

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

Transferência de conhecimento em multinacionais:
uma análise multidimensional de casos de empresas brasileiras no
mercado português

Alisson Eduardo Maehler

Porto Alegre

2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

Transferência de conhecimento em multinacionais:
uma análise multidimensional de casos de empresas brasileiras no
mercado português

Alisson Eduardo Maehler

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração, área de concentração em Gestão da Tecnologia, Inovação e Sustentabilidade.

Orientador no Brasil: Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo
Supervisora em Portugal: Prof^ª. Dr^ª. Carla Maria Marques Curado

Porto Alegre
2011

CIP - Catalogação na Publicação

Maehler, Alisson Eduardo

Transferência de conhecimento em multinacionais:
uma análise multidimensional de casos de empresas
brasileiras no mercado português / Alisson Eduardo
Maehler. -- 2011.

304 f.

Orientador: Eugênio Ávila Pedrozo.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de
Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,
2011.

1. Transferência de conhecimento. 2.
Internacionalização. 3. Multinacionais. 4. Países
emergentes. I. Pedrozo, Eugênio Ávila , orient. II.
Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os
dados fornecidos pelo(a) autor(a).



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

BANCA EXAMINADORA:

Prof.ª Dr.ª Carla Maria Marques Curado

UTL- Portugal

Prof.ª Dr.ª Mirian Oliveira

PUC-RS

Prof.ª Dr.ª Marcia Dutra de Barcellos

EA/UFRGS

Orientador: Prof. Dr. Eugenio Avila Pedrozo

Área de Concentração: Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade

Curso: Doutorado

Porto Alegre, 12 de dezembro de 2011.

AGRADECIMENTOS

A realização de uma tese de doutorado envolve um trabalho imenso e, por vezes, estafante, em que a colaboração e apoio de uma série de pessoas e instituições se fazem absolutamente necessárias. Este espaço cita apenas uma pequena quantidade de pessoas que, ao longo desta jornada de quatro anos, se mostraram indispensáveis, ainda mais por envolver um estágio de doutorado em outro país.

Em primeiro lugar, é preciso manifestar meu reconhecimento e gratidão ao governo federal e, em especial, ao povo brasileiro, por manter uma estrutura de ensino superior pública, gratuita e de qualidade, que me acompanha desde a graduação. Sem este sistema é possível que eu nem mesmo tivesse estudado. Além disso, a existência de bolsas de doutorado sanduíche, via CAPES, se mostrou uma oportunidade única em minha vida, tanto do ponto de vista acadêmico quanto pessoal.

Embora seja absolutamente possível esquecer alguns nomes, gostaria de manifestar minha gratidão às seguintes pessoas e instituições:

Aos meus pais, Edio e Margarete, que me proporcionaram desde a mais tenra idade a noção e a importância do estudo para o desenvolvimento pessoal e profissional e que nunca me deixaram desistir dos meus sonhos;

À minha noiva e eterna namorada, Adriane, que desde sempre acreditou no meu sonho de ser Doutor em Administração e me incentivou na carreira acadêmica, sempre estando ao meu lado, mesmo nos momentos mais difíceis de minha trajetória, inclusive pela paciência e espera em minha estada em Portugal: amo-te!

Aos meus irmãos, Maiquel e Régis, que sempre me apoiaram, que entenderam minhas ausências e pela paciência que tiveram comigo, bem como à minha cunhada Angélica. Também agradeço ao meu tio, Marcos Schneider, por desde cedo me incentivar na leitura e no estudo, e minha tia Sarra pelo apoio. Minha bisavó, dona Alma Schmalz (*in memoriam*), que não pôde aguardar o meu regresso do exterior. Igualmente agradeço aos meus avós, Lauro e Selmira, Eduardo Amândio e Carmelita, que sempre me incentivaram a ir adiante: nunca me esquecerei de suas palavras, Vô Amândio!

À minha sogra Gilda Al Alam Krolow, que sempre me apoio para a conquista deste título, bem como meus cunhados Roger e Isabel e Everton e Adelinda, pelo apoio, incentivo e amizade que já perdura a muitos anos.

Aos meus inúmeros amigos durante o curso de doutorado na UFRGS: Jonas Venturini, Angela Weber Righi, Wagner Ladeira e Jaciane Costa, Gilson Wirth e Mariana Dewes, Douglas Wegner, Aurora Carneiro Zen, Aldo Cunha Callado, Deise Ferraz, Diego Marconatto, Marcelo Trevisan, Raquel Engelman, Alexandre Maçada, Marcos Ferasso, Diego Costa Pinto e Marcelo Pacheco Dias. Em especial aos amigos Marlon Dalmoro, pela revisão final, comentários, sugestões e bibliografias e Gustavo Dalmarco pelas sugestões e críticas ao longo de todo o trabalho.

Às colegas e amigas, Angela Maurer e Germana Tavares, pelos contatos disponibilizados em uma das empresas, assim como meus amigos de longa data: Frederico Montalban, Emerson Dewes e Jordon Neuberger, que também colaboraram nessa questão.

Aos professores e amigos do PPGA, Prof. Luis Felipe Nascimento, Prof. Walter Nique, Prof^a Edí Fracasso, Prof^a Tânia Nunes, Prof. Luiz Slongo, Prof. Jaime Fensterseifer. Aos funcionários da secretaria do PPGA, Gabriela Ferreira e Luis Carlos, e à bibliotecária Tânia Fraga.

Aos meus orientadores, Prof^a Lilia Maria Vargas, que me acompanhou até a metade do doutorado em virtude de sua aposentadoria, uma pessoa competente, séria e uma grande amiga e parceira de trabalho, sem a qual não teria ido para Portugal; e ao Prof. Eugênio Pedrozo, pela recepção, orientação e apoio na conclusão da tese;

À Professora Mirian Oliveira, da PUCRS, por participar de todas as minhas bancas e por interceder em favor de minha estada do exterior e à professora Márcia D. Barcellos, pela participação na banca de defesa da tese, comentários e sugestões.

À minha conselheira e amiga, Hericka Zógbi Jorge, a quem devo muito por me auxiliar na realização desta tese e para a conclusão do curso de doutorado; também à Garine Keller, pela revisão ortográfica e gramatical;

Aos amigos, colegas e incentivadores do Departamento de Administração e Turismo da UFPel: Tânia Morales Garcia, Rodrigo Serpa Pinto, Edar da Silva Añaña, Rafael Mello, Maria da Graça Nogueira, Maria da Graça Ramos, Elaine Garcia dos Santos, Fábio Kellermann, Maria Marlene Lucke, Noêmia Fonseca Victoria, Kátia Gomes, Edgar Neto, Renata Brauner e outros.

Em Portugal, inúmeras pessoas e instituições me acolheram e foram decisivas para meu sucesso, entre elas:

No ISEG-UTL, à Prof.^a Carla Maria Marques Curado, minha supervisora no exterior, pessoa absolutamente competente e prestativa, que muito me ajudou no desenvolvimento da tese;

À Prof.^a e amiga Cristiane Drebes Pedron, seu marido Marcírio e seu filho Vicente, que me acolheram, apresentaram-me a novos amigos e oportunizaram contatos fundamentais nas empresas pesquisadas;

Ao Prof. Joaquim Ramos Silva, grande estudioso e incentivador das relações Brasil-Portugal, assim como o Dr. Cristiano Cechella;

À assessora Filomena Ferreira, que organizou toda a logística de minha viagem e foi de extrema importância para minha estada em Portugal e junto ao ISEG;

Aos amigos e colegas no ISEG: Ricardo Farias Correia (Portugal), Adolfo Rututo (Moçambique), Barroso Antônio (Angola), Fernando Jorge Fonseca Neves (Cabo-Verde/Brasil), Christopher Drebes (Alemanha), José Pedro Pires (Portugal) e outros.

No ISCTE, Prof. Rui Brites, pelo apoio na análise de dados e no uso do *software* Maxqda;

Aos executivos e especialistas consultados na fase de elaboração do método de coleta de dados e por contatos com empresas: Miguel Duarte Ferreira, João Taborda e Haroldo Cavalotti;

Aos executivos e funcionários das empresas pesquisadas e Câmara de Comércio e Indústria Luso-Brasileira, em especial à Carina Simões, pelo suporte para a coleta de informações sobre Portugal;

Ao meu amigo e fiel companheiro Pufi, que esteve ao meu lado (literalmente) durante toda a escrita da tese;

À CAPES pelo auxílio financeiro recebido durante o sanduíche;

À UFPel, pela autorização ao meu afastamento e pela oportunidade;

Por último, mas não menos importante, a Deus, pela minha vida.

The Road Not Taken

TWO roads diverged in a yellow wood,
And sorry I could not travel both
And be one traveler, long I stood
And looked down one as far as I could
To where it bent in the undergrowth;

Then took the other, as just as fair,
And having perhaps the better claim,
Because it was grassy and wanted wear;
Though as for that the passing there
Had worn them really about the same,

And both that morning equally lay
In leaves no step had trodden black.
Oh, I kept the first for another day!
Yet knowing how way leads on to way,
I doubted if I should ever come back

I shall be telling this with a sigh
Somewhere ages and ages hence:
Two roads diverged in a wood, and I—
I took the one less traveled by,
And that has made all the difference.

Robert Frost, poeta americano (1874-1963).

RESUMO

Para as empresas multinacionais, transferir conhecimento disperso em diferentes localidades ao redor do globo, de modo rápido e eficiente, tem sido, ao mesmo tempo, uma vantagem e uma necessidade constante (KOGUT e ZANDER, 1993). Nos últimos anos, têm se intensificado os debates acerca do tema, em especial na área de gestão internacional. Além disso, há um aumento considerável no número de empresas brasileiras atuando no exterior e uma maior importância das multinacionais de países emergentes (GUILLEN e GARCIA-CANAL, 2009). No entanto, apesar de terem sido registrados inúmeros avanços, esses dois fenômenos - aumento do número de multinacionais de países emergentes ou em desenvolvimento e a acentuada discussão sobre a transferência de conhecimento em multinacionais - ainda apresentam uma série de questões não respondidas, além de haver uma série de conceitos, taxonomias e modelos sobre os quais se necessita avançar, pois o tema é cada vez mais importante e emergente (FOOS *et al.* 2010). Nesse sentido, nesta tese, procura-se analisar como ocorre o processo de transferência de conhecimento das multinacionais brasileiras para suas unidades localizadas no exterior e vice-versa, através da análise da estratégia internacional e de uma visão multidimensional, que inclui as dimensões organizacional, pessoal e tecnológica, utilizando como aparato teórico a estratégia internacional e a Visão da Firma Baseada em Recursos – VBR. Através de abordagem qualitativa e do método estudo de caso foram pesquisados quatro grupos multinacionais sediados no Brasil e com operações em Portugal - país com quem o Brasil possui uma intensa e histórica relação comercial. Para análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Ao todo, foram entrevistados 23 executivos ligados às áreas de recursos humanos, sistemas de informação e comercial/internacional, das matrizes e das filiais, e três especialistas foram consultados para a validação do roteiro de entrevistas. Os resultados evidenciam um aumento dos investimentos de multinacionais brasileiras no exterior, sobretudo em países emergentes. Também é possível ressaltar que em Portugal a entrada se deu principalmente via aquisições e *Green fields*. As filiais nesse país são, sobretudo, contribuidoras especializadas e a integração global vem ocorrendo, ainda que não de forma totalmente efetiva, sendo frequente a troca de conhecimento entre essas unidades e a sede no Brasil. No que tange à dimensão organizacional, observou-se que a geração de inovações é frequente nos grupos pesquisados e se dá, sobretudo, por meio da análise do mercado, amparada fortemente no conhecimento disponível na matriz. O tempo é um fator fundamental e há a visão de que o conhecimento é um recurso estratégico, embora isso não esteja totalmente claro. Na dimensão pessoal, observou-se que o expatriamento de executivos é muito maior do que o impatriamento, e que existe a prática de *job rotation* e formação de equipes, embora esta última numa frequência não tão grande quanto o esperado. A realização de reuniões é frequente, mas não existe apoio financeiro para a troca de conhecimento. Por fim, na dimensão tecnológica, observou-se a importância das tecnologias de comunicação e informação como forma de redução de custos e de aumento da conectividade. Há uma considerável base de conhecimento nos grupos multinacionais e boas relações com universidades e centros de pesquisa.

Palavras-chave: transferência de conhecimento; internacionalização; multinacionais; países emergentes.

ABSTRACT

For multinational companies the act of transferring knowledge, quickly and efficiently, diffuse in different locations around the globe, has been both an advantage and a constant need (KOGUT; ZANDER, 1993). In recent years, the debate about this theme has been intensified, particularly in the international management field. In addition, there is an increase in the number of Brazilian companies operating abroad and a rise of importance of multinationals from emerging countries (GUILLEN; GARCIA-CANAL, 2009). However, despite having been registered numerous advances, these two phenomena – the increasing number of multinationals from emerging and developing countries and the discussion about the knowledge transfer in multinational companies – still present some unanswered questions. The existence of concepts, taxonomies and a variety of models which demonstrates a need to advance shows how important and emerging the theme is (FOOS *et al.* 2010). In this sense, this thesis aims to analyze how the process of knowledge transfer from Brazilian's multinational to their units located abroad and vice versa happens. This will be made through the analysis of international acting and multidimensional view, which includes the organizational, personal and technological dimensions, using the Vision of the Resource-Based Firm - VBR and the international strategy as theoretical apparatus. Based on a qualitative approach, the case study method will be used, analyzing four multinational groups based in Brazil with operations in Portugal, a country which Brazil has an intense and historical trade relationship. Data were analyzed through the technique of content analysis. In this sense, 23 executives were interviewed, from the areas of human resources, information systems and commercial / international, from headquarters and subsidiaries, and three experts were consulted for validation of the interview script. The results show the increase in investments of Brazilian multinationals abroad, especially in emerging countries. In Portugal this expansion was mainly by green fields operations and through acquisitions. The subsidiaries in this country are mainly specialist contributors, while global integration is happening, even though not totally effective, with frequent exchange of knowledge between units and headquarters in Brazil. Regarding the organizational dimension, it was observed that the generation of innovations is frequent in the groups analyzed, and it occurs mainly through market analysis, being strongly supported by the knowledge available in headquarter. Time is a key factor and there is a view that knowledge is a strategic resource, although this is not entirely clear. It is noted that in the personal dimension the expatriation of executives is much higher than impatriation, there is the practice of job rotation and teams formation, although the latter at a frequency not as large as expected. Meetings are common, but there is no financial support for the exchange of knowledge. Finally, in the technological dimension we noted the importance of communication and information technologies as a way of reducing costs and increasing connectivity. There is a considerable knowledge base in the multinational groups and good relations with universities and research centers.

Key-words: knowledge transfer; internationalization; multinational companies, emerging countries.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 - Formas de ingresso no mercado internacional.....	41
Figura 02 - Investimento Direto no Exterior (milhões de US\$).....	52
Figura 03 - Monitoração do ambiente, ambiente e aprendizagem	65
Figura 04 - Inovação por meio de clientes	67
Figura 05 - Modelo de capacidade absorviva.....	70
Figura 06 - Modelo com facilitadores de transferência de conhecimento.....	82
Figura 07 - Determinantes de saída e entrada intrafirma de conhecimento para subsidiárias estrangeiras: o modelo de Gupta e Govindarajan.....	83
Figura 08 - Modelo conceitual de transferência de conhecimento.....	84
Figura 09 - Dimensões para análise do processo de transferência de conhecimento.....	97
Figura 10 - Desenho da pesquisa.....	109
Figura 11 - Procedimentos adotados para a coleta de dados	130
Figura 12 - Matriz sistema de codificação <i>versus</i> entrevistados	170
Figura 13 - Relação entre tempo e transferência de conhecimento.....	193
Figura 14 - Sistema de codificação <i>versus</i> entrevistados	200
Figura 16 - Matriz sistema de codificação <i>versus</i> entrevistados	250

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Síntese teórica.....	32
Quadro 02: Diferentes estudos sobre transferência de conhecimento em multinacionais	55
Quadro 03: Papel das subsidiárias – síntese	59
Quadro 04: Diferentes conceitos para “conhecimento”	79
Quadro 05: Tipologia de conhecimento e a definição adotada	80
Quadro 06: Síntese das proposições	94
Quadro 07: Dimensões, construtos e mecanismos analisados na transferência de conhecimento em multinacionais	100
Quadro 08: Índice Dom Cabral de transnacionalidade.....	105
Quadro 09: Resultados da análise conjunta das três empresas pesquisadas.....	120
Quadro 10: Proposições, conteúdo das proposições, questões de pesquisa e autores	133
Quadro 11: Perfil dos entrevistados empresa SA	131
Quadro 12: Perfil dos entrevistados empresa SB	132
Quadro 13: Perfil dos entrevistados empresa SC	133
Quadro 14: Perfil dos entrevistados empresa SD	133
Quadro 15: Perfil dos entrevistados empresa MA.....	134
Quadro 16: Perfil dos entrevistados da empresa MB	135
Quadro 17: Perfil dos entrevistados da empresa MC	136
Quadro 18: Perfil dos entrevistados da empresa MD	136
Quadro 19: Exemplo de sistema de categorização utilizado (dimensão organizacional).....	139
Quadro 20: GMB - Itens patrimoniais (em milhões de dólares)	143
Quadro 21: Existência de padrão de transferência de conhecimento no Grupo C	157
Quadro 22: Panorama geral da estratégia internacional	171
Quadro 23: Entrevistas gestores Subsidiária B.....	185
Quadro 24: Diferentes opiniões para conhecimento como estratégico na firma.....	195
Quadro 25: Panorama geral da dimensão organizacional	201
Quadro 26: Diferentes respostas sobre a prática de realização de reuniões	213
Quadro 27: Panorama geral da dimensão pessoal	225
Quadro 28: Tecnologias de informação e comunicação utilizadas nas multinacionais	227
Quadro 29: Panorama geral da dimensão tecnológica	251
Quadro 30: Situação das proposições quanto aos achados empíricos	269

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AL	América Latina
ALL	América Latina Logística
APEX	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
ATM	Máquina de autoatendimento (bancário)
BCB	Banco Central do Brasil
BRICS	Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul
CA	Capacidade absorviva
CCQ	Círculo de Controle de Qualidade
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> , ou Presidente Executivo
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
CRM	<i>Customer Relationship Marketing</i>
CSN	Companhia Siderúrgica Nacional
EA	Escola de Administração
EUA	Estados Unidos da América
FDI	<i>Foreign Direct Investment</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDE	Investimento direto estrangeiro
IED	Investimento estrangeiro direto
ISEG	Instituto Superior de Economia e Gestão
MNC	<i>Multinational company</i>
MBA	<i>Master in Business Administration</i>
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul

MIT	<i>Massachusetts Institute of Technology</i>
OLI	<i>Ownership, Location e Internalization</i>
PALOP	Países africanos de língua oficial portuguesa
SCP	<i>Structure, conduct and performance</i>
RBV	<i>Resources Based View</i>
TC	Transferência de conhecimento
TIC's	Tecnologias de informação e comunicação
UE	União Europeia
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UNIFEI	Universidade Federal de Itajubá
USP	Universidade de São Paulo
IJV	<i>International Joint-Venture</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	21
1.1 OBJETIVOS.....	26
1.1.1 Objetivo geral	26
1.1.2 Objetivos específicos.....	27
1.2 JUSTIFICATIVA	27
1.3 ORGANIZAÇÃO DA TESE.....	29
2 REVISÃO DA LITERATURA	31
2.1 A FIRMA MULTINACIONAL.....	32
2.1.1 A Firma sob a ótica dos custos de transação	32
2.1.2 A Teoria da Firma Baseada em Recursos – RBV	34
2.1.3 A RBV e o conhecimento em multinacionais: em busca de novas competências ..	37
2.1.4 As teorias da firma multinacional.....	39
2.1.4.1 A teoria do Ciclo de Vida do Produto de Vernon	42
2.1.4.2 A teoria da internalização de Buckley e Casson	43
2.1.4.3 A teoria do paradigma eclético de Dunning	46
2.1.4.4 A teoria evolucionária da multinacional de Kogut e Zander.....	48
2.2 IDE E ATUAÇÃO INTERNACIONAL DA MULTINACIONAL.....	51
2.2.1 Investimento Direto no Exterior	52
2.2.2 Os diferentes papéis das empresas multinacionais	57
2.2.3 Conhecimento: conceitos, classificação e criação de novos produtos e processos .	61
2.2.3.1 A criação de novos produtos e processos e o papel dos clientes.....	65
2.2.1 Capacidade absorptiva de conhecimento e sua aplicação às multinacionais.....	69
2.2.1.1 Antecedentes da capacidade absorptiva	72
2.2.1.2 Moderadores da capacidade absorptiva.....	74
2.2.1.3 Conseqüentes da capacidade absorptiva.....	75
2.2.1.4 Capacidade absorptiva em multinacionais	76
2.3 ESTRATÉGIA INTERNACIONAL E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS	78
2.3.1 Transferência de conhecimento: definindo conceitos	79
2.3.2 A transferência de conhecimentos em Multinacionais: discutindo diferentes modelos teóricos	81
2.3.3 Transferência de conhecimento em empresas multinacionais: integrando dimensões e mecanismos.....	85
2.3.3.1 A dimensão organizacional	85

2.3.3.2 A dimensão pessoal	88
2.3.3.3 A dimensão tecnológica.....	91
2.3.4 Discussões sobre a transferência de conhecimento em multinacionais.....	94
2.4 INVESTIMENTO DIRETO NO EXTERIOR E AS MULTINACIONAIS NA RELAÇÃO BRASIL-PORTUGAL.....	100
2.4.1 As relações Brasil-Portugal	100
2.4.2 IDE e as empresas multinacionais brasileiras em Portugal	102
3. MÉTODO	106
3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA	106
3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	107
3.3 DESENHO DA PESQUISA	108
3.4 UNIDADES DE PESQUISA	110
3.5 REALIZAÇÃO DE ESTUDOS DE PRÉ-CASOS E CONSULTA A ESPECIALISTAS NO BRASIL	112
3.5.1 As subsidiárias e seu papel na TC	113
3.5.2 O processo de transferência de conhecimento.....	115
3.5.3 Mecanismos relevantes na transferência de conhecimento	116
3.5.4 Barreiras e restrições na transferência do conhecimento.....	117
3.5.5 Análise geral dos pré-casos	118
3.5.6 Considerações finais sobre a análise de pré-casos.....	121
3.6 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS	122
3.6.1 Observações in loco.....	123
3.6.2 Análise de documentos.....	124
3.6.3 Realização de entrevistas.....	125
3.6.3.1 Consulta e validação do instrumento por especialistas	129
3.6.3.2 Perfil dos gestores entrevistados	131
3.7 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	137
3.7.1 Análise e interpretação dos dados por meio da análise de conteúdo.....	137
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	141
4.1 PERFIL DOS GRUPOS PESQUISADOS.....	141
4.1.1 O grupo multinacional A	141
4.1.2 O grupo multinacional B	142
4.1.3 O grupo multinacional C	144
4.1.4 O grupo multinacional D	145
4.2 ESTUDO DE CASOS: ANÁLISE DOS GRUPOS PESQUISADOS	148
4.2.1 A estratégia internacional	148

4.2.1.1 A atuação internacional	148
4.2.1.2 O processo de troca de conhecimento	151
4.2.1.3 A existência de um padrão de transferência de conhecimento.....	154
4.2.1.4 O papel das subsidiárias	159
4.2.1.5 O modo de entrada no mercado internacional.....	164
4.2.1.6 Panorama geral da estratégia internacional	169
4.2.2 A dimensão organizacional	172
4.2.2.1 A frequência da introdução de novos produtos e serviços	172
4.2.2.2 O processo de criação de novos produtos e serviços.....	177
4.2.2.3 A geração de novos produtos e serviços a partir do conhecimento da matriz	183
4.2.2.4 O fator “tempo de atuação internacional” na transferência de conhecimento	189
4.2.2.5 O conhecimento como recurso estratégico.....	193
4.2.2.6 Panorama geral da dimensão organizacional.....	198
4.2.3 A dimensão pessoal	202
4.2.3.1 Expatriamento e impatriamento de executivos.....	202
4.2.3.2 A troca de funções (job rotation).....	205
4.2.3.3 A formação de equipes (teams)	207
4.2.3.4 A realização de reuniões.....	211
4.2.3.5 O apoio formal da alta direção e a existência de incentivos financeiros	215
4.2.3.6 A valorização do conhecimento dos funcionários e fornecedores	218
4.2.3.7 Panorama geral da dimensão pessoal	223
4.2.4 A dimensão tecnológica	226
4.2.4.1 As tecnologias de informação e comunicação utilizadas	226
4.2.4.2 Importância das TIC’s para a transferência de conhecimento.....	229
4.2.4.3 A existência de base de conhecimento	232
4.2.4.4 A ocorrência de eventos internos e externos	237
4.2.4.5 A existência de atividades de P&D	242
4.2.4.6 As relações com universidades e centros de pesquisa.....	246
4.2.4.7 Panorama geral da dimensão tecnológica.....	249
4.2.5 Análise conjunta dos casos	252
4.3 DISCUSSÃO DAS PROPOSIÇÕES DE PESQUISA	257
5 CONCLUSÕES DA PESQUISA.....	270
5.1 CONCLUSÕES GERAIS DA PESQUISA	270
5.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA E PARA A PRÁTICA GERENCIAL	272
5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E DIFICULDADES DO PESQUISADOR.....	274

5.4 SUGESTÃO DE ESTUDOS FUTUROS.....	276
REFERÊNCIAS	280
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADO.....	292
APÊNDICE B - RELAÇÃO DE DOCUMENTOS ANALISADOS	295
APÊNDICE C – DIMENSÕES E CATEGORIAS DE ANÁLISE	297
ANEXO 1 - PRINCIPAIS ATIVIDADES RECEBEDORAS DE IDE BRASILEIRO (EM MILHÕES DE DÓLARES).	299
ANEXO 2: AS MAIORES EMPRESAS BRASILEIRAS COM ATUAÇÃO INTERNACIONAL.....	301
ANEXO 3: CAPITAIS BRASILEIROS NO EXTERIOR.....	302
ANEXO 4: PAÍSES RECEBEDORES DE IDE BRASILEIRO	303

PREFÁCIO

A inserção de um prefácio em uma tese de doutorado não é algo comum e, acredito, nem mesmo atende às regras acadêmicas para a elaboração de uma tese de doutorado. Contudo, se se pretende do doutorando algo inovador e que seja uma contribuição, por que não o inserir? Seria abusar do leitor inserindo algo para dar ainda mais volume ao que já é extenso? Ou seria uma forma de apresentar ideias que não têm espaço no corpo do texto principal? Fico com esta última.

Minha estada em Portugal, particularmente em Lisboa, centro da metrópole e do império português, foi algo extraordinário demais para mencionar apenas nos relatórios para a CAPES. Foi algo que mudou a minha forma de ver o mundo, o Brasil e, em especial, as empresas multinacionais brasileiras. Para entender o nosso país, sua economia e sua organização empresarial, foi preciso voltar no tempo, às nossas origens, para uma compreensão mais aprofundada de nossa realidade.

Particularmente, fui influenciado por uma obra de um geógrafo francês que conhece profundamente o Brasil: Paul Claval, com seu livro “Brasil: uma potência em emergência¹”. Neste livro, o autor analisa o país e a potência em que se tornou retomando a questão histórica, que começa com as grandes navegações portuguesas, o descobrimento do Brasil, a organização do nosso território e sua ocupação e colonização, a formação econômica e social, o surgimento do capitalismo e, posteriormente, da indústria nacional, e as transformações que o país vem atravessando, ao longo de mais de cinco séculos, em todas as áreas. Nesse sentido, penso que, em nossa formação gerencial, estudam-se empresas brasileiras sem entender o Brasil e mesmo sem nos apoiarmos em análises que não sejam apenas microeconômicas ou baseadas em teses importadas! De fato, deixamos à margem autores como Celso Furtado, Florestan Fernandes, Guerreiro Ramos e outros que entenderam a fundo o Brasil e foram capazes de projetar um pouco do seu futuro. Ora, como entender o ‘hoje’ sem olhar o passado? Como entender o Brasil sem voltar no tempo e analisar Portugal? Como analisar nossa gestão sem entender a sociedade e os nossos maiores pensadores? Consegui isso por meio da realização do estágio de doutorado, que sem dúvida, gerou diversos *insights* importantes para esta tese.

¹ CLAVAL, Paul. *A construção do Brasil: uma grande potência em emergência*. Lisboa: Instituto Piaget, 2004.

Muitos acreditam que se o Brasil tivesse sido descoberto por outros países, como a Alemanha ou a França, estaríamos mais à frente do que estamos. Ou mesmo que fomos apenas explorados e deixados à margem pelas economias europeias, sobretudo Portugal. Essa perspectiva é complexa e suscita muitos debates até hoje. Na visão de Claval, Portugal foi muito empreendedor e eficiente em: a) reunir recursos e tecnologias para realizar as grandes navegações; b) colonizar e ocupar um território tão extenso; c) criar uma estrutura produtiva e manter unidas pessoas de origens tão diversas como o índio, o caboclo, o branco europeu, o negro africano; d) defender o território de ameaças estrangeiras (como franceses, holandeses e espanhóis) e e) reconhecer a nossa independência e, atualmente, ver o mercado brasileiro como estratégico, que precisa ser considerado e respeitado.

Assim, o empreendedorismo, a técnica, a gestão de riscos e capitais que os portugueses tiveram que utilizar foram, em maior ou menor grau, transferidos para o novo mundo. O estabelecimento de rotas comerciais, as negociações com os vizinhos e com a Espanha para a divisão do território tornaram a diplomacia forte, o que é uma característica até hoje do Brasil e que começou com a colonização portuguesa. A ânsia de descobrir novos caminhos, novos mercados, introduzir novos produtos e processos, desde a cana de açúcar, as minas e o charque tiveram início também com a colonização lusitana. Se hoje o Brasil tem empresas globais que se aventuram em “novos mares nunca dantes navegados” é porque isto está implícito em sua formação econômica e social. De tal forma existe uma simbiose entre brasileiros e portugueses que inseri um capítulo na tese apenas sobre as relações Brasil – Portugal e, neste contexto, o Investimento Direto Estrangeiro do Brasil para este país europeu. Se outrora pouco investíamos no exterior e éramos recebedores líquidos de capital, atualmente a situação se inverte, com as empresas brasileiras investindo fortemente no exterior e criando multinacionais nos mais diversos setores da economia.

Por fim, destaco a necessidade de o pesquisador social, principalmente o de gestão, sair de sua zona de conforto e explorar também “novos mares”, pesquisando temas novos, inserindo outras visões acadêmicas e, principalmente, bebendo na fonte de autores nacionais, muitas vezes até de outras áreas, e que frequentemente são marginalizados porque “o de fora é sempre melhor” ou mesmo porque “esta fonte que você utilizou não é atual e não está avaliada no Qualis-CAPES”. Esta tese é o resultado dessa busca, dessa necessidade, dessa visão que olha para fora para entender melhor a nossa economia, a nossa sociedade e as nossas empresas. Se eu criei algo original, inovador, um avanço para a ciência só o tempo (e as publicações) dirão, mas com certeza, valeu a pena!

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o conhecimento passou a ser visto como componente importante para a melhoria da competitividade das empresas, independentemente do porte, país ou setor de atuação. Especialmente no último quartil do século XX, diversos gestores de empresas ao redor do mundo, bem como teóricos e pensadores da área de gestão, vêm ressaltando o papel estratégico do conhecimento. Este reconhecimento é dado, especificamente, devido ao fato de proporcionar a diferenciação e o acesso a novas ideias, produtos e serviços e, conseqüentemente, a inovação.

A partir do conhecimento, estabelecem-se novos modos de produção e atuação, novas estratégias organizacionais e novas modalidades de relacionamento, quer seja entre empresas ou mesmo dentro de uma mesma corporação. Contudo, para que a inovação possa ocorrer e agregar valor à empresa, se torna necessário que esta amplie sua base de conhecimento, investindo na capacitação dos indivíduos e estimulando o fluxo de conhecimento (YANG *et al.*, 2008). Assim, depreende-se que o investimento em conhecimento, considerando-o como suporte às estratégias empresariais, está associado à geração de inovações. Entende-se investimento em conhecimento como sendo o conjunto de esforços empresariais que reúnem recursos financeiros, materiais, tecnológicos e humanos para o desenvolvimento de ativos tangíveis e intangíveis que agreguem valor diferenciado aos processos e aos produtos da empresa.

Particularmente, no que se refere às empresas multinacionais, conceituadas por Ambos e Ambos (2009) como sendo entidades semi-autônomas, em que unidades em regiões dispersas assumem diversas funções e controlam diferentes “estoques” de conhecimento, transferir o conhecimento gerado em uma unidade (como uma matriz, por exemplo) para as demais unidades da corporação, comporta uma quantidade de processos complexos e ao mesmo tempo estratégicos (SALIOLA e ZANFEI, 2009; HONG e NGUYEN, 2009). Mais do que criar novos conhecimentos, ou estimular o corpo de funcionários a gerar novas ideias e soluções, o conhecimento tende a gerar valor pela transferência entre unidades e pessoas, dispersas e, muitas vezes, distantes geograficamente.

Em artigo seminal (que recebeu prêmio da década pelo *Journal of International Business Studies*), Kogut e Zander (1993) observam que as empresas são veículos especializados na criação e internalização de conhecimento. Para os autores, as multinacionais

surtem não devido às falhas do mercado em “comprar e vender conhecimento” (a ideia dos custos de transação, de Williamson, 1996), mas porque representam alternativas superiores em termos de transferência de conhecimento entre fronteiras. A esse fenômeno os autores chamam de “Teoria Evolucionária da Empresa Multinacional”, sendo esta uma das teorias que explicariam a origem e a eficiência de tal organização das multinacionais.

Tendo em vista a importância do conhecimento para as corporações, em especial para as multinacionais, esta pesquisa tem como tema central a transferência de conhecimento (TC), particularmente de conhecimento técnico, em empresas multinacionais, identificando dimensões e mecanismos a partir da análise desse processo na relação entre empresas brasileiras e suas unidades no exterior, considerando, especificamente, o caso do mercado português.

A despeito das várias interpretações possíveis sobre o que vem a ser transferência de conhecimento, optou-se por adotar a definição de Bou-Llugar e Segarra-Ciprés (2006). Para os autores, a transferência de conhecimento em empresas multinacionais refere-se à troca de conhecimento entre unidades da firma (transferência interna) ou entre diferentes empresas (transferência externa). A transferência externa ocorre por meio da troca de conhecimentos em empresas envolvidas em *joint-ventures*, alianças, aquisições, fusões entre outros. Assim, a transferência de conhecimento inclui diferentes aplicações, dependendo das características do conhecimento a ser transferido. O objetivo da transferência de conhecimento, para os autores, é facilitar o fluxo de conhecimento dentro da empresa ou mesmo dentro de um conjunto de empresas que formam um dado grupo empresarial.

Assim sendo, partindo da definição apontada por Bou-Llugar e Segarra-Ciprés (2006), o foco de análise desta tese envolve a transferência externa de conhecimento, ou seja, entre empresas de um mesmo grupo. Não se está analisando, por exemplo, a TC entre diferentes departamentos (recursos humanos e setor financeiro), ou mesmo entre unidades da empresa localizada no mesmo país ou na relação entre subsidiárias. O foco desta tese reside, pois, na TC existente na relação matriz-filial (ou matriz-subsidiária, aqui vistas como sinônimos), que se localizam em diferentes países e podem envolver diferentes configurações organizacionais (fusões, alianças, aquisições, *joint-ventures* etc.).

Admite-se como pressuposto desta pesquisa que o conhecimento e sua transferência e absorção, especificamente nas multinacionais, estão intimamente relacionados à criação de novos produtos e processos e geração de vantagens competitivas. Dessa forma, argumenta-se que para a multinacional ser competitiva, torna-se necessário o investimento em inovação, e, conseqüentemente, em uma base de conhecimento necessária para alavancá-la.

O segundo pressuposto é de que a transferência de conhecimento é entendida como um processo, ou seja, um conjunto de ações para se obter um dado resultado, uma sequência de passos e mecanismos que, interligados, permitem às empresas utilizarem sua estrutura e seu *know-how* com vistas a ampliarem sua competitividade.

Por último, empresas multinacionais são caracterizadas cada vez mais como tendo uma estrutura em rede, em que o conhecimento flui em inúmeras direções. Nesta estrutura existem unidades interdependentes, dispersas geograficamente, em que o conhecimento passa a se deslocar em múltiplas direções e não mais de forma unidirecional, como observa Castells (1999).

Os estudos sobre a transferência de conhecimento em multinacionais são ainda limitados em número na literatura (ROCHA e TERRA, 2008; AMBOS e AMBOS, 2009). Pisani (2009), analisando quais os principais temas abordados na área de Gestão Internacional (*International Management*) nas revistas de gestão mais importantes do mundo, entre 2002 e 2006, observou que o tópico “transferência de conhecimento” responde por 10,1% dos artigos, em um total de doze tópicos analisados. Em relação ao período 1996-2000, a participação do tema frente aos demais quase dobrou. Para o autor, o tema é pouco explorado e se mostra como importante campo de pesquisa na área de gestão internacional.

Diferentes autores, como Minbaeva *et al.* (2003), Kotabe *et al.* (2007) e Easterby-Smith *et al.* (2008), procuraram identificar mecanismos e mesmo criar modelos que analisassem a transferência de conhecimento em multinacionais. Contudo, os estudos não apresentam conclusões definitivas, mas somente analisam um número limitado de variáveis, sem destacar com precisão a importância de cada um na transferência de conhecimento. Além disso, os trabalhos analisados são restritos ao estudo de empresas localizadas em apenas um país (ou da matriz ou da subsidiária), como observam Cui *et al.* (2006) e Yang *et al.* (2008), restringindo a realização de estudos mais completos e aprofundados em empresas com unidades em diferentes países, em especial unidades localizadas em regiões com diferentes graus de desenvolvimento. Dessa forma, não se pode afirmar se os achados na literatura internacional se aplicam ao caso de empresas brasileiras, por exemplo.

Com isso, há a necessidade do desenvolvimento de modelos multidimensionais, que abarquem uma série de mecanismos de transferência de conhecimento em diferentes perspectivas, com vista a se buscar uma percepção mais abrangente do problema em questão. Dada a complexidade da temática da transferência de conhecimento, julga-se pertinente uma visão que englobe tanto a perspectiva de recursos humanos, amplamente referida na literatura,

como a perspectiva da tecnologia da informação, um ponto ainda a ser explorado de forma mais eficaz, sobretudo nas questões como redes sociais, por exemplo.

Como “mecanismos”, nesta tese, entende-se como sendo todos os meios que se relacionam, de forma direta ou indireta, à transferência de conhecimento em multinacionais, sendo por vezes facilitadores ou limitadores deste processo. Em muitas ocasiões o termo mecanismo é utilizado como sinônimo de “elemento”. Revisando-se a literatura não se encontrou uma definição exata para “mecanismo”. Os mais diversos termos são mencionados, como “facilitadores” (BRESMAN *et al.*, 1999); “determinantes” (GUPTA e GONVINDARAJAN, 2000); “fatores” (MINBAEVA *et al.*, 2003) e “mecanismos organizacionais” (BJORKMAN *et al.*, 2004), sem uma adequada explicação.

Identifica-se igualmente, pela análise da literatura, a escassez de pesquisas que enfatizem a presença de estratégias integradas de transferência e de capacidade absorptiva do conhecimento em empresas multinacionais. Entendem-se como capacidade absorptiva as competências da empresa em reconhecer o valor do conhecimento novo e externo, assimilá-lo e aplicá-lo de modo comercial (COHEN e LEVINTHAL, 1990). Ademais, os modelos apresentados pela literatura são bastante fragmentados, dando ênfase a aspectos distintos, incluindo mecanismos ligados desde as práticas de recursos humanos a mecanismos decorrentes do uso de tecnologias de informação (HEBERT *et al.*, 2005; STRACH e EVERETT, 2006; KOTABE *et al.*, 2007; NARTEH, 2008; ROCHA e TERRA, 2008).

Cumprе ressaltar, ao se analisar a transferência de conhecimento na relação matriz-subsidiária, que pode haver pontos convergentes e divergentes num mesmo grupo multinacional, sobre o processo de transferência de conhecimento, por parte das empresas envolvidas. Ao fazer parte de uma rede, como mencionado por Castells (1999), as firmas são ao mesmo tempo individuais e uma grande firma (daí a noção de estruturas híbridas de governança, abordadas por Barney e Hesterly, 2004).

Tanto a matriz quanto suas subsidiárias buscam benefícios que sejam iguais e positivos para ambos os lados, ou, em outras palavras, uma estratégia comum. Não está claro, no entanto, se ambos os lados percebem tais benefícios da mesma forma, se consideram com a mesma importância os mecanismos que compõem o modelo de análise e se existem divergências e convergências nesse processo. Mesmo em uma única empresa, quer ela seja matriz ou filial, diferentes departamentos e níveis hierárquicos podem perceber de formas diversas a transferência de conhecimento, gerando, com isso conflitos, coopetição (a ocorrência simultânea de estratégias de cooperação e de competição), isolacionismo e até mesmo a saída do negócio (neste caso, de um país).

Essas percepções se mostram importantes, pois, como colocam Yang *et al.* (2008), os estudos analisam apenas *um* dos lados da relação. Ora, como entender uma relação diádica *entre dois atores* analisando apenas uma das partes? Soma-se a isso o fato de que apenas um reduzido número de estudos com empresas brasileiras analisaram suas subsidiárias fora do país, o que tem se mostrado uma grande limitação para a compreensão da transferência de conhecimento entre essas organizações e suas subsidiárias localizadas ao redor do globo.

Em uma relação de coordenação e dependência, mesmo empresas (matriz e subsidiárias) afetadas por reduzidas distâncias (culturais e linguísticas) e seguindo semelhantes estratégias gerenciais podem perceber e agir de forma díspar no que se refere à transmissão do conhecimento entre suas unidades. Isso seria resultado de diferentes trajetórias tecnológicas, diferenças na cultura organizacional de cada unidade ou de outros mecanismos dos mais variados. Até o momento, no entanto, poucos autores procuraram analisar a questão de diferenças de percepção e de pontos convergentes e divergentes sobre a transferência de conhecimento entre unidades de um mesmo grupo, comparando as atitudes de matrizes e filiais.

Nesse contexto, mostram-se também relevantes pesquisas sobre a transferência de conhecimento de multinacionais focando o caso de empresas do Brasil. Isso se dá em especial pelo fato de o número de empresas multinacionais brasileiras ter sido crescente nos últimos anos. Se antes era reduzido o número de empresas brasileiras atuando no exterior, atualmente esse número cresceu de forma exponencial, assim como em países como China e Índia, pertencente aos BRICS (BCG, 2009), que passam a ser vistas como “desafiantes globais”. Especificamente, entender as particularidades do processo de transferência de conhecimento em multinacionais de países emergentes contribui para entender um fenômeno pouco explorado, mas que se mostra necessário, como ressaltam Fleury e Fleury (2007), Rocha (2009) e Scherer *et al.* (2009).

O que se pergunta é: por que elas dão certo, mesmo pertencentes a países em vias de desenvolvimento e que enfrentam uma série de dificuldades, de ordem estrutural, jurídica e social? Como puderam crescer e se internacionalizar tão rápido, sendo atualmente *players* mundiais? O que caracteriza essas organizações e quais as estratégias que as tornam bem-sucedidas? Essas são questões levantadas por acadêmicos, sobretudo de países desenvolvidos, que veem a hegemonia de multinacionais de países desenvolvidos ameaçada por esses novos competidores, sobretudo dos países do BRICS (DIXON e DAY, 2007; LUO e TUNG, 2007; GUILLEN e GARCIA-CANAL, 2009, MATHEWS, 2009; HONG e NGUYEN, 2009).

Um dos mercados em que inúmeras empresas multinacionais brasileiras estão presentes é Portugal. Como ressalta Costa (2006), a proximidade cultural, o idioma comum e a localização geográfica deste país (o país europeu mais próximo geograficamente do Brasil e membro da União Europeia) estimulam o Investimento Direto Estrangeiro (IDE) em Portugal, bem como a instalação de subsidiárias brasileiras nessa região. Isso pode ocorrer tanto por meio de fusões, aquisições, alianças estratégicas e *joint ventures* como também por meio de *Green fields* (novas plantas e instalações).

Embora as relações bilaterais Brasil e Portugal tenham se intensificado, não foram identificados estudos que analisassem como ocorre a transferência de conhecimento na relação matriz-subsidiárias de multinacionais nos dois países. Mesmo o estudo de subsidiárias de empresas multinacionais brasileiras no exterior é reduzido, à exceção de trabalhos como o de Cechella (2009; 2010), que analisou o investimento de empresas brasileiras em Portugal. Além disso, dada a reduzida distância cultural, linguística e os fortes laços históricos e econômicos, tal relação parece ideal para a análise de convergências e divergências no processo de transferência de conhecimento em um mesmo grupo multinacional com estudo nos dois países, uma vez que tais aspectos seriam resultado de uma influência maior do contexto interno da multinacional do que do ambiente em que esta se encontra.

