

## **COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS ENTRE UMA MULTINACIONAL E SUAS SUBSIDIÁRIAS NO ÂMBITO DO COMÉRCIO EXTERIOR E DOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS**

Amanda Jéssica de Oliveira Guimarães e Luriani Vaz Ferreira: Pós-graduandas em Comércio Exterior e Negócios Internacionais pela PUC-MG; Jurema Suely de Araújo Nery Ribeiro: Doutoranda em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento pela Universidade FUMEC; Fabrício Ziviani: Doutor em Ciência da Informação pela UFMG.

### **Resumo**

Em um contexto de competição acirrada entre empresas, no qual é necessário mostrar diferenciais, o compartilhamento do conhecimento entra em foco por influir no desenvolvimento de competências organizacionais, melhorando o desempenho de entrega aos clientes. Para as empresas atuantes em negócios internacionais e comércio exterior, esse contexto interfere ainda mais fortemente, por trabalharem em âmbito global, com mais diferenças culturais e socioeconômicas. O tema do presente estudo consiste no compartilhamento de conhecimento e no desenvolvimento de competências entre uma multinacional e suas subsidiárias, tendo como objetivo estudar como o compartilhamento do conhecimento e o desenvolvimento de competências dentro de uma multinacional e suas subsidiárias contribuem para um desempenho de entrega mais eficiente e eficaz aos clientes globais, tanto em atividades relacionadas ao comércio exterior quanto aos negócios internacionais. A pesquisa é exploratória e qualitativa, realizada por meio de um estudo de caso único sobre a análise do relacionamento entre uma multinacional americana e um de seus clientes em nível global. Em se tratando do levantamento de dados, analisaram-se relatórios, sistemas e ferramentas de análise utilizadas pela multinacional, bem como realizaram-se entrevistas focalizadas com funcionários da área de materiais. A partir da análise das informações obtidas, pode-se notar que o compartilhamento de conhecimento na multinacional desenvolve-se tanto de maneira formal (relatórios, sistemas integrados de gestão e reuniões semanais) quanto de maneira informal (troca de experiências interpessoais). Além disso, a multinacional mostrou-se comprometida em aprimorar continuamente as competências estratégicas de seus funcionários, por meio de treinamentos *online*, transferências de pessoal entre plantas ou programas de boas práticas compartilhadas globalmente. O desempenho de entrega superior está baseado na sinergia entre todas as áreas e plantas da multinacional ao atenderem as demandas de cada projeto, a partir da comunicação clara, direta e eficiente com o cliente global. Por fim, ressalta-se que este artigo está alinhado à teoria por meio do estudo da prática, pois a multinacional estudada tem como estratégia o compartilhamento de conhecimento, que leva a melhor desempenho de entrega ao cliente global.

**Palavras-chave:** Compartilhamento de Conhecimento. Desenvolvimento de Competências. Desempenho de Entrega. Comércio Exterior e Negócios Internacionais.

### **Abstract**

In a context of rigorous competition amongst enterprises, in which offering a differential is mandatory for survival, the sharing of knowledge plays an important role in stimulating the development of companies and improving their delivery performance levels to their clients. For enterprises operating international businesses, such context plays an even bigger role, justified by the greater cultural and socioeconomic differences of the international scope. The main theme of this essay is the sharing of knowledge and development of skills between a multinational company and its subsidiaries. This paper aims at understanding how the sharing of knowledge and the development of skills within a multinational company and its subsidiaries contribute to a greater level of delivery performance to its global clients, regarding foreign trade and international businesses activities. This was an exploratory, qualitative research study, conducted by means of a unique case study on the relationship between a U.S. multinational and one of its global clients.

As for the data collection, this study went through analysis reports, systems, and tools utilized by said multinational, in addition to focused interviews being conducted with employees from the team of materials. From the data collected, it was found that the sharing of knowledge in the company takes place in formal (reports, integrated management systems, weekly meetings) and informal (exchange of interpersonal experiences) means. Furthermore, the company demonstrated its commitment to the continuous improvement of the strategic skills of its teams, be it through online training sessions, personnel exchange between facilities or global good-practice programs. The superior performance delivery is based on the synergy amongst all the areas and facilities involved in delivering the results for company projects, by means of a clear, direct, efficient communication strategy employed with the global client. Finally, it is pointed out that this article is in alignment with the theory by studying the practice, since the analyzed multinational utilizes the sharing of knowledge as strategy, therefore leading to a greater level of delivery performance to its global clients.

**Keywords:** Sharing of Knowledge. Skill Development. Delivery Performance. Foreign Trade & International Business.

## 1 Introdução

A gestão e o compartilhamento de conhecimento são temas amplamente discutidos e praticados atualmente pelas organizações, por influenciarem de modo relevante o desenvolvimento de competências organizacionais e, conseqüentemente, melhorarem o desempenho das empresas nas entregas para seus clientes, de acordo com Ribeiro *et al.* (2016). Em um cenário de competição cada vez mais acirrado, concorrentes possuem produtos e preços similares no mercado, portanto, segundo Revilla e Knoppen (2015), diferenciam-se aquelas empresas que conseguem, a partir de seu conhecimento, inovar e agregar ao produto ou serviço valores desejáveis ao cliente. Conforme Ribeiro *et al.* (2017), essas empresas criam diferencial competitivo, considerando sua capacidade de captar dados e informações, internos ou externos à organização (de mercado, políticos e econômicos), bem como analisá-los e integrá-los para que se transformem em conhecimento, podendo ser compartilhado com toda organização e *stakeholders*.

Em consonância com Fleury, Oliveira Junior e Child (2001), empresas que atuam internacionalmente percebem essa concorrência de maneira ainda mais intensa; o compartilhamento eficiente e eficaz de seu conhecimento pode ser decisivo no sentido de criar e desenvolver competências que interfiram no seu desempenho de entrega e na sua atuação. Desse modo, o tema do presente estudo é o compartilhamento de conhecimento e o desenvolvimento de competências entre multinacionais e suas subsidiárias, atuando no comércio exterior, como um diferencial competitivo no desempenho de entrega aos clientes globais. A pesquisa foi desenvolvida a partir de um estudo de caso sobre a análise do relacionamento entre uma subsidiária de multinacional americana no Brasil, atualmente presente em outros 32 países, e um de seus clientes em nível global.

