

Aprendizagem organizacional e Relações entre uma subsidiária brasileira e matriz de uma companhia multinacional na indústria automobilística.

Wanderson Stael Paris (SPEI) wsparis@wsparis.ws
Solange de Lima Barbosa (PUC/PR) solangebarbosa@uol.com.br

Resumo

O processo de globalização e o aumento de competição organizacional tem causado transformações importantes nos sistemas de controles e relações entre a matriz e subsidiárias de companhias multinacionais ao redor do mundo. O objetivo deste artigo foi analisar a relação entre uma corporação multinacional com sua subsidiária brasileira para verificar como eles estão utilizando a aprendizagem local para melhorar métodos, processos e tecnologias administrativas no local de trabalho. Além disto, verificar como a relação entre as organizações envolvidas evoluiu ao longo do tempo, para melhorar e criar valor para a corporação multinacional como um todo.

Palavras chave: Aprendizagem Organizacional, Redes Internacionais, Gestão da Qualidade.

1. Introdução

O aumento da competição empresarial, da necessidade de controle da qualidade e da eficiência econômica têm provocado alterações profundas nas formas de controle e relacionamento entre corporações multinacionais e suas subsidiárias. A necessidade de adequação aos padrões de produção local aliados às expectativas singulares de clientes e parceiros locais sempre fizeram com que a empresa matriz cedesse certa dose de autonomia às subsidiárias, no entanto o processo de globalização tornou as singularidades locais em exigências internacionais. As práticas bem sucedidas rapidamente são disseminadas no mercado e com isso experiências particulares, quando comprovadamente eficazes, têm se tornado modelos de gestão internacionalizados em pouco tempo.

Oliveira, Drummond e Rodrigues (1999) declaram que as empresas têm cada vez mais adotado a estratégia de colaboração internacional como meio para adquirir habilidades e conhecimentos que ainda não possuem. As experiências dos parceiros locais podem representar economia de investimentos de instalação ao mesmo tempo que evitam os custos da aprendizagem solitária em países estrangeiros.

No entanto, confirmando uma tendência global, o relacionamento entre subsidiárias e matrizes vêm se transformando na última década incorporando a noção de rede intra-organizacional que permite avaliar a relação como uma fonte de aprendizado mútuo. Ao interpretar cada subsidiária como um parceiro de negócio no exterior, a matriz pode aproveitar a aprendizagem local para alterar as estratégias globais e aprimorar as tecnologias empregadas em todas as subsidiárias. Dessa maneira, a “Síndrome da Hierarquia da Matriz” (BARLETT e GHOSHAL, 1998) perde espaço para relacionamentos mais interativos nos quais a matriz possui o papel de centro de internalização e disseminação do conhecimento adquirido nas subsidiárias (SOMMER e OLIVEIRA JÚNIOR, 2001).

O presente estudo tem o objetivo de analisar o caso de uma subsidiária brasileira de uma multinacional do ramo metal-mecânico que passou do modelo de controle conhecido como braço operacional, no qual o relacionamento com a matriz refletia a Síndrome da Hierarquia da Matriz, para um relacionamento mais interativo, no qual a aprendizagem local pôde

contribuir para a adoção global de uma técnica de controle de qualidade e para alterar o sistema de controle informacional das subsidiárias pela matriz.

2. Relacionamento entre subsidiárias e matriz: alguns aspectos do controle e gestão

O conflito de valores e interesses entre as subsidiárias e sua matriz pode pôr em risco o planejamento e a estratégia global da corporação e fazer com que as intenções de redução de custos e busca da qualidade e produtividade sejam minados pela adoção, por parte da filial, de planos de ação ajustados segundo os interesses da unidade e da visão de sua gerência das oportunidades e expectativas locais. A falta de visão sistêmica desses gestores e a falta de integração dos planos de ação das unidades locais com a estratégia da corporação faz com que se tome decisões individualizadas, muitas vezes, contrárias às decisões que precisariam ser tomadas para garantir o suporte à estratégia global. Por outro lado, a autonomia das unidades apresenta vantagens para o alcance dos objetivos globais uma vez que a experiência e conhecimento da cultura local, além das expectativas dos clientes e demais agentes relacionados, permitem à organização obter vantagens competitivas e realizar negócios de modo mais eficiente ao ajustar suas ações e estratégias ao contexto local.