Assim, face ao exposto, a problemática apresentada leva aos seguintes questionamentos:

Como ocorre a transferência de conhecimento técnico em uma relação diádica, multidimensional e bilateral matriz-subsidiária de empresas multinacionais brasileiras para com suas unidades em Portugal?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta tese é propor e aplicar um *framework* multidimensional para a análise da transferência de conhecimento técnico entre matriz e subsidiária de empresas multinacionais brasileiras com unidades em Portugal.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar as características das matrizes de empresas brasileiras e das subsidiárias portuguesas estudadas;
- Identificar como a estratégia internacional das multinacionais se relaciona com a transferência de conhecimento na relação matriz-subsidiária;
- Identificar e compreender quais os diferentes mecanismos do processo da transferência de conhecimento na relação matriz-subsidiária;
- Identificar a existência de pontos convergentes e divergentes no processo de transferência de conhecimento na relação matriz-subsidiária;

1.2 Justificativa

O interesse desta pesquisa está voltado para o conhecimento técnico, que como conceitua Hong e Nguyen (2009), está relacionado com a realização de tarefas operacionais e envolve habilidades e *expertise* funcional. O conhecimento técnico, segundo os autores, envolve a aquisição e implementação de novos conceitos, novas técnicas de produção e gestão e novas tecnologias. Segundo Rocha (2009), tal tipo conhecimento pode ser documentado, codificado e facilmente transmitido, sendo predominantemente explícito. Contudo, determinadas práticas e ações relacionadas ao conhecimento técnico são tácitas, pois residem na mente dos indivíduos, de modo que a distinção entre conhecimentos tácitos e explícitos se faz necessária, como será ressaltado ao longo do trabalho.

O conhecimento técnico foi escolhido como foco desta pesquisa, em detrimento de outros conhecimentos (sistêmico, sobre mercados ou estratégia), por se considerar tal conhecimento como sendo catalisador para as atividades de pesquisa e desenvolvimento, manufatura, aquisição de novas competências e de inovação. Como argumenta Giuliani (2008), as multinacionais, em especial as subsidiárias, são vistas como importantes veículos para a transferência de conhecimentos e tecnologias, em especial para países menos desenvolvidos, ou mesmo para ampliar e fortalecer a malha industrial, como ressaltam Gomes e Strachman (2005).

Embora o número de empresas multinacionais brasileiras seja crescente, ainda é reduzido o entendimento da academia sobre o comportamento de tais organizações e as ações adotadas. Mesmo a transferência de conhecimento, como destacado por Ribeiro e Oliveira Jr. (2009), não é plenamente compreendida, demonstrando a necessidade de avanços nessa questão. Além disso, o fenômeno de internacionalização de empresas de países emergentes, como apontam Guillen e Garcia-Canal (2009) é um paradigma novo e que necessita de desdobramentos, uma vez que as estratégias utilizadas por essas organizações não se enquadram adequadamente nas teorias tradicionais de negócios internacionais.

A empresa de consultoria norte-americana Boston Consulting Group (BCG) elabora, desde 2006, uma lista com as 100 empresas que são “desafiantes globais” e que, devido ao seu rápido crescimento, estão desafiando as rivais já estabelecidas no mercado mundial (BCG, 2009). Entre essas 100 empresas, 14 são brasileiras, sendo que duas foram analisadas nesta tese.

Entre países recebedores de investimentos e de instalação de multinacionais brasileiras, encontra-se Portugal. Como destaca o PNUD (2005), Portugal está classificado como a 26ª economia mais desenvolvida do mundo, evidenciando os resultados das transformações ocorridas nos últimos 20 anos, em especial após sua entrada na União Europeia. Além disso, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2009), o país apresenta um elevado Produto Interno Bruto - PIB *per capita*, superior a US\$ 20 mil dólares, bastante superior aos cerca de US\$ 10 mil dólares do Brasil.

As relações entre Brasil e Portugal, dentro do contexto do IDE, têm permitido às empresas brasileiras o alcance de novos mercados, a ampliação da base de clientes, o aumento dos fluxos de pessoas e conhecimentos entre os dois países (e com o mercado europeu, de modo geral) e o surgimento de empresas cada vez mais globais. Destacam-se empresas altamente internacionalizadas², como WEG (industrial, compressores), Banco do Brasil e Banco Itaú (financeiro), CSN (siderurgia), Grupo Odebrecht e Grupo Andrade Gutierrez (construção civil e engenharia), Totvs (tecnologia), Grupo Pão de Açúcar (varejo) entre outros (MUNDO LUSÍADA, 2008; CECHELLA, 2009). Tais levantamentos não envolvem empresas que apenas realizam exportações, o que aumentaria expressivamente o número de corporações a serem analisadas.

Assim, observa-se a existência de empresas altamente globalizadas, de classe mundial, modernas, que atuam nos mais diferentes setores da economia e nos mais diversos países,

² Segundo grau de transnacionalidade da Fundação Dom Cabral (2010).

como mostram dados do Banco Central do Brasil (2010). São empresas que se encontram em fase de amadurecimento do seu processo de internacionalização (algumas já atuando no exterior há algumas décadas), mas cujo processo ocorre de maneira rápida, intensa e com algumas falhas, o que se reflete numa ausência de padronização do processo de troca de conhecimento entre a matriz no Brasil e suas unidades em Portugal.

O crescimento econômico vivido pelo Brasil (o quarto maior aumento de Produto Interno Bruto em 2010, de 7,5%, segundo o Ministério da Fazenda) pode ter acentuado ainda mais a internacionalização das empresas brasileiras. Além disso, esse crescimento tem proporcionado a geração de empresas altamente inovadoras e globais, mas que descobrem, à sua maneira, como devem gerenciar essa atuação.

Em muitas situações, parece haver certa dificuldade por parte dos gestores empresariais em identificar quais mecanismos são relevantes para a transferência de conhecimento, como observado na pesquisa de Riege (2007). Tais mecanismos poderiam gerar um conjunto de *best practices* e se tornarem um padrão a ser seguido por multinacionais de países emergentes, sem a utilização de modelos importados e que não se adaptam à realidade de países em desenvolvimento, suprimindo a lacuna gerada pelas falhas da internacionalização acelerada. Tais aspectos da presente pesquisa, ao serem analisados, podem representar avanços na literatura, por permitir uma maior amplitude na análise dos processos de conhecimento em multinacionais.

1.3 Organização da tese

A presente tese, além da introdução, apresenta mais quatro capítulos. Assim sendo, o segundo capítulo engloba a revisão da literatura, subdividindo-se em cinco tópicos: as teorias que explicam a formação da firma multinacional, da teoria da firma tradicional à teoria evolucionária da firma multinacional; o tema do conhecimento organizacional; o investimento direto no exterior e a estratégia internacional; a estratégia internacional e a transferência de conhecimento e por último, o investimento direto no exterior e as multinacionais na relação Brasil-Portugal.

O terceiro capítulo aborda o método da pesquisa, que descreve a abordagem de pesquisa, a estratégia e as unidades de pesquisa, os procedimentos para a coleta, análise e interpretação dos dados, as fases e o desenho da pesquisa. Nos apêndices encontram-se o

roteiro de entrevista, a relação de documentos analisados e o sistema de categorização utilizado para a análise de conteúdo, método que orientou a análise dos dados.

O quarto capítulo traz a análise e discussão dos resultados. Num primeiro momento, são apresentados os resultados dos estudos exploratórios, em seguida os perfis dos grupos analisados, para, depois, analisar os casos de acordo com as dimensões e elementos discutidos nas etapas anteriores da tese. Assim, cada dimensão de análise discute os quatro casos de pesquisa, apontando suas especificidades. Ao final de cada dimensão de análise é feito um apanhado geral dos resultados encontrados.

Por fim, o quinto capítulo apresenta as conclusões da pesquisa, estando subdividido em contribuições gerais da pesquisa; contribuições para a teoria e a prática gerencial e as limitações da pesquisa, dificuldades do pesquisador e sugestões de estudos futuros.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura engloba a Teoria da Firma – aparato teórico utilizado como base nesta tese–, e suas diferentes vertentes. Também são discutidas as diferentes teorias que explicam a formação da empresa multinacional e, por último, discussões acerca do conhecimento organizacional e sua transferência entre as unidades da multinacional.

A primeira parte da revisão teórica aborda a discussão sobre a firma de modo geral, uma vez que esta, em especial a firma multinacional, é o lócus de análise, o campo a ser explorado. Nesse aspecto, a firma é compreendida com base em duas abordagens: por meio da Teoria dos Custos de Transação (TCT) e por meio da Visão Baseada em Recursos (VBR, ou RBV na sigla em inglês). Além de permitir um maior entendimento sobre as firmas, a RBV possibilita entender a importância do conhecimento na área da estratégia, como sendo um recurso valioso às organizações. Além disso, as abordagens desenvolvidas no *framework* da tese seguem a classificação de recursos da RBV.

As diferentes correntes teóricas sobre a firma multinacional permitem uma melhor compreensão sobre formação de firmas multinacionais, a sua motivação para atuação internacional e diferentes modos de entrada no mercado externo, o que exerce impacto tanto na transferência de conhecimento como nos arranjos das multinacionais (*joint venture*, alianças estratégicas, *green field* etc.); na sequência são discutidos os modos de entrada e as formas de atuação internacional das multinacionais, como os diferentes papéis desempenhados pelas suas subsidiárias na estratégia global da corporação.

Por fim, a revisão teórica discute o conhecimento e sua transferência entre as diferentes unidades dos grupos pesquisados. O conhecimento está ligado à capacidade absorptiva das multinacionais, que é a capacidade de transformar conhecimento em novos produtos e processos. Por último, são apresentados os diferentes modelos de transferência de conhecimento, cujos componentes e limitações são utilizados como parâmetros para a construção de um modelo próprio.

O Quadro 01 a seguir apresenta a síntese teórica.

Quadro 01: Síntese teórica

Tema	Marco teórico	Importância para a tese	Principais autores
Firma	Teoria dos custos de transação	<ul style="list-style-type: none"> Entendimento sobre firmas de modo geral; 	Coase (1937); Williansom (1996);
	Visão baseada em recursos	<ul style="list-style-type: none"> Entendimento sobre firmas de modo geral; Discussão de conhecimento como recurso estratégico; Dimensões seguindo a classificação de recursos; 	Barney (1991); Barney e Hesterly (2004); Peteraf (1993); Teece <i>et al.</i> (1997);
Firma multinacional	Teorias da firma multinacional	<ul style="list-style-type: none"> Entendimento sobre formação de firmas multinacionais, motivação para atuação internacional e modos de entrada; 	Vernon (1966); Vernon e Wells (1991); Dunning (1977; 1988); Kogut e Zander (1993;2003); Buckley e Casson (1998);
IDE	Investimento internacional	<ul style="list-style-type: none"> Discussão dos diferentes modos de entrada e atuação internacional; 	Parker (1999); Silva (2002);
Atuação internacional	Grau de integração global e adaptação local e papel das subsidiárias;	<ul style="list-style-type: none"> Entendimento sobre a atuação internacional e grau de integração/adaptação; Papel das subsidiárias; Organização e controle em multinacionais; 	Goshal e Bartlett (1990); Birkinshaw e Morrison (1995); Lyles e Salk (1996); Chini (2004); Hitt <i>et al.</i> (2008);
Conhecimento	Conhecimento organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Discussões sobre importância do conhecimento para as organizações; Conceitos e classificações de conhecimento; Conhecimento como recurso; 	Barney (1991); Peteraf (1993); Nonaka (1994); Chini (2004); Nonaka e Takeuchi (1997); Minbaeva <i>et al.</i> (2003); Gray, (2006); Becerra <i>et al.</i> (2008);
	Capacidade absorptiva de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> Transformação de conhecimento em inovação; 	Cohen e Levinthal (1990); Zahra e George (2002); Todorova e Durisin (2007); Fósuri e Tribó (2008);
Transferência de conhecimento	Modelo de Bresman <i>et al.</i> (2009)	<ul style="list-style-type: none"> Discussão dos diferentes modelos existentes como base para a elaboração do modelo próprio. 	Bresman <i>et al.</i> (2009);
	Modelo de Gupta e Govindarajan (2000)		Gupta e Govindarajan (2000);
	Modelo de Minbaeva <i>et al.</i> (2003)		Minbaeva <i>et al.</i> (2003).

2.1 A FIRMA MULTINACIONAL

O presente capítulo aprofunda a análise da Firma Multinacional, a partir da discussão de diversas teorias que a sustentam, entre elas a da Visão Baseada em Recursos – RBV, que vem sendo utilizada no intuito de entender as empresas e suas estratégias competitivas. A discussão sobre os recursos da empresa se mostra importante, pois permitem melhor entender e contextualizar o objeto de discussão, nesse caso, as empresas multinacionais (EM's), bem como a transferência de conhecimento entre suas unidades.

2.1.1 A Firma sob a ótica dos custos de transação

As questões envolvendo o motivo da existência das empresas (ou firmas, na linguagem econômica) há algum tempo intrigavam os economistas. Coube a Coase (1937), contribuir para o melhor entendimento dessa organização. Até então, segundo Swedberg (2003), poucos estudos foram focados em entender melhor a existência da firma, sendo que apenas após 1970 houve maior quantidade de trabalhos sobre o tema.

A ideia de firma não era claramente entendida até o trabalho de Coase (1937), sendo este um dos autores mais citados quando se aborda a formação de tal organização. Além dele, outros autores se preocuparam com o estudo da teoria, e um dos mais importantes foi Williamson. Em seu trabalho *Economics and organization: a primer* (1996), Williamson retomou os estudos de Coase e foi além, incluindo o termo “Custos de Transação”, uma vez que Coase havia usado o termo “custos de se operar no mercado”.

Em seu seminal artigo, Coase (1937) indaga o motivo da existência das firmas (ou por que se organiza uma firma) se há o mercado, ou, visto de outra forma, por que a firma emerge em uma economia especializada em troca. Simplesmente poderia ser usado o mercado, as trocas diretas entre os agentes. O autor aponta uma razão: a firma emerge porque os custos dos mecanismos de preço (ou de se operar no mercado) são maiores do que na firma. Os custos de usar o mercado envolvem custos de aquisição de informação, negociação, de redação de um contrato, de má adaptação e de ajustes se um contrato falha, erros, omissões entre outros.

Os Custos de Transação podem ser reduzidos ou eliminados pela organização da firma. Como observa Swedberg (2003), se Coase inventou a ideia dos Custos de Transação, Williamson a popularizou e a tornou conhecida na economia e nas disciplinas correlatas. Assim, há a ideia de Coase, de que os mercados e firmas constituem métodos alternativos de coordenação e produção, ou como nomeado por Williamson (1996), diferentes “estruturas de governança”. Ainda o mesmo autor, citado por Barney e Hesterley (2004), afirma que a hierarquia (utilizada pela firma) surge para resolver os problemas de governança do mercado com investimentos específicos sob condições de incerteza.

O agente responsável pela coordenação-gestão dos diferentes recursos internos de uma firma passa a ser o empreendedor-coordenador, papel esse que não necessariamente seria realizado pelo mercado (ZAWISLAK, 2004). Segundo Coase (1937), a partir do momento em que a organização é formada e certa autoridade é permitida, o empreendedor direcionará os recursos e economizará certos custos do mercado. Dessa forma, ele precisa ser mais eficiente que o mercado, agindo com custos menores. Como observa Swedberg (2003), se há um custo para o mercado e este excede o custo de se usar a firma, a mesma é em princípio criada. Com a firma, o empreendedor pode ser mais eficiente que o mercado.

Como mencionado, a Teoria da Firma, através da Teoria dos Custos de Transação (TCT), como colocam Barney e Hesterly (2004), focalizou os casos extremos de mercados e hierarquias para organizar as atividades econômicas. Ou seja, trata-se de organizações em sua forma individual, de modo que este tem sido o foco dos estudos da economia clássica até então. Contudo, outras formas alternativas ao mercado, além das hierarquias, vêm sendo reconhecidas. A TCT designou, segundo os autores, tais formas intermediárias como sendo “híbridas”, pois são estruturas de governança que não são nem hierárquicas e nem de mercado. São exemplos de tais formas híbridas de governança as *joint ventures*, as franquias, as redes de empresas e as alianças estratégicas (BARNEY e HESTERLY, 2004). Há, dessa forma, há uma ampliação da questão sobre a existência das firmas para a existência das formas híbridas.

As firmas multinacionais e suas relações com as diversas subsidiárias espalhadas ao redor do mundo apresentam uma configuração de rede, como abordado por Ghoshal e Bartlett (1990) e Castells (1999). Ou seja, são estruturas híbridas, pois ao mesmo tempo em que são entendidas como hierarquias que buscam a eficiência organizacional, são também entendidas como redes com fluxos de informações e conhecimentos, em várias direções, como salienta Tsai (2001) no caso das redes interorganizacionais de empresas. Sua complexidade aumenta à medida que o número de firmas é adicionado à rede. Ainda Castells (1999), observa que a

análise das redes (de firmas localizadas no leste asiático) mostra a produção institucional cultural de formas organizacionais. Ao mesmo tempo, tal análise revela os limites da teoria de organizações empresariais controladas pelo mercado.

Para Castells (1999), a interpretação formulada por Williamson para explicar o surgimento da firma de grande porte organizada como a melhor forma para reduzir incertezas e minimizar os custos de transação, “simplesmente não se aplica, quando confrontada com as informações empíricas do processo espetacular de desenvolvimento capitalista da região do pacífico asiático, baseado em redes externas à firma” (CASTELLS, 1999, p. 209). Na verdade, como observam Kogut e Zander (1993), a firma multinacional surge não apenas porque ela é um mecanismo em que os *custos são reduzidos*, mas porque ela é um meio para *melhor aproveitar as tecnologias e conhecimentos existentes* e para recombina-los produzindo novas tecnologias.

A visão de sociedade em rede é assim destacada, pois, como será mostrado no modelo de análise de transferência de conhecimento em discussão e nos mecanismos que o compõem, as firmas multinacionais estabelecem uma série de relações, por meio de diversas atividades e mecanismos, o que se configura como uma “teia de relações”, em que os mecanismos são interdependentes entre si. Ao se falar em uma dimensão pessoal, também se estará falando em uma dimensão organizacional e em uma dimensão tecnológica.

Com isso, uma visão alternativa pode ser criada, já que novas configurações organizacionais emergem, em especial ao se considerar um incremento das relações interfir- mas e intrafirmas. A seção seguinte (2.1.2) apresenta a visão da firma baseada em recursos, uma ideia alternativa à teoria focada nos custos de transação discutida até aqui.

2.1.2 A Teoria da Firma Baseada em Recursos – RBV

De forma a complementar aos entendimentos sobre a firma e os custos de transação, a Visão Baseada em Recursos foca, como unidade fundamental de análise, os recursos e as capacidades controladas pela firma (BARNEY e HESTERLY, 2004). Os recursos e capacidades de uma firma incluem todos os atributos que a capacitam para definir e implementar estratégias. Tais recursos, segundo os autores, podem ser recursos financeiros, físicos, humanos e organizacionais. Nessa abordagem, os recursos e capacidades das firmas são capazes de variar dependendo do ramo, e essas diferenças podem ser mantidas se

existirem barreiras à entrada, como será visto adiante. Nesse sentido, tal teoria apresenta importância significativa em analisar por que determinadas organizações conseguem superar suas concorrentes, sendo, portanto, muito utilizada na análise de estratégias.

Segundo Das e Teng (2000), a RBV vem sendo considerada, segundo alguns autores, como uma “nova Teoria da Firma”, pois inclui novas visões sobre a constituição de tais organizações e sua competitividade, centrando sua atenção nos recursos específicos que a firma possui.

Na ideia de Hitt *et al.* (2008), a vantagem competitiva advém da descoberta das competências essenciais, ou *core competences*, sendo essas as atividades que a empresa executa de modo mais eficiente e produtivo. O valor estratégico é definido pelo grau de contribuição do desenvolvimento de capacidades, competências essenciais e vantagem competitiva. Nesse sentido, os recursos têm um papel importante, pois permitem que a empresa desenvolva suas competências essenciais e capacidades.

Como já mencionado, a RBV sugere que a firma é um conjunto heterogêneo de recursos (tangíveis e intangíveis) que compõem a organização. Ireland *et al.* (2002) conceituam recursos como sendo todos os ativos, *capabilities* processos, informações e conhecimentos controlados pela empresa e que a habilitam a selecionar e usar estratégias que atinjam eficiência e efetividade.

Tais recursos, ainda segundo Hitt *et al.* (2008), podem ser tanto intangíveis (invisíveis, difíceis de quantificar) quanto tangíveis (que podem ser vistos e quantificados, mas difíceis de alavancar), classificação essa que é análoga à categorização de conhecimento como sendo tácito e explícito. Para os autores, são os conhecimentos tácitos que realmente geram valor à empresa, pois se encontram enraizados na história da mesma, em um contexto de dependência da trajetória (*unique historical conditions*, na visão de Barney, 1991) e de construção social. Assim sendo, são de difícil imitação e permitem a diferenciação entre as empresas.

Uma das classificações mais utilizadas na literatura talvez seja a de Barney (1991, p.101), para quem os recursos são classificados em: a) **Recursos Físicos**: incluem os recursos ligados à tecnologia física utilizada pela firma – planta e equipamentos, sua localização geográfica e acesso a fontes de matérias-primas; b) **Recursos Humanos**: incluem o treinamento, a experiência, o julgamento, a inteligência, os relacionamentos e *insights* individuais de gestores e trabalhadores e c) **Recursos Organizacionais**: envolvem a estrutura de comunicação da empresa, planejamento formal e informal, controles e sistemas de coordenação, relações informais entre grupos na firma e desta para com o ambiente etc.

Na visão de Barney e Hesterly (2004), entender como os recursos podem sustentar a vantagem competitiva é um dos tópicos mais importantes da pesquisa em estratégia. O argumento central da RBV é de que os recursos estão distribuídos de forma heterogênea entre as empresas e isso explica diferenças em termos de desempenho competitivo. No entanto, os recursos necessitam possuir algumas características para serem estratégicos. Como coloca Carneiro (1999), embora seja possível identificar uma linha de pensamento comum entre os autores que estudam a RBV, não há um consenso com relação aos atributos que os recursos devam possuir de modo a conferir à empresa uma vantagem competitiva sustentável.

Mais do que apenas possuir recursos, portanto, as empresas necessitam recursos que apresentem certos atributos-chave e que possibilitem a criação de estratégias superiores, o que é encontrado na literatura sobre RBV. Trabalhos como o de Barney (1991; 2001), Peteraf (1993), e Teece *et al.* (1997) entre outros exploram essa ideia, apresentando mecanismos que tornam os recursos estratégicos à empresa.

Segundo Barney (1991), os recursos devem ser: a) **valiosos**; b) **raros** entre seus concorrentes; c) **difíceis de imitar** e d) **sem substitutos estratégicos próprios**. Barney e Hesterly (2004) observam que a capacidade de imitação é um componente importante da RBV. Isso porque, se outras empresas puderem adquirir ou desenvolver um mesmo recurso, ou um substituto, e ainda puderem fazê-lo a um menor custo, então tais recursos não serão fontes de vantagem competitiva para nenhuma delas.

Para Barney e Hesterly (2004), a dificuldade de imitar os recursos das firmas é obtida de três formas distintas. A primeira advém de sua trajetória específica: neste caso, há o que se chama de *path dependence* (dependência da trajetória), em que os recursos e capacidades foram sendo desenvolvidos ao longo do tempo e por isso são valiosos. Por exemplo, pode-se citar o conhecimento que determinada empresa familiar desenvolveu com o passar dos anos para produzir determinado produto. Outra forma de desenvolver uma capacidade é por meio da ambiguidade causal, quando a firma não sabe a origem de seu desempenho superior. Assim, seus competidores também não sabem o que pode ser imitado. Por último, as firmas podem desenvolver capacidades por meio de recursos sociais complexos, como a cultura da firma, o trabalho de sua equipe de empregados, sua reputação, entre outros.

A organização necessita, dessa forma, manter a heterogeneidade de recursos de modo a criar vantagem competitiva, de preferência, de modo sustentável (que perdure ao longo do tempo). Assim, tal vantagem pode ser proveniente do acesso preferencial que a firma possui a um conjunto específico e valioso de recursos, especialmente aqueles baseados em conhecimentos. Ou seja, organizações que possuem, de alguma maneira, recursos únicos,

escassos e imperfeitamente mobilizáveis, possuem, em teoria, maior vantagem sobre organizações que não estão em iguais condições.

Com isso, o conhecimento organizacional pode ter sua origem enquanto recurso valioso, entre outras fontes, a partir da complexidade social de uma organização. Uma vez que o conhecimento tácito (aquele que não está expresso de modo formal, mas está internalizado na mente dos indivíduos) é de difícil imitação, o mesmo pode se tornar um recurso importante para a firma obter vantagem sobre as outras. Dessa forma, desloca-se o foco de uma estrutura preocupada com a questão dos custos (Teoria dos Custos de Transação), para uma estrutura empenhada em desenvolver essa competência, por meio da gestão do conhecimento. Esse deslocamento pode se dar, por exemplo, por meio do desenvolvimento das pessoas, de treinamentos, de sistemas de armazenamento de informações, de compartilhamento e troca de conhecimentos, entre outros.

Isto posto, poder-se-ia afirmar que empresas multinacionais que gerenciam o conhecimento como algo valioso e estratégico para sua competitividade tenderiam a possuir rotinas mais desenvolvidas e estratégias mais bem definidas para a transferência de conhecimento entre suas unidades. Visto de outro modo, é possível que empresas multinacionais, que percebem o conhecimento organizacional como sendo estratégico, tendem a valorizar e a transferir mais o conhecimento do que empresas que consideram o conhecimento como sendo apenas um simples recurso. A seção seguinte (2.1.3) irá explorar de forma mais aprofundada a relação entre RBV e empresas multinacionais.

2.1.3 A RBV e o conhecimento em multinacionais: em busca de novas competências

Como observou Mariotto (2007), a RBV, enquanto teoria, tem sido largamente utilizada também nos estudos sobre negócios internacionais e seu uso continua a crescer. Isso porque a posse e a utilização de recursos como capital abundante, mão de obra qualificada e conhecimento tecnológico são recursos ressaltados em diversos trabalhos, como o de Vernon (1966), para explicar a vantagem da empresa multinacional.

Entre os fenômenos analisados utilizando-se a perspectiva da RBV, tem-se a internacionalização de empresas e a própria formação de multinacionais. Especificamente no que se refere à transferência de conhecimento, diversos autores têm utilizado a RBV como pressuposto teórico para a sua análise. Exemplos são os trabalhos de Gomes e Strachman

(2005), Bjorkman *et al.* (2007), Ribeiro e Oliveira Júnior (2009) e Ambos e Ambos (2009). Tais empresas avançam em mercados internacionais com vistas a acessar recursos limitados em seu interior, ou por possuir recursos de forma superior aos seus concorrentes. A RBV permite identificar como ocorrem os fluxos de conhecimento (direção dos fluxos), as motivações e as limitações, bem como os componentes envolvidos (recursos humanos, tecnológicos, organizacionais, entre outros), além de visualizar o conhecimento pelo seu caráter estratégico.

Empresas multinacionais de diferentes portes, que atuam em diferentes setores e que necessitam de tecnologias para o alcance de seus resultados tendem a valorizar o conhecimento como algo valioso. Pesquisa da Fundação Dom Cabral (2008) com multinacionais brasileiras atuando no exterior mostra que, em geral, as empresas se preocupam em estimular a troca de experiências e de melhores práticas entre suas unidades. Conforme aponta a pesquisa, há um amplo fluxo de informações, *know-how*, produtos e serviços entre as matrizes e suas subsidiárias no exterior. Em uma escala de 1 a 6, a média para a existência de fluxo de conhecimento entre matrizes e subsidiárias brasileiras se situou em 4,3 pontos. Por outro lado, a existência de subsidiárias vistas como centro de excelência se situou em apenas 2,8 de média. Tal indicador leva a crer que as filiais são mais vistas como implementadoras do que como geradoras de conhecimento.

Conhecimento sobre técnicas de produção, desenho de equipamentos, tecnologias, novas ferramentas gerenciais, entre outros, apresentam alto valor e necessitam ser compartilhados. Como já mencionado, tanto a busca de mercados internacionais quanto o estabelecimento de alianças e parcerias são motivados pelo valor do conhecimento (TRACEY e CLARK, 2003; CHINI, 2004,) ou pela busca de conhecimentos não disponíveis (CAMUFFO *et al.* 2007). Assim, a percepção do conhecimento como um recurso estratégico e valioso determina a importância, o papel das subsidiárias e a própria estratégia internacional da multinacional, como será visto nos capítulos seguintes. Com isso, tem-se a primeira proposição:

Proposição 01: A percepção do conhecimento como sendo um recurso estratégico está positivamente relacionada à transferência de conhecimento em multinacionais.

Nas páginas seguintes são abordadas teorias complementares à RBV no que toca à internacionalização e formação da empresa multinacional, oferecendo uma perspectiva mais abrangente do objeto de estudo da tese.

2.1.4 As teorias da firma multinacional

As explicações para a origem e a formação de firmas de modo geral tiveram seu ápice com os estudos de Coase (1937), como mencionado anteriormente. Se, no entanto, a formação das firmas foi objeto de estudo de inúmeros autores, a pesquisa sobre a formação das firmas multinacionais teve maiores desdobramentos após a II Guerra Mundial (PARKER, 1999). Até então, como destaca a autora, os motivos que levavam as empresas a investir no exterior não eram plenamente compreendidos, em especial pelos economistas. Contudo, os crescentes investimentos de empresas americanas nos pós-guerra não puderam mais ser ignorados e uma nova vertente de estudos foi aberta.

Na introdução de seu livro “*The manager in the international economy*”, Vernon e Wells (1991) – alguns dos principais estudiosos sobre empresas multinacionais – fazem a mesma pergunta que Coase se fez sobre firmas de modo geral: o que são multinacionais e para que elas existem? Para os autores, multinacionais são firmas caracteristicamente criadas a partir de uma firma localizada em um dado país, e um *cluster* de firmas afiliadas (subsidiárias) localizadas em outros países. Firms desse tipo operam de modo que as companhias afiliadas, mesmo em diferentes países, apresentem as seguintes características: a) são ligadas por laços comuns de propriedade; b) dividem um conjunto comum de recursos, como dinheiro e crédito, informação e sistemas e marcas e patentes e c) respondem a uma mesma estratégia.

Na visão de Vernon e Wells (1991), as empresas multinacionais, embora semelhantes às demais empresas, apresentam características próprias. Em geral são empresas grandes ou muito grandes, com operações em diversos países, sendo que em muitos casos as receitas provenientes do exterior são maiores do que obtidas internamente (o que define o seu grau de internacionalização). Importante destacar que, já no início da década de 90, Vernon e Wells (1991) chamavam a atenção para o crescimento do número de empresas multinacionais de países em vias de desenvolvimento, citando o caso do Brasil e do México, o que recentemente vem recebendo grande atenção da literatura na área de gestão (FLEURY e FLEURY, 2007; SCHERER *et al.*, 2009; GUILLEN e GARCIA-CANAL, 2009).

Mas por que empresas bem estabelecidas nos países de origem investem no exterior, dadas as diferenças culturais, linguísticas, econômicas e todos os riscos inerentes a essas operações? Essa pergunta foi realizada por Markusen (1998), analisando em sua obra os investimentos realizados por firmas suecas no exterior. Utilizando conceitos baseados na

Teoria do Comércio e uma série de análises econômicas, o autor observa que “é claro a partir de evidências empíricas que a maior proporção de firmas relevantes em indústrias com características de competição imperfeita, retornos crescentes e produtos diferenciados são empresas multinacionais, produzindo em uma série de diferentes países simultaneamente” (MARKUSEN, 1998, p. 10). Ou seja, firmas multinacionais são extremamente eficientes em produzir em condições adversas e com lucros crescentes, o que ajuda a entender parcialmente o seu sucesso.

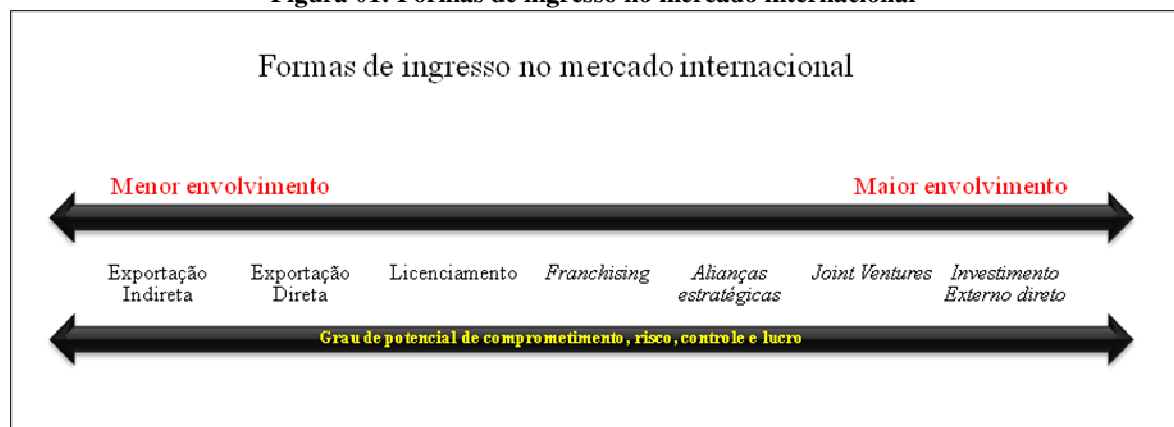
Na verdade, uma série de teorias e de autores, com abordagens muitas vezes distintas, mas complementares, visam explicar os motivos que levam ao investimento no exterior, a formação de subsidiárias e, conseqüentemente, de multinacionais, como descrevem Hemais e Hilal (2005). Entender esse fenômeno possibilita verificar como elas funcionam e porque o conhecimento e sua troca se mostram tão importantes e necessários. Retomando a obra de Vernon e Wells (1991), de modo geral (os motivos específicos serão discutidos por meio das diversas teorias) as firmas investem no exterior por possuírem algumas vantagens sobre as firmas domésticas. Nomeadamente são elas: a) vantagem de uma habilidade específica ou uma marca forte – tais vantagens se mostram necessárias ao adentrar num novo mercado; b) vantagens de escala – tamanho importa em uma série de circunstâncias; c) redução de risco – por meio da diversificação de mercados e de fontes de receita, e d) perspectiva global, que permite adquirir uma série de informações e *know-how* para aplicar por toda a organização.

Importante notar, na visão de Vernon e Wells (1991) – e que para a presente tese se constitui em um argumento importante para a análise da troca de conhecimento entre matriz e filial– que a multinacional forma um “mercado interno”. Neste “mercado interno”, que envolve a matriz e suas diversas unidades, a firma como um todo pode explorar algumas de suas mais valiosas capacidades, notadamente, habilidades de gestão especializada, habilidades de marketing, tecnologia, patentes e marcas, de forma mais favorável do que por meio de licenças ou venda a terceiros. Há, nesse aspecto, a internalização dos custos de transação, o que está relacionado à Teoria da Internalização de Buckley e Casson (1998), discutida adiante.

A internalização das atividades pressupõe um envolvimento crescente da matriz para com seus investimentos no exterior. Embora aqui o foco não seja a análise dos diferentes modos de entrada nos mercados externos, mas a existência da multinacional em si, parece importante tecer esta observação, uma vez que há relação entre a estratégia internacional e o processo de troca de conhecimento na multinacional.

As formas de ingresso no mercado internacional vão desde exportações indiretas (que são eventuais e geralmente por meio de intermediários) até o Investimento Direto no Exterior (IDE), em que são criadas instalações, ou por meio de compras e aquisições ou, ainda, por meio de *green fields operations*, ou seja, realizadas desde o início. A Figura 01 apresenta as formas de ingresso no mercado internacional:

Figura 01: Formas de ingresso no mercado internacional



Fonte: Maehler *et al.* (2010), adaptado de Root, (1994); Cateora e Graham, (2001); Pipkin (2000) e Garrido, Larentis e Slongo (2006).

Como demonstra a literatura – em especial Ribeiro e Oliveira Júnior (2009) –, as trocas de conhecimentos tendem a ser mais frequentes nas estratégias que apresentam maior envolvimento entre matriz e subsidiárias. Parece lógico que muito pouco conhecimento tende a ser transferido por meio de exportações – diretas ou indiretas – ou mesmo por meio de licenciamentos. Essa consideração motivou a presente tese a selecionar apenas empresas multinacionais brasileiras com maior envolvimento com suas filiais em Portugal, quer seja por meio de *joint ventures* ou por IDE e que, neste caso, possuam unidades no exterior, não se considerando empresas que apenas exportam, que sejam franquias ou licenciadas.

As páginas seguintes apresentam algumas das principais teorias sobre investimento no exterior e a formação de multinacionais. A partir da análise destas teorias, pode-se perceber as vantagens das quais as multinacionais usufruem ao investir em outros países e como o conhecimento atua neste aspecto. Assim sendo, a classificação apresentada anteriormente permite compreender as vantagens e desvantagens de cada estratégia e a complementaridade de teorias para entender o fenômeno da formação de multinacionais e da própria internacionalização das firmas.

2.1.4.1 A teoria do Ciclo de Vida do Produto de Vernon

No início da década de 60, quando as teorias sobre a formação de empresas multinacionais estavam em seu início, uma importante contribuição foi obtida a partir do trabalho de Vernon (1966), com sua Teoria do Ciclo de Vida do Produto. Na visão de Mariotto (2007), o modelo proposto por Vernon trazia contribuições importantes, uma vez que centrou sua análise no produto e não tanto no país.

Assim, duas premissas relativas à inovação tecnológica foram desenvolvidas por Vernon (1966): a primeira, a de que inovações tecnológicas que levam a novos produtos exigem capital e mão de obra qualificada, disponível em países desenvolvidos; e a segunda, de que inovações técnicas que envolvem o produto e as técnicas de produção passam por três estágios enquanto o produto é comercializado (novo produto; produto em amadurecimento; produto padronizado). À medida que o processo de manufatura vai se tornando mais padronizado e mais intensivo em mão de obra menos qualificada, sua produção e exportação se deslocam para países menos desenvolvidos (VERNON e WELLS, 1991; HEMAIS e HILAL, 2005; MARIOTTO, 2007).

Esse processo ajuda a entender as estratégias empresariais e de manufatura existentes nas multinacionais atuais, como a NIKE. Enquanto a pesquisa e o desenvolvimento, o *design* e a gestão se concentram em países desenvolvidos, a manufatura ocorre em países pobres, como Vietnã ou Camboja, em que os custos são menores e a mão de obra menos qualificada. Nesse sentido, a multinacional passa a formar uma rede, com atividades distribuídas nos mais diversos continentes, dependendo das condições tecnológicas e de custos de cada região.

Na visão de Vernon e Wells (1991), a vantagem tecnológica é um componente importante para a internacionalização da firma, uma vez que permite à mesma superar seus rivais no mercado doméstico e explorar mercados menos desenvolvidos. Também pode ocorrer o oposto, em que empresas de setores tecnologicamente avançados escolham criar subsidiárias, por meio de fusões ou aquisições, em países industrializados e tecnologicamente desenvolvidos, aproveitando o *know-how* local. Tal aspecto pode ser observado no trabalho de Fors (1998), em que o autor observou que empresas multinacionais suecas tendem a investir em países com matriz tecnológica madura e de excelência nos mercados da matriz. Assim, mercados menos desenvolvidos tenderiam a ser importadores de tecnologia e produtos mais avançados, contribuindo para o desequilíbrio de sua balança comercial.

Para Vernon e Wells (1991), a maturidade dos produtos tecnologicamente avançados tende a pressionar a empresa a estabelecer unidades de produção em outros países, por meio de licenças ou por meio de subsidiárias. Para os autores, quando existe a possibilidade de escolha a subsidiária comumente se mostra a melhor alternativa, uma vez que se aproveitam as vantagens da internalização e de localização e se reduzem os riscos de dispersão do conhecimento. Assim, em outras palavras, a verticalização leva à formação da multinacional, por meio da criação de filiais.

Na visão de Kovacs *et al.* (2007), o modelo do Ciclo de Vida do Produto de Vernon assevera que as empresas multinacionais que internacionalizam suas operações para países de diferentes graus de desenvolvimento conseguem estender o ciclo de vida dos seus produtos. Isso permite concluir que há uma redução do risco da inovação tecnológica, por um lado, e um aumento dos ganhos advindos de determinada inovação por outro, uma vez que seu período de comercialização e seu alcance geográfico são estendidos.

Por último, é importante ressaltar que, como coloca Mariotto (2007), o modelo de Vernon ajusta-se bem às operações das multinacionais americanas no pós-guerra, que se expandiram principalmente pela via da inovação tecnológica. Neste aspecto, observa-se um atraso na internacionalização de empresas de base tecnológica brasileiras, uma vez que os setores pioneiros na internacionalização foram os de construção civil, *commodities* e matérias-primas, como destacam Fleury e Fleury (2007) e Scherer *et al.* (2009). Observa-se, pela análise das multinacionais brasileiras mais internacionalizadas (Quadro 08, p. 106), a predominância de empresas relacionadas a setores menos dinâmicos da economia, que se aproveitam de vantagens como economia de escala e recursos naturais, o que é ressaltado pelo relatório da consultoria BCG (2009).

2.1.4.2 A teoria da internalização de Buckley e Casson

Como visto na seção referente à Teoria da Firma, Coase (1937) observou que no momento em que os custos de se operar no mercado excedem aos custos de organizar os recursos internamente, a firma é criada. Contudo, a Teoria da Firma serviu como inspiração para uma série de outras teorias e postulados. Entre elas, destaca-se a teoria da internalização da firma multinacional.

Como observa Mariotto (2007), no caso das firmas que se expandem para o mercado internacional, a atividade que pode ser internalizada ou não é a operação no exterior. Essa decisão é muito semelhante à de Coase (1937), no que se refere a fazer internamente ou comprar do mercado: terceirizar as operações no exterior para outrem, por meio de franquias ou licenciamentos, ou assumir as atividades por conta própria, por meio da criação de subsidiárias?

A existência de riscos inerentes à terceirização é evidente, especialmente quando envolve a troca de conhecimento entre empresas diferentes. Becerra *et al.* (2008), analisando a transferência de conhecimento em alianças, observaram que esta implica elevados riscos para os envolvidos, cuja vontade de aceitá-los depende da confiança que eles percebem em seus parceiros. Em geral, observa-se que quanto mais tácito é o conhecimento, maior a necessidade de confiança. Uma vez que o conhecimento explícito pode ser buscado no mercado, ou protegido por meio de patentes, a conclusão de Becerra *et al.* (2008) parece fazer sentido.

As imperfeições do mercado, como os custos associados às transações (custos de encontrar fornecedores, redigir contratos, monitorar obrigações, tomar medidas para redução de riscos entre outros, como mencionado por Williamson, 1996) em geral tornam menos dispendioso à firma realizar estas atividades. Nesse sentido, a entrada em um mercado externo pode representar custos burocráticos, dificuldades em lidar com o governo local, barreiras à entrada de empresas estrangeiras, custos de importação e exportação, entre outros. Se tais custos forem superiores ao custo de formação de uma subsidiária, esta provavelmente será criada. Contudo, mais do que apenas uma questão de custos, a formação de uma multinacional com operações no exterior reveste-se também de uma questão de eficiência, como ressaltam Vernon e Wells (1991), já que tais firmas são mais eficientes que suas congêneres nos mercados em que atuam.

Mariotto (2007) observa que Buckley e Casson, em obra de 1976, enfatizaram duas ideias importantes e relacionadas: uma, o papel dos produtos intermediários na lógica das multinacionais, e outra, a de que o conhecimento é um bem público (um bem que pode ser consumido sem que isso reduza sua quantidade disponível para o consumo de outros indivíduos). Os produtos intermediários podem ser produtos semiprocessados e componentes, conhecimento e experiência, acumulados na forma de projetos, patentes, plantas industriais, rotinas administrativas etc., que se interligam às atividades rotineiras da firma, como produção, marketing, P&D, treinamento, gestão de ativos e outros (as atividades tradicionais da firma).

Na visão de Mariotto (2007), a coordenação do fluxo desses produtos intermediários pode ser exercida pela hierarquia da empresa ou pelo sistema de preços do mercado. No entanto, os mercados para os produtos intermediários, como o conhecimento, ou não existem, ou são imperfeitos. Assim, a teoria da Buckley e Casson explica que “as multinacionais tornaram-se um mecanismo para suprir a ineficiência dos mercados tradicionais desses produtos intermediários” (MARIOTTO, 2007, pg. 61 e 62). Ainda, entre os produtos intermediários transacionados pela firma, a teoria destaca o papel do conhecimento, pela sua importância para as multinacionais - destacado por inúmeros outros autores, de diferentes vertentes teóricas, entre os quais Vernon e Wells (1991); Kogut e Zander (1993); Minbaeva *et al.* (2003); Foss e Pedersen (2004); Monteiro *et al.* (2008), entre outros -.

