

## **O uso do Benchmarking Interno aliado ao conceito de “Yokoten” para a propagação de boas práticas em empresas multinacionais**

**CAMILLA CAMPOS MARTINS DA SILVA**

UFF - Universidade Federal Fluminense  
millacampos@hotmail.com

**RODOLFO CARDOSO**

UFF - Universidade Federal Fluminense  
millacampos@hotmail.com



## **O USO DO BENCHMARKING INTERNO ALIADO AO CONCEITO DE “YOKOTEN” PARA A PROPAGAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS EM EMPRESAS MULTINACIONAIS**

### **Resumo**

As organizações multinacionais são empresas que possuem investimento estrangeiro direto e controlam atividades de valor agregado em mais de um país através de suas filiais espalhadas pelo mundo. Para obter vantagem competitiva e garantir sua sobrevivência no mercado mundial, a base de conhecimento proveniente da aprendizagem organizacional é considerada um dos principais ativos estratégicos para estas organizações, isso porque empresas multinacionais são consideradas meios potenciais pelos quais o conhecimento pode ser criado e transferido. Entretanto, para que esse fluxo de informações ocorra de forma efetiva, é necessário que a empresa invista na construção de estruturas e mecanismos eficientes que estimulem as pessoas a criar, buscar, preservar, valorizar e compartilhar conhecimento, visando estreitar as distâncias e facilitar a interação e a troca de experiência entre suas filiais. Dentro deste contexto, essa pesquisa terá como propósito realizar uma pesquisa exploratória sobre a aplicação de forma integrada do benchmarking interno e “yokoten” em empresas multinacionais, para a propagação do conhecimento e compartilhamento de boas práticas de forma intra-organizacional. Para isto foi feita uma pesquisa bibliográfica e desenvolvida uma revisão da literatura sobre tais conceitos, visando os benefícios gerados dentro de uma organização multinacional.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento; Benchmarking interno; e “Yokoten”.

### **Abstract**

Multinational organizations are companies that have direct foreign investment and control value-added activities in more than one country through their subsidiaries around the world. To gain competitive advantage and ensure its survival in the global market, the knowledge base from organizational learning is considered one of the key strategic assets for these organizations, because multinational companies are considered potential means by which knowledge can be created and transferred. However, for the information flow to happen effectively, it is necessary for the company to invest in the construction of efficient structures and mechanisms that encourage people to create, seek, preserve, value and share knowledge, in order to narrow distances and facilitate interaction and the exchange of experience among its subsidiaries. Within this context, this research has a purpose to carry out an exploratory research on the integrated application of internal benchmarking and "yokoten" in multinational companies, for the propagation of knowledge and sharing of good practices in an intra-organizational way. For this, a bibliographical research was carried out and a literature review was developed on these concepts, aiming at the benefits generated within a multinational organization.

**Keywords:** Knowledge management; Internal benchmarking; Yokoten.



## 1 Introdução

Diante de um cenário mundial onde a globalização e o contexto do ambiente de negócios são alimentados por uma elevada competitividade, estudos referentes aos recursos existentes na área de mercados internacionais, têm demonstrado que as empresas multinacionais apresentam um papel relevante, proveniente de suas características particulares, as quais viabilizam a criação de vantagens competitivas (HOLSAPPLE e JOSHI, 2002; SILVA, 2010).

Por definição, as organizações multinacionais são empresas que possuem investimento estrangeiro direto e controlam atividades de valor agregado em mais de um país através de suas filiais espalhadas pelo mundo (GRIFFIN e PUTSAY, 2005). De acordo com Ghoshal e Nohria (1993), as multinacionais têm a capacidade de explorar três fontes de vantagem competitiva: a atuação em diferentes países de forma a maximizar a eficiência produtiva, a flexibilidade para rápida adaptação a mudanças globais, e, finalmente, a capacidade de explorar a aprendizagem organizacional de forma global.

Para Dierickx e Cool (1989), dentre todos os recursos existentes, a base de conhecimento proveniente da aprendizagem organizacional pode ser a maior fonte de vantagem competitiva que uma empresa multinacional pode ter. Zack (1999), Gupta e Govindarajan (2001) e Southard e Parente (2008) reforçam esse valor ao afirmar que uma das mais importantes razões para a existência e sobrevivência das multinacionais no mercado mundial, é a sua capacidade de explorar e transferir conhecimento através do contexto intra-corporativo de forma efetiva e não através de mecanismos externos.

O termo "transferência de conhecimento" abordado no parágrafo anterior está relacionado com a disseminação e uso de conhecimento criado nas diferentes subsidiárias através de uma rede corporativa e não implica em uma réplica ou cópia perfeita do mesmo. Na verdade, a transferência de conhecimento está sempre associada à adaptação do conhecimento primário e à criação de algum conhecimento novo (SOUTHARD e PARENTE, 2008).

Embora o uso efetivo dos fluxos de conhecimento possa ser uma fonte fundamental para a obtenção de uma vantagem competitiva das multinacionais, isso não significa que a transferência de conhecimento ocorra de forma eficiente e eficaz rotineiramente nas empresas (GUPTA e GOVINDARAJAN, 2001). Uma das principais dificuldades enfrentadas pelas multinacionais para a propagação do conhecimento de forma intra-organizacional ocorre devido a falta de utilização de mecanismos de comunicação efetivos voltados para a estrutura global da empresa.

Ferro (2016) afirma que quanto maior é uma organização, maior tenderá a ser a quantidade e complexidade de problemas que sua gestão terá de enfrentar e maior será a probabilidade destas, em uma gestão tradicional, sofrerem um processo profundo de departamentalização. Esse processo faz com que diferentes subsidiárias, apesar de fazerem parte da mesma organização e de, em princípio, terem os mesmos objetivos, transformem-se quase que em empresas diferentes, com pouca comunicação entre si, e consequentemente, com uma escassa transferência de conhecimento entre suas filiais (SOUTHARD e PARENTE, 2008).

Essa tendência acaba por gerar um dos principais desperdícios existentes nas organizações: o desperdício intelectual, considerado por Liker (2009) como a oitava perda do Lean. Como consequência, a prática de "reinventar a roda" se torna cada vez mais comum na organização, gerando um grave desperdício de tempo e dinheiro, quando o conhecimento necessário já está contido em outras partes da organização.

Para garantir a propagação do conhecimento e assegurar que essa propensão ao processo de departamentalização profunda não ocorra dentro de uma organização



multinacional, é necessário que a empresa invista na construção de estruturas e mecanismos eficientes que estimulem as pessoas a criar, buscar, preservar, valorizar e compartilhar conhecimentos, visando estreitar as distâncias e facilitar a interação e a troca de experiência entre suas filiais (GUPTA e GOVINDARAJAN, 2001).