A necessidade de controle das unidades de negócio pela matriz provoca o estabelecimento de sistemas uniformizados de gestão que acabam por incorporar também as políticas de qualidade a serem aplicadas nas filiais. Do outro lado, a necessidade de adequação às exigências dos fornecedores e clientes locais força a negligência de parte dessas recomendações transformando as filiais em empresas diferenciadas, o que pode afetar a identidade do grupo e pôr em risco os interesses da corporação. Torna-se imperativo a adoção de medidas que promovam o alinhamento sem, com isso, ignorar as características do contexto local e a desmotivação que pode ser gerada entre os funcionários da filial pelo baixo nível de participação nas decisões e utilização das experiências e competências adquiridas com a vivência no local.

Analisando o relacionamento entre subsidiárias e suas matrizes, Fleury e Fleury (2000) puderam identificar três tipos que revelam o nível de autonomia experimentado pelas unidades para decisões a respeito de sistemas de controle gerencial, estratégias de manufatura, projeto do produto e arquitetura organizacional.

No relacionamento tipo I, chamado pelos autores de “Braço Operacional”, as subsidiárias têm autonomia muito baixa ou inexistente. Os sistemas de controle gerencial e as estratégias de manufatura são definidas pela matriz, enquanto o projeto de produto e a arquitetura organizacional recebem pequenas adaptações locais às necessidades dos clientes e relacionamento com fornecedores e prestadores de serviços. Nesse tipo de relacionamento o processo de decisão fica centralizado na matriz e a qualidade e racionalização dos processos são concentrados no planejamento global.

No relacionamento tipo II, chamado pelos autores de “Unidade Relativamente Autônoma”, a estratégia de manufatura é definida de acordo com as características locais incorporando alguns critérios uniformes entre matriz e subsidiária que permitam as transações entre elas. O projeto de produto pode ser desenvolvido localmente exceto quando a matriz possuir posição líder no mercado com tal produto, o que fará com que a subsidiária o mantenha e passe a desenvolver em adição variações locais diferenciadas. Nesse tipo de relacionamento “a subsidiária tem voz junto à matriz e certo grau de autonomia sobre os excedentes gerados localmente”.

No relacionamento tipo III, denominado “Centro de Competências”, a subsidiária tem poder para tomar decisões por isso pode, por vezes, fazer concorrência frente à matriz. As competências e experiências locais são aproveitadas para a definição das estratégias de

manufatura, projeto do produto e arquitetura organizacional. A matriz exercerá controle apenas sobre os sistemas de controle gerencial, mas estes também podem ser relativizados segundo as necessidades locais.

Nohria e Ghoshal (1997) afirmam que as organizações que desejam construir uma proposta de criação de valor por meio dos relacionamentos com suas unidades estratégicas devem desenvolver um sistema de geração e gestão da inovação que incentive a criação de conhecimento e inovação pelas subsidiárias e o seu compartilhamento com a matriz. Esse processo pode se dar em diferentes níveis, indo desde o mais tradicional – no qual as subsidiárias recebem as inovações prontas da matriz sem poder contribuir no seu desenvolvimento, até um nível mais interativo que valoriza o que Kogut e Zander (1992) chamam de capacidade combinativa, a geração de inovações baseando-se no conhecimento adquirido nas diferentes subsidiárias e nas experiências da matriz.

3. O papel da aprendizagem nos relacionamentos entre subsidiárias e matriz

Uma empresa, ao se estabelecer no exterior, entra em contato com uma cultura diferente, com todas as suas peculiaridades. E uma terceira cultura organizacional, de caráter híbrido, é gerada na nova planta, produto da cultura organizacional da companhia e da cultura organizacional do país que recebe a empresa. O estilo gerencial será justamente a ferramenta utilizada pela empresa para efetivar esta adaptação e adequação para que a empresa não se perca no meio de tantas variáveis e novas situações no processo de internacionalização (GRAEN & WAKABAYASHI, 1991).