Uma vez que o conhecimento, em relação ao capital físico, pode ser facilmente transportado para as instalações no exterior, através, por exemplo, do envio de engenheiros e gestores ao exterior (MARKUSEN, 1998), ou devido à redução nos custos logísticos e de comunicações (PARKER, 1999), o conhecimento desenvolvido em um país pode ser útil em outro e sua transferência ocorrer a um baixo custo (MARIOTTO, 2007). Não é à toa que a decisão de internacionalizar se dá, também, devido à busca de conhecimentos de ponta no mercado externo, em locais em que as atividades de P&D são amplamente desenvolvidas. O conhecimento pode ser um bem público dentro da empresa, criando um mercado interno de conhecimento e possibilitando sua transmissão a qualquer parte da organização, muitas vezes em tempo real (nesse aspecto, a noção de rede de empresa, descrita por Castells, 1999, parece ser fundamental, uma vez que as diversas unidades da multinacional passam a funcionar de forma integrada e interligada).

O conhecimento, apresentando baixo custo de transmissão pode, dessa forma, levar a um incentivo para sua exploração em outros países, como já mencionado. Ao transferir o conhecimento internamente, da matriz para as subsidiárias (portanto, sem recorrer a terceirizações), evitam-se as distorções e os riscos de transações efetuadas no mercado, como quebra de contratos, espionagens industriais, cópias sem autorizações, entre outros. Contudo, a criação de um mercado interno em uma multinacional, como descrito por Vernon e Wells (1991), não está livre de conflitos. Aliás, tal temática tem emergido nos estudos sobre transferência de conhecimento em multinacionais, como apontam os trabalhos de Lyles e Salk (1996), Kaufmann e Roessing (2005), Michailova e Nielsen (2006), Li *et al.* (2009) e Ferreira *et al.* (2010). Isso porque pode haver competição por recursos da matriz, conflitos de interesses, jogos de poder e outros problemas que podem levar, inclusive, ao isolamento das

subsidiárias menos competitivas e queda no desempenho global da matriz, como descrito por Monteiro *et al.* (2008).

Na visão de Neumann e Hemais (2005), a teoria da internalização foi bem estruturada e considerou os muitos fatores envolvidos na decisão de internalizar um mercado na firma, em especial fatores relacionados à indústria, à região, ao país e à própria firma. No entanto, isto não a livra de críticas. Na opinião dos mesmos autores, Buckley e Casson não enfatizaram a integração horizontal entre unidades internacionais na sua análise empírica sobre as atividades das empresas multinacionais no mundo. É perceptível, por exemplo, o grande número de empresas que optam por franquias ou licenciamentos, ou mesmo por atividades de exportação, estratégias que exigem menor envolvimento entre as empresas de diferentes países, como pôde ser visto na Figura 01. O modo de entrada em mercados externos vai depender das estratégias de cada organização e dos riscos envolvidos. É salutar ressaltar, no entanto, que a teoria da internalização tem sido muito utilizada para se analisar a formação e o crescimento das multinacionais, quer sejam essas brasileiras ou não.

2.1.4.3 A teoria do paradigma eclético de Dunning

Como se pôde perceber até aqui, diferentes autores utilizaram perspectivas teóricas e metodológicas distintas para entender a formação da empresa multinacional. Se por um lado Vernon (1966) analisou o ciclo de vida do produto, em uma dimensão tecnológica, e Buckley e Casson (1976) a internalização dos custos de transação numa perspectiva econômica, outro autor, Dunning, propôs uma abordagem mais holística e abrangente para a análise dos negócios internacionais: o paradigma eclético.

Em 1976, durante uma apresentação no *The International Allocation of Economic Activity*, em Estocolmo, na Suécia, Dunning apresentou uma primeira versão do que viria a ser o paradigma eclético (DUNNING, 1988, p. 01). Segundo o autor, sua proposta era apresentar um modelo holístico em que seria possível identificar e avaliar o significado dos fatores tanto do ato inicial de produção no exterior como o crescimento de tal produção, por parte das empresas multinacionais. A ideia do conceito de “eclético” era usar uma palavra que desse a noção de uma explicação completa (ou pelo mais abrangente) das atividades transnacionais das empresas, e de que o IDE seria apenas um dos possíveis canais de

relacionamento econômico internacional, sendo cada qual determinado por uma série de fatores comuns.

Para Dunning (1977; 1988), a formação da multinacional ocorre porque esta possui três grupos de vantagens: a) específicas de propriedade, b) de internalização e c) de localização (OLI, do inglês *ownership, location e internalization*). As vantagens de propriedade são aquelas específicas à empresa, como uma posse privilegiada (de conhecimento, marca ou reputação) ou um acesso particular a recursos geradores de lucros (fontes de financiamento, tecnologia de ponta, entre outros). As vantagens de localização, na visão de Kovacs (2007, p. 20) são “as diferenças de preços nos produtos e matérias-primas, a qualidade dos insumos, os custos de transporte e comunicação, a distância física, de idioma e cultura, e a distribuição espacial dos insumos e matérias-primas (...), que passam a definir onde ocorre a produção”. Por fim, a internalização decorre da vantagem da multinacional em realizar as operações *per se* e de não as terceirizar, por meio de licenciamentos ou franquias.

Assim, ao juntar, no mesmo corpo teórico, recursos e transações, Dunning (1988) observa que as mais bem sucedidas multinacionais são as que mais habilmente investem e exploram tanto as vantagens de recursos quanto às vantagens de transações. Ou seja, são firmas que investem de forma acentuada em seus recursos e ao mesmo tempo exploram as falhas de mercado para desenvolverem suas operações de produção no mercado internacional. Para o autor, quanto maiores forem os custos percebidos relacionados às falhas de mercado, mais impelida será a multinacional a explorar as suas vantagens competitivas por meio de subsidiárias do que por meio de contratos com outras firmas. Por outro lado, o local pode tanto encorajar como desencorajar investimentos, por meio, por exemplo, de intervenções governamentais que afetam os custos de produção ou a rentabilidade esperada.

A justaposição das vantagens específicas de propriedade contemplando a produção no exterior, a propensão para internalizar no mercado além-fronteiras e a atração de um local no exterior para a produção são a essência do paradigma eclético da produção internacional (DUNNING, 1988, p. 06). É preciso segundo o autor, que se analisem os motivos das empresas ao avançarem para mercados externos. Embora diferentes e variados possam ser os motivos para a formação da multinacional, o autor afirma que o paradigma OLI permite ir além do que as análises tradicionais permitiam. Aliás, o próprio objetivo de seu artigo do ano de 1988 era responder às críticas que a teoria vinha sofrendo e propor possíveis extensões para a mesma.

A influência de Buckley e Casson sobre a teoria eclética de Dunning, por meio da elaboração das vantagens de internalização e sua incorporação ao modelo, foi reconhecida

pelo autor apenas em 2001, segundo Mariotto (2007). Em suas obras Dunning faz referência ao trabalho dos autores, mas sempre teve a compreensão de que sua teoria fosse mais completa, o que suscitou diversos debates no meio acadêmico. Talvez seja possível afirmar que sem os desenvolvimentos da teoria da internalização de Buckley e Casson, a teoria eclética não tivesse o mesmo poder de explicação, e sua utilização teria sido muito mais restrita por parte dos teóricos de negócios internacionais.

A junção, em uma mesma teoria, de uma visão focada em recursos e ao mesmo tempo em transações parece ter representado um avanço teórico importante, ao gerar um poder de explicação consistente, abrangente e que, como o próprio Dunning (1988) cita, abarca uma grande variedade de motivos de internacionalização. Ao analisar os avanços do marco teórico do paradigma eclético dez anos após sua elaboração, o autor considera que, apesar das críticas, a teoria continua sendo robusta. Novos desdobramentos seriam necessários, em especial ao considerar a questão do empreendedorismo, lacuna essa suprida com a teoria do empreendedorismo internacional, destacado por Andersson (2000).

2.1.4.4 A teoria evolucionária da multinacional de Kogut e Zander

A partir da década de 90, novos estudos e teorias passaram a se debruçar sobre a questão da formação da firma multinacional, muitos dos quais se apoiando nos paradigmas existentes até então e aqui mencionados, em especial na teoria dos custos de transação, na teoria de internalização e na visão baseada em recursos (RBV). Um desses trabalhos foi a teoria evolucionária da multinacional, de Kogut e Zander.

Com a publicação do clássico “*Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation*”, Kogut e Zander (1993) partiram de limitações observadas na economia dos custos de transação para uma abordagem, como eles mesmos definiram, “mais humanizada” (KOGUT e ZANDER, 2003). Assim, não são as falhas de mercado – descritas nas seções anteriores – que levam à formação da multinacional, mas sua eficiência em criar e transferir conhecimento especializado. O ponto de partida é o reconhecimento de que firmas definem uma comunidade em que existe um corpo de conhecimento relacionado à como cooperar e comunicar.

Na visão dos autores (2003):

Em nossa visão, firmas são eficientes meios nas quais o conhecimento é criado e transferido. Por meio de repetidas interações, indivíduos e grupos em uma firma desenvolvem um entendimento comum por meio do qual se transfere conhecimento das ideias para a produção e os mercados. Nesse sentido, o que determina o que uma firma faz não é a falha do mercado, mas a eficiência da firma no processo de transformação em relação a outras firmas (KOGUT e ZANDER, 2003, p. 519).

Kogut e Zander (1993) divergem de Buckley e Casson (1976), para quem a transferência de conhecimento intrafirma teria custo zero. Na verdade, Kogut e Zander (1993) observam que a transferência de conhecimento e de tecnologia tem, sim, um custo e que este aumenta com o passar do tempo. Afirmam, ainda, que quanto mais tácito e de difícil codificação e *teachability*, mais a firma tenderia a fazer essa transferência por meios próprios, como salienta Amatucci (2009), utilizando estruturas próprias (subsidiárias) ou *joint ventures*, ao invés de licenciamentos.

A noção de que o conhecimento não é um bem público e que, portanto, possui custos em sua transmissão, é importante, como bem coloca Amatucci (2009), porque as firmas passam a desenvolver estratégias para melhorar a sua transmissão e, assim, reduzir os gastos. Nesse sentido, a vantagem da firma passa a residir na eficiência relativa em transferir conhecimento e tecnologias idiossincráticas (específicas à firma). Firms que conseguem essa eficiência podem estabelecer subsidiárias no exterior, em mercados de alta lucratividade, transferindo os conhecimentos existentes e adquiridos a um custo cada vez menor.

Um conceito importante desenvolvido por Kogut e Zander é o de “capacidade de recombinação”. Para os autores, conhecimentos e tecnologias que são difíceis de codificar representam plataformas de expansão para mercados futuros. Pelo fato de tais tecnologias não serem bem entendidas, são resistentes à imitação, tais quais as tecnologias inovadoras. Devido às qualidades de novidade e difícil imitação, o conhecimento tácito pode representar uma vantagem para a firma crescer e se expandir. É por meio da recombinação de conhecimento, ou seja, pela sua “capacidade de combinação”, que a firma explora seu conhecimento existente para a expansão em novos mercados (KOGUT e ZANDER, 1992).

Ainda, Kogut e Zander (1993) argumentam que um importante caso de recombinação do conhecimento é a expansão da organização para os mercados externos. O processo evolucionário do crescimento da firma, muitas vezes, ocorre inicialmente por meio do estabelecimento de instalações de exportação para, mais tarde, criar operações próprias (como apresentado na Figura 01, sobre os modos de entrada no mercado internacional). A forma de entrada inicial serve de “plataforma” que recombina o conhecimento adquirido no mercado doméstico com a gradual acumulação de aprendizagem sobre o mercado internacional. Numa

etapa final do processo, o aprendizado do mercado externo é transferido intrafirma e influencia a acumulação e recombinação de conhecimento por meio de uma rede de subsidiárias, incluindo a sede no mercado doméstico.

Pode-se depreender que a ideia da recombinação e do aprendizado advindo da entrada em mercados externos guarda grande semelhança com a teoria comportamental de internacionalização, conhecida como modelo de Uppsala ou escola Nórdica, desenvolvida por Johanson e Vahlne (1977). Ao observar a internacionalização de empresas multinacionais suecas, os autores observaram que esta ocorria como um processo de envolvimento gradual e crescente, seguindo passos incrementais de comprometimento de recursos em cada novo país. Estabelece-se aí a noção de distância psíquica: as empresas tendem a investir primeiro em países semelhantes, no que tange ao idioma e à cultura, aos países da matriz. À medida que o aprendizado sobre a atuação internacional aumenta, a multinacional passa a buscar países psiquicamente mais distantes. Nesse sentido, o aprendizado passa a ser conceito-chave, embora não haja referência a essa teoria por Kogut e Zander (1993; 2003).

Em Kogut e Zander (2003), os autores rebatem algumas críticas sofridas por sua teoria, em especial aos primeiros artigos produzidos e traçam uma avaliação de suas ideias dez anos após a publicação de seu trabalho clássico em 1993³. Para os autores, duas foram as críticas principais: a conceituação de conhecimento adotada e a incompleta explanação sobre os limites da firma. No primeiro caso, os críticos argumentavam que o tratamento do conceito de conhecimento de Kogut e Zander (1993) era demasiado mecânico, objetivo e que ignorava que o conhecimento fosse aprendido e produzido de forma interativa (os autores utilizaram escalas objetivas para avaliar a confiabilidade, *teachability* e a complexidade do conhecimento). No segundo caso, a crítica era de que, tendo concebido a firma como uma comunidade social, eles não haviam explicado porque estas comunidades têm limites e porque poderia haver “mais conhecimento dentro”.

Para Kogut e Zander (2003), as críticas ao seu trabalho residem no fato de suas ideias terem sido concebidas em uma época em que o conhecimento e a expansão internacional da firma enfrentavam uma “audiência hostil”. A teoria da firma como sendo uma comunidade social (especializada em criar e trocar conhecimento) é uma teoria sociológica e que compartilha muitos dos conceitos com a visão baseada em recursos (RBV) que se desenvolvia na mesma época. Essa visão era oposta, como citam Kogut e Zander (2003) a uma concepção de engenharia, que via as firmas como “peças de Lego” que podiam ser facilmente trocadas,

³ Estratégia semelhante foi utilizada por Barney (2001) ao realizar uma avaliação sobre seu artigo clássico sobre a Visão Baseada em Recursos, publicado originalmente em 1991 no *Journal of Management*.

compradas e vendidas. A própria visão das limitações da visão calcada em custos de transação e nas falhas do mercado sofreu muita resistência.

Ainda no que se refere às críticas sofridas ao longo do tempo por suas ideias, Kogut e Zander (2003) reconhecem que o conhecimento é mais facilmente compreendido e lembrado através de estórias, em alusão ao trabalho de Larry Prusak. Além disso, essa visão metafórica de conhecimento foi testada em um artigo de 1996, publicado na *Organization Science*. Para os autores, o artigo foi concebido em um “momento delicado de nossas carreiras” (KOGUT e ZANDER, 2003, pg. 513), lembrando-os, no entanto, de sua jornada pessoal e da diversão gerada pela pesquisa. Percebe que o próprio artigo dos autores, ao descrever as trajetórias pessoais e profissionais e de como suas ideias sobre a teoria evolucionária da firma multinacional foram concebidas são um grande motivador para os pesquisadores da atualidade.

No entanto, apesar das críticas sofridas e da rejeição inicial nos principais círculos acadêmicos, a teoria evolucionária da multinacional teve uma contribuição importante no desenvolvimento da teoria de negócios internacionais, ao lançar o conhecimento e o aprendizado para o centro das discussões sobre a firma e sua expansão internacional. Ela avançou com uma visão mais humanista, sociológica e menos calcada em fatores de produção, localização ou conceitos econômicos. Para a presente tese sobre a transferência de conhecimento, tal entendimento sobre a multinacional parece salutar.

A próxima seção discute questões relacionadas à estratégia internacional, em especial o investimento direto no exterior, as diferentes configurações assumidas por empresas multinacionais e os diferentes papéis das subsidiárias e suas relações com a transferência de conhecimento.

2.2 IDE E ATUAÇÃO INTERNACIONAL DA MULTINACIONAL

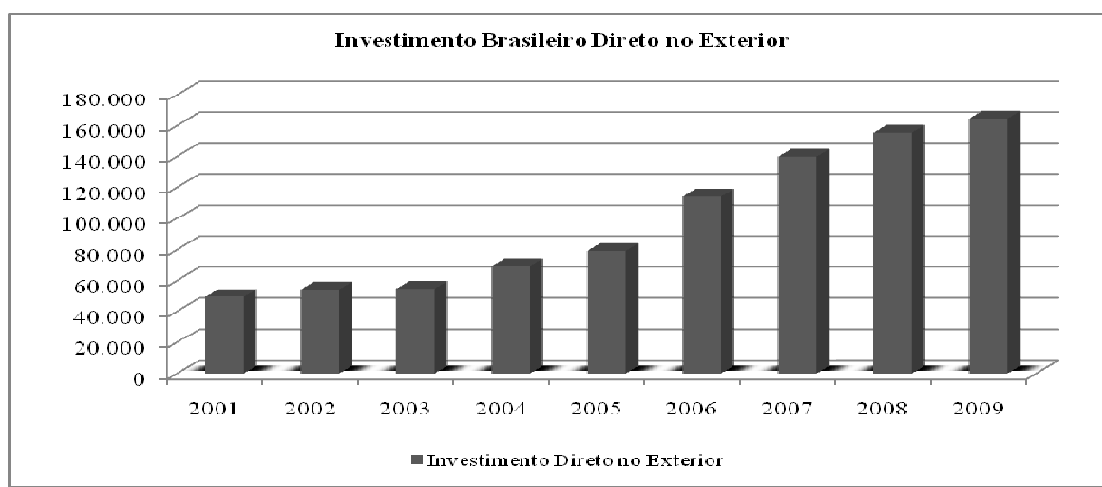
Esta seção trata do Investimento Direto no Exterior – IDE e a estratégia internacional. São apresentadas considerações sobre a questão do IDE, os conceitos relacionados a empresas multinacionais e seus diferentes papéis e os mecanismos envolvidos no processo de transferência de conhecimento em empresas multinacionais.

2.2.1 Investimento Direto no Exterior

Nos últimos anos, um número crescente de empresas brasileiras vem se internacionalizando e alcançando novos mercados (FLEURY e FLEURY, 2007; SCHERER *et al.*, 2009). Se no início do século XX essa era uma questão pouco provável, em meados do século XXI torna-se uma realidade, em especial devido ao aumento do poder dos países emergentes do BRICS (Brasil, Rússia, China, Índia e África do Sul) e um maior compartilhamento do poder global.

Embora o processo de internacionalização das empresas brasileiras tenha acontecido com grande atraso em relação aos países centrais, como mencionam Guillen e Garcia-Canal (2009), alguns indicadores levam a crer que esse processo se encontra em evolução, como por exemplo, o volume de investimentos realizados no exterior por empresas brasileiras. A Figura 02 apresenta os valores investidos por empresas brasileiras no exterior, entre 2001 e 2009.

Figura 02: Investimento Direto no Exterior (milhões de US\$).



Fonte: Banco Central do Brasil (2011).

Como pode ser observado na Figura 02, o volume de capital aplicado no exterior, principalmente por parte das empresas, tem sido crescente, o que se traduz em investimentos e instalações produtivas (ainda que nem todo esse capital se transforme em investimento produtivo), aumento esse que se dá em cerca de 10% a 15% ao ano. A partir de 2008, principalmente em 2009, contudo, os valores passaram a apresentar uma queda acelerada, segundo dados do Banco Central, analisados pela Fundação Dom Cabral (2010), em grande parte devido à crise econômica mundial. No que se refere ao número de multinacionais

brasileiras, os números apresentam variações, conforme a fonte utilizada e o objetivo do estudo. Da mesma forma como o número de empresas multinacionais brasileiras é impreciso, também o conceito de multinacional apresenta variações, o que pode até mesmo dificultar a discussão da temática.

Há uma acentuada discussão a respeito da definição de organização com atuação em vários mercados. O trabalho de Parker (1999) retoma essa discussão, apresentando os diferentes conceitos e a profusão de estudos que o tema envolve. O que parece estar por trás de toda discussão sobre empresa com atuação em diferentes países é a influência que a globalização (ou mundialização, segundo alguns) exerce sobre as empresas, em um contexto de quedas das fronteiras nacionais e facilidades de comunicação e transporte.

Nesta tese adotou-se a visão de empresa com atuação em diferentes países como sendo uma multinacional, de modo que os quatro termos apresentados por Bartlett e Goshal (1989) para a classificação de empresas que atuam internacionalmente (multinacional, global, internacional e transnacional) são utilizados aqui como sinônimos. Essa padronização é encontrada em Boehe (2005), que em seu trabalho adotou o mesmo procedimento. Sendo assim, não se pretende discutir neste trabalho, de modo aprofundado, as diferenças existentes em cada nomenclatura, mas padronizar o termo com vistas a facilitar o entendimento por parte do leitor.

Ainda se percebe, contudo, certa confusão de conceitos utilizados pelos autores de Gestão Internacional. Muitos dos trabalhos analisados nem ao menos definem exatamente o conceito de empresa com atuação internacional utilizada. O que se observa é que, em geral, empresas multinacionais atuam ao mesmo tempo em vários países do mundo, por meio de suas filiais (ou subsidiárias) que são, de certa forma, independentes para atuarem, mas que ao mesmo tempo recebem orientações, supervisão e grandes fluxos de conhecimento das empresas matrizes (SMALE, 2008; HANSEN *et al.*, 2009).

Há uma visão, de certo modo consolidada, de multinacional como organização atuando em rede, já que esta envolve um grupo geograficamente disperso de organizações que inclui uma sede (ou matriz) e as diferentes subsidiárias nacionais conectadas (GHOSHAL e BARTLETT, 1990). No mesmo sentido, Castells (1999) percebe a empresa multinacional contemporânea como sendo “uma rede interorganizacional, ou, mais precisamente, uma rede que está inserida em uma rede externa” (CASTELLS, 1999, p. 211). Para o autor, as empresas multinacionais são, de fato, as detentoras do poder oriundo da riqueza e tecnologia na economia global, visto que a maior parte das redes é estruturada em torno delas (entenda-se

aqui rede como um conjunto de organizações interconectadas e interdependentes, com intensos fluxos de informação, conhecimento e capital).

Além da existência de uma série de classificações e terminologias para a definição de empresa multinacional, o mesmo ocorre quando se aborda o tema transferência de conhecimento. Minbaeva *et al.* (2003, p. 587), por exemplo, conceituam transferência de conhecimento como um “processo diádico de trocas de conhecimento entre unidades que são fonte e receptor”. Por outro lado, Yang *et al.* (2008, p. 884) abordam a transferência de conhecimento como um “processo em que a organização recria um complexo, casuístico e ambíguo conjunto de rotinas em novos padrões mantendo as rotinas funcionando. Essas rotinas aparecem na forma de *know-how*, capacidades de P&D, técnicas de gestão e outros”.

Partindo dos conceitos dos autores citados anteriormente e de diversos trabalhos na área de gestão internacional, nesta tese a transferência de conhecimento na relação matriz-filial de empresas multinacionais é conceituada como sendo um processo em que a *expertise* técnica, gerencial e tecnológica, as melhores práticas e o modo de atuação são compartilhados entre duas ou mais firmas interdependentes, em diferentes sentidos. Observam-se, na análise da literatura, termos como “aquisição de conhecimento”, “aprendizagem organizacional” e “transferência de tecnologia,” entre outros. O enfoque adotado nesta tese é o de transferência de conhecimentos, particularmente de conhecimento técnico, ou seja, um fluxo que se dá a partir da matriz para a filial, mas que pode assumir o caminho reverso, da subsidiária para a matriz, sendo, portanto, uma relação bilateral e diádica (entre pelo menos dois autores).

O Quadro 01 apresenta alguns estudos realizados nos últimos anos, que embasam a presente pesquisa e que demonstram a variedade de ideias e teorias abordadas sobre a transferência de conhecimento em empresas multinacionais.

Quadro 02: Diferentes estudos sobre transferência de conhecimento em multinacionais

ARTIGO	AUTOR	PROBLEMA	MÉTODO	SUGESTÃO DE TRABALHOS FUTUROS
A transferência de conhecimento em marketing em multinacionais: estudo em subsidiárias brasileiras	Rocha, Thelma, Terra, Jose C., 2008	Existe uma falta de pesquisas sistemáticas sobre o processo de transferência de conhecimento nas multinacionais, o que resulta em uma coleção de artigos heterogêneos.	<i>Survey</i> , filiais de multinacionais instaladas no Brasil	A transferência de conhecimentos tácitos é menos intensa. Identificar os motivos pelos quais isso ocorre (custos de deslocamento, idiomas).
Institutional theory and MNC subsidiary HRM practice: evidence from a three-country study	Bjorkman, Ingmar, Fey, Carl e Park, Hyeon, 2007	Como diferentes práticas de RH em diferentes países afetam a transferência de conhecimento? Usa teoria institucional e RBV	Realiza <i>survey</i> , com dados de empresas de três países (Rússia, Finlândia e EUA). Estabelece hipóteses	Foco têm sido empresas localizadas em um país apenas. Identificar influência de diferentes níveis organizacionais. Investigar como a empresa filial influencia e matriz
Determinants of cross-national knowledge transfer and its effect on firm innovation	Kotabe, Masaaki; Dunlap-Hinkler, Denise e Mishra, Harsh, 2007.	Quais aspectos influenciam a transferência de conhecimento e como este impacta na inovação?	<i>Survey</i> , dados de patentes do setor farmacêutico americano. Utiliza a RBV como pano de fundo.	Necessidade de estudos <i>cross-cultural</i> ; focar em pequenas e médias empresas, outros setores. Muitos estudos teóricos na área. Não existe um <i>framework</i> integrado sobre o tema. Poucos estudos sobre valor da TC para a empresa.
Conventional and reverse knowledge flows in multinational corporations	Yang, Qin; Mudambi, Ram; Meyer, Klaus, 2008.	Quais os determinantes da transferência de conhecimento de e para novas subsidiárias localizadas em economias em transição? Argumenta que o fluxo convencional e o reverso são influenciados por lógicas diferentes.	<i>Survey</i> , 105 empresas filiais de multinacionais, localizadas em três países do leste europeu. Análise de regressão.	Estudos focam em países desenvolvidos; sugere que se analisem dados de dois países ao mesmo tempo para se realizar o estudo; estudar diferentes níveis organizacionais; maioria dos estudos usa apenas dados de um país.
The impact of distance on knowledge transfer effectiveness in multinational corporations	Ambos, Tina e Ambos, Bjorn, 2009.	Como a distância (cultural, geográfica e de linguagem) influencia a transferência de conhecimento entre multinacionais? Tema pouco explorado na literatura. Usa RBV como teoria de base.	<i>Survey</i> com 38 empresas matrizes e 124 subsidiárias, com 324 relações de transferência de conhecimento. Uso e regressão múltipla	Foco em países desenvolvidos; poucos estudos analisam a questão da distância; mecanismos e <i>capabilities</i> para realizar a TC ainda são pouco explorados. Analisar a efetividade da TC, bem como outros países é interessante.
International management research: investigating its recent diffusion in top	Pisani, Niccolo, 2009.	Realiza um mapeamento da literatura entre 2002-2006. Qual o espaço que a literatura sobre	Revisão da literatura, 2002-2006; analisa os 20 principais periódicos internacionais de	Crescimento do tema TC nos últimos anos (mais de 100% em número de artigos); estudos crescentes, mas ainda limitados em mercados emergentes.

management journals		gestão internacional está tendo nas principais revistas?	administração.	Estudar como transferir conhecimento entre subsidiárias.
Transferência e transferência reversa de conhecimento: o caso da aquisição da Perez Companc pela Petrobrás na Argentina	Ribeiro, Fernanda C. F e Oliveira Junior, Moacir M., 2009.	Como ocorre a transferência de conhecimento entre a Petrobrás e uma subsidiária argentina? Analisa variáveis como porte da empresa, escopo de atuação e tempo decorrido. Usa RBV	Estudo de caso, abordagem qualitativa, entrevista com os principais gestores ligados à RH e relações internacionais.	Estudar outros casos; criar um modelo sobre TC com a perspectiva brasileira.
Inter-organizational knowledge transfer: current themes and future prospects.	Easterby-Smith, M. Lyles e Tsang, 2008	Apresenta um modelo para transferência de conhecimentos entre empresas. Aborda a questão da aprendizagem entre empresas. Ressalta a importância do conhecimento e como este é transmitido de uma empresa a outra. Importância do <i>Framework</i>	Estudo teórico, análise da literatura	Poucos estudos sobre a influência da cultura na transferência de conhecimento; analisar quais as características da empresa que impactam na TC. Muitos <i>gaps</i> na literatura sobre o tema; pesquisar influência das barreiras (como distâncias).
MNC strategies and linkages effects in developing countries	Hansen, M.; Pedersen, T e Petersen, B., 2009	Como se dão as relações entre empresas multinacionais e suas subsidiárias e como isso impacta nos países em que se situam? Analisou as relações de países desenvolvidos (Dinamarca) para emergentes (China e Índia).	<i>Survey</i> , 72 empresas dinamarquesas pesquisadas, com filiais em diversos países emergentes.	Poucos estudos envolvendo multinacionais de países em desenvolvimento; questão das relações entre as empresas parece ser uma caixa preta, especialmente no que se refere à transferência de tecnologia e conhecimento.
Knowledge transfer in developed-developing country interfirm collaborations: a conceptual framework	NARTEH, Bedman, 2008	Características das empresas que transferem conhecimento tem se mostrado ainda incerto e nebuloso, dadas as diferentes teorias utilizadas.	Teórico, tem proposições e cria um <i>framework</i>	Literatura fragmentada sobre o tema; ampliar o modelo; pesquisar mais variáveis; importância crescente de TC entre empresas.
Actions to overcome knowledge transfer barriers in MNCs	RIEGE, Andreas. 2007	As barreiras à transferência de conhecimento têm sido pouco estudadas. Necessidade de melhor entender a transferência de conhecimento; quais são os meios mais eficientes?	Estudos de casos, 20 empresas australianas, entrevistas com 60 executivos	Poucos estudos empíricos; pesquisar como superar as barreiras. Alguns processos parecem ser mais efetivos que outros; mecanismos (RH TI, motivação, CA, são positivamente correlacionados).

A literatura sobre transferência de conhecimentos em multinacionais é demasiadamente multifacetada, englobando diferentes assuntos, vertentes teóricas, tipos de empresas e países. Há uma predominância de estudos quantitativos, com foco em pesquisas de empresas de países desenvolvidos, da área industrial e englobando mecanismos dos mais diversos, de modo a não se perceber um consenso. Os resultados encontrados bem como as sugestões de estudos futuros são variados, mas apontam para a necessidade de se estudar com mais ênfase a realidade de empresas de países em desenvolvimento, a importância da temática e seu crescimento em termos de número de artigos publicados, assim como de se analisarem novas variáveis e mecanismos.

Acredita-se que, uma vez que o tema tem ganhado destaque nos últimos anos, uma série de questões ainda se mostra sem resposta, em especial o estudo de empresas de países *late-movers*, como se refere Fleury e Fleury (2007). São nações cujas empresas se internacionalizaram tardiamente, em especial nas últimas décadas, entre elas o Brasil, cujo processo de internacionalização das empresas se acentuou a partir do final da década de 90, devido, entre outros fatores, à estabilidade da economia, à modernização de suas empresas e a uma maior competitividade nacional.

Para que se entenda a transferência de conhecimento na relação matriz-subsidiária de multinacionais, é necessário que se mencione o fato que as mesmas desempenham diferentes papéis na estratégia global das empresas, o que impacta sobremaneira na transferência de conhecimento. Assim, esse aspecto será aprofundado na seção seguinte.

2.2.2 Os diferentes papéis das empresas multinacionais

Empresas multinacionais atuando em diferentes contextos geográficos, com particularidades de cultura, economia, clima, política, entre outros, estão expostas tanto a uma necessidade de padronização como de adaptação às necessidades locais. Assim, há, de um lado, uma pressão da globalização e, de outro, a força das características de cada país. Hitt *et al.* (2008) apresentam uma síntese das diferentes pressões por parte do ambiente sofridas pelas empresas multinacionais e as diferentes estratégias desenvolvidas como resposta a cada situação.

Alguns setores possuem empresas cujas estratégias tendem a produzir produtos de classe mundial – iguais no mundo inteiro – ou mais adaptados às preferências locais. Para Hitt *et al.* (2008), a estratégia global compreende uma maior padronização de produtos ao longo dos mercados territoriais. Nessa estratégia, as empresas oferecem produtos “globais”, padronizados, por meio dos mercados territoriais, pouco adaptados aos clientes regionais ou aspectos de cultura local. Nesse sentido, as empresas podem absorver conhecimentos e inovações provenientes de um dos países de atuação e utilizá-los em outros mercados.

No outro extremo, segundo Hitt *et al.* (2008), há a estratégia “multidoméstica”, em que a multinacional tende a possuir subsidiárias mais autônomas, com produtos específicos para cada mercado ou país, dando alto grau de resposta às necessidades dos clientes atendidos, sejam de ordem legal, tecnológica, política ou social. Como destacam Hitt *et al.* (2008), as decisões estratégicas e operacionais são descentralizadas ao nível da unidade comercial estratégica de cada país, de modo que a subsidiária crie produtos sob medida. São empresas que necessitam estar com suas operações mais próximas do cliente e que envolvem, muitas vezes, atividades relacionadas aos serviços que oferecem.

Há que se diferenciar a questão de “estratégia” da questão da “nomenclatura”. Uma empresa multinacional pode desenvolver uma estratégia de atuação no exterior de modo global, transnacional ou multilocal, dependendo do quanto ela irá priorizar as questões locais (como gostos do consumidor, regulamentações, normas etc.) ou uma maior integração global (padronização dos produtos, mesma plataforma de produção, estratégias padronizadas), entre suas unidades, seguindo a visão de Hitt *et al.* (2008). Como já mencionado, adotou-se a visão de empresa com atuação em diferentes países como sendo uma multinacional, tal qual realizado por Boehe (2005), embora as estratégias de atuação no exterior sejam diferentes.

O estudo das estratégias de integração local e adaptabilidade local e sua influência na transmissão de conhecimentos em multinacionais tem sido alvo de diversos autores, como Oliveira Junior (2007), Rocha e Terra (2008), Rocha (2009) e Borini *et al.* (2009), entre outros. Rocha e Terra (2008), em pesquisa sobre subsidiárias de multinacionais no Brasil, observaram que quanto maior o grau de integração global da empresa, maior será a transferência de conhecimento.

Por outro lado, ainda segundo Rocha e Terra (2008), multinacionais que possuem a estratégia de alta adaptabilidade local – e, portanto, maior independência das subsidiárias –, tendem a trocar menos conhecimento. Isso porque a autonomia da subsidiária permite que ela

mesma gere novos conhecimentos, adaptados à sua realidade, e os aplique localmente. Contudo, é possível que tal conhecimento desenvolvido possa ser transferido para um país ou mercado semelhante.

Assim, constata-se que uma estratégia de atuação focada mais em integração global ou em adaptabilidade local atuaria na transferência de conhecimento interorganizacional. Além disso, o grau de importância da subsidiária para a matriz e seu papel na estratégia global da multinacional também cumprem função essencial na transferência de conhecimento, impactando na quantidade e na qualidade do conhecimento trocado, bem como na direção deste fluxo, ou seja, tradicional (matriz-subsidiária) ou reverso (subsidiária-matriz).

A questão dos papéis da subsidiária é destacada por Chini (2004), entre outros. O Quadro 03 apresenta uma síntese de diferentes papéis das subsidiárias, a partir do trabalho original de Birkinshaw e Morrison (1995), referência para inúmeros outros estudos na área e cuja nomenclatura é utilizada neste trabalho, tendo sido essa a nomenclatura de papéis de subsidiárias utilizada nesta pesquisa.

Quadro 03: Papel das subsidiárias – síntese

Autores	Papel da subsidiária		
	Implementadora local	Contribuidora especializada	Mandato mundial
Birkinshaw e Morrison (1995)			
White e Pointer (1984)	Miniatura da matriz	Manufatura racionalizada/ especialista em produtos	Comandante global
D’Cruz (1986)	Filial da matriz	Globalmente racionalizada	Comandantes de produtos mundiais
Bartlett e Ghoshal (1986)	Implementadora	Contribuidora	Líder estratégica
Jarillo e Martinez (1990)	Autônoma	Receptiva	Ativa
Gupta e Govindarajan (1991)	Inovadora local e executora	Inovadora global	Integrada
Roth e Morrisson (1992)	--	Globalmente racionalizada	Comando global

Fonte: Adaptado de Birkinshaw e Morrison (1995, p. 733).

Como mencionado por Oliveira Junior (2007), as subsidiárias implementadoras locais tem seu escopo geográfico limitado a um único país, assim como escopo reduzido de produtos e serviços. A função da subsidiária se restringe a produzir e vender, com algumas adaptações, recebendo instruções e conhecimento da matriz, contribuindo assim muito pouco com o seu próprio conhecimento. O mesmo é destacado por Chini (2004), quando afirma que nesse tipo

de subsidiária, a troca de conhecimentos com a matriz é bastante reduzida. O conhecimento é idiossincrático e específico ao país de atuação e, dependendo da importância do país ser baixa para a estratégia global da corporação, sua função é de mera executora, com foco em economias de escala.

Por outro lado, as subsidiárias contribuidoras especializadas são consideradas, segundo Oliveira Júnior (2007), especialistas em algumas funções ou atividades, sendo razoavelmente dependentes da matriz e executando estratégias e decisões provenientes da estratégia global na multinacional. Tal tipo de subsidiária recebe conhecimento da matriz e contribui com conhecimento especializado, inclusive para outras subsidiárias, especialmente sobre seu mercado de atuação ou em atividades específicas. Por último, subsidiárias com mandatos mundiais são aquelas com maior importância estratégica e que, junto com a matriz, desenvolvem e implementam estratégias. Segundo Chini (2004), nesse tipo de subsidiária o fluxo de conhecimento é constante, tanto na relação matriz-subsidiária quanto subsidiária-subsidiária, sendo esta um forte “nó” da rede mundial da multinacional, responsável por criar conhecimento para toda a rede. Tal aspecto é relatado por Lyles e Salk (1996), que observa que quanto mais relacionada está a subsidiária com a matriz, maiores as oportunidades de ganho para si e para a matriz e maiores as trocas de conhecimento.

Por fim, pode-se depreender que quanto mais alta a integração global, maior seria a transferência de conhecimento entre a matriz e suas subsidiárias. Por outro lado, quanto maior o grau de independência da subsidiária, menor tende a ser a transferência de conhecimento na multinacional. A segunda discussão é de que a transferência de conhecimento entre a matriz e suas subsidiárias é dependente do grau de importância atribuído às subsidiárias pela matriz no que tange à estratégia global da multinacional, bem como do país em que a subsidiária está localizada. Conseqüentemente, a transferência de conhecimento na relação matriz-subsidiária seria dependente do papel desempenhado pelas subsidiárias na estratégia global da multinacional. Esses são pontos que levam ao estabelecimento das seguintes proposições:

Proposição 02: A atuação internacional da empresa influencia a transferência de conhecimento.

Proposição 2.1: O grau de integração global está positivamente relacionado com a transferência de conhecimento em empresas multinacionais.

Proposição 2.2: A necessidade de adaptação local está negativamente relacionada com a transferência de conhecimento em empresas multinacionais.

Proposição 2.3: Os diferentes papéis desempenhados pelas subsidiárias (implementadora local, contribuidora especializada e mandato mundial) influenciam a transferência de conhecimento em empresas multinacionais.

2.3 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Esta seção apresenta as contribuições acerca do conhecimento organizacional, entendido como um recurso estratégico para as empresas. São discutidas as diferentes classificações de conhecimento bem como a diferenciação entre conhecimento tácito e explícito, necessários para o entendimento do processo de transferência de conhecimento em empresas multinacionais.

2.2.3 Conhecimento: conceitos, classificação e criação de novos produtos e processos

Para que a empresa possa inovar e se diferenciar frente às demais empresas do mercado, os investimentos em conhecimento organizacional se mostram necessários. A busca por novos conceitos, ideias e ferramentas, ou mesmo o investimento na estrutura existente, permite o estabelecimento de uma postura inovadora, capaz de agregar valor a produtos e serviços.

Como mencionado na introdução, assume-se nesta pesquisa que para que a inovação possa ocorrer, independente do porte ou setor de atuação da empresa, a consideração do conhecimento enquanto recurso importante na dimensão estratégica se faz necessária, de modo que gerar, transferir e absorver conhecimento sejam práticas corriqueiras na organização.

Diversos autores consideram o conhecimento organizacional como um dos mais importantes recursos da empresa (BARNEY, 1991, PETERAF, 1993, CASSELMAN e

SANSOM, 1997, GRAY, 2006). Embora a importância seja ressaltada no campo teórico, no campo empírico várias questões ainda necessitam ser mais bem discutidas ou operacionalizadas, fazendo com que o tema ‘conhecimento’ necessite de maiores desdobramentos.

Easterby-Smith *et al.* (2008) percebem o conhecimento organizacional para a empresa como muito importante para o sucesso competitivo. Isso porque empresas que sabem mais sobre seus consumidores, competidores, fornecedores e sobre si mesmas são capazes de desenvolver maiores vantagens competitivas. Além disso, o estudo sobre o conhecimento têm se mostrado uma abordagem recorrente, pela importância atribuída aos conhecimentos tácitos e explícitos para a criação de novos produtos e processos.

Assim, recorrendo à ideia de Madhok (1996) em focar as capacidades organizacionais da empresa, além de uma visão de custos, o conhecimento pode se transformar em um recurso importante. Este conhecimento está com os indivíduos, nas rotinas organizacionais e na tecnologia, interligado em processos específicos e dinâmicos da empresa. No entanto, o conhecimento por si só pode não representar competitividade. Ele precisa estar ligado à capacidade absorptiva (CA), ou seja, com a capacidade da empresa em absorver conhecimento e transformá-lo em ativos, como destaca o trabalho de Oliveira Júnior *et al.* (2009). Com isso, tanto o emissor como o recipiente do conhecimento (como duas empresas ou dois indivíduos), necessitam estar no mesmo nível de conhecimento e possuírem as mesmas capacidades para transferi-lo (CHINI, 2004).

Embora exista uma série de conceitos e definições sobre conhecimento, adotou-se, nesta tese, a definição de conhecimento como sendo a “habilidade ou *expertise* prática acumulada que permite a alguém realizar algo de forma mais fácil e eficiente” (KOGUT e ZANDER, 1992, p. 386, numa tradução livre⁴).

Nonaka (1994) realiza uma distinção entre os dois tipos de conhecimento organizacional existente, o que é fundamental para a análise da criação, gestão e transferência deste recurso: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito (Nonaka realiza esta distinção a partir do trabalho de Polanyi⁵). O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto, está contido nas falas e narrativas, nas ideias e conceitos. Já o conhecimento

⁴ Do original: “*accumulated practical skill or expertise that allows one to do something smoothly and efficiently*”.

⁵ POLANYI, M. *The Tacit Dimension*. London: Routledge, 1966.

explícito refere-se ao conhecimento que é passível de ser transmitido em linguagem formal e sistemática (como por meio da escrita), sendo, portanto, mais fácil de ser transferido e acumulado, entre pessoas e entre empresas. Ainda para Nonaka (1994, p. 17), “o conhecimento só é criado por indivíduos. A organização apoia os indivíduos criativos ou lhes proporciona contextos para a criação de conhecimento”. A criação do conhecimento organizacional, segundo o autor, deve ser entendida como um processo que amplia, na organização, o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da mesma.

Becerra *et al.* (2008) observam que a distinção entre conhecimento tácito e explícito é amplamente divulgada na literatura sobre gestão do conhecimento. O conhecimento tácito é frequentemente visto como uma importante base para o estabelecimento da vantagem competitiva sob o ponto de vista da RBV, como será mais bem explicado adiante. Tal tipo de conhecimento está associado à cultura e à filosofia de negócios, propiciando comportamentos, ações e estratégias que são de difícil imitação ou troca e cuja aprendizagem é facilitada pelo estabelecimento de alianças ou outro sistema de colaboração.

O conhecimento tácito, contudo, é mais difícil de ser transferido entre empresas, haja vista que não está registrado, codificado, mas reside na mente dos indivíduos, nas localidades e nas próprias empresas (NONAKA, 1994; NONAKA e TAKEUCHI, 1997). É justamente nesse ponto que reside sua vantagem para as organizações. Se este conhecimento estivesse totalmente codificado, seria facilmente transferido de uma organização a outra, com reduzidos custos de transação.

Especialmente na transferência de conhecimento em empresas multinacionais, tal distinção é relevante. Minbaeva *et al.* (2003) e Rocha e Terra (2008), argumentam que nessas organizações a transferência de conhecimentos tácitos é menos intensa, tendo em vista os custos e as distâncias que impossibilitam uma maior interação entre os indivíduos. Nesse sentido, o tipo de conhecimento que está sendo transferido (tácito ou explícito) pode requerer rotinas e mecanismos diferenciados, de modo que a distinção entre as duas classificações para o conhecimento torna-se um ponto importante a ser pesquisado. Assim, poderia observar-se como a natureza do conhecimento (tácito ou explícito) a ser transferido em empresas multinacionais influencia o processo de transferência do mesmo.