O uso do benchmarking não significa uma simples cópia e não pode ser considerado um modismo (WATSON, 1994; ADEBANJO e MANN, 2010). O benchmarking é um processo proativo por meio do qual uma empresa examina uma função específica e busca as melhores práticas referente a mesma, as quais, após serem implementadas e adaptadas aos seus processos, levarão a empresa a um desempenho excepcional (CAMP, 2004; WATSON, 1994). A transferência das melhores práticas dentro de uma organização por meio do benchmarking interno chama a atenção para o caráter reverso desse benchmarking que pode ser intensificado por um conceito chamado “Yokoten”, uma expressão japonesa que significa o ato de imediatamente compartilhar as boas práticas e ideias que podem ser replicadas para as demais unidades da organização (FERRO, 2016).

Dentro desse contexto, o presente estudo busca explicitar as vantagens e benefícios da aplicação de forma integrada dos conceitos benchmarking interno e do “Yokoten” como ferramentas de gestão do conhecimento para as empresas multinacionais. Essa integração permite que as filiais não visem apenas a implementação de melhorias nos seus próprios processos, mas também se empenhem em divulgar e compartilhar o conhecimento gerado dentro da sua unidade, permitindo que o fluxo de conhecimento se mantenha ativo nos dois sentidos.

## **2 Referencial Teórico**

O propósito deste tópico é prover definições básicas para o alinhamento conceitual necessário ao entendimento dos trabalhos selecionados na pesquisa.

### **2.1 Gestão do conhecimento**

Nonaka e Takeuchi (1995) apontam a Gestão do Conhecimento como criação de conhecimento, onde o conhecimento individual é traduzido e transformado em conhecimento organizacional. Esse processo estimula o ciclo de melhoria contínua com base na renovação do conhecimento, promovendo inovação e reduzindo a centralização de “know-how” em um único funcionário, fazendo com que este conhecimento seja compartilhado e se torne ativo da própria empresa. Por motivos como estes, que muitas organizações estão cada vez mais empenhadas em criar processos bem estruturados de gestão do conhecimento, reconhecendo-a como uma ferramenta que gera valor para a organização, com alto custo-benefício e que promove a criação de diferenciais competitivos, através do fomento da inovação com base na informação que circula dentro da própria organização.

O conhecimento organizacional pode ser classificado como conhecimento explícito ou conhecimento tácito, (KAKABADSE ET AL., 2003; NONAKA e TAKEUCHI, 1997; URIARTE, 2008). Essa classificação foi, pioneiramente, proposta por Polanyi (1967) e é fundamental para a análise da criação, gestão e transferência desse recurso (TANGARAJA et al., 2016; CUNHA e FERREIRA, 2011). O conhecimento explícito, refere-se ao conhecimento teórico e sistemático, que pode ser descrito em linguagem formal, mídia impressa ou eletrônica, sendo mais fácil sua transferência e seu compartilhamento entre pessoas e entre empresas. Já o conhecimento tácito não é encontrado em manuais, livros, bancos de dados ou arquivos, ele está contido nas falas e narrativas, nas ideias e conceitos (TANGARAJA et al., 2016). Ele está associado aos indivíduos, sendo pessoal e complexo, e é



oriundo do “know-how” baseado na prática, adquirida pela experiência pessoal (MARTINS e MEYER, 2012; NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

## 2.2 Benchmarking interno

O benchmarking interno é frequentemente citado como uma ferramenta de gestão voltada para aprendizagem e transferência de conhecimento em uma empresa (SOUTHARD e PARENTE, 2007). Para Vitasek (2006), O benchmarking interno visa buscar dentro de uma empresa suas próprias “pérolas de sabedoria” para alavancar a organização, ao invés de olhar para outras organizações ou indústrias. Para Puckett e Siegal (1997), o benchmarking interno defende “olhar no espelho”, ao invés de “olhar para a janela”, identificando e estimulando a criação de “heróis” dentro da sua própria empresa.

Ao olhar no espelho e apreciar a divergência de desempenho dentro de suas próprias organizações, eles podem comparar suas diferenças internas e ajudar a descobrir oportunidades para capitalizar suas forças. O benchmarking interno produzirá soluções que alavancam o conhecimento existente e criam valor mais tangível do que o benchmarking externo (PUCKETT e SIEGAL, 1997).

Em um estudo realizado por Hyland e Beckett (2002), no qual os autores examinaram os facilitadores da aprendizagem organizacional, o benchmarking interno se destacou como uma das principais ferramentas para promover sua efetividade. Isso pode ser justificado devido as diversas vantagens do benchmarking interno comparado com as demais ferramentas que buscam a propagação do conhecimento dentro de uma organização. Primeiramente, pode-se citar a questão do acesso à informação, que torna-se mais prontamente disponível. Comparado ao benchmarking externo, a questão da confidencialidade dos dados é uma das principais vantagens do benchmarking interno. Isso porque, no benchmarking externo as empresas envolvidas são empresas distintas, e muitas vezes, concorrentes, e assim pode haver relutância para o compartilhamento de informação por medo de perder diferencial competitivo. Diferentemente, o benchmarking interno possui como componentes da rede, filiais ou setores de uma mesma organização, o que facilita a troca de informações. Além disso, é muito mais fácil para os funcionários comprarem uma melhor prática quando podem ver a esta demonstrada dentro de sua própria empresa, já que os objetivos parecem mais realistas quando já estão sendo realizados em algum lugar da organização.

A segunda vantagem citada pelos autores foi a transferibilidade das boas práticas. Uma das principais necessidades para a realização do benchmarking é comparar “maças com maçãs”, ou seja é necessário que os processos em questão possuam similaridades que permitam a transferência da boa prática. Sendo assim, quando trata-se de organizações diferentes, há uma inibição e dificuldade para a transferência de boas práticas. Isso porque, devido às diferentes culturas, nem sempre, o que funciona para uma, será efetivo para outro. Quando lida-se com a transferibilidade de boas práticas entre filiais de uma mesma organização, apesar de possuírem operações geograficamente dispersas, apresentam uma infra-estrutura coesa e semelhante que fornece uma base comum para a transferência.

## 2.3 Yokoten

“Yokoten” é um termo japonês que pode ser traduzido como “em toda parte” ou “em todos os lugares” (LIKER, 2004). No contexto lean, ele é utilizado com o significado de “compartilhamento de melhores práticas” (WOMACK, 2008). “Yokoten” é uma parte essencial do sucesso a longo prazo em uma cultura enxuta, mas também pode ter um grande impacto nos resultados a curto prazo. Essa ferramenta é considerada um multiplicador de sucesso, já que executando um bom kaizen em uma determinada unidade e copiando seus





resultados para outras filiais, imediatamente o impacto da boa prática é duplicado (MILLER, 2011; JEFFREY, 2016).

