valor agregado e saídas mensuráveis.

A gestão por processos coordena todas as tarefas e atividades inerentes aos processos sob gestão da área de domínio delimitada como hierarquicamente vinculada a cada gerência de serviços definida. Tal definição tem como ponto de partida a delimitação de todos os processos feita a partir da aplicação da metodologia de padronização de processos, em suas fases de mapeamento global dos processos através de macrofluxograma e decorrente identificação dos processos-chave da organização (TAKESHY TACHIZAWA e OSWALDO SCAICO, 2006).

Estrutura por processos – Esta recomendação se apóia, ainda, no princípio de alargamento das atividades – *empowerment* – cuja característica é considerar que quem melhor entende uma tarefa é quem a executa, portanto, dar autonomia de decisão aos empregados é fundamental.

Por célula, entende-se o sistema que reúne grupos de empregados responsáveis pela produção de serviços, com autonomia de decisão e onde cada funcionário conhece todos os tipos de operação de sua célula.

Esta definição explicitando a necessidade de mensuração, insere os indicadores como uma importante ferramenta para monitoramento do desempenho e dos resultados dos processos. Estes indicadores são estabelecidos para itens de verificação relacionados aos fatores críticos de sucesso, que são os aspectos que afetam a eficiência do processo e para itens de controle estabelecidos em função dos requisitos e critérios de qualidade exigidos.

3METODOLOGIA

Foi utilizada como base a taxonomia apresentada por Vergara (2000), que classifica a pesquisa em relação a dois aspectos, os meios e os fins.

Em primeiro momento, quanto aos meios, fez-se uso de uma pesquisa bibliográfica a fim de elaborar o referencial teórico do estudo. Foram utilizados materiais publicados referentes ao tema e materiais de fonte interna da empresa estudada disponível em sua *intranet*. Sendo assim, tais materiais foram de suma relevância ao longo do processo de investigação.

Em segundo momento, quanto aos fins, foi realizada uma pesquisa descritiva para analisar o estudo de caso. De acordo com Gil (2008), as pesquisas descritivas possuem como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência. Sendo assim, sua escolha deve-se ao fato de o método conseguir expor características das unidades que possuem um centro de excelência, obtendo os dados desejados para análise do estudo de caso.

3.1Universo e Amostra

O universo escolhido para a pesquisa foi o de centros de excelência em empresas globais. A amostra escolhida foi o centro de excelência de uma empresa multinacional responsável pelo pagamento da renda variável dos vendedores da América Latina, Estados Unidos da América e Canadá, localizada no Rio de Janeiro.

A amostra foi definida por um método não probabilístico de acessibilidade em função de o autor do estudo trabalhar no centro de excelência onde a pesquisa foi aplicada.

3.2 Seleção dos Sujeitos

Foram selecionados três relevantes funcionários do centro de excelência que trabalham na unidade desde sua implementação. Os mesmos são gerentes do centro com no mínimo cinco anos de atuação. Cada gestor é responsável por atender vendedores de uma determinada linha de negócios da empresa (serviços, software e hardware).

Apesar de a amostra ser consideravelmente pequena, a relevância das respostas obtidas pelos respondentes torna-se de grande importância para a análise final do estudo.

Houve dedicação por parte dos respondentes e prontas disponibilidades para participar das entrevistas, o que contribuiu significativamente para esta pesquisa.

3.3 Coleta de Dados

O instrumento definido foi uma pesquisa semi-estruturada, a fim de coletar informações sobre o estudo da forma mais abrangente possível.

As entrevistas foram gravadas com a permissão dos entrevistados e transcritas pelo autor da pesquisa. Os entrevistados receberam a transcrição das entrevistas para fazer alguma alteração caso julgassem necessário. Os entrevistados ainda foram encorajados a se expressarem livremente com informações que os mesmos julgassem pertinentes a pesquisa e que não estivessem indicadas nas questões.

Durante a pesquisa, ocorreram conversas fora do roteiro que agregaram valor para o autor absorver mais conteúdo na hora de formular as análises devidas ao estudo.

