

Competências críticas na interação das subsidiárias com a comunidade local: um estudo de caso no setor de telecomunicações

Critical Skills in the interaction of the Subsidiaries with the local community: a case study in the telecommunications industry

Miriam C M O Nemoto¹, Vanderli Correia Prieto²
e Henrique Gonçalves de Castro³

Resumo

Este artigo analisa as competências críticas necessárias para a interação das subsidiárias à comunidade local a qual está inserida. O estudo é realizado no setor de telecomunicações brasileiro, com foco nas subsidiárias dos fornecedores especializados de equipamentos (FEEs). Trata-se de um estudo empírico e de natureza exploratória, que utiliza o método do estudo de caso. A base teórica se desenvolve à luz das teorias sobre internacionalização e formação de competências organizacionais. Os resultados demonstram que a subsidiária tem certa flexibilidade, em relação à matriz para desenvolver ações específicas junto à comunidade local e uma preocupação por ampliar o escopo de *stakeholders* considerados.

Palavras-chave: Internacionalização. Subsidiárias. Telecomunicação.

Abstract

This article examines the critical skills necessary for the interaction of the subsidiaries to the local community. The study was conducted in the Brazilian telecommunications industry, focusing on subsidiaries suppliers of equipment (fees). This is an empirical and exploratory study based on case study. The theoretical basis were developed by internationalization and organizational skills theories. The results show that the subsidiary has some flexibility to develop specific actions with the local community and a concern to widen the scope of stakeholders considered.

Keywords: Internationalization. Subsidiaries. Telecommunication.

¹ Doutora pela FEA/USP, Professora da UNISA, e-mail: miriamoishi@yahoo.com.br

² Doutoranda da POLI/USP, Professora do Mackenzie, e-mail: vanderliprieto@gmail.com

³ Mestre pela POLI/USP, Mastercard, e-mail: miriamoishi@yahoo.com.br

Introdução

Em vista de constantes mudanças no cenário, as organizações apresentam necessidade de adequação às exigências do mercado, assim como flexibilidade e rapidez na identificação e implementação de novas oportunidades, sejam locais (no país) ou externas (outros países).

É neste contexto que surge a oportunidade da internacionalização dos negócios. Tal iniciativa pode surgir em vista da dificuldade de venda dos produtos internamente, atratividade pelo aumento do lucro, maior volume de produção beneficiando a economia de escala, além de outros fatores que podem estar relacionados também a questões climáticas.

A internacionalização dos negócios permite às organizações se beneficiarem em: mercados maiores, de menor concorrência, de rápido crescimento, localização mais próxima e culturalmente favorecidos.

Barlett e Ghoshal (1992) classificam as empresas que atuam no ambiente internacional de acordo com as suas estratégias de atuação em multinacional, global, internacional e transnacional. Nota-se que as estratégias de atuação determinam também o grau de interação da subsidiária com a comunidade local.

As multinacionais administram um portfólio de várias unidades nacionais e por isso conseguem criar forte presença nacional com responsividade às diferenças nacionais. Já as companhias globais tratam o mercado mundial como um todo integrado. Buscam obter vantagens em termos de custos através de operações centralizadas em escala global. As empresas internacionais concentram-se na transferência e adaptação do conhecimento e habilidades da companhia-mãe aos mercados externos. Refletem o padrão de exploração da teoria internacional do ciclo do produto (BARRETO, 2002).

Os autores propõem um novo modelo, o modelo transnacional, o qual não se refere a uma empresa específica, mas pretende caracterizar a mentalidade e o modelo de gestão das organizações que operam em ambientes internacionais.

Neste contexto, segundo os autores, a empresa transnacional precisa atingir três forças simultaneamente para continuar competitiva: eficiência, receptividade e aprendizado como recursos chave para o sucesso (BARLETT e GHOSHAL, 1992).

Os autores introduzem, então, um dilema: os clientes demandam produtos diferenciados, mas com a mesma qualidade e baixo custo dos produtos globais padronizados. O desafio da adequação ao mercado local é ainda maior se considerarmos as mudanças frequentes e imprevisíveis nos ambientes econômicos, tecnológicos, políticos e sociais. O verdadeiro desafio, então, não é ser receptivo hoje, mas criar a capacidade para permanecer receptivo à medida que mudarem gostos,

tecnologias, regulamentações, taxas de câmbio e preços relativos (BARLETT; GHOSHAL 1992).

Esta pesquisa propõe analisar as competências críticas necessárias para a interação das subsidiárias brasileiras dos fornecedores especializados de equipamentos (FEE) para o setor de telecomunicações através de estudo empírico (entrevista), à luz das teorias sobre internacionalização e formação de competências organizacionais.

