

Título:

**Empresas Metanacionais e Gestão do Conhecimento**

Autores:

**André Sathler Guimarães e Valéria Rueda Elias Spers**

Resumo:

O artigo diferencia empresas internacionais, multinacionais e metanacionais, destacando a perspectiva global e integradora das últimas. Trata das vantagens estratégicas e das competências necessárias para a competição em escala global. Diferencia estratégias locais de empresas multinacionais e metanacionais.

Discute estratégias de gestão do conhecimento em empresas multinacionais e metanacionais, enfatizando as vantagens da prática das metanacionais e sua nítida evolução em relação às multinacionais.

Apresenta como mini-caso de gestão do conhecimento em empresa metanacional a Nokia. Mostra-se as estratégias de conexão transnacional do conhecimento da Nokia e a conversão desse conhecimento em inovações e vanguarda de gestão, o que trouxe essa empresa à liderança global do mercado de telefones celulares.

Local de Publicação:

Anais do XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2002, Salvador.  
Gestão da Inovação Tecnológica. São Paulo: FEA/USP, 2002, p. 141-141.

## Empresas Metanacionais e Gestão do Conhecimento

### Resumo

O artigo diferencia empresas internacionais, multinacionais e metanacionais, destacando a perspectiva global e integradora das últimas. Trata das vantagens estratégicas e das competências necessárias para a competição em escala global. Diferencia estratégias locais de empresas multinacionais e metanacionais.

Discute estratégias de gestão do conhecimento em empresas multinacionais e metanacionais, enfatizando as vantagens da prática das metanacionais e sua nítida evolução em relação às multinacionais.

Apresenta como mini-caso de gestão do conhecimento em empresa metanacional a Nokia. Mostra-se as estratégias de conexão transnacional do conhecimento da Nokia e a conversão desse conhecimento em inovações e vanguarda de gestão, o que trouxe essa empresa à liderança global do mercado de telefones celulares.

The work treats of internationals, multinationals and metanationals companies, emphasizing the metanationals.

There is a discussion about Knowledge Management in metanationals companies and its use as strategic advantage.

There is a minicase of knowledge management - the Nokia's case, showing how the KM process can be an advantage

### I – Introdução

Configura-se a sociedade do conhecimento, na qual os ativos intangíveis relacionados àquilo que as empresas **sabem** tornam-se mais importantes e vitais do que os ativos físicos. Outra dimensão da atualidade é o processo de crescente integração dos mercados nacionais, como um dos desdobramentos do fenômeno mais complexo da globalização. Assiste-se a uma mundialização dos mercados.

As empresas estão buscando formas de adaptação a essa nova realidade, seja em termos de flexibilidade de produtos e serviços, seja em termos de flexibilidade de processos. Não é mais a empresa grande que engole a empresa pequena, mas a empresa mais rápida que engole a empresa mais lenta. Para serem bem-sucedidas, as empresas precisam ser horizontalizadas, informais e ágeis, porque as pressões de preço não deixam espaço para a produção ineficiente e o ciclo de desenvolvimento de produtos e sua introdução no mercado dura cada vez menos tempo. As atividades baseadas no conhecimento e voltadas para o desenvolvimento de produtos e processos tornaram-se as principais funções internas das empresas e a competência nessas áreas será fonte de vantagem competitiva.

A tecnologia, por sua vez, quando analisada isoladamente, não é fonte sustentável de vantagem competitiva, uma vez que, graças à mobilidade e à liberdade do fluxo de idéias existente na atualidade, ou mesmo às técnicas de engenharia reversa, ela está acessível a todos. A vida média das inovações tecnológicas está se encurtando rapidamente e o que poderia ser definido como uma vantagem logo se torna padrão da indústria. Este ciclo de destruição criativa leva as empresas a buscarem a obsolescência de seus próprios produtos, praticando o autofagismo, antes que sejam canibalizadas pela concorrência.

Na era da informação, a maior e mais duradoura vantagem competitiva vem do conhecimento. A vantagem da empresa repousa no domínio da informação em tempo real e na confiança dos relacionamentos. Segundo Wenger *et alli* (2002), a sociedade do conhecimento

coloca diante das empresas um novo desafio, advindo de sua rápida globalização. O que uma pessoa sabe na Turquia pode alavancar ou acabar com seu negócio em Londres. O que um time do concorrente está aprendendo na América do Sul pode minar um projeto de sua empresa em Nova Iorque. Assim, para esses autores, o fator principal de êxito nos mercados globais reside em comunidades que compartilhem o conhecimento transnacionalmente.