“Yokoten”, foi o termo que a Toyota adotou para identificar uma ideia potencial em uma unidade ou setor e permitir a transferência horizontal de informação e conhecimento sobre a mesma para as demais unidades de uma organização (LIKER, 2004). Eles começaram há 60 anos atrás, quando seus gerentes e engenheiros viajaram para os EUA para aprender com os principais fabricantes americanos. Na Toyota, a expectativa é que o kaizen não está completo até que “Yokoten” seja confirmado e a aprendizagem seja compartilhada com outras pessoas, desta forma o “Yokoten” faz parte da cultura e já está enraizado em seus processos (MILLER, 2011). Sendo assim, o “Yokoten” incentiva o compartilhamento de boas práticas em toda a organização, a nível global (WOMACK, 2008).

Para McMahon (2017), o “Yokoten” possui uma relação estreita com a gestão do conhecimento. Isso porque ele busca não só o compartilhamento de soluções e de resultados finais, mas sim a disseminação e propagação do conhecimento de uma forma geral na organização. Assim como o exemplo da Toyota, não é suficiente realizar a cópia do resultado de um bom kaizen ou de uma boa prática, isso porque é necessário compreender o pensamento que gerou esse resultado. É claro que o Kaizen deve resultar em um padrão, no entanto, não é suficiente realizar a cópia para outros setores, antes é preciso adaptar e melhorar a aprendizagem de acordo com cada realidade (MILLER, 2011).

A prática do “Yokoten” busca uma cultura que visa espalhar a sabedoria para outras áreas, setores ou filiais de uma organização que realizam processos semelhantes, deixando-os saber quais os problemas enfrentados e o que foi feito para solucioná-los. Um processo eficaz de “Yokoten” é um passo crítico para que a empresa se torne uma verdadeira organização de aprendizagem, sendo uma parte essencial do sucesso a longo prazo, mas que também pode gerar impacto a curto prazo (MAGALHÃES, 2015; JEFFREY, 2016).

### 3. Metodologia de pesquisa

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica estruturada sobre o tema. A pesquisa bibliográfica é definida por Paulista, Campos e Turrione (2010) como sendo aquela que tem por base a pesquisa junto a fontes bibliográficas, selecionadas com rigor técnico, com base também uma visão crítica dos trabalhos existentes, que pode ter relevância para o trabalho em estudo. A prática da revisão bibliográfica pode resumir o trabalho de vários pesquisadores, além de estabelecer relações entre as diferentes abordagens.

A metodologia de revisão sistemática proposta por Page (2008) foi utilizada com o objetivo de identificar, selecionar e avaliar criticamente pesquisas relevantes para o estudo em questão. Desta forma, inicialmente, foram selecionadas as bases científicas pertinentes ao estudo. As bases escolhidas foram: Emerald insight, Science Direct e Materials Science & Engineering. Após a escolha das bases, foram determinados os palavras-chaves para cada conceito a ser estudado.

Após essa etapa foi realizada uma busca, usando as palavras-chaves, em todas as bases de dados escolhidas na primeira etapa. Utilizou-se o filtro dos resultados obtidos por relevância e por data de elaboração, objetivando estratificar em um primeiro momento as publicações mais significativas e atuais sobre cada conceito estudado. Além disso, apenas os periódicos revisados por pares foram considerados. Definiu-se como critério de corte que os dez primeiros artigos fossem analisados de modo a se buscar um referencial teórico consistente com o assunto estudado. Após esse processo, todos os artigos selecionados foram analisados e a técnica “snowball” foi utilizada, onde buscou-se nas referências destes artigos pré-selecionados novos autores referenciados sobre os conceitos estudados.



## **4. Compartilhamento de boas práticas em empresas multinacionais**

### **4.1 Transferência de conhecimento no contexto das multinacionais**

As empresas multinacionais são consideradas meios potenciais pelos quais o conhecimento pode ser criado e transferido, no sentido de difundi-lo, sendo este um dos principais ativos estratégicos da organização (KOGUT e ZANDER, 1992, FOSS e PEDERSEN, 2004). Para que as vantagens geradas através do conhecimento perdurem ao longo do tempo, é necessário que novas formas de conhecimentos sejam geradas. Portanto, trata-se de um processo de constante aprendizagem organizacional. Desta forma, com um pensamento holístico, pode-se afirmar que o processo de criação e compartilhamento de conhecimento caracteriza-se como um processo contínuo de propagação de conhecimento dentro de uma organização, o qual envolve pessoas e tecnologias, de forma a facilitar a comunicação, e consequentemente o fluxo de informação entre os diferentes setores. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Nesse âmbito, Tallman e Chacar (2011) afirmam que empresa multinacional pode ser interpretada como uma rede amplificada de organizações que possui uma maior eficiência na prática de compartilhamento de conhecimento internacionalmente, devido a sua tendência para executar funções de recolha, partilha, recombinação e exploração de conhecimentos em um mercado global. A partilha de conhecimento é uma atividade de valor acrescentado na cadeia de valor empresarial (YANG, 2010), sendo especialmente importante no contexto das empresas multinacionais, devido a sua origem e estruturação. Esta partilha torna-se crítica na construção de vantagem competitiva pela apropriação e replicação do conhecimento interno em alguma unidade da organização, sendo essencial para o crescimento e sobrevivência das empresas multinacionais (SZULANSKI, 1996).

Makela et al. (2012) abordam diferentes razões que estimulam a partilha de conhecimento e a criação de redes integradas e bem estruturadas dentro da organização multinacional. A primeira delas é a importância do contexto de distribuição geográfica e sociológica, já que as multinacionais atuam em diversos países, e devido a isso estão sujeitas a diferentes forças ambientais e diversas ameaças e oportunidades. Assim, suas subsidiárias reúnem capacidades específicas que podem ser exploradas como vantagem competitiva pelas mesmas (BIRKINSHAW e HOOD, 1998; FROST et al., 2002). Salientam também a questão da demografia e a similaridade estrutural, o que facilita o compartilhamento de boas práticas. Na perspectiva econômica, ocorre a amplificação das economias oriundas da geração de conhecimento em uma determinada unidade. E por fim, à nível tecnológico, considera-se que o know-how científico existente, intensifica a utilização de tecnologias efetivas para a propagação e transmissão do conhecimento.

Em um estudo elaborado por Moore e Birkinshaw (1998), foi realizada uma pesquisa em 18 empresas multinacionais de serviço nos setores de consultoria, engenharia, financeiro e de transporte, da Europa e dos EUA, buscando entender o gerenciamento do conhecimento na rede organizacional formada pela matriz e pelas filiais localizadas em diferentes países. Esses autores chegaram a quatro modelos de gerenciamento do conhecimento, como exemplificado na figura 1.