A pergunta-problema que norteia este trabalho é: “Como o compartilhamento de conhecimento e o desenvolvimento de competências em uma multinacional e suas subsidiárias podem suportar o desempenho de entrega ao cliente global e se tornar um diferencial competitivo para a empresa em suas atividades de comércio exterior e negócios internacionais?” Para responder a essa pergunta, tem-se como objetivo geral estudar como o compartilhamento de conhecimento e o desenvolvimento de competências em uma multinacional e suas subsidiárias contribuem para um desempenho de entrega mais eficiente e eficaz aos clientes globais, tanto em atividades relacionadas ao comércio exterior quanto em negócios internacionais. Além disso, como objetivos específicos, buscou-se entender como se dá o compartilhamento de conhecimento e o desenvolvimento de competências dentro de uma multinacional e suas subsidiárias, examinar a influência do compartilhamento de conhecimento no desempenho de entrega

da organização em seus negócios internacionais com o cliente global e, por fim, analisar se a forma como esse processo está estabelecido contribui para o desempenho e o diferencial competitivo da empresa no quanto ao atendimento de um cliente global.

O estudo proposto por meio desta pesquisa faz-se relevante para o comércio exterior e para os negócios internacionais, uma vez que as empresas multinacionais podem ser consideradas estratégicas para o seu país de origem, tanto política quanto economicamente: elas, além de contribuírem para o desenvolvimento do seu país e para sua inserção na economia mundial, possibilitam a atração de novos investimentos (STOECKICHT *et al.*, 2014). Ademais, o compartilhamento de conhecimento e o desenvolvimento de competências têm grande potencial para alavancar empresas envolvidas no comércio exterior e em negócios internacionais, no sentido de torná-las mais competitivas e mais bem estruturadas, como pode ser visto nos estudos de Asrar-ul-Haq e Anwar (2016), Cosentino, Vidal e Virgillito (2011), Fleury, Oliveira Junior e Child (2001), Nunes e Simion (2014), Martins e Tomé (2014) e Tomaél (2005).

O desenvolvimento deste artigo está organizado em seis seções, incluída esta introdução. A segunda seção traz o referencial teórico, no qual são tratados conceitos e questões relativas ao compartilhamento de conhecimento, desenvolvimento de competências, desempenho de entrega, comércio exterior e negócios internacionais. Na terceira seção encontra-se a metodologia. Os resultados são apresentados na quarta seção por meio do detalhamento do estudo de caso. Na quinta seção encontram-se as conclusões e, por fim, na sexta e última seção estão as referências bibliográficas.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 Importância do compartilhamento de conhecimento no comércio exterior e nos negócios internacionais

Gonçalves *et al.* (2013) afirmam que o comércio exterior e os negócios internacionais são áreas de interesse crescentes nas últimas décadas e, como consequência, a interdependência das nações se intensificou, bem como a velocidade e a complexidade das trocas comerciais. Assim, a negociação no comércio exterior “é um processo cada vez mais buscado e desenvolvido pelas organizações por estar diretamente relacionado ao crescente interesse dos negócios num mundo globalizado” (STOECKICHT *et al.*, 2014, p. 132).

O fato é que em nossa atual realidade os negócios requerem a realização de múltiplas transações, envolvendo trocas com culturas completamente variadas, exigindo rápida e simultaneamente das partes envolvidas habilidades diferenciadas para desempenho de papéis e obrigações distintos, fazendo desse cenário atual um ambiente competitivo e exclusivo. (STOECKICHT *et al.*, 2014, p. 20)

Segundo Asrar-ul-Haq e Anwar (2016), grandes organizações procuram expandir seus negócios ao redor do mundo por meio de suas subsidiárias, a fim de ampliar sua atuação no mercado global e conseguir maiores oportunidades de *expertise* em suas atividades. De acordo com Fleury, Oliveira Junior e Child (2001), empresas que atuam no comércio internacional deparam-se com muitos desafios ao projetar seu produto ou serviço no exterior. Nesse contexto, o compartilhamento de conhecimento entre empresas de um mesmo setor ou ainda dentro de multinacionais e suas subsidiárias pode ser considerado um fator crucial e determinante para o seu sucesso (JORDÃO, 2016).

A era do conhecimento trouxe para as empresas a necessidade de valorização do conhecimento como um mecanismo estrategicamente significativo (REVILLA e KNOPPEN, 2015). Consoante Valentim (2006), todas as atividades desenvolvidas nos

ambientes corporativos, desde o planejamento até a execução, bem como o processo decisório, são baseados em dados, informação e conhecimento. Sob essa perspectiva, segundo Cosentino, Vidal e Virgillito (2011), o conhecimento passa a ser notado como o principal fator de produção das economias atuais e a competitividade das empresas é vigorosamente determinada pelo capital intelectual acumulado.

Nonaka e Takeuchi (1997) discorrem sobre a criação do conhecimento nas corporações e a importância da interação das pessoas para seu compartilhamento. O conhecimento encontra-se de várias formas na organização: histórias, rotinas, práticas, regras e valores organizacionais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Para o compartilhamento desse conhecimento existem inúmeras estratégias. Ziviani *et al.* (2008) citam estratégias formais (artigos da literatura, *e-mails*, jornais internos, livros, manuais, periódicos, quadros de avisos e relatórios) e estratégias informais (atividades de grupo, contatos interpessoais, feiras, viagens, reuniões, treinamentos e visitas).

Segundo Tomaél (2005, p. 52), “Não existe conhecimento por si só, mas somente conhecimento compartilhado”. Esse compartilhamento pode ser entendido como a disseminação do conhecimento, que ocorre dentro de uma empresa ou dela com outras, sendo que o controle desse conhecimento permanece na empresa que o detém (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR; CHILD, 2001). Para que esse compartilhamento se dê de forma assertiva, é muito importante a conexão do processo de transferência com os objetivos da empresa e a implementação de ambientes favoráveis à inovação para estimular a criação de novos conhecimentos (DIXON, 2000).

Jordão (2016) afirma que, com esse compartilhamento de conhecimento, as empresas podem passar a ser mais competitivas, inovadoras e capazes de identificar novas oportunidades no mercado, uma vez que deterão juntas maior conhecimento de mercado, produtos, tecnologia e serviços. As multinacionais, por sua vez, possuem outra vantagem, uma vez que, por meio do alinhamento com suas subsidiárias, podem usufruir do conhecimento sobre a atuação em diversos ambientes, das boas práticas, da experiência e do *know-how* adquiridos a partir de projetos e processos distintos da mesma empresa com experiência global (NUNES; SIMION, 2014). Ainda em conformidade com Fleury, Oliveira Junior e Child (2001), as empresas multinacionais deveriam incentivar e viabilizar a difusão do conhecimento entre suas subsidiárias, a fim de desenvolver vantagem competitiva sustentável. Para Singh e Power (2014), uma empresa pode desenvolver uma vantagem competitiva se for capaz de direcionar esforços organizacionais e estratégicos para o compartilhamento do conhecimento.