Segundo Bono (2000), a competência - o saber fazer, a informação e a tecnologia - perspicácia na utilização, podem ser considerados *commodities*, ou seja, constituem-se soluções-padrão. Esse tipo de pensamento, tradicional, centrado na análise e no processo, não é suficiente para o êxito nos tempos atuais. Uma das formas de superar esse entrave é a utilização do pensamento lateral, que visa a encontrar alternativas que favoreçam a adaptação contínua e a adoção de múltiplas perspectivas ao se avaliar determinada questão. Nesta direção, podem ser preponderantes elementos como informação, sentimentos, emoção, lógica positiva, criatividade, visão panorâmica, serenidade e conduta de pensamento, na busca de uma aproximação das organizações com a noção de globalidade.

O presente artigo busca analisar duas questões complementares e subjacentes ao processo de adaptação das empresas à realidade atual. A primeira diz respeito ao nível de engajamento das empresas no comércio internacional. A segunda concerne à forma como as empresas estão lidando com o conhecimento.

## **II – Empresas Internacionais, Multinacionais e Metanacionais**

Uma empresa que não realiza nenhum tipo de transação internacional é uma empresa nacional ou doméstica. Seu nível de engajamento no comércio internacional é inexistente ou nulo. Há que se ressaltar, contudo, que mesmo essas empresas ditas domésticas estão sujeitas aos efeitos da globalização, uma vez que podem ter seus mercados invadidos por empresas estrangeiras.

Qualifica-se como um primeiro nível de engajamento global o das empresas internacionais. O prefixo *inter* vem da preposição e preverbo latino “inter”, e, quando aplicado à palavra nacional = internacional, assume a acepção de “entre”, conforme Houaiss (2001). O termo internacional aparece definido como “entre países” ou “atuante em mais de um país”. Aplicando-se essas definições ao contexto empresarial, pode-se afirmar que uma empresa é internacional quando transaciona com, ou está presente em, mais de um país.

Um segundo nível de engajamento global é o das multinacionais. O termo “multi” origina-se do latim “multus”, que significa abundante. As empresas multinacionais são aquelas que reúnem grupos ou setores de atividades em mais de três países, conforme Houaiss (2001). Um terceiro nível de engajamento global é o das empresas metanacionais. O prefixo met(a), oriundo do grego, assume a conotação de “além de”, de interposição ou, ainda, de comunidade ou nível de participação.

Empresas metanacionais, portanto, estão interpostas em diversos países, não se vinculando a qualquer um deles, mas agindo como uma comunidade orgânica, que reúne membros altamente especializados em determinadas atividades, voltadas para o objetivo comum da vantagem competitiva. As visões, interesses e compromissos da empresa metanacional transpõem a realidade específica de qualquer país em particular em que estejam presentes.

## **III – Do nível multinacional para o metanacional**

O paradigma da localização industrial, segundo Castells (1999), caracteriza-se pela capacidade organizacional de separar o processo produtivo em diferentes localizações, ao mesmo tempo em que reintegra sua unidade por meio de conexões de telecomunicações.

Outro fator que recomenda uma especificidade geográfica para cada fase do processo produtivo é a singularidade da força de trabalho necessária em cada estágio. Assim, Castells fez uma generalização de quatro tipos diferentes de estratégias locais, para distintas etapas do processo produtivo:

- (a) a P&D, a inovação e a fabricação de protótipos foram concentrados em centros industriais altamente inovadores nas principais áreas dos países centrais;
- (b) a fabricação qualificada ficou em filiais, normalmente em áreas recém-industrializadas, no mesmo país da matriz;
- (c) a montagem semiquificada em larga escala e testes passou a ser feita no exterior, com especial destaque para o sudeste asiático;
- (d) a adequação de dispositivos e a manutenção e suporte técnico pós-venda foram organizados em centros regionais espalhados por todo o globo.

O item (a), especialmente, relaciona-se com a estratégia de inovação<sup>1</sup>. A criação de um substrato favorável para a inovação implica a criação de sinergia resultante da interação de vários elementos, que, portanto, devem estar localizados proximamente. Por essa razão, algumas firmas deslocam seus centros de inovação para áreas como o Vale do Silício, onde a efervescência das idéias e a interação constante com profissionais de mesmo nível e da mesma área favorecem o surgimento de idéias originais.