Competências

Segundo Boog (1991), competência empresarial é o conjunto de qualidade e características que a empresa desenvolve e aperfeiçoa, com continuidade, bens e serviços que atendam às necessidades e despertem interesses dos seus clientes e usuários.

Para o autor a competência é uma habilidade e característica global, pois abrange todas as áreas de operação da empresa: o processo de produção, o processo de comercialização e os processos de apoio, tais como finanças, serviços gerais, recursos humanos, suprimentos, entre outros.

Para que a empresa execute com competência aquilo que seus clientes e usuários necessitam, é necessário conhecer as mudanças que estão ocorrendo no meio ambiente (interação ambiente – empresa), para depois se estruturar adequadamente, como visualizado na Figura 1, a seguir:

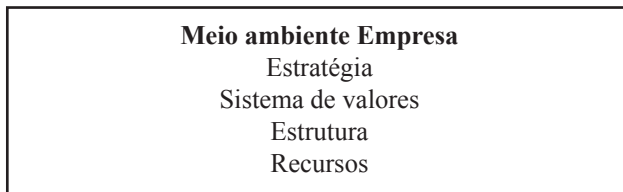


Figura 1 – Meio Ambiente X Empresa, adaptado de Boog (1991)
Fonte: Dados do autor

Para Asmussen et al (2009), é essencial que as empresas desenvolvam três tipos de competências: fornecimento, mercado e técnico. A competência em fornecimento, segundo o autor, compreendem as atividades envolvidas na entrada de insumos no processo produtivo e a distribuição de produtos intermediários. O segundo tipo de competência inclui vendas, *marketing* e atividades de serviço. Por último, a competência técnica compreende a capacidade de transformar entradas em saídas baseado em pesquisa, desenvolvimento e produção.

Por sua vez, Zarifian (1998) apud Fleury e Fleury (2000), afirma que a competência organizacional envolve os seguintes fatores:

- Competência sobre processos: conhecimentos sobre o processo de trabalho;
- Competência técnica: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho;
- Competências de serviço: aliar a competência técnica à pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final;
- Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas. O autor identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilidade e comunicação.

Para Hamel e Prahalad (1990), competência é o aprendizado coletivo na organização – como coordenar diversas habilidades de produção e integrar múltiplas tecnologias.

Whitehall (1997) apud Gilgeous e Parveen (2001) afirma que competência é um bem intangível – que não pode ser facilmente copiada pelos concorrentes.

Competência é a combinação de tecnologia, conhecimento e habilidades, além de atributos como: complexidade, invisibilidade, durabilidade, apropriação, não substituível (PETTS, 1997 apud GILGEOUS e PARVEEN (2001)).

Baker et al e Coyne et al (1997) apud Gilgeous e Parveen (2001) apresentam de forma mais específica o termo competência, segundo diferentes abordagens:

- Competência estratégica: é a capacidade de adequar estratégia de negócio empresarial ao ambiente externo competitivo.
- Competência distintiva: é a capacidade de apresentar, de modo distintivo, um conjunto de habilidades e tecnologias que proporcionam vantagens competitivas para a empresa.
- Competência funcional: adequação das forças competitivas em uma função particular como manufatura ou *marketing*.
- Competência individual: conjunto de habilidades e conhecimento que um indivíduo necessita para o desempenho de um trabalho específico.
- Competência competitiva: medida da extensão do *core business* – desempenho (melhores práticas) frente aos concorrentes.
- Competência de discernimento/previsão: conhecimentos científicos ou técnicos que gerem vantagens (pioneiro) frente aos concorrentes.

Boog (1991) afirma que com a constante mudança no meio ambiente, a organização passa a estar muito mais sensível e aberta às influências externas, consequentemente ocorre o aumento da interação entre os agentes do meio ambiente geral, meio ambiente operacional e empresa.

A competência de uma organização está relacionada à maneira com que a mesma lida com esses agentes e gera resultados.

Para Fleury e Fleury (2000, p. 21):

“... a competência é o saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Segundo os autores, a formação de competências requer a adoção de uma abordagem de arranjos empresariais que estão relacionados aos tipos de posição relativa nas cadeias produtivas; relação matriz subsidiária e a relação das associações e alianças entre empresas.

Os autores corroboram, classificando os tipos de empresas segundo suas competências, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Classificação das empresas segundo suas competências.

