

## **TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO SOBRE GESTÃO DE CLIENTES EM MULTINACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO EM SUBSIDIÁRIA BRASILEIRA**

TRANSFER OF KNOWLEDGE ON CUSTOMER MANAGEMENT IN MULTINATIONALS:  
A CASE STUDY IN A BRAZILIAN SUBSIDIARY

**Thelma ROCHA**

Doutora em Administração de Empresas pela FEA-USP  
Professora da ESPM e pesquisadora do Núcleo de Estudos em Gestão Internacional da ESPM  
tvrocha@espm.br

**Marcos AMATUCCI**

Doutor em Administração de Empresas pela FEA-USP  
Diretor Nacional da Graduação e pesquisador do Núcleo de Estudos em Gestão Internacional da ESPM  
marcosamatucci@espm.br

### **Resumo**

Um diferencial de uma multinacional está na sua capacidade de transferir conhecimento da matriz para as subsidiárias e dessas para a matriz. Nesse sentido, este artigo analisa o processo de transferência de conhecimento na área de gestão de clientes em subsidiárias brasileiras. O tema é focado a partir de uma revisão teórica e uma pesquisa de campo, qualitativa, utilizando o método estudo de caso. O caso analisa a subsidiária brasileira de uma empresa multinacional, que possui um forte programa de gestão de clientes. O estudo indica que a transferência de conhecimento na empresa está associada à sua estratégia global e seu processo decisório. A empresa adota uma estratégia de ida ao mercado baseada em uma atitude diferenciada perante o agricultor de maior valor. Esse processo é conduzido com bastante autonomia pela subsidiária, sem influência direta da matriz e foi utilizado como uma *best practice* no momento da implantação do CRM global.

**Palavras-chave:** Transferência de Conhecimento – Subsidiárias Brasileiras – Multinacionais – Gestão de Clientes – CRM.

### **Abstract**

The article analyzes the process of transfer of knowledge on customer management in Brazilian subsidiaries of a multinational corporation. Based on a theoretical review, the subject is developed through a qualitative study, using the method of case study. The case analyses the crop protection division of a Brazilian subsidiary of a multinational enterprise, which has a customer relationship program. The case indicates that knowledge transfer is related to the company's global strategy and decision process. The go-to-market strategy is based on a different attitude towards the highest value customers. The implementation is based on customer services and on a proposal related to the increase in the productivity of agriculture over time. This process is conducted with autonomy by the Brazilian subsidiary, without direct influence of the headquarters, and was used as best practice at the moment of the implementation of CRM globally.

**Keywords:** Knowledge Transfer – Brazilian Subsidiaries – Multinationals – Customer Relationship Management – CRM.

## Introdução

Um dos maiores desafios das empresas em países em desenvolvimento é aumentar a velocidade da aprendizagem organizacional, visando à sua entrada e permanência em mercados globalizados. Segundo Bartlett e Ghoshal (2000, p.140), para uma empresa sobreviver no mercado global ela precisa saber como aprender: “esta é a habilidade central que permite à empresa ascender na sua curva de valor”.

Para Ghosal e Nohria (1993), as multinacionais tem a habilidade de explorar três fontes de vantagem competitiva que não estão disponíveis para as empresas domésticas:

1. Eficiência global: As multinacionais podem maximizar sua eficiência de localização pela implantação de suas instalações em qualquer lugar do mundo, obtendo menores custos de produção ou distribuição, além de poder construir fábricas para atender mais de um país, conseguindo “economia de escopo”. A eficiência de compra segue uma estratégia de integração global.
2. Flexibilidade em múltiplos mercados: pode responder a uma mudança local em um país, possível de ser replicada em outro.
3. Aprendizado global: Uma empresa pode aprender em diferentes nações e transferir o resultado desse aprendizado para suas operações em outros países. As empresas multinacionais devem enfatizar o fluxo de conhecimento em ambas as direções na relação matriz-subsidiárias e também entre subsidiárias usando a perspectiva ou abordagem de rede corporativa.

Esse último item tem ganhado destaque nos últimos anos e vários autores têm discutido o processo de transferência de conhecimento da matriz para as subsidiárias ou mesmo entre as subsidiárias de multinacionais.

## 1 Problema de pesquisa e objetivo

Partindo-se do problema: Como é feita a transferência de conhecimento sobre gestão de

clientes em corporações multinacionais? O objetivo deste artigo é discutir como a transferência de conhecimento sobre gestão de clientes está sendo praticada em subsidiárias brasileiras.

Os objetivos específicos incluem: a) analisar, por meio de um estudo de caso, como estão sendo conduzidas as ações de gestão dos clientes na subsidiária brasileira; b) quais as influências da matriz nesse processo; c) discutir as variáveis que influenciam na transferência de conhecimento entre as subsidiárias e dessas para a matriz.

Após uma explanação da teoria, é apresentado um estudo de caso em subsidiária brasileira de empresa multinacional líder no mercado de produtos agrícolas. Ao final, são apresentados os mecanismos de transferência de conhecimento utilizados por empresas multinacionais, corroborando a literatura apresentada.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 Transferência de conhecimento em multinacionais

Kogut e Zander (1993) argumentam que a eficiência na transmissão do conhecimento dentro da firma explica a expansão da EMN. Esses autores concentram-se nos atributos do conhecimento transferido (*codifiability*, *complexity* e *teachability*) e erguem as proposições: (1) de que a decisão de promover a transferência do conhecimento dentro ou fora da firma é função desses atributos intrínsecos ao conhecimento e (2) de que quanto mais *tácito* o conhecimento, maior a probabilidade de ele ser transferido intrafirma, isto é, maior a probabilidade de a firma decidir operar no outro país em unidade própria.

O conhecimento tácito, muitas vezes a maior vantagem comparativa da firma (principalmente tendo em vista produtos intermediários), não possui aquelas características: é de difícil e custosa transmissão e imitação.

Os constructos com os quais Kogut e Zander (1993) realizaram sua *survey* são: *codifiability*

(“codificabilidade”), que busca capturar o quanto do conhecimento foi articulado em documentos; *teachability* (“educabilidade”), que pretende medir quão facilmente o *know-how* pode ser ensinado a novos trabalhadores; e *complexity* (complexidade), que mede o número de elementos críticos e em interação abarcados por uma atividade. Mediram, também, idade da tecnologia e número de vezes que ela já havia sido transferida.