Bartlett e Ghoshal (1992) defendem que o desenvolvimento e difusão de conhecimento dependem das diferentes aproximações organizacionais de companhias. Os processos de administração são afetados de duas maneiras significativas. Primeiro, a confiança no controle tende a desaparecer à medida que sistemas e práticas unidimensionais forem suplementados por novos mecanismos de coordenação. Segundo, os processos são gerenciados de forma diferente, não apenas de acordo com cada problema, mas também de acordo com cada atividade e unidade organizacional. Pode-se, no entanto, dizer que este é o conjunto de técnicas de trabalho, aspectos da filosofia de vida, crenças e valores do corpo diretor em relação a como os trabalhos devem ser conduzidos na organização. Ele está em sintonia com o ambiente no qual está inserida a empresa e é fortemente influenciado pela cultura do país onde a organização está estabelecida.

Um dos fatores que motivam a internacionalização empresarial por meio de alianças e instalação de subsidiárias é a possibilidade de obter competências e conhecimentos que não detém. A entrada em novos mercados coloca a empresa em contato com culturas, costumes e padrões de trabalho diferentes e isso propõe desafios à aprendizagem organizacional à medida que coloca em discussão o grau de autonomia a ser dado às unidades locais para ajustar as estratégias às expectativas dos parceiros e clientes nesse mercado.

A intensificação da competição empresarial e a globalização dos mercados aumentou a necessidade de inovação empresarial, mas as transformações tecnológicas e sociais da última década tornaram a transferência do conhecimento muito mais veloz, fazendo com que as inovações oferecidas em um mercado sejam rapidamente incorporadas nas expectativas de indivíduos e empresas dispersos em diferentes localidades. Isso força as organizações multinacionais a repensarem seus relacionamentos com as subsidiárias e parceiras espalhadas nos mais diversos países, enfocando o processo de comunicação e transferência de tecnologia e aprendizagem.

Sommer e Oliveira Júnior (2001) afirmam que os relacionamentos entre subsidiárias e a matriz podem evoluir em cinco estágios nos quais o fluxo de informações compartilhadas

tende a crescer e se tornar mais organizado.

No primeiro estágio observa-se uma estrutura informal de relacionamento e uma baixa troca de informações e de conhecimento entre subsidiária e matriz e entre as subsidiárias. A aprendizagem local não é aproveitada porque as tecnologias e regras de trabalho são criadas e ditadas pela matriz. Esse estágio, de acordo com os autores, tem se tornado mais raras em virtude da globalização.

No segundo estágio observa-se uma certa evolução no relacionamento entre subsidiária e matriz embora o relacionamento entre as subsidiárias permaneça ainda muito baixo. A estrutura permanece informal e, apesar de se ter um fluxo maior de informações sendo transacionadas entre as subsidiárias e a matriz, o sentido do fluxo predominante é da matriz para a subsidiária.

Em um terceiro estágio aparece a formalização de alguns procedimentos para garantir o controle dos resultados pela matriz, mas observa-se um aumento significativo na comunicação informal entre matriz e subsidiária e entre subsidiárias que adquiriram competências importantes para a rede e as demais. Nesse estágio a matriz passa a sofrer influência das subsidiárias.

Grande fluxo de informações entre matriz e subsidiárias e entre subsidiárias, aumento da formalização da estrutura de comunicação e geração de conhecimento marcam o quarto estágio. Os relacionamentos entre subsidiárias, embora informais ainda, geram oportunidades e mudanças importantes para a criação de valor e para a competitividade das unidades locais e para a rede.

O quinto estágio revela a evolução final da rede intra-organizacional de criação de valor, na qual as subsidiárias apresentam maior autonomia no processo de inovação, influenciam a matriz e a estratégia corporativa com o aprendizado adquirido localmente e a comunicação e compartilhamento de competências e inovações entre as subsidiárias está mais estruturado e organizado. Nesse estágio as subsidiárias são reconhecidas como parceiras na criação de valor para a corporação e centros de excelência ou modelos para as demais.