Tipos de empresas	Competências
Empresa em rede	Competência tecnológica, operacional e de <i>marketing</i> , cuja estratégia está baseada em associações com outras empresas para complementação de conhecimentos e competências
Líder na cadeia	Competência tecnológica, operacional e de <i>marketing</i> . A estratégia da empresa está focada na formação de cadeias de fornecimento
Fornecedor forte	Empresas que possuem competência tecnológica, operacional e de <i>marketing</i> reconhecidas pelo líder da cadeia (competências de <i>marketing business to business</i>)
Fornecedor fraco	Empresa participante da cadeia produtiva com competências em operações reconhecidas pela empresa líder e/ou fornecedor forte, com competências de <i>marketing (business to business)</i> , mas com poder de barganha baixo.
Empresa isolada	Empresa que não mantém relações de complementaridade com nenhuma outra empresa.

Fonte: Adaptado pelo autor

Tipos de subsidiárias e suas competências

Esta seção traz uma discussão presente na literatura de gestão internacional sobre a influência do contexto local na formação de competências das subsidiárias.

No contexto das empresas internacionalizadas, as subsidiárias desenvolvem diferentes papéis e responsabilidades em relação à estratégia corporativa. Bartlett e Ghoshal (1992) propõem uma conceitualização destes papéis baseada na importância estratégica do ambiente local e no nível de recursos e aptidões locais. (Figura 2).

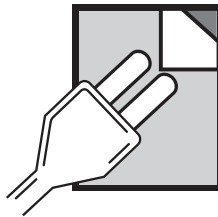


Figura 2 – Papéis Genéricos das subsidiárias, adaptado de Bartlett e Ghoshal (1992)

A respeito da importância do ambiente local, segundo Fleury e Fleury (2000), subsidiárias que desenvolvem competências no país hospedeiro respondem geralmente a três estímulos: tamanho do mercado local/regional; especificidade do produto ou linha de produtos em termos dos mercados locais, regionais e a existência de competências locais para apoiar o desenvolvimento das estratégias.

Bartlett e Ghoshal (1992) ressaltam, ainda, a importância do mercado doméstico de um concorrente ou de um mercado altamente sofisticado ou tecnologicamente avançado.

No âmbito da própria organização, considera-se a competência da subsidiária em: tecnologia, produção, *marketing* ou qualquer outra área.

Uma organização do tipo líder estratégica possui alto grau de competência interna e está estrategicamente localizada em mercados importantes. Assumem o papel de parceiras da matriz no desenvolvimento e implementação de estratégias.

As contribuidoras possuem alto grau de competência interna e estão localizadas em mercados locais de importância estratégica limitada. Tais empresas tentam captar os recursos locais e transferi-los para as operações mundiais.

As subsidiárias, localizadas em mercados de importância estratégica limitada, contam com o comprometimento de poucos recursos, desta forma, assumem o papel de **implementadoras**. Possibilitam a conquista de economia de escala e escopo, e geram recursos que sustentam os processos estratégicos e inovadores da corporação.

Uma subsidiária no papel de “buraco negro” deveria estar desempenhando papel estratégico, mas não apresenta competências para se desenvolver em um mercado de alta importância. Neste caso, é papel da administração desenvolver estratégias para aumentar o acesso ao mercado.

Fleury e Fleury (2000) analisaram a trajetória das subsidiárias no cenário industrial brasileiro e apresentam uma tipologia que correlacionam os tipos de competências que elas irão desenvolver (Quadro 2).

Quadro 2 – Papéis Genéricos das subsidiárias

Importância Estratégica do Ambiente Local	Alto	Buraco Negro	Lider estratégica
	Baixo	Implementadora	Contribuidora
		Baixo	Alto
Nível de recursos e aptidões local			

Fonte: Adaptado de Bartlett e Ghoshal (1992)

- Tipo I: subsidiária como braço operacional
- Tipo II: subsidiária com unidade relativamente autônoma
- Tipo III: subsidiária como centro de competências

O papel exercido pelas subsidiárias do Tipo I

braço operacional – corresponde ao papel das implementadoras que irão desenvolver, basicamente, competências ligadas ao sistema de produção/distribuição.

As subsidiárias do Tipo II

são relativamente autônomas e têm voz junto à matriz e certo grau de autonomia sobre excedentes gerados localmente. Elas desenvolverão, além das competências ligadas ao sistema de produção/distribuição, competências administrativas e tecnológicas voltadas às necessidades locais.

As subsidiárias do Tipo III

centro de competências – apresentam relação com a líder estratégica, pois possuem autonomia administrativa reconhecida e responsabilidade pelos negócios locais. Em vista das competências tecnológicas próprias, poderão competir com outras subsidiárias e assumir a liderança em produtos e serviços.