Em suma, Kogut e Zander(1993) não negam a existência das imperfeições de mercado e do comportamento oportunista dos agentes extrafirma, mas argumentam que, com esses fatores ou sem eles, a diferença entre os custos de transferência do conhecimento intrafirma e entre firmas determina, por si só, a motivação do *ownership* e, portanto,

as fronteiras da firma e a expansão das EMNs.

Minbea *et al* (2003) apontam que o uso de práticas de gestão de recursos humanos como treinamento, avaliação de *performance*, promoção, compensação e comunicação têm um impacto positivo na transferência de conhecimento.

Foss e Pedersen (2004) apontam a falta de pesquisas sistemáticas sobre o processo como a transferência de conhecimento, o que resulta em uma coleção de artigos heterogêneos. Os autores analisam cinco artigos relacionados ao processo de transferência de conhecimento em corporações multinacionais. O Quadro 1 apresenta uma síntese da análise dos autores em função dos critérios: processo de conhecimento; mecanismo organizacional, fundamentação utilizada, amostra e métodos estatísticos.

**Quadro 1** – Características básicas dos cinco artigos

<b>Autores</b>	<b>Processo de Conhecimento</b>	<b>Mecanismo Organizacional</b>	<b>Fundamentação Teórica</b>	<b>Amostra</b>	<b>Método Estatístico</b>
Buckley e Carter (1999)	Criação do conhecimento em Multinacionais	- Alocação de decisões certas - Mecanismos de coordenação - Medidas de motivação	Economia organizacional	Nenhuma	Nenhum
Björkman (2004)	Transferência de conhecimento de uma subsidiária para outra	- Mecanismos de socialização corporativos - Objetivos das subsidiárias - Uso de expatriados	Teoria das agências e teoria da socialização	134 subsidiárias de empresas cidentais localizadas na Finlândia e na China	Regressões múltiplas
Mudambi e Navarra (2004)	Transferência de conhecimento de uma subsidiária para outra	- Decisão determinada pelo poder de fato	Teoria das agências e teoria recente das MNC	275 subsidiárias localizadas na Inglaterra na área de alta tecnologia	Modelo de equações simultâneas (3SLS)
Simonin <i>apud</i> Foss e Pedersen (2004)	Transferência de conhecimento tecnológico entre parceiros de alianças estratégicas Internacionais	- Capacidade de aprendizado - Parcerias e proteção - Cultura organizacional	Teoria de aprendizagem Organizacional	147 MNE's americanas envolvidas em alianças estratégicas internacionais	Modelo de equações estruturais (LISREL) com análise dos grupos
Dhanaraj <i>et al apud</i> Foss e Pedersen (2004)	Transferência de conhecimento da matriz no exterior	- Sistemas relacionados (confiança, compartilhamento de sistemas, etc)	Teoria de aprendizagem organizacional e sociologia econômica	140 <i>joint ventures</i> na Hungria com matriz no exterior	Modelo de equações estruturais (LISREL)

Fonte: Adaptado de FOSS; PEDERSEN, 2004.

Analisando o Quadro 1, o processo de transferência de conhecimento estudado pode ser entre as subsidiárias, por meio de alianças internacionais, ou matriz para as subsidiárias. Os mecanismos que as organizações têm utilizado nesse processo são amplos e incluem: decisões estratégicas, rever o objetivo das subsidiárias, usar expatriados, coordenação, poder, mudanças culturais e sistemas. As amostras, geralmente, incluem subsidiárias de determinados países, além de empresas envolvidas em alianças estratégicas e *joint ventures* em certas localidades. Existe uma preferência por métodos quantitativos, utilizando análise variadas, desde regressões múltiplas, até o modelo de equações simultâneas e estruturais.

Sobre o conteúdo dos cinco artigos, como aponta o Quadro 2, os autores apontam dois tipos de descobertas, as conceituais e as empíricas. Nas descobertas conceituais, destacam-se as decisões tomadas pelas multinacionais, as medidas motivacionais, mecanismos de socialização corporativa, capacidade de absorção e cultura.

Como descobertas empíricas, os autores identificam a importância do uso de mecanismos de incentivo, como critérios de avaliação das subsidiárias e mecanismos de socialização. O relacionamento entre as subsidiárias influencia diretamente na transferência de conhecimento e a capacidade que a matriz possui de incentivar o conhecimento é um importante motivador do processo.

**Quadro 2** – Características básicas dos cinco artigos

<b>Autores</b>	<b>Desenvolvimento Conceitual de Mecanismos Organizacionais</b>	<b>Descobertas empíricas</b>
Buckley e Carter (1999)	- Alocações de recursos - Estrutura das decisões - Medidas motivacionais	
Björkman (2004)	- Matriz pode implantar mecanismos de proteção (avaliação, compensação, usar expatriados) e de socialização corporativa para controlar a transferência de conhecimento - uso de expatriados	- Mecanismos de incentivo: critério de avaliação da subsidiária e mecanismos de socialização
Simonin <i>apud</i> Foss e Pedersen (2004)	- Capacidade de aprendizado é introduzida como um lado da capacidade de absorção - Cultura organizacional tem um papel limitado	- Capacidade de incentivar conhecimento da matriz é importante motivador
Dhanaraj <i>et al</i> <i>apud</i> Foss e Pedersen (2004)	- Aspectos sociais do relacionamento e consistência na confiança, nas lideranças e nos sistemas compartilhados	- Relacionamentos entre as subsidiárias têm forte impacto na transferência de conhecimento