A análise de Castells é corroborada por Porter (1999), ao discorrer sobre a vantagem competitiva centrada em uma estratégia multinacional. A globalização tem se marcado por fenômenos como a queda dos custos dos transportes e da comunicação, a intensificação do fluxo de informações e de tecnologia, o aumento das semelhanças entre as infra-estruturas nacionais e a atenuação das barreiras ao comércio e aos investimentos. Para sobreviver e obter vantagem competitiva na economia planetária, as empresas precisam adotar uma estratégia global, determinando as localizações de suas plantas de forma a obter economias de escala, responder melhor às necessidades dos mercados internacionais e reunir, com eficiência, recursos como capital, trabalho, matérias-primas e tecnologia, a partir de fontes espalhadas por todo o mundo. Segundo Drucker (2001) dois elementos devem estar presentes nesta estratégia global: a personificação dos produtos e serviços e a idéia de parcerias. Reforça-se, assim, a necessidade de busca constante do compartilhamento de informações, tecnologias e competências, que poderão gerar novos conhecimentos. Já a gestão desses novos saberes requer mentes preparadas, com capacidade de garimpar dados, extraíndo conhecimento significativo que habilita o rompimento da inércia da hierarquia. Outro requisito é um ambiente organizacional que estimule ou favoreça esse tipo de produção e compartilhamento do conhecimento.

Contudo, as empresas multinacionais são muito dependentes de suas bases nacionais. O modelo da grande empresa, com várias unidades, hierarquicamente organizada em torno de linhas verticais de comando não se adapta bem aos requisitos atuais de flexibilidade e agilidade.

As multinacionais pegam os produtos, serviços, tecnologias, sistemas e *know-how* que construíram em seus países de origem e alavancam essa experiência vendendo, distribuindo e produzindo ao redor do mundo. Acessam trabalho e matérias primas mais baratas, movendo sua produção e funções de retaguarda para países emergentes.

Porter (1999) faz uma ressalva interessante, com relação à diferença entre setores multidomésticos e setores genuinamente globais. O primeiro tipo compõe-se de empresas presentes em vários países, sem que haja, todavia, sinergia ou coordenação entre as distintas plantas e localizações, como a metalurgia, a construção civil e muitos tipos de serviços. Nos setores multidomésticos, não há estratégia global, mas sim uma série de estratégias domésticas distintas, com as unidades operacionais em cada país dispendo de liberdade de ação e de elevado grau de autonomia. Nos setores globais, são desenvolvidas estratégias

integradoras, envolvendo simultaneamente todos os países, tendo como filosofia básica a de que o todo internacional deve ser maior do que a soma das partes domésticas. A integração das partes estabelece uma outra coisa, algo novo, diferente da mera união das partes. Isto colabora no processo de criação e instrumentalização do processo de inovação, da criação do novo.

Mais recentemente, houve um refinamento da abordagem das multinacionais, com a adaptação de seus produtos, sistemas e serviços às diferentes realidades nacionais, no que ficou conhecido como estratégia “glocal” – pense globalmente, aja localmente. Contudo, mesmo essa abordagem revela-se insuficiente para dar conta da extrema velocidade da mudança e do nível de integração dos mercados consumidores na atualidade. Essa abordagem pode ser constatada no *slogan* adotado pelo Banco HSBC:



FONTE: [www.hsbc.com](http://www.hsbc.com)

Além disto, pode-se verificar que quando existe uma adaptação do global ao local, o que era novidade passa a ser usual, passando até mesmo a colaborar com a intensificação daquilo que é regional. O McDonald's, por exemplo, é uma organização global que se disseminou por todo mundo, tornou-se comum, sem ter sido, entretanto, fator determinante da destruição de hábitos alimentares locais. Pelo contrário, a *comoditização* do alimento gerou a contrapartida da valorização dos sabores e da cozinha local.

As redes formadas pelas empresas metanacionais transcendem fronteiras, identidades e interesses nacionais. A empresa metanacional procura controlar pontos de alavancagem, desde as economias de escala na produção transnacional, até as fontes de fluxo de caixa dos concorrentes no exterior. Os movimentos mais importantes são aqueles que melhoram sua posição de custo, em nível mundial, ou a sua capacidade de diferenciação, enfraquecendo os concorrentes globais. As unidades da empresa nos vários países são gerenciadas como um sistema único e não como um conjunto de posições independentes. O ex-Presidente da GE, Jack Welch, afirmou a um de seus executivos: “Se vamos realmente ser uma companhia global, esse papo de ‘aqui’ e ‘lá’ precisa acabar. Não podemos pensar nos indianos como estando ‘lá’ e em nós mesmos como estando ‘cá’”<sup>ii</sup>. Aqui pode estar presente a idéia do respeito a alteridade, ou seja, o respeito as diferenças pode agregar valor nos conhecimentos necessários à ação organizacional.