3.4 Tratamento dos Dados

As respostas obtidas foram devidamente transcritas a fim de utilizar o conteúdo coletado na análise final do estudo. Sendo assim, foi necessário um cuidado com esta transcrição, com o intuito de passar o conteúdo de forma mais coerente possível.

Além disso, por se tratar de uma entrevista pessoal, gestos e emoções eram nitidamente percebidos pelo entrevistador conforme o decorrer da mesma. Sendo que tais fatos não foram transcritos para a pesquisa, mas colaboraram muito no entendimento e interpretação do entrevistador em relação às respostas obtidas pelos funcionários entrevistados.

De fato, as falas dos entrevistados durante a entrevista foram o aspecto mais relevante para a coleta de dados, sendo, portanto o conteúdo onde houve uma dedicação especial em seu tratamento e análise.

3.5 Limitações do Estudo

O estudo de caso realizado analisou apenas uma unidade de uma mesma subsidiária e foram selecionados três funcionários pertencentes a esta unidade para responderem a entrevista.

Tal fato pode levar a questionamentos com relação à conclusão geral da pesquisa por conta de a amostra ser pequena e levar questionamentos quanto à generalização das respostas desta pesquisa, além do mais o entrevistador e autor em questão também é funcionário da unidade estudada, o que pode limitar a capacidade de distanciamento do pesquisador e os entrevistados.

Entretanto, pode se destacar em contrapartida que o pequeno número de amostras simplifica o nível de complexidade envolvido nessa modalidade de pesquisa. Adicionalmente, o fato de o pesquisador atuar na unidade estudada, pode contribuir para uma compreensão mais aprofundada da realidade inerente a estrutura, por sua vez, é importante ressaltar que a sua não neutralidade pode causar um viés de erro na pesquisa

4 PESQUISA E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Descrição dos resultados

As entrevistas foram realizadas durante o mês de maio de 2013 na subsidiária da multinacional localizada no Rio de Janeiro. As mesmas levaram um período de vinte a quarenta minutos para serem completadas. Foram entrevistados três gestores do centro de excelência de incentivos e comissões, que serão identificados neste capítulo como A, B e C.

Resultado Gestor A:

O gestor A é o gerente responsável pela linha de negócios de software na zona leste dos Estados Unidos. Gerencia um time de aproximadamente 15 analistas de incentivos que calculam e efetuam o pagamento da renda variável dos vendedores desta região.

O respondente começa a entrevista respondendo a primeira questão sobre a importância dos centros de excelência para o alcance dos objetivos globais da empresa com a seguinte frase:

O centro de excelência é uma estratégia da empresa de concentrar uma determinada atividade que anteriormente estava espalhada em vários lugares em um único local, a fim de obter ganho de sinergia e economia, porque, com pessoas próximas fazendo a mesma coisa, o trabalho não fica disperso e é possível garantir a padronização, o que conseqüentemente gera mais produtividade.

O respondente ressalta que ocupa o cargo a menos tempo do que a fundação do centro de excelência, no entanto, afirma que a atividade antes da implementação do centro de excelência estava distribuída em cada subsidiária através de um departamento específico

responsável por desempenhar esta função. Isto é, cada subsidiária alocava o departamento de maneira diferente na sua estrutura organizacional.

Com relação aos motivos que o entrevistado acredita que foram responsáveis pela escolha da instalação do centro de excelência no Brasil, o mesmo aponta que a empresa de fato buscou escolher um país e uma subsidiária que conseguissem apresentar as características mais compatíveis, e nesse sentido, o Brasil teria apresentado uma proposta lucrativa. O entrevistado afirma: “*O Brasil agregou uma mão-de-obra relativamente bem capacitada a um custo atrativo para a companhia*”.