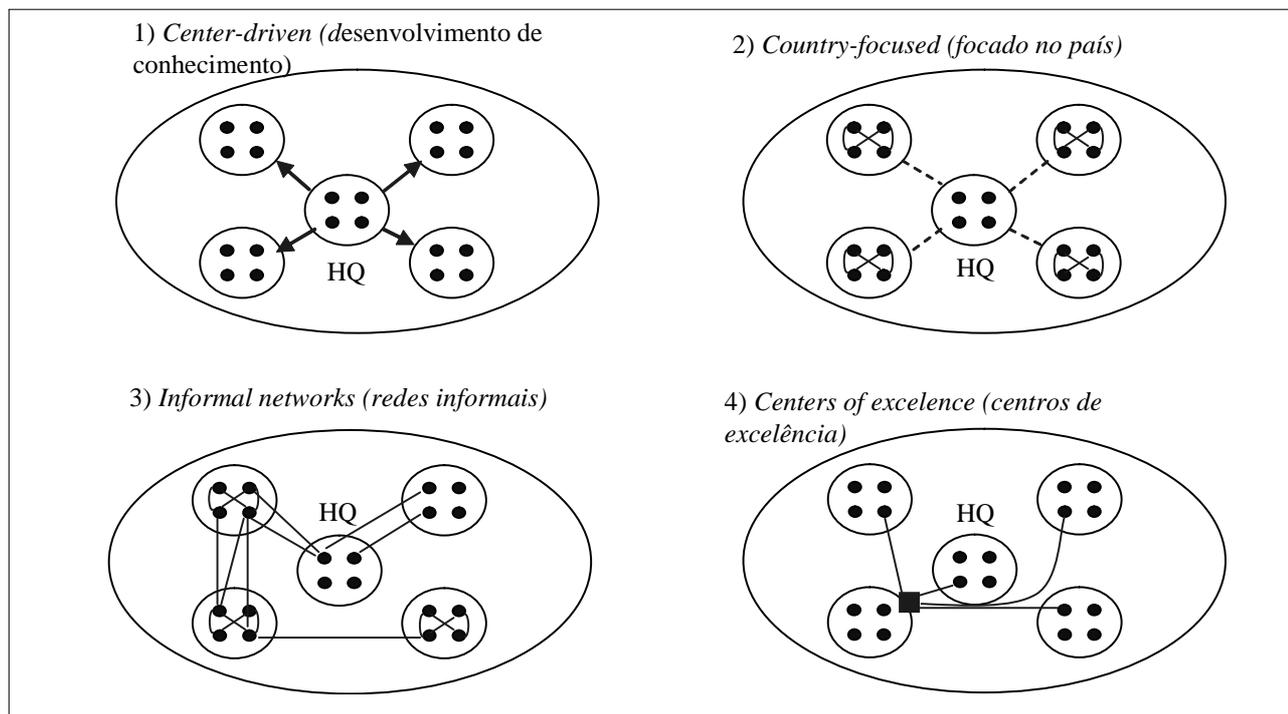
Fonte: Adaptado de FOSS; PEDERSEN, 2004.

Por ser uma teoria em fase de consolidação e complexa, existem várias formas de se analisarem os diversos mecanismos de transferência de conhecimento que têm sido utilizados. Alguns mecanismos se repetem nas publicações, como: 1 uso de expatriados; 2 mecanismos de incentivo (sistemas de avaliação, recompensas); 3 socialização corporativa (reuniões, *workshops* que reúnam diversas subsidiárias); 4 cultura organizacional que incentive a troca.

## 2.2 Modelos de transferência de conhecimento

Moore e Birkinshaw (1998; 1999a; 1999b) pesquisaram 16 empresas multinacionais de serviços da Europa e dos EUA, buscando entender o gerenciamento do conhecimento na rede organizacional formada pela matriz e pelas filiais localizadas em diferentes países.

**Figura 1** – Modelos de organização em empresas globais de serviços



Fonte: MOORE; BIRKINSHAW, 1998. (\*) HQ = Matriz (Headquarter).

Esses autores chegaram a dois modelos explicativos. No primeiro, um modelo de quatro tipos de gerenciamento do conhecimento, mostra que o conhecimento, em termos de desenvolvimento de produtos, serviços e processos, pode fluir, exclusivamente, do centro para as subsidiárias (1 – *center-driven*); pode ocorrer dentro das subsidiárias no âmbito das adaptações ao mercado local (2 – *country-focused*); pode fluir livremente entre as subsidiárias por meio de uma rede informal de relacionamentos dentro da firma (3 – *informal network*); ou ser formalmente produzido num determinado local diferente da matriz, que possui vantagens comparativas na produção desse conhecimento. Tais locais são denominados *centros de excelência* (4 – COE). A Figura 1 ilustra o modelo.

O segundo modelo de Moore e Birkinshaw (1999a) detalha os tipos de centro de excelência. Os centros de excelência podem ser *carismáticos*, *focados* ou *virtuais*. Os centros de excelência carismáticos são simplesmente indivíduos reconhecidos dentro da organização como *experts* por terem conhecimento aprofundado em determinada área. Os centros de excelência focados envolvem uma fatia de conhecimento da empresa: uma determinada área que possui uma competência, ou *best practices* (melhores práticas) em determinado assunto. Os centros de excelência virtuais não têm um “local” em que são baseados (um indivíduo ou um país), mas através da interconexão eletrônica e da codificação do conhecimento para ser disponibilizado na rede interna da empresa.

A Tabela 1 detalha características que diferenciam os três tipos de centros de excelência.

**Tabela 1** – Tipos de Centro de Excelência

	<b>Carismático</b>	<b>Focado</b>	<b>Virtual</b>
<b>Natureza do conhecimento / competência</b>	- Um “guru” internacionalmente reconhecido pelo seu conhecimento	- Práticas de ponta desenvolvidas por um pequeno time em um único local	- Práticas de ponta compartilhadas por um grande grupo em diversos locais
<b>Manifestação do Centro</b>	- Uma pessoa mais um suporte administrativo. Baseado num local mas viajando com frequência	- Um pequeno grupo (3-10) de pessoas mais suporte. - Baseado num local, mas viajando com frequência	- Um grande grupo de pessoas em múltiplos locais. Acesso a um banco de dados comum, e ferramentas proprietárias
<b>Propósito primário do Centro</b>	- Alavancar a expertise do indivíduo para níveis globais	- Identificar práticas emergentes e disponibilizá-las globalmente	- Construir e alavancar práticas de ponta por meio de um sistema formalizado
<b>Como o centro é formado?</b>	- Um indivíduo especialmente designado ou contratado pela sua experiência e liderança	- Emerge do trabalho em projetos	- Designado pela alta direção, frequentemente como resultado de um trabalho em projeto
<b>Como o centro é utilizado?</b>	- O indivíduo é chamado a aconselhar projetos e disseminar seu conhecimento	- Indivíduos no centro de excelência transferem seu conhecimento para outros	- O conhecimento é codificado e rotinizado; as pessoas o retiram de um corpo de conhecimento coletivamente compartilhado

Fonte: Adaptado de MOORE ; BIRKINSHAW, 1999.