O conhecimento, especialmente o tácito – que reside na mente dos indivíduos ou na organização – como observam Daft e Weick (2005), é único e específico a cada empresa.

Uma série de fatores, como a localidade em que está inserida, o tempo de existência, a estrutura organizacional, a diversidade de pessoal, entre outros fatores, levam a uma composição única de dados e informações, que fazem com que a trajetória da empresa influencie suas escolhas estratégicas futuras. Tais mecanismos, na interação entre indivíduos, ou mesmo de forma individual, transformam-se em conhecimento.

Como mencionado, a RBV pode contribuir sobremaneira para essa questão. Isso porque as condições únicas que levam à criação de conhecimentos específicos podem ser analisadas sob o prisma da ambiguidade causal, da dependência da trajetória e de outros mecanismos que visualizam o conhecimento, em especial o tácito, como gerador de vantagem competitiva. Sobre isso, ver Peteraf (1993) e Barney e Hesterly (2004). A partir daí, inovações podem ser criadas, novos arranjos interorganizacionais podem ser estabelecidos, novas decisões e estratégias podem ser formuladas.

Dessa maneira, identificar, desenvolver e transformar conhecimentos valiosos em produtos e serviços tornam-se questões estratégicas para a empresa (COHEN e LEVINTHAL, 1990; ZAHRA e GEORGE, 2002). A visualização do conhecimento como recurso, sob a ótica da Visão Baseada em Recursos – RBV, é um primeiro passo, pois tal teoria passa a direcionar a atenção para o interior da empresa e os recursos que possui, buscando transformá-los em vantagens.

É importante destacar, contudo, que o conhecimento por si só não é suficiente. Ou seja, não basta a firma possuir conhecimento. O conhecimento precisa se transformar em novos produtos, processos e configurações organizacionais, que por vezes podem se tornar inovações, destinadas a diferenciar a empresa de seus concorrentes diretos e indiretos.

Tidd *et al.* (2003) aborda a inovação como sinônimo de mudança, principalmente ao se abordar a inovação tecnológica. Nesse sentido, as inovações podem ocorrer tanto em termos de produto/serviços – o que a organização pode oferecer – como nos seus circuitos de criação e distribuição – mudanças no processo. Não só pode se lançar algo novo no mercado (o que não havia sido feito antes), como o modo de se fazer ou de se organizarem os recursos pode ser novo. Ainda para os autores, a inovação apresenta diferentes graus em termos de novidade: a inovação pode ser incremental, ou seja, as pequenas mudanças realizadas no dia a dia; ou pode ser radical, alterando o mercado, a forma como se pensa e se age em sociedade. Além disso, a inovação necessita ser percebida, tanto pelo mercado como pelos competidores. Em suma, inovar é gerar mudança.

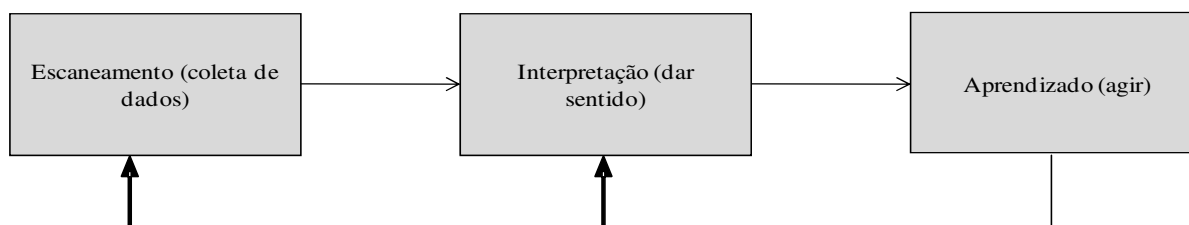
Não cumpre aqui realizar uma discussão aprofundada sobre diferentes conceitos de inovação. Apenas, destacar a questão da relação existente entre conhecimento organizacional e sua aplicação prática, ou seja, a transformação de conhecimento em tecnologia, processos e produtos, que podem, ou não, representar uma inovação (caso haja a aceitação por parte do mercado).

2.2.3.1 A criação de novos produtos e processos e o papel dos clientes

Em muitos casos, o processo de acesso à novos conhecimentos e à criação de novos produtos e processos passa a ocorrer não só internamente à firma, por meio de laboratórios de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) ou investimentos em ciência e tecnologia, mas por meio da interação com clientes, fornecedores e até mesmo concorrentes. As especificidades do negócio e a interação com o mercado podem levar a uma profusão de *insights* úteis ao desenvolvimento de novos produtos e processos.

Assim, no processo de criação de novos produtos, a informação obtida a partir do ambiente (*environment scanning*) pode ter um papel relevante. Isso porque ela pode ser uma fonte complementar de dados e informações existentes no interior da firma. Daft e Weick (1984) apresentam um modelo de análise calcado no escaneamento (do ambiente), na interpretação e na aprendizagem resultante desse processo. A Figura 03 a seguir apresenta o modelo dos autores:

Figura 03: Monitoração do ambiente, ambiente e aprendizagem



Fonte: Adaptado de Daft e Weick (1984).

Na visão de Daft e Weick (1984), as próprias organizações são entendidas como sistemas de interpretação (como elas leem o mundo). Esse processo é determinado tanto pelas

crenças dos gestores sobre o ambiente em que se situam quanto pelo grau de inserção das empresas no ambiente. A forma como os gestores interpretam o ambiente (e, conseqüente, o modo como a organização interpreta) leva ao estabelecimento de diferentes estratégias e tomadas de ação. Ainda, a aprendizagem advinda desse processo pode ter papel importante sobre o conhecimento que a firma adquire e acumula, habilitando a mesma à geração de inovações mais ou menos adaptadas ao seu negócio e ao negócio dos seus clientes.

Grande parte da informação sobre concorrentes é obtida através de meios informais, como a consulta junto aos trabalhadores, fornecedores e clientes, em publicações e conferências da indústria ou mesmo pela internet, entre outros. Os meios formais para a obtenção de informação sobre os concorrentes são conhecidos como *competitive intelligence* (WHEELLEN e HUNGER, 2008), que podem contar com departamentos e pessoal especializado para essa atividade.

Na *competitive intelligence* (ou análise competitiva), segundo Hitt *et al.* (2008), a análise dos concorrentes se concentra em cada companhia com a qual a empresa compete diretamente. Para que haja uma análise eficaz dos concorrentes, segundo os autores, é necessário que haja uma coleta eficaz de dados e informações que permitam à empresa entender as intenções dos concorrentes. Dados e informações ajudam a formar a inteligência competitiva. Para Hitt *et al.* (2008, p. 58) “a inteligência competitiva é o conjunto de dados e informações que a empresa coleta para entender e prever melhor os objetivos, estratégias, premissas e capacitações dos concorrentes”.

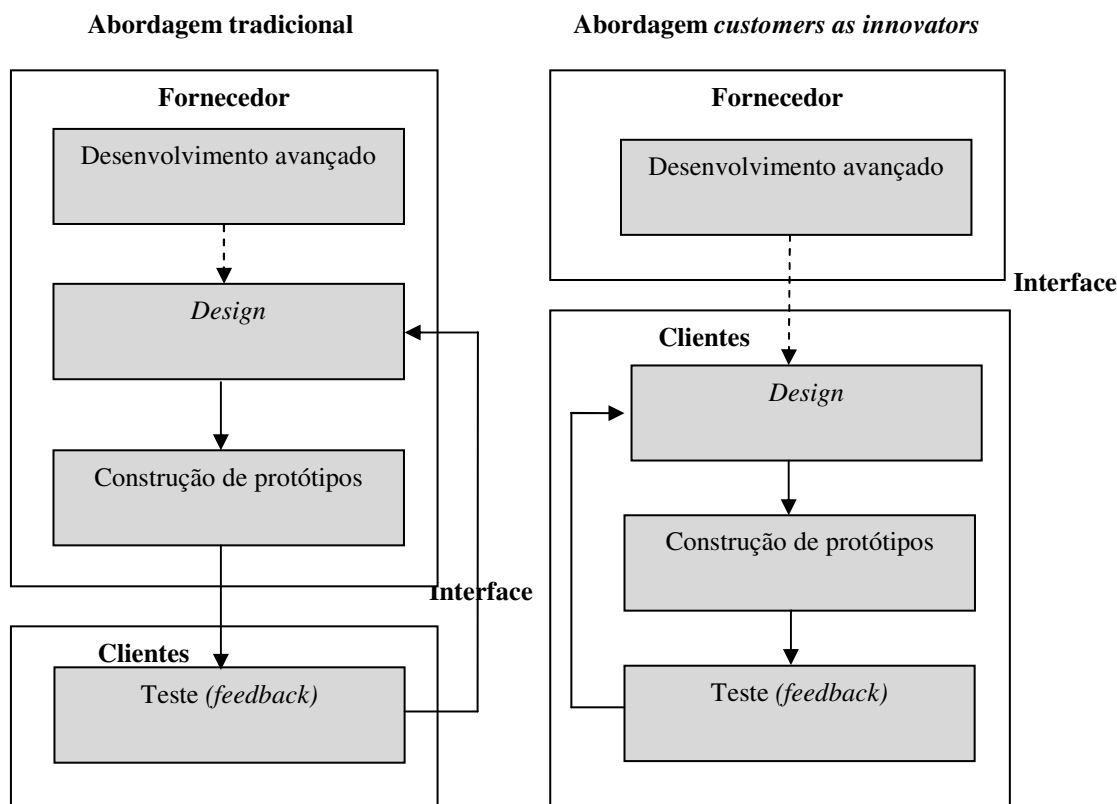
No entanto, nos últimos anos, em parte devido à maior concorrência no mercado e em outro pelo aumento do poder de escolha e de informação disponível, o cliente tornou-se uma fonte importante de informações (THOMKE e HIPPEL, 2002). Mesmo a literatura sobre *marketing* parece apontar para a existência de práticas em que o cliente cada vez mais é convidado a dar opiniões e informações, como os *focus group*, os estudos de caso, os conselhos de cliente, as grandes *surveys* que buscam medir a percepção e o comportamento de compra (COOPER, 2001; MALHOTRA, 2006). Contudo, quando a obtenção de informações passa a ocorrer por meio de clientes, parece não haver uma nomenclatura específica. Assim, optou-se pela utilização do termo *customer intelligence*.

Novas abordagens como a de *customers-as-innovators* (ou clientes como inovadores, em uma tradução livre), desenvolvida por Thomke e Hippel (2002), conferem aos clientes um papel maior também na criação de novos produtos. De acordo com este modelo os

fornecedores podem dotar os clientes com ferramentas ou mecanismos para que esses mesmos desenvolvam e desenhem aplicações específicas de produtos para suas necessidades. Segundo os autores, há uma redução nas interações cliente-fornecedor baseada em tentativa e erros, além de que os clientes passam a se beneficiar mais rapidamente de um produto adaptado às suas necessidades.

As interações podem envolver reuniões periódicas, comitês de clientes, grupos focais com os principais clientes (os *lead users*), pesquisas de satisfação e de opinião junto aos consumidores da marca, pesquisas via internet ou mesmo estratégias em que executivos da empresa fornecedora vão até as residências ou estabelecimentos de seus principais clientes. Podem ser estratégias mais ou menos formalizadas. A Figura 04 apresenta o modelo de Thomke e Hippel (2002) sobre criação de produtos com participação dos clientes:

Figura 04: Criação de produtos por meio de clientes



Fonte: Adaptado Thomke e Hippel (2002, p. 76).

Como pode ser visualizado na Figura 04, o modelo de Thomke e Hippel (2002) proporciona aos clientes uma maior participação no processo de criação de novos produtos e serviços. Como fornecedor entende-se a empresa vendedora ou fabricante.

Logicamente, a interação por meio da interface fornecedor-cliente necessita ser constante. Isso possibilita que haja uma melhor comunicação e fluxo de ideias entre as diferentes partes, melhorando o processo de criação de novos produtos, sobretudo em um momento em que novas tecnologias criadas rompem paradigmas e desafiam a forma como se produz, se cria, se vende e se consome (KELLEY e LITTMANN, 2001). Ao conferir aos clientes o papel do desenvolvimento ou de adaptações de um produto, os gestores podem desenvolver os produtos melhor do que qualquer outra empresa (LOKSHIN *et al.*, 2009).

O envolvimento dos maiores ou principais clientes, os *lead users*, gera uma melhor percepção das suas necessidades por parte das corporações e também uma maior aceitação dos produtos pelo mercado, o que tende a ser mais eficaz uma vez que os próprios clientes também participam no processo de desenvolvimento desses produtos, como destacado no trabalho de Lokshin *et al.* (2009). Além disso, como observam os autores, o processo de maior relacionamento com clientes na fase desenvolvimento permite redução nos riscos de P&D, ou seja, de se desenvolver algo que o mercado não deseja.

Assim sendo, o conhecimento e a *expertise* do mercado podem ser úteis ao processo inovativo das empresas, em especial nas multinacionais. Aproveitar o conhecimento local (dos países em que atuam) e transferi-lo para as diferentes unidades da multinacional, tal como apregoado por Kogut e Zander (1993), pode se tornar uma importante fonte de vantagem competitiva, sendo esta uma das razões da formação de uma multinacional.

Dadas as contribuições anteriores, argumenta-se que o conhecimento, vindo de dentro ou de fora da organização, é visto como uma das bases para o processo de geração de mudanças (incrementais ou radicais) e, conseqüentemente, para a criação de vantagens competitivas superiores às dos concorrentes. No caso de empresas multinacionais, em que a inovação passa a ser constantemente buscada (KOGUT e ZANDER, 1993; KOTABE *et al.*, 2007; BORINI *et al.* 2009), o valor do conhecimento organizacional passa a ser alto, de modo a influir nos processos e na busca por sua transferência em unidades da empresa.

Em suma, seria possível supor que empresas multinacionais que buscam a geração de novos produtos e processos tendem a proporcionar melhores meios e recursos para a transferência de conhecimento em suas unidades, bem como possuem rotinas e meios desenvolvidos para tal fim. Uma vez entendido que a criação de novidades necessita de conhecimento para seu desenvolvimento, parece haver certa lógica em tal prognóstico. A relação entre a transferência de conhecimento e a criação de novos produtos e processos em

multinacionais ainda encontra-se em discussão na literatura, de modo que sua comprovação empírica necessita ser considerada. Assim, tem-se a seguinte proposição:

Proposição 03: A criação de novos produtos e processos está positivamente relacionada com a transferência de conhecimento em empresas multinacionais.

Por último, como visto no início do capítulo sobre conhecimento organizacional, a possibilidade de transferência de conhecimento, quer seja entre empresas, quer seja entre indivíduos, está ligada à capacidade absorptiva (CA), independente de este conhecimento ser tácito ou explícito. Assim, a seção seguinte aprofunda o tema da capacidade absorptiva, uma vez que este exerce importante papel na transferência de conhecimento em multinacionais, como pode ser observado em trabalhos de Lyles e Salk (1996), Riege (2007), e Escribano *et al.* (2009).

2.2.1 Capacidade absorptiva de conhecimento e sua aplicação às multinacionais

Como mencionado nas seções anteriores, o conhecimento organizacional tem se constituído em uma grande vantagem competitiva para as organizações. No entanto, o conhecimento por si só é incapaz de proporcionar à firma um desempenho que possa gerar um retorno acima da média. Ele necessita ser compartilhado, em um processo dinâmico, para entre outros resultados, gerar inovação (HITT *et al.*, 2008; MOUSTAGHFIR, 2008).

Neste contexto, o conceito de capacidade absorptiva, originado dos estudos econômicos, tem sido difundido, nos últimos anos, no campo da gestão, em temas diversos, como ressaltam Nieto e Quevedo (2005). O mesmo vem sendo aplicado a inúmeras outras questões de pesquisa, como internacionalização das firmas (ZHU *et al.*, 2007), empreendedorismo (GRAY, 2006), colaboração entre firmas (MUSCIO, 2007); relacionamentos entre matrizes e filiais (SONG e SHIN, 2008) entre outros. Tanto a gestão de conhecimento quanto a capacidade absorptiva parecem se constituir em panacéias organizacionais, ou seja, a solução para todos os problemas empresariais.

No que se refere ao estudo de empresas multinacionais e transferência de conhecimento, tema desta tese, a utilização do conceito também tem se mostrado emergente,

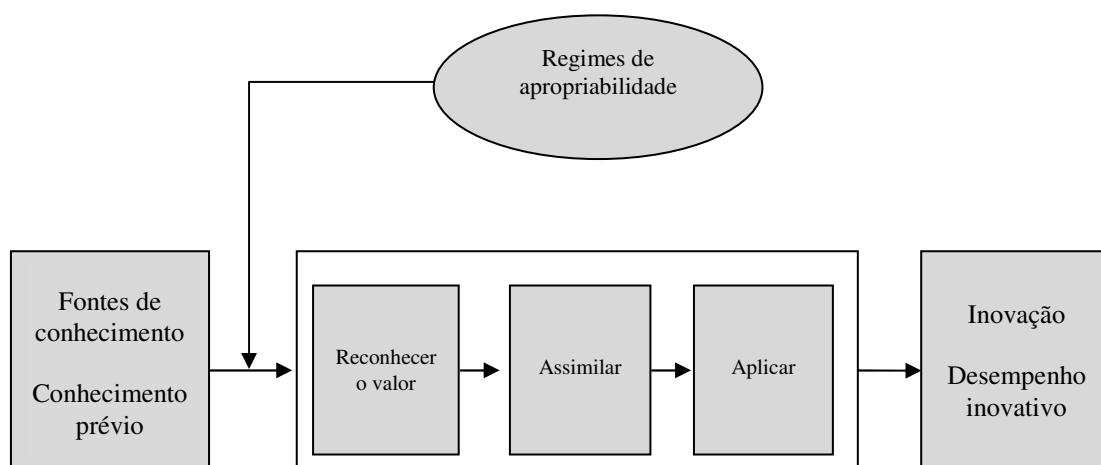
uma vez que a capacidade em absorver conhecimento do emissor (matriz ou filial) se faz necessária, como destaca Chini (2004), haja vista a necessidade de se ampliar a geração de novos produtos, por exemplo.

A capacidade absorptiva (ou *absorptive capacity*, em inglês), se refere à capacidade da empresa em reconhecer o valor do conhecimento novo e externo, assimilá-lo e aplicá-lo de modo comercial (COHEN e LEVINTHAL, 1990). O artigo dos referidos autores é uma obra seminal no contexto de capacidade absorptiva e vem sendo utilizado para explicar a capacidade da empresa em transformar conhecimento em inovação e, conseqüentemente, em vantagem competitiva.

Para que a empresa possa reconhecer o valor do conhecimento (ou mesmo da informação) e transformá-lo em resultado, inúmeros requisitos são necessários. McCann e Folta (2008), analisando o trabalho de Cohen e Levinthal (1990), observam que empresas que contam com uma boa base de conhecimentos, aliada a consideráveis investimentos em P&D, têm uma maior capacidade absorptiva em relação aos seus concorrentes.

Ainda nesse sentido, empresas com alta capacidade absorptiva teriam maiores condições de se beneficiar de conhecimentos disponíveis em uma empresa multinacional em rede, com unidades com diferentes competências e localizadas em diferentes regiões do mundo, como observa Chini (2004). A Figura 05 apresenta o modelo baseado em Cohen e Levinthal (1990).

Figura 05: Modelo de capacidade absorptiva



Fonte: Baseado em Cohen e Levinthal (1990).

O nível de conhecimento existente na empresa e os investimentos em P&D, como apresentado por Cohen e Levinthal (1990), são condições necessárias, mas não suficientes para que a capacidade absorptiva ocorra.

O trabalho de Zahra e George (2002) traz uma contribuição no sentido de identificar, na literatura, quais os fatores que impactam na capacidade absorptiva. Os autores ainda extrapolam a visão original de Cohen e Levinthal (1990), para quem o processo teria três etapas (reconhecer o valor, assimilar e aplicar). Ademais, os autores, como recomendação, sugerem ampliar os fatores mencionados por Cohen e Levinthal (1990), de modo a se definirem modos de mensuração do desempenho da capacidade absorptiva e a realização de verificações empíricas do modelo.

Na verdade, como será mencionado posteriormente, as condições que influenciam o desempenho da capacidade absorptiva da firma, de modo geral, ainda não estão completamente desenvolvidas, havendo vários trabalhos que analisam tais fatores de forma isolada, não trabalhando seu conjunto, com abordagens diferentes (alguns focam em aspectos como recursos humanos, outros aspectos tecnológicos e assim sucessivamente), como destacam Nieto e Quevedo (2005) e Jansen *et al.* (2005).

Nesse sentido, diversos modelos de capacidade absorptiva foram propostos, com diferentes enfoques. Dentre os mais recorrentes destaca-se o modelo de Minbaeva *et al.* (2003), focado na gestão de recursos humanos. Para os autores, os recursos humanos e os processos de comunicação são fatores que influenciam a capacidade absorptiva da firma e, conseqüentemente, a transferência de conhecimentos. Contudo, essa é apenas mais uma discussão e essas são algumas das variáveis possíveis de serem elencadas no processo.

No Brasil, a discussão sobre capacidade absorptiva tem recebido grande atenção nos últimos anos, com estudos em diferentes áreas da organização e com diferentes enfoques. Exemplos são os trabalhos de De Negri (2006), que analisou como as variáveis relacionadas à mão de obra impactam na capacidade absorptiva da firma, utilizando dados secundários referentes à inovação em empresas brasileiras; e de Andrade (2009), que analisou o efeito da capacidade absorptiva em cadeias de suprimento. Cada autor pesquisado utilizou as variáveis relacionadas à capacidade absorptiva que foram úteis ao seu trabalho, inclusive com recortes metodológicos diferentes. Não parece haver um ordenamento, agrupamento ou uma sequência na organização dos componentes de CA utilizados pelos diversos autores em seus modelos teóricos, o que torna a compreensão, por vezes, difícil.

Nesta tese, apresentam-se alguns dos diversos mecanismos que se relacionam à capacidade absorptiva da firma, utilizando diferentes modelos e autores. Assumindo como pressuposto que a transferência de conhecimento entre as unidades da multinacional é um processo – que segue uma sequência de etapas – também o fluxo de conhecimento na firma (matriz ou filial) se daria de modo sequencial, ou seja, de um ponto A a um ponto B, tal qual observado no trabalho de Cohen e Levinthal (1990), em que a capacidade absorptiva tem um comportamento de causa e efeito. Sendo assim, dividiram-se os diversos componentes da capacidade absorptiva em três categorias: mecanismos antecedentes, moderadores e consequentes. Esses componentes (ou mecanismos) foram relevantes e utilizados na pesquisa, sendo alocados na dimensão tecnológica da transferência de conhecimento em multinacionais.

2.2.1.1 Antecedentes da capacidade absorptiva

Como já observado no modelo de Cohen e Levinthal (1990), um dos primeiros itens que compõe a capacidade absorptiva são as *fontes de conhecimento* e o *conhecimento prévio*. Como ressaltado anteriormente, empresas que possuem uma *base de conhecimento*, na forma de investimentos em P&D, recursos humanos com um bom nível de conhecimento (com alta escolaridade, diversidade e experiência) facilitarão o processo e permitirão ampliar a geração de inovações. Esse aspecto é ressaltado no trabalho de De Negri (2006), em que variáveis relacionadas à qualidade da mão de obra e nível educacional exercem importante efeito sobre a capacidade absorptiva das empresas. Assim, uma empresa receptora de conhecimento precisa possuir o mesmo nível de conhecimento existente na empresa emissora, caso contrário podem ocorrer problemas na comunicação e falta de entendimento.

Outro elemento antecedente à capacidade absorptiva é a *experiência da firma*. Para os autores como Zhara e George (2002), firmas buscam conhecimento em áreas em que tiveram sucesso no passado, e que vem apresentando bons resultados. Além disso, a experiência é o resultado do escaneamento do ambiente, como destacado por Daft e Weick (1984), do *benchmarking*, de interação com clientes e de interação com outras firmas. Além disso, para Fósfori e Tribó (2008), a experiência com pesquisa e a busca de conhecimento permitem à empresa aprender e desenvolver ainda mais as atividades de inovação. A experiência, para os

autores, afeta tanto o lócus de pesquisa quanto a habilidade de identificar e assimilar novo conhecimento.

Nesta tese, a noção de experiência foi considerada a partir do momento em que se questionou às multinacionais se o tempo de atuação internacional possui uma relação positiva com a transferência de conhecimento. Assim, o tempo de internacionalização, a idade das filiais, o número de países com unidades e a existência de atividades de P&D contribuem para que mais conhecimento seja buscado, internalizado e transferido para outras unidades.

Outros antecedentes identificados na literatura foram a *cooperação em P&D* e a *contratação de P&D*, destacados por Fósfuri e Tribó (2008). A firma pode cooperar para a realização de P&D tanto por meio da interação com universidades e centros de pesquisa quanto através de relações com outras empresas, realizando pesquisa colaborativa (consórcios de pesquisa), licenciamentos e aquisições movidas pela busca de conhecimento. De Negri (2006) aborda a questão de gastos em P&D (% sobre as vendas) e investimentos contínuos de P&D. Assim, quanto maior a interação com ambiente externo especializado, maior a experiência e melhor ela tende a lidar com a informação que vem de fora.

Os *Activation triggers* (ou gatilhos de ativação, em uma tradução livre), são, segundo Zahra e George (2002), eventos – internos ou externos– que estimulam ou impelem a empresa a responder a estímulos específicos. Como observa Andrade (2009), os eventos podem estar na forma de crises organizacionais internas, como quedas no desempenho ou eventos que redefinem a estratégia. Assim sendo, essas crises podem intensificar os esforços da organização em buscar e aprender novas habilidades e desenvolver novos conhecimentos que aumentam a capacidade absorptiva. No caso de eventos externos, podem ser crises econômicas, inovações radicais ou mudanças nos padrões de consumo, que forçam novos aprendizados.

Fósfuri e Tribó (2008) analisaram, ainda, mais de duas mil empresas espanholas, que realizam algum tipo de inovação, de vários setores industriais. A contribuição importante dos autores é de que é necessário investigar os antecedentes da capacidade absorptiva, e não apenas seus resultados. Assim, para os autores, os *activation triggers* são importantes mecanismos que possibilitam às empresas absorverem conhecimento, a partir do aprendizado oriundo de certos acontecimentos.

2.2.1.2 Moderadores da capacidade absorptiva

Além de mecanismos antecedentes à capacidade absorptiva, outros mecanismos estão diretamente ligados ao interior da firma e agem como auxiliares, realizando uma ligação entre o escaneamento do ambiente e o lançamento de inovações.

Em primeiro lugar, destacam-se os *Gatekeepers* (ou guardiões) destacados por Cohen e Levinthal (1990, p. 132), para quem “um *gatekeeper* monitora o ambiente e traduz a informação técnica para uma forma mais “compreensível” para o grupo de pesquisa”. Assim, para os autores, esse indivíduo seria o profissional responsável pela análise de informações externas, provenientes do mercado ou de outras empresas, e com experiência suficiente para reconhecer o valor de tais informações. Podem ser cientistas, vendedores ou executivos com visão de mercado e, portanto, necessários para o reconhecimento de informações e conhecimentos valiosos à empresa.

Contudo, para que o conhecimento possa ter valor e ser utilizado pela empresa, ele necessita ser compartilhado entre os membros da organização, de modo a promover entendimento e compreensão mútuos. Os *mecanismos de integração social* facilitariam o compartilhamento de conhecimento na organização, como destacado por Fósfori e Tribó (2008). As redes e relações sociais e o ambiente informal podem ser importantes meios para a troca de conhecimento nas empresas, como destacado em Kelley e Littmann (2001) e Ahmadjian (2008). Certas estruturas organizacionais, espaços e políticas formais podem ampliar a troca de conhecimentos, de modo que tais mecanismos estariam positivamente relacionados à capacidade absorptiva.

Chen *et al.* (2008) destacam o papel dos indivíduos para a capacidade absorptiva das empresas, destacando o papel do conhecimento em seu desempenho. Assim, nota-se que certas estruturas organizacionais, espaços e políticas formais que envolvem indivíduos podem ampliar a troca de conhecimentos, de modo que tais mecanismos estão positivamente relacionados à capacidade absorptiva.

Outro fator relacionado à CA são os *regimes de apropriação*. Na visão de Zahra e George (2002), os regimes de apropriação são os moderadores da relação entre a CA e os resultados da manutenção da vantagem competitiva. Em suma, esse conceito se refere à apropriação do conhecimento tanto de ambiente externo (fornecedores, concorrentes ou

clientes, por exemplo), como de mecanismos internos à empresa. Especialmente em países e mercados caracterizados pela baixa eficácia da propriedade intelectual – como a China– as empresas podem falhar em se apropriar dos resultados de suas inovações. Nesses casos, pode haver baixos retornos do conhecimento absorvido. O ideal seria a existência de mercados com alta proteção ao conhecimento, como em forma de patentes, para que os retornos dos investimentos em conhecimentos possam ser maiores, o que nem sempre ocorre.

2.2.1.3 Consequentes da capacidade absorptiva

A capacidade absorptiva da firma, em sua versão clássica, refere-se à capacidade da firma em reconhecer o valor do conhecimento novo e externo, assimilá-lo e aplicá-lo de modo comercial. Sendo assim, o resultado da busca e do processamento do conhecimento externo deve gerar algo novo para a empresa e que seja reconhecido pelo mercado, uma inovação. Dessa forma, grande parte dos autores observa que a *inovação* (e o *desempenho inovativo*) sejam os principais *outputs* de uma firma com alta capacidade absorptiva (COHEN E LEVINTHAL, 1990; ZAHRA E GEORGE, 2002; DE NEGRI, 2006; TODOROVA E DURISIN, 2007; FÓSFURI E TRIBÓ, 2008).

Contudo, uma série de autores vem destacando outros resultados possíveis para a capacidade de absorção do conhecimento da firma. Por exemplo, Chen *et al.* (2008) dividiram os *outputs* em duas categorias: *grau de satisfação com o conhecimento* e os *resultados financeiros*. No primeiro aspecto, o grau de satisfação com o conhecimento inclui o grau de satisfação dos empregados com a melhoria do seu trabalho por meio da aquisição de conhecimento; a satisfação do empregado com o efetivo uso do conhecimento em seu departamento e a satisfação com a gestão do conhecimento em seu setor de trabalho, entre outros. Por outro lado, os resultados financeiros, segundo o autor, são as avaliações tradicionais dos resultados econômicos da empresa, que são frequentemente usados tanto por gestores quanto por pesquisadores.

Por seu turno, Zahra e George (2002) usam o termo *flexibilidade estratégica* como resultado esperado da capacidade absorptiva. Para os autores, firmas que possuem capacidade absorptiva elevada conseguem identificar e responder mais rapidamente a mudanças no

ambiente, principalmente em ambientes turbulentos. Além disso, a capacidade absorptiva permite à firma renovar sua base de conhecimento e as habilidades necessárias para competir em mercados pautados pela mudança, reconfigurando suas bases de recursos, mais rapidamente e a menores custos que seus concorrentes.

No caso das firmas multinacionais, Bucklei e Casson (1998) consideram que a flexibilidade é uma das estratégias mais importantes nas pesquisas sobre esse tópico. O foco na flexibilidade é uma resposta à racionalização e à reestruturação de negócios internacionais, que tem ocorrido desde o fim da “idade de ouro” do crescimento econômico do oeste americano. Multinacionais dinâmicas tendem a obter maior sucesso em ambientes voláteis do ambiente internacional de negócios. Assim, não basta criar novos produtos e processos, é preciso ser constante e que a empresa esteja sempre mudando sua base de recursos, sua estratégia e seu modo de atuação (assim como estar em busca de novos mercados).

Com base nas contribuições teóricas apresentadas, parte-se do pressuposto de que empresas com uma maior capacidade absorptiva possuem melhores condições de absorver conhecimento externo e, portanto, gerar novos produtos, serviços e processos. Contudo, uma série de fatores ou condições tornam as empresas únicas, como as limitações em termos de recursos ou base de conhecimentos, problemas de infraestrutura na empresa ou no país em que está situada, entre outros aspectos. Tais questões podem gerar diferentes resultados em termos de capacidade de absorção de conhecimento.

Por último, salienta-se que outros componentes da capacidade absorptiva poderiam ter sido destacados e incorporados ao modelo de análise de transferência de conhecimento em multinacionais discutidos nesta tese. Por exemplo, Todorova e Durisin (2007) discutem a questão das relações de poder, como analisado no trabalho de Andrade (2009) em cadeias de suprimentos, ou Easterby-Smith *et al.* (2008), que destacam questões como a aprendizagem organizacional. No entanto, buscaram-se aqueles componentes mais frequentes na análise da literatura sobre capacidade absorptiva e multinacionais, embora toda escolha possa sempre correr o risco de ser arbitrária e excluir elementos importantes, mas que podem vir a ser incluídos em futuras pesquisas.

2.2.1.4 Capacidade absorptiva em multinacionais

Como mencionado, de um modo geral as empresas não possuem o mesmo patamar de capacidade absorptiva (JANSEN *et al.*, 2005). Esse argumento provém da Visão da Firma baseada em Recursos - RBV, uma vez que nessa abordagem, os recursos estão distribuídos de forma heterogênea entre as empresas, de modo que sustentar essa heterogeneidade e explorá-la permitiria desenvolver vantagens competitivas. Fatores como tamanho da empresa, tempo de existência e formação dos gestores poderiam influenciar na capacidade de absorção de conhecimento, levando a diferentes desempenhos competitivos, mesmo em um ambiente semelhante a todas as empresas.

Além da ideia da RBV, um dos argumentos por trás do conceito de capacidade absorptiva, apresentado por Mariano Nieto e Quevedo (2005), é que as empresas possuem diferentes capacidades de inovar, justamente porque a capacidade de absorver conhecimento externo para isso é diferenciada. Mesmo a decisão de buscar conhecimento externo ou investir internamente nesse recurso é uma decisão complexa, como observam Chen e Yuan (2007).

Buscar conhecimentos e tecnologias externas à empresa faz com que haja dependência em relação a fornecedores de tecnologia e permite aos concorrentes facilidades no acesso a informações que deveriam ser sigilosas. Por outro lado, desenvolver internamente o conhecimento e a tecnologia para inovar demanda altos custos e exige uma estrutura mínima que muitas organizações não possuem. Tal decisão é semelhante à ideia da empresa em usar o mercado ou as estruturas internas, proposta por Coase (1937).

Existe uma diferença entre a capacidade de monitorar o ambiente e coletar informações e conhecimentos, de um lado, e a capacidade de explorar este conhecimento em favor da competitividade da empresa, por outro. A capacidade absorptiva realizada é uma função da *capability* de exploração e transformação da empresa. Reflete sua capacidade de utilizar o conhecimento absorvido, transformando-o em inovações e resultado competitivo.

Traçando um paralelo entre os conceitos de capacidade absorptiva potencial e realizada com as dimensões da capacidade absorptiva (aquisição, assimilação, transformação e exploração) referidas por Zahra e George (2002), pode-se verificar a existência de várias categorias de multinacionais, desde aquelas que possuem uma capacidade absorptiva extremamente limitada até aquelas que possuem essa capacidade altamente desenvolvida, pois realizam eficazmente os processos relacionados às quatro dimensões.

As relações dentro da rede da empresa multinacional oferecem um importante espaço para o compartilhamento de diferentes conhecimentos e vivências (GHOSHAL e BARTLETT,

1990; KOGUT e ZANDER, 1993), proporcionando aprendizado para os seus participantes, como aborda Tsai (2001) na análise de redes de empresas. A interação entre os seus membros não somente permite a troca de conhecimentos já existentes como também incentiva a geração de novos conhecimentos que modificam as organizações participantes (FOSS *et al.* 2010). Além disso, a capacidade absorptiva de cada empresa representa um importante fator influenciador do nível de aprendizagem e absorção de conhecimentos em empresas multinacionais.

Empresas com alta capacidade de absorver conhecimento teriam melhores recursos e competências para reconhecer o valor do conhecimento externo (como o que se localiza em uma matriz ou uma subsidiária), assimilá-lo e aplicá-lo de modo comercial. As estruturas existentes, como mão de obra qualificada, base de conhecimento e fontes de conhecimento, recursos de P&D, mecanismos de socialização e outros, descritos na literatura sobre capacidade absorptiva, poderiam ampliar o fluxo de conhecimento entre as unidades da multinacional, permitindo a geração de produtos e serviços inovadores.

Assim, tem-se a seguinte proposição:

Proposição 04: Um maior nível de capacidade absorptiva da empresa está positivamente relacionado à transferência de conhecimento em multinacionais.

A seção seguinte aborda a estratégia internacional e sua relação com a transferência de conhecimento.

2.3 ESTRATÉGIA INTERNACIONAL E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS

Esta seção pretende discutir diferentes modelos utilizados para a análise de transferência de conhecimento em multinacionais, dando destaque para uma abordagem própria mais ampla, que discute diferentes dimensões para esse processo.

2.3.1 Transferência de conhecimento: definindo conceitos

Ao se discutir a transferência de conhecimento em multinacionais, faz-se necessário, num primeiro momento, conceituar os diferentes tipos de conhecimentos existentes e o conceito adotado. Uma breve análise dos artigos relacionados ao tema mostra que em muitos casos o conceito de conhecimento não é mencionado, de modo que são apenas apontadas suas características. Ora, face há uma miríade de conceitos e definições existentes, apontar a definição de conhecimento parece tarefa necessária.

O Quadro 04 apresenta alguns conceitos de conhecimento observados na literatura de gestão internacional:

Quadro 04: Diferentes conceitos para “conhecimento”

Autor	Classificação	Conceito
Ambos e Ambos, <i>Journal of International Management, 2009</i>	Conhecimento	Conhecimento como habilidade prática acumulada ou conhecimento que permite fazer algo de forma harmoniosa e eficiente (citando Kogut e Zander, 1992, p. 386).
	Conhecimento organizacional	O conhecimento organizacional abrange as diferentes funções da empresa e toda a gama de processos gerenciais e operacionais, com a implicação de que o know-how é gerado em todas as atividades produtivas.
Wang et al, <i>Journal of Management, 2009</i>	Conhecimento	Conhecimento refere-se à evolução tecnológica e de gestão de know-how necessárias para subsidiárias estrangeiras de MNC's para operar e competir efetivamente.
Kogut e Zander, <i>Journal of International Business Studies, 2003</i>	Conhecimento	As empresas definem uma comunidade em que existe um corpo de conhecimento a respeito de como colaborar e comunicar. Empresas são meios eficientes pelos quais o conhecimento é criado e transferido. Uma maneira de conceber esse conhecimento é a distinção entre informação e know-how, que aproxima as noções de conhecimento declarativo e processual.
Annick Willem, Marc Buelens. <i>International Journal of Information Management, 2009</i>	Conhecimento	O conhecimento é visto como um produto da reflexão e da experiência humana, localizado em um indivíduo ou no coletivo, ou incorporado em uma rotina ou um processo (citando De Long & Fahey, 2000, p. 114).
Foss e Pedersen, <i>Journal of International Business Studies, 2004</i>	Conhecimento específico da organização; conhecimento específico da firma; visão da firma baseada em conhecimento	Conceituação de MNC como uma rede de partilha de conhecimentos, cuja existência pode ser entendida em termos de sua capacidade de transferir, criar, integrar e implantar certos tipos de conhecimento de forma mais eficiente do que os mercados são capazes. SEM DEFINIÇÃO ESPECÍFICA
Niels Noorderhaven, Anne-Wil Harzing, <i>Journal</i>	Conhecimento	Conhecimento é uma mistura fluida de experiência estruturada, valores, informação contextual e discernimento especializado que fornecem uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e

<i>of International Business Studies, 2009</i>		informações. Ele tem origem e é aplicado nas mentes dos indivíduos. Nas organizações, o conhecimento, muitas vezes, torna-se embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas organizacionais, processos, práticas e normas (citando Davenport e Prusak, 1998).
Foss, Schum e Rothenberg, <i>Journal of Knowledge Management, 2006</i>	Conhecimento tácito	Conhecimento que não pode ser articulado ou verbalizado. É um conhecimento que reside em um campo intuitivo.
Bou-Llusar e Segarra-Cipres. <i>Journal of Knowledge Managemet, 2006</i>	Conhecimento/ conhecimento estratégico e não estratégico	Quatro características do conhecimento transferido: “tacitness”, complexidade, especificidade e natureza sistêmica. Conhecimento estratégico deve preencher as condições de mobilidade imperfeita, dificuldade de imitação, dificuldade de substituição e durabilidade.

Como pode ser observado no Quadro 04, alguns autores nem ao mesmo adotam uma significado específico para definir aquilo que está sendo estudado. Tal problemática pode impedir uma análise adequada dos problemas organizacionais a serem estudados. Em face disso, optou-se pela classificação de conhecimento de Hong e Nguyen (2009), que está dividido em três partes: conhecimento técnico, conhecimento sistêmico e conhecimento estratégico.

O Quadro 05 apresenta a classificação dos autores.

Quadro 05: Tipologia de conhecimento e a definição adotada

Autor	Classificação	Conceito
Hong, J. F e Nguyen, T. <i>Journal of World Business, 2009</i>	Conhecimento técnico	Conhecimento de novas técnicas específicas, tais como para a medição da qualidade ou para a empresa analisar pesquisas de mercado sistemáticas. O conhecimento é orientado para a tarefa, envolvendo a aquisição e mais recente aplicação de novos conceitos, técnicas de produção ou de tecnologia estrangeira.
	Conhecimento sistêmico	Conhecimento de novos sistemas organizacionais e procedimentos, tais como avaliação de desempenho. O conhecimento é socialmente complexo e com um amplo foco organizacional, uma vez que está relacionado com a compreensão da relação estrutural entre as diferentes unidades departamentais e a cooperação em seu comportamento coletivo.
	Conhecimento estratégico	Conhecimento envolve mudanças na mentalidade de quadros superiores, especialmente seus critérios de sucesso organizacional e dos seus mapas mentais dos fatores importantes para atingir esse sucesso. Este conhecimento diz respeito à forma como a relação entre os diferentes fatores críticos é construída e explicada.

Hong e Nguyen (2009) criaram uma tipologia de conhecimento abrangente e bem definida. A escolha de uma definição apropriada e a opção pelo estudo de um tipo específico de conhecimento é importante porque orientou, inclusive, o método de pesquisa, uma vez que, dependendo do tipo de conhecimento analisado, diferentes atores deveriam ser pesquisados e uma diferente revisão da literatura seria necessária (esse aspecto será posteriormente retomado da seção sobre métodos).

A escolha pela análise de conhecimento **estratégico** levaria à pesquisa, principalmente com gestores da alta administração (sêniores), conselhos de administração, vice-presidentes entre outros. A agenda limitada e a dificuldade de acesso inviabilizariam a coleta de dados. Além disso, não se trata de um conhecimento usado no dia-a-dia por toda a empresa, nem mesmo está relacionado diretamente ao paradigma tecnológico ou de inovação. Por outro lado, o conhecimento **sistêmico** está relacionado ao entendimento das relações estruturais intradepartamentais (portanto, intrafirma) e envolveria a questão de comportamentos, o que não é o foco neste momento. Assim, a escolha recaiu sobre o conhecimento **técnico**, sobre técnicas novas e específicas, orientado nas tarefas e envolvendo a aquisição e implementação de novos conceitos, técnicas de produção ou tecnologias. Assim, tal conhecimento pode ser encontrado tanto em multinacionais industriais quanto de serviços, de pequeno, médio ou grande porte, aumentando com isso o escopo de estudo e a facilidade de acesso aos entrevistados.

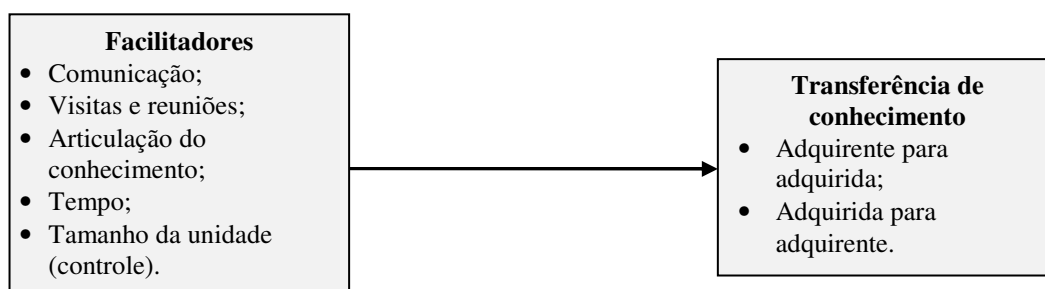
2.3.2 A transferência de conhecimentos em Multinacionais: discutindo diferentes modelos teóricos

Ao longo dos anos e especialmente após o início da década de 90, uma série de autores buscou compreender os processos de transferência de conhecimento em multinacionais. Como destaca Monteiro *et al.* (2008), a análise se concentrou nos motivadores e mecanismos observados no fenômeno e nos tipos de conhecimento envolvidos. Desde então, o assunto vem gerando interesse crescente e diferentes perspectivas têm sido utilizadas (FOSS *et al.*, 2010). No entanto, segundo Yang *et al.* (2008), poucos progressos têm sido observados, sendo que um dos principais problemas tem sido a limitação dos modelos utilizados.