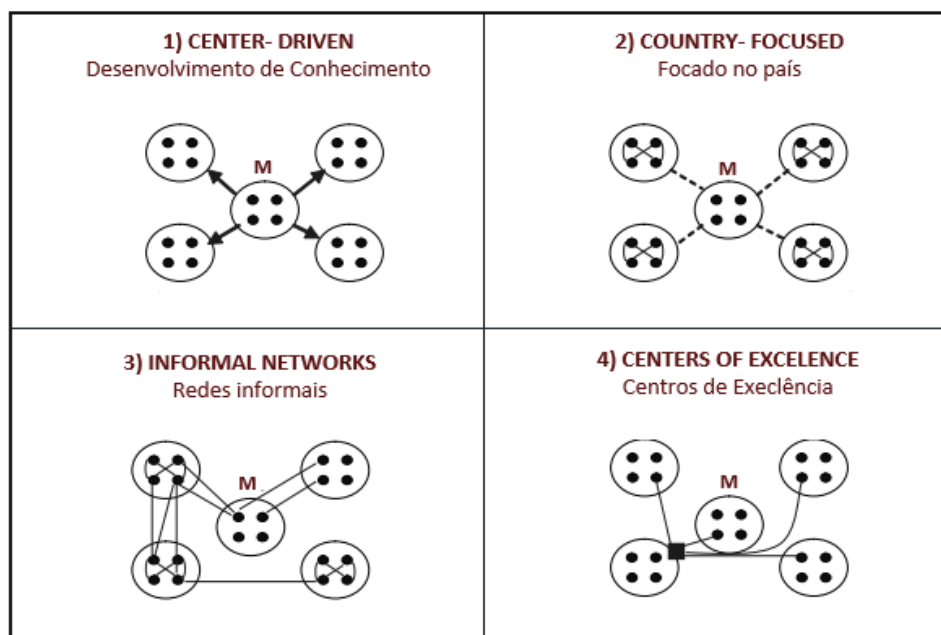


Figura 1 - Modelos de Organização em Empresas Globais de Serviço  
 Fonte: Adaptado de Moore e Birkinshaw (1998)

Na pesquisa realizada, tradicionalmente, muitas empresas de serviços globais adotaram um dos dois modelos organizacionais básicos: “Center-driven” e “Country focused”. O “Center-drive” propõe uma abordagem centralizada em qual as filiais estrangeiras eram vistas como prestadoras de serviços criados pela matriz, atentando-se para a demanda de seus clientes em específico. O segundo modelo, “Country-focused” demonstra uma abordagem também centrada no país de origem da matriz, porém, apesar de compartilhar o mesmo nome corporativo, existe pouca ou nenhuma interação com seus afiliados espalhados pelo mundo. Esses dois modelos adotados são expressivamente pobres em aprendizagem intra-organizacional e compartilhamento de práticas dentro da organização.

À medida que as empresas avançavam para um modelo organizacional mais global, uma rede informal emergiu: “Informal Networks”. Neste, os indivíduos desenvolvem contatos com os demais integrantes da multinacional através de trabalhos em equipes internacionais e comparecimento em eventos em todo o grupo. Tais redes permitem a propagação de ideias, porém está é restrita aos relacionamentos existente, não garantindo uma formalização do conhecimento. Por fim, surge o modelo “Centers of excellence” com um representativo alcance global em termos de transferência de conhecimento. Este, normalmente é requerido em mercados que precisam de um alto grau de conhecimento especializado para a obtenção de habilidades ou know-how em uma determinada tecnologia.

Outro artigo clássico, foi publicado por Gupta e Govindarajan, (2000) ao realizar uma pesquisa com 374 subsidiárias de 75 multinacionais dos Estados Unidos, Japão e Europa. Neste é destacado os fatores determinantes de saída e entrada de conhecimento nas subsidiárias de uma empresa multinacional. O fluxo abordado pelos autores indica a necessidade de haver uma preocupação dentro das subsidiárias de não apenas melhorar seus processos internos através da obtenção de conhecimento, mas também de transferir conhecimento e as boas práticas geradas internamente para as demais filiais do grupo, com um pensamento holístico na organização, como pode ser visto na figura 2.



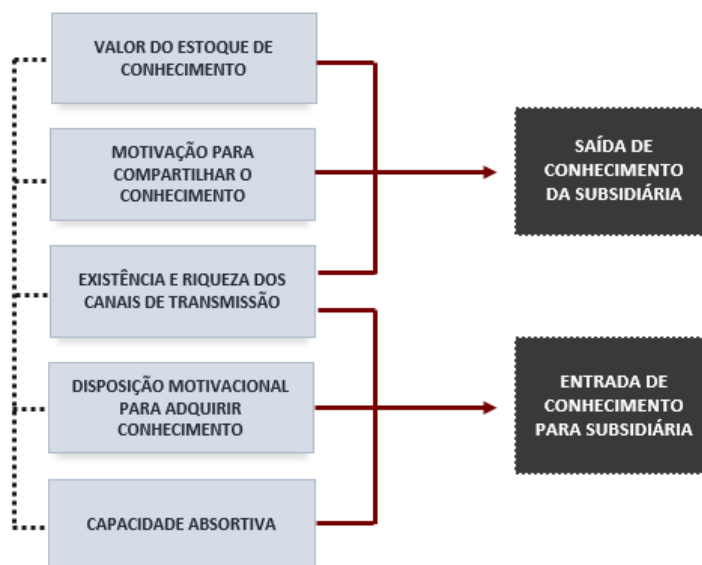


Figura 2 - Determinantes de saída e entrada de conhecimento intra-corporativo para subsidiárias estrangeiras - o modelo de Gupta e Govindarajan  
Fonte: Adaptado de Gupta e Govindarajan (2000)

O valor de estoque de conhecimento existente e a motivação que seus funcionários possuem para compartilhar o mesmo, são itens chaves para que a filial consiga transmitir o conhecimento gerado e boas práticas para as demais subsidiárias. No fluxo reverso, a capacidade que a filial possui para absorver esse conhecimento e a motivação dos seus funcionários para isto, o qual pode ser influenciado pelo nível de resistência a mudança, irão ser determinantes para que a subsidiária consiga implantá-lo nos seus processos de forma efetiva (MINBAEVA et al., 2003). Por fim a existência de canais de transmissão eficientes serão essenciais para que o fluxo de conhecimento ocorra nos dois sentidos (GUPTA e GOVIDARANJA, 2000).

#### 4.2 Benchmarking interno e sua aplicação em empresas multinacionais

O benchmarking interno é mais valioso e proveitoso quando a empresa possui várias unidades comparáveis, uma característica e realidade da grande maioria das empresas multinacionais. Estas unidades podem ser de negócios, fábricas, escritórios de vendas, países e até produtos (PUCKETT e SIEGAL, 1997).