A vantagem competitiva da empresa metanacional resulta de sua habilidade em desempenhar as atividades necessárias a um custo total inferior ao dos rivais, ou, ainda, em exercer certas atividades de maneira exclusiva, gerando determinado valor para o cliente que não esteja diretamente vinculado ao preço. Esse tipo de vantagem é a mais difícil de ser copiada ou assimilada por rivais. Porém, tal vantagem todas as organizações podem buscar, o que realmente pode ser fator diferencial é o respeito a diversidade e a resposta rápida às mudanças decorrentes da particularização local. Isto pode determinar um grande diferencial e pode ser o cerne da vantagem competitiva que as empresas metanacionais podem gerar.

A abordagem das multinacionais é a de conquista de novos mercados com as mesmas ofertas padronizadas e bem-sucedidas em seus países de origem. As empresas metanacionais buscam aprender de fontes únicas de conhecimento, jorrando pontualmente em diversos pontos do planeta, fazendo uso, então, desse conhecimento para alimentar um ciclo de inovação contínua. Segundo Williamson (2002),

*metanationals view the world as a global canvas dotted with pockets of technology, market intelligence, and capabilities. They see untapped potential in these pockets of specialist knowledge scattered around the world. By sensing and mobilizing this scattered knowledge, they are able to innovate more effectively than their rivals<sup>iii</sup>.*

As metanacionais criam valor descobrindo e mobilizando combinações inéditas de tecnologia e inteligência mercadológica, que estão difundidas ao redor do mundo, gerando novas formas de vantagem competitiva. O fato de cruzar fronteiras não é tão significativo, mas sim a oportunidade de transcendê-las.

#### **IV – Oportunidades para empresas metanacionais**

Para Castells (1999), as fontes de competitividade na economia global são:

- a capacidade tecnológica, incluindo a base científica do processo produtivo e administrativo, a vantagem em P&D, as pessoas necessárias ao processo de inovação, o grau de utilização das novas tecnologias de informática e comunicação e o nível de difusão em toda a rede de interação econômica;
- acesso a um grande mercado aflúente integrado;
- diferencial entre os custos de produção e os preços no mercado de destino;
- a capacidade política das instituições nacionais e supranacionais para impulsionar a estratégia de crescimento desses países ou regiões sob sua jurisdição.

Segundo esse autor,

*a economia global resultante da produção e concorrência com base informacional caracteriza-se por sua interdependência, assimetria, regionalização, crescente diversificação dentro de cada região, inclusão seletiva, segmentação excludente e, em convergência de todos esses fatores, por uma geometria extraordinariamente variável que tende a desintegrar a geografia econômica e histórica<sup>iv</sup>.*

Assim, ainda segundo esse autor, o novo espaço produtivo é organizado em torno de fluxos de informação que, ao mesmo tempo, reúnem e separam, dependendo dos ciclos das empresas, seus componentes territoriais.

#### **V – Empresas metanacionais e gestão do conhecimento**

A postura das multinacionais é projecionista – projeta-se em sobre outras realidades domésticas o mesmo filme, talvez com algumas adaptações, que se produziu no país sede. As empresas multinacionais assumem a postura de “ensinar o mundo”. Um exemplo cristalino dessa prática é a Universidade do Hambúrguer, mantida pelo McDonald’s, onde franqueados de todo o mundo vão para “aprender” o jeito McDonald’s de fritar um hambúrguer.

A postura das empresas metanacionais é de “aprender com o mundo, percebendo, mobilizando e efetivando competências, tecnologia e conhecimento espalhado em diferentes ambientes geográficos, inclusive de setores externos à sua indústria. Com isso, criam mais oportunidade para o surgimento de usos criativos para produtos já existentes, para identificação de novas necessidades dos consumidores, bem como para inovação.