Conforme Barlett e Ghoshal (1998) defendem, a criação de vantagens competitivas sustentáveis só será possível quando o papel das subsidiárias for alterado, permitindo que a aprendizagem local possa estabelecer inovações importantes na geração de valor para toda a corporação.

4. Descrição e análise do caso

Quando a organização muda mediante a influência de normas e procedimentos que passam a ser adotados pela atualização profissional ou mudanças tecnológicas que afetam o seu setor ou porque trata-se de uma exigência técnica de fornecedores, controladores e clientes, a pressão para a mudança é dita institucional que é o caso de subsidiárias de multinacionais que devem mudar seus processos produtivos ou incorporar novas técnicas de controle por imposição da matriz ou do cliente.

Um exemplo típico são algumas montadoras de automóveis multinacionais que se instalaram no Brasil e passaram a cobrar de toda sua cadeia de fornecedores e sub-fornecedores, o uso de sistemas operacionais orientados para qualidade, como o uso do Controle Estatístico de Processo (CEP), Total Quality Control (TQC) e sistemas de qualidade certificados conforme seus requisitos (ISO 9000 ou QS 9000).

Segundo o modelo de Ferdows (1989), a empresa em estudo, uma indústria de peças automotivas situada na cidade de Curitiba-PR, subsidiária de uma grande corporação multinacional alemã, está entre a categorização de Servidora e Contribuidora. A empresa, aqui

denominada DELTA, confirmando a tendência, teve que passar por um processo de mudança que alterou não somente o processo de controle da qualidade para atender às especificações das empresas clientes, como também o seu relacionamento com a matriz. A aprendizagem local mediante a introdução da nova tecnologia pôde ser absorvida pela matriz, mas isso levou um certo tempo no qual muito foi aprendido.

A utilização da FMEA (Failure Modes and Effects Analysis) - Análise dos Modos e Efeitos de Falhas, de acordo com Freitas e Colosimo (1997) requer a aplicação de outras ferramentas e técnicas gerenciais, muitas vezes esquecidas, tais como o Brainstorming (DELLARETTI, 1996) e a FTA (Fault Tree Analysis) - Análise da Árvore de Falha (HELMAN e ANDERY, 1996) - para o planejamento de projeto, de processo e de produto. Estas ferramentas podem facilitar a operacionalização do planejamento, como eficazes instrumentos de suporte à tomada de decisões, uma vez que permitem: (a) antecipar eventuais falhas, de modo a planejar a execução de cada projeto ou processo de forma ótima; (b) empregar ações preventivas e corretivas nos processos, de modo a reduzir a variabilidade; (c) integrar os procedimentos gerenciais da empresa durante a implementação de um sistema da qualidade; (d) introduzir a melhoria contínua no processo industrial, envolvendo a produtividade dos processos e da mão-de-obra e o controle da qualidade.

A FMEA começou a ser difundida na unidade brasileira em 1996. Nesta época a empresa fabricava três linhas de produtos e os processos eram dominados, com tecnologias transferidas da matriz. A FMEA de Processo teve seu início através de solicitação de alguns clientes (indústria automobilística) e era feita com base nas FMEA's da matriz com análises voltadas a algumas peculiaridades que diferenciavam o processo destas duas unidades (tropicalização). Com a necessidade de desenvolvimento de processos para dois novos produtos e mediante a intensificação de solicitações dos clientes e certificação ISO9000 obtida pela empresa, os treinamentos foram intensificados. Foram estabelecidos Procedimentos de Trabalho para atender as diretrizes para aplicação e orientar a utilização da ferramenta.

Em meados de 2001, encontrava-se a seguinte situação no relacionamento entre a DELTA e a matriz e na aplicação da ferramenta pela empresa: (a) As normas locais não estavam em conformidade com a matriz da empresa; (b) Não houve atualização das tabelas de valorização do grau de risco; (c) Engenheiros de processo tratavam sua análise com um foco distinto dos outros; (d) FMEA's eram, por vezes, preenchidas pelos engenheiros de processo sem a participação de um grupo de análise; (e) Tratamento da ferramenta, por alguns engenheiros, como exigência normativa; (f) O Brainstorming e o FTA não eram utilizados convenientemente; (g) Não havia comprometimento com a cultura da qualidade; (h) As FMEA's eram realizadas em dado momento e depois não eram atualizadas; (i) Observava-se aproximadamente 50 FMEA's cadastradas em um master-list, com status Encerradas ou Canceladas; (j) Os treinamentos oferecidos atendiam somente o aspecto de informação sobre utilização técnica.