Um dos primeiros autores a criar um modelo de análise de transferência de conhecimento em multinacionais foi Bresman *et al.* (1999), com um artigo que ganhou o prêmio de trabalho da década do *Journal of International Business Studies – JIBS*. Analisando a TC em processos de aquisições internacionais e utilizando uma abordagem multimétodo, os autores observaram que a transferência de *know-how* é facilitada por processos de comunicação, visitas e reuniões e pelo tempo decorrido (a troca de conhecimentos tende a se intensificar com o passar dos anos após a aquisição).

De forma bastante simplificada e com um número limitado de variáveis a considerar, Bresman *et al.* (1999) desenvolveram o seguinte modelo de análise, considerando em especial mecanismos facilitadores do processo de transferência de conhecimento:

Figura 06: Modelo com facilitadores de transferência de conhecimento



Fonte: Adaptado de Bresman *et al.* (1999), *apud* Ribeiro e Oliveira Júnior (2009).

Como pode ser percebido na análise da Figura 06, Bresman *et al.* (1999) deram importância acentuada a aspectos relacionados à gestão de recursos humanos (portanto, a uma abordagem pessoal), sobretudo aspectos relacionados a visitas e reuniões e comunicação organizacional, bem como a aspectos organizacionais, como tamanho da firma e tempo de aquisição.

Na visão de Ribeiro e Oliveira Júnior (2009), a principal contribuição dos autores é de que a comunicação, visitas e reuniões são meios efetivos para a transferência de conhecimento, enquanto que o impacto da articulação do conhecimento e o impacto decorrido desde a aquisição variam de acordo com o tipo de conhecimento a ser transferido (mais tácito ou mais explícito). Além disso, Bresman *et al.* (1999) já destacavam a transferência reversa de conhecimento, ou seja, da empresa adquirida, uma subsidiária, para a adquirente, a matriz, como destaca a Figura 06.

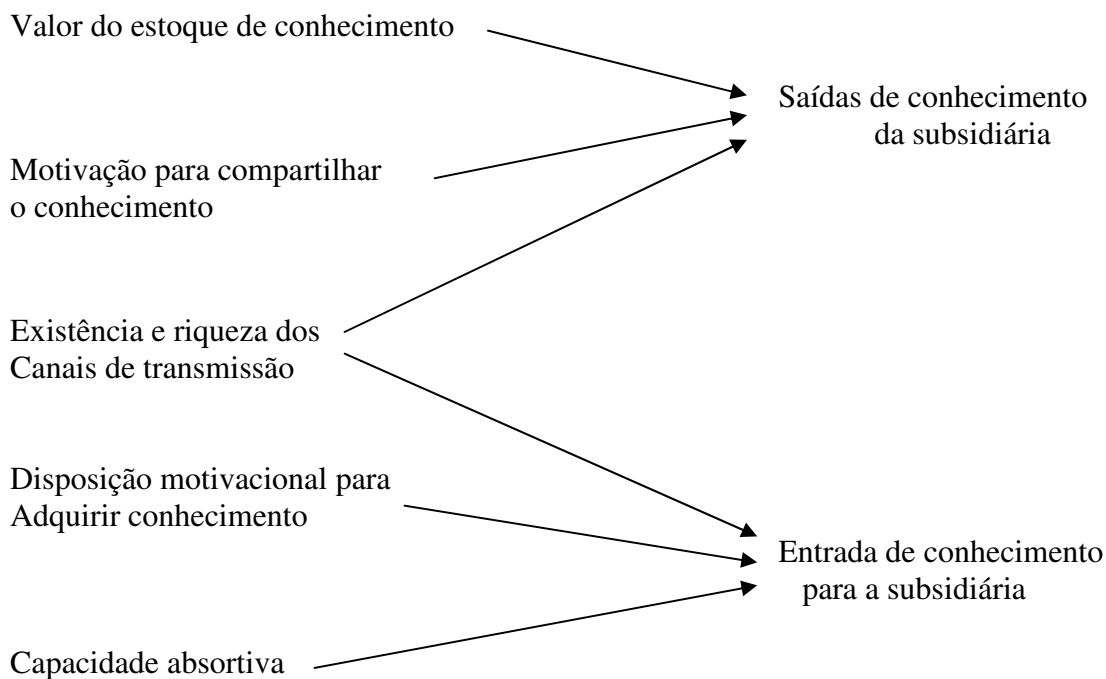
Em 2000, outro artigo clássico sobre o tema foi escrito, desta vez por Gupta e Govindarajan (2000). Ao analisar a transferência de conhecimento em multinacionais dos Estados Unidos, Japão e Europa, por meio de uma *survey* com 374 subsidiárias de 75 empresas, os autores ampliaram o escopo de análise, acrescentando novas variáveis.

Para Gupta e Govindarajan (2000), os fluxos de conhecimento da subsidiária para a matriz passam a ser mediados por: a) valor do conhecimento; b) motivação para compartilhar conhecimento e c) existência e riqueza dos canais de transmissão. Do outro lado, os fluxos de conhecimento para as subsidiárias são mediados pela: a) existência e riqueza dos canais de transmissão; b) disposição para adquirir conhecimento e c) capacidade absorptiva. Nesse sentido, é possível observar uma das primeiras referências ao termo capacidade absorptiva, cunhado por Cohen e Levinthal (1990).

Para os autores, a troca de conhecimento é uma via de mão dupla, que depende tanto da motivação para dar conhecimento, como por parte da matriz, como disposição em receber e aceitar o novo conhecimento, por parte da subsidiária.

A Figura 07 apresenta o modelo de Gupta e Govindarajan:

Figura 07: Determinantes de saída e entrada intrafirma de conhecimento para subsidiárias estrangeiras: o modelo de Gupta e Govindarajan



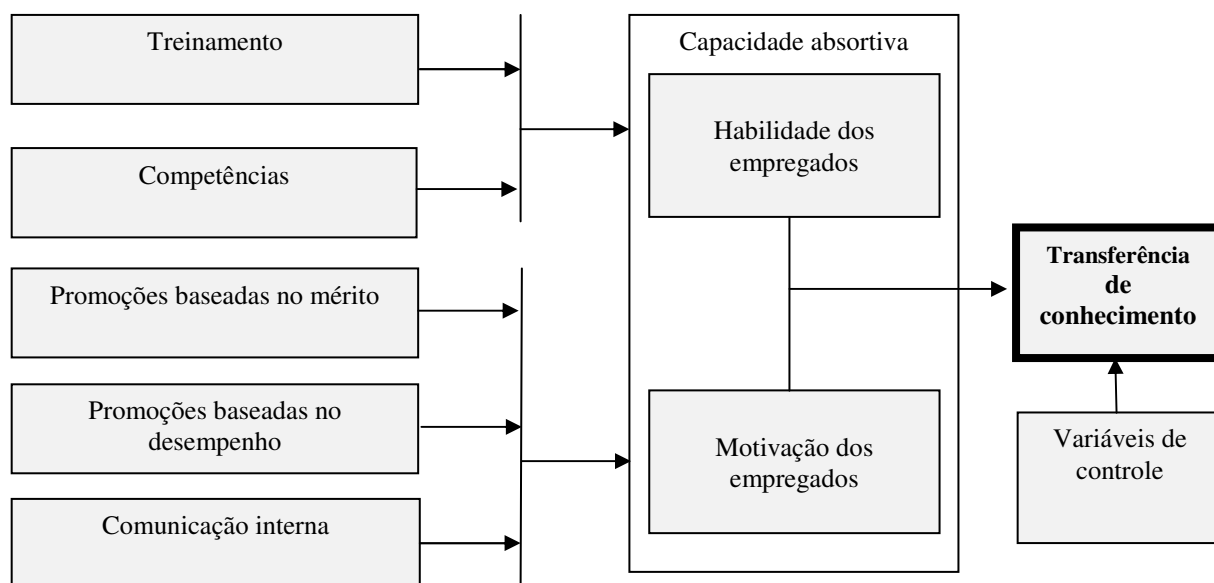
Fonte: Adaptado de Gupta e Govindarajan (2000, p. 477).

Anos mais tarde, Minbaeva *et al.* (2003) apresentaram um modelo de transferência de conhecimento em multinacionais amplamente baseado em aspectos relacionados a recursos humanos. Além disso, os autores também abordaram a questão da capacidade absorptiva, que passou a ser recorrente nos estudos relacionados ao tema da transferência de conhecimento, como verificado nos estudos de Lyles e Salk (1996), Riege (2007) e Escribano *et al.* (2009).

Minbaeva *et al.* (2003), ao analisar a transferência de conhecimento em multinacionais, deram destaque à habilidade e motivação dos empregados, que, por conseguinte, são influenciados por outras variáveis, como treinamento e competências. Os autores analisaram 169 subsidiárias de multinacionais atuando nos EUA, Rússia e Finlândia, por meio de uma *survey*, observando o forte papel desempenhado pela capacidade absorptiva, uma vez que a capacidade de trocar e absorver conhecimentos são influenciados pelo grau de motivação dos funcionários e por suas habilidades inerentes a esse processo.

A Figura 08 apresenta o modelo de Minbaeva *et al.* (2003):

Figura 08: Modelo conceitual de transferência de conhecimento



Fonte: Minbaeva *et al.* (2003).

Pela análise da Figura 08, pode se observar novamente a questão da comunicação, anteriormente mencionada no trabalho de Bresman *et al.* (1999), a capacidade absorptiva de Cohen e Levinthal (1990) e outros mecanismos relacionados a práticas de recursos humanos, como treinamento, competências e promoções. O trabalho de Minbaeva *et al.* (2003) foi bem recebido pela comunidade científica e tem sido bastante citado em artigos que analisam a

questão de transferência de conhecimento, particularmente por meio de práticas relacionadas à gestão de pessoas. Além desses, outros trabalhos foram desenvolvidos, mas sempre com limitações em termos de abrangência. Aspectos como a questão tecnológica, por exemplo, não foi considerada e poucos trabalhos na área de gestão internacional parecem suprir essa lacuna.

As considerações de Strach e Everett (2006), Oliveira Júnior (2007), Kotabe *et al.* (2007), Yang *et al.* (2008), Narteh (2008) e outros sobre a ausência de consensos, a falta de modelos integrados e de visões mais abrangentes sobre a perspectiva da transferência de conhecimento levaram à proposição de um esquema conceitual multidimensional que abarcou diferentes abordagens e perspectivas – pessoal, organizacional e tecnológica– bem como a influência da estratégia internacional, em especial o papel de subsidiárias, o que será mostrado adiante, na seção 2.3.3.

2.3.3 Transferência de conhecimento em empresas multinacionais: integrando dimensões e mecanismos

Uma vez existente a necessidade de abordagens multidimensionais e mais abrangentes, dadas as limitações de modelos de transferência de conhecimento como os de Bresman (1999), Gupta Govindarajan (2000) e Minbaeva *et al.* (2003) e, uma vez que se pretende avançar na análise da transferência de conhecimento em empresas multinacionais, organizaram-se os diferentes mecanismos encontrados na literatura em três diferentes dimensões: a) organizacional; b) pessoal; e c) tecnológica. As diferentes dimensões agrupam construtos que se desmembram em mecanismos relacionados ao processo de transferência de conhecimento. Ao término da apresentação dos construtos foram criadas proposições (além das proposições anteriores relacionadas à questão internacional da empresa), que foram testadas no campo empírico e discutidas ao longo do desenvolvimento da tese.

2.3.3.1 A dimensão organizacional

Como mencionado na seção 02, nas contribuições a respeito da RBV, a trajetória da empresa ao longo do tempo impacta tanto na sua configuração organizacional atual como nas estratégias a serem realizadas, num processo de dependência da trajetória. Isso porque, como ressaltam Barney (1991) e Peteraf (1993), os recursos e as capacidades acumuladas ao longo do tempo passam a ser importantes para que a empresa consiga se sustentar no mercado. Da mesma forma, no que se refere à internacionalização das empresas, a trajetória nos mercados externos – realizada de forma incremental e ao longo do tempo, como abordam Joahnsom e Vahlne (1977) – influencia nos modos de entrada em mercados externos e nas estratégias de internacionalização utilizados.

No que se refere às empresas multinacionais, julga-se que também a experiência prévia influencie as atividades relacionadas à transferência de conhecimento, o que pode ser percebido nos estudos de Kotabe *et al.* (2007), entre outros. Para os autores, a transmissão de conhecimento é um elemento dependente de trajetória, como abordado na RBV. Nessa perspectiva teórica, há o papel da *path dependence* (dependência de trajetória) na estratégia das organizações e na sua gestão de recursos, como visto em Barney (1991) e Barney e Hesterly (2004).

As decisões tomadas, as rotinas utilizadas e os recursos acumulados em anos anteriores acabam, direta ou indiretamente, capacitando a empresa a novas estratégias ou mesmo limitando sua atuação. Assim, a capacidade de transferir conhecimento em multinacionais evolui com o tempo, constituindo um recurso heterogêneo e, portanto, valioso. Argumenta-se que quanto maior a experiência passada nessa atividade, maior o sucesso que a empresa poderia obter na transferência de conhecimento com sua subsidiária. Ao contrário, empresas que apenas recentemente se engajaram em tal processo teriam maiores dificuldades e estariam limitadas em termos de conhecimento transferido, numa abordagem de curva de experiência. O mesmo foi destacado por Oliveira Júnior (2007), ao abordar o caso de grandes empresas brasileiras com diferentes tempos de experiência internacional.

Além disso, na teoria comportamental de internacionalização da firma, desenvolvida pela escola de Uppsala de Joahnsom e Vahlne (1977), o conhecimento sobre os mercados externos que foram acumulados com o passar dos anos permite à firma aprender e se internacionalizar de forma paulatina, aprendendo com os erros e avançando em mercados culturalmente mais próximos. Assim, depreende-se que o tempo ocuparia um papel importante no processo de troca de conhecimento na relação matriz-subsidiária.

Por outro lado, o número de países em que a matriz possui subsidiária também parece exercer influência, como destacam Breesman *et al.* (1999); Oliveira Júnior (2007); Ribeiro e Oliveira Júnior (2009), entre outros. Isso porque quanto maior o número de países em que existam unidades (e quanto mais diversos), maior a estrutura de pessoal e tecnológica necessárias para transferir o conhecimento. Os problemas relacionados à locomoção, diferenças culturais e outros aspectos também se ligam ao número de países com subsidiárias, de modo que esse parece ser um ponto importante.

Assim, desenvolve-se a quinta proposição:

Proposição 05: A experiência prévia em transferir conhecimento está positivamente relacionada com a transferência de conhecimento em empresas multinacionais.

Embora inúmeros pontos já tenham sido mencionados, é necessário que se dê atenção a um aspecto em particular: os fatores inerentes ao próprio conhecimento organizacional. Uma vez que se aborda o tema da transferência de conhecimento em multinacionais, parece necessário considerar também a sua importância para a criação de novos produtos, sua ênfase estratégica, suas características e o grau de confiança necessário para sua transferência.

Assim, cabe referência ao sentido do fluxo de conhecimento na relação entre matriz e subsidiárias. Tradicionalmente, a literatura sobre transferência de conhecimento preconizava um fluxo que se originava na matriz, em geral localizada em países centrais, contando com grande volume de recursos destinados a atividades de P&D, alta qualificação de seus recursos humanos e alta *expertise* gerencial. Nos últimos anos, contudo, diversos trabalhos, como os de Luo e Tung (2007), Yang *et al.* (2008), Ribeiro e Oliveira Júnior (2009), entre outros, têm analisado a questão do fluxo reverso, ou seja, da subsidiária à matriz.

O argumento por trás da análise do fluxo reverso de conhecimento é de que, à medida que as subsidiárias ganham projeção internacional, ou melhoram suas capacidades de competir, criando novas competências, o conhecimento produzido é retransmitido para as matrizes. Ou seja, a matriz passa a incorporar o conhecimento produzido na subsidiária, num processo de mão dupla. Casos de empresas brasileiras, como a Petrobrás, cujas subsidiárias passaram a contribuir com conhecimento e inovação para as matrizes têm se intensificado, mostrando ser essa uma interessante linha de pesquisa, como destacado por Ribeiro e Oliveira Jr. (2009).

Essa dimensão, entretanto, ainda é pouco explorada pela literatura e ainda não é possível saber se esta é uma tendência ou apenas um fenômeno passageiro. Como bem observam Hansen (2009) e Pisani (2009), o estudo sobre multinacionais em países emergentes, independente da origem do capital, ainda é restrito e vem recebendo atenção crescente pelos acadêmicos.

2.3.3.2 A dimensão pessoal

Um dos pontos que mais parece se destacar na análise da literatura sobre transferência de conhecimento em multinacionais refere-se à dimensão pessoal. Isso porque as práticas e rotinas de recursos humanos (RH) estão intimamente relacionadas à gestão do conhecimento em si, que sempre tem origem no indivíduo, pois é ele quem cria conhecimento. Além disso, uma série de autores vem se dedicando a estudar a relação entre recursos humanos e transferência de conhecimento, a julgar por trabalhos como os de Passos (2001) e Hebert *et al.* (2005) e Smale (2008). Bjorkman (2007) sugere que se identifique a influência de diferentes níveis organizacionais na transferência de conhecimento, além de estabelecer como as práticas de recursos humanos da empresa matriz influenciam a subsidiária e vice-versa.

Uma das práticas relacionadas a recursos humanos em termos de transferência de conhecimento parece ser a tática de expatriar (enviar) executivos para as subsidiárias no exterior (ROCHA e TERRA, 2008; RIBEIRO e OLIVEIRA JUNIOR, 2009). Essa parece ser a atividade mais usual, embora possua altos custos (alocação do executivo e de sua família no exterior, viagens, problemas de adaptação, entre outros). Há também a questão dos executivos impatriados, ou seja, executivos das subsidiárias que atuam na matriz para adquirir conhecimento. Outras atividades relacionadas a práticas de RH incluem *job rotation* (ou troca de funções), palestras de executivos, treinamentos e atividades de *coaching*, estágios no exterior, visitas técnicas, entre outros. Bjorkman *et al.* (2007) argumentam que o ambiente institucional de cada país influencia – para o bem ou para o mal – as práticas de RH de cada organização. Países com leis trabalhistas mais ou menos rígidas podem influenciar na transferência de conhecimento entre matrizes e suas subsidiárias.

Outro elemento a ser analisado no processo de transferência de conhecimento em multinacionais é a formação de equipes (ou times), destacado por Mudambi *et al.* (2007). O trabalho de Rosendaal (2009), por seu turno, foca diretamente sua atenção no papel dos times na transferência de conhecimento em multinacionais. Isso porque os times dão acesso a diferentes conhecimentos e perspectivas, ao mesmo tempo em que encorajam um melhor entendimento dos aspectos globais dos projetos desenvolvidos pela empresa. Ainda segundo o autor, a diversidade de conhecimentos está associada ao enriquecimento de ideias, o que permite uma maior aprendizagem na organização. Dessa maneira, a diversidade proporciona a variedade necessária para uma atuação global. Também uma forte identidade com o time é importante estímulo para a troca de conhecimentos nas organizações, em especial nas multinacionais. Importante ressaltar que times podem estar presentes tanto na matriz quanto na subsidiária.

Outras atividades relacionadas a recursos humanos incluem visitas e reuniões realizadas em diferentes unidades da empresa por parte de gestores das mais diversas áreas de atuação. Tais procedimentos são abordados na literatura por autores como Riege (2007), Rocha e Terra (2008), Smale (2008), Minbaeva *et al.* (2003) e Schleimer e Riege (2009), entre outros. Por meio de visitas e reuniões, ocorre um importante contato *face-to-face*, que proporciona o aprofundamento das relações sociais entre os trabalhadores de diferentes unidades, ampliando a confiança e facilitando a transferência de conhecimento.

Outro aspecto relacionado à dimensão de recursos humanos diz respeito à existência de apoio formal da alta direção para a troca de conhecimento entre a matriz e as subsidiárias. Como apoio formal entende-se a existência de rotinas, normativas, instruções e regimentos que estão relacionados ou dizem respeito à transferência de conhecimento entre as unidades da multinacional. Em muitos casos, pode existir uma cultura organizacional propícia para essa ação, um sentido de colaboração entre os gestores, embora formalmente não existam regulamentos ou instruções formalizadas.

Uma empresa pode possuir conhecimento organizacional de ponta, mas se não houver motivação para ensinar, a transferência de conhecimento pode ser prejudicada. Tal elemento é destacado nos trabalhos de Ko *et al.* (2005), Easterby-Smith *et al.* (2008) e Driffield (2010). Para os autores, é importante que as partes envolvidas na transferência de conhecimento estejam motivadas para tal, seja por meio de apoio da alta direção, por imposições do

mercado ou mesmo por políticas estabelecidas na organização. O mesmo necessita ocorrer na empresa receptora, ou seja, na subsidiária, que possui motivação para aprender.

Como observa Riege (2007), a transferência de conhecimento está positivamente correlacionada com empresas que possuem o desejo de ser inovadoras. Para isso, uma série de mecanismos atua positivamente. A motivação para ensinar pode ser observada tanto do ponto de vista organizacional, ou seja, a empresa como um todo, através de sua estratégia de negócios, como por meio dos indivíduos. Em especial, funcionários mais experientes, com boa formação e conhecimento sobre o negócio necessitam ser estimulados para compartilhar seus conhecimentos com o corpo funcional da empresa subsidiária (ou até aprender com esta).

Ainda no sentido do apoio formal da alta direção, pode haver incentivos financeiros para a transferência de conhecimento, ou mesmo para a geração de ideias e soluções. Christensen (1999), citando o exemplo de empresas de consultoria nos EUA aborda a existência da “*campaign selling*”, ou campanha de venda, que visa à transmissão de conhecimento dos funcionários mais velhos e experientes para os mais jovens. O mesmo poderia existir entre unidades de uma mesma corporação, em formas de mecanismos criados para a difusão do conhecimento entre as unidades. Existiriam incentivos financeiros por parte das multinacionais para que seus executivos compartilhassem seu conhecimento com colegas de outras unidades? Na literatura, a resposta a esta questão não parece estar respondida ainda.

As práticas de RH e a transmissão de conhecimento, relacionadas à subsidiária, são semelhantes à da sede. O que difere é que a subsidiária é dependente, em termos de recursos muitas vezes, de conhecimento, de instruções e de estratégias elaboradas pela matriz. Assim, pode haver especificidades importantes nesse aspecto. Além disso, como já mencionado, o ambiente institucional, em especial o ambiente legal, próprio de cada país, como abordado por Bjorkman *et al.* (2007), leva a práticas de recursos humanos diferentes entre matrizes e filiais. A subsidiária pode (ou não), ter uma postura mais ativa na geração de conhecimento e inovações ou apenas ser uma replicadora de conhecimentos desenvolvidos no país de origem da multinacional, dependendo de sua função na estratégia global do grupo. Ao invés de enviar executivos para outro país, ela apenas os recebe; ao invés de desenvolver conhecimento internamente, este já vem pronto; mesmo a remuneração pode seguir indicações da matriz, além de aspectos como cultura organizacional “importada” tornarem-se relevantes.

Além da necessidade de motivação para ensinar e aprender, também a existência de *conflitos* na relação matriz-subsidiária, como destacada por Li *et al.* (2009), pode fazer com

que surjam obstáculos no processo de transferência de conhecimento. Mesmo a existência de guerras de poder, de vaidades ou por recursos, podem minar tal processo. A existência de executivos seniores, dessa forma, motivados a transferir conhecimento a executivos mais jovens, ou mesmo a motivação existente em unidades como um todo, parecem ser importantes para compartilhar o conhecimento existente na organização.

Assim, dadas as discussões anteriores sobre práticas de recursos humanos e a transferência de conhecimento em multinacionais, tem-se a sexta proposição:

Proposição 06: Práticas de recursos humanos, como formação de equipes, *job rotation* e expatriamento de executivos, influenciam a transferência de conhecimento em empresas multinacionais.

2.3.3.3 A dimensão tecnológica

Outros fatores relacionados à transferência de conhecimento dizem respeito às Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's). Isso porque parece que quanto melhores e mais bem estruturadas as tecnologias de informação e comunicação utilizadas, tanto mais frequente é a transferência de conhecimento entre empresas, como também no caso de empresas multinacionais (RIEGE, 2007; ROCHA e TERRA, 2008).

De um modo geral, Tseng (2008) aborda o papel das tecnologias de informação para as empresas e sua relação com a formação de vantagem competitiva. Para o autor, a TI tem tornado mais fácil para empregados, consumidores, fornecedores e parceiros interagirem ao desempenharem suas funções, seja a empresa seja uma multinacional ou não. Para o autor “é óbvio que a TI é uma ferramenta crucial para as empresas atingirem a vantagem competitiva e a inovação organizacional” (TSENG, 2008, p. 150). Ainda para Tseng, citando Khandelwal e Gottschalk (2003)⁶, devido ao grande volume de dados e informações, as empresas podem utilizar a tecnologia de informação para integrar as diferentes divisões da empresa (ou as

⁶ KHANDELWAL, V. K. e GOTTSCHALK, P. Information technology support for inteorganizational transfer: an empirical study of law firms in Norway and Australia. *Information Resources Management Journal*, 16(1), 2003, p. 14-23.

várias empresas de um grupo) por meio de diversas ferramentas, como a intranet, sistemas de gestão de estoques, inteligência artificial e outros, que permitem uma maior organização e integração dos dados de negócios.

Ambos e Ambos (2009) salientam que a transferência de conhecimento em multinacionais se apoia em uma série de mecanismos. Entre eles, estão os mecanismos de coordenação baseados em tecnologia. A infraestrutura técnica, uma das que compõe as tecnologias de informação, segundo os autores, ocupam um papel central na transferência de conhecimento intraorganizacional. Isso porque ela permite aos empregados codificar, armazenar e acessar o conhecimento existente na organização. Esses sistemas permitem que se maximize a *exploitation* de recursos que estão inseridos em uma rede de unidades geograficamente separadas. São exemplos as ferramentas de *business intelligence* e os *softwares* colaborativos (como os *softwares* de gestão). Para Ambos e Ambos (2009) assume-se que os mecanismos de coordenação baseados em tecnologia estão positivamente relacionados com a efetividade na transferência de conhecimento.

Apesar dos trabalhos citados, a TIC's e sua relação com o processo de transferência de conhecimento em multinacionais parece ser um tópico pouco explorado pela literatura. No Brasil, uma das autoras que aborda esse tema em seu trabalho é Rocha (2009). A autora buscou explorar quais mecanismos são utilizados pelas multinacionais estrangeiras para transmitir conhecimento sobre *marketing* para as subsidiárias localizadas no Brasil. Em seu modelo de transferência de conhecimento a autora aborda a questão dos portais corporativos e intranet, videoconferências, treinamentos *on line*. Na pesquisa de Rocha (2009), os portais corporativos e a intranet foram avaliados como sendo muito importantes e com muito uso, logo após os treinamentos presenciais.

Além dos mecanismos descritos por Rocha (2009), existem mecanismos como *blogs* institucionais, plataformas de *e-learning*, *softwares* de gestão e o uso da própria internet. Leonardi e Bailey (2008) observam, por exemplo, a importância crescente que os sistemas de informação vêm exercendo, ao distribuir informação e conhecimento entre unidades organizacionais dispersas no globo, como no caso de matrizes e subsidiárias de empresas multinacionais. O mesmo pode ser verificado no estudo de Oliveira Júnior (1999).

É perceptível que unidades geográficas distantes entre si tenham limitações em termos de transmissão do conhecimento *face-to-face*, em especial o conhecimento tácito. Questões como custos, tempo e barreiras culturais e de linguagem impactam nesse processo. Por outro

lado, o crescimento e a popularização das ferramentas tecnológicas, em especial às destinadas a organizações empresariais, facilitam o processo de troca de conhecimentos. Atualmente, mesmo os processos de educação formal vêm sendo realizados por meio de ferramentas como *e-learning*.

Assim, supõe-se que empresas que possuem acesso e competência em ferramentas de TI teriam melhores condições de compartilhar conhecimento, tanto de uma maneira tradicional (matriz-subsidiária), como no processo inverso (subsidiária-matriz), como destacado na seção 2.3 sobre conhecimento organizacional. Considera-se, dessa forma, o construto mecanismos de TIC como influenciadores do processo de transferência de conhecimento, tanto por parte da matriz como por parte da subsidiária. Com isso, considera-se a seguinte proposição:

Proposição 07: A utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) está positivamente relacionada à transferência de conhecimento em empresas multinacionais.

Outro elemento relacionado à transferência de conhecimento em multinacionais é a existência de recursos de P&D. Diversos autores analisaram a influência que tal elemento possui com o desempenho da empresa, em especial o desempenho inovativo (HALL, 1993; TSAI, 2001; FOSFURI e TRIBÓ, 2008; CHEN *et al.*, 2008). Kotabe *et al.* (2007), observam que a transferência de conhecimento entre empresas de diferentes países é positivamente influenciada pela quantidade e qualidade dos recursos de P&D que a empresa possui, o que inclusive está relacionado à sua capacidade absorptiva. A qualificação de sua mão de obra de pesquisa, os relacionamentos desenvolvidos pelos mesmos, a qualidade de seus projetos e o conhecimento de fronteira existente podem melhorar a capacidade da empresa em transferir esse conhecimento (desde que, obviamente, exista capacidade de absorver tal conhecimento pela subsidiária, o que será comentado adiante).

Proposição 08: Os recursos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) existentes na empresa estão positivamente relacionados à transferência de conhecimento em empresas multinacionais.

O quadro 06 apresenta uma síntese das proposições teóricas desenvolvidas:

Quadro 06: Síntese das proposições

Proposição	Conteúdo da proposição
Proposição 01	A percepção do conhecimento como um recurso estratégico que está positivamente relacionado à transferência de conhecimento em multinacionais;
Proposição 02	A atuação internacional da empresa influencia a transferência de conhecimento.
Proposição 2.1	O grau de integração global está positivamente relacionado com a transferência de conhecimento em empresas multinacionais.
Proposição 2.2	A necessidade de adaptação local está negativamente relacionada com a transferência de conhecimento em empresas multinacionais.
Proposição 2.3	Os diferentes papéis desempenhados pelas subsidiárias (implementadora local, contribuidora especializada e mandato mundial) influenciam a transferência de conhecimento em empresas multinacionais.
Proposição 03	A geração de inovações está positivamente relacionada à transferência de conhecimento em empresas multinacionais.
Proposição 04	Um maior nível de capacidade absorptiva da empresa está positivamente relacionado à transferência de conhecimento em multinacionais.
Proposição 05	A experiência prévia em transferir conhecimento está positivamente relacionada com a transferência de conhecimento em empresas multinacionais.
Proposição 06	Práticas de recursos humanos, como formação de equipes, <i>job rotation</i> e expatriamento de executivos, influenciam a transferência de conhecimento em empresas multinacionais.
Proposição 07	A utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) está positivamente relacionada à transferência de conhecimento em empresas multinacionais.
Proposição 08	Os recursos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) existentes na empresa estão positivamente relacionados à transferência de conhecimento em empresas multinacionais.

2.3.4 Discussões sobre a transferência de conhecimento em multinacionais

Dadas as discussões anteriores, pode-se perceber que, mais do que estabelecer subsidiárias em outros países, com vistas a acessar recursos tecnológicos e aumentar o aprendizado organizacional, bem como atingir novos e maiores mercados (LUO e TUNG,

2007), transferir conhecimento torna-se um elemento chave para manter ou mesmo aumentar a competitividade, como observam Easterby-Smith *et al.* (2008).

Dessa forma, cabe destacar que os recursos são importantes para as multinacionais, de modo que para a análise da transferência de conhecimento necessita-se considerar o papel dos recursos que a empresa busca ou possui. Tais recursos podem ser tanto o conhecimento organizacional como recursos de P&D e RH. O fato de possuir conhecimentos (ou buscar os mesmos em outro país) leva ao Investimento Direto no Exterior (IDE), quer seja por meio do estabelecimento de uma nova subsidiária, quer seja por meio da incorporação de uma empresa existente. Adota-se, assim, a perspectiva de que o conhecimento ocupa um importante papel para a matriz da empresa multinacional (e para o grupo como um todo).

O fato de a empresa dar ênfase à questão dos recursos a motiva a transferir o conhecimento que possui para suas subsidiárias (conhecimento tácito e explícito). Essa transferência pode se dar por meio de pessoas (tácito) ou por meio de tecnologias de informação (explícito). A dimensão pessoal, nesse sentido, pode envolver, entre outros, a estratégia de expatriar executivos, sendo esta uma das formas mais usuais de compartilhar conhecimento. Em geral, pessoas (e empresas) motivadas para transferir o conhecimento, ou seja, ensinar, teriam maior sucesso nesse processo. Por seu turno, a existência de pessoas qualificadas, conhecimento prévio e recursos de P&D influenciam na capacidade absorptiva da empresa, como destacado por Cohen e Levinthal (1990). A capacidade absorptiva, tanto na matriz quanto nas subsidiárias, permite que o conhecimento seja identificado, assimilado e se transforme em novos produtos, novos processos e novos arranjos organizacionais.

Ao mesmo tempo, ou em etapa posterior, dependendo da idade das subsidiárias e das características das relações estabelecidas entre os atores, pode ocorrer um fluxo reverso de conhecimento. À medida que os países emergentes passam a ocupar maior relevância no cenário internacional, como destacam Luo e Tung (2007) e Hansen *et al.* (2009), suas multinacionais passam a ganhar maior relevância. Dessa forma, é interessante pesquisar de que maneira o conhecimento proveniente da subsidiária influencia o conhecimento e a estratégia da matriz, como esse processo é estabelecido e quais os impactos para a sobrevivência dos negócios ao longo prazo, o que ainda é uma questão ser explorada na literatura.

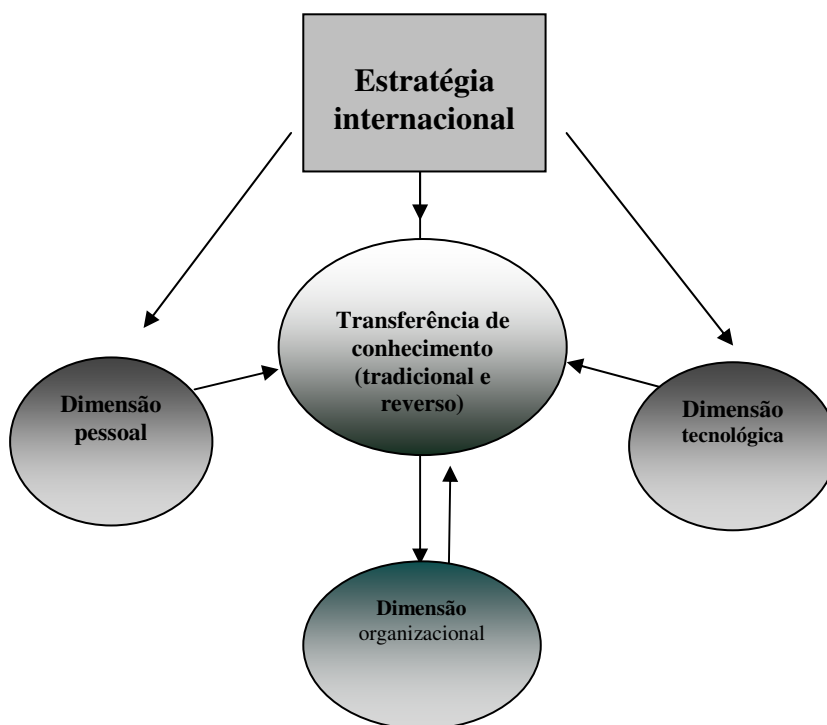
A filial, dentro da dimensão de recursos humanos, envia executivos para a matriz, a fim de absorverem novos conhecimentos relacionados aos negócios, numa prática de impatriar executivos. Da mesma forma, é necessário que haja também um reconhecimento da necessidade de aprendizagem e compartilhamento de conhecimento, de modo que matriz e subsidiária precisariam atuar com estratégias, rotinas e procedimentos similares, a fim de que se evitem conflitos, problemas de relacionamento e assimetrias, como destacado por Yang *et al.* (2008).

Os elementos para a análise da transferência e capacidade absorptiva de conhecimento, dessa forma, vão desde mecanismos ligados à área de recursos humanos, em uma dimensão pessoal, e a questão das ferramentas de tecnologia da informação, em uma dimensão tecnológica. Há também uma dimensão organizacional, que inclui a experiência prévia da matriz em transferir conhecimento, bem como a motivação para ensinar, ou seja, transferir conhecimento e aprender, entre outros aspectos.

Os mecanismos para a análise da transferência de conhecimento, dessa forma, vão desde mecanismos ligados à área de recursos humanos, em uma dimensão pessoal, e a questão das ferramentas de tecnologia da informação, em uma dimensão tecnológica.

A questão de inserção de diferentes dimensões se mostra ao mesmo tempo necessária e um avanço na literatura corrente. Isso porque nos artigos analisados para a elaboração da pesquisa desenvolvida, os autores costumam focar uma ou outra dimensão, mais ligada a sua formação ou interesse de estudo. Contudo, tal enfoque limita a análise e compromete uma visão mais abrangente. Assim, a Figura 09 apresenta as dimensões envolvidas na transferência e capacidade absorptiva de conhecimento nas empresas multinacionais, ressaltando a necessidade de uma abordagem mais holística.

Figura 09: Dimensões para análise do processo de transferência de conhecimento



As dimensões analisadas referem-se ao um processo de transferência de conhecimento entre matrizes e filiais de multinacionais que passa a ocorrer, também, e em maior frequência, de países em desenvolvimento para países desenvolvidos, alterando o paradigma tradicional de hegemonia de empresas de países centrais. Embora se possa supor que esse processo possa ainda ser incipiente frente aos demais e ainda não consolidado, parece que vem ocorrendo com maior intensidade, a julgar pela quantidade de trabalhos publicados nos últimos anos e que destacam esse fato.

Para facilitar a visualização das dimensões, construtos e mecanismos mencionados, bem como os principais autores, elaborou-se o Quadro 07, a seguir.

Importante ser lembrado que os construtos “modo de entrada” e “tempo e experiência prévia” não fizeram parte da entrevista, mas seus dados foram obtidos por meio de observação e análise documental.

Quadro 07: Dimensões, construtos e mecanismos analisados na transferência de conhecimento em multinacionais

	ESTRATÉGIA	CONFIGURAÇÃO	AUTORES
ESTRATÉGIA INTERNACIONAL	Atuação internacional	<ul style="list-style-type: none"> Integração global; Adaptação local; Mix das duas. 	Bartlett e Ghosal (1989); Prahalad <i>et al.</i> (1981); Hitt <i>et al.</i> (2008); Rocha e Terra (2008); Castells (1999); Parker (1999) Hansen <i>et al.</i> (2009); Smale (2008); Chini (2004); Rocha (2009); Borini <i>et al.</i> (2009); Oliveira Júnior (2007);
	Papel das subsidiárias	<ul style="list-style-type: none"> Subsidiária implementadora local; Subsidiária contribuidora especializada; Subsidiária com mandato mundial. 	Chini (2004); Nohria e Ghoshal (1997); Birkinshaw e Morrison (1995); Oliveira Junior (2007); Lyles e Salk (1996); Borini <i>et al.</i> (2009); Driffield (2010).
	Modo de entrada	<ul style="list-style-type: none"> <i>Joint venture</i>, aquisições, <i>Green fields</i> 	Kogut e Zander (1993); Ribeiro e Oliveira Júnior (2008); Hitt <i>et al.</i> (2008); Breesman e Birkinshaw (1999); Chini (2004);
DIMENSÕES	CONSTRUTOS	MECANISMOS	AUTORES
ORGANIZACIONAL	Tempo e experiência prévia	<ul style="list-style-type: none"> Tempo de internacionalização; Número de países com subsidiária; Idade da empresa multinacional; 	Kotabe <i>et al.</i> (2007); Ribeiro e Oliveira Junior (2009); Oliveira Junior (2007); Breesman e Birkinshaw (1999); Kogut e Zander (1993); Saliola e Zanfei (2009).
	Conhecimento organizacional (valor do conhecimento)	<ul style="list-style-type: none"> Conhecimento como sendo estratégico; Conhecimento tácito e explícito; Confiança para transferência do conhecimento; Relação diádica de fluxo; 	Barney (1991); Grant (1991); Peteraf (1993); Casselman e Sansom (2007); Camuffo <i>et al.</i> (2007); Yang <i>et al.</i> (2008); Chen e Yuan. (2007); Nonaka (1994); Nonaka e Takeuchi (1997); Becerra <i>et al.</i> (2008); Driffield (2010);
	Criação de novos produtos e processos	<ul style="list-style-type: none"> Criação de novos produtos e processos; Mudanças radicais e mudanças incrementais; <i>Customer intelligence</i>. 	Christensen e Bower (1996); Thomke e Hippel (2002); Tidd <i>et al.</i> (2003); Christensen (2006); Franke <i>et al.</i> (2006); Wheelen e Hunger (2008); Kotabe <i>et al.</i> (2007); Lokshin <i>et al.</i> (2009).
PESSOAL	Políticas de RH	<ul style="list-style-type: none"> Expatriamento e impatriamento de executivos; <i>Job rotations</i>; <i>Teams</i>; Realização de reuniões. 	Bjorkman <i>et al.</i> (2007); Passos (2001); Hebert <i>et al.</i> (2005); Smale (2008); Oliveira Junior (2007); Ribeiro e Oliveira Jr. (2009); Rocha e Terra, (2008); Mudambi <i>et al.</i> (2007); Breesman e Birkinshaw (1999); Rosendaal (2009).
	Apoio da alta direção	<ul style="list-style-type: none"> Apoio da alta direção; Existência de política formal; Incentivos financeiros. 	Easterby-Smith <i>et al.</i> (2008); Ko <i>et al.</i> (2005); Riege (2007); Schleimer e Riege (2009).
TECNOLÓGICA	Ferramentas de TI	<ul style="list-style-type: none"> Blogs institucionais; Intranet, Extranet e Internet; <i>Softwares</i> empresariais; Redes sociais e novas mídias. 	Rocha e Thelma (2008); Leornardi e Bailey (2008); Oliveira Junior (2007); Michailova, e Nielsen (2006), Riege (2007).
	Capacidade Absortiva	<ul style="list-style-type: none"> Base de conhecimento; <i>Activation triggers</i> – eventos; Mecanismos de integração social; Existência de atividades de P&D; Relações com universidade e centros de P&D. 	Cohen e Levinthal (1990); Minbaeva <i>et al.</i> (2003); Zahra e George (2002); Mariano Nieto e Quevedo (2005); Jantunen (2005); Jansen <i>et al.</i> , (2005); Riege (2007); Escribano <i>et al.</i> (2009); Lyles e Salk (2007), Todorova e Durisin (2007), Saliola e Zanfei (2009). Hall (1993); Tsai (2001); Fosfuri e Tribó (2008); Chen e Yuan (2008); Kotabe <i>et al.</i> (2007).

Pela análise do Quadro 07, observa-se que diferentes dimensões da transferência de conhecimento abarcam diferentes mecanismos. Em um primeiro plano, destaca-se o valor do conhecimento, adaptado do trabalho de Chini (2004). Para a autora, o valor do conhecimento reside em sua possibilidade de proporcionar vantagens competitivas para as organizações e mesmo melhorar a sua capacidade absorptiva. Assim, quanto mais importante o conhecimento for, tanto para quem o manda como para quem o recebe, mais propensa é a multinacional para criar competências e mecanismos para transferi-lo entre suas unidades.

Nesta tese, o valor do conhecimento abarca dois mecanismos: o conhecimento relacionado à inovação e o conhecimento percebido como recurso estratégico. Quanto mais inclinada a empresa a esses dois aspectos, tanto maior seria o valor do conhecimento para a mesma e mais desenvolvidos tenderiam a ser os mecanismos e as estratégias para transferir conhecimento entre as unidades da multinacional.

Uma vez que o conhecimento passa a ter essas conotações, está relacionado à questão da estratégia internacional da empresa, em especial, às diferenças resultantes do processo de: a) integração global *versus* adaptação local, b) os diferentes papéis das subsidiárias, e c) os modos de entrada no mercado internacional. Mesmo Chini (2004), em seu modelo de transferência de conhecimento em multinacionais, destaca esses dois aspectos, assim como Rocha (2008; 2009) e Oliveira Junior *et al.* (2009). Multinacionais em que o valor do conhecimento é alto seriam propensas a estimular a geração de inovações e a busca de informações sobre os mercados das subsidiárias por meio da adaptação local, por um lado, e incentivando a criação de subsidiárias de mandato mundial, com altos fluxos de conhecimento na rede, por outro. A estratégia internacional, por conseguinte, tenderia a influenciar as dimensões bem como os mecanismos relacionados à transferência de conhecimento em multinacionais, com foco na relação matriz-subsidiária.

Como mencionado nos capítulos anteriores, a dimensão recursos humanos abarca mecanismos ligados ao indivíduo e a transferência de conhecimento em multinacionais, como a prática de envio de expatriados ao exterior ou mesmo a formação de times. De forma análoga, as outras dimensões (organizacional e tecnológica) envolvem diferentes construtos e mecanismos.