Outra forma de classificar as formas de transferência de conhecimento, seguindo Yip (1995) considera duas variáveis: extensão da integração global e nível de resposta do país anfitrião, as quais podem ser classificadas em alta ou baixa. A matriz resultante dessa combinação apresenta quatro modelos de transferência: 1 global; 2 padronizado; 3 país anfitrião e 4 híbrido, como mostra o Figura 2.

No primeiro quadrante, com alto nível de integração global e baixo nível de resposta do país anfitrião, as multinacionais procuram globalizar o conhecimento, o qual pode ser aplicado no mercado, sem necessidade de se fazer adaptações em função da demanda local. Como exemplo do modo global, a MasterCard, ao patrocinar a Copa do Mundo, distribuiu globalmente as diretrizes de como a comunicação deveria ser utilizada.

**Figura 2** – Modos de transferência de conhecimento em Multinacionais

<b>Extensão da integração global</b>	Alta	<b>Global</b>	<b>Híbrido</b>
	Baixa	<b>Padronizado</b>	<b>País anfitrião</b>
		Baixa	Alta
		<b>Nível da resposta do país anfitrião</b>	

Fonte: Adaptado de YIP, 1995.

No segundo quadrante, com um baixo nível de integração global e baixo nível de resposta do país anfitrião, a matriz transfere os padrões de conhecimento que são desenvolvidos nas subsidiárias, não existindo muita troca entre as subsidiárias. Como exemplo, a Roche, ao descobrir a fórmula de um novo medicamento padroniza esse conhecimento para as subsidiárias, com baixo nível de adaptação local.

No terceiro quadrante, com alto nível de integração global e alta resposta do país anfitrião, ocorre o modelo híbrido, no qual existe a integração global e, ao mesmo tempo, são desenvolvidas soluções locais. Nesse caso, as multinacionais precisam criar uma equipe para coordenar essa geração de conhecimento e gerenciar os possíveis conflitos que possam ocorrer. Como exemplo do modo híbrido, a filial brasileira da General Motors propôs o conceito da *minivan* compacta Meriva e foi aceito globalmente. A subsidiária brasileira, General Motors do Brasil (GMB), foi à base do desenvolvimento do projeto, e o carro foi lançado, primeiramente, no Brasil e, depois, na Europa, invertendo a seqüência tradicional (AMATUCCI; BERNARDES, 2006).

No quarto quadrante, com um baixo nível de integração global e uma alta resposta do país anfitrião, o conhecimento está baseado em função das realidades do mercado local. Esse modelo, entretanto, prevê alto conhecimento das necessidades dos consumidores locais e a interação entre as subsidiárias é pequena. Por exemplo, a empresa de Consultoria Peppers e o Rogers Group, no escritório do Brasil, desenvolve soluções totalmente customizadas para as demandas locais, pouco padronizadas pela matriz.

Existe diferença entre a transferência de conhecimento em marketing da transferência de conhecimento em tecnologia. (TSENG, 2006)

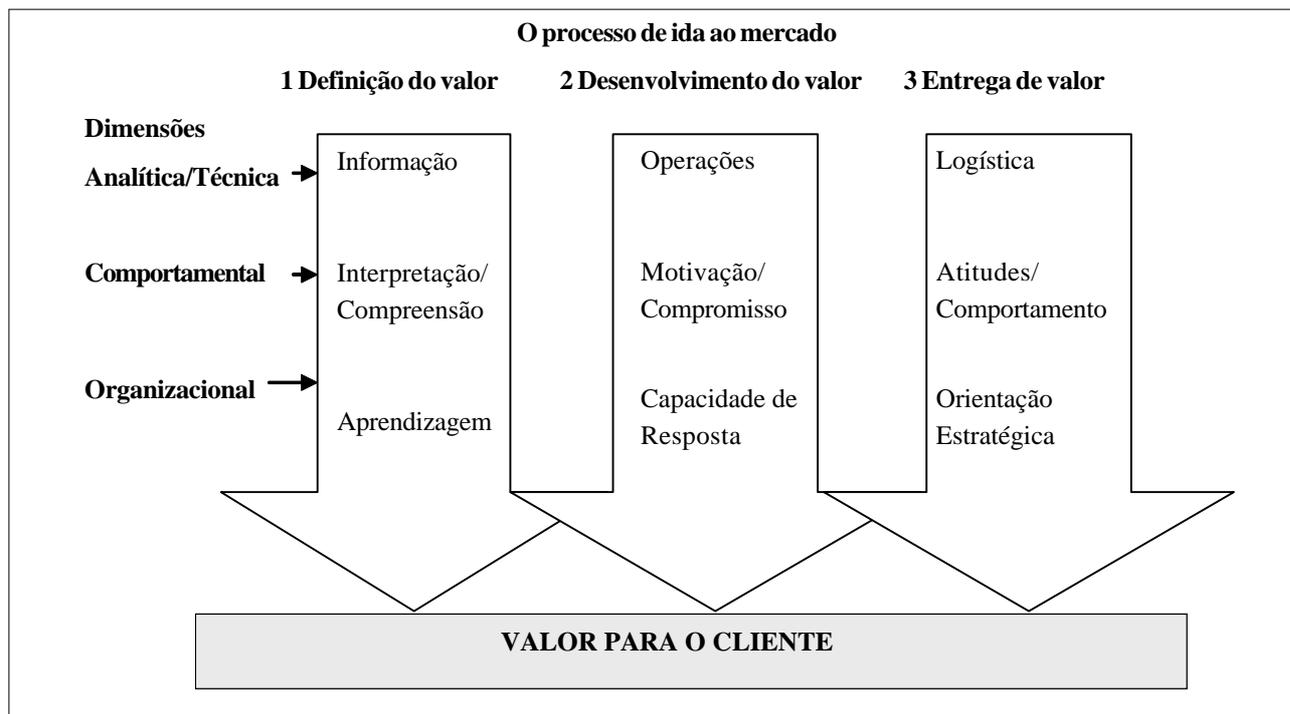
O conhecimento em tecnologia foca nas pesquisas de produto, desenvolvimento de produtos, desenho de equipamentos e fabricação. Partindo da sua característica de continuidade, o conhecimento tecnológico pode ser documentado, codificado e mais facilmente transmitido; por exemplo, o desenvolvimento de novas tecnologias, geralmente, baseia-se em tecnologias previamente definidas. Já o conhecimento em Marketing é diferente, pois envolve longos períodos de experiência, ajustes e depende do conhecimento e das reações dos clientes e dos competidores.