O compartilhamento de melhores práticas e experiências entre as subsidiárias da multinacional com relação ao cliente global contribui para melhor compreensão da marca, dos objetivos, das necessidades e dos interesses desse cliente (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR; CHILD, 2001). Revilla e Knoppen (2015) afirmam que é essencial a criação de valor pelas empresas baseada no uso do conhecimento de forma integrada e colaborativa, não só internamente à organização, mas com toda a cadeia de fornecimento. De acordo com Cosentino, Vidal e Virgillito (2011), a vantagem competitiva das empresas na conjuntura atual perpassa pela capacidade de oferecer um produto ou serviço que, além de atender às necessidades e expectativas do cliente, proporcione a ele valor intrínseco. A partir desse contexto, portanto, torna-se possível criar confiança, relacionamento e lealdade. Fleury, Oliveira Junior, Child (2001) complementam que confiança e *know-how* são ativos estratégicos em um relacionamento, que constituem uma fonte de diferencial competitivo, pois só podem ser desenvolvidos gradativamente ao longo do tempo.

O conhecimento com uma gestão, aplicação e compartilhamento eficientes pode ser considerado como facilitador para tomada de decisões estratégicas (JORDÃO, 2016). Segundo Asrar-ul-Haq e Anwar (2016), a gestão e o compartilhamento do conhecimento

são essenciais para o sucesso de uma organização e quando são desenvolvidos de forma eficiente são capazes de ampliar a capacidade de produtividade, inovação, competitividade e performance da empresa. Por isso, é cada vez mais fundamental que haja um planejamento estratégico das informações e conhecimento por parte das empresas (COSENTINO; VIDAL; VIRGILLITO, 2011). O conhecimento passa a ser percebido como um recurso valioso, ou seja, como vantagem competitiva sustentável das organizações. Traduz-se, portanto, como um desafio para as multinacionais formular uma estrutura organizacional que incentive e facilite os fluxos de conhecimento e competências entre suas subsidiárias, salientando a importância dessa comunicação integrada para a empresa como um todo (DIERICKX; COOL, 1989).

## *2.2 Influências do compartilhamento de conhecimento e do desenvolvimento de competências no desempenho de entrega das multinacionais*

A gestão do conhecimento, em especial seu compartilhamento, está relacionada à capacidade das empresas de combinar e usar as inúmeras fontes e tipos de conhecimento organizacional para criar e desenvolver competências específicas e inovação, que resultam em novos processos, produtos, serviços, sistemas gerenciais e liderança de mercado (TERRA, 2005). Grant (1996) também afirma que o compartilhamento do conhecimento estaria associado ao desenvolvimento de competências estratégicas por meio da integração ou combinação de conhecimento.

Barney (1991) argumenta que para uma gestão estratégica das firmas é necessário compreender os recursos que contribuem para a criação de vantagens competitivas. Isso é possível através da exploração eficiente de seus pontos fortes, entre eles seu processo organizacional, capital intelectual, habilidades e conhecimento interno. Prahalad e Hamel (1990) afirmam que a exploração de recursos, como habilidades e aprendizados, podem contribuir para vantagens competitivas das corporações e o desenvolvimento de competências particulares e singulares de cada firma podem influenciar na adaptação de negócios a oportunidades no mercado.

Segundo Barbosa e Cintra (2012), o desenvolvimento de competências organizacionais, que são de difícil imitação, advém de um processo constante de troca de competências entre as pessoas e a organização, tornando-se diferencial competitivo concreto e sustentável para a empresa, resultante do seu conjunto de conhecimentos. “Observa-se que a competição entre empresas, neste novo contexto do mercado, depende do seu conhecimento e de sua competência.” (RIBEIRO *et al.*, 2017, p. 12).

Leite (2004) afirma que a competência consiste na capacidade de se resolver um problema em uma determinada situação e sua mensuração baseia-se principalmente nos resultados. Em se tratando das competências organizacionais, elas “(...) evidenciam as características de uma organização, significam um conjunto único de conhecimentos que diferenciam as organizações e estão presentes nas divisões e nos diferentes produtos e serviços, como se fossem o “DNA” da empresa.” (LEITE, 2004, p. 57).

O conhecimento coletivo pode conferir uma vantagem competitiva sustentável, principalmente quando tem como base a prática, a experiência e o acúmulo de habilidades em um contexto específico da empresa (FLEURY, OLIVEIRA JUNIOR E CHILD, 2001). Segundo Ribeiro *et al.* (2017), as empresas, a fim de alavancar os negócios, deveriam focar na criação de conhecimento, no desenvolvimento e na disseminação das competências, uma vez que a gestão de competências e melhores práticas podem impactar o desempenho organizacional. Ou seja, a promoção do conhecimento entre a multinacional e suas subsidiárias pode-se dar por meio da criação e da transferência de competências distintivas na organização, objetivando melhores resultados para os negócios e melhor desempenho de entrega aos clientes globais (RIBEIRO *et al.*, 2017).

O desempenho de entrega das multinacionais e suas subsidiárias está relacionado à capacidade de compartilhar conhecimento entre si e à importância de saber adequá-lo estrategicamente para atuação eficaz em diferentes ambientes e mercados, com dinâmicas e elementos condicionantes distintos (FLEURY, OLIVEIRA JUNIOR E CHILD, 2001). Conforme Martins e Tomé (2014), o conhecimento de mercado também seria essencial para as corporações, já que a partir dele são adquiridas informações sobre determinados produtos, serviços, sua respectiva demanda e fornecimento e, ainda, condições de concorrência, que podem contribuir para inovação de produtos e redução de custos.

(...) nos mercados caracterizados por intensa competição, subsidiárias de companhias multinacionais esforçam-se para desenvolver maior capacidade de gestão do conhecimento (frequentemente através da transferência das matrizes dessas corporações multinacionais) para aumentar seu entendimento das necessidades dos clientes, o que as habilita a fornecer benefícios únicos a eles. (CUI; GRIFFITH; CAVUSGIL, 2005, p. 32, tradução nossa)

Brandão e Guimarães (2001) propõem a necessidade de se associarem a atuação e as competências da empresa com as de seus colaboradores, ou seja, a competência e o desempenho do indivíduo influenciam diretamente a performance da organização e vice-versa. Quando o conhecimento é percebido como um recurso estratégico, é preciso salientar a necessidade de investimento no desenvolvimento de capital intelectual das organizações e trabalhar para que o conhecimento individual no futuro contribua para construção do conhecimento coletivo compartilhado, tanto dentro das empresas quanto entre elas (JORDÃO, 2016). Esse conhecimento organizacional prevê maior alinhamento e sinergia entre as áreas da empresa, principalmente no que diz respeito à comunicação e ao entendimento do que representa a missão, os valores, os objetivos, a visão de mercado e o relacionamento com os *stakeholders*, para um desempenho de entrega ao cliente condizente com o esperado (COSENTINO; VIDAL; VIRGILLITO, 2001).