No que diz respeito aos benefícios desse modelo comparado ao anterior, o respondente aponta os pontos favoráveis para a empresa e para o cliente (vendedores). Com relação à empresa, foram citados aspectos como retenção de conhecimento, melhoria de processos e lucratividade. Com relação aos clientes, foram citados aspectos como relacionamento, recursos de comunicação e disponibilidade. O entrevistado afirma:

Hoje com o centro de excelência, o vendedor possui muito mais ferramentas para entrar em contato com seu analista de incentivos, conseguindo com isso resolver suas dúvidas e problemas com muito mais agilidade, o que não acontecia anteriormente, ou seja, o serviço é melhor prestado.

Quanto às dificuldades e barreiras para se criar um centro de excelência, o respondente acredita que à alocação de determinada função que antes era exercida por uma subsidiária local para outra subsidiária que irá concentrar esta atividade por todas as demais, pode gerar uma consequência delicada para a empresa lidar, levando em consideração um possível corte ou realocação de funcionários que não serão mais necessários para desempenhar suas funções. O entrevistado afirma que dentro de uma estrutura globalizada, o centro de excelência tem funcionado de maneira bastante eficiente e vêm recebido bons feedbacks dos executivos da empresa nas reuniões e apresentações de departamentos.

Quanto às ferramentas utilizadas para manter o alto nível de qualidade de processos e padronização, o entrevistado ressalta que são realizadas reuniões mensais com a líder mundial da área de incentivos e comissões e os líderes de cada centro para que os mesmos possam compartilhar como estão sendo desenvolvidas determinadas atividades. O entrevistado afirma:

São coletados feedbacks dos quatro centros de incentivos existentes no mundo e equipes especializadas analisam estes

processos para posteriormente proporem melhorias em todos os centros de excelência.

Quanto à transferência de conhecimento, o entrevistado afirma que inicialmente, o centro foi formado e treinado por funcionários dos Estados Unidos, Canadá e América Latina, que realizavam as funções anteriormente. Depois disso, o time começou a ficar autossuficiente em questão de treinamento e hoje em dia existe uma iniciativa de educação e treinamento corporativo, chamada *Incentives University*, que aborda todos os temas necessários ao desenvolvimento das atividades dos analistas, havendo um grande incentivo para que os funcionários participem desse projeto.

Resultado Gestor B:

O gestor B é o gerente responsável pela linha de negócios de serviços em toda América Latina. Gerencia um time de aproximadamente 20 analistas de incentivos que calculam e efetuam o pagamento da renda variável dos vendedores desta região.

O entrevistado afirma que um centro de excelência contribui para os objetivos globais da empresa, pois consegue unir um bom nível de execução de processos com uma diminuição de custo para a companhia. Isto é, um centro de excelência de fato gera um ganho quantitativo para a multinacional. O entrevistado afirma:

Pensemos em nós, um centro de excelência de incentivos que presta serviço de pagamento de comissão pra América Latina, se nós não existíssemos, nós teríamos, por exemplo: Oito analistas no México, seis analistas na Argentina, cinco analistas na Venezuela, dez analistas no Brasil, entre outros países. Cada localidade com uma forma específica de desempenhar a atividade. O ganho mais óbvio de um centro de excelência é o ganho de escala, ou seja, você reduz o número de funcionários devido à unificação dos processos e o agrupamento geográfico que as pessoas trabalham.

O entrevistado comenta que as atividades atualmente desenvolvidas pelo centro de excelência estavam inicialmente distribuídas na área de Recursos Humanos(RH) de vários países. Cada uma trabalhando com o seu método de processos para desempenhar a função. A matriz tomou a decisão de tirar da área de RH e alocar essas atividades debaixo da linha de finanças bem como de transferir e centralizar as mesmas no Brasil. Dessa forma, foi formado o centro de

excelência de incentivos e comissões em 2004 para atender aos países da América Latina. Em 2007, o centro de excelência passou a atender a todos os países das Américas, incorporando os EUA e o Canadá.

Quanto aos motivos que foram responsáveis pela implementação do centro de excelência no Brasil, o entrevistado afirma:

Primeiramente, nós temos um ponto favorável, estamos num país emergente. O que não nos diferencia dos outros países emergentes do mundo, como por exemplos os BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul). No entanto, nós prestamos serviço para as Américas, então a questão de estarmos na América, faz toda diferença, principalmente pela questão do fuso-horário. Outro benefício que eu enxergo no Brasil é um fator cultural próximo dos países existentes na América.