Neste momento inicial, a avaliação do relacionamento entre matriz e a subsidiária brasileira pode ser classificado, segundo a classificação de Fleury e Fleury (2000), no tipo II ou Unidade Relativamente Autônoma, no qual a estratégia de manufatura é definida de acordo com as características locais incorporando alguns critérios uniformes entre matriz e subsidiária que permitam as transações entre elas.

5. FMEA e a Criação de uma Coordenação Central

Com a identificação da necessidade, a gerência da qualidade definiu o perfil do Responsável pela condução da atividade. Contratado o funcionário, este iniciou suas atividades em janeiro de 2002 cujos objetivos principais eram avaliar as condições atuais de aplicação da ferramenta, identificação de problemas relacionados ao seu uso pela subsidiária e à

incompatibilidades com as regras de atuação impostas pela matriz, além do desenvolvimento de um programa que otimizasse o uso da ferramenta na empresa e permitisse o acompanhamento da matriz.

Primeira etapa do trabalho: Reavaliação das Normas que Regem a Utilização da FMEA.

A estruturação das normas foi realizada a partir de uma abrangente pesquisa e resgate das diretrizes mundiais da corporação, atendendo a hierarquia da documentação aplicável: (a) Manual da Qualidade da corporação internacional; (b) Normas da divisão internacional da linha de produtos estudada; (c) Normas gerais da empresa brasileira; e (d) Orientação de Trabalho da unidade em estudo;

Esta pesquisa mostrou as diferenças existentes e o nível de defasagem existente entre as diretrizes mundiais da divisão estudada e os procedimentos adotados na subsidiária. Em fevereiro de 2002, o Procedimento de Trabalho local foi substituído pela norma da divisão internacional, com tabelas de valorização do grau de risco específicas para a divisão e o caderno de FMEA da corporação internacional.

O acesso a estes documentos foi disponibilizado a partir da elaboração de um site na rede de informática interna. Neste, também foram disponibilizadas as informações sobre as atividades da coordenação central, bem como, esclarecimentos sobre as novas diretrizes e acesso aos arquivos de instalação do programa computacional corporativo de FMEA.

Segunda etapa: O Processo de Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem organizacional pode ser entendida como um processo de adaptação da empresa ao seu meio ambiente e sua avaliação estruturada e organizada permite sejam realizadas as adaptações necessárias de uma forma consciente, e não apenas baseada na capacidade natural de seus indivíduos.

Neste contexto, a coordenação central de FMEA convocou uma reunião com os representantes de cada linha de produto (responsáveis pela qualidade das áreas) para relatar as diferenças encontradas na nova documentação. O coordenador solicitou aos representantes, uma nova proposta para tratamento das diretrizes, discutiu estas propostas e definiu em conjunto com o grupo os novos esclarecimentos para utilização da ferramenta na empresa. A partir deste momento, como as “decisões” foram coletivas, observa-se um grande comprometimento por parte dos representantes, que passam a ser verdadeiros multiplicadores da cultura da qualidade que envolve a FMEA.

Outro fator importante para garantir a uniformidade no tratamento é que o coordenador central pudesse atuar também como consultor nas reuniões de FMEA. Isso se tornaria um elo de comunicação entre os diferentes grupos de diferentes áreas, garantindo a troca de informações e nivelamento das ações.

Com relação aos treinamentos, a coordenação central avaliou os cursos que vinham sendo ministrados por uma consultoria externa e promoveu junto ao consultor, algumas adaptações à realidade do produto, das diretrizes da empresa e das normas que a regem.