Nesse caso, as empresas podem identificar práticas recomendadas internas de múltiplas fontes. Por exemplo, se uma empresa estiver comparando um processo de atendimento ao cliente, os funcionários envolvidos no projeto podem procurar em várias filiais para identificar qual destas é a melhor (LOPES, 2002). Em muitos casos, existem processos duplicados ou similares na organização, porém informações sobre as melhores práticas não são transferidas ou compartilhadas entre as unidades. Nessas situações, informações valiosas que podem levar a práticas comerciais mais lucrativas e competitivas são ignoradas. O benchmarking interno ajuda a identificar essas práticas e fortalecer a vantagem competitiva da organização (LEIBFRIED E MCNAIR, 1994).

Puckett e Siegal (1997), cita quatro exemplos como o benchmarking interno pode gerar valor dentro de uma organização multinacional, explicitado na tabela 1:



Tabela 1 - Exemplos práticas de aplicação de Benchmarking Interno

VALOR GERADO	EXEMPLOS PRÁTICOS
<i><b>Economia nas unidades de negócios de forma global</b></i>	Uma empresa comercial queria melhorar a eficiência de custos nas suas 24 plantas. Assim, reuniu todos os gerentes de planta para falarem sobre suas práticas para alcançar o menor custo possível por unidade. As disparidades entre eles em todos os custos de fabricação foram enormes, com custos variando em até duas vezes. O grupo avaliou e descobriu as melhores práticas em toda a estrutura de custos. Eles deixaram a reunião com o objetivo de reduzir as despesas gerais das plantas em 15% em dois anos, meta que atingiram em um ano. Após isso, eles continuamente medem o progresso e compartilham práticas.
<i><b>Aumento da Rentabilidade do Ramo</b></i>	Uma multinacional usou benchmarking interno para avaliar o desempenho de suas centenas de agências de varejo. A receita na melhor filial apresentava um crescimento 10 vezes mais rápido do que a de pior desempenho. A equipe analisou uma série de medidas quantitativas e qualitativas. Eles compararam não apenas o desempenho do ramo, mas também dos funcionários. No final, a equipe identificou 20 variáveis e um conjunto de melhores práticas para compartilhar com as filiais. Os ramos atingiram seu plano de melhoria em 10% no primeiro ano e os retardatários melhoraram mais do que os líderes em porcentagem.
<i><b>Melhoria no desempenho empresarial no país</b></i>	Uma empresa de bens de consumo com operações em 100 países ao analisar os retornos financeiros por país, descobriu que as operações em alguns lugares estavam bem abaixo dos padrões de lucro corporativo. Uma análise da estrutura de custos de cada país revelou despesas gerais administrativas como o principal motor da diferença. Um dos motivos foi que os gerentes usaram os custos administrativos divididos pelos custos diretos como referência. A proporção variou em até 50% em base à escala ajustada. Uma equipe estabeleceu padrões para essa proporção, visando uma melhoria global de 20%. Agora, todos devem atingir o melhor desempenho do ano anterior em cada ciclo orçamentário, aumentando de forma contínua sua estrutura de custos.
<i><b>Aumento da Produtividade nas vendas</b></i>	Uma empresa de peças industriais queria descobrir por que alguns escritórios estavam vendendo muito mais do que outros. Então, solicitou que a equipe comparasse o desempenho. Ao levantar os motivos, a empresa mudou a estrutura de compensação para tornar as métricas mais visíveis para os representantes de vendas, criando um plano de pagamento ligado ao desempenho. Com isso, alguns retardatários melhoraram de forma drástica. Eles podiam ver claramente seu desempenho comparado com os “melhores” e começaram a produzir mais. Isso permitiu que a empresa eliminasse os e fornecesse prêmios apropriados para representantes que melhoraram seu desempenho.

Fonte: Elaborado pelo autor com base Puckett e Siegal (1997)



Em um estudo de caso elaborado por Southard e Parente (2007), em uma empresa multinacional, foi realizada uma comparação entre as plantas da Europa Ocidental e dos Estados Unidos. Descobriram que, no mesmo ponto do processo em que a empresa americana estava enfrentando um problema, a fábrica européia tinha implementado um sistema de transporte, o qual causava menos danos ao produto e uma menor taxa de sucata, identificando o aspecto do processo-alvo que estava levando a filial da Europa Ocidental ao melhor desempenho. Com esse conhecimento, a equipe de melhoria fez um brainstorming de medidas alternativas para possibilitar a transferibilidade da boa prática.

Depois de obter permissão da alta gerência, a equipe firmou um programa de "teste" modificando uma das múltiplas linhas existentes na unidade dos EUA. Os resultados obtidos foram extremamente expressivos. A quantidade de peças defeituosas caiu para menos que metade e a taxa de sucata foi reduzida em 39,6%, projetando uma economia anual líquida de aproximadamente US \$ 300.000, com um custo total de material de menos de US \$ 10.000. Esse estudo de caso, mostra claramente os resultados que a implementação do benchmarking interno podem gerar dentro de uma organização e a facilidade com que a troca de informação e a obtenção de boas práticas podem ser obtidas, mostrando que o processo superior pode realmente ser encontrado internamente (SOUTHARD e PARENTE, 2007).

Podemos concluir que o benchmarking interno vai além de ajudar a identificar as melhores práticas, podendo promover uma cultura de aprendizagem e inovação impulsionada pela concorrência interna. Uma empresa com um senso saudável de concorrência entre divisões ou unidades de negócios será uma empresa que experimenta inovação em todos os níveis. O benchmarking interno também ajuda uma empresa a promover o compartilhamento de idéias e o aumento da comunicação entre departamentos e unidades de negócios, permitindo a propagação do conhecimento (VITASEK, 2006). Para Puckett e Siegal (1997), Quanto maior essa propagação, maior a oportunidade de melhoria.

#### **4.3 “YOKOTEN” e sua aplicação em empresas multinacionais**

“Yokoten” é um conceito em que sempre que um problema é encontrado, a equipe não só encontra solução para o problema, mas também busca outras áreas onde esse problema poderia se repetir no futuro, isso porque encontrar um problema uma vez é bom, já que é uma oportunidade para melhoria, mas encontrá-lo uma segunda vez significa que o sistema falhou (CAVALERI, 2008).

No ano de 1963, Eiji Toyoda, vice-presidente da Toyota, introduziu a ideia do “Yokoten” e sua importância em um discurso para todas as empresas do grupo sobre a gestão de qualidade total, em um momento que a empresa estava crescendo rapidamente e enfrentando alguns problemas de qualidade e comunicação interna (HINO, 2006, p. 114):

Não havia muitos gerentes quando a empresa era pequena. Nós nos víamos com frequência e poderíamos conversar uns com os outros com facilidade. Eu acho que o contato entre nós era muito mais próximo. O tamanho da equipe cresceu recentemente, no entanto, o contato e a comunicação entre os funcionários piorou consideravelmente. É por isso que eu quero que aqueles de vocês que possuem cargos gerenciais trabalhem duro para manter contato com as pessoas que estão no mesmo nível e troquem informações precisas. Agora que temos várias plantas de produção, existem vários grupos de pessoas espalhadas por toda a organização que fazem o mesmo tipo de trabalho. Quando cada planta aprende algo, isso inclui, por exemplo, conhecimento sobre acidentes e desempenho, eu gostaria que vocês transmitissem esse conhecimento para as outras plantas imediatamente.