Com relação aos benefícios que este modelo proporciona comparado ao anterior, o respondente ressalta a padronização e unificação dos processos, o que por sua vez, resulta numa melhor produtividade. O entrevistado afirma: “*Produtividade se traduz em economia, padronização dos processos se traduz em qualidade*”.

No que diz respeito às barreiras e dificuldades para se criar um centro de excelência, o entrevistado ressalta que muitos aspectos devem ser observados a fim de evitar estes possíveis empecilhos.

Fatores que eu acredito que devam ser rigorosamente analisados: Legislação trabalhista, condição política do país e oferta de mão-de-obra. Destaco a questão da mão-de-obra com um exemplo do que ocorreu no Japão. Foi criado um centro de excelência em uma cidade onde não havia universidades, o que conseqüentemente gerou uma difícil oferta de mão-de-obra qualificada e acabou por fim gerando a mudança de cidade do centro de excelência.

Portanto, conciliar as características que determinado país possui com as necessidades que o centro de excelência deverá atender é algo difícil, fazendo com que uma escolha equivocada possa gerar um prejuízo enorme para a companhia.

Segundo o entrevistado, o modelo de centro de excelência tem atendido as expectativas e torna-se uma tendência cada vez mais voga em estruturas de empresas globalizadas. O difícil

é a companhia possuir todos os pré-requisitos que um centro de excelência demanda, uma vez atendidos, sua implementação trará nítidos benefícios para a empresa.

Quanto aos processos e atividades, o entrevistado ressalta que quando é criado um centro de excelência, são definidas as melhores práticas de se desempenhar a função determinada. No caso da empresa estudada, essas práticas são frequentemente monitoradas e revistas pelo time de processos e controles para que sejam feitas sempre da maneira mais eficaz. O entrevistado ainda comenta que a empresa utiliza uma metodologia de melhoria de processos desenvolvida pela Toyota, chamada LEAN, que foi adotada e adaptada pela empresa. Essa metodologia constitui-se basicamente da revisão de processos e análise dos desperdícios, a fim de tentar aumentar a produtividade.

O entrevistado afirma que o fato de um centro de excelência reunir todos os analistas em um local geográfico só, facilita com que a os processos estejam sempre alinhados. O entrevistado afirma:

Eu acredito que a principal ferramenta de controle do nível de padronização de um centro de excelência é o fato de todos estarem alocados no mesmo lugar, por exemplo: um analista de outra linha de negócios não vai conseguir pagar de uma forma diferente do meu analista, eu estou toda semana em contato com demais gerentes, sabemos como funciona o processo, então acredito que a localização geográfica seja determinante para conseguirmos alinhar sempre os processos.

No que diz respeito à gestão do conhecimento, o respondente acredita que aja bastante troca no centro de excelência. Segundo ele:

Como temos dentro do centro um alto nível de giro de funcionários para outros departamentos da empresa, fato que é normal, pois lidamos com funcionários jovens e geralmente em início de carreira, precisamos ter uma organização muito forte no sentido de compartilhar conhecimento, por isso a gestão do conhecimento é necessária, incentivada e praticada. Além de termos diversas ferramentas de educação para que novos analistas adquiram conhecimento por conta própria.

Resultado Gestor C:

O gestor C é o gerente responsável pela linha de negócios de hardware na zona oeste dos Estados Unidos. Gerencia um time de aproximadamente 15 analistas de incentivos que calculam e efetuam o pagamento da renda variável dos vendedores desta região.

Segundo o entrevistado, centros de excelência são importantes para os objetivos globais da empresa, pois conseguem obter um melhor plano de contingência no que tange sua funcionalidade. Isto é, por estarem concentrados em uma única localização, que por sua vez foi previamente analisada antes de ser instalada, dificulta que variáveis específicas de cada país interfiram no desempenho da atividade. O respondente afirma:

Atualmente nós fazemos o pagamento dos vendedores da Venezuela, na época das eleições, por exemplo, muitas empresas no país foram afetadas pelas manifestações que ocorreram. No entanto, a nossa companhia não sofreu nenhum impacto, pois gerávamos o pagamento aqui do nosso centro de excelência.