2.4 INVESTIMENTO DIRETO NO EXTERIOR E AS MULTINACIONAIS NA RELAÇÃO BRASIL-PORTUGAL

Cada vez mais as empresas brasileiras escolhem o mercado externo para crescer e expandir sua atuação e sua influência. Depois de se estabelecer no mercado latino-americano, a Europa é um dos mercados em que mais se percebe a atuação de multinacionais verdadeiras, como demonstra relatório da Fundação Dom Cabral (2008). Neste contexto, Portugal acaba sendo um destino chave, por três motivos principais: a) facilidades do idioma; b) proximidade cultural; c) ser um país membro da União Europeia e porta de entrada para a Europa e a África.

Sendo assim, esta sessão apresenta um breve panorama dos investimentos brasileiros no território luso e as relações Brasil-Portugal, intensificadas nos últimos anos devido à posição estratégica que o Brasil passou a ocupar no cenário internacional, como fonte e destino de investimentos.

2.4.1 As relações Brasil-Portugal

A análise das relações luso-brasileiras obviamente não é recente. Sousa (2009), analisando a evolução das relações luso-brasileiras em uma perspectiva histórica, apresenta a série de tratados, convenções e acordos de comércio entre os dois países, em especial após a ida e o estabelecimento da família real portuguesa ao Brasil em 1808. Pode se perceber, no campo diplomático e político, intensos esforços ao longo dos anos, pela aproximação entre os dois países, em virtude até mesmo dos laços históricos e culturais originados pela colonização portuguesa no Brasil. Do ponto de vista empresarial, como coloca Silva (2002), apenas na década de 90 do século XX é que se observa uma elevação dos investimentos empresariais no Brasil, como resposta ao processo de privatização iniciado naquele período.

Por outro lado, do ponto de vista brasileiro, Cechella (2009; 2010) analisa o caso de empresas privadas brasileiras investindo em Portugal, em especial no início dos anos 2000, com vistas a fortalecer a expansão internacional das empresas brasileiras, em especial na Europa, com foco em Portugal, visto como um país porta de entrada para esse mercado (COSTA, 2006). O fortalecimento da economia, a estabilidade política e o crescimento

interno levaram inúmeras empresas brasileiras a investirem em Portugal, em diversos setores da economia.

Como coloca Silva (2002), na perspectiva das modernas economias internacionalizadas, quando se visa efetivamente ampliar as relações entre dois países ou elevar seu padrão, o desempenho dos capitais em longo prazo, em especial o IDE, passa a ser decisivo. Ele surge como estímulo para o desenvolvimento das trocas comerciais e de outros laços econômicos.

Ainda neste aspecto, Silva (2002), na análise do período compreendido entre 1992-2002, observa que os fluxos de IDE do Brasil para Portugal, ainda que de forma bastante irregular e instável ao longo dos anos, mostram uma nova dinâmica e evoluíram para patamares de entrelaçamento mútuo. Uma série de grupos empresariais portugueses há muito tempo investem no Brasil, constituindo o que o autor chama de “grupos luso-brasileiros”. Assim, o ano de 1995 aparece como marco das relações de investimentos entre os dois países. Após muitos anos o investimento português no Brasil é maior do que o fluxo contrário. Isso porque até meados da década de 90 os valores referentes ao investimento português no Brasil eram reduzidos, poucas vezes superior a 1 milhão de euros (SILVA, 2002). Em 1998, contudo, o IDE português no mundo foi de 3,6% do PIB, ante valores de cerca de 0,2% do PIB registrados anteriormente. Observa-se que no início do processo de internacionalização das empresas portuguesas, os investimentos foram direcionados para países próximos, notadamente a Espanha, como observa Costa (2006).

Como mencionado, a partir de 1995 registra-se forte período de investimento português no Brasil, tornando-se este um destino preferencial de investimentos. A compra da Telesp Celular pela Portugal Telecom em 1998 foi, segundo Silva (2002), o início deste processo. Outras empresas, como Sonae Distribuição e CIMPOR também passaram a investir no Brasil. O movimento foi mais acentuado entre as grandes empresas portuguesas, mas as médias e as pequenas, em menor escala, também começaram a investir no Brasil, sendo que algumas empresas de médio porte passaram a se tornar grandes empresas nesse período, como é o caso da Logoplaste. Em 2002, 304 matrizes portuguesas controlavam 370 subsidiárias no Brasil.

Ainda hoje se observa uma forte dependência do mercado português, particularmente em termos de exportações e IDE, ao seu vizinho ibérico, a Espanha, como demonstra

Magrinho (2009)⁷. Para o autor, assim como ressaltado por Silva (2002), a forte concentração comercial com a Espanha e, por conseguinte, com a União Européia, acaba deslocando a atenção das empresas que deixam de investir em países com maiores taxas de crescimento interno, notadamente os países emergentes. Há nesse sentido, um movimento atual em busca de um novo “avanço rumo ao atlântico”, semelhante à época dos descobrimentos no século XV, apregoado por economistas e intelectuais, para uma nova expansão da economia portuguesa em novos mercados.

A partir de 2002, o movimento de investimento português no Brasil parece perder fôlego, passando o fluxo contrário a ser expressivo. Como denotam dados no Anexo 04, Portugal passa a ser apenas o 15º país em volume de investimentos no Brasil. Assim, o Brasil redescobre o mercado português, sendo a presença de grupos brasileiros em terras lusas uma constante, envolvendo empresas como Grupo Pão de Açúcar, O Boticário, Banco do Brasil, Embraer, WEG, entre outras.

Um exemplo a ser citado é o da detenção, por parte de duas empresas brasileiras (Odebrecht e Camargo Correia), de mais de 50% da cimenteira CIMPOR de Portugal. A entrada via fusões, aquisições e compras de ações tem se mostrado frequente, o que, de certo modo, demonstra – de maneira geral – a vitalidade das multinacionais brasileiras em seu processo de expansão internacional.

2.4.2 IDE e as empresas multinacionais brasileiras em Portugal

Nos últimos anos, tem se observado um processo crescente de internacionalização de empresas brasileiras (FLEURY e FLEURY, 2008; BORINI *et al.* 2009; GUILLEN e GARCIA-CANAL, 2009) e de Investimento Direto no Exterior – IDE (BC, 2010). Como demonstra o relatório de pesquisa da Fundação Dom Cabral (2008), as empresas multinacionais brasileiras são de diversos setores, como siderurgia, engenharia e construção civil, aviação, agricultura, comércio e serviços, tecnologia da informação e indústria pesada, entre outros. São também de diversos portes (pequenas, médias e grandes), e investem nos

⁷ Das exportações de Portugal, 74% são para países da União Europeia, e neste contexto, para apenas quatro países (Espanha, Alemanha, França e Inglaterra). No que se refere ao investimento direto de Portugal no exterior, 17,75% se destina à Espanha, contra 19% do Brasil, no período de 1996-2006.

mais diferentes países, em especial na América Latina e Europa, tendo em vista os laços culturais e econômicos.

Contudo, antes de se analisarem as empresas multinacionais brasileiras propriamente ditas, é preciso tecer algumas considerações sobre o IDE do Brasil para outros países. Isso porque, tendo em vista os dados sobre o IDE brasileiro no exterior, é possível se analisar quais os segmentos de negócios, principais países recebedores de capital e volume de investimentos realizados nos últimos anos. Embora nem todo o IDE seja investimento produtivo – uma vez que pode representar investimentos financeiros em “paraísos fiscais”, repasses para matrizes no exterior e outros pagamentos – sua análise permite um ponto de partida importante para as discussões envolvendo multinacionais brasileiras. No Anexo 3 podem ser vistos os dados referentes ao período 2007 – 2009, no que tange aos capitais brasileiros no exterior:

Os montantes do IDE brasileiro no exterior têm crescido, de US\$ 190.2 bilhões em 2007 para US\$ 214 em 2009 – um aumento de mais de 20% em três anos. Os valores relacionados ao IDE superam todos os outros investimentos e aplicações realizados por empresas brasileiras, de modo a se depreender que as atividades produtivas têm prioridade ao se investir em outros países.

Segundo dados de KPMG (2008), em 2006 o Brasil foi o segundo país entre as economias emergentes como maior investidor externo e o 12º maior investidor do mundo. Em relação a 2005, houve um aumento de 49,5% nos valores de IDE. De modo contrário, o Brasil, em 2006, foi o 19º maior receptor de investimentos do mundo. Só em 2006, o Brasil recebeu US\$19 bilhões em investimentos, um aumento de 20% em relação a 2005 (KPMG, 2008). Em 2006, pela primeira vez na história, o volume de investimentos feitos pelo Brasil no exterior foi superior ao volume recebido.

No que se refere aos principais países recebedores de capital brasileiro, dados do BCB (2010) indicam uma variedade considerável de destinos, a começar pelos paraísos fiscais (embora os valores constantes no BCB sejam legais). Os dados encontram-se no Anexo 4.

Os EUA e alguns países europeus (como Dinamarca, Espanha, Holanda entre outros), têm destaque como destinos do IDE brasileiro. Além desses, a Argentina e o Uruguai são mencionados, pela proximidade física e cultural e pelo histórico de boas relações apresentadas entre esses países e o Brasil. Chama atenção a ausência da China, que mesmo por ser um mercado emergente, apresentou valores relativamente baixos (83 e 48 milhões de dólares, em 2007 e 2008, respectivamente). Os dados se encontram no Anexo 4 ao final da tese.

No que se refere a Portugal, este ocupou a 13^o posição em termos de volume de investimentos provenientes do Brasil nos anos de 2007, 2008 e 2009. Existem, contudo, uma série de atividades e eventos com vistas a aumentar os investimentos do Brasil em Portugal, como feiras, reuniões comerciais, missões empresariais e mesmo a participação do Brasil na Comunidade dos Países de Língua Portuguesa – CPLP, o que tende a fortalecer as relações diplomáticas e comerciais entre os dois países. Contudo, o grande volume de exportações de *commodities* para a China, em especial soja e aço, entre outros itens, tem colocado este país como um dos mercados mais importantes para o Brasil, junto com os EUA, como atestam dados preliminares do MDIC (2010).

Os setores de atividades que mais receberam IDE brasileiro, em 2008, foram os relacionados a serviços, notadamente financeiros, com valores próximos a 40 bilhões de reais (Anexo 01 ao final da tese). Em seguida, aparecem serviços técnico-científicos e atividades de sedes de empresas e consultoria. A fabricação de produtos diversos aparece apenas em quinto lugar, de modo a se evidenciar que os investimentos internacionais não são em setores primordialmente de manufatura. O comércio por atacado, a extração de petróleo e gás e a fabricação de produtos de minerais não metálicos aparece em seguida, demonstrando a força das empresas nacionais em setores de *commodities* e energia, como destacado pela empresa de consultoria BCG (2009).

Dados da KPMG (2008) reforçam a análise anterior. Segundo esse relatório, os investimentos no exterior têm se concentrado no setor de serviços e nas áreas relacionadas à produção de *commodities* (haja vista também a existência de grandes empresas no setor, como Vale e Petrobrás). O setor terciário respondeu por 94% dos investimentos no exterior, contra 4% do setor secundário (indústria) e 2% do setor primário (agricultura e extrativismo). Há que se considerar o ramo de atividade das empresas investidas e não das empresas investidoras.

Segundo a KPMG (2008), 855 empresas brasileiras investem em 52 países no exterior. Os principais motivos apontados são a aproximação e ampliação dos mercados de consumo, a valorização do Real e a busca de valorização da marca. A relação de multinacionais com operações em Portugal (que não apenas exportações), é considerável e aumenta a cada ano.

Um indicador importante a ser destacado é o grau de internacionalização das multinacionais brasileiras, de modo a saber qual percentual de suas receitas provém do exterior. Nesse sentido, a Fundação Dom Cabral criou o Índice de Transnacionalidade, composto pela média dos índices de receitas brutas de subsidiárias no exterior sobre as receitas totais, o valor dos ativos no exterior sobre o valor total dos ativos e o número total de funcionários no exterior sobre o total de funcionários.

O Quadro 08 apresenta as multinacionais com maior índice de transnacionalidade:

Quadro 08: Índice Dom Cabral de transnacionalidade

Posição	Nome	Setor	Índice
1	JBS-Friboi	Produtos alimentícios	0,616
2	Gerdau	Siderurgia e metalurgia	0,495
3	IBOPE	Pesquisa de mercado	0,456
4	Metalfrio	Maq. e materiais elétricos	0,437
5	Odebrecht	Obras de infraestrutura	0,379
6	Marfrig	Produtos alimentícios	0,366
7	Vale	Mineração	0,342
8	Sabó	Autopeças	0,288
9	Tigre	Material de construção	0,286
10	Suzano Papel e Celulose	Celulose e papel	0,276
11	Artecola	Produtos químicos	0,264
12	Lupatech	Maq. e materiais elétricos	0,196
13	Camargo Correa	Obras de infraestrutura	0,177
14	CI&T Software	Tecnologia de informação	0,166
15	Marcopolo	Veículos e carrocerias	0,164
16	WEG	Maq. e materiais elétricos	0,162
17	Stefanini IT Solutions	Tecnologia de informação	0,145
18	Votorantim	Commodities	0,139
19	América Latina Logística	Transporte terrestre	0,127
20	TAM	Transporte aéreo	0,126

Fonte: Adaptado de Fundação Dom Cabral (2010).

Como destaca o Quadro 08, as empresas mais internacionalizadas são de diferentes segmentos e portes, com relativa variação de setores de atuação. Segundo a Fundação Dom Cabral (2010), no ano de 2008 houve um grande avanço das multinacionais brasileiras rumo à internacionalização, processo esse abalado com a crise econômica mundial de 2009, o que, na avaliação do estudo, fez com que as estratégias dessas empresas tivessem que ser repensadas.

O capítulo a seguir apresenta o método utilizado na tese.

3. MÉTODO

Este capítulo detalha o método e as técnicas de pesquisa adotadas. Além disso, apresenta-se a descrição dos procedimentos adotados para coleta e análise dos dados da pesquisa, partindo-se do pressuposto, segundo Cervo e Bervian (1996), de que método ou metodologia é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado.

3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA

Existem inúmeras maneiras de se realizar uma pesquisa. O “ângulo” pelo qual o pesquisador irá abordar o problema de pesquisa depende de vários aspectos, como sua formação acadêmica, seus interesses pessoais e, sobretudo, a natureza da questão de pesquisa que necessita ser respondida. Portanto, definir a abordagem de pesquisa e o “ângulo” ou a lente que se vai usar precisam estar claros e bem definidos no trabalho científico.

A intensa discussão que se deu em função do uso, pela academia, de pesquisas com abordagem quantitativa ou qualitativa, surtiu efeito também na área de *management*. Se, por um lado, tempos atrás, o enfoque prescritivo, exato e matemático dominava as pesquisas acadêmicas na área de administração, atualmente se observa uma maior abertura para pesquisas também do tipo qualitativas, ou até utilizando as duas abordagens no mesmo estudo. Na área de gestão internacional, têm-se verificado um aumento no número de publicações que utilizam abordagens qualitativas, com estudos exploratórios utilizando o método estudo de caso, o método Delphi e grupos focais. Uma contribuição importante foi obtida em Li e Hsieh (2009), em que os autores enfatizam a necessidade de mais estudos de caso em profundidade na análise do tema transferência de conhecimento em multinacionais, com a realização de triangulação de dados (uso de múltiplas fontes de pesquisa) e reforço nos estudos qualitativos.

Como mencionado anteriormente, grande parte dos trabalhos sobre transferência de conhecimento em multinacionais utiliza abordagens quantitativas, por meio da realização de *surveys* com grandes amostras, em geral em um ou dois países. Como observam Li e Hsieh (2009), os estudos dessa natureza nem sempre conseguem capturar questões mais subjetivas e

responder a todas as perguntas. Como o campo ainda carece de maiores desenvolvimentos, em especial ao se analisar as multinacionais brasileiras e suas subsidiárias, parece que a abordagem qualitativa se mostra adequada e teoricamente embasada.

Ademais, a análise dos casos e as consultas aos especialistas deixaram claro que uma pesquisa qualitativa seria uma alternativa interessante, uma vez que seria possível analisar como ocorre o processo em si, buscar opiniões e análises mais aprofundadas que a realização de grandes *surveys* nem sempre conseguem alcançar.

A partir destas considerações preliminares, esta tese apresenta, em seu método de pesquisa, a abordagem qualitativa, por se tratar da mais adequada forma para análise aprofundada de um fenômeno, que é o que está sendo buscado através do estudo de casos. Considerando a respeito deste tipo de pesquisa, Minayo *et al.* (2001) afirma que esta responde a questões muito particulares, preocupando-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado.

Assim, a pesquisa possui um caráter exploratório e descritivo, tendo havido vários retornos à literatura, como forma de se apoderar de aspectos que não haviam sido previamente estudados, como bem coloca Oliveira Júnior (1999). A realização de estudos de pré-casos e a consulta a especialistas para a adequação do roteiro de entrevistas, bem como o acesso a múltiplas fontes de dados, envolvendo também a análise documental, buscaram, contudo, o rigor científico que todo estudo acadêmico necessita, independente da abordagem utilizada.

3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A presente tese envolveu a realização de um estudo de casos múltiplos, pois contou com a realização de entrevistas em matrizes de empresas multinacionais brasileiras e suas unidades em Portugal. Buscou-se, nesse contexto, analisar como ocorre a transferência de conhecimento na relação matriz-filial, como a estratégia internacional afeta esse processo, quais dimensões e mecanismos são relevantes e se existem pontos convergentes e divergentes nos processos de transferência de conhecimento utilizados pela matrizes brasileiras e pelas subsidiárias portuguesas.

A estratégia do estudo de caso, empregada nesta tese, é classificada por Yin (2001) como um questionamento empírico que investiga um fenômeno dentro do seu contexto real,

no momento em que os limites entre fenômeno e contexto não são claramente perceptíveis e nos quais múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

Assim, têm-se a análise de múltiplos casos, o que permite o enriquecimento da pesquisa, a descrição de associação entre os casos e uma análise mais abrangente entre as empresas de um setor, por exemplo, do que se apenas uma organização fosse pesquisada. Nesse sentido, o primeiro passo na realização de estudos de caso envolveu a consulta e a revisão da literatura. Dessa forma, foi realizado um extenso levantamento bibliográfico, que culminou com a elaboração de onze proposições teóricas que foram analisadas tendo por base os resultados encontrados no campo empírico. A seleção dos casos envolveu empresas multinacionais brasileiras com unidades em Portugal (o que será mais bem detalhado adiante).

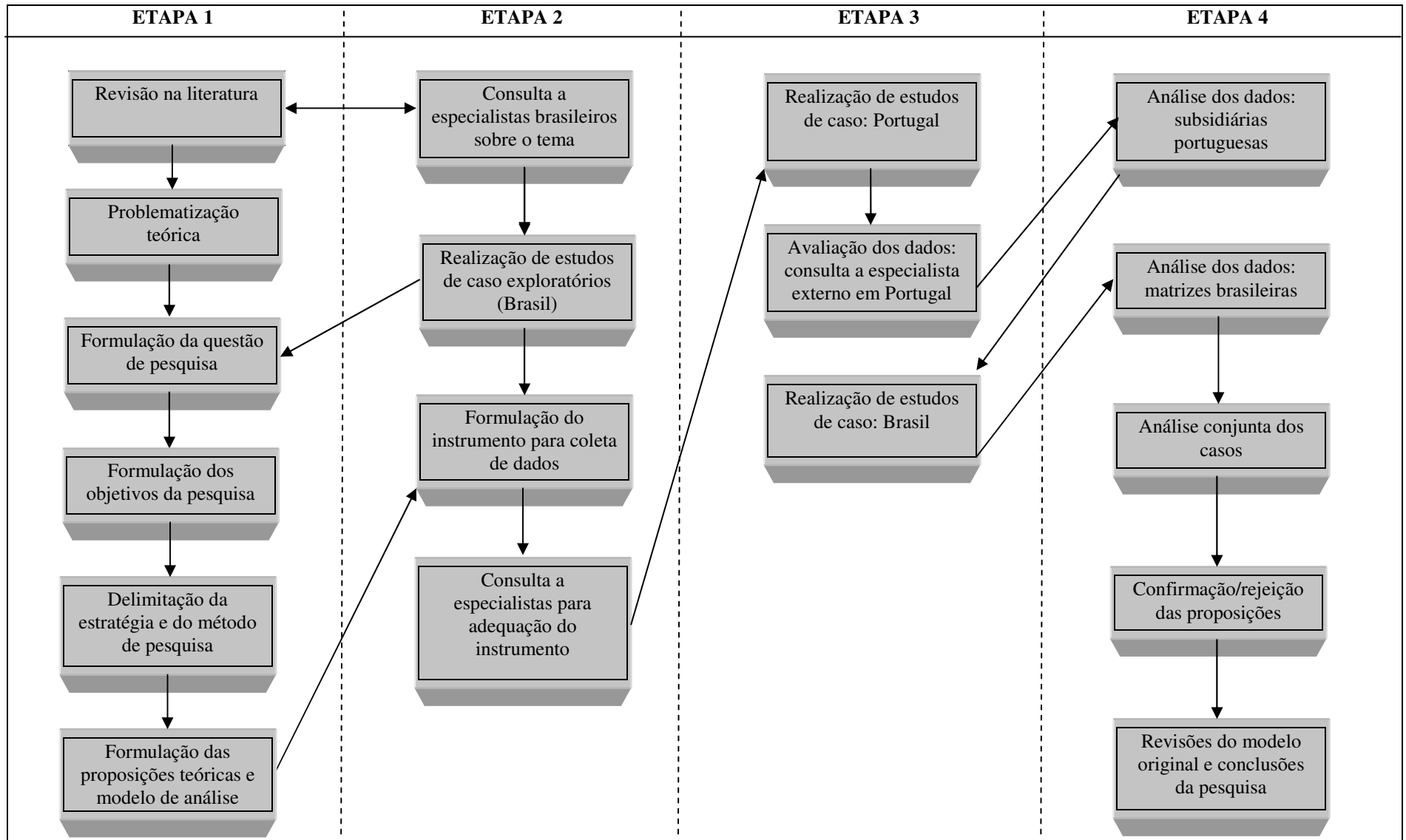
3.3 DESENHO DA PESQUISA

Os passos realizados e as atividades de pesquisa desenvolvidas levam à composição do desenho de pesquisa. Observa-se na Figura 10, a pesquisa foi dividida em quatro etapas: a) etapa um, que envolve a questão de pesquisa, a problematização teórica e a elaboração das proposições; b) a etapa dois, com realização de estudo de caso em três empresas subsidiárias de multinacionais estrangeiras localizadas no Brasil; a análise do instrumento de coleta de dados (roteiro de entrevista), por meio da consulta a especialistas; c) a etapa três com a realização dos estudos de caso nos dois países e e) etapa quatro, com a análise dos resultados.

É importante notar que as duas primeiras etapas possuem setas apontando para os dois sentidos. Isso ocorre, pois o processo não é contínuo, mas apresenta constantes interações entre a parte teórica e o campo pesquisado.

A Figura 10 a seguir apresenta o desenho da pesquisa e as etapas realizadas:

Figura 10: Desenho da pesquisa



3.4 UNIDADES DE PESQUISA

Como descrito anteriormente, as unidades de pesquisa compreendem empresas multinacionais, industriais e de serviços, com sede no Brasil e unidade em Portugal há pelo menos um ano, com capital primordialmente nacional. Foram buscadas empresas com atuação internacional (com unidades estabelecidas), que não realizassem apenas exportações, licenciamentos, *franchising*, alianças ou tivessem apenas escritórios de representação no exterior, mas cujas unidades tivessem certa autonomia, gestão própria e respondessem à sede no Brasil (vide Figura 01, página 41, com os modos de entrada no mercado internacional).

A conceituação de subsidiária é muito ampla e controversa, abarcando definições da área do direito, contabilidade, economia e gestão. De modo geral, uma subsidiária é uma subdivisão de uma empresa com atribuições específicas em seu ramo de atividade. Em princípio, uma nova entidade jurídica é criada. Esta definição, contudo, é muito ampla, sendo que alguns autores, como Cruz (2007), usam, em seu trabalho, o termo ‘subsidiária’ como sinônimo de filial. Outros autores, como Oliveira Júnior (1999) e Borini (2008) nem mesmo definem o termo ‘subsidiária’ em suas pesquisas.

Ainda, no que se refere à área contábil, o termo ‘subsidiária’ possui uma classificação em duas categorias: subsidiária integral e subsidiária simples ou não integral. Uma subsidiária integral é uma empresa controlada por outra que também nomeia a sua administração. Como destaca a Lei 6.404, Lei das Sociedades por Ações (1976, *apud* Parada Filho, 2011), nas subsidiárias simples ou não integrais, a controladora geralmente detém mais da metade do valor nominal do capital acionário. Na subsidiária integral, a controladora detém o total do capital acionário. Assim, há um grande envolvimento da matriz para com seus investimentos no exterior, o que pressupõe troca intensa de conhecimento na relação matriz subsidiária.

Para fins de padronização, utilizaram-se, nesta tese, os termos ‘subsidiária’, ‘filial’ e ‘unidade’ como sendo sinônimos⁸. Neste caso, o objeto de estudo é uma multinacional brasileira, com capital, sobretudo, nacional e sede no Brasil, que possui pelo menos uma unidade autônoma ou semiautônoma, localizada em território Português, que utiliza a marca, a estratégia, o portfólio de produtos da matriz, tem troca de conhecimento com a matriz em suas

⁸ O Grupo multinacional B utiliza o termo ‘subsidiária’ para denominar empresas do grupo que atuam em negócios complementares, como seguros, *leasing* e previdência, mesmo essas empresas estando localizadas no Brasil. Em Portugal as unidades são classificadas como ‘agências’ e ‘subagências’ e em outros países ainda existem os ‘escritórios de representação’.

diversas áreas de atuação e se sujeita à estratégia global desta, respondendo administrativamente perante a sede.

A escolha dos casos foi precedida de uma busca, em bancos de dados e na internet, com empresas que satisfizessem essas condições. Por parte das empresas brasileiras, Portugal tem sido um mercado interessante para entrada na União Européia, devido à proximidade cultural, facilidade do idioma e acesso geográfico como observa Costa (2006). Diversas ações governamentais têm sido realizadas por parte de Portugal para a atração de investimentos produtivos, sendo que as empresas brasileiras são alvos lógicos dessas ações, haja vista as boas relações existentes entre os dois países.

Nesse sentido, estimam-se haver cerca de 50 empresas de capital brasileiro com operações no exterior (GEHLEN, 2008), o que também inviabilizaria a realização de estudos quantitativos com grandes amostras, dadas as limitações em termos de quantidade apresentadas pelas empresas nacionais. Assim, foram selecionadas quatro empresas multinacionais que atendessem aos requisitos propostos e permitissem a realização de entrevistas com seus executivos. As empresas estão identificadas como GMA, GMB, GMC e GMD (grupo multinacional A, grupo multinacional B, grupo multinacional C, grupo multinacional D), MA, MB, MC, MD (matriz A, matriz B, matriz C, matriz D) e SA, SB, SC, SD (subsidiária A, subsidiária B, subsidiária C e subsidiária D) para que não haja a revelação de seu nome comercial.

Além disso, a opção por analisar tanto matriz quanto a filial permitiu uma análise mais abrangente da multinacional. Estudos apenas realizados na matriz ou na subsidiária levam a limitações analíticas e metodológicas, como observado por Monteiro *et al.* (2008), em seu estudo sobre isolamento de subsidiárias dos processos de inovação, assim como também destacou Yang *et al.* (2008). Embora houvesse dificuldades na execução dessa ideia, julgou-se a mesma pertinente, uma vez que permitiria um avanço teórico no campo do estudo da transferência de conhecimento em multinacionais.

3.5 REALIZAÇÃO DE ESTUDOS DE PRÉ-CASOS E CONSULTA A ESPECIALISTAS NO BRASIL

O primeiro passo, em termos metodológicos, foi a consulta a dois especialistas na temática da tese, para discussão do conteúdo, problemática, possíveis métodos de pesquisa e empresas a serem analisadas. Um dos especialistas é professor da Universidade de São Paulo – USP, doutor em Administração pela USP, com tese em gestão do conhecimento em multinacionais. O segundo especialista é professor da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, e doutor em Administração pela UFRGS, com tese na área de *marketing* e negócios internacionais, tendo atuado profissionalmente em empresas de grande porte. Após a consulta aos especialistas, foi traçado um primeiro roteiro de entrevistas, partindo-se assim para a realização dos estudos de caso exploratórios.

Para que houvesse melhor entendimento quanto ao objeto de estudo (empresas multinacionais), a pertinência e relevância do tema, bem como sobre a problemática em questão, foram realizadas entrevistas com gestores de três grandes empresas multinacionais, subsidiárias de corporações estrangeiras localizadas no Brasil. As entrevistas e observações *in loco* realizadas serviram para avaliar a pertinência das questões, a duração da entrevista, a análise da abordagem do pesquisador e a inserção ou exclusão de mecanismos durante a fase teórica (estudos de pré-casos).

Para as entrevistas com gestores das subsidiárias, seguiu-se um roteiro semiestruturado, bem como foram discutidos diversos pontos em relação a diferentes dimensões do processo de transferência de conhecimento em multinacionais. As entrevistas duraram, em média, entre 40 e 50 minutos com cada entrevistado e permitiram ajustar as perguntas e a ordem em que seriam apresentadas. Consultaram-se os entrevistados acerca da clareza e do entendimento das questões, tal qual mencionado por Schatzel e Calantone (2006), em pesquisa realizada na área de marketing, ressaltando, inclusive, a importância da realização de estudos como os pré-casos e entrevistas com gestores e especialistas para o ajuste do instrumento de coleta de dados.

A primeira empresa, Alpha S/A, é subsidiária de uma multinacional alemã e está no Brasil há mais de meio século. Atua na fabricação de componentes e equipamentos para a elaboração de asfalto, atuando como indústria pesada e de engenharia. Foram entrevistados o gerente de produto e um analista de pesquisas, cujas entrevistas foram gravadas e transcritas.

Também a fábrica foi visitada *in loco*. A empresa localiza-se em Porto Alegre-RS e as entrevistas foram realizadas em junho de 2009.

O segundo caso analisado foi da empresa Kapa, subsidiária da multinacional alemã que produz filtros para a indústria automotiva. Nesta empresa foi entrevistado o diretor industrial. A empresa está no Brasil desde 1942, sendo que o país foi um dos primeiros a receber uma subsidiária fora da Europa. A empresa está localizada em Indaiatuba – SP, e a entrevista foi realizada em setembro de 2009.

A terceira empresa, Beta, é uma das maiores empresas de telefonia móvel e fixa do Brasil, presente em 20 estados brasileiros e no Distrito Federal, além de grande parte dos municípios do País. Segundo o site institucional da empresa, esta é controlada por um grupo europeu. Entre seus diferenciais competitivos destacam-se: a constante busca na excelência da prestação de serviço, com foco na qualidade em todos os pontos de contato do cliente com a operadora, os serviços de transmissão de dados em banda larga baseada na rede de terceira geração e o amplo portfólio de produtos e serviços.

Na Beta foram entrevistadas a gerente de recursos humanos e uma consultora ligada ao RH. As entrevistas foram realizadas em duas etapas: entre os meses junho e julho de 2008 e em março de 2009. Ressalta-se que as entrevistas, neste caso, foram gravadas e transcritas e seu conteúdo repassado para os entrevistados, como forma de confirmação e de redução de riscos de interpretação indevida.

Para a análise dos dados, decidiu-se categorizar as transcrições das entrevistas seguindo cada tópico do roteiro utilizado.

3.5.1 As subsidiárias e seu papel na TC

Diversos autores, como Chini (2004), Oliveira Junior *et al.* (2009), Rocha (2009) entre outros, têm destacado a estratégia internacional das multinacionais, de modo geral, e os diferentes papéis das subsidiárias, de modo específico, como determinantes da capacidade das firmas em transferir conhecimento. Isso ocorre porque, dependendo da importância e da relevância das subsidiárias na estratégia de atuação global, maior ou menor pode ser a troca de conhecimentos. Assim, existem subsidiárias implementadoras locais, as contribuidoras especializadas e as subsidiárias com mandatos mundiais.

Nos casos analisados, a relação com a matriz e a importância e o papel das subsidiárias foram pontos destacados nas três firmas analisadas. No caso da Alpha, a subsidiária brasileira apresenta elevado grau de autonomia, sendo uma subsidiária contribuidora especializada. A empresa é especializada em alguns processos específicos de produção e gera inovações nessa área. Contudo, por ser independente, segundo o entrevistado, pouco conhecimento é trocado, sendo mais frequente a comunicação com a alta direção da firma e menos periódica na base. Existe uma relação muito formal e restrita entre matriz e subsidiária, com a existência de conflitos e desconfiança, o que é ressaltado também em trabalho de Michailova e Nielsen (2006). Assim, a subsidiária não tem tanta importância na estratégia global e como é competente em diversas áreas e com elevada autonomia, os fluxos de conhecimento são restritos.

Por seu turno, na empresa Kapa, o papel da subsidiária é estratégico na atuação global da multinacional, tendo em vista o crescimento dos mercados emergentes no período pós-crise. Segundo o diretor industrial:

A importância das subsidiárias é cada vez maior, tem cada vez mais importância. Em projeções para o futuro, a importância da Alemanha e da Europa será cada vez menor. Na Ásia vai ter uma explosão, em especial China e Índia (...). Muito das evoluções tecnológicas vem da matriz, mas alguns processos vêm das subsidiárias (...). Está mudando a relação com as subsidiárias, cada vez as subsidiárias são importantes, também porque algumas particularidades do mercado são importantes. (ENTREVISTA DIRETOR INDUSTRIAL).

Dessa forma, é perceptível que o papel das subsidiárias e sua importância no contexto global permitem que tenham um fluxo intenso de conhecimento tanto com a matriz como com outras subsidiárias. No caso de subsidiárias brasileiras, a participação na geração de conhecimento e inovações e sua importância para as matrizes têm sido observadas, como ressalta o trabalho de Oliveira Júnior *et al.* (2009). Quanto mais forte a relação matriz-subsidiárias e importância estratégica, mais o conhecimento tende a ser trocado.

No caso da empresa Beta, a subsidiária é extremamente importante na estratégia internacional, sobretudo pela rentabilidade oferecida à matriz. Além disso, contribui com conhecimentos específicos e de engenharia, principalmente por estar localizada em um mercado grande e com alta taxa de crescimento (telefonia móvel). A subsidiária é altamente desenvolvida, possui instalações em diversos estados brasileiros e vasta mão de obra, sendo o relacionamento constante com a matriz, em especial no desenvolvimento de novos produtos.

3.5.2 O processo de transferência de conhecimento

A empresa Kapa apresenta uma estrutura organizada e uma série de mecanismos para a transferência de conhecimento entre suas unidades. Segundo o diretor industrial:

Nós viajamos bastante e temos essas redes que são importantes. Temos três reuniões por telefone, mensais, e a quarta é *face to face*, em lugares diferentes. Assim a gente conhece as nossas plantas e buscamos as novas ideias. Tem uma base de dados de ideias, e temos isso por meio da intranet. Temos uma pessoa que viaja o mundo inteiro e busca as ideias e ajuda a disseminar. Isso evita de se inventar as mesmas coisas duas vezes (...). Com a crise diminuíram as reuniões e as viagens, mas já foi decidido que as reuniões serão retomadas. (ENTREVISTA DIRETOR INDUSTRIAL).

Pela análise da entrevista do diretor industrial, percebe-se que: a) utilizam-se procedimentos ligados à área de recursos humanos, como visitas e reuniões, além de viagens internacionais para a realização de contatos pessoais, e b) a utilização de tecnologias de informação, como sistemas de intranet, que permitem o acesso a dados e informações de qualquer parte do mundo. Há uma preocupação da empresa em fazer com que o conhecimento flua entre as diferentes unidades da empresa, independente da localidade em que se encontram. Ainda segundo o diretor, “nós temos impatriados da Alemanha aqui. A empresa apóia a troca de conhecimento, acho que a empresa demorou a se internacionalizar, mas depois de certa crítica, foi desenvolvida uma política mais forte para isso” (Diretor Industrial).

Outro elemento que chama a atenção na empresa Kapa é a existência de *softwares* de gestão, fato ressaltado pelos entrevistados. Um exemplo é o CIM-DATABASE. Por meio dele, os funcionários podem acessar qualquer desenvolvimento em andamento ao redor do mundo, já que vários desses projetos, hoje, são mundiais. Um dos clientes é a Ford, mas com pessoas interconectadas no mundo inteiro, na Inglaterra, nos EUA e no Brasil. Existe, também, na empresa, um *blog* institucional, de modo que os entrevistados afirmaram estarem mais adiantados em relação à comunicação interna do que a matriz.

No caso da empresa ALPHA, segundo seu gerente de produto, a prática de expatriar executivos é muito reduzida. Assim, dada a grande independência da subsidiária em relação à sua matriz, praticamente não há troca de conhecimentos, mas de informação e em especial sobre questões financeiras e contábeis. Nas palavras do gerente:

O fato de a firma ser muita autônoma, troca pouco conhecimento. A empresa, no Brasil, tem *expertise* em algumas áreas de produção. Nós temos uma competência em produtos customizados, como usinas de asfalto. O foco aqui são projetos, não que escala não seja importante (...). Essa competência, contudo não é transferida, fica aqui e lá fica lá. A unidade aqui é mais que uma subsidiária, pois tem conhecimento próprio. A partir de 2004, tem havido mais profissionalização da

empresa. A videoconferência é mais utilizada pela diretoria. (ENTREVISTA GERENTE DE PRODUTO).

Por último, observa-se que, embora a transferência de conhecimento seja essencial em firmas multinacionais, ela pode não ocorrer, dada a existência de conflitos ou de políticas claras para tal. A questão das barreiras, contudo, será aprofundada adiante, na seção 3.5.4.

3.5.3 Mecanismos relevantes na transferência de conhecimento

Muitas vezes, os gestores empresariais apresentam dificuldades em identificar quais fatores são mais importantes para a transferência de conhecimento em multinacionais, como observa Riege (2007). Por ser um processo complexo, com muitas variáveis envolvidas, e envolver conceitos de difícil mensuração, os gestores, muitas vezes, não se preocupam nem mesmo em avaliar se houve efetivamente, transferência de conhecimento e quais os resultados atingidos. Nos estudos de caso exploratórios realizados, no entanto, julga-se importante destacar quais mecanismos, na opinião dos gestores entrevistados, têm maior relevância para permitir um maior fluxo de conhecimento.

Nos casos analisados, perceberam-se diferentes respostas. Isso pode ocorrer, tendo em vista os diferentes setores de atuação, do papel e da importância das subsidiárias, e mesmo devido a práticas diferenciadas de gestão. Para o gerente de produto da empresa Alpha, um dos mecanismos mais importantes refere-se à existência de processos estruturados, bem como de procedimentos formais para a transferência de conhecimento. Para o gestor, a empresa ainda não apresenta um padrão mundial (com rotinas específicas), ou mesmos processos padronizados, o que dificulta a interação e a comunicação. Um ponto observado e que é pouco explorado na literatura é a característica familiar da empresa, que faz com que haja maior centralização das decisões e do conhecimento mais estratégico.

No caso da empresa Kapa, o mais importante, segundo os entrevistados, é a existência de oportunidades de comunicação e a possibilidade de viajar e conhecer pessoalmente as pessoas envolvidas nos diferentes projetos. Segundo o Diretor Industrial “quando eu fui lá e vi funcionar, porque ver tem um impacto totalmente diferente de você falar ou ler, criamos um ambiente de muitos contatos entre as pessoas, isso funciona”. Assim, mais do que a existência de modernos sistemas de informação, parece que a conversa *face-to-face* e a livre troca de

ideias é um dos mecanismos mais importantes, também pelo estabelecimento da confiança, como destacado por Foss *et al.* (2006) e Michailova e Nielsen (2006).

3.5.4 Barreiras e restrições na transferência do conhecimento

Na pesquisa com os pré-casos, diversas barreiras foram identificadas pelos entrevistados, representando oportunidades de melhoria e aspectos que necessitam de maiores avanços. No caso da empresa Alpha, quatro aspectos foram mencionados: a) diferenças culturais; b) diferenças de percepção; c) papel da subsidiária e d) empresa com gestão familiar.

O primeiro aspecto, diferenças culturais, é amplamente abordado pela literatura, em especial na teoria de internacionalização de firmas de Joahsson e Vahlne (1977), chamada Escola de Uppsala. Pela teoria, o processo de internacionalização ocorre em etapas com firmas investindo em países culturalmente próximos, com baixa distância psíquica. Assim, diferenças culturais são minimizadas, de modo a se maximizar também a transferência de conhecimento em multinacionais. A questão das diferenças de percepção envolve algo ressaltado por Yang *et al.* (2008), em que matriz e subsidiária enxergam de forma distinta a transferência de conhecimento, e isso pode levar a conflitos, o que foi encontrado na empresa Alpha. Por outro lado, o papel da subsidiária, como destacado no início da seção, influencia a capacidade de transferir conhecimento.

Como a Alpha é uma subsidiária independente, pouco conhecimento é trocado com a matriz, sendo que o foco tem sido nas ações de controle e de troca de informações financeiras e econômicas. Por último, o fato de a empresa ser familiar e dessa forma, mais hierarquizada e tradicional, é um fator pouco explorado na literatura sobre multinacionais.

Para o entrevistado da empresa Kapa, a questão de distância cultural tem papel preponderante no estabelecimento de barreiras à transferência de conhecimento. Assim, países ocidentais têm maior facilidade de relacionamento, de modo que os recentes investimentos realizados na China têm representado dificuldades para a empresa no Brasil, já que é reduzido o número de brasileiros que fala o mandarim, bem como são notórias as diferenças em termos de modelo de negócios e formalidades existentes.

Para os entrevistados da empresa Beta, uma das dificuldades se refere às barreiras culturais e de idioma, como destacado na literatura por Costa (2006). Segundo os

entrevistados, mesmo o fato de o Brasil ter sido colonizado por Portugal, as diferenças culturais são consideráveis e isso influencia o modo de fazer negócios, a comunicação e a transferência de conhecimento. Além disso, o idioma – já que a matriz fica na Europa – cria uma barreira, muitas vezes, difícil de ser transposta. Ainda, as crises econômicas sofridas pelo Brasil nos últimos anos restringem o orçamento e os investimentos, sobretudo em ferramentas de transferência de conhecimento.

3.5.5 Análise geral dos pré-casos

A análise geral dos pré-casos permitiu elencar diversos mecanismos relacionados à transferência de conhecimento em multinacionais, confirmar pontos destacados na análise da literatura e identificar aspectos específicos a tipos de firmas. Assim sendo, a realização de estudos de caso em firmas diferentes possibilitou a observação de mecanismos distintos e complementares. Na presente análise, três aspectos são considerados: a) o papel da subsidiária; b) as barreiras relacionadas à cultura, e c) as particularidades do setor de atuação.

No primeiro aspecto, tanto os entrevistados da empresa Kapa quanto da empresa Alpha destacaram a questão da estratégia internacional como estando relacionada à transferência de conhecimento em multinacionais. Se a subsidiária e a matriz forem integradas e mutuamente dependentes, há a tendência de maior transferência de conhecimento entre suas unidades. Por seu turno, subsidiárias altamente independentes e inovadoras, com ampla base de recursos, tendem a gerar seus próprios conhecimentos e manterem poucas relações com a matriz, como destacam Chini (2004) e Oliveira Júnior *et al.* (2009).

As barreiras relacionadas à cultura também foram comentadas nas três firmas pesquisadas, como algo que restringe a transferência de conhecimento nas firmas. Os crescentes investimentos dos países emergentes e seu acentuado crescimento em termos de importância geopolítica, têm levado a uma mudança cultural dos gestores. Foi ressaltado, nas três firmas, o preconceito existente por parte de firmas e indivíduos de países desenvolvidos para com firmas localizadas no Brasil. As diferenças em termos culturais e linguísticos, em especial com países orientais, têm, inclusive, dificultado o acesso a esses mercados por parte das firmas nacionais.

Por fim, barreiras culturais podem ser superadas por meio de programas empresariais que estimulem a diversidade nas corporações – inclusive nos conselhos de administração; a

participação em times multiculturais; políticas de valorização das diferenças e de respeito ao ser humano; treinamentos e intercâmbios – com vistas ao aprimoramento de idiomas estrangeiros e de experiências internacionais –, e políticas de estímulo à troca de conhecimento por toda a empresa. Uma vez que o processo de internacionalização de firmas brasileiras é relativamente recente (FLEURY e FLEURY, 2007), julga-se que tais aspectos necessitam ser trabalhados pelas multinacionais de países emergentes.