A inovação gera descontinuidade no ambiente empresarial, por meio do surgimento de novos produtos ou processos e da criação de novas arenas de negócios. Buscar a inovação é estratégia *puro-sangue*, pois ela carrega na sua essência a criação de posições exclusivas daquela que cria a "moda" e todos os outros seguem, mas a exclusividade já está dada. A inovação é um dos poucos caminhos para que se alcancem posições combinadas de minimização de custos e diferenciação, vantagens competitivas normalmente excludentes entre si.

A gestão do conhecimento organizacional é um conjunto de processos que governam a criação, a disseminação e a utilização do conhecimento no âmbito das organizações, conforme Angeloni (2002). Uma empresa do conhecimento tem uma forte ênfase na criação de condições ambientais, sociais e tecnológicas que mobilizem a geração, a disponibilização e a internalização de conhecimentos por parte dos indivíduos.

A estrutura burocrática<sup>v</sup> e verticalizada, tradicional nas empresas multinacionais, é adequada a condições estáveis e à realização eficiente dos trabalhos de rotina, considerando que se prioriza o controle e a previsibilidade de funções específicas. Contudo, em situações de rápida mutação, há a necessidade de adaptação dinâmica às mudanças, fazendo com que essa estrutura seja ineficaz. Os rígidos limites entre os diferentes níveis hierárquicos e funções organizacionais dificultam o relacionamento e o compartilhamento de conhecimento interpessoal.

Segundo MÜLBERT (2002), são quatro as formas de conversão do conhecimento:

- socialização – conversão do conhecimento tácito em novos conhecimentos tácitos, por meio do compartilhamento de experiências;
- externalização – conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, por meio de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos;
- combinação – conversão do conhecimento explícito em novos conhecimentos explícitos, por meio da classificação, do acréscimo, da categorização ou da associação de conhecimentos explícitos;
- internalização – incorporação do conhecimento explícito pelo indivíduo, tornando-o tácito, representado pela figura do “aprender fazendo”.

A figura seguinte sintetiza essa abordagem.

**Figura 1**  
**Formas de conversão do conhecimento nas organizações**



FONTE: GROTO (2002)

A empresa burocrática implementa, explora e acumula com eficiência o novo conhecimento por meio dos processos de internalização e de combinação. Porém, essa habilidade é insuficiente para a capacidade de explorar oportunidades de maneira flexível e adaptativa, bem como para nutrir a geração de novas idéias.

Mülbert (2002) aponta para a necessidade de uma estrutura paralela, não hierárquica e auto-organizada, que funcione em conjunto com a estrutura hierárquica formal da empresa burocrática. Chamada pelo autor de hiperarquia, essa estrutura facilita os processos de socialização e de externalização. A vigência paralela das duas estruturas propicia a transferência das idéias geradas e das atividades desenvolvidas entre ambas. Segundo Wenger *et alli* (2002),

*this combination of formal and informal structures is fundamentally different from a matrix. (...) This combination of formal and informal structures to focus on accountability for customer and business results, while relying more heavily on informal structures such as communities of practice to address issues related to knowledge, competence, and innovation<sup>vi</sup>.*

Desta forma, a organização é beneficiada como um todo, pois o conhecimento é difundido, transferido, compartilhado e alavancado, ou seja, criam-se efetivos fluxos de conhecimento, aferentes e eferentes, que facilitam a rápida adaptação empresarial. Porém a rede de significados empresariais e organizacionais precisa conspirar para o compartilhamento, pois neste bojo podem estar questões relacionadas à luta pelo poder, que não é objeto de debate neste artigo.

Essa abordagem, transplantada para o nível das empresas metanacionais, resulta na criação de comunidade planetárias de aprendizado, capazes de gerar, compartilhar e dispor de conhecimentos altamente especializados.

Conforme Williamson (2002), as empresas metanacionais fazem isso em três níveis. O primeiro é o da identificação e acesso de novas e relevantes tecnologias, competências e conhecimento de mercados ao redor do mundo. A habilidade essencial nesse nível é a sensibilidade, ou seja, o poder de descoberta e reconhecimento de tecnologias, processos ou produtos inovadores, bem como necessidades emergentes dos mercados consumidores que não foram vistas pelos concorrentes.

O segundo é o da capacidade de mobilização, que mede a efetividade e a rapidez com que as empresas conseguem conectar essas peças globalmente dispersas de conhecimento e utilizá-las para criar produtos, serviços e processos inovadores. A estrutura organizacional da empresa metanacional deve facilitar a tradução do novo conhecimento em oportunidades de mercado.