O entrevistado ainda ressalta que caso ocorra algum fator que impossibilite o funcionamento de algum centro de incentivos que a empresa possui no mundo (Brasil, Eslováquia, China e Japão), outro centro serve de *backup* incorporando as atividades deste centro durante o período em questão.

O entrevistado comenta que o departamento de incentivos no Brasil antes de se tornar um centro de excelência tinha como responsabilidade cobrir apenas os funcionários locais. Quando a matriz iniciou a proposta de criação do centro de excelência, alguns países foram estudados, mas a ideia principal era criar na América Latina principalmente visando uma diminuição dos custos. Em primeiro momento, o país mais cotado era a Argentina, pois, apresentava um custo ainda menor que o Brasil. No entanto, aspectos sociais e políticos desfavoreceram o país, levando a decisão final para o Brasil. O entrevistado comenta: “Na época em que o centro de excelência foi inaugurado, o vice-presidente global da companhia veio ao Brasil e explicou que um peso muito grande para a escolha foi o momento de desenvolvimento econômico que o país apresentava além de ser um país que sempre teve muita relevância para a companhia”.

No que diz respeito aos benefícios que o centro de excelência proporciona em comparação ao modelo antes estabelecido, o entrevistado afirma: “Torna-se mais fácil alinhar os processos, para uma empresa global é muito benéfico possuir processos padronizados”.

O entrevistado acredita que a maior dificuldade para se criar um centro de excelência é definir onde e como será estruturada a unidade. E no segundo momento a maior barreira seria a remoção da atividade em seus países para serem alocadas em uma determinada subsidiária, o que pode ocasionar desligamento de diversos funcionários. Além disso, o entrevistado também atenta para a importância de existir mão-de-obra qualificada no que tange o idioma do país para qual o serviço será prestado.

Para o entrevistado, o centro de excelência está bem avaliado dentro da estrutura globalizada da empresa e torna-se uma tendência inexorável nas funções de *backoffice*. Principalmente pelo fato de a companhia possuir bastante facilidade de criar este tipo de unidade tendo em vista sua ampla atuação mundial através de diversas subsidiárias alocadas nos mais diversos países do mundo.

Quanto à padronização dos processos e atividades, o entrevistado comenta uma das estratégias do centro de excelência para manter o nível: “Hoje nós temos determinados funcionários alocados nos centros de incentivos que possuem a responsabilidade de serem *expert* em determinado processo. Por exemplo, temos um funcionário que tem a responsabilidade de saber tudo sobre o processo de débito, outro sobre o processo de desligamento de incentivos, outro sobre processos de recursos humanos, entre outros. Isto faz com que estes funcionários estejam sempre informando as melhores práticas a serem feitas pelos analistas nesses processos assim como surgirem com novas ideias para que os processos sejam aperfeiçoados”. No que diz respeito à gestão do conhecimento, o entrevistado acredita que há um incentivo ao compartilhamento e ressalta que o fato de todos os analistas estarem no mesmo espaço físico ajuda para que a comunicação e troca de conhecimento ocorra de maneira mais eficiente. Além disso, cita a iniciativa de educação *Incentives University*, na qual os analistas mais antigos lecionam aulas para os novos analistas sobre os mais diversos processos inerentes ao centro de incentivos.

Com relação aos quatro centros de excelência de incentivos que a empresa possui atualmente no mundo, há um entendimento dominante por parte dos entrevistados de que o objetivo da existência do centro é de fato obter um ganho de produtividade, sendo o objetivo final fazer cada vez mais com menos recursos.

4.2 Análise dos Resultados

Através da percepção dos gestores, há um entendimento comum que centros de excelência são estruturas organizacionais criadas a fim de concentrar pessoas e atividades para gerar

eficiência, padronização e qualidade de serviço, o que está em acordo com a definição de Holm e Pedersen (2000) que descrevem duas características dos centros de excelência: ser excelente no que faz e ser um centro de criação, aprimoramento e disseminação de conhecimento a ser utilizado também em outras unidades da empresa.