Neste contexto, autores como Andersson, Forsgren e Holm (2002), e Gupta e Govindarajan (2000) dão ênfase ao processo de aquisição e transferência de conhecimento da subsidiária e como tal processo pode contribuir para aumentar o valor da subsidiária perante suas parceiras ou perante a corporação. A subsidiária, por meio da rede na qual está inserida, torna capaz de identificar e assimilar novas informações de outras organizações. A capacidade de absorção de conhecimento de uma subsidiária impacta na estratégia da organização, uma vez que a mesma pode desenvolver um processo de transferência de conhecimento para outras subsidiárias e, conseqüentemente, na revisão do papel estratégico da subsidiária.

4 - Metodologia de pesquisa

O objetivo desta pesquisa é identificar e analisar quais as competências críticas para a interação de uma subsidiária brasileira fornecedora de equipamentos especializados no setor de telecomunicações e a comunidade local, à luz das teorias sobre internacionalização e formação de competências organizacionais. Para tal, foi utilizado o estudo de caso exploratório de caráter qualitativo e descritivo, através da aplicação de entrevista e aplicação de questionário junto ao gerente de relações públicas, considerado como elemento chave da organização.

A técnica de entrevista a ser utilizada permite levantar dados para pesquisa exploratória qualitativa. Segundo Malhotra (2001), a entrevista não estruturada, direta e pessoal, permite que o único respondente testado por um entrevistador expresse motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico.

O estudo fundamentado em pesquisa exploratória auxilia o pesquisador em obter maior conhecimento sobre o tema ou problemas da pesquisa em perspectiva, auxiliando na investigação dos fatores e sua sistematização.

Segundo Cooper e Schindler (2003), os estudos exploratórios tendem gerar estruturas soltas com objetivo de descobrir futuras tarefas de pesquisa e desenvolver hipóteses ou questões para pesquisa adicional. Quando o pesquisador tenta investigar algo desconhecido que não se sabe qual a ideia clara do problema, a pesquisa exploratória permite desenvolver conceitos, estabelecendo prioridades, desenvolvendo definições operacionais, melhorando o planejamento final da

pesquisa, auxiliando na economia de tempo e dinheiro, pois uma vez identificado que o problema de pesquisa não é relevante como esperado, pode ser cancelada.

Para Malhotra (2001), a pesquisa exploratória é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem. É caracterizada por flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos, porque não são empregados protocolos e procedimentos formais de pesquisa.

5 O ambiente e os fatores que influenciam a atuação das subsidiárias dos FEEs

(fornecedores especializados de equipamentos) de telecomunicações no Brasil

O setor de telecomunicações brasileiro passou por uma grande reestruturação a partir das privatizações e novas concessões no final da década de 90. Inicialmente, várias empresas nacionais e multinacionais, fundos de investimento e fundos de pensão se organizaram para adquirir ou lançar uma operadora. O volume de linhas fixa e móvel aumentou consideravelmente. Desde então, este setor vem passando por novas reestruturações, com uma série de fusões e aquisições que provocam grandes mudanças organizacionais (SBRAGIA et al., 2004; FLEURY e FLEURY, 2003; CASTRO e CARVALHO, 2006).

Vários *stakeholders* influenciam estas mudanças ou são influenciados por elas. Para melhor analisar cada um deles vamos dividi-los em três grupos: (i) cadeia de telecomunicações, que inclui as operadoras de telecomunicações (fixas e móveis), os fornecedores de equipamentos especializados (FEEs) e as empresas de manufatura (Fleury e Fleury, 2003); (ii) o ambiente da multinacional, que inclui a matriz, o governo do país de origem e as demais subsidiárias; por último, (iii) a comunidade local, que inclui o governo, a imprensa e as entidades representativas das empresas do setor (Instituto Ethos).

5.1 Análise da cadeia de telecomunicações

Do ponto de vista da cadeia de valor das FEEs é importante analisar o contexto das operadoras de rede fixas e móveis e das empresas de manufatura de equipamentos. A Tabela 1 apresenta a evolução das principais competências necessárias nas empresas da cadeia de telecomunicações.

As operadoras passaram por uma forte reestruturação organizacional, ao mesmo tempo em que tinham que implementar um agressivo programa de cumprimento de metas exigidas pelo governo brasileiro no programa de privatização.

Tabela 1 – Evolução das competências nas empresas de telecomunicações

Tipos de Empresas	Antes da privatização	Da privatização até 1995/96	De 1995/96 até 2000	Depois de 2000
Operadoras de Rede	Operações P&D Serviço	Operações Serviço P&D	Serviço Operações P&D	Serviço Operações P&D
Fornecedores Especializados de Equipamentos	Produção Pesquisa e desenvolvimento	Produção P&D	P&D Produção Serviço	P&D + Serviço (provedores de soluções)
Fornecedores de Serviços de Manufatura			Produção de rotina	Produção e serviços rotineiros

Fonte: Adaptado de Fleury & Fleury (2003)

A distribuição de mercado entre as operadoras fixas foi fortemente influenciada pelos leilões de privatização em 1998, onde as operadoras regionais e a empresa responsável pelas ligações de longa distância foram agrupadas em quatro concessionárias, três regionais e uma nacional de longa distância. Neste modelo, em 1999, foram criadas as empresas espelho, ou autorizadas, que atuariam como concorrentes do primeiro bloco, aumentando a oferta de produtos e serviços, estimulando a competição e beneficiando os usuários dos serviços. No entanto, este modelo se mostrou ineficaz, devido à baixa participação de mercado das empresas espelho (Tabela 2).