De acordo com Barbosa (2008), a obtenção e o uso do conhecimento tornam-se cada vez mais processos críticos para o desempenho de entrega da organização. Assim, a vantagem competitiva consiste na exploração das competências distintivas, que são difíceis de ser imitadas; elas somente são adquiridas com conhecimento viabilizado pelo processo de aprendizagem contínua (DUARTE; SANTOS, 2011).

### 3 Metodologia

O desenvolvimento deste artigo consistiu na realização de uma pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa, através de um estudo de caso único, utilizando-se análise de conteúdo documental e realização de entrevistas focalizadas, com questionários semiestruturados. De acordo com Vergara (1998), a investigação exploratória tem natureza de sondagem, não comportando hipóteses, que poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.

Para a produção deste estudo de caso, recorreu-se à análise do relacionamento entre uma subsidiária de multinacional americana situada no Brasil, também presente em outros 32 países, e um de seus clientes em nível global, com o fim de analisar como ocorre a transferência de conhecimento entre eles e se isso influencia o desenvolvimento de competências e o desempenho de entrega para o cliente global. Yin (2001, p. 19) afirma que "(...) os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real".

O levantamento de dados deu-se por meio do estudo de documentos, como relatórios, sistemas e ferramentas de análise utilizadas pela subsidiária da empresa

estudada, bem como pela realização de entrevistas presenciais focalizadas, por meio de questionários semiestruturados, com funcionários da área de materiais da subsidiária e suas subdivisões (compras, logística, planejamento, inventário, etc.). A pesquisa documental, segundo Gil (2002), utiliza-se de materiais que ainda não receberam tratamento analítico ou que podem ser reelaborados conforme os objetos da pesquisa. Na entrevista focalizada, em concordância com Marconi e Lakatos (2003), há um roteiro relacionado ao problema de estudo, porém o entrevistador tem liberdade de fazer as perguntas que considerar pertinentes.

Quanto à análise dos resultados, optou-se pela análise qualitativa de indicadores que parametrizam os padrões de produção e entrega para atender um cliente em qualquer lugar do mundo. A intenção foi examinar alguns processos internos, a gestão participativa, o desempenho de entrega ao cliente global, o incentivo às práticas de compartilhamento de conhecimento e desenvolvimento de competências na multinacional, sua interação com as demais subsidiárias e a troca de informações e *know-how* entre elas a respeito da carteira de um determinado cliente global. No tocante à análise qualitativa, ela foi escolhida por ser, segundo Gil (2002), uma análise menos formal que a quantitativa e por se tratar de um processo com sequência, que inclui redução, categorização, interpretação e redação sobre dados.

## 4 Resultados

### 4.1 Estudo de caso

Este artigo foi desenvolvido como um estudo de caso em uma multinacional, tratada como “empresa X”, e suas subsidiárias, com foco em um cliente global, chamada de “empresa Y”. Os dados e informações foram levantados a partir de relatórios, sistemas internos, ferramentas de análise, indicadores de desempenho de entrega ao cliente e entrevistas focalizadas realizadas com seis colaboradores da empresa X, conforme o Quadro 1 abaixo:

**Quadro 1** – Informações sobre os seis colaboradores da empresa X entrevistados

Entrevistado	Formação	Cargo	Tempo de Empresa
1	MBA em <i>Supply Chain &amp; Logistic Management</i> , Graduado em Comércio Exterior	Gerente de Materiais	18 anos
2	MBA em Gestão Empresarial, Graduado em Engenharia de Produção	Supervisor de Materiais	8 anos
3	Graduado em Engenharia de Produção	Planejador Pleno de Materiais	5 anos
4	Graduado em Logística Empresarial	Analista Sênior de Compras	10 anos
5	MBA em Finanças, Graduado em Administração	Analista Pleno de <i>Business</i>	5 anos
6	Graduado em Comércio Exterior	Analista Pleno de Logística	6 anos

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

A partir do Quadro 1, percebe-se que os entrevistados têm, no mínimo, cinco anos de empresa, o que confere a eles habilidade e experiência para discorrer tanto sobre o

tema deste estudo quanto sobre o negócio da empresa X como um todo. Esse conhecimento organizacional é importante para a credibilidade das respostas obtidas.

A missão da empresa X é oferecer soluções de manufatura global, serviços logísticos e de reparo, auxiliando a empresa Y a estruturar sua cadeia de suprimentos para torná-la mais ágil, econômica e eficiente. Para atender às diversas carteiras de clientes, a empresa X estrutura seu setor de “Materiais e Suprimentos” em grupos de trabalho (células) com o intuito de garantir melhor foco e alinhamento no tratamento das necessidades específicas de cada cliente. Essa forma de organização e *layout* contribui para uma sinergia de várias áreas no atendimento da empresa Y, sendo elas: compras nacionais e internacionais, logística, planejamento e inventário, bem como para o compartilhamento de conhecimento e o desenvolvimento de competências nesse setor. Cada célula de trabalho é coordenada por um Gerente de Materiais (auxiliado por um Analista de Negócios), para o qual as demais áreas respondem.

#### 4.2 Apresentação e análise de dados

Neste tópico serão apresentados os dados e a análise da pesquisa, principalmente com embasamento nas respostas obtidas por meio das entrevistas focalizadas. Para isso, algumas respostas foram transcritas fielmente e os entrevistados foram identificados como E1, E2, E3, E4, E5 e E6. A fim de nortear a análise do estudo, recorre-se a algumas considerações quanto aos interesses básicos da empresa Y e logo aos enfoques a serem abordados quanto ao desenvolvimento de um diferencial competitivo pela empresa X.

Durante a realização das entrevistas focalizadas, os pontos levantados pelos colaboradores, de maneira geral, foram: padrão de qualidade, com respeito a políticas corporativas; padrão de entrega e produção; padrão de negociação global, custos e logística; conhecimento da marca, produtos, interesses, customização e comunicação; sinergia global dos serviços e dos produtos oferecidos pela corporação como um todo.

Quando perguntado aos funcionários quais seriam os meios de controle e acompanhamento do desempenho de entrega à empresa Y, eles indicaram: reuniões semanais e diárias de acompanhamento com fornecedores e cliente; acompanhamento de indicadores de desempenho, por meio de relatórios; observância de padrões exigidos pelo cliente na entrega dos produtos e dos serviços.

A seguir, a relação dos principais indicadores controlados pela empresa X em conjunto com a empresa Y, a cadeia de fornecedores e suas plantas, verificados a partir de relatórios e controles internos: padrão de qualidade, políticas e normas corporativas, padrão de entrega e produtividade, padrão de entrega e produtividade, padrão de preços e custos, padrão de logística e padrão de satisfação.