Além disso, há um consenso entre os entrevistados que o fator custo é determinante para a criação de um centro de excelência, como afirma o gestor A:

O centro de excelência é uma estratégia da empresa de concentrar uma determinada atividade que anteriormente estava espalhada em vários lugares em um único local, a fim de obter ganho de sinergia e economia (...) e o ideal é fazer isso tudo em um país que tenha baixo custo para a companhia.

Apesar de haver uma nítida preocupação da multinacional no que tange redução de custo, foram identificadas que variáveis ambientais (econômica, política e legal, social, demográfica, entre outras) podem ser mais significantes para a escolha do local de implementação do centro de excelência do que propriamente seu custo em questão, como apontado pelo gestor C:

Quando se iniciou a proposta de criação do centro de incentivos na América Latina, o país que possuía o custo mais atrativo era a Argentina, só que alguns aspectos políticos e sociais pesaram para o país, o que favoreceu a escolha do Brasil.

Quanto aos benefícios do centro de incentivos comparado ao modelo anterior, os gestores possuem um consenso que os processos são mais alinhados devido à proximidade física dos funcionários. Adicionalmente, destacam a padronização dos processos que proporciona um serviço melhor prestado para os clientes (vendedores), além de gerar uma economia para a empresa, como destaca o gestor B:

O ganho mais óbvio de um centro de excelência é o ganho de escala, ou seja, você reduz o número de funcionários devido à unificação dos processos e o agrupamento geográfico que as pessoas trabalham.

Quanto à hipótese de que centros de excelência são unidades onde existe um padrão excelente de processos, através da pesquisa, foi possível verificar que no centro de incentivos há de fato um alto nível de padronização de processos. Isto se deve ao fato de ter sido consolidada na unidade as melhores práticas a serem seguidas no que diz respeito ao pagamento de comissões e serem rigorosamente controladas para que sejam executadas desta forma. Sendo assim, todos os países das Américas que recebem o serviço prestado pelo centro estão enquadrados

em um mesmo processo, isto é, não há divergência entre o modo que um vendedor na Argentina recebe suas comissões de um vendedor nos Estados Unidos, estão todos abaixo do mesmo processo. A padronização acontece inclusive entre as unidades de negócio da companhia. Portanto, fica evidente a padronização dos processos presente no centro de incentivos. Quanto à hipótese de que centros de excelência são importantes para a retenção de conhecimento para a companhia, através da pesquisa, foi verificado que o centro de incentivos pratica fortes iniciativas de gestão do conhecimento, principalmente pelo fato de estarem alocados fisicamente no mesmo lugar. Isto facilita com que aja troca de conhecimento entre os funcionários, tornando possível, por exemplo, a iniciativa da *Incentives University*, onde funcionários mais experientes lecionam aulas sobre os processos de incentivos aos funcionários mais novos. Há também um grande incentivo para que os funcionários estudem os processos por conta própria através de documentos e manuais disponíveis na intranet e banco de dados da empresa, portanto, é possível concluir que há uma grande retenção de conhecimento dentro do centro de incentivos.

Quanto à hipótese de que centros de excelência contribuem para os objetivos globais da empresa, através da pesquisa, tal fato é comprovado destacando dentre outros aspectos, os dois mais relevantes; diminuição de custos e aumento da produtividade. O que reflete em dois objetivos principais para que empresas multinacionais alcancem eficiência e competitividade no mercado contemporâneo.

5. CONCLUSÃO

A proposta do estudo se baseou em apresentar os benefícios de um centro de excelência para empresas globalizadas sob a ótica dos gestores. Conclui-se que o centro de excelência estudado de fato gera benefícios para a multinacional à qual ele pertence, pois possui atividades que foram alocadas devido à sua capacidade de agregar valor a um custo competitivo o que por sua vez contribui significativamente para o atingimento dos objetivos globais da corporação.