A concorrência só se deu, de fato, entre as empresas concessionárias (regionais versus nacional), nas ligações de longa distância e no mercado corporativo. Das quatro concessionárias, duas são multinacionais (Telefonica e Embratel) e duas nacionais, sendo uma com sócios estrangeiros (Brasil Telecom) e a outra com sócios brasileiros (Telemar).

Tabela 2 – Participação de mercado por região de acessos em serviço (junho de 2004)

Participação de mercado	Região I	Região II	Região III
Concessionárias	96,1%	94,9%	97,5%
Autorizadas e Espelhos	3,9%	5,1%	2,5%

Fonte: Extraído de Anatel (2006).

Já em relação às operadoras de telefonia móvel, a distribuição de mercado se deu através das fusões e aquisições e compras de novas faixas de licença, definidas nos contratos de concessão com o governo. Atualmente, quatro principais operadoras detêm mais de 90% do mercado brasileiro (Tabela 3), sendo duas multinacionais (TIM e Claro) e duas nacionais, sendo uma com sócios estrangeiros (Vivo) e a outra com sócios brasileiros (Oi).

Tabela 3 – Participação de mercado das Operadoras Móveis,

Brasil	Dez/05	Jan/06	Fev/06	Mar/06
Vivo	34,54%	34,30%	34,10%	33,71%
TIM	23,42%	23,45%	23,52%	23,53%
Claro	21,64%	21,56%	21,51%	21,75%
Oi	11,99%	12,26%	12,39%	12,55%
Outras	8,41%	8,43%	8,48%	8,46%

Fonte: Adaptado de Anatel (2006).

Além da competição entre as operadoras fixas e entre as móveis isoladamente, elas também competem entre si, oferecendo soluções diferentes às mesmas necessidades do mercado. Desta forma, entende-se que, mesmo com algumas diferenças, pode-se sintetizar as necessidades das operadoras fixas e móveis de acordo com os três tipos de serviços / mercados: serviços de massa, lojas de serviços e serviços profissionais (FLEURY et al., 2004).

Para oferecer os serviços de massa, principalmente para o público de baixa renda, as operadoras precisam de uma operação eficiente, de baixo custo e alta capacidade. Já nas lojas de serviços, as operadoras fixas precisam desenvolver produtos diferenciados, como serviços de longa distância e serviços suplementares como acesso à banda larga, caixa postal e identificador de chamadas, no caso das operadoras fixas e serviços de mensagens, fotos, músicas, jogos e acesso à internet, no caso das operadoras móveis. Neste caso, o público alvo é de maior poder aquisitivo, mais exigente e mais suscetível a inovações.

Também há uma concorrência crescente, pois além de concorrerem entre si, há a entrada de empresas de outros setores, como TV a cabo e provedores de Internet, que passam a oferecer serviços até então prestados pelas operadoras como acesso à Internet banda larga e serviços de voz.

No caso dos serviços profissionais, o público alvo é o mercado corporativo, que exige atendimento personalizado e soluções customizadas. Este é considerado o mercado mais promissor, devido aos altos volumes e à criticidade do serviço,

mas também é o mais complexo, pois exige competências de relacionamento com o cliente e desenvolvimento de projetos sob demanda.

Estas empresas surgiram no mercado recentemente, devido às reestruturações dos FEEs para focar as atividades de maior valor agregado, como P&D e Serviços, que antes eram realizados pelas próprias operadoras. As FEEs, desta forma, buscaram terceirizar as atividades de produção e assim surgiram os fornecedores de manufatura, que passaram a produzir os equipamentos conforme contratação e especificação técnica dos FEEs.

Para atuar nesta cadeia, as FEE precisam desenvolver uma série de competências, com ênfase na comercialização na sua área de atuação e adaptação de seus produtos às necessidades dos clientes. Fleury et al. (2004) sintetiza os tipos de competências no Quadro 2.

Quadro 2 – Competências dos Fornecedores de Equipamentos Especializados – Fleury, A. et al. (2004).