6. Diagnóstico Após a Criação da Coordenação Central

Seis meses após a implantação da coordenação central, verificou-se a seguinte situação:

(a) As Normas da divisão internacional da linha de produtos estudada estavam sendo atualizadas simultaneamente com a atualização da matriz; (b) As tabelas de valorização do grau de risco também estavam sendo atualizadas simultaneamente com a atualização da matriz; (c) O foco era o mesmo para todos os engenheiros de processo e todas as áreas; (d) Nenhuma FMEA era feita pelos engenheiros de processo sem a participação de um grupo de

análise; (e) A ferramenta não era mais tratada como exigência normativa, mas uma necessidade; (f) As técnicas do Brainstorming e do FTA passaram a ser permanentemente utilizadas; (g) O comprometimento com a cultura da qualidade tornou-se perceptível; (h) As FMEA's passaram a ser atualizadas e revisadas constantemente; (i) Atualmente existem aproximadamente 150 FMEA's cadastradas em um master-list, sendo que mais de 50% delas já estão com mais de uma edição; (j) Os treinamentos oferecidos passaram a atender não somente o aspecto de informação sobre a técnica, mas também os aspectos culturais envolvidos e as diretrizes da empresa.

Após a criação da coordenação central e da estruturação do sistema de comunicação, aprendizagem e controle da subsidiária brasileira esta pôde ser classificada, segundo a tipologia de Fleury e Fleury (2000), como transitando do tipo II ao relacionamento tipo III ou Centro de Competências, na qual as competências e experiências locais são aproveitadas para a definição das estratégias de manufatura, projeto do produto e arquitetura organizacional. A matriz exercerá controle apenas sobre os sistemas de controle gerencial, mas estes também podem ser relativizados segundo as necessidades locais. As inovações em produtos ainda são realizadas no centro de P&D na matriz, mas as transformações que se fizerem necessárias para melhor adaptação dos processos e padrões de trabalho às demandas locais estão sob responsabilidade da unidade local.

Com relação à intensidade do fluxo de informações e direção da transferência de competências, o relacionamento entre a subsidiária brasileira e a matriz evoluiu do segundo para o quinto estágio, caracterizado pelo aumento significativo do fluxo de informações geradas e transacionadas na relação e pela constatação da influência da subsidiária na matriz e na estratégia corporativa com o aprendizado adquirido localmente e com a comunicação e compartilhamento de competências e inovações mais estruturado e organizado entre a subsidiária e a matriz. A evolução a ser conseguida ainda nesse relacionamento deverá ser entre as demais subsidiárias e a DELTA. A busca de maior integração entre as unidades locais e a matriz na execução da estratégia global da corporação poderá ser o próximo passo.

7. Considerações Finais

A progressiva globalização dos mercados está expondo o setor industrial nacional a uma intensa competição por produtos de menor ciclo de vida e ainda, que satisfaçam continuamente, as necessidades tecnológicas e de conforto ao consumidor, cada vez mais informado em todo o mundo. Este caminho às melhores práticas industriais, tem induzido o setor industrial a constantes alterações no ambiente organizacional, visando atingir índices de desempenho de qualidade mais elevados e atender às necessidades específicas de seus parceiros de negócios.

A empresa em estudo, aqui denominada DELTA, uma subsidiária de uma multinacional alemã atuante no setor metal-mecânico, experimentou um conjunto de mudanças para adaptar-se às exigências do mercado local que culminou em um processo de aprendizagem envolvendo a matriz. A necessidade de adoção da FMEA e demais técnicas de controle e treinamentos, pela subsidiária, no momento inicial aconteceu de modo desorganizado e pouco alinhado com as normas e diretrizes da matriz. A autonomia dada à subsidiária possibilitou a incorporação de novas tecnologias que, após a estruturação do conhecimento e do relacionamento com a matriz, permitiu a criação de um sistema formalizado e eficiente de controle e gestão do conhecimento. A aplicação da FMEA pela matriz pôde ser redefinida com base nos moldes exigidos na subsidiária brasileira e o sistema de controle de resultados desta foi aprimorado, garantindo maior alinhamento das ações locais às diretrizes propostas pela matriz. A criação de uma coordenação central permitiu maior integração entre subsidiárias e matriz além de proporcionar a geração de um arquivo eficiente de informações.