O Quadro 09 traz a análise conjunta dos três pré-casos estudados para esta tese:

Quadro 09: Resultados da análise conjunta das três empresas pesquisadas

Empresa	ALPHA	BETA	KAPA
Atuação internacional	<ul style="list-style-type: none"> • <i> Holding com 4 firmas, com matriz na Alemanha;</i> • Empresa familiar; • Negócios em diversos países, sobretudo Europa e AL; • Operação brasileira como base para entrada na AL. • Operação brasileira resultante de aquisição; • Subsidiária altamente independente, contribui com conhecimentos específicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Multinacional com sede na Espanha; • Firma de capital aberto; • Negócios em diversos países, sobretudo lusófonos; • Entrada no mercado brasileiro a partir do processo de privatizações, na década de 90; • Importância do mercado de países emergentes, e da subsidiária, em termos de lucratividade e conhecimentos específicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa com sede na Alemanha, no Brasil a mais de 50 anos; • Empresa de capital aberto; • Subsidiárias na AL, Europa, Ásia e EUA; • Foco em investimentos em países emergentes (BRIC); no Brasil desde 1954; • Subsidiárias contribuem com conhecimento para a matriz e outras subsidiárias.
Processo de transferência do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Pouco estruturados, foco na alta direção; • Viagens e reuniões de altos executivos; • Subsidiária brasileira possui <i>core competences</i> em determinadas áreas; • Foco na troca de informações e processos de auditoria/controladoria; • Uso de videoconferências (alta direção); • Pouco uso de expatriados; • Relacionamento restrito matriz-subsidiária. 	<ul style="list-style-type: none"> • Processos não estruturados de modo formal; • Viagens e reuniões de altos executivos; • Subsidiária com conhecimentos relevantes em algumas áreas do negócio; • Troca de conhecimentos técnicos/ engenharia; • Uso intensivo de TIC's, em especial plataformas de e-learning, blogs e intranet; • Pouco uso de expatriados; • Viagens frequentes de altos executivos ao exterior; • Relacionamento constante matriz-subsidiária. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de procedimentos estruturados; • Realização intensa de viagens e reuniões internacionais; • Subsidiária como fonte de conhecimento e tecnologia; • Uso frequente de TIC's; • Uso constante de executivos expatriados; • Viagens frequentes de altos executivos ao exterior; • Muita relação matriz-subsidiária.
Mecanismos mais relevantes	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimentos formais e rotinas; • Papel da subsidiária; • Relação matriz-subsidiária amistosa e com confiança. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente informal; • Acesso e uso das TCI's; • Programas internos de treinamento e de comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bom ambiente de negócios no país e na firma; • Acesso e uso das TIC's; • Realização de viagens e de contatos <i>face-to-face</i>; • Políticas oficiais de incentivo e recompensa.
Barreiras e restrições	<ul style="list-style-type: none"> • Barreiras culturais (país desenvolvido X em desenvolvimento); • Relações restritas com a matriz; • Excesso de autonomia administrativa; • Barreiras relacionadas ao idioma • O fato de a empresa ter controle familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Barreiras culturais; • Mudança de paradigma: perda de influência da Europa; • Crise econômica e restrições orçamentárias; • Barreiras relacionadas ao idioma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Barreiras culturais; • Mudança de paradigma: perda de influência da Europa; • Crise econômica e restrições orçamentárias; • Barreiras relacionadas ao idioma.

3.5.6 Considerações finais sobre a análise de pré-casos

A análise dos pré-casos de subsidiárias localizadas no Brasil permitiu a observação de inúmeras questões relevantes para a tese. No que se refere ao tipo de gestão, parece ser este um tópico relegado pela literatura consultada, necessitando de maiores aprofundamentos. Embora muitas firmas familiares do Brasil e do exterior estejam se internacionalizando, sua gestão ainda parece ser marcada pela centralização das informações e das decisões, hierarquia rígida e com dificuldades na implantação de ferramentas e de políticas modernas e atualizadas. O tipo de gestão e a origem do capital da multinacional a ser pesquisada são mecanismos a serem considerados.

Um dos pontos ressaltados é o relacionamento matriz/subsidiária e a importância da subsidiária (e do país em que se situa) para a matriz, que posteriormente foram incorporados no roteiro de entrevista, bem como no referencial teórico. A questão da transferência reversa de conhecimento também foi observada, uma vez que a subsidiária brasileira possui *expertise* em algumas rotinas e processos superior à matriz.

Outro ponto importante foi o contato pessoal e as práticas de recursos humanos desenvolvidos pela empresa no Brasil, que permitem a transferência de conhecimento tácito. Ressaltou-se a questão dos custos de tais processos, em especial em meio à crise econômica, que estimulou a subsidiária a investir em processos utilizando a TI. O grau de autonomia da subsidiária tende a influenciar na transferência de conhecimento, pois, segundo o gestor entrevistado, quanto maior o grau de autonomia e maturidade administrativa/tecnológica, menos conhecimento é transferido da matriz.

No que se refere às diferenças nas percepções sobre transferência de conhecimento, estas podem levar ao surgimento de conflitos entre as firmas, conduzindo à desestruturação de parcerias e de negócios realizados fora do país de origem da matriz. É provável que os gestores de ambas as procedências da firma (matriz ou subsidiárias) apresentem diferentes opiniões sobre TC, mas como isso vem sendo trabalhado nas firmas com operações internacionais ainda não parece estar suficientemente claro. É possível, ainda, que seja considerado o benefício unilateral do conhecimento compartilhado, gerando, com isso, comportamentos oportunistas, quebras de confiança e estabelecimento de contratos, em especial ao se considerar a troca de conhecimentos capazes de agregar alto valor competitivo às firmas.

3.6 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS

Após os contatos iniciais efetuados ainda durante a etapa brasileira do doutorado, e utilizando a rede de relações existentes na Escola de Administração da UFRGS, chegou-se às quatro empresas. Em alguns casos os executivos das empresas pesquisadas realizaram alguma parte de sua formação na EA/UFRGS, o que facilitou o acesso a elas. Duas das empresas foram contatadas em Portugal, por meio de seminários realizados no ISEG. Em cada empresa, foram entrevistados de dois a três gerentes/diretores, das áreas de recursos humanos, sistemas de informação ou gestão comercial/internacional (embora pudessem ter sido entrevistados gestores de outras áreas também). O uso do sistema bola de neve (em que um entrevistado indica o seguinte) foi utilizado, uma vez que os pesquisados da matriz indicavam o contato na subsidiária e vice-versa, como indicado por Malhotra (2006). Buscou-se manter o anonimato dos entrevistados e das empresas para que não houvesse maiores problemas durante a fase de elaboração da tese.

Após contatos iniciais com os representantes das empresas, via telefone e e-mail, foi efetuada a coleta dos dados primários por meio de entrevista semiestruturada, com perguntas abertas, referente ao processo de transferência de conhecimento, a influência da atuação internacional, a existência de diferentes dimensões da transferência de conhecimento (pessoal, organizacional, tecnológico), bem como os mecanismos pertencentes a cada dimensão.

Como sugere Creswell (2007), múltiplas formas de coleta de dados podem ser consideradas, em especial quando se trata de uma abordagem mais qualitativa de pesquisa ou quando casos são analisados. Para o autor, três procedimentos de coleta de dados podem ser desenvolvidos e foram realizados na tese: a) *observações*, em que o pesquisador toma notas de campo sobre o comportamento e atividades das pessoas no local de pesquisa; b) *coleta de documentos*: em que são consultados documentos (dados secundários) das empresas, a fim de se formar um banco de dados, e c) *entrevistas*, em que o pesquisador, pessoalmente, conduz entrevistas com os participantes:

A consulta a mais de um executivo por empresa supre uma lacuna destacada por Yang (2008), em que o mesmo observa que nas *surveys* em geral apenas uma pessoa é consultada. Tal procedimento leva a uma visão unilateral da realidade dos negócios, não permitindo verificar diferentes visões dentro da empresa (como entre departamentos), ou mesmo limitando a geração de novos *insights* sobre o tema pesquisado.

A consulta aos documentos, sites, material publicitário bem como de realização de entrevistas teve como objetivo realizar uma triangulação dos dados, procedimento proposto por Eisenhardt (1989), Yin (2001) e Barañano (2008), em que múltiplas fontes de informações para pesquisa são utilizadas, com vistas a melhor compreender o fenômeno que está sendo estudado. Para esta tese a triangulação de dados se deu na descrição dos casos, em que múltiplas fontes de informação foram utilizadas, bem como na obtenção de dados e informações sobre os construtos “modo de entrada” e “tempo e experiência prévia”.

3.6.1 Observações *in loco*

As observações constituem uma parcela importante dos estudos de caso e auxiliam na triangulação dos dados ao permitir a coleta de informações por fontes que não sejam apenas faladas ou escritas (CRESWELL, 2007). Para a presente tese, uma vez que os gestores foram entrevistados no seu próprio local de trabalho, pôde-se observar e em alguns momentos até interagir no ambiente em estudo.

Na empresa SA foi possível realizar uma visita guiada às instalações fabris, acompanhado do gerente industrial. Foram analisados métodos de trabalho, procedimentos, tecnologias de informação e comunicação disponíveis, algumas rotinas operacionais e o funcionamento da linha de produção. Na parte administrativa, foram visitados os escritórios e salas de reuniões. Na empresa SB foram conhecidas as instalações de uma agência bancária e da sede administrativa do banco em Portugal. Foram também observadas as TIC's disponíveis, atuação das equipes de vendas e administrativa e instalações. Na empresa SC teve-se a oportunidade de participar de um seminário de apresentação da empresa, pelo CEO brasileiro, a potenciais clientes, na sede da MICROSOFT® em Oeiras, na grande Lisboa. Foram apresentadas a empresa, os principais gestores e os principais produtos (*softwares* de gestão), de modo a se obter uma grande interação com clientes e executivos da empresa. Na empresa SD foi realizada uma visita à fábrica (área externa) e ao setor administrativo, sempre acompanhado por um gestor responsável. Em todas as empresas, foram tomadas notas de campo, que serviram para orientar as entrevistas e as discussões com os entrevistados.

3.6.2 Análise de documentos

Para a caracterização das empresas pesquisadas e triangulação dos dados, uma série de documentos, *folders* e material publicitário foram recolhidos, analisados, formando um banco de dados sobre as empresas analisadas. Os documentos (dados secundários) são provenientes dos sites institucionais das empresas e associações de classe; atas de reuniões; relatórios e balanços (empresas de capital aberto) entre outros, e estão listados no Apêndice B desta tese.

No Grupo multinacional A, foram catalogados e analisados 21 documentos, incluindo o código de ética, cartilha com os valores da companhia, publicação com números e dados estatísticos, perfil da empresa na revista Exame Melhores e Maiores 2010 e *folders* promocionais sobre as diferentes áreas de negócios da empresa. No Grupo multinacional B, foram catalogados e analisados 13 documentos, como o código de ética, o estatuto social, relatórios de administração, perfis da empresa, perfil da empresa na revista Exame, entre outros. No Grupo multinacional C, foram catalogados e verificados três documentos, entre os quais um catálogo da empresa, o perfil da empresa na internet e um *folder* promocional. A escassez de material sobre essa empresa deve-se ao fato de a mesma não ser de grande porte e não ser uma sociedade por ações, não tendo informações disponíveis ao público, como no caso de companhias abertas. Por último, no Grupo multinacional D, foram analisados 14 documentos, como o estatuto social, relatórios anuais, uma cartilha com apresentação institucional, *folders* e material publicitário, entre outros.

Do ponto de vista governamental, importante subsídio foi obtido no portal do Banco Central do Brasil (BCB), com dados sobre Investimento Direto Estrangeiro, por países de destino dos investimentos, atividades e valores (vide anexos). Dados semelhantes foram obtidos junto ao Banco de Portugal, sobre investimentos brasileiros naquele país. Ainda no que tange ao Banco Central do Brasil, informações foram obtidas sobre o perfil de uma das empresas pesquisadas, que atua no setor bancário, na seção sobre “Dados cadastrais de instituições financeiras”.

Outra importante fonte de dados foi o Portal Exame, com informações sobre o perfil atualizado das 1000 maiores empresas do país, *ranking* este que conta engloba três das quatro empresas analisadas. No portal são obtidas informações financeiras, cadastrais, um breve perfil da companhia e um resumo da situação e avaliação de suas ações, informações sobre o executivo principal e valor de mercado. Ainda no Portal Exame, foram obtidas informações na área “Central do Investidor”. Nesse local, consta um perfil detalhado das companhias

estudadas, composição acionária, balanços, dados sobre rentabilidade entre outras informações.

3.6.3 Realização de entrevistas

A realização de entrevistas talvez seja uma das formas mais utilizadas para a coleta de dados em estudos qualitativos, sendo sua realização amplamente discutida na obra de Yin (2001) sobre estudos de caso. Uma das vantagens da realização de entrevistas, segundo Barañano (2008), é o aprofundamento de questões, muitas vezes, difíceis de serem levantadas por meios mais estruturados e fechados, como os questionários, além de permitirem a emergência de temas e conhecimentos que muitas vezes o pesquisador não havia planejado *a priori*, dando mais riqueza ao trabalho de investigação.

Na classificação de Barañano (2008), encontram-se três tipos de entrevistas, a saber:

- Entrevista não-diretiva ou livre: o entrevistador propõe um tema de forma mais ampla, sendo que o entrevistado desenvolve o tema à sua vontade;
- Entrevista semi-diretiva: o entrevistador apresenta o tema e as diferentes áreas que o entrevistado deve abordar e este tem liberdade quanto à ordem e a forma como irá introduzir as diferentes áreas do tema. O entrevistador apenas atua caso o entrevistado fuja ao tema;
- Entrevista diretiva ou padronizada (estruturada): o entrevistador dirige ao entrevistado uma série de questões pré-estabelecidas e o entrevistado pode dar respostas tão longas quanto desejar.

Para a consecução dos objetivos desta tese, foi adotado um roteiro de entrevista diretiva (estruturada), com perguntas abertas e em sequência, em que o entrevistado era livre para tomar o tempo necessário, desde que respondesse às questões na ordem do roteiro e de acordo com o que foi perguntado. As entrevistas duraram, em média, 60 minutos, variando de 45 minutos a 90 minutos. A maior parte das entrevistas (20 em 23) foi gravada e transcrita, sempre com o consentimento dos entrevistados. Contudo, nem sempre os gestores entrevistados permitiram a gravação das entrevistas, o que ocorreu com dois executivos do banco analisado e um executivo da empresa do setor aeronáutico, temendo o vazamento de segredos industriais ou informações estratégicas, ou mesmo porque os entrevistados não se

sentiram à vontade para terem suas respostas gravadas. Nesses casos, foram tomadas notas durante as entrevistas, sendo estas incorporadas à base de dados dos entrevistados e ao *software* de pesquisa.

As entrevistas, sempre que possível, foram realizadas de forma presencial, tanto no Brasil quanto em Portugal. Inicialmente era feito um contato telefônico, explicando os objetivos da pesquisa e sua finalidade. Em seguida, era enviado um resumo do projeto da tese e o roteiro da entrevista, para que os entrevistados pudessem se preparar previamente para a entrevista. No caso dos entrevistados das sedes em Brasília e no interior de São Paulo, em virtude das limitações de custos e tempo, as entrevistas foram realizadas por meio do telefone e gravadas com ajuda do *software* Skype Recorder®.

As entrevistas foram transcritas em sua totalidade imediatamente após a sua realização, sempre pelo próprio pesquisador, para aumentar a fidedignidade dos dados e reduzir possíveis vieses por interpretação indevida. Gerou-se um banco de dados com todas as entrevistas, documentos e anotações realizadas, tanto em áudio quanto em arquivo, no formato Microsoft® Word®, aceitando-se a sugestão de Yin (2001) sobre a criação de um banco de dados com as informações colhidas durante a realização da coleta de dados dos estudos de caso. O roteiro de entrevista, baseado na revisão da literatura e nas proposições teóricas, ficou definido com as seguintes questões (Quadro 10). O roteiro de entrevista completo encontra-se no Apêndice A.

Quadro 10: Proposições, conteúdo das proposições, questões de pesquisa e autores

oposição	Conteúdo da proposição	Questões para roteiro de entrevista	Autores
Proposição 01	A percepção do conhecimento como um recurso estratégico está positivamente relacionada à transferência de conhecimento em multinacionais;	1. A empresa possui políticas/práticas de valorização do conhecimento dos funcionários/clientes/fornecedores? 2. Em sua opinião, a TC está relacionada à percepção de conhecimento como sendo estratégico para a empresa?	Kogut e Zander (1993); Kotabe <i>et al.</i> (2007); Borini <i>et al.</i> (2009); Li e Hsieh (2009).
Proposição 02	A estratégia internacional da empresa influencia a transferência de conhecimento.	3. Como é a estratégia de atuação internacional da empresa? A estratégia é integrada globalmente ou o foco são as adaptações locais? Ou um mix das duas?	Chini (2004); Jantunen (2005); Martins (2007); Chen e Yuan (2007) e Ambos e Ambos (2009).
Proposição 2.1	O grau de integração global está positivamente relacionado com a transferência de conhecimento em empresas multinacionais.	4. Existe troca de conhecimento entre a matriz e as subsidiárias dispersas globalmente? 5. Em sua opinião, o fato de haver integração global amplia a troca de conhecimentos com as subsidiárias?	Tracey e Clark (2003); Chini (2004); Gomes de Strachman (2005); Camuffo <i>et al.</i> (2007); Bjorkman <i>et al.</i> (2007); Ambos e Ambos (2009).
Proposição 2.2	A necessidade de adaptação local está negativamente relacionada com a transferência de conhecimento em empresas multinacionais.	6. Existe um padrão de transferência do conhecimento ou este é ajustado ao contexto de gestão da subsidiária?	Nohria e Goshal (1997); Chini (2004); Oliveira Júnior (2007); Rocha e Terra (2008); Rocha (2009);
Proposição 2.3	Os diferentes papéis desempenhados pelas subsidiárias (implementadora local, contribuidora especializada e mandato mundial) influenciam a transferência de conhecimento em empresas multinacionais.	7. Qual o papel das subsidiárias na criação de conhecimento e na geração de inovações? Subsidiárias mais inovadoras tendem a trocar mais conhecimentos com a matriz? O papel das subsidiárias muda com o passar do tempo?	Prahalad <i>et al.</i> (1981); Nohria e Goshal (1997); Oliveira Júnior (2007); Rocha e Terra (2008); Rocha (2009);
Proposição 03	A criação de novos produtos e processos está positivamente relacionada à transferência de conhecimento em empresas multinacionais	8. A empresa, em sua opinião, introduz novos serviços, produtos ou programas? 9. Como se dá o processo de geração de inovações (novos produtos, processos, serviços) aqui na empresa? 10. O processo de geração de inovações está relacionado ao conhecimento proveniente da matriz/subsidiária?	Birkinshaw e Morrison (1995); Martins (2007); Lyles e Salk (2008); Oliveira Júnior (2007); Rocha e Terra (2008).
Proposição 04	Um maior nível de capacidade absorptiva da empresa está positivamente relacionado à transferência de conhecimento em multinacionais	11. A empresa possui uma boa base de conhecimento que lhe permita obter uma vantagem competitiva no mercado? 12. Existiram ou existem eventos (internos e externos) que levaram a empresa a buscar e aprender novas capacidades e a desenvolver novas competências?	Birkinshaw e Morrison (1995); Chini (2004); Rocha e Terra (2008);

		<p>Quais?</p> <p>13. Existem mecanismos de integração social na empresa? Por exemplo, almoços com a diretoria, sexta-feira informal, dia da família, entre outros;</p>	
Proposição 05	A experiência prévia em transferir conhecimento está positivamente relacionada com a transferência de conhecimento em empresas multinacionais.	14. Em sua opinião, o fato de a empresa atuar a xx anos no mercado internacional está positivamente relacionado à TC entre matriz e subsidiárias?	Joahnsson e Vahlne (1977); Barney (1991); Peteraf (1993); Kotabe <i>et al.</i> (2007); Oliveira Júnior (2007); Ribeiro e Oliveira Júnior (2009).
Proposição 06	Práticas de recursos humanos, como formação de equipes, <i>job rotation</i> e expatriamento de executivos, influenciam a transferência de conhecimento em empresas multinacionais.	<p>15. A empresa utiliza a prática de impatriar/expatriar executivos para transferir conhecimento?</p> <p>16. A empresa possui a estratégia de trocar funções (<i>Job rotation</i>) com executivos da matriz/subsidiária?</p> <p>17. Durante o dia de trabalho, como você coopera com pessoas da matriz/subsidiárias? Existe a formação de equipes?</p> <p>18. Existe a prática de realizar reuniões com pessoal da empresa mãe/subsidiária para a transferência de conhecimentos? Como isso ocorre?</p> <p>19. Existe apoio formal da alta direção e incentivos financeiros para troca de conhecimentos com a matriz/subsidiária?</p>	Passos (2001); Minbaeva <i>et al.</i> (2003); Hebert <i>et al.</i> (2005); Bjorkman (2007); Riege (2007); Smale (2008); Schleimer e Riege (2009); Rocha (2009); Hong e Nguyen (2009); Rosendaal (2009).
Proposição 07	A utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) está positivamente relacionada à transferência de conhecimento em empresas multinacionais.	<p>20. Existem tecnologias de Informação e comunicação disponíveis aos funcionários/ executivos para que haja a TC com a matriz/ subsidiária?</p> <p>21. Qual é o grau de importância que tais TIC exercem, em sua opinião, para a TC com a M/S?</p>	Riege (2007); Jasimunddin (2007); Leonardy e Bailey (2008); Rocha (2009), Hong e Nguyen (2009), Ambos e Ambos (2009).
Proposição 08	Os recursos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) existentes na empresa estão positivamente relacionados à transferência de conhecimento em empresas multinacionais.	<p>22. Existem atividades de P&D na empresa? Como ela ocorre?</p> <p>23. Existem relações (formais/informais) da empresa com universidades/ centros de pesquisa?</p> <p>24. Esses recursos de P&D estão, em sua opinião, relacionados com a TC na relação M/S?</p>	Hall (1993); Tsai (2001); Kotabe <i>et al.</i> (2007); Fosfuri e Tribó (2008); Chen <i>et al.</i> (2008); Edwards e Tempel (2010).

3.6.3.1 Consulta e validação do instrumento por especialistas

Para o aperfeiçoamento e validação externa do roteiro de entrevista e das questões, foi realizada, em Portugal, uma consulta a especialistas, tanto acadêmicos quanto do mercado. Essa etapa ocorreu em Portugal porque foi lá que se iniciou o processo de coleta de dados para a tese, ou seja, através da coleta de dados nas filiais das multinacionais brasileiras.

Para a adequação do roteiro de entrevista ao contexto português e seu melhoramento em termos de clareza, pertinência e conteúdo das questões, foram consultados dois especialistas acadêmicos e um especialista empresarial, estratégia esta descrita em Malhotra (2006). As questões para o roteiro de entrevista foram criadas com base na literatura sobre estratégia internacional, multinacionais e transferência de conhecimento, sendo que as mesmas estão relacionadas às 11 proposições teóricas desenvolvidas.

O roteiro de entrevista contava inicialmente com 27 questões. A consulta aos especialistas o reduziu, após análise e discussão, para 23 questões, já que eram questões repetidas ou que não agregavam conhecimento à questão de pesquisa. Outras questões foram reescritas, a fim de melhorar a compreensão por parte dos entrevistados. Também foram feitas sugestões quanto à escrita ao português falado em Portugal e quanto à estrutura do roteiro. No Brasil não houve alterações substanciais no roteiro, exceto modificações em algumas palavras para adaptá-las ao português brasileiro, até para que se pudessem fazer comparações entre as respostas dos executivos da filial com as respostas obtidas na matriz.

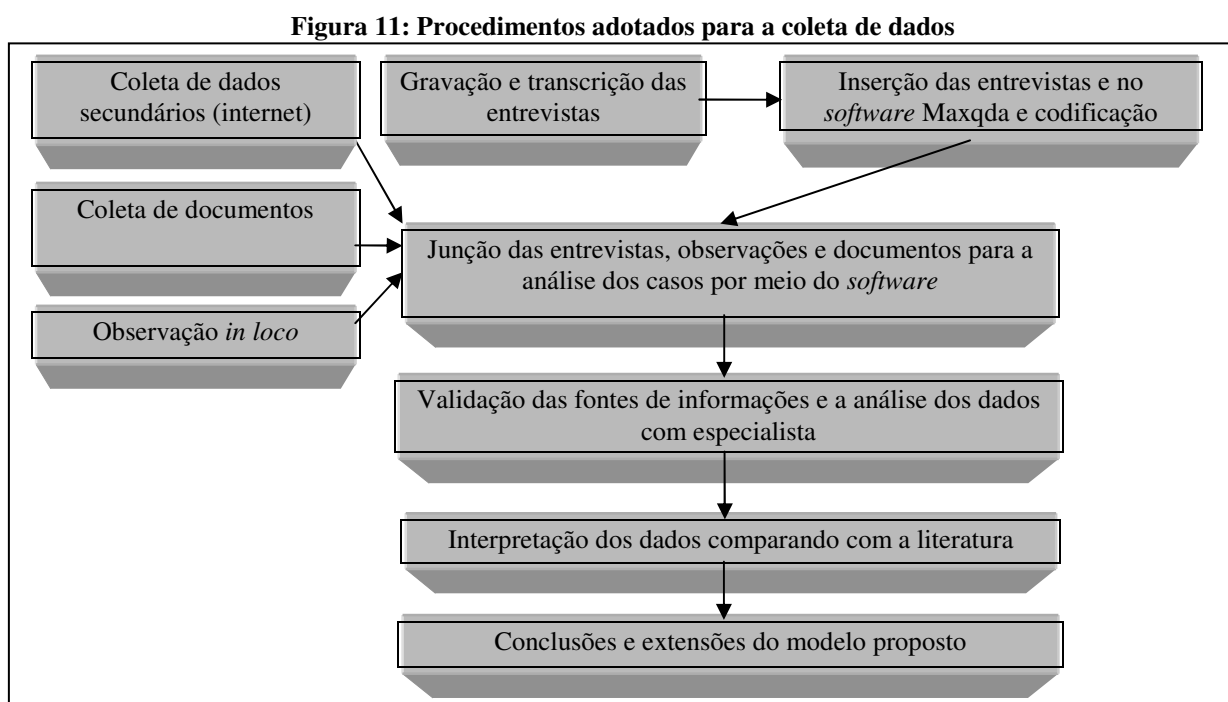
Outras alterações sugeridas pelos especialistas referiram-se a enunciados curtos e que buscassem atender exatamente aquilo que o pesquisador necessita saber. Também, para facilitar a compreensão das questões, sugeriu-se a inserção de exemplos, de modo que o entrevistado pudesse rapidamente e facilmente entender o que lhe era solicitado. A questão da inserção de exemplos se mostrou uma opção bastante acertada, uma vez que facilitou de forma considerável a compreensão por parte dos respondentes.

Outro aspecto destacado pelos especialistas consultados refere-se ao perfil dos respondentes. Isso porque foi sugerida a inserção de questões que permitissem identificar o cargo, tempo de atuação na empresa, experiência gerencial, idade e formação, bem como experiência internacional, de modo a se organizar um banco de dados com o perfil dos entrevistados. Além disso, a inserção, logo no início do roteiro de entrevistas, de um breve texto com o objetivo da tese e uma breve conceituação do tipo de conhecimento que estava

sendo analisado também foram pontos destacados pelos especialistas e que contribuíram positivamente para a coleta de dados. Por fim, destaca-se o envio prévio das questões e um resumo da tese (escrito em português de Portugal, com dez páginas). Esses cuidados contribuíram para uma fase de entrevistas mais rápida e adequada, uma vez que os entrevistados poderiam saber, de antemão, o que lhes seria solicitado.

A primeira especialista que analisou o roteiro de entrevistas foi uma professora assistente da Universidade de Aveiro, em Portugal, que possui mestrado em Administração e é doutoranda em Administração na mesma universidade, com tema da tese e interesse de pesquisa ligados à temática da gestão do conhecimento nas organizações. A segunda especialista a analisar o instrumento de coleta de dados é pesquisadora do *Knowledge Management Research Centre*, ligado à Universidade Politécnica de Hong Kong. Ela possui graduação em Sistemas de Informação e mestrado em Gestão do Conhecimento, ambos pela Universidade Politécnica de Hong Kong, na China.

O terceiro especialista consultado é ligado ao setor empresarial e atua como consultor de empresas, em especial nos temas relacionados à estratégia, inteligência competitiva e gestão de negócios. Possui graduação em economia e MBA em Marketing e conta com mais de quinze anos de experiência internacional, atuando em empresas localizadas na Europa e América Latina há mais de dez anos. A Figura 11 resume os procedimentos para a coleta de dados, em que se destacam as múltiplas fontes de dados:



Fonte: Adaptado de Polkinghorne (1995).

3.6.3.2 Perfil dos gestores entrevistados

Procurou-se entrevistar mais de um gestor por empresa, de diferentes departamentos, de modo a se conseguir uma visão mais abrangente da situação-problema. A escolha se deu por gestores/diretores das áreas de Recursos Humanos, TI e Comercial ou Internacional, áreas essas que compõem as diferentes dimensões do problema em análise. Eventualmente, por uma questão de acesso, gestores de outras áreas, mas com conhecimento e contato com a temática, foram consultados. As indicações dos entrevistados se deram por meio da sistemática da bola-de-neve, descrito por Malhotra (2006), em que um entrevistado indica o outro.

Importante salientar que, como argumentam Graneheim e Lundman (2004), entrevistados de várias idades, gêneros, experiências e com diferentes perspectivas, contribuem para uma análise mais rica do fenômeno que está sendo estudado. Escolher participantes com várias experiências (e neste caso, diferentes cargos, níveis organizacionais, formações e experiências internacionais), lança luzes sobre a questão de pesquisa e constitui uma forma de credibilidade do estudo. Assim, a credibilidade na análise de conteúdo começa pela escolha do foco da pesquisa, da seleção do contexto, dos entrevistados e da forma de coleta de dados, além das diferentes funções dos entrevistados nas empresas.

Nas quatro subsidiárias estudadas foram entrevistados 11 gestores, em três diferentes cidades (Lisboa, Maia e Alverca). Na empresa SA foram os seguintes entrevistados:

Quadro 11: Perfil dos entrevistados empresa AS

Perfil	Gerente de engenharia/logística	Gerente de RH	Gerente comercial
Área de formação	Engenharia Elétrica	Economia	Engenharia Mecânica
Escolaridade	Pós-Graduação - esp.	Graduação	Pós-graduação
Tempo de empresa	12 anos	9 anos	6 anos (Portugal)
Experiência na função	8 anos	9 anos	6 anos
Outras funções na empresa	Projetista elétrico, analista de projetos	nenhuma	Chefe de vendas no mercado brasileiro
Outras funções em outras empresas	Projetista de instalações elétricas	nenhuma	nenhuma
Experiência internacional	nenhuma	nenhuma	em Portugal
Idiomas que domina	Inglês	Inglês, Francês, Esp.	Inglês

Como pode ser observado na composição dos entrevistados da empresa SA, houve predominância de graduados em Engenharia, haja vista que se trata de uma empresa industrial de fabricação de motores elétricos e componentes para automação industrial. Tanto o tempo de empresa quanto a experiência na função são de nove anos em média, ou seja, profissionais com considerável experiência na função e tempo “de casa”, sendo que apenas um dos entrevistados tem experiência fora da organização. No que tange à experiência internacional, esta é encontrada em apenas um dos entrevistados, sendo restrita a Portugal. O domínio do idioma inglês é destacado pelos três entrevistados.

Na empresa SB, também foram entrevistados quatro gestores. Suas características são apresentadas a seguir:

Quadro 12: Perfil dos entrevistados empresa SB

Perfil	Supervisor de TI	Gerente de RH	Gerente comercial	Gerente de Agência
Área de formação	Curso técnico profissionalizante	Administração	Analista de Sistemas	Administração
Escolaridade	Graduação	Pós-graduação (MBA Finanças).	Pós-Graduação (esp. Gestão Empresarial)	Graduação
Tempo de empresa	37 anos	22 anos	26 anos	7 anos
Experiência na função	37 anos	3 anos	10 anos	3 meses
Outras funções na empresa	Desenvolvimento de sistemas	Analista de sistemas, de negócios e assessoria	Analista de O&M, consultor, gerente, superintendente	Atendimento, comercial
Outras funções em outras empresas	nenhuma	nenhuma	nenhuma	Informática
Experiência internacional	Na Espanha (5 anos)	Portugal (3 anos)	Portugal (6 meses)	Portugal (7 anos)
Idiomas que domina	Inglês e Espanhol	Inglês	Inglês	nenhum

O perfil dos entrevistados da empresa SB apresenta uma formação mais voltada para a área de gestão, dado que a empresa atua no setor bancário. O tempo de empresa é bastante alto, superior a 20 anos, o que se deve à estabilidade no emprego pelo fato de o banco ser público e seus funcionários admitidos por meio de concurso. O tempo de experiência na função foi variável, devido às frequentes trocas de funções na empresa, que fazem parte de sua política de recursos humanos. Destaca-se, ainda, que nenhum dos entrevistados possui experiência fora da organização.

Por seu turno, a experiência internacional é relevante, já que todos possuem alguma, e com períodos consideráveis, de até cinco anos, com ênfase para Portugal. Novamente, o idioma inglês se mostra dominante.

A empresa SC é uma empresa de menor porte, com uma estrutura de pessoal mais modesta. Os entrevistados apresentam o seguinte perfil:

Quadro 13: Perfil dos entrevistados empresa SC

Perfil	Diretor comercial	Diretor técnico/TI
Área de formação	Analista de sistemas	Informática
Escolaridade	Graduação	Graduação
Tempo de empresa	7 anos	5 anos
Experiência na função	15 anos	22 anos
Outras funções na empresa	Consultor de Negócios	nenhuma
Outras funções em outras empresas	Consultor de Negócios	Formador; Programador
Experiência internacional	Em Portugal (7 anos)	No Brasil (6 meses)
Idiomas que domina	Inglês e Espanhol	Espanhol e Francês

A empresa SC é uma empresa de pequeno porte e atua em Portugal desde 2008, com unidade própria, uma vez que antes havia apenas representação. Os entrevistados possuem formação em áreas técnicas, em especial na área de informática. Nota-se ser considerável o tempo na empresa (média de seis anos) e de experiência na função, de 18 anos. O nível de treinamento formal não é alto, o que é contrário a uma grande parcela de empresas ligadas à tecnologia, em que se destacam profissionais com especialização, mestrado ou doutorado.

Na subsidiária SD, seu perfil está descrito no Quadro 14 a seguir:

Quadro 14: Perfil dos entrevistados empresa SD

Perfil	Diretor comercial/estratégia	Diretor de RH
Área de formação	Engenharia Aeronáutica	Sociologia
Escolaridade	Mestrado em Engenharia	Graduação
Tempo de empresa	4 anos	4,5 anos
Experiência na função	3 anos	15 anos
Outras funções na empresa	Analista de desenvolvimento estratégico	Nenhuma
Outras funções em outras empresas	Embraer (engenheiro) e analista de mercado	Analista de cargos; técnico de RH; gerente
Experiência internacional	Inglaterra (1 ano) e Portugal (4 anos)	Brasil (3 meses) e Angola (3 meses)
Idiomas que domina	Inglês, Francês e Espanhol	Inglês e Francês

Pela análise do Quadro 14, observam-se profissionais de diferentes áreas de formação e com o tempo de casa mais baixo entre todas as empresas analisadas – apenas quatro anos. Destaca-se a atuação em funções em outras empresas (sendo estas experiências bastante vastas), a diversidade na experiência internacional e os idiomas dominados, mais comuns em empregados em empresas multinacionais de grande porte.

A análise das empresas matrizes contou com a realização de 12 entrevistas. A seguir, o Quadro 15 apresenta o perfil dos entrevistados da matriz A:

Quadro 15: Perfil dos entrevistados empresa MA

Perfil	Analista de RH/expatriados	Gerente de treinamento	Chefe de MKT internacional
Área de formação	Administração de Empresas	Engenharia Mecânica	Filosofia e Estudos Sociais
Escolaridade	Especialização	Especialização	MBA em MKT
Tempo de empresa	5 anos	27 anos	27 anos
Experiência na função	2,5 anos	6 anos	9 anos
Outras funções na empresa	Estágio/ analista de treinamento	Chefe de qualidade, gerente de RH, gerente de vendas	Assistente de vendas
Outras funções em outras empresas	nenhuma	Gerente de treinamento, assistente técnico	Professor
Experiência internacional	nenhuma	nenhuma	EUA (1 ano)
Idiomas que domina	Inglês e Espanhol	Inglês e Espanhol	Inglês, Espanhol e Italiano

A análise do perfil dos entrevistados na empresa MA revelou gestores com diferentes formações, embora todos tenham cursado pós-graduação em nível de especialização. O tempo de atuação na empresa é alto, cerca de 20 anos na média, o que demonstra uma cultura de estabilidade também apresentada na subsidiária portuguesa. A experiência na função é considerável e, com exceção do analista que é mais jovem, os outros entrevistados tiveram passagens tanto por outras funções quanto por outras empresas. Chama atenção a reduzida experiência internacional, embora todos afirmem dominar pelo menos dois idiomas estrangeiros, sobretudo Inglês e Espanhol.

O Quadro 16 apresenta o perfil dos entrevistados na MB:

Quadro 16: Perfil dos entrevistados da empresa MB

Perfil	Gerente de negócios internacionais	Gerente corporativo/expatriado	Diretor de negócios internacionais	Gerente da divisão de CRM
Área de formação	Direito	Administração de Empresas	Ciências Contábeis e Direito	Matemática
Escolaridade	Especialização	Especialização	Especialização em mercado de capitais e mestrado em finanças	Mestrado e doutorado em Administração
Tempo de empresa	20 anos	28 anos	27 anos	20 anos
Experiência na função	6 anos	6 anos	2 anos	1 ano
Outras funções na empresa	Administrativo, gerente de consultoria	Caixa, fiscal, gerente de agência, gerente divisão internacional	Gerente unidade Londres, Gerente unidade Milão, gerente regional Ásia	Assessor sênior e assessor da presidência
Outras funções em outras empresas	nenhuma	nenhuma	nenhuma	Gerente adm. financeiro
Experiência internacional	nenhuma	Japão (6 anos)	Inglaterra (3 anos), Itália (3anos), Japão (2 anos)	nenhuma
Idiomas que domina	Inglês	Inglês/Espanhol	Inglês, Espanhol e Italiano	Inglês

Na MB a formação dos entrevistados é heterogênea, com predominância na área de ciências sociais aplicadas (administração, direito e contabilidade). Chama atenção o fato de dois gestores terem a titulação de mestre, o que parece indicar que este título cada vez mais passa a ser conquistado por gestores e não apenas por acadêmicos. O tempo de atuação na empresa é alto, superior a 20 anos, embora a experiência no cargo seja de, em média, quatro anos. Apenas um gestor atuou em outra empresa e apenas dois, em quatro, têm alguma experiência internacional. Inglês é o idioma estrangeiro dominante.

O Quadro 17 apresenta o perfil dos entrevistados da empresa MC:

Quadro 17: Perfil dos entrevistados da empresa MC

Perfil	Gerente adm/finc./ e de RH	Diretor estratégico de negócios	CEO
Área de formação	Administração de Empresas	Administração de Empresas	Análise de Sistemas
Escolaridade	MBA	Mestrado	Especialização
Tempo de empresa	13 anos	20 anos	28 anos
Experiência na função	5 anos	10 anos	28 anos
Outras funções na empresa	Estagiária, assistente de tecnologia, assistente comercial	Diretor internacional, gerente de contas	nenhuma
Outras funções em outras empresas	Estágio	nenhuma	Gerente comercial, gerente técnico, consultor
Experiência internacional	nenhuma	nenhuma	Cursos e seminários, EUA, Inglaterra e Angola
Idiomas que domina	Inglês intermediário	Inglês e Espanhol	Inglês

Pela análise do perfil dos entrevistados da empresa MC, percebe-se uma predominância de entrevistados com formação na área de gestão. A escolaridade, semelhante aos casos anteriores, é preponderantemente em nível de especialização. O tempo na empresa, semelhante a outras multinacionais, é elevado, superior a 10 anos, bem como o tempo de experiência na função. São gestores maduros, que tem reduzida experiência em outras empresas e quase nenhuma experiência internacional. Novamente o idioma estrangeiro predominante é o Inglês. O Quadro 18 apresenta o perfil dos entrevistados na MD:

Quadro 18: Perfil dos entrevistados da empresa MD

Perfil	Diretor suporte ao cliente/defesa	Diretor de relações externas
Área de formação	Engenharia Mecânica	Engenharia de Produção
Escolaridade	MBA – Administração Aeroespacial	Esp. Direito Internacional
Tempo de empresa	25 anos	10 anos
Experiência na função	10 anos	10 anos
Outras funções na empresa	Engenheiro de manufatura, engenheiro de manutenção	Analista, gerente de relações externas
Outras funções em outras empresas	PCP (1 ano)	Treinee e consultor (4 anos)
Experiência internacional	Portugal (5,5 anos) Bélgica (3 meses)	nenhuma
Idiomas que domina	Inglês, Francês e Espanhol	Inglês e Espanhol

3.7 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Uma parte importante de qualquer pesquisa científica diz respeito a como analisar a vasta quantidade de dados e informações coletadas para atender aos objetivos da pesquisa. Nesse sentido, se faz necessário que o pesquisador crie estratégias para poder realizar essa tarefa, sem que haja perda da qualidade dos dados obtidos. Esta seção discute a técnica utilizada para a análise de dados, neste caso, a análise de conteúdo. Vale lembrar que os dados têm sua origem em três fontes: documentos, observações *in loco* e entrevistas, embora apenas com dados desta última fonte é que foi possível realizar a análise de conteúdo.

3.7.1 Análise e interpretação dos dados por meio da análise de conteúdo

Em relação às pesquisas de cunho qualitativo, uma técnica que pode ser utilizada para a análise dos dados, segundo Collis e Hussey (2005) é a *análise de conteúdo*. Segundo os autores, tal técnica se caracteriza como sendo um método formal para a análise de dados qualitativos, que o pesquisador emprega quando está diante de uma massa de material que deve fazer sentido. Elo e Kyngä (2007) salientam que normalmente um documento escrito é analisado, embora outras formas de comunicação, como áudio e vídeo (e aí se incluem as entrevistas) possam ser analisadas por meio da técnica.

Malhotra (2006) e Elo e Kyngä (2007) conceituam a análise de conteúdo como sendo uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto por uma comunicação. As unidades de análise podem ser palavras, caracteres, temas ou tópicos. Segundo os autores, são criadas categorias analíticas para a classificação das unidades e a comunicação é decomposta de acordo com regras pré-estabelecidas.

Uma das autoras mais citadas no que se refere à análise de conteúdo é Laurence Bardin. Para Bardin (2009), a análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis e em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdo e emissores) extremamente diversificados. Por trás de sua utilização, segundo a autora, está uma hermenêutica controlada, baseada na dedução: a inferência. É, ao mesmo tempo, um esforço objetivo e subjetivo de interpretação.

A descrição analítica, descrita por Bardin (2009) funciona segundo procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Trata-se, portanto, do tratamento de informações contidas nas mensagens. A análise de conteúdo pode ser, segundo a autora, uma análise de “significados”, como também ser uma análise de “significantes”.

Outra definição para análise de conteúdo é descrita por Barelson (*apud* Bardin, 2009). Para o autor a análise de conteúdo constitui-se em uma técnica de investigação que através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto pelas comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações.

Dentro da análise de conteúdo, uma das sistemáticas de análise de entrevistas se refere à *análise categorial*. Esta pretende tomar em conta a totalidade de um texto, passando-o pelo crivo da classificação e do recenseamento, segundo a frequência de presença (BARDIN, 2009). Há, aí, o princípio da objetividade e racionalização através do número e percentagem. Este é um método de *categorias*, modo de organização que permite a classificação e o arranjo de informações conforme a vontade e necessidade do pesquisador. Assim, em face de todo o volume de informações disponíveis por meio de entrevistas transcritas, documentos e estatísticas, estabelecem-se a ordem e a organização.

Para esta tese, as entrevistas foram categorizadas seguindo as orientações de Elo e Kyngä (2007), para quem a análise do conteúdo está organizada em categorias principais, categorias genéricas e subcategorias (o processo de abstração continua tanto quanto possível, ou até esgotarem-se as possibilidades de respostas).

Assim, a categorização dos dados se dá: a) conforme a classificação (matriz ou subsidiária); b) conforme as diferentes dimensões e mecanismos de atuação internacional e de transferência de conhecimento; c) conforme a empresa pesquisada; d) conforme as proposições teóricas; e) em cada proposição teórica, conforme as questões do roteiro de entrevista; f) conforme o número de aparições de determinadas palavras e frases e suas ligações.

O auxílio para a categorização dos dados e a análise do conteúdo se deu por meio da utilização do *software* de pesquisa qualitativa MaxQda®, que armazenou e organizou as informações, auxiliou na criação de categorias e no cálculo de frequência de palavras e frases, bem como no estabelecimento de relações entre palavras e conceitos.