Para entender como ocorre o acompanhamento do desempenho de entrega da empresa X em relação a cada indicador previamente citado, questionou-se aos colaboradores como as métricas/indicadores auxiliam na análise geral de desempenho esperada pela empresa X. Algumas das respostas obtidas foram transcritas abaixo:

Os indicadores, em nível de produtividade, de qualidade e de entrega, são mensurados para controle dos processos internos da multinacional. A partir deles é possível mostrar ao cliente evidências de que os processos estão dentro do padrão esperado por ele para atendimento de suas necessidades e exigências. Além disso, é por meio da análise dos indicadores que podemos mapear melhores planos de ação para corrigir algum *gap* ou propor novas soluções e metas para os processos avaliados. (E1, 2018)

Os indicadores de performance são o termômetro da operação. São eles que revelam a saúde de uma unidade de negócio, *site* ou região. Através dos resultados das métricas podemos correlacionar as expectativas do cliente

global com as suas avaliações e com os resultados que a empresa está obtendo para direcionar as ações. Os indicadores também podem ser utilizados para refletir diretamente requisitos do cliente – metas, estratificação de ofensores, requisitos de tendência, etc. A empresa se utiliza da metodologia de 4Q (quatro quadrantes) para análise das métricas, em que se pode ver em cada quadrante: tendência, histórico detalhado, Pareto com principais ofensores e plano de ação. (E2, 2018)

Em complemento à primeira pergunta, questionou-se também aos funcionários sobre a importância de acompanhamento conjunto dos indicadores, além do compartilhamento de informações e conhecimento por meio de uma comunicação direta com a empresa Y. Abaixo algumas das opiniões obtidas:

O acompanhamento através de relatórios e reuniões periódicas com o cliente suportam tomada de decisão dentro do tempo necessário para maximizar o nível de entrega, minimizando os riscos das operações, bem como os custos. (...) O cliente e as plantas precisam estar sempre na mesma página para que os indicadores sejam atingidos de forma global, seja na entrega, seja na melhor gestão de inventário, com a redução de potenciais *liabilities*. (...) Por se tratar de uma indústria de manufatura eletrônica, o setor de materiais representa cerca de 75% do custo da empresa, além de ser, junto com a introdução de novos produtos, o principal ponto focal do cliente, que constantemente precisa saber a posição de capacidade e materiais da fábrica para acompanhar o seu nível de entrega, uma vez que terceirizou a produção. Junta-se ao fato de, em geral, haver uma oscilação de demanda, os indicadores do setor de materiais tornam-se a pedra angular para medição da satisfação do cliente. (E2, 2018)

A demanda produtiva é bem flexível por parte do cliente global, logo é essencial o trabalho conjunto não só com o cliente, mas com toda a cadeia de suprimentos. É importante o relacionamento desenvolvido com os fornecedores para alinhamento quanto à mudança de *forecast* e processos dentro das diretrizes defendidas pelos modelos *Just in Time* e *Lean*. (...) A multinacional é uma prestadora de serviços e para se prestar um serviço de qualidade é preciso entender a todo momento o que o cliente precisa e quer. As *calls* diárias ao cliente para controle da produção em tempo real são mandatórias e de extrema importância. Principalmente durante a introdução de novos produtos esse diálogo frequente é importante para manter um elo com o cliente e garantir que estamos desempenhando dentro de suas expectativas. (E3, 2018)

A partir das respostas obtidas nos dois primeiros questionamentos, no que diz respeito ao cumprimento e à observação dos indicativos, percebe-se que a interação com as subsidiárias, os fornecedores e o próprio relacionamento criado com a empresa Y influenciam nos resultados esperados pela empresa X de forma geral. A transferência e o compartilhamento de informações, conhecimentos e *know-how* entre esses “atores” determinarão grande parte do plano de ação direcionado para atender a cada indicador. Essas ideias estão em consonância com Revilla e Knoppen (2015) quando afirmam que o compartilhamento de informações e *expertise* entre os clientes e seus fornecedores é importante para o alcance de melhor desempenho de ambos. O compartilhamento de conhecimento contribui para melhoria de processos e custos, inovação, planejamento produtivo, criação de confiança e tomadas de decisão conjuntas. A relação de confiança criada entre parceiros encoraja, portanto, a maior troca de informações necessárias resolução de problemas (REVILLA e KNOPPEN, 2015).

Em seguida, perguntou-se aos colaboradores como poderia ser descrita a relação entre as empresas X e Y. A resposta abaixo resume de modo claro essa relação:

A relação que a empresa desenvolveu ao longo dos anos com esse cliente global é hoje muito estável, porque com tantos anos de parceria a *expertise* do

cliente passa a ser desenvolvida também por você. Hoje a empresa tornou-se autossuficiente para criticar, identificar falhas, propor soluções e reduzir custos, por exemplo, em um projeto do cliente ou em um novo produto por conhecer o processo de montagem de seu portfólio e toda sua cadeia de suprimentos. (E1, 2018)

Em um terceiro momento foi indagado aos entrevistados se eles acreditavam que o incentivo para criação e compartilhamento de conhecimento internamente e entre as demais plantas da empresa X contribui para o desempenho de entrega (serviço/produto) à empresa Y. Por unanimidade, os funcionários afirmaram que sim. Em se tratando da importância do compartilhamento de informação e de conhecimento entre as subsidiárias para atender aos indicadores desenvolvidos pela empresa X, os comentários foram os seguintes:

Por se tratar de uma multinacional, a empresa sempre procura oferecer soluções sistêmicas ao cliente, observando a cadeia de suprimentos como um todo, conectando diferentes plantas para que a melhor solução seja tomada, baseada na satisfação do cliente de forma global. (E6, 2018)

O trabalho em conjunto das áreas da empresa e entre plantas, quanto à observância desses indicadores, torna-se importante na medida em que, além de desenvolver um controle mais efetivo de cada parâmetro, há a difusão de *best practices* no desenvolvimento das atividades da empresa em nível internacional. (E2, 2018)

É esperado pelo cliente que haja sempre alinhamento e sinergia entre os serviços e produtos oferecidos pela corporação em nível global, logo os fluxos de compartilhamento de *know-how*, dados de mercado, informações e conhecimento interno e externo precisam ser bem estruturados, claros e encorajados. (E4, 2018)

Quando se negocia preços e contratos em nível global, percebe-se a possibilidade de ganhos de escala. Logo, as negociações na cadeia de suprimentos são realizadas por uma gerência global. Em paralelo são incentivadas também as buscas de melhores parcerias entre fornecedores de cada planta, que possam oferecer novas oportunidades de *saving*. (E5, 2018)

Um exemplo de sinergia entre as subsidiárias para atender a um dos indicadores é o de excesso e obsoleto. Há trabalho conjunto para mapear o nível de inventário geral da corporação e a melhor forma de alocar esses produtos entre as plantas, válido para absorver estoque e contribuir para o custo de inventário, bem como para transferências de material para localidades com maior urgência de produção. (E4, 2018)

## Quadro 2 – Indicadores de materiais da empresa X: Inventário, Excesso e OTD

Métrica	4º trimestre de 2017 (USD\$)	1º trimestre de 2018 (USD\$)
Inventário	USD\$485.388,81	USD\$347.870,96
Excesso	USD\$70.620,81	USD\$43.688,65
<i>On Time Delivery</i> (OTD)	100%	100%

Fonte: Dados do relatório de métricas de materiais da empresa X, com valores proporcionais aos reais (2018).