### 2.3 Gestão de clientes no contexto global

Para a implementação de estratégias globais que resultem na entrega de valor aos clientes, Piercy (1998) ressalta a importância de uma visão contemplando as dimensões: técnica/analítica, comportamental e organizacional, para os três processos básicos associados ao valor: definição do valor, desenvolvimento do valor e entrega de valor, conforme mostra a Figura 3.

O desenvolvimento do valor baseia-se em capacidades operacionais, mas será fortemente influenciado pelas respostas da organização às mudanças do mercado e pela motivação e compromisso das pessoas envolvidas na mudança. A entrega de valor envolve as capacidades da cadeia de logística, mas, também, as atitudes e comportamentos dos vendedores, atendentes, distribuidores e comunicação desenvolvida pelo marketing e agência. A verba e o envolvimento da alta direção para a entrega de valor variam em função da orientação estratégica global.

**Figura 3** – As dimensões organizacionais envolvidas na construção do valor



Fonte: PIERCY, 1998.

Para o autor, as multinacionais podem crescer no mercado, percorrendo as etapas: avaliação do mercado, escolha dos mercados-chave, elaboração da proposta de valor e estabelecimento dos relacionamentos-chave, para obter uma vantagem competitiva.

Segundo Keegan (2005, p.156): “a segmentação de mercado global é o processo de dividir o mercado mundial em conjuntos distintos de clientes que se comportam de maneira semelhante ou que têm necessidades similares”. O processo envolve identificar segmentos específicos, com atributos homogêneos, sejam grupos de países, ou grupos individuais de consumidores.

Birkinshaw *et al* (2001) defende o uso de gerentes de contas globais para aumentar o poder de barganha das multinacionais. Isso significa ter uma equipe responsável por atender determinados clientes estratégicos globalmente, independente do país em que os produtos/serviços serão utilizados. Por exemplo, a IBM disponibiliza gerentes globais para atender a General Motors globalmente. Como

benefícios desse modelo, o autor destaca a troca de informações entre as empresas e a construção de soluções customizadas conforme a demanda do cliente global. Esses aspectos da gestão de clientes são analisados no caso.

### 3 Procedimentos metodológicos

Segundo Denzin e Lincoln (2005), pesquisadores qualitativos estudam fenômenos sociais em seu ambiente natural, buscando interpretá-los a partir dos significados que lhes são atribuídos. O estudo intensivo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo as análises e inferências feitas por analogia de situações, respondendo, principalmente, às questões como e por quê. (CAMPOMAR, 1991)

Yin (2005, p.61) distingue projetos de caso único e de casos múltiplos. O estudo de caso único é um projeto apropriado, quando o caso é representativo, com o objetivo de capturar as circunstâncias e condições em que ocorre.

A opção por desenvolver um estudo de caso único, neste trabalho, justifica-se pela possibilidade de aprofundar o tema a partir de uma realidade complexa, em uma empresa multinacional que atua de forma representativa no Brasil. A escolha da empresa A (nome omitido por questões de sigilo) foi feita em razão de a empresa já possuir, desde a década de 90, um programa de relacionamento bem estruturado, denominado aqui como ALFA, o qual

foi utilizado como uma *best practice* para transferir o conhecimento sobre gestão de clientes para a matriz e outras subsidiárias.

### 3.1 As etapas do estudo de caso

O desenvolvimento do estudo de Caso seguiu as questões investigativas apresentadas no Quadro 3. Tais questões tiveram origem no referencial teórico.

**Quadro 3** – Resumo das principais questões investigativas

Questões investigativas	
<p>Parte 1 – Transferência de Conhecimento</p> <p>Qual a estrutura da multinacional? Como é feito o processo decisório global?</p> <p>Como é a estratégia global de ida ao mercado global?</p> <p>Como é o processo de transferência de conhecimento da matriz para as subsidiárias? Quais mecanismos são usados?</p> <p>Como é o processo de transferência de conhecimento entre as subsidiárias? Quais mecanismos são utilizados?</p> <p>Existem expatriados na subsidiária brasileira?</p>	<p>Parte 2 - Gestão de clientes</p> <p>Como é feita a segmentação de clientes globais?</p> <p>Como a subsidiária brasileira segmenta sua base de clientes? Existe alguma instrução da matriz sobre a gestão da base de clientes? Se sim, qual é?</p> <p>Quais indicadores globais relacionados aos clientes são monitorados? Existem contas globais?</p> <p>Qual autonomia da subsidiária para gestão dos clientes?</p>

Fonte: Elaborado pelos autores

O processo de construção do estudo de caso seguiu as oito etapas sugeridas por Eisenhardt (1989). A primeira referiu-se às questões da pesquisa apresentadas no quadro 1. A etapa 2 consistiu na seleção de caso representativo, que foi a subsidiária brasileira da empresa multinacional, especificamente na unidade produtora de produtos agrícolas. Quanto aos instrumentos da pesquisa, etapa 3, foram utilizados documentos administrativos, como propostas comerciais, relatórios e folhetos do programa ALFA, e entrevistas que seguiram roteiros semi-estruturados, baseados nas questões investigativas apresentadas. As entrevistas foram gravadas para assegurar confiabilidade e transcritas. Observações diretas foram feitas, ao visitar a empresa.

Na etapa 4, referente ao trabalho de campo, em São Paulo foram entrevistados: o gerente de CRM, o gerente de Distribuição e Marketing da América Latina, o gerente de Inteligência de Mercado e o gerente de Marketing. Das quatro filiais, foram visitadas duas, por possuírem 78% dos clientes ALFA. Foram entrevistados os gerentes regionais ALFA nas duas unidades, os gerentes de CRM e Marketing.