O terceiro e último nível é o da operacionalização, no qual se busca a otimização da eficiência das vendas, da distribuição, do marketing e da cadeia de suprimentos, de forma a alavancar os novos produtos, serviços ou processos através de mercados globais, rapidamente e custo-eficientemente. Refere-se à necessidade de realização do potencial de lucro de um

novo produto, serviço ou modelo de negócios, o que significa gerar escala, ajustar a cadeia de suprimentos, fazer inovações incrementais e adaptar às localidades.

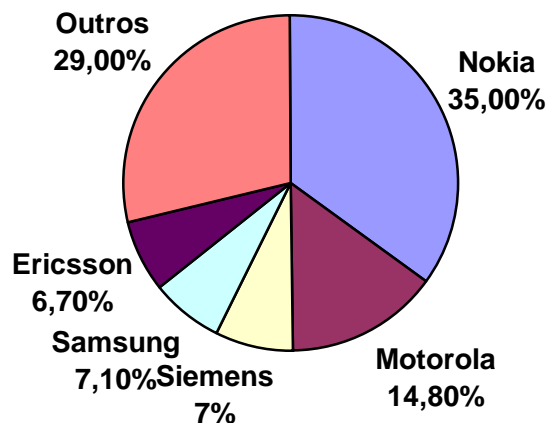
As empresas multinacionais “pescam” competências na mesma “piscina” e acabam com ofertas indistintas e custos idênticos. As empresas metanacionais, por meio de suas habilidades de gestão transnacional do conhecimento, alcançam um potencial muito maior de possibilidades de inovação.

Essa abordagem está em sintonia com o pensamento de Wenger *et alli* (2002), que aponta como formas de criar valor por meio do conhecimento a conexão de pacotes (combinações) locais de expertise e competências pessoais; e, em segundo lugar, a identificação das fontes de conhecimento de performance excepcional, entre unidades que buscam o mesmo objetivo, trabalhando-se para que todos venham a alcançar o mesmo patamar de desempenho.

## VI – O caso Nokia<sup>vii</sup>

A Nokia logo percebeu que para fazer parte da nova onda de inovações no campo dos telefones celulares, bem como estar pronta para responder às necessidades emergentes dos consumidores, não poderia ficar restrita à sua base finlandesa. Dos seus 53.849 funcionários ao final de 2001, apenas 41% estavam lotados na Finlândia. Seu país de origem não está entre os seus dez principais mercados, que são, em ordem decrescente, os Estados Unidos, a China, o Reino Unido, a Alemanha, a França, a Itália, as Filipinas, a Tailândia, o Brasil e a Espanha. Em 2001, a Europa respondeu por 49% das vendas líquidas, as Américas 25% e a Ásia e o Pacífico por 26%.

**Gráfico 1**  
**Participação no Mercado Global de Celulares - 2001**



FONTE: Infoexame (2002)

Para fazer frente às suas necessidades de financiamento, a empresa buscou o centro financeiro de Nova Iorque, nos Estados Unidos. Com os americanos, a Nokia “aprendeu” requisitos de desempenho e controle financeiro que não existiam no mercado europeu. O fato de buscar capital em um contexto institucional distante e não familiar também representa uma oportunidade de conscientização, por parte dos executivos, de que o mundo não é regido pelas normas domésticas vividas pela empresa. As ações da Nokia são negociadas nas principais

bolsas do mundo (Nova Iorque, Paris, Frankfurt, Stockholm e Helsinki) e estão principalmente nas mãos de estrangeiros. Ao final de 2001, 90,67% das ações eram mantidas por estrangeiros<sup>viii</sup>.