Percebe-se, a partir das respostas acima e dos indicadores de inventário e excesso apresentados no Quadro 2, que o esforço de incentivar o compartilhamento de informação e de conhecimento entre as diversas subsidiárias pode contribuir para o desempenho da empresa X ao atender seus negócios com a empresa Y. Ambos os indicadores tiveram queda no período analisado, o que mostra melhor desempenho de entrega para a empresa

Y. Além disso, o terceiro indicador, *On Time Delivery*, demonstra que a empresa X durante todo o semestre analisado conseguiu entregar 100% da produção dentro do tempo negociado previamente com a empresa Y. Isso está em conformidade com Ribeiro *et al.* (2017), que afirmam que as empresas poderiam se destacar a partir da gestão eficiente do conhecimento, alcançando um desempenho organizacional superior às demais. Esse desempenho estaria relacionado à gestão estratégica de competências e de conhecimento, ao incentivo à inovação e à melhoria constante, além da avaliação de várias métricas pela empresa. Seria, portanto, um desempenho baseado em uma vantagem competitiva sustentável para a organização.

Nunes e Simion (2014) afirmam a importância do incentivo e encorajamento por parte das empresas em difundir o conhecimento na rede corporativa entre suas subsidiárias de forma eficiente e bem estruturada. Isso porque um maior alinhamento da cultura organizacional, valores, interesses, confiança e pontos estratégicos entre os participantes da rede contribui para melhor atuação no mercado, ao oferecer um serviço ou produto em nível global (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR; CHILD, 2001).

Ao serem questionados sobre a existência de ferramentas e práticas que promovem esse compartilhamento de informações, de dados, de experiências e de conhecimento explícito na empresa X, os entrevistados mencionaram os seguintes: relatórios de controle de indicadores das áreas; programa de boas ideias para melhorias nos processos; programa de reconhecimento global (funcionário-modelo, inovador); sistema integrado de gestão empresarial compartilhado por todas as plantas; projetos de boas práticas compartilhadas a nível global; programa de transferência de pessoal entre plantas; treinamentos multidisciplinares básicos sobre as áreas da empresa, setor de atuação, tipo de negócio e cultura organizacional; reuniões semanais para acompanhamento de produção e evolução dos indicadores de cada área, tanto com o cliente quanto com os demais funcionários.

As ferramentas formais e informais apresentadas acima, bem como algumas citadas por Ziviani *et al.* (2008), permitem que as plantas tenham fácil e rápido acesso à cadeia de suprimento dos demais *sites* para melhor atendimento da empresa Y de forma global: transferências de estoque, trocas de pedidos e priorizações para os fornecedores e para o cliente. Além dessas ferramentas, a empresa X possui um *sharepoint* (espaço de compartilhamento de informações *online*) em que todas as plantas possuem fácil acesso aos projetos de *Lean* das demais plantas, podendo replicar as melhorias de uma planta em outra. Essa prática também é incentivada por meio do compartilhamento de informações e conhecimentos entre os principais *players* de cada unidade de negócio (Gerentes de Célula e Gerentes das Unidades de Negócios), conforme explica E1 a seguir:

O compartilhamento de conhecimento propicia aos funcionários da empresa e ao cliente uma visão diferenciada dos processos. O compartilhamento de boas práticas traz o resultado para o melhor patamar, refletindo as melhorias encontradas de um *site* para outro. Quanto mais as informações são compartilhadas, mais os times funcionais de cada planta terão histórico e embasamento para tomada de decisão. (E1, 2018)

No que se refere à empresa X como um todo, a partir da opinião de vários entrevistados, percebe-se um esforço grande para desenvolver uma gestão participativa (*empowerment*), envolvendo os colaboradores e alinhando valores, princípios e missão compartilhada entre todas as suas filiais no mundo. Esse esforço traduz-se em mecanismos desenvolvidos pela empresa X com a intenção de investir no treinamento de seus funcionários, seja para desenvolver competências relacionadas às atividades práticas do dia-a-dia, conhecimento básico do negócio e do setor de atuação, de mercado e de

políticas defendidas pela empresa X em relação a normas internacionais de conduta, meio ambiente, governança, etc.

Esse empenho da empresa X em nivelar, de certa forma, o conhecimento básico organizacional entre todas as áreas pode ser considerado relevante para desenvolver o capital intelectual de seu time e para encorajar a criação de um conhecimento coletivo essencial para a tomada de decisões estratégicas, como ressalta Jordão (2016). Uma vez que um funcionário desenvolve habilidades e conhecimentos sobre outras áreas além da sua própria, ele se torna capaz de criticar processos, propor mudanças, inovações e soluções de forma integrada, de acordo com iniciativas apresentadas por E1 e E4 a seguir:

Os treinamentos são essenciais para integração de cada funcionário com a cultura da empresa, que tem foco grande no cliente e em sua satisfação, um de seus principais valores. Um funcionário que não está totalmente adepto à cultura da empresa pode não desenvolver um trabalho para o cliente da forma esperada. (E2, 2018)

A oportunidade de mobilidade internacional de funcionários para a realização de trabalhos e desenvolvimento de novas competências no exterior também contribui para os interesses da multinacional. Isso porque há, nesses casos, transferência de conhecimento, boas práticas e inovação entre as subsidiárias. (E4, 2018)

Por fim, indagou-se aos funcionários se o compartilhamento de conhecimento na empresa X como um todo pode ser considerado uma vantagem competitiva no desenvolvimento dos negócios internacionais e por quê.

Sim, e essa é uma tendência. A competição do mercado de EMS (*Electronics Manufacturing Services*) globalmente aumenta a cada ano, pois trata-se de uma terceirização em que as margens são muito pequenas e as oportunidades de redução são restritas. Oferecer soluções globais aos clientes, principalmente no setor de materiais, no qual se concentra a maior parte dos custos, através de propostas que visem melhorar o nível de inventário sem comprometer a entrega, diminuir custos logísticos e de transformação, é a melhor forma de fidelizar o cliente e torná-lo cada vez mais parceiro da empresa, podendo estender a relação para outros negócios em novas regiões e setores. (E2, 2018)

A ideia exposta acima na resposta do E2 corrobora a afirmação de Cui, Griffith e Cavusgil (2004) de que o conhecimento de mercado sobre competidores, consumidores, fornecedores, distribuidores, entre outros, pode ser considerado um recurso estratégico importante para a empresa, no sentido de atender às demandas dos clientes. Consequentemente, esse conhecimento é considerado um diferencial competitivo básico para a organização ao possibilitar a conquista da confiança e da fidelidade do cliente.