Na etapa 5, referente à análise de dados, foi realizada uma adaptação da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2004). Em planilhas de Excel, as perguntas foram agrupadas em categorias, extraídos os principais componentes das respostas. Essas planilhas foram à base para a redação do caso, contemplando quadros-resumo das respostas e inseridas frases dos entrevistados.

Na etapa 6, foram tabuladas as respostas relacionadas, comparando-as a cada ponto da teoria investigada, buscando os porquês e suas convergências. Além disso, foram feitas reuniões com a empresa para apresentação dos resultados. Conceitos emergentes do estudo de caso foram comparados com a teoria, na etapa 7, para verificar sua consistência e outros achados, o que possibilitou a validade interna e a análise dos resultados. E, por fim, referente à etapa 8, a parte empírica foi finalizada, quando os pesquisadores perceberam que já possuíam informações suficientes para confrontar a realidade da empresa com a teoria investigada.

## 4 Resultados e análise

A empresa “A” é uma multinacional grande, com presença em diversos países do mundo, sendo uma das empresas líderes globais no setor de agronegócios. Atua com diversos colaboradores, distribuídos por um escritório central e laboratório em São Paulo. Com fábricas no Interior do Estado de São Paulo, possui algumas unidades de negócio nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste, e estações de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento).

### 4.1 Estratégia global e transferência de conhecimento

A empresa A atua com *foco em produto e a busca pela excelência operacional* como uma orientação corporativa global. Essa orientação foi lembrada pelos gerentes durante as entrevistas como mostra o Quadro 4.

O processo decisório global envolve macro iniciativas, objetivos e estratégias, decididas em ondas. Primeiro, uma onda global de definições na matriz, depois uma onda regional, nas grandes regiões da empresa, em seguida, uma adaptação em função do contexto sub-regional. O Brasil é formado por sub-regiões, cada uma representando uma unidade de negócio autônoma, que responde por seus resultados.

A estratégia de ida ao mercado em cada sub-região está baseada em uma atitude diferenciada perante os clientes de maior valor, podendo ser esses clientes: agricultores, distribuidores ou varejo. Essa estratégia permite à empresa obter maiores ou menores participações em função do tamanho e valor potencial do cliente.

A empresa A considera que a estratégia de CRM focada no agricultor, como o programa ALFA do Brasil, funciona melhor em países que possuem uma quantidade expressiva de grandes agricultores.

**Quadro 4** – Resumo das respostas sobre a estratégia global

PERGUNTAS	COMPONENTES DAS RESPOSTAS
<b>Orientação corporativa global</b>	Foco no crescimento pela inovação em produtos Altos investimentos em P&D (10 % da vendas)
	Foco na gestão com excelência operacional
<b>Processo decisório global</b>	As decisões globais são macro iniciativas, objetivos e estratégias, tomadas em ondas. A primeira onda de decisão é na matriz. A segunda onda de decisão é nas quatro regionais e a terceira onda de decisão é nas sub-regiões.
<b>Estratégias de ida ao mercado</b> ( <i>go to market strategy</i> )	Baseada em se criar uma atitude diferenciada perante o cliente de maior valor da sub-região Foco no agricultor: Estados Unidos, China, Austrália, França, Inglaterra, Japão, Alemanha, Argentina, Brasil Foco no distribuidor e varejo tradicional: demais países Ex.: Colômbia, Chile, Equador, México, etc
<b>Transferência de conhecimento</b>	Em tecnologia – Quatro centros de excelência Localizados na Suíça, Inglaterra, e Estados Unidos
	Em marketing – Cada subsidiária tem autonomia para definir seu posicionamento local, estratégias locais, e programas de marketing locais Existe forte incentivo às trocas entre as subsidiárias <i>Workshops</i> , Intranet, visitas, divulgação das <i>best practices</i>
<b>Envolvimento de expatriados</b>	São percebidos como excelente forma de troca de conhecimento entre as subsidiárias No Brasil, existem vários Diretores e Gerentes que vieram de outras subsidiárias e da matriz, além de brasileiros expatriados

Fonte: Entrevista com gerentes

Como mostra o Quadro 4, o processo de transferência de conhecimento técnico na empresa A está baseado no conceito de Centros de Excelência. A empresa possui quatro centros de excelência na área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D): três na Europa e um nos Estados Unidos. O processo de transferência de conhecimento na área de marketing ocorre como um misto entre o modelo focado nos países (*country-focused*) e redes informais (*informal networks*). Existem decisões de marketing que são tomadas nas sub-regiões, como definição do posicionamento, estratégia de atuação local e programas de relacionamento. A empresa estimula a troca informal de conhecimento entre as subsidiárias na área de marketing.

A matriz exerce forte influência na transferência de conhecimento entre as subsidiárias. Esse processo é disseminado, também, dentro das regiões, assim como dentro dos países, ou sub-regiões, existindo a transferência de conhecimento global, local e regional. Conforme um gerente entrevistado, “além de *workshops* sobre as melhores práticas, existe um espaço na Intranet corporativa para armazenar as melhores práticas do mundo e compartilhar o conhecimento.”

Um exemplo de troca de conhecimento é o programa de relacionamento com o agricultor ALFA, criado no Brasil em 1998, pela subsidiária brasileira da empresa. O CRM global veio depois do programa ALFA, sendo o material do programa brasileiro encaminhado como uma *Best Practice* (melhor prática) para todos os países. Além disso, o País recebeu várias visitas de funcionários de outras regiões e foi ministrado um treinamento na matriz, para explicar o funcionamento do programa.

A empresa trabalha, também, com expatriados como forma de estímulo à transferência de conhecimento, existindo vários expatriados Europeus e de outras nacionalidades na subsidiária brasileira e, inclusive, gerentes e diretores brasileiros expatriados para a matriz e outras subsidiárias.

## 4.2 Gestão de clientes

As bases de segmentação global dos agricultores na empresa A incluem a localização geográfica, distribuição dos clientes nas unidades de negócio e o valor potencial dos clientes, calculado pelo tamanho da área plantada e tipo de cultura.