- Desenvolver o *marketing* de relacionamento com os clientes finais e eventuais parceiros.
- Desenvolver soluções específicas para os clientes individuais
- Saber desenvolver e implantar projetos “*Turn key*”
- Saber atuar em parcerias em projetos contratados

PRODUTOS SOB ENCOMENDA

- Desenvolver o *Marketing* de Relacionamentos.
- Customizar produtos / serviços para operadores de rede
- Saber implantar produtos customizados

PRODUTOS DIFERENCIADOS

- Desenvolver as atividades de *Marketing* 4Ps (preço, promoção, ponto de venda e publicidade).
- A empresa, como um todo, precisa:
- Desenvolver projetos de produtos, plataforma e derivativos;
- Articular e comandar alianças estratégicas

A subsidiária não precisa ter esta competência, pois os produtos são globais, a não ser em software.

- Desenvolver critérios para “*make or buy*” na manufatura
- Saber terceirizar a manufatura e serviços rotineiros
- Desenvolver parcerias na cadeia de suprimentos

PRODUTO DE MASSA VENDAS E MARKETING DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS OPERAÇÕES

Função Organizacional

Tipos de Serviço Mercado

5.2 Análise do ambiente da multinacional

No ponto de vista do ambiente da multinacional, as subsidiárias das FEEs devem considerar e entender a estrutura da organização, como a distribuição de papéis entre as subsidiárias, o processo de decisão, a estrutura de comando e os processos de governança corporativa.

De acordo com Fleury e Fleury (2003), as subsidiárias brasileiras das FEEs precisam desenvolver competências que permitam:

- i) prover os clientes locais com soluções integradas;
- ii) buscar intensa interação com os usuários finais para identificação de potenciais serviços e produtos;
- iii) identificar e montar as tecnologias que melhor se aplicam à customização local das plataformas globais; e
- iv) gerenciar a cadeia de suprimentos local.

A subsidiária também deve entender os interesses e o poder de influência do governo dos países de origem das organizações a qual pertencem. Este jogo de influência está sendo bastante utilizado no atual processo de negociação para definição do padrão brasileiro de televisão digital, bem como foi utilizado na regulamentação das bandas de frequência da telefonia celular, que num primeiro momento beneficiou os FEEs de origem americana, com as tecnologias TDMA e CDMA; e em um segundo momento beneficiou as empresas de origem europeia, com o padrão GSM.

5.3 Análise da comunidade local

O terceiro grupo de *stakeholders* é a comunidade local. Neste grupo estão o governo e seus órgãos de regulação, como ANATEL, o Ministério das Comunicações, o Ministério de Ciência e Tecnologia, e os próprios poderes Executivo, Legislativo e Judiciário (SBRAGIA et al., 2004).

A atuação das subsidiárias junto a esses órgãos busca influenciar a regulamentação local, de forma ética, transparente e responsável, com o objetivo de valorizar seus produtos e as estratégias de seus clientes. (Instituto Ethos).

Além da relação com o governo, segundo o Instituto Ethos, é importante analisar a relação com outros *stakeholders*. Com o processo de integração das economias dos países, o poder das organizações globais sobre as economias locais é

cada vez maior, as Nações Unidas (ONU) desenvolveu um programa chamado *Global Compact*, com o objetivo de mobilizar a comunidade empresarial internacional para a promoção de valores fundamentais nas áreas de direitos humanos, trabalho e meio ambiente. As principais FEEs que atuam no mercado brasileiro participam desta iniciativa e buscam gerenciar seu crescimento global de uma maneira responsável, que contemple os interesses e preocupações de suas partes interessadas, – incluindo colaboradores, investidores, consumidores, organizações militantes, associações empresariais e comunidade. Este movimento faz com que as subsidiárias dos países em desenvolvimento ganhem um papel mais relevante, pois são os elos entre as corporações multinacionais e as comunidades desses países.

“Líderes empresariais participantes do *Global Compact* concordam em afirmar que a globalização de fato é altamente frágil e apresenta um futuro incerto. Na verdade, as preocupações sobre os efeitos da globalização nos países em desenvolvimento, relacionadas à concentração do poder econômico, má distribuição de renda e rupturas na sociedade, estão aumentando. Sugerem que a globalização de hoje não é sustentável. O *Global Compact* foi criado para ajudar as organizações a redefinirem suas estratégias e ações, a fim de que todas as pessoas possam compartilhar dos benefícios da globalização, evitando que esses sejam aproveitados por poucos” (ETHOS, 2006).

Além de obter boa reputação local e legitimidade através de ações que promovam a sustentabilidade dos seus negócios locais, estas iniciativas da subsidiária contribuem para o posicionamento mundial das organizações. Além desses objetivos, a relação com os formadores de opinião local busca criar ambiente favorável para amenizar crises, contratar e desenvolver os recursos humanos locais. (Instituto Ethos).