A avaliação do relacionamento entre a subsidiária brasileira e a matriz no que concerne ao grau de autonomia e incorporação das demandas locais no planejamento e nos processos e padrões de trabalho e à intensidade e direção do fluxo de informações entre elas permitiu verificar um salto evolutivo bastante significativo para a subsidiária e para a própria corporação. No momento inicial, antes da criação da coordenação central, a subsidiária atuava como unidade relativamente autônoma e o processo de geração e gestão da inovação com base no aprendizado local se apresentava de maneira pouco estruturada e pouco eficiente. A direção do fluxo encontrava-se nos primeiros estágios, nos quais a subsidiária não apresenta influência sobre a matriz e a Síndrome da Hierarquia da Matriz ainda persistia (FLEURY e FLEURY, 2000; SOMMER e OLIVEIRA JÚNIOR, 2001; BARLETT e GHOSHAL, 1998).

No segundo momento, após a criação da coordenação central, a subsidiária ganhou mais autonomia, as competências locais puderam ser incorporadas nas diretrizes propostas pela matriz que, por sua vez, foram redefinidas mediante a troca de experiências com a subsidiária e foi obtido maior estruturação e formalização da geração, gestão e transferência de conhecimento entre a subsidiária e a matriz em adição ao aprimoramento dos sistemas de controle. Neste momento a comunicação e troca de experiências entre a subsidiária brasileira e a matriz passou a ser mais intensa e integrada aos propósitos da corporação e a avaliação continua na busca do aprimoramento do programa gerado para a aplicação da FMEA garantiu um passo importante no relacionamento. O próximo passo deverá ser uma maior integração entre as demais subsidiárias na busca de maior aprendizado que permita gerar valor e competitividade cada vez maiores para a corporação como um todo.

Referências

- BARLETT, C.A.; GHOSHAL, S. (1992) - Transnacional: O Modelo Organizacional Emergente. In: Gerenciando Empresas no Exterior: A Solução Transnacional. São Paulo: Makron Books.
- BARLETT, C.A.; GHOSHAL, S. (1998) - Use suas subsidiárias para o Alcance Global. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M.E. (Org). Estratégia: a busca da vantagem competitiva. 4a edição. Rio de Janeiro: Campus.
- DELLARETTI, O.F. (1996) - As sete ferramentas do planejamento da qualidade. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni.
- FERDOWS, K. (1989) - Mapping International Factory Networks. In: FERDOWS, K. (ed.) Managing International Manufacturing. INSEAD. Fontainebleau, France: Elsevier Science Publishers.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. (2000) - Estratégias empresariais e formação de competências. São Paulo: Atlas.
- FREITAS, M.A; COLOSIMO, E.A. (1997) - Confiabilidade: análise de tempo de falha e testes de vida acelerados. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni.
- GRAEN, G. B. & WAKABAYASHI, M. (1991) - Cross-cultural Human Resources Development: Japanese Manufacturing Firms in Central Japan and Central U.S. States. In: TREVOR, M. International Business and the Management of the Change.
- HELMAN, H; ANDERY, P. (1996) - Análise de Falhas. Aplicação de FMEA e FTA. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni.
- KOGUT, B.; ZANDER, U. (1992) - Knowledge of the firm, combinative capabilities and replication of technology. *Organization Science*, v.3, n.3, p. 383-397.
- NOHRIA, N.; GHOSHAL, S. (1997) - The differentiated network. San Francisco: Bass Publishers.
- OLIVEIRA, V.I.; DRUMMOND, A.; RODRIGUES, S.B. (1999) - Joint Venture: aprendizagem tecnológica e gerencial. In: RODRIGUES, S. B. - Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional. São Paulo: Atlas. p. 99-121.
- SOMMER, P.S.; OLIVEIRA JÚNIOR, M.M. (2001) - Network approach for multinational corporations: an exploratory research in a multinational audit company. In: Designing the 21st century Latin American organization. San Diego. Proceedings... v.1, p. 261-270. San Diego, Balas.