A segmentação da base de agricultores no Brasil considera o potencial de compra-ano, relacionado ao tamanho da propriedade e tipo de cultura, existindo três categorias de clientes: ALFA, BETA e GAMA. Os clientes ALFA são agricultores com potencial de compra acima de US\$ 500 mil/ano. Os clientes BETA possuem potencial entre US\$ 200 mil e 500 mil/ano, sendo atendidos de forma especial pelo canal de distribuição. E os agricultores GAMA possuem potencial inferior a US\$ 200 mil/ano e são atendidos pelo varejo tradicional.

A essência do programa ALFA está em auxiliar o agricultor no aumento da sua produtividade pelo atendimento personalizado prestado por engenheiros agrônomos, denominados como Representante Comercial (RC). O papel do RC inclui levar a comunicação, argumentar, mostrar ao cliente os novos produtos e a melhor maneira de utilizá-los. O que faz a diferença no relacionamento é a confiança na *pessoa*.

O programa ALFA foi idealizado, na década de 90, quando um gerente assistiu a uma palestra sobre *Marketing One-to-One* de Don Peppers. A implantação seguiu os passos sugeridos por Peppers e Rogers (1993) no modelo IDIP: primeiro, identificar os clientes, depois diferenciá-los por valor, para interagir de forma diferenciada. Só o personalizar não foi implantado, pois seu custo foi considerado muito alto.

As subsidiárias atuam como unidades de negócio com boa autonomia para a tomada de decisão, respondendo pela lucratividade de sua base de clientes. Nelas existem áreas de Marketing, CRM, com boa interação com a área Comercial.

A empresa possui poucas contas globais atendidas por Gerentes Globais (*Key Accounts*). Empresas, como Pionner, Souza Cruz, Dolly e Monsanto (na área de

sementes), entre outras, costumam fazer as compras globais de produtos agrícolas de forma centralizada.

A Empresa A trabalha com indicadores globais padronizados relacionados aos clientes, monitorados de forma similar em todas as regiões do mundo: *market share* (participação de mercado por categoria de produto); *customer share* (participação nas compras do cliente da categoria); índice de satisfação do cliente; número de clientes por categoria; número de clientes do banco de dados; porcentagem de *prospects*; porcentagem do mercado que está no banco de dados, entre outros.

## 5 Discussão

Na Empresa A, a estratégia global é um misto da estratégia de padronização global com a estratégia multidoméstica, pois o processo decisório global envolve macro iniciativas, objetivos e estratégias, decididas em ondas.

Na primeira onda, existe uma padronização global das decisões, na qual a matriz coordena as decisões estratégicas referentes à produção, distribuição, logística, alocações de recursos, entre as regiões. O objetivo da estratégia global é de aumentar a eficiência global e reduzir os custos como um todo.

Na segunda onda de decisão, as grandes regionais coordenam as alocações de recurso, produção, distribuição e logística nas sub-regiões. Na terceira onda de decisão, as sub-regiões atuam como unidades de negócio autônomas, que respondem por seus lucros e perdas, similar ao modelo de estratégia multidoméstica, em que existe ênfase à resposta local, prevendo adaptações em função da realidade encontrada no mercado.

O processo de ida ao mercado está baseado em se criar uma atitude diferenciada perante o cliente de maior valor. Existem países nos quais o foco no relacionamento está no agricultor e em outros o foco é no relacionamento com o distribuidor ou varejo.

Essa estratégia remete ao modelo proposto por Piercy (1998, p. 227), para definição, desenvolvimento e entrega de valor. Segundo o

autor, o processo de ida ao mercado deve considerar três dimensões: técnico/analítica, comportamental e organizacional. No caso, as dimensões técnico/analítica aparentam estar sendo desenvolvidas pelos gerentes de CRM e Comercial nas sub-regiões. A dimensão comportamental é praticada pela atitude diferenciada ante o cliente ALFA, implementada pelo RC no dia-a-dia com o cliente.

O processo de transferência de conhecimento em tecnologia está baseado no conceito de centros de excelência. Confirmando a teoria de Moore e Birkinshaw (1999, p.18), os centros de excelência são grupos de indivíduos reconhecidos pela sua liderança no conhecimento estratégico na área. O uso de centros de excelência, na indústria química e agroquímica, é uma tradição, sendo utilizado, também, pelas concorrentes.

O processo de transferência de conhecimento na área de marketing ocorre como um misto entre o modelo focado nos países (*country-focused*) e redes informais (*informal networks*) proposto por Moore e Birkinshaw (1999). Existem decisões de marketing que são tomadas nas sub-regiões, como definição do posicionamento, estratégia de atuação local e programas de relacionamento. A empresa estimula a troca informal de conhecimento entre as subsidiárias na área de marketing.

Por exemplo, o próprio programa ALFA foi divulgado mundialmente como uma *best practice* no momento em que a empresa decidiu implantar, globalmente, um sistema de CRM. A empresa A promoveu um *workshop* para divulgar a experiência brasileira, além de divulgar os resultados na Intranet e de promover visitas de outras subsidiárias a clientes ALFA no Brasil.

O modo de transferência de conhecimento pode ser classificado, também, como híbrido, utilizando o modelo de Yip (1995), pois existe uma alta extensão da integração global e um alto nível de resposta do país anfitrião. A coordenação da geração de conhecimento e o gerenciamento de conflitos possíveis são desenvolvidos pelos escritórios regionais.

Os mecanismos de transferência de conhecimento utilizados confirmam o artigo de Buckley e Carter (1999) e incluem: alocação de decisões (processo decisório em ondas), mecanismos de coordenação (papel desempenhado pelas regionais), medidas de motivação (como a promoção de *workshops*, visitas e Intranet). Outro mecanismo mencionado no caso é o uso de expatriados, como apontado no artigo de Björkman (2004).

A empresa A enxerga os expatriados como excelente forma de promover a transferência de conhecimento na matriz e subsidiárias. A empresa possui poucas contas globais atendidas por Gerentes Globais (*Key Accounts*).

## 6 Conclusão

Neste estudo, discutiu-se o processo de transferência de conhecimento sobre gestão de clientes em corporações multinacionais.

A revisão teórica apontou que o tema transferência de conhecimento em multinacionais é ambíguo e complexo, sendo abordado por meio de pesquisas com diferentes enfoques, sem uma sistematização, o que dificulta o aprendizado. Por outro lado, representa um desafio e uma oportunidade, por ser uma área de estudo ainda em fase de consolidação.