Na visão de uma organização multinacional, se uma unidade está obtendo resultados de excelência, as demais unidades tendem a se interessar pelo que ela está fazendo, para que também possam ter sucesso. Nesse aspecto, compartilhar as melhores práticas é uma parte fundamental que atribui ao sucesso de qualquer organização (JEFFREY, 2016). Semelhante ao velho ditado, "Aprenda com os erros dos outros", de fato, também é importante aprender com as experiências individuais, porém é muito mais fácil e mais eficaz aprender com as experiências, os erros e os sucessos dos outros (WOMACK, 2008)

Para o "Yokoten", as palavras chaves são "espalhar" ou "propagar" (JEFFREY, 2016). Uma parábola desse processo interessante, é pensar no "Yokoten" como a multiplicação de mudas na natureza de uma grande árvore para muitas árvores novas. As novas árvores vão crescer nas condições adequadas do solo e do tempo. No entanto, cada nova árvore irá crescer e se adaptar de forma diferente ao seu ambiente único. Isto também é uma verdade para o "Yokoten" em termos de empresas multinacionais. Existem várias ideias e boas práticas nas diversas filiais existentes, ao propagar essa boa prática gerada internamente, a mesma pode gerar benefícios para outras unidades, porém não necessariamente, estas terão exatamente os mesmos resultados, já que estão imersas em ambientes diferentes (WOMACK, 2008).

Womack (2008) relata uma experiência em visitar, na mesma cidade, duas instalações de uma empresa que estava buscando implementar o pensamento enxuto. Na primeira, foi encontrado altos níveis de conhecimento técnico, um plano claro de transformação envolvendo uma mudança no comportamento de gestão e um alto nível de energia dos funcionários. Porém na segunda unidade, foi encontrado apenas algum conhecimento técnico, porém sem insights de administração sobre mudanças necessárias no comportamento e sem nenhum plano de transformação eficaz. Este pode ser considerado um claro caso de falta de "Yokoten". No caso relatado, a unidade que obteve algum tipo de progresso não compartilhou de sua aprendizagem com a outra unidade, apesar de relatar à mesma gerência de nível mais alto e de estar apenas algumas milhas afastadas.

Ferro (2016) afirma que o "Yokoten" seria a prática de imediatamente compartilhar esse aprendizado ou método com todas as unidades da organização, para que todos se beneficiassem disso. E para que todos implementassem a melhoria e, assim, a empresa ganhasse em nível global. Porém boa parte das organizações não fazem isso, simplesmente porque seus diferentes setores ou unidades sequer se comunicam umas com as outras, e quando trocam alguma informação, não é com o intuito de compartilhar boas práticas. Ou, pela falta de padronização de seus processos, levando a proliferação de trabalhos muito distintos em todas as unidades. Ferro (2016) relata mais uma história sobre a dificuldade de transferência de melhores práticas nas grandes empresas:

Recentemente, por exemplo, ouvi um executivo brasileiro de uma grande empresa multinacional contando que certa vez os colegas estrangeiros da matriz chegaram aqui no Brasil para ajudar a montar uma linha de produção, pois detinham o conhecimento por ter a melhor linha do tipo na companhia. O curioso é que a linha montada aqui no Brasil, quando iniciou a produção, acabou tornando-se a pior entre todas as filiais da organização. Cabe então perguntar. Como é possível executivos estrangeiros que atuam na melhor linha vir ao Brasil e permitir que aqui se faça uma linha tão ruim? Parece evidente que a empresa não conseguiu padronizar seus processos e desenvolver sua capacidade de transferir as melhores práticas. Mas como fazer isso? Há companhias que acreditam que criar um banco de dados gigantesco, disponível para todos, seria a maneira de compartilhar informações.

O truque para o sucesso do "Yokoten" é ter certeza de que alguém é responsável por acumular o conhecimento onde ele foi desenvolvido. Além disso, a pessoa responsável pela acumulação do conhecimento deve estar disponível para ajudar a compartilhá-lo com outros na organização (WOMACK, 2008). Dentro das organizações, há uma quantidade expressiva





de conhecimento inexplorado e para eliminar esse desperdício, nas últimas duas décadas, as empresas investiram milhões de dólares em sistemas de gestão do conhecimento. Nesse contexto, o “Yokoten” é uma forma de gestão do conhecimento. Ele abrange os métodos de documentação e distribuição de conhecimento, além de tornar o conhecimento em conhecimento organizacional, e não individual. O “Yokoten” propõe uma via de mão dupla, exigindo esforço proativo, tanto das filiais que estão adquirindo o conhecimento, quanto das que desenvolveram tal conhecimento (WOMACK, 2008).

Independentemente do posicionamento da empresa na jornada Lean, a acumulação e transferência de conhecimentos e aprendizagens, incorporado ao conceito de “Yokoten” pode gerar um impacto nos resultados globais e sucesso da organização multinacional (WOMACK, 2008; FERRO, 2016).

#### 4.4 A integração do Benchmarking interno e do “YOKOTEN” para a propagação de boas práticas nas empresas multinacionais

Por definição o benchmarking interno não representa uma simples cópia, e sim uma ferramenta de gestão de conhecimento por meio da qual uma empresa examina um processo específico e busca as melhores práticas referente a mesma dentro da organização, as quais, após serem implementadas e adaptadas aos seus processos, levarão a empresa a um desempenho excepcional (CAMP, 2004; WATSON, 1994). Entretanto, a transferência das melhores práticas dentro de uma organização por meio do benchmarking interno chama a atenção para o caráter reverso do benchmarking que pode ser intensificado conceito de “Yokoten”, pelo qual as boas práticas geradas internamente são examinadas para posteriormente serem compartilhadas com as demais subsidiárias.

O grande benefício para a integração desses conceitos dentro de uma organização é que a mesma permite que as filiais não visem apenas a implementação de melhorias nos seus próprios processos, mas também se empenhem em divulgar e compartilhar o conhecimento gerado dentro da sua unidade, permitindo que o fluxo de conhecimento se mantenha ativo nos dois sentidos, como explicitado na figura 3.