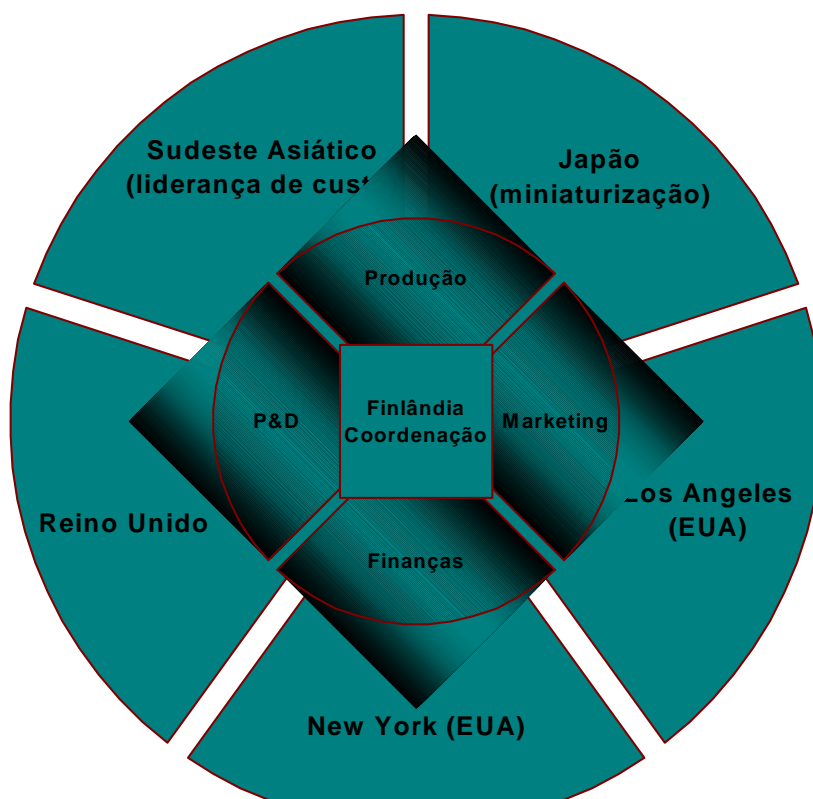
Seu centro de pesquisa e desenvolvimento fica localizado no Reino Unido, que conta com mais profissionais e acadêmicos especializados na área do que a Finlândia. São 18.600 funcionários cuidando da P&D, 35% do total de funcionários da Nokia. Em 2001, os investimentos em P&D representaram 9,6% da receita líquida<sup>ix</sup>. O centro de desenvolvimento de estratégias de marketing fica em Los Angeles, nos Estados Unidos, onde a Nokia “aprendeu” que o celular estava se tornando um acessório de moda, bem como desenvolveu habilidades para fazer marketing em escala global. Em 1998, a Nokia já utilizava suas capacidades de gestão metanacional do conhecimento para identificar que os celulares estavam se tornando acessório de moda no Japão e na Califórnia, passando a desenvolver uma linha de *design* que soltava um modelo a cada par de meses. Também foi por meio de suas habilidades de sentir necessidades emergentes dos mercados consumidores que a Nokia foi pioneira na integração de e-mail e outras funcionalidades da Internet aos telefones celulares.

A empresa mantém uma unidade no Japão, com o objetivo de aprender sobre as aplicações de dados suportados na plataforma dos telefones celulares, bem como sobre conceitos avançados de miniaturização. Do Japão, a Nokia também aprendeu sobre a mentalidade dos consumidores de produtos eletrônicos.

Em suas instalações no Sudeste Asiático, a empresa desenvolveu habilidades de manufatura integrada por computador, aprendendo habilidades de gestão de negócios de baixa margem e de produção de baixo custo.

Acessando e mobilizando todo esse conhecimento, a Nokia foi capaz de se antecipar aos seus concorrentes, identificando preemptivamente tendências e necessidades emergentes dos mercados consumidores de telefonia celular. Em cada uma de suas unidades, há um, ou mais, gerente oriundo da Finlândia, constituindo-se uma rede pessoal de intercâmbio de conhecimento em escala planetária. Atualmente, a Nokia ocupa o primeiro lugar em termos de venda de telefones celulares, crescimento e retorno sobre o capital. Ela aprendeu com o mundo.

**Figura 2**  
**Fontes de conhecimento da Nokia**



## VII – Conclusão

Empresas metanacionais transpõem as fronteiras e as origens. Elas não **estão** no mundo, elas **são** do mundo. Têm alto nível de engajamento nos negócios globais.

A abordagem de gestão do conhecimento nas empresas metanacionais não se concentra na tecnologia, mas sim na maneira como as pessoas criam, distribuem, compreendem e usam a informação disponível conseguindo detectar a relevância da informação para a constituição do conhecimento organizacional. Essa abordagem está em consonância com a proposta de “ecologia da informação” de Davenport (2000), que enfatiza o ambiente da informação em sua totalidade, levando em consideração a cultura organizacional (os valores e significados compartilhados através de uma linguagem), os comportamentos e processos de trabalho (como as pessoas usam a informação e o que fazem com ela), a política organizacional (armadilhas e entraves ao intercâmbio de informações e conhecimento) e, finalmente, a tecnologia (quais os sistemas de informação estão disponíveis e como são usados).