Por fim, no Quadro 3 abaixo identifica-se resumo analítico de aspectos do compartilhamento de conhecimento e desenvolvimento de competências relacionados aos indicadores analisados pela área de materiais da empresa X:

**Quadro 3** – Resumo analítico dos indicadores da área de materiais a partir do compartilhamento de conhecimento e desenvolvimento de competências

Indicador	Compartilhamento de conhecimento	Desenvolvimento de competências
Padrão de qualidade	Difusão de <i>best practices</i> para as atividades em nível global. Mapeamento com o cliente de planos de ação para corrigir <i>gaps</i> ou propor novas soluções para os processos e produtos avaliados.	Estímulo da multinacional e engajamento dos funcionários nos treinamentos relacionados aos processos internos, visando melhoria contínua e observação de parâmetros de qualidade nas atividades. Programa de reconhecimento global

		(funcionário-modelo, inovador) e transferência de pessoal entre plantas.
Políticas e normas corporativas	Observância e conformidade de documentos, políticas e regras compartilhados dentro da corporação e para toda a cadeia de fornecedores.	Treinamentos multidisciplinares básicos sobre as áreas da empresa, setor de atuação, tipo de negócio e cultura organizacional, políticas e normas corporativas.
Padrão de entrega e produtividade	O trabalho conjunto com o cliente e com toda a cadeia de suprimentos e as subsidiárias, observando indicadores de prazo de entrega e parada de linha. Mapeamento do nível de inventário geral, contribuindo para o custo de inventário e para transferências de material para plantas com maior urgência de produção.	Estímulo à capacitação em projetos de melhoria pelos funcionários a partir da certificação <i>Lean</i> . Incentivo à participação de todos funcionários em projetos multiáreas, que buscam melhorias e soluções multifuncionais, aplicando os modelos de produção <i>Lean &amp; Just in Time</i> nos processos desenvolvidos pela empresa.
Padrão de preço e custos	Negociação de preços e contratos em nível global para ganhos de escala. Parcerias entre fornecedores de cada planta, que ofereçam novas oportunidades de <i>saving</i> para as demais.	Treinamentos multidisciplinares básicos sobre as áreas da empresa, setor de atuação, tipo de negócio e cultura organizacional, políticas e normas corporativas.
Padrão de logística	Acompanhamento conjunto com as demais plantas e fornecedores dos indicadores de tempo de liberação e trânsito de mercadorias e de processos com não conformidade de documentos para realização de trâmites de importação e exportação.	Treinamentos multidisciplinares básicos sobre as áreas da empresa, setor de atuação, tipo de negócio e cultura organizacional, políticas e normas corporativas.
Padrão de satisfação	Reuniões diárias e semanais e de acompanhamento com fornecedores e cliente global. Diálogo frequente para manutenção de elo com o cliente e garantia de desempenho dentro das expectativas.	Desenvolvimento de habilidades como criticar, identificar falhas, propor soluções e reduzir custos em um projeto ou produto do cliente, por conhecer o processo de montagem de seu portfólio e toda sua cadeia de suprimentos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

A partir da análise do Quadro 3, percebe-se que o compartilhamento de conhecimento e o desenvolvimento de competências entre a multinacional e sua subsidiária influem positivamente nos quesitos levados em conta pelo cliente para a avaliação do desempenho de entrega, consoante Fleury, Oliveira Junior e Child (2001).

## 5 Conclusões

Por meio do estudo dos dados obtidos na análise de conteúdo documental e nas entrevistas focalizadas, verificou-se que tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos foram alcançados. Em se tratando primeiro objetivo específico, que consistiu em entender como se dá o compartilhamento de conhecimento e o desenvolvimento de competências dentro de uma multinacional e suas subsidiárias, foi possível notar que o compartilhamento de conhecimento dentro da multinacional com suas subsidiárias e seu cliente global desenvolve-se tanto de maneira formal, por meio de relatórios, sistemas integrados de gestão e reuniões semanais, quanto de modo informal, por meio de troca de experiências interpessoais. Ambas as formas contribuem para estimular e difundir o conhecimento dentro da organização como um todo e entre as diversas plantas internacionalmente. Além disso, a multinacional mostrou-se engajada em desenvolver o capital humano da empresa, através do aprimoramento contínuo das competências

estratégicas de seus funcionários, promovendo treinamentos *online*, transferência de pessoal entre plantas e programas de boas práticas compartilhadas globalmente.

Quanto ao segundo objetivo específico, que foi examinar a influência do compartilhamento de conhecimento no desempenho de entrega da organização em seus negócios internacionais com o cliente global, conforme demonstrado na revisão bibliográfica e no estudo de caso, pode-se afirmar que a multinacional, ao encorajar o compartilhamento de conhecimento e o desenvolvimento de competências na organização e entre suas subsidiárias, pode alcançar um diferencial competitivo ao atender seu cliente global. Esse diferencial competitivo está baseado na ideia de a multinacional apresentar um desempenho de entrega superior em relação às demais concorrentes globais. O desempenho de entrega superior, por sua vez, embasa-se na sinergia alcançada entre todos os setores, áreas e plantas da empresa ao atenderem os interesses e os requisitos de cada projeto, a partir da comunicação direta, clara e eficiente com o cliente global. A partir do acompanhamento dos indicativos de desempenho de entrega, tratamento adequado do conhecimento e da troca de informações estratégicas entre as subsidiárias, a multinacional torna-se mais hábil para identificar as necessidades do cliente e propor soluções conjuntas para resolução de problemas, redução de custo e tomadas de decisão. O alinhamento no padrão de serviços e produtos oferecidos ao cliente global mostrou-se essencial para criar um vínculo de confiança, credibilidade e fidelidade entre a multinacional e o cliente ao longo dos anos.

Em relação ao terceiro e último objetivo específico, que abarcou analisar se a forma como o compartilhamento de conhecimento está estabelecido contribui para o desempenho e o diferencial competitivo da empresa no que diz respeito ao atendimento de um cliente global, é relevante citar a importância salientada pelos funcionários de oferecer soluções globais inovadoras e customizadas aos clientes, entendendo a conjuntura competitiva do mercado atual. Essas soluções devem estar alinhadas à perspectiva de redução de custos, seja na área operacional da produção, nas negociações de preços de matéria-prima globalmente, nos custos de logística de transporte ou na otimização do nível de estoque. A avaliação dos elementos de interesse diretos do cliente e a busca por melhoria contínua contribuem para a garantia de um desempenho de entrega satisfatório ou ainda para a superação das expectativas dos clientes. O desenvolvimento de um bom relacionamento com o cliente pode garantir, além da manutenção dos antigos projetos, novas oportunidades de negócios internacionais, inclusive em novas regiões geográficas ainda não exploradas.