6 Resultados da pesquisa

A empresa é uma multinacional de origem européia, cujo foco de negócios é fornecer equipamentos, soluções e serviços de telecomunicações a operadoras, empresas de todos os portes e órgãos públicos. Seu faturamento no Brasil é da ordem de R\$ 1 bilhão e possui aproximadamente 3.000 colaboradores.

O entrevistado ocupa uma posição gerencial e estratégica na empresa analisada. Dentre as atividades realizadas por este profissional estão aquelas que envolvem os públicos considerados neste estudo: imprensa, governo e sociedade.

A empresa publica no País um resumo de suas iniciativas ligadas ao desenvolvimento sustentável, aliando informações sobre a estratégia mundial da companhia e seus reflexos sobre a atividade no Brasil.

Com isso, a empresa espera ampliar seu diálogo com todos os *stakeholders*, exercitar a ética e a transparência, e assumir compromissos que contribuam para a melhoria de seus indicadores de desempenho nas esferas econômica, social e ambiental.

Mundialmente, o Comitê Diretor de Desenvolvimento Sustentável é composto por representantes dos seguintes departamentos: Recursos Humanos, Meio Ambiente, Risco Global & Seguros, Compras, Qualidade e Relações com o Cliente, Auditoria, Comunicações Financeiras, Jurídico, Pesquisa & Inovação, Inclusão Digital, Relações Governamentais, *Marketing* e Comunicação. Cada departamento conta com sua própria rede para assegurar que os objetivos sejam atingidos dentro da sua área de responsabilidade. O Comitê Diretor reúne-se mensalmente para definir as prioridades, apresentar atualizações sobre os projetos, discutir assuntos relativos ao desenvolvimento sustentável e questões atuais.

No Brasil, aplica-se o mesmo modelo de multiáreas, formando um Comitê local de desenvolvimento sustentável que se reúne trimestralmente para realização de diagnósticos e planos de ação. A empresa baseia sua autoavaliação na ferramenta Indicadores de Responsabilidade Social proposta pelo Instituto Ethos e nas metas mundiais da companhia.

Os *stakeholders* desta empresa compreendem todos os que estão envolvidos no seu desenvolvimento ou que são afetados pelas suas atividades. A empresa tem se preocupado e desenvolvido o relacionamento com os seus *stakeholders*, por isso definiu três prioridades: reforçar a política de qualidade para seus clientes, formalizar um diálogo permanente com os seus parceiros financeiros e avaliar o respeito de seus fornecedores às exigências éticas, sociais e ambientais.

Apesar destas três metas estratégicas, a empresa mantém um relacionamento constante com o governo e as entidades do setor, imprensa e a comunidade.

Com relação ao governo e as entidades do setor, a empresa mantém uma rede mundial de informação que protege e atende aos seus interesses de negócios em todo o mundo. Isso acontece por meio da interface com autoridades governamentais e políticos tomadores de decisão, cujas ações têm impacto direto no ambiente de negócios da empresa, órgãos reguladores de telecomunicações, organizações públicas nacionais, regionais e internacionais, associações de classe e fóruns do setor, influenciadores e formadores de opinião.

Segundo o entrevistado, a atuação da empresa pauta-se de acordo com as mais rigorosas regras de conduta ética e está focada nos alvos essenciais para seus negócios presentes e futuros, com a missão de antecipar e reduzir riscos relacionados a iniciativas políticas ou regulatórias, além de promover a confiança e atrair investimentos para o setor de telecomunicações. No Brasil, é conduzido pelos

diretores executivos da empresa, considerando-se que o mercado é extremamente regulado e as decisões de governo influenciam diretamente o mercado potencial da empresa.

Do ponto de vista da sociedade, a empresa definiu mundialmente três esferas de atuação: educação e treinamento, saúde e assistência social e cultura, pois estas são áreas em que as habilidades e o próprio negócio da empresa podem trazer contribuições significativas e valiosas. Todos estes projetos acontecem graças às iniciativas locais das subsidiárias, com base em uma estratégia de proximidade e continuidade.

Ainda com relação à sociedade, outro foco de atuação da empresa são os projetos de inclusão digital. Eles acontecem por meio de parcerias com órgãos governamentais e não governamentais, incentivo a incubadoras tecnológicas e empreendedores, além de parcerias com operadoras para viabilizar projetos-piloto em áreas rurais carentes que utilizem aplicações de alto valor agregado no desenvolvimento econômico e social das comunidades locais.