A gestão transnacional do conhecimento, em empresas metanacionais, buscam incorporar processos sistemáticos de encontrar, selecionar, organizar e apresentar informações em uma forma que alavanque a capacidade da empresa de inovar, em produtos, serviços ou processos.

As empresas metanacionais **aprendem** com o mundo, gerando novas capacidades de inovação e crescimento, difíceis de serem imitadas por seus concorrentes.

## VIII – Referências Bibliográficas

- ANGELONI, M. T. *org.* (2002) *Organizações do Conhecimento – infra-estrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo: Saraiva.
- BONO, E. *A Criatividade como recurso*. HSM Management. São Paulo, edição especial: 65-73, 2000.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. Editora Paz e Terra. São Paulo, 1999.
- DAVENPORT, T. H. (2001). *Ecologia da Informação*. 4.ª edição. São Paulo: Futura.
- DE MASI, D. *O Ócio Criativo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.
- DRUCKER, P. HSM Management - Especial Expomanagement, Dossiê: 18-19, 2001.
- GROTTO, D. (2002) *O compartilhamento do conhecimento nas organizações* in ANGELONI, M. T. *org.* (2002) *Organizações do Conhecimento – infra-estrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo: Saraiva.

**HOUAISS, A.** *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Editora Objetiva: Rio de Janeiro. 2001.

**INFOEXAME** (2002). *Data info – Nokia aumenta domínio nos celulares*. Editora Abril: 04/2002, pg. 46.

**MÜLBERT, A. L.; MUSSI, C. C.; ANGELONI, M. T. (2002)** *Estrutura: o desenho e o espírito das organizações* in ANGELONI, M. T. org. (2002) *Organizações do Conhecimento – infra-estrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo: Saraiva.

**NOKIA (2002)**. *Nokia Annual Accounts 2001*. <http://www.nokia.com.br>. Data de acesso: 9 de abril de 2002.

**PORTER, M. E. (1999)**. "Competindo além das localidades: ampliando a vantagem competitiva através de uma estratégia global" in PORTER, M. E. (1999). *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. Rio de Janeiro: Campus.

**WENGER, E.; McDERMOTT, R.; SNYDER, W. (2002)** *Cultivating Communities of Practice – a guide to managing knowledge*. Harvard Business School Press, EUA.

**WILLIAMSON, P.; SANTOS, J.; DOZ, Y. (2002)** *From global to metanational – how companies win in the knowledge economy*. Harvard Business School Press, EUA.

---

<sup>i</sup> A noção de inovação está diretamente ligada à capacidade de criação e realização, o que requer não somente uma situação na qual o conhecimento é restrito a uma área, mas a necessidade de contato com várias áreas de diferentes fontes visando a multiplicidade de conhecimento na busca de alternativas. Além disto, o ambiente interno das organizações precisa estar receptivo a essa necessidade, pois a criatividade também deriva do ócio e da capacidade de romper com o tradicional, gerando provocações e movimento.

<sup>ii</sup> EXAME, 20/03/02, pg. 89.

<sup>iii</sup> WILLIAMSON (2002), pg. 19. "As metanacionais enxergam o mundo como uma tela global pontilhada de pacotes de tecnologia, inteligência mercadológica e competências. Elas vêem potencial inexplorado nesses pacotes de conhecimento especializado, difuso ao longo do mundo. Por meio da capacidade de sentir e mobilizar esse conhecimento difuso, elas são capazes de inovar mais eficientemente do que os seus rivais."

<sup>iv</sup> CASTELLS, 1999, pg. 123.

<sup>v</sup> Segundo De Masi (2000), um dos grande entraves para a criatividade são organizações burocráticas e verticalizadas que multiplicam os procedimentos, normas, regras, regulamentos em nome da honestidade profissional e organizacional.

<sup>vi</sup> WENGER *et alli* (2002), pg. 20. "essa combinação de estruturas formais e informais é fundamentalmente diferente do que uma matriz (...). Essa combinação de estrutura formal e informal foca na responsabilidade para com o cliente e para com os resultados do negócio, ao mesmo tempo em que dependem mais fortemente das estruturas informais, tais como as comunidades de prática, para tratar de questões relacionadas ao conhecimento, à competência e à inovação."

<sup>vii</sup> O exemplo da Nokia foi adaptado pelo autor a partir de um caso apresentado por Williamson (2002).

<sup>viii</sup> NOKIA *Annual Accounts 2001*.

---

ix NOKIA *Annual Accounts* 2001.