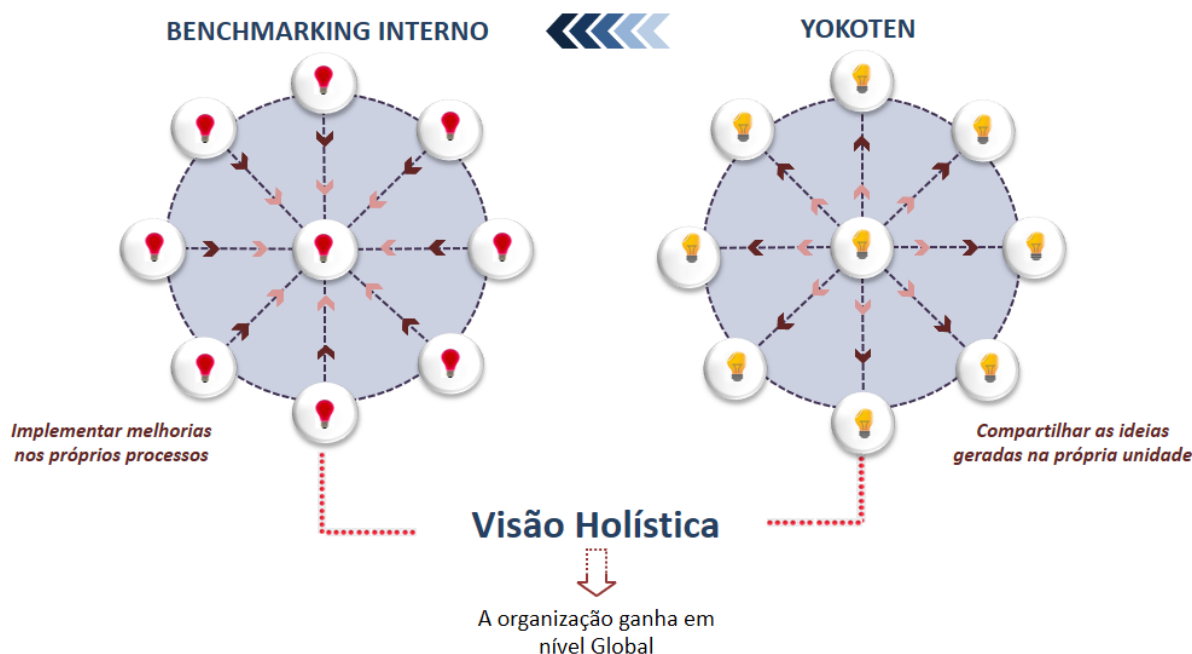


Figura 3 – Integração dos conceitos de Benchmarking interno e “Yokoten”

Fonte: Elaborado pelo autor.





Essa prática promove a integração da organização, estimulando uma visão holística nas filiais, de forma a fazer com que a multinacional ganhe a nível global.

Um grande desafio para a gestão de conhecimento dentro de uma empresa multinacional é a dificuldade de enraizar a cultura de compartilhamento de boas práticas. Normalmente, as pessoas não se preocupam em transmitir conhecimento, mas apenas em agregar conhecimento em seus próprios processos. É raro ver exemplos de pessoas que são generosas o suficiente para compartilhar conhecimento nos negócios, a menos que eles obtenham algo em troca. (ANAND e WALSH, 2016).

Desta forma a organização precisa se atentar para a necessidade de fazer com que o fluxo de informação e conhecimento seja realizado nos dois sentidos. É de extrema importância que a subsidiária compreenda que ela faz parte de um todo, estimulando a eliminação de uma visão individualista, para o desenvolvimento de uma visão holística. Desta forma a filial não estará buscando apenas implementar melhorias nos seus próprios processos, mas também compartilhar as ideias geradas na sua unidade.

Uma vez que essas questões culturais são abordadas, a resposta para "como fazer essa integração de conceitos ocorrer e forma eficiente?" torna-se relativamente simples e pode ser resumida em uma palavra-chave: comunicação. Uma outra frase japonesa que muitas vezes é associada à construção de uma cultura de propagação de boas práticas é a "kaze toushi", que significa literalmente "ventilação", mas refere-se à abertura ou facilidade de comunicação dentro de uma organização. Quando esse fluxo de ventilação ou informação é fraco, o compartilhamento de conhecimento não acontece (MILLER, 2011).

A comunicação em si e os seus meios dentro de uma organização, são fundamentais para que haja a transferência de conhecimento entre as filiais (WATSON, 1994). Para que uma subsidiária que, por exemplo, está localizada no Brasil, obtenha informações detalhadas sobre uma boa prática realizada em uma subsidiária que se encontra no Japão, é necessário que os meios de comunicação existentes sejam eficientes, para que essa transferência e compartilhamento do conhecimento seja realizado. CAREY et al. (p.32) destacam este papel da comunicação, classificando-a como "a espinha dorsal do benchmarking" e afirmando que: "Embora comunicação seja obviamente parte de qualquer programa de mudança, isto é tão vital para o programa de benchmarking que merece uma consideração específica". Da mesma forma MILLER (2011), afirma que o fator chave para o sucesso do "Yokoten" é a comunicação.

Segundo Zack (1999) é necessário que haja um gerenciamento dos mecanismos de comunicação e conhecimento existentes e que estes sejam de fato utilizados, permitindo que os indivíduos consigam localizar, acessar e utilizar as informações armazenadas nos sistemas de memória formal e informal da organização.

Logo, para melhorar a partilha de conhecimento nas empresas multinacionais, estas devem criar estruturas organizacionais adequadas e uma cultura de partilha de conhecimento e de comunicação interna; estabelecer relações sociais de confiança e plataformas de comunicação convenientes entre fornecedores e receptores (sistemas eficientes de Gestão de Conhecimento, ferramentas e equipamentos); realizar reuniões regulares e promover relacionamentos pessoais entre os funcionários (Wei, 2010).



## 5 Conclusões

As empresas multinacionais são consideradas meios potenciais pelos quais o conhecimento pode ser criado e transferido, no sentido de difundi-lo, sendo este um dos principais ativos estratégicos da organização.

A distribuição do conhecimento é considerada o processo pelo qual novas informações de origens diferentes são compartilhadas, podendo-se gerar novo conhecimento, entendimento e informação. Entretanto, segundo Lee e Yang (2000), para que esse processo ocorra de forma eficiente dentro das organizações multinacionais, é necessário que a organização se mobilize, a fim de criar um ambiente que estimule o compartilhamento, já que o simples fato da organização possuir o conhecimento, não é suficiente. A empresa deve garantir que o fluxo de conhecimento ocorra, com o objetivo de promover a aprendizagem, o que resultará em melhoria de desempenho. Desta forma, O desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para a propagação e compartilhamento de boas práticas é fundamental no sentido de gerenciar as pessoas que interagem no ambiente, suportado por processos adequados, e que pode ser ativado através da tecnologia. Zander e Kogut (1995) afirmam que o motivo pelo crescimento das empresas multinacionais é sua capacidade superior de transferir o conhecimento internamente.