Esta empresa, por valorizar sua reputação, utiliza também a mídia como um dos principais canais para dirigir-se aos diversos públicos. A empresa considera o relacionamento com a imprensa não apenas importante, mas estratégico. É uma das principais ferramentas para gestão da reputação. A matriz respeita, em grande parte, as peculiaridades locais. No entanto, há certas amarras inerentes ao fato da empresa ter capital aberto. Isso significa que uma ação de imprensa mal realizada aqui ou não autorizada pela matriz pode derrubar as ações da empresa no exterior. Esse relacionamento inclui a imprensa local, publicações nacionais, publicações internacionais de negócios, jornais técnicos e de negócios, além de veículos eletrônicos como TV, rádio e internet.

A empresa acredita em um relacionamento aberto, honesto e prático com a imprensa. O endosso de seus produtos e estratégias por parte da imprensa é uma ferramenta poderosa e eficaz em termos de custos para influenciar clientes e outros formadores de opinião. Por outro lado, comentários negativos da imprensa podem também ser bastante prejudiciais à empresa, às suas vendas e sua reputação geral. Portanto, a empresa procura administrar um relacionamento positivo com os jornalistas de todos os níveis, a partir de sua matriz e das equipes locais de relacionamento com a imprensa.

Conclusão

O objetivo desta pesquisa foi a identificação das competências críticas para a interação da subsidiária com a comunidade local. Tanto na análise do referencial teórico, quanto no estudo de caso realizado, percebe-se que a maior ênfase ainda é

dada no relacionamento na cadeia de valor, principalmente no relacionamento com os clientes.

A empresa estudada dá uma ênfase importante ao relacionamento com os demais *stakeholders*, com uma postura alinhada aos princípios divulgados pelo Instituto Ethos, considerado referência nacional na promoção das práticas de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social.

A matriz define as diretrizes que norteiam as ações da subsidiária, que tem certa flexibilidade para definir as ações que deseja implementar. No entanto, todas as ações de maior impacto devem ser aprovadas pela matriz. Isto indica que esta subsidiária é do tipo II – subsidiária como unidade relativamente autônoma, segundo a tipologia apresentada por Fleury e Fleury (2000).

Como cita Belmiro do Nascimento (2009), as subsidiárias, como objetivo de alcançar uma posição crítica dentro das multinacionais, podem ter vantagens por seus conhecimentos e recursos específicos para atingir tal posição. Neste contexto, quando uma posição de importância estratégica é estabelecida, as subsidiárias procuram obter mais apoio da matriz e desenvolver recursos locais para o compartilhamento de conhecimentos.

Referências

- ANATEL. *Anatel*. 2006. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br>>. Acesso em: 23 fev. 2009
- ANDERSON, Ulf; FORSGREN, Mats; HOLM, Ulf. The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. *Strategic Management Journal*, Malden, v. 23, p. 979-996, Nov. 2002.
- ASMUSSEN, Christian G. et al. Host-country environment and subsidiary competence: extending the diamond network model. *Journal of International Business Studies*, Basingstoke, v. 40, p. 42-47, 2009.
- BARRETTO, Antônio. Internalização da firma sob o enfoque dos custos de transação. In: ROCHA, Ângela. *A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002. Cap. 2.
- BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL; Sumantra. *Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional*. São Paulo: Makron Books, 1992.
- BOOG, Gustavo G. *O desafio da competência: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro*. São Paulo: Best Seller, 1991.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CZINKOTA, Michael R.; RONKAINEN, Ilkka A.; MOFFETT, Michael H. *International Business*. Forth Worth : The Dryden Press, 1999.

FERDOWS, Kasra. Making the most of your foreign factories. *Harvard Business Review*, Boston, v, 75, p. 73-88, Mar./Apr. 1997.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. *Estratégias empresarias e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.

GILGEOUS, Vic; PARVEEN, Kaussar. Core competency requirements for manufacturing effectiveness. *Integrated Manufacturing Systems*, Bingley, v. 12, n. 3, p. 217-227, 2001.

GUPTA, A.; GOVINDARAJAN, V. Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, Malden, v. 21, n. 4, p. 473-496, Apr. 2000.

INSTITUTO ETHOS. *Anatel 2006*. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 25 jun. 2009.

JOÃO, B. N. Redes em subsidiárias de multinacionais: um estudo de caso com análise de redes sociais de inventores e patentes. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 5, p. 17-49, out. 2009.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SBRAGIA, Roberto; GALINA, Simone V. Ribeiro (Org). *Gestão da inovação no setor de telecomunicações*. São Paulo: PGT/USP, 2004. 336 p.

WERNER, Alexandre; SEGRE, Lidia Micaela. *Estratégias, competências e crescimento*. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas, SP. *Anais...* Campinas, SP: ANPAD, 2001. CD Rom.

Recebimento em: 06/04/2010

Aprovação em: 15/11/2010