Destaca-se a competência de gestão do conhecimento, permitindo capacitação dos funcionários para realização do serviço com qualidade. Além disso, a gestão do conhecimento propicia um ambiente favorável para troca de informações e retenção das mesmas para a companhia, o que também garante relevância estratégica da unidade dentro da multinacional.

Outro fator de contribuição de um centro de excelência para multinacionais encontrado neste estudo é a capacidade de padronização das atividades realizadas, permitindo um ganho de sinergia, nível de qualidade constante e maior produtividade.

Conclui-se também que é necessário um grande foco em controles para que as atividades tenham continuidade e padronização dentro de um centro de excelência, uma vez que uma boa gestão de processos é uma de suas características essenciais.

Para as futuras pesquisas, podem ser feitas algumas recomendações. A primeira refere-se à aplicação desta pesquisa em outras unidades da subsidiária analisada, bem como em outras unidades de multinacionais diferentes. Para tal, talvez seja necessário fazer algumas adaptações no roteiro de entrevista.

Há muito a ser explorado sobre os temas abordados neste trabalho e espera-se que esta pesquisa possa estimular outros pesquisadores a contribuírem com outros estudos que apontem mais benefícios que um centro de excelência pode gerar para empresas globais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTER. Using Knowledge Management to Drive Innovation, 2003.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Organizar para a efetividade mundial: a solução transnacional. In: TANURE, B; DUARTE, R. G. (Orgs.) Gestão Internacional. São Paulo: Saraiva, 2006.

BIRKINSHAW, J. Why is knowledge management so difficult? Business Strategy Review, 2001.

CHIAVENATO, IDALBERTO. Introdução à teoria geral da administração. Ed 7, ed. Ver. E atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHINI, T. C. Effective knowledge transfer in multinational corporations. New York, NY: PALGRAVE MACMILLAN, 2004.

FROST; T.; BIRKINSHAW, J; ENSIGN, P. Centers of excellence in multinational corporations. Strategic Management Journal, v23, 2002.

GIL, ANTÔNIO CARLOS. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HALL, R. J. Organizações, Estrutura e Processos. Prentice-Hall. Rio de Janeiro, 1982.

HASS, K. B.; LINDBERGH, L.; HORST, R. V.; ZIEMSKI, K. From Analyst to Leader: Elevating the Role of the Business Analyst. Management Concepts, 2008.

Jorge

Zahar

Editor,
2001.

HOLM, U.; PERDERSEN, T. The dilemma of centers of excellence – contextual creation of knowledge versus global transfer knowledge, 2000.

JUNIOR, M. M. O; BORINI, F. M. Subsidiárias de empresas multinacionais: estratégia, inovação e criação de valor. In: TANURE, B; DUARTE, R. G. (Orgs.) Gestão Internacional. São Paulo: Saraiva, 2006.

KILIMINNIK, Z. M.. Estratégias competitivas no contexto da globalização. Mudança nas estruturas e nas políticas de gestão e desenvolvimento profissional. Cadernos de Administração. 1997.

MICHALET, Charles-Albert. O que é a mundialização? São Paulo: Loyola, 2003.

MOORE, K. J. A Strategy for Subsidiaries: Centres of Excellences to Build

Subsidiary Specific Advantages (FN1). Management International Review v41 no3 p.275-90,

2

0

0

1

.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H.. Criação do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro. Campus, 1997.

POLANYI, MICHAEL. The Tacit Dimension. London: Routledge, 1966

ROCHA, A.; ALMEIDA, V. Estratégias de Entrada e de Operações em Mercados

Internacionais. São Paulo: Saraiva, 2006

SANTOS, J. O desafio metanacional. In: TANURE, B; DUARTE, R. G. (Orgs.) Gestão

Internacional. São Paulo: Saraiva, 2006.

TAKESHY TACHIZAWA, OSWALDO SCAICO. Organização Flexível 2 Ed 2, Editor

Atl

as

~~20~~

06.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração* 3 ed. São

Paulo:
Atlas,
2000.