Uma variável que aparenta ser importante no processo de transferência de conhecimento em multinacionais é a importância da subsidiária para o negócio da matriz. Quanto maior a importância da subsidiária, seja pelo seu faturamento ou posição estratégica, mais estimulada ela será a participar de processos de trocas de conhecimento com a matriz e entre subsidiárias. Isso pode ser percebido no Estudo de Caso, em que o Brasil era percebido como o 3º maior país para a empresa e participava ativamente de trocas de conhecimento, desde a definição da missão da empresa, *workshops*, divulgação de *best practices*, até enviando gestores expatriados brasileiros para o exterior.

Pela conceituação de Kogut e Zander (1993), o conhecimento transferido internamente pela organização tem alto grau de codificação (como os

manuais do Programa); alto grau de “educabilidade” (uma vez que é estruturado) e algum grau de complexidade. Isso aponta para possibilidades de replicação desse conhecimento organizacional.

O processo decisório global e a autonomia da subsidiária, também, aparentam influenciar na transferência de conhecimento. Essas variáveis aparecem refletidas no modelo de Moore e Birkinshaw (1999). A comparação do estágio da transferência de conhecimento da empresa A com as etapas do modelo desses autores aponta para a possibilidade – até o momento não aproveitada – de alçar a subsidiária brasileira à condição “oficial” de Centro de Excelência em conhecimento de mercado, com uma mudança do papel dessa subsidiária no grupo mundial, no qual teria maiores responsabilidades e faria jus a incrementos respectivos em termos de recursos de inteligência.

Existe uma possível correlação a ser testada entre a estratégia global adotada em marketing, de padronização ou adaptação local, com os modelos e mecanismos de transferência de conhecimento utilizados. Por exemplo, no caso, a subsidiária brasileira atua com bastante autonomia para desenvolver seus programas de marketing localmente e a transferência de conhecimento da matriz e entre as subsidiárias é fortemente estimulada.

Respondendo aos objetivos específicos, percebe-se, no caso, que a estratégia de ida ao mercado é definida globalmente, para países que possuem características similares ao Brasil, com grandes propriedades agrícolas, sendo construída uma diferenciação baseada na atitude perante os agricultores de maior valor.

A subsidiária implanta suas ações de relacionamento com o cliente com bastante autonomia e a matriz monitora alguns itens de resultados como: Alguns indicadores globais são: *market share*; *customer share*; índice de satisfação do cliente; número de clientes por categoria; no banco de dados; *prospects*; entre outros. A empresa possui poucas contas globais atendidas por Gerentes Globais (*Key Accounts*).

Este estudo não pretende esgotar o tema, devido à sua complexidade, amplitude e maneira peculiar de atuação de cada multinacional, mas contribui como uma reflexão sobre o assunto e serve como referência para futuros trabalhos na área.

## Referências

- AMATUCCI, M.; BERNARDES, R. Mudanças no papel das subsidiárias brasileiras. **Revista da ESPM**. São Paulo, v. 13, ano 12, jul./ago. 2006.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 3.ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. Going global: lessons from late movers. **Harvard Business Review**. Mar./Apr., 2000. p.132-155.
- BIRKINSHAW, J.; TOULAN, O.; ARNOLD, D. Knowledge transfer in International Acquisition. **Journal of International Business Studies**. Washington, v. 32, n. 2, p. 231-248, Second Quarter 2001.
- BJÖRKMAN, I. Managing knowledge transfer in MNCs: the impact of headquarters control mechanisms. **Journal of International Business Studies**. Washington, v. 35, n. 5, p. 443-455, sep. 2004.
- BUCKLEY, P.; CARTER, M. Managing cross-border complementary knowledge. **International Studies of Management and Organization**. New York, v. 29, p. 80-104, 1999.
- CAMPOMAR, M. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**. São Paulo, n. 3, v. 26, p. 95-97, Jul./Set. 1991.
- DENZIN, N.; LINCOLN, Y. S. **The sage handbook of qualitative research**. 3. ed. London: Sage Publications, 2005.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**. Briarcliff Minor, v. 14, n. 4, p. 532-551, oct. 1989.
- FOSS, N. J.; PEDERSEN, T. Organizing knowledge processes in the multinational corporation: an introduction. **Journal of International Business Studies**. Washington, v. 35, n. 5, p. 340-349, sep. 2004.
- GHOSHAL, S.; NOHRAL, N. Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations. **Sloan Management Review**. Cambridge, v. 34, n. 2, p. 23-35, Winter 1993.
- KEEGAN, W. **Marketing Global**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. **Journal of International Business Studies**. Washington, v. 24, n. 4, p. 625-645, Fourth Quarter 1993.
- MINBAEVA, D; PETERSEN, T; BJÖRKMAN, I; FEY, CF; PARK, HJ. MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. **Journal of International Business Studies**. Washington, v. 34, n. 5, p. 586-599, oct. 2003.
- MOORE, K.; BIRKINSHAW, J. *The life cycle of centers of excellence*. **Knowledge Management Review**. Chicago, Issue 9, p.16-21, Jul-Aug. 1999.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. *Centers of excellence in global service firms – Part one. Three models for managing knowledge*. **Knowledge Management Review**, Issue 9/August 1999(a).
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. *Centers of excellence in global service firms – Part two. Managing centers as if they were living organisms*. **Knowledge Management Review**, Issue 10/September 1999(b).
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. *Managing knowledge in global service firms: centers of excellence*. **Academy of Management Executive**. Vol. 12, No. 4, pp. 81-92, 1998.
- MUDAMBI, Ram; NAVARRA, Pietro. Is knowledge power? Knowledge flows, subsidiary power and rent-seeking within MNCs. **Journal of International Business Studies**. Washington, v. 35, n. 5, p. 385-406, sep. 2004.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **The One to One Future**. New York: Currency and Doubleday, 1993.

PIERCY, N. F. Marketing implementation: The implications of marketing paradigm weakness for the strategy execution process. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Greenvale, v. 26, n. 3, p. 222-237, Summer 1998.

TSENG, Y. International Strategies and Knowledge Transfer Experiences of MNCs' Taiwanese Subsidiaries. **The Journal of American Academy of Business**. Cambridge, v. 8, n. 2, mar. 2006.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIP, G. **Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995.