O Quadro 19 apresenta o sistema de codificação adotada na dimensão organizacional (a codificação completa pode ser vista no Apêndice C ao final da tese):

Quadro 19: Exemplo de sistema de categorização utilizado (dimensão organizacional)

Dimensão	Construto	Categoria	Subcategoria
C2: Dimensão organizacional	Tempo e experiência prévia	C2a: Tempo de atuação internacional	C2a1: O tempo é um fator importante para a TC C2a2: O tempo não é relevante para a TC
	Conhecimento organizacional	C2b: Conhecimento como estratégico	C2b1: O conhecimento é estratégico e existem rotinas C2b2: O conhecimento é importante, mas não existem estruturas C2b3: O conhecimento não é estratégico para a empresa
	Introdução de novos produtos e processos	C2c: Introdução de inovações	C2c1: A empresa introduz inovações de modo frequente C2c2: A empresa não introduz inovações de modo frequente
		C2d: Processo de criação de novos produtos e serviços	C2d1: Por meio de monitoramento do ambiente C2d2: Por meio de departamento de P&D C2d3: Por meio de grupos estratégicos
		C2e: Inovação com conhecimento da matriz	C2e1: A geração de inovação está relacionada ao conhecimento da matriz C2e2: A geração de inovações é independente da matriz

Somadas, a atuação internacional e as três dimensões da pesquisa geraram 108 categorias de análise (ou segmentos codificados), que foram contabilizados pelo *software* de pesquisa e puderam embasar a análise das proposições teóricas e as conclusões do estudo. A frequência maior ou menor de textos em cada subcategoria, existente dentro de uma categoria e, por conseguinte, de uma dada dimensão, reforça a importância relativa do segmento codificado, de modo a se gerar uma quantificação de mecanismos qualitativos.

Para fins de validação interna da análise de conteúdo, alguns princípios foram levados em conta, tendo em vista as orientações descritas em Graneheim e Lundman (2004), que descrevem a construção de categorias de análise e a questão da credibilidade da pesquisa. O primeiro é o da *exclusividade*. Neste princípio um elemento (como um trecho de entrevista) não pode estar em dois lugares ao mesmo tempo, ou seja, as categorias desenvolvidas são mutuamente exclusivas. O segundo princípio, descrito pelos autores, é o da *homogeneidade*: cada categoria deve ser construída segundo um único princípio e dimensão. Assim, foram buscados sempre trechos de entrevista e não apenas palavras, frases exatas ou parágrafos inteiros, mas trechos que definem a ideia ou o significado a ser categorizado. Por último, o terceiro princípio é o da *exaustividade*: garantir que todas as unidades de registros relacionados ao propósito da pesquisa (segmentos do *corpus*) estejam incluídas em uma categoria, a não ser que não seja algo válido para o estudo, como exemplos, interjeições, entre outros.

A confiabilidade na análise de conteúdo, na visão de Elo e Kyngä (2007), pode ser alcançada por meio de uma descrição detalhada do processo e dos resultados, de modo que o leitor possa ter um entendimento claro de como a análise foi conduzida e quais as suas forças e limitações, o que foi buscado nesta seção da tese. Para os autores, a elaboração de apêndices e tabelas com dados sobre a codificação, categorias, entrevistados etc. podem ser utilizadas para demonstrar a ligação existente entre os dados e os resultados. Por meio de uma descrição detalhada dos procedimentos e da construção das categorias, é possível que haja replicação, um dos objetivos do método científico.

Assim sendo, uma vez que a principal forma de coleta de dados se deu por meio de entrevistas com os gestores das multinacionais pesquisadas, a primeira parte da análise dos dados envolveu a transcrição das entrevistas, de modo a realizar sua organização conforme mencionado. Após a análise dos dados transcritos, esses foram comparados com as anotações realizadas durante as observações *in loco* e com os documentos levantados. Também se contou, em um primeiro momento, com a análise dos dados referente à empresa e seus gestores, sua atuação internacional e meios de transferência de conhecimento de modo geral, para, a seguir, se adentrar em questões mais específicas referentes à pesquisa.

No entanto, vale lembrar que a quantidade a ser analisada é a de textos, e não de entrevistados ou empresas. Isso porque, em uma mesma resposta, o entrevistado pode responder diversas vezes à mesma pergunta, de modo a reforçar seu ponto de vista. Assim, um sub-código que recebeu uma grande porção de textos possui alta importância, recebendo grande ênfase por parte dos entrevistados. Caso determinado aspecto não seja mencionado, este também pode ser um resultado importante, demonstrando que este não é considerado e, por conseguinte, relevante na análise.

Por fim, de posse dos dados referentes à etapa portuguesa, em que haviam sido entrevistados os gestores das empresas subsidiárias, foi solicitada a verificação da confiabilidade e qualidade dos dados (entrevistas transcritas) por um especialista português. Assim, houve uma avaliação externa que permitiu analisar, no que tange à análise de conteúdo, as dimensões de análise e as categorias criadas, as frequências, a organização dos dados, a tabulação e criação de mecanismos visuais dos resultados.

O especialista consultado é sociólogo e mestre em sociologia, professor do Instituto Superior de Economia e Gestão - ISEG, com experiência na análise de métodos quantitativos e qualitativos e atuação na graduação e pós-graduação nas áreas de sociologia e gestão.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta os resultados encontrados nas diversas fases da pesquisa empírica. O capítulo inicia com a descrição do perfil dos grupos pesquisados, classificados de acordo com a metodologia do IBGE – Classificação Nacional de atividades Econômicas, CNAE. Em seguida, apresentamos os resultados em cada dimensão de análise. Assim, para que houvesse uma melhor análise dos dados, optou-se por organizar as seções de acordo com as dimensões propostas. Em cada dimensão, as empresas são analisadas de forma individual. Ao final do capítulo, é apresentada uma seção com uma avaliação geral dos casos e a discussão das proposições teóricas.

4.1 PERFIL DOS GRUPOS PESQUISADOS

4.1.1 O grupo multinacional A

O Grupo Multinacional A pertence à categoria econômica de “indústria de transformação”, subcategoria de fabricação de máquinas, aparelhos e materiais elétricos. A história do grupo multinacional A tem início com a fundação da empresa, no início da década de 60. Alguns anos depois, a empresa viria a ganhar uma nova razão social, mais focada na questão de motores. A empresa teve três fundadores que participaram por muitos anos de sua diretoria e de seu conselho de Administração (GMA, 2010).

Atualmente, o Grupo Multinacional A (daqui por diante chamado GMA) é o maior fabricante latino-americano de motores elétricos e um dos maiores do mundo, atuando nas áreas de comando e proteção, variação de velocidade, automação de processos industriais, geração e distribuição de energia e tintas e vernizes industriais (GMA 2010a). A produção se concentra em oito parques fabris localizados no Brasil, três na Argentina, dois no México, um na China e um Portugal, sendo esta última unidade situada na cidade de Porto (GMA, 2010).

O grupo produzia inicialmente motores elétricos. Tempos depois, mais especificamente na década de 80, o GMA começou a ampliar suas atividades, com a produção de componentes eletroeletrônicos, produtos para automação industrial,

transformadores de força e distribuição, tintas líquidas e em pó e vernizes eletroisolantes. Cada vez mais a empresa está se consolidando não só como fabricante de motores, mas como fornecedor de sistemas elétricos industriais completos (GMA, 2010a).

O GMA tem apresentado um vertiginoso crescimento ao longo dos anos, com exceção do ano 2009, em que houve queda em alguns indicadores, tendo em vista principalmente o impacto da crise mundial de 2008/2009. Em 2005, por exemplo, o número de funcionários da empresa foi de 14.098; em 2006 este número passou a 15 mil, em 2007 foi de 19.956, em 2008 foi de 21.877 e em 2009 houve redução para 19.535 funcionários (MA, 2010).

No que se refere ao faturamento, segundo GMA (2010), este foi de R\$ 2,97 bilhões em 2005; R\$ 3,52 bilhões em 2006; R\$ 4,55 bilhões em 2007; R\$ 5,5 bilhões em 2008 e de R\$ 5,11 bilhões em 2009, uma queda de quase sete por cento em relação ao ano anterior.

O GMA, em seus parques fabris no Brasil, controla todas as etapas de sua produção, desde a fundição e a estamparia de metal, até a esmaltação e a embalagem. No estado de Santa Catarina, onde a empresa foi fundada, se concentra a maior parte da produção, mas a partir de 2000, com a aquisição de fábricas no exterior, a empresa assume definitivamente o posto de multinacional brasileira, como destaca a KPMG (2008).

Para atender a diferentes mercados e clientes, a empresa conta com uma série de certificações, incluindo as tradicionais ISO 9000, Inmetro e outras específicas para motores elétricos, engenharia e segurança. No que tange ao mercado Europeu, as certificações são elemento importante e permitem o acesso a um mercado altamente exigente. Como demonstra SA (2010b), as certificações abrangem toda a linha de produtos de motores, energia e automação, estando a fábrica do Porto certificada.

4.1.2 O grupo multinacional B

O Grupo Multinacional B (GMB) pertence à categoria “Atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados”, subcategoria bancos comerciais, do IBGE. É o maior banco de capital brasileiro no país e um dos maiores bancos da América Latina (GMB, 2008). Fundado no início do século XIX, o banco se mantém como um dos maiores em seus mercados de atuação, em especial no que se refere ao setor do agronegócio, *corporate*, varejo e nos últimos tempos também no setor imobiliário, dado o crescimento desta área no Brasil.

Conforme aponta GMB (2008a), a empresa foi um dos primeiros bancos a operar no país e, apesar da intensa concorrência tanto com empresas nacionais como com multinacionais, continua sendo a maior instituição financeira nacional. Dados do portal corporativo do banco (GMB, 2010) revelam a existência de 45.817 pontos de autoatendimento no Brasil, em mais de 3.400 municípios. No exterior, são 45 pontos de atendimento em 23 países, além de 1.300 bancos correspondentes em 142 países.

No que se refere à estrutura de pessoal, o número de funcionários efetivos é 103.923 (março de 2010), além de 10.019 estagiários atuando em todo o país (GMB, 2010). Há que se perceber o fato de, por ser um banco público, todos os funcionários são admitidos por meio de concurso, de modo que é vedada a contratação de profissionais do mercado.

O GMB é um conglomerado de diversas empresas, com sua sede em Brasília-DF. Reúne 15 empresas controladas e uma entidade de previdência complementar. Além disso, por meio de um banco de investimentos, mantém participação em outras seis empresas (MB, 2008a). Em Portugal, por sua vez, o banco possui quatro unidades, sendo duas em Lisboa, uma no Porto e uma na Costa da Caparica.

No que se refere à sua posição patrimonial, o Quadro 20 apresenta os valores:

Quadro 20: GMB - Itens patrimoniais (em milhões de dólares)

R\$ (milhões)	Mar/09	Mar/10	Var. 09/10 (%)
Patrimônio Líquido	30.859	37.646	22,0 %
Total de Ativos	591.925	724.881	22,5 %
Ativos de Liquidez	234.520	279.323	19,1 %
Operações de Crédito*	208.622	271.910	30,3 %
Depósitos	305.002	342.624	12,3 %
- à vista	47.276	54.973	16,3 %
- a prazo	178.487	197.934	10,9 %
- de poupança	70.567	78.719	11,6 %
- interfinanceiros	8.406	10.749	27,9 %
- para investimentos	266	249	- 6,3 %
Captações no Mercado Aberto	106.452	157.866	48,3 %

Como pode ser observado na análise do Quadro 20, o patrimônio líquido do banco teve um aumento de 22% entre março de 2009 e março de 2010, refletindo a boa posição financeira da instituição. No mesmo período, observou-se um aumento do total de ativos, de

22,5% e um aumento nas operações de crédito de cerca de 30%, refletindo o bom momento da economia brasileira no período analisado.

Em termos de faturamento, no primeiro trimestre de 2010, o mesmo chegou a 17.98 bilhões de reais, com lucro líquido de 2,35 bilhões de reais (GMB, 2010).

4.1.3 O grupo multinacional C

O Grupo Multinacional C se enquadra, na classificação do IBGE, na categoria “informação e comunicação”, subcategoria “desenvolvimento e licenciamento de programas de computador customizáveis” e “consultoria em tecnologia da informação”. Tem sede em São Paulo – SP e atende clientes corporativos no que se refere à automação de processos administrativos e financeiros, com a utilização de *softwares* para a gestão de *Balanced Scorecard*, planejamento estratégico e inteligência competitiva. A empresa possui 28 anos de existência e está na Europa desde 2003, atendendo especialmente os setores financeiros e de seguros. Atende o mercado africano, sobretudo Angola e Moçambique, e recentemente México, na América do Norte, por meio de alianças e parcerias com empresas locais. Na Europa, possui clientes em Portugal e na Espanha.

Como destacado pela Subsidiária C (2011), entre os anos de 1982 a 1990, a empresa atuava como representante da inglesa THORN EMI Computer Software no Brasil, realizando a implementação de sistemas de apoio à decisão para *mainframes* e micros. A partir de 1984, o grupo se consolidou como líder neste segmento no Brasil, mas como o mercado de *mainframes* passou a declinar nos anos 90, novas tecnologias começavam a ser estudadas. Assim, de 1991 até 1999 a empresa foi pioneira na implementação de *software* de EIS (*executive information systems*), e a partir de 1995 também de programas da PILOT Software para a plataforma Windows®.

Ainda segundo a subsidiária C (2011), em 1995 o grupo começou a desenvolver *software*, inicialmente com soluções de negócios para implementação mais rápida de *executive information systems*, na época denominado *Fast Eis*. Com o sucesso desta iniciativa, três anos depois foi lançado o *Fast B.I.*, sendo esta a primeira solução de *business intelligence* no Brasil. Até 1999, esse produto foi o carro chefe da empresa, mas ainda sendo mantida a atividade de distribuição de outros produtos.

Na sequência, em 2000, o grupo estabeleceu parceria com a Microsoft®, que se tornou a plataforma tecnológica de todas as linhas de soluções da empresa, tanto em banco de dados, quanto em ferramentas para desenvolvimento. Neste mesmo ano, o grupo se consolidou na criação e desenvolvimento de soluções próprias. Inicialmente o foco foi em soluções de BI - *business intelligence*, com o desenvolvimento de avançados recursos tecnológicos para apoiar o processo decisório dos executivos, o que foi o início de uma exclusiva combinação de estratégia e metodologia diferenciadas para garantir o sucesso dos projetos (GMC, 2010).

Atualmente, segundo GMC (2010), o grupo conta com várias soluções em termos de *softwares* de gestão para atender necessidades particulares de cada segmento de mercado, com análises setoriais especificamente desenvolvidas para atender os executivos de diversos segmentos, tais como: bancos, seguradoras, cooperativas de crédito, manufatura e serviços, governo, varejo, atacado e distribuição, assistência médica, hospitais, mídia (rádio, tv, revistas e jornais), ensino, governo, petróleo e gás, entre outros. Algumas modificações para setores específicos, como bancos e seguradoras, foram desenvolvidas pela unidade de Portugal e incorporadas no portfólio de produtos da sede no Brasil.

A sede em Lisboa possui dois sócios diretores e seis empregados, das áreas de recursos humanos, TI e operacional. Como mencionado, os mercados estrangeiros são atendidos por meio de alianças com empresas locais e por meio de vendedores/consultores, que distribuem tanto *softwares* próprios como de outras marcas. A parceria com a Microsoft® e as diversas certificações garantem uma credibilidade no mercado e o suporte tecnológico nas áreas em que atua. Em geral as soluções são customizadas e atendem às necessidades específicas de cada cliente, o que também é uma forma de geração de novos conhecimentos e inovações, segundo o diretor da operação portuguesa.

Não foi possível obter dados sobre faturamento. Em termos de funcionários, a empresa conta com aproximadamente 50 funcionários, no Brasil e em Portugal.

4.1.4 O grupo multinacional D

O Grupo Multinacional D (GMD) está classificado, no método de classificação do IBGE, como “Indústria de transformação”, subcategoria “setor aeronáutico ou de aviação”. É uma das maiores empresas de aviação do mundo, em especial no mercado de aviação de

médio porte (aviões com até 130 lugares). O mercado de atuação possui três categorias distintas: aviação comercial, aviação militar e aviação executiva, cada qual com modelos e desenvolvimentos específicos. Desde a década de 60, período de sua fundação, a empresa já fabricou cerca de cinco mil aviões que operam em 88 países dos cinco continentes (GMD, 2010).

Os objetivos da empresa, presentes em seu estatuto social, ainda segundo a Central do Investidor (2010a), são: projetar, construir e comercializar aeronaves e materiais aeroespaciais e respectivos acessórios, componentes e equipamentos, mantendo os mais altos padrões de tecnologia e qualidade; promover ou executar atividades técnicas vinculadas à produção e manutenção do material aeroespacial; contribuir para a formação de pessoal técnico necessário à indústria aeroespacial e executar outras atividades tecnológicas, industriais, comerciais e de serviços correlatos à indústria aeroespacial.

Entre os anos de 1999 e 2001, o GMD foi a maior exportadora do Brasil e a segunda maior exportadora em 2002, 2003 e 2004. No que se refere à sua força de trabalho, esta conta com mais de 16.853 empregados, sendo que 94,7% no Brasil (GMD, 2010).

Segundo dados da Revista Exame (2010), em 2009 o GMD obteve vendas de R\$ 5,47 bilhões de dólares, uma queda de 18% em relação ao ano de 2008. Cerca de 90% do faturamento da empresa foi obtido por meio de exportações. O lucro líquido ajustado foi de R\$ 161,4 milhões e o patrimônio líquido ajustado foi de R\$ 2,96 bilhões em 2009. O total pago em encargos e salários foi de R\$ 937 milhões de dólares. Já o valor das exportações foi de R\$ 4,93 bilhões de dólares. O controle acionário é brasileiro, pertencente a um fundo de pensão.

A estrutura da empresa envolve fábricas (no Brasil, diversas cidades), escritórios regionais (EUA, Europa, Singapura e China), *joint-ventures* (China e Portugal) e centros de suporte ao cliente (EUA).

Em Portugal, a subsidiária do GMD é a SD. A SD é uma subsidiária não integral, uma vez que seu controle é detido por uma *holding*, a Airholding, que detém 65% do capital da empresa, sendo o restante (35%) de propriedade do governo português (SD, 2010). Por sua vez, MD contém 70% das ações da Airholding, sendo os outros 30% detidos por um grupo francês. Assim, a SD se reporta tanto à sede da MD no Brasil quanto ao grupo francês que é seu acionista.

A SD foi fundada em Portugal no início do século XX, sendo uma das mais antigas empresas de manutenção e fabricação aeronáutica da Europa. Em 2003 o governo português decidiu privatizar a maior parte da empresa, como mostra a composição acionária

mencionada anteriormente. O objetivo foi tornar a empresa mais competitiva em nível global e projetar seu crescimento. No espaço de três anos o volume de negócios duplicou, o que mostra que a decisão pela privatização se mostrou acertada.

O negócio da empresa, segundo SD (2010), é atender ao mercado aeronáutico civil e de defesa com soluções de serviço de manutenção, revisão e modernização de aeronaves, motores e componentes, fabricação e montagem de estruturas, de forma a assegurar a satisfação dos clientes e gerar resultados econômicos, financeiros e de imagem para a empresa, possibilitando o retorno ao acionista e o desenvolvimento dos seus colaboradores e da comunidade em que atua. A visão da organização é ser umas das maiores empresas europeias até 2012, bem como de ser um fornecedor de primeira linha em aeroestruturas com componentes de *design-to-build*.

Em resumo, os casos selecionados preenchem os requisitos de serem teoricamente relevantes, como destaca Eisenhardt (1989). Para a autora, a seleção dos casos é um dos aspectos mais importantes na técnica de estudos de caso, em especial para a elaboração de teoria. A escolha de uma população (neste caso, empresas com unidades em Portugal) controla a variação externa e ajuda a definir os limites da generalização dos achados. Além disso, a autora sugere selecionar dois casos de cada tipo (tamanho, controle acionário, setor de atuação, entre outros). Neste sentido, escolheram-se dois grupos do setor de serviços e dois da área industrial, para que houvesse o enriquecimento da pesquisa e possíveis comparações.

A escolha das empresas foi feita de modo intencional, justamente para que se pudesse ter acesso aos dados, e o fenômeno pudesse ser observado “de forma natural”. Além disso, houve cuidado ao selecionarem-se respondentes-chave nas organizações, com cargos de gerência ou alta diretoria, e que pudessem responder de forma satisfatória às questões do roteiro de entrevista, uma vez que são funcionários diretamente ligados à estratégia internacional e à transferência de conhecimento entre matriz e subsidiária.

Importante notar que três dos quatro grupos pesquisados encontram-se listados no “Guia Exame Melhores e Maiores”, estando, portanto, entre as maiores empresas, públicas e privadas, do Brasil (estão entre as 50 maiores). Isso permitiu o acesso a uma vasta base de dados, uma vez que são empresas de capital aberto, listadas em bolsa, com relatórios, dados e informações financeiras publicadas tanto na imprensa especializada como em documentos das próprias empresas. Assim, considera-se que são empresas representativas em seus setores, pelo porte, áreas de atuação e alcance internacional e que podem ser consideradas adequadas para o fenômeno em estudo na presente tese.

4.2 ESTUDO DE CASOS: ANÁLISE DOS GRUPOS PESQUISADOS

A presente seção dá início, efetivamente, à discussão dos resultados encontrados na análise dos quatro grupos pesquisados, nas diferentes dimensões de análise. Inicia-se com a discussão da estratégia internacional, passando-se à dimensão organizacional, pessoal e tecnológica. Em algumas situações, a discussão gira em torno do grupo (matriz e filiais), uma vez que determinados pontos são gerais e não específicos à matriz ou à filial. Um exemplo é a estratégia internacional, cujo escopo engloba o grupo todo, particularmente a sede no Brasil e a unidade pesquisada em Portugal. Em outros momentos, a discussão será diferenciada, buscando os resultados da subsidiária, num primeiro momento (seguindo o cronograma da pesquisa, portanto) e da matriz, posteriormente. Procurou-se sempre destacar aspectos divergentes e convergentes entre a matriz e sua filial portuguesa, sendo este um dos objetivos específicos da presente tese.

4.2.1 A estratégia internacional

Esta seção apresenta os resultados encontrados concernentes à estratégia internacional, através da discussão dos seguintes tópicos: a) a atuação internacional do grupo; b) a troca de conhecimento; c) a existência de um padrão para a troca de conhecimento; d) o papel ocupado pelas subsidiárias na estratégia internacional e e) o modo de entrada no mercado externo.

4.2.1.1 A atuação internacional

Ao se pensar em transferência de conhecimento em multinacionais, a questão da estratégia internacional passa a ter um importante papel. Parece ser de difícil execução um trabalho que analise este fenômeno sem levar em conta o papel das subsidiárias ou o grau de integração global *versus* adaptação local, bem como o modo de entrada em mercados internacionais.

A atuação internacional das multinacionais brasileiras parece ser, nos casos estudados, predominantemente um *mix* de atuação global com adaptações locais. Ainda, mesmo sendo um *mix* das duas estratégias, há certa ênfase na direção de atendimento às necessidades locais dos mercados em que atuam as empresas, o que vem a justificar o papel das subsidiárias como contribuidoras especializadas (este tópico será melhor detalhado adiante).

A ideia de Porter do “*think global, act local*” é verdadeira nos casos estudados. Ao mesmo tempo em que a marca, o nome, a estratégia de atuação e a busca de mercados vêm a serem globais, as multinacionais brasileiras estudadas têm dado muita atenção às especificidades locais. Assim, as subsidiárias acabam se especializando em produtos/processos adequados aos seus mercados de atuação e transferindo essa *expertise* às matrizes no Brasil.

No caso do Grupo Multinacional A, que atua no setor industrial, ficou visível o fato de que a empresa encontra-se numa fase de grande expansão internacional. Houve uma série de compras e investimentos no exterior nos últimos anos. Nesse processo, a aquisição da unidade de Portugal, segundo um dos gestores entrevistados, teve como objetivo “adquirir o conhecimento que a empresa possuía em termos de fabricação de motores e atender aos mercados europeu e africano”. Assim, a marca da empresa, a estratégia de atuação e a expansão são globais, uma vez que a empresa tem forte presença em diversos países. No entanto, a especificidade do mercado europeu, como produção de motores de grande porte ao setor industrial (para atender o mercado alemão), além de produtos específicos destinados ao mercado africano, foi ressaltada.

No caso do Grupo Multinacional B, há alta responsividade local, embora a estratégia de internacionalização, a marca e a atuação sejam globais. Na Subsidiária B as especificidades foram ressaltadas tanto no campo jurídico (adequação às normas do Banco de Portugal como no Banco Central Europeu), quanto no segmento de varejo, com produtos específicos ao mercado português, como seguros, crédito e remessa de dinheiro ao Brasil. A subsidiária possui certa autonomia em relação à sede no Brasil, mas todas as grandes operações passam pelo crivo da matriz, como aborda um gerente de agência consultado:

O Banco tem uma ideologia, uma marca, e a gente tenta implantar aqui o que vem do Brasil, uma ideia de trabalho, de foco no cliente, por isso que vem administradores do Brasil para cá. Os produtos aqui são específicos, tem muita coisa que tem no Brasil que não tem aqui, lá se tem um leque que vai de seguros à previdência privada. É pensar global e agir local, é pensar aqui no mercado local, ainda mais que agora o país aqui apresenta uma situação difícil, no setor financeiro, bancos, as pessoas. (...). Agora o banco está num processo de internacionalização, rumo aos EUA, à Argentina, países do PALOP. Aqui nosso foco é muito varejo, na Alemanha é mais *corporate*, Londres é mercado financeiro. (ENTREVISTA GERENTE DE AGÊNCIA, SUBSIDIÁRIA B).

Como pode se observar, a utilização de uma estratégia de internacionalização e de expansão, com marca global, interage com o foco no mercado local, em adaptações e produtos específicos. De fato, uma importante contribuição das subsidiárias pesquisadas é contribuir com informações sobre o mercado e os clientes para repassar essas informações à matriz, que, por conseguinte, irá traçar as estratégias mais adequadas de acordo com a situação do mercado.

No caso do Grupo Multinacional C, que atua na área de *softwares* de gestão, as especificidades do mercado português e africano foram ressaltadas, tanto pelo entrevistado da área técnica quanto pelo diretor comercial. Como observado, a matriz tem uma estratégia de internacionalização que abrange mercados como EUA, México e Europa. Em geral, os produtos e serviços são os mesmos, quer seja no Brasil quer seja na unidade Europa. Os parceiros internacionais (como Microsoft e IDC), o modo de atuação e a estratégia são globais, mas a adaptação local se fez notar na elaboração de modificações nos produtos destinados ao setor segurador e bancário, tanto em Portugal como em Angola. Além disso, o ambiente econômico e de regulação apresenta particularidades em cada mercado, o que obriga a subsidiária a consultar os clientes e o regulador para introduzir modificações no produto.

Por último, no Grupo Multinacional D, constatou-se que a sua subsidiária em Portugal possui foco maior na adaptação local. O fato de a empresa ser uma *international joint venture* – *IJV*, e atuar em mercado complementar ao da matriz, faz dela um caso particular de análise. Como ressaltado pelo gestor de mercado, a aquisição de parte do capital da subsidiária pela matriz deu-se em função de esta atuar como agente de manutenção das aeronaves da fabricante brasileira, por um lado, e atender à Força Aérea Portuguesa, por outro, grande cliente da subsidiária.

Assim sendo, a atuação da subsidiária se dá particularmente na fabricação de alguns componentes, em especial aeroestruturas, e na manutenção de aviões tanto da marca brasileira como de outras marcas. Além disso, a subsidiária é responsável pelo envio de informações de mercado sobre clientes e concorrentes para a matriz no Brasil, o que ocorre por meio de um grupo de *competitive intelligence* montado em Alverca.

4.2.1.2 O processo de troca de conhecimento

No que se refere ao processo de troca de conhecimento das filiais com a matriz, dois pontos foram levantados: se ele ocorre e se ele é ampliado com a integração global do grupo como um todo.

Houve quase unanimidade nas respostas quanto ao primeiro ponto. Em todas as subsidiárias foi revelada a existência de troca de conhecimento com a matriz, embora em diferentes graus e de diferentes modos. Um aspecto interessante a ser ressaltado é que, quanto mais de alta direção é o entrevistado, mais ele concordava com a afirmação de que existe troca de conhecimento com a matriz. Nesse aspecto, os gestores técnicos, em especial no caso da Subsidiária do Grupo Multinacional B, foram de opinião contrária. Isso levaria a crer que a troca de conhecimento e de informações tende a se concentrar no nível estratégico (informações sobre mercado, clientes, competidores, situação econômica) e menos no nível técnico. No entanto, a maioria das respostas positivas no que se refere à troca de conhecimento demonstra que esse fenômeno ocorre e sua importância é muitas vezes ressaltada.

No Grupo Multinacional A, do setor industrial, pela análise das entrevistas, dois aspectos ficaram claros: o primeiro, de que o fluxo de conhecimento existe, mas é maior na direção da matriz para subsidiárias, uma vez que o centro de P&D está no Brasil; e um segundo aspecto, de que esse fluxo poderia ser ainda maior. Assim, observa-se que a subsidiária portuguesa é dependente de conhecimento da matriz, já que a sede é uma unidade muito maior e que atende mercados dos mais diversos, gerando maior escala e conhecimento. A concentração dos laboratórios e da *expertise*, no Brasil, faz que o fluxo seja quase unidirecional, salvo algumas competências que a subsidiária mantém e que são enviados ao Brasil.

No que tange ao segundo ponto, observou-se pelas respostas dos entrevistados que a troca de conhecimento está ainda aquém do necessário. Essa percepção foi notada principalmente nos discursos dos entrevistados da subsidiária, embora também tenha sido verificada na sede. Nas palavras do diretor de RH da Subsidiária A, “tem havido pouca troca, especialmente nessa área de RH tem havido pouca troca, que é isso que eu pretendo neste momento dinamizar (com a viagem para a sede no Brasil)”. Para os entrevistados, à medida que o grupo vem se internacionalizando, esse processo tem se intensificado. Para eles, o crescimento da empresa como um todo se deu de forma muito acelerada e às vezes sem um

planejamento ou estratégias de compartilhamento de informações e conhecimentos que já estavam disponíveis em outras unidades. As diferenças de porte, nível tecnológico, mercado de atuação e cultura entre matriz e subsidiária acabam limitando esse processo, mas medidas vêm sendo tomadas para suprir essas lacunas, como a utilização do SAP® para padronizar a informação, a produção e o acesso a conhecimentos dispersos globalmente.

Para os gestores do Grupo Multinacional A, tanto da matriz quanto da filial portuguesa, a integração global amplia a troca de conhecimentos e é isso que o grupo vem buscando, através de diferentes estratégias, entre as quais as reuniões de diretores regionais, as viagens internacionais e as teleconferências. O Gerente de RH da subsidiária lusa observou que “a baixa integração acaba dificultando a transferência de conhecimento. Quanto maior a integração, tende a trocar mais conhecimento, se não a subsidiária fica muito independente. Isso acaba limitando”. Uma maior integração permite o estabelecimento de procedimentos e práticas conjuntas, bem como de confiança, essenciais para a troca de conhecimento, quer seja na relação matriz-subsidiária quanto entre subsidiárias.

No Grupo Multinacional B o processo de troca de conhecimento é intenso, frequente e ocorre das mais diversas formas, segundo os diversos gestores entrevistados, tanto na matriz quanto na filial. Na subsidiária, observou-se que as práticas de RH se mostraram importantes. Isso porque há uma intensa troca de executivos (como será detalhado na seção sobre práticas de RH, seção 5.2.3), em que muitos gestores da sede no Brasil ocupam cargos de gerência em Portugal. Nesse processo, acabam trazendo conhecimento e *expertise* de mercado que são disseminados e aplicados nas unidades em Portugal. Há também uma ênfase na questão de treinamentos e na comunicação, que ocorre por meio de ramal telefônico com a sede em Brasília.

O Gerente da unidade *corporate* do Brasil ressalta que “existe muita troca de tecnologia bancária entre as unidades, para entender as particularidades de cada local, discutir os mercados, onde se vai investir, o modelo de negócios etc.”. Há uma preocupação do banco, manifestada inclusive pelo Diretor da área internacional em Brasília, em aumentar ainda mais o fluxo de informações e conhecimento, seja por meio do expatriamento de executivos, do *job rotation*, das tecnologias de informação e comunicação entre outros. Há liberdade de comunicação e troca de ideias entre gestores e funcionários e entre as diversas unidades, sendo o papel humano destacado várias vezes, inclusive em documentos institucionais do grupo.

Ainda, na subsidiária B foram mais perceptíveis as diferenças de opinião entre os gestores. Isso porque o gestor de informática observou que a troca de conhecimento com a

matriz “é bastante reduzida”, e que muito do sistema informático é desenvolvido na subsidiária, sem a ajuda e muitas vezes o “consentimento” do Brasil. No entanto, o foco neste nível macro de análise e a existência de apenas um respondente com essa visão não permite levar essa observação em consideração. Ao contrário, observou-se que a troca é intensa. Como observa o Gerente de uma agência de Portugal:

(A transferência de conhecimento ocorre) o tempo todo, aqui nós estamos alinhados com a regional que fica em Londres, toda a semana a gente tem videoconferência, é uma agenda, toda semana e esta fala do andamento do projeto, nós estamos no meio de um projeto, Unidade de Viena e negócios, o dia-a-dia, nós temos tido uma pauta focada no momento pelo qual a gente está passando, no momento, qual a linha que a gente vai, há uma troca com o Brasil muito grande, horas de conferência com a sede, nossa área de crédito, nossa área de risco, trocando informações (...). (ENTREVISTA GERENTE DE AGÊNCIA, SUBSIDIÁRIA B).

No caso do Grupo Multinacional C, a transferência de conhecimento da matriz para a subsidiária (e vice-versa) ocorre de modo intenso, uma vez que como o Diretor comercial da unidade portuguesa menciona que “o conhecimento é nossa matéria-prima”. A empresa atua na área de tecnologia de informação e o conhecimento do mercado local, particularmente o português e o africano, é essencial para a estratégia de crescimento do grupo no exterior. Ainda, as novas tecnologias, as inovações e as estratégias de mercado desenvolvidas na sede, em São Paulo, são repassadas para a unidade de Portugal, que acaba “adaptando-as” para o mercado local. Particularmente, nesse grupo, as tecnologias de informação se mostraram importantes, principalmente como forma de redução de custos e aumento da eficiência, questões essas ressaltadas tanto pelos entrevistados da matriz quanto da subsidiária.

Um ponto importante destacado pelo diretor comercial na Subsidiária C é a sintonia e a abertura existente entre as unidades. Nesse sentido, estabelece-se uma relação de proximidade e confiança que permitem a troca de ideias inovadoras, a sugestão de melhorias feitas por clientes europeus e a incorporação desses desenvolvimentos realizados em Portugal para os produtos vendidos na Europa e no Brasil. O “espírito” de inovação que se está buscando no grupo, segundo o CEO brasileiro, atua como um catalisador, ao gerar uma visão compartilhada e uma estratégia comum, calcada no conhecimento e em sua disseminação. Assim, a importância do conhecimento e da inovação é uma visão comum, compartilhada tanto pela matriz quanto pela subsidiária de Lisboa.

No Grupo Multinacional D, também foi ressaltada a transferência constante de conhecimento, sobretudo da matriz no Brasil para a unidade portuguesa (opinião essa unânime entre os entrevistados dos dois países). No entanto, o inverso também ocorre, ou seja, a transferência de conhecimento da subsidiária para a matriz. O diretor de suporte ao

cliente da matriz observou que “em Portugal existe (transferência de conhecimento) também para o Brasil, conhecimento que a gente recebe aqui, o grupo adquiriu aquela unidade justamente pelo conhecimento que havia lá”.

Como destaca o diretor de mercado da subsidiária portuguesa, a própria vinda dele e de outros três executivos de topo do Brasil teve como intenção transferir o conhecimento existente na sede, sobre construção de aeronaves, para a subsidiária em Portugal. Da mesma forma, o Diretor de RH da controlada destacou o fato de viajar frequentemente para a sede no Brasil para trazer novas técnicas de gestão de recursos humanos, em especial na questão de treinamento, motivação e avaliação de resultados. Mesmo a unidade de Portugal sendo uma *international joint venture* com outro grupo, a transferência de conhecimento ocorre, embora em algumas situações haja restrições (como no não compartilhamento da mesma intranet com a sede no Brasil).

Por último, observou-se que, de forma geral, a avaliação é de que empresas globalmente integradas conseguem ser mais bem sucedidas na transferência de conhecimento. Houve, inclusive, críticas de alguns executivos ao afirmarem que essa integração deveria ser mais estimulada em suas organizações e que o contato com outras subsidiárias, por exemplo, é muito limitado. A autonomia gerada por uma ênfase excessivamente local acaba criando “feudos” que criam conhecimento, mas não o repassam às demais unidades, o que limita a vantagem potencial de ser uma firma multinacional. Além disso, a reduzida transferência de conhecimento pode isolar subsidiárias que não criam conhecimento e não inovam, como destacado por Monteiro *et al.* (2008). Assim, quanto maior a relação entre as unidades, a abertura, a confiança, mais conhecimento é trocado. Esse tópico será retomado na discussão das proposições.

4.2.1.3 A existência de um padrão de transferência de conhecimento

A verificação sobre a existência ou não de padronização na transferência de conhecimento por parte das matrizes para suas subsidiárias (a existência de uma forma única, institucionalizada e padronizada para a transferência de conhecimento entre a matriz e suas diferentes filiais) apresentou uma alta variação nas respostas entre os casos, tanto entre os diferentes entrevistados na mesma empresa quanto entre as empresas (exceção do grupo multinacional C). Essa observação vai ao encontro do que foi observado sobre a estratégia

internacional: o fato da atuação internacional das multinacionais (grupo) ser um *mix* entre alta integração global e alta responsividade local gera estratégias de transferência de conhecimento confusas e muitas vezes contraditórias na mesma organização. Assim, para algumas áreas das multinacionais, existiria um padrão na troca de conhecimento, como no que tange à expansão internacional, crescimento do grupo, busca de novos mercados, imagem etc. No entanto, a maior parte das respostas permite concluir que, de forma geral, não existe um padrão de transferência de conhecimento, sendo este ajustado ao contexto de cada unidade (novamente, a exceção é o Grupo Multinacional C).

No caso do Grupo Multinacional A, empresa industrial de grande porte, a sistematização ou mesmo padronização na transferência de conhecimento ainda é bastante reduzida. Embora seja ressaltado que a estratégia de expansão internacional, lançamento de produtos e tecnologia sejam globais, a troca de conhecimento é contextualizada e segue as demandas da subsidiária. Há, inclusive, a visão de que falta institucionalizar o conhecimento existente, de modo a tornar os procedimentos, rotinas e informações documentados, com fácil acesso por todas as unidades. Foi ressaltado que a atividade diária e a rápida expansão acabam prejudicando a transformação do conhecimento tácito para o explícito, tal como no modelo CECI de Nonaka e Takeuchi (1997).

A mesma opinião é compartilhada tanto na matriz quanto na subsidiária portuguesa. O chefe de marketing internacional da matriz observa que “(a transferência) é ajustada a cada filial, não há uma linha mestra no sentido de fazer assim, da forma tal, a empresa vai se adaptando a cada obstáculo, a gente não consegue prever todas as coisas”. Ainda, na mesma linha, o mesmo executivo salienta que “se teve problema a gente mandou alguém. Pessoas são a chave para levar conhecimento. Existem sistemas, escrito e tudo, mas quem faz a diferença é o pessoal”. Assim, a cultura de cada país e o tipo de negócio (subsidiária integral ou não integral, aliança, IJV) parecem fazer com que o ajuste do processo de transferência de conhecimento a cada país seja necessário (embora o aspecto cultural e ambiental, ou seja, do contexto da filial, não tenham sido analisados em profundidade nesta tese).

Um das soluções que o Grupo Multinacional A vem implementando, em médio prazo, é a implantação do sistema SAP® em todas as unidades, para, assim, padronizar as trocas de informação e os conhecimentos existentes. Esse processo está em andamento e apresenta uma série de dificuldades operacionais em sua implantação, mas na visão dos entrevistados será um grande passo da organização no sentido de padronizar e formalizar o fluxo de conhecimentos e informações. Também, como destacado por um dos entrevistados, os modos de entradas diferentes nas diversas unidades (China, Índia e outros) faz com que as

necessidades de conhecimento e as sistemáticas de troca sejam diferentes, de modo que parece haver evidências de que o modo de entrada no mercado internacional tem papel preponderante na transferência de conhecimento entre matriz e filial.

No caso do Grupo Multinacional B, um grande banco, a padronização é reduzida, ajustada às diferentes regiões do globo (nesse caso, quatro áreas delimitadas: América do Norte; América Latina; Europa e Japão). Para os entrevistados as necessidades das subsidiárias são específicas para cada uma dessas regiões. Dessa forma, a estratégia de atuação do banco também é diferenciada e, conseqüentemente, o modo de transferência de conhecimento é adaptado ao modo de entrada ao perfil da região a que se destina. Como destaca o diretor de RH da unidade portuguesa, mesmo na Europa há diferenças entre as unidades: a subsidiária de Londres se destina ao mercado financeiro; às de Paris e Berlim ao *private bank* e grandes empresas, enquanto que Portugal (Lisboa, Porto e litoral) e Espanha (Madri) são mais direcionadas ao varejo. Assim, o conhecimento a ser transferido e os processos são relacionados às especificidades de cada mercado e de cada necessidade.

Há, contudo, como no caso anterior, um esforço da matriz em maior integração global, primordialmente via sistema informático. Como destaca o diretor comercial, quando observa que “estamos trocando o sistema (...), está em fase de implantação, para no fim ficar mais integrado, primeiro em termos de bloco e depois em termos de geração de informação, para o Brasil (...), uma espécie de SAP®, são sistemas diferentes que estamos integrando”. Da mesma forma, o diretor da área internacional do banco, que atua na matriz em Brasília, salienta que o sistema informático, que serve como ferramenta para a transferência de conhecimento, é padrão. O entrevistado observa que “existem alguns mecanismos padrão, como o “Sisbanco”, que é um sistema com informações bancárias e gerenciais que podem ser acessadas de qualquer unidade ao redor do mundo”.

Nesse sentido, há um empenho de elaboração de uma plataforma comum a todas as unidades, em que as informações e o conhecimento disperso sejam recolhidos, armazenados e disseminados por todas as unidades. Esse processo é mais acentuado na matriz, mas sua implantação vem sendo paulatina em todas as filiais. A atuação em rede interorganizacional, como destacado por Goshal e Bartlett (1990) e o uso integrado de sistema de informação de grande capacidade parecem ser soluções que vem sendo adotadas para aumentar a integração global sem perder o foco nas necessidades locais.

O grupo Multinacional C foi a única empresa em que foi relatada a existência de um padrão na TC. Como destacou o diretor técnico de Portugal “existe um padrão, uma troca de conhecimento entre todos os consultores, tanto lá como cá. O idioma e a forma de falar

mudam, as expressões, no entanto o conteúdo é o mesmo. A forma de treinamento, de passar o conhecimento é o mesmo”.

Assim, embora existam ajustes, como as diferenças no idioma (do português brasileiro em relação ao português de Portugal) ou aspectos culturais, o processo de troca de conhecimento é padronizado. Há a existência de palestras, treinamentos, cursos e sistemática de reuniões virtuais que padronizaram a aprendizagem e as informações que são repassadas. Uma dessas palestras foi inclusive assistida pelo pesquisador quando da sua estada em Lisboa. O mesmo discurso é salientado pelos entrevistados da sede no Brasil, em que se observou que as respostas foram bastante homogêneas.

O Quadro 21 apresenta as respostas dos entrevistados da matriz, de diferentes áreas da organização:

Quadro 21: Existência de padrão de transferência de conhecimento no Grupo C

Gestor	Cargo	Comentário
Entrevistado 1	Diretor estratégico de negócios	<p>“Existe um padrão, para que você possa fazer com que as pessoas tenham todas o mesmo nível de conhecimento. Inclusive a gente tem um processo de certificação, como se fosse, guardadas as devidas proporções, um MBA, mesmo para quem venha trabalhar aqui tem um pacote de treinamento de 6 meses. (...)”.</p> <p>“Claro que o idioma, a linguagem, algumas questões são específicas a cada país, mas o processo, o método é o mesmo. A audiência que está lá (no exterior) é diferente. (...). É muito raro as empresas multinacionais brasileiras terem os processos (de TC) estruturados, isso é uma coisa muito boa na nossa empresa, em que existe um processo estruturado de transferência de conhecimento, formal”.</p>
Entrevistado 2	Gerente adm. Financeira e de RH	<p>“Existe um padrão, quer dizer, a gente tenta ter um padrão, só muda algumas coisas, a linguagem. O formato da apresentação aos clientes, por exemplo, é o mesmo, a metodologia de atuação, isso para todos os clientes é igual, a gente não faz nenhum projeto específico para cada caso, pois se não houver uma metodologia (para trocar conhecimento) não vai dar certo”.</p> <p>“Então existe um padrão para proceder, para a troca de ideias e de informação, independente do país. Até mesmo aqui no Brasil o presidente participa ativamente do fechamento dos contratos”.</p>
Entrevistado 3	CEO	<p>“Existe um padrão de transferência de conhecimento, existe um conhecimento que é padrão, de um processo claro, inclusive comercial, um padrão de apresentação do produto que todos os profissionais do