No que tange ao objetivo geral de estudar como o compartilhamento de conhecimento e o desenvolvimento de competências dentro de uma multinacional e suas subsidiárias contribuem para um desempenho de entrega aos clientes globais mais eficiente e eficaz, tanto em atividades relacionadas ao comércio exterior quanto em negócios internacionais, além do que foi citado anteriormente para os objetivos específicos, os indicadores apresentados nos Quadros 2 e 3 precisam ser ressaltados. Todos eles apresentaram melhora de resultados no período analisado e essa melhora de desempenho de entrega para o cliente global tem influência do compartilhamento de conhecimento e do desenvolvimento de competências, possibilitando desenvolvimento e crescimento organizacional e, conseqüentemente, trazendo benefícios para seu país, inclusive novos investimentos.

O presente estudo contribui para a academia no sentido de explorar e relacionar conceitos ainda relativamente pouco explorados em conjunto, sendo eles compartilhamento do conhecimento, desenvolvimento de competências e desempenho de entrega. Para o mercado, este estudo consiste em uma fonte de consulta de ideias para

aproveitamento do compartilhamento de conhecimento e de desenvolvimento de competência para alcance de melhor desempenho de entrega aos clientes.

Este artigo apresenta uma limitação, que consiste no fato de apenas uma subsidiária ter sido o foco, tanto de estudo quanto de realização das entrevistas. De todo modo, isso não impactou de modo considerável os resultados do estudo de caso. Deixa-se como sugestão para trabalhos futuros o estudo da influência do compartilhamento de conhecimento no trabalho com a cadeia logística da multinacional, com fornecedores de pequeno e médio porte envolvidos no processo de entregas ao cliente global.

Por fim, é importante ressaltar que este artigo está alinhado à teoria por meio do estudo da prática, no que corresponde ao compartilhamento de conhecimento e sua influência no desenvolvimento de competências e, conseqüentemente, no desempenho de entregas ao cliente global. Verificou-se que a multinacional estudada tem como estratégia para o seu negócio o compartilhamento de conhecimento, que leva a melhor desempenho de entrega ao cliente global, bem como a manutenção e desenvolvimento da relação comercial com esse cliente.

### Referências

- ASRAR-UL-HAQ, Muhammad; ANWAR, Sadia. A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges. **Cogent Business & Management**, v. 3, 2016.
- BARBOSA, Allan Claudius Queiroz; CINTRA, Leandro Pinheiro. Inovação, competências e desempenho organizacional – articulando construtos e sua operacionalidade. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategy**, v. 4, n. 1, pp. 31-72, 2012.
- BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, v. 13, n. 1 esp., pp. 1-25, 2008.
- BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, pp. 99-120, 1991.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, pp. 8-15, 2001.
- COSENTINO, Helio Morrone; VIDAL, Patrícia Gomes; VIRGILLITO, Salvatore Benito. Gestão de conhecimento e competitividade nas empresas de pequeno porte do setor de comércio exterior de autopeças: um estudo exploratório. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 3, pp. 100-119, 2011.
- CUI, Anna Shaojie; GRIFFIT, David A.; CAVUSGIL, S. Tamer. The influence of competitive intensity and Market dynamism on knowledge Management Capabilities of multinational Corporation Subsidiaries. **Journal of International Marketing**, v. 13, n. 3, pp. 32-53, 2005.
- DIERICKX, Ingemar; COOL, Karel. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. **Management Science**, USA, v. 35, n. 12, pp. 1504-1513, 1989.
- DIXON, Nancy M. **Common knowledge: how companies thrive by sharing what they know**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- DUARTE, Emeide Nóbrega; SANTOS, Maria Luiza da Costa. O Conhecimento na Administração Estratégica. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 1, n. 1, pp. 15-24, 2011.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda; CHILD, John. Compartilhando conhecimento em negócios internacionais: um estudo de caso na indústria de propaganda. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo, Atlas, 2001. pp. 294-316.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GONÇALVES, Robson Ribeiro *et al.* **Economia internacional**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

- GRANT, Robert M. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, pp. 109-122, 1996.
- JORDÃO, Ricardo Vinícius Dias. Práticas de Gestão do Conhecimento da Internacionalização de Pequenas Empresas: Um Estudo Comparativo de Casos na Indústria de Café. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo, pp. 171-186, 2016.
- LEITE, Eliane Santos. **Gestão do conhecimento nas empresas brasileiras: relações entre estratégia empresarial, gestão de competências e de resultado e impactos no desempenho de negócios**. (Tese de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas. Rio de Janeiro: PUC, 2004.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTINS; Dora; TOMÉ, Eduardo. Knowledge Management in Multinational Companies: The Repatriates' Role in the Competitive Advantage in Subsidiaries. **Universidade Europeia, Lisboa, Portugal and GOVCOPP Unit Research**. 2014.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. 20 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- NUNES, Francisco S.; SIMION, Carmina S. Transfer of knowledge in Multinational Corporations (MNC's) on International Projects. **Journal of Advanced Management Science**, v. 2, n. 3, pp. 228-231, 2014.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review OnPoint**, pp. 1-15, 1990.
- REVILLA, Elena; KNOPPEN, Desirée. Building knowledge integration in buyer-supplier relationships: The critical role of strategic supply management and trust. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 35, 10. ed., pp. 1408-1436, 2015.
- RIBEIRO, Jurema Suely de Araújo Nery *et al.* A articulação entre competências e inovação ancorada pela gestão do conhecimento visando a vantagem competitiva sustentável. In: **Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**, 5., 2016, São Paulo. Anais do V SINGEP. São Paulo, 2016.
- \_\_\_\_\_. Gestão do Conhecimento e Desempenho Organizacional: Integração Dinâmica entre Competências e Recursos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, número especial, pp. 4-17, 2017.
- SINGH, Prakash J.; POWER, Damien. Innovative knowledge sharing, supply chain integration and firm performance of Australian manufacturing firms. **International Journal of Production Research**, v. 52, pp. 6416-6433, 2014.
- STOECKICHT, Ingrid Paola *et al.* **Negociação internacional**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.
- TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- TOMAÉL, Maria Inês. **Redes de conhecimento: o compartilhamento da informação e do conhecimento em consórcio de exportação do setor moveleiro**. (Tese de doutorado). Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. Belo Horizonte: UFMG, 2005.
- VALENTIM, Marta Lúcia Pomim. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. Marília: Fundepe Editora, 2006.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZIVIANI, Fabrício *et al.* Estratégias Formais e Informais de Compartilhamento de Informação e Conhecimento na Produção de Pesquisas Científicas. In: **Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**, 9., 2008, São Paulo. Comunicação oral apresentada no IX ENANCIB. São Paulo: USP, 2008.