Logo, as atividades de inovação aliadas ao conhecimento de uma unidade pertencente à uma multinacional, dependem do nível e do tipo de envolvimento que a mesma possui com a rede interna (entre seus setores) e externa (entre as demais empresas do grupo). Quanto maior a força dos laços e conexão existente com os demais atores presentes na rede, maior a possibilidade de aprendizado organizacional, e como consequência, valor para a organização. Tem-se que a habilidade de explorar e estruturar o conhecimento local disponível, e depois transferi-lo para outras unidades da rede intra-organizacional gera vantagem competitiva para a empresa. O fluxo da rede deve fluir nos dois sentidos, no sentido de captar conhecimento nas demais unidades e de transferir conhecimento da sua própria unidade (MAEHLER, 2011).

Nesse sentido, os conceitos de benchmarking interno e “yokoten”, surgem como ferramentas de gestão do conhecimento chaves para a propagação de boas práticas, e consequentemente conhecimento dentro de uma organização, e que ao serem usados de forma símile, podem trazer uma série de benefícios para organização, de forma global.

## 6 Referências

- ADEBANJO, D.; ABBAS, A.; MANN, R. **An investigation of the adoption and implementation of benchmarking**. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 30 Iss: 11, pp.1140 – 1169, 2010.
- BIRKINSHAW, J., & HOOD, N. **Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign-owned subsidiaries companies**. Academy of Management, 1998.
- CAMP, R. C. **The global benchmarking network, best practice institute**. New York, USA: 2004.
- CUNHA, A. J.; FERREIRA, M. A. **Transferência de conhecimento em empresas multinacionais: estudo de caso na indústria de papel**. Perspect. ciênc. inf. 2011.
- DIERICKX, I.; COOL, K. **Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage**. Management Science, 35, pp. 1504-1514. USA: 1989.
- FERRO, J. R. **“Yokoten” compartilha conhecimento e soluções pela empresa**. LEAN NSTITUTE BRASIL: 2016..
- FOSS, N. J., & PEDERSEN, T. **Organizing knowledge processes in the multinational corporation: an introduction**. Journal of International Business Studies, 2004.



- KAKABADSE, N. K., KAKABADSE, A., & KOUZMIN, A. **Reviewing the Knowledge management: towards a taxonomy.** Journal of Knowledge Management, 2003.
- KOGUT, B., & ZANDER, U. **Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology.** New York: Oxford University Press. 1992.
- GHOSHAL, S.; NOHRIAL, N. **Horses for Courses: Organizacional Forms for Multinational Corporations.** Sloan Management Review. Cambridge, v. 34, n. 2, p. 23-35, Winter 1993.
- GUPTA, A. K., & GOVINDARAJAN, V. **Knowledge flows within multinational corporations,** Strategic Management Journal, 2000.
- GUPTA, A. K., & GOVINDARAJAN, V. **Global dominance: transforming global presence into global competitive advantage.** San Francisco: 2001.
- HOLSAPPLE, C. W.; JOSHI K. D. **Knowledge Management: A Threefold Framework.** The Information Society. USA: 2002.
- HYLAND, P.; BECKETT, R. **"Learning to compete: the value of internal benchmarking",** Benchmarking: An International Journal, 2002.
- LEE, C.; YANG, J. **Knowledge value chain.** Journal of Management Development, 2000.
- LIKER, H. A **Cultura Toyota - A Alma do Modelo Toyota.** Porto Alegre: Editora Bookman, 2009.
- LOPES, S. M. M. **Proposta de um Modelo de Benchmarking para a Unidade de Negócios da Petrobrás na Bacia de Campos.** São Paulo: EAESP/FGV, 2002.
- MAEHLER, A. E. **Transferência de conhecimento em multinacionais: uma análise multidimensional de casos de empresas brasileiras no mercado português.** Tese de doutorado – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011.
- MAKELA, K.; ANDERSSON, U.; SEPPALA, T. **"Interpersonal Similarity and Knowledge Sharing Within Multinational Organizations".** International Business. 2012.
- MARTINS, E. C.; MEYER, H. W. J. **Organizational and behavioral factors that influence knowledge retention.** Journal of Knowledge Management, 2012.
- MCMAHON, T. **Yokoten, Best Practice Sharing Across Everywhere.** A Lean Journey. .
- MILLER, J. **How to Do Yokoten.** Gemba Academy. 2011.
- MINBAEVA, D. B., PETERSEN, T., BJÖRKMAN, I., FEY, C. F., & PARK, H. J. **MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM.** Journal of International Business Studies, 2003.
- MOORE, K.; BIRKINSHAW, J. **Managing knowledge in global service firms: centers of excellence.** Academy of Management Executive, 1998.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** 6º ed. Rio de Janeiro, 1997.
- NONAKA, I., & TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company.** New York: Oxford University Press. 1995.
- PAGE, D. **Systematic Literature Searching and the Bibliographic Database Haystack',** Electronic Journal of Business Research Methods, 2008.
- PUCKETT III, J. P.; SIEGEL, P. S. **"Theory in Action: Looking in the Mirror",** Journal of Business Strategy, 1997.
- SOUTHARD, P. B.; PARENTE, D. H. **"A model for internal benchmarking: when and how?",** Benchmarking: An International Journal, Vol. 14 Issue: 2.2007.
- POLANYI, M. **Personal Knowledge: Toward A Post-Critical Philosophy,** Harper Torchbooks, New York, NY: 1967.
- SILVA, N. B. **A Influência da transferência de conhecimento e de fatores culturais na iniciativa das subsidiárias de multinacionais brasileiras.** Dissertação de mestrado. São Paulo, 2010.
- .



- SZULANSKI, G. **“Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm”**. Strategic Management Journal, Special Issue: Knowledge and the Firm, 1996.
- TANGARAJA, G.; BAHAMAN, R. M. ABU e ISMAIL, S. M. **Knowledge sharing is knowledge transfer: a misconception in the literature** ", Journal of Knowledge Management, 2016.
- URIARTE, F.A **Introduction to Knowledge Management**. ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia: 2008.
- YANG, J. **“The Knowledge Management Strategy and its Effect on Firm Performance: A Contingency Analysis”**. Int. J. Production Economics. 2010.
- VITASEK, K. **Four steps to internal benchmarking**. WA-based consultancy Supply Chain Visions. 2006.
- WATSON, H.G. **Benchmarking Estratégico**. : Makron Books. São Paulo: 1994.
- Wei, Y. **“Analysis on Influencing Factors of Tacit Knowledge Sharing and Solutions for High-tech Enterprises”**. 3rd International Conference on Information Management and Industrial Engineering. 2010.
- ZANDER, U. AND KOGUT, B. **‘Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test’**, Organization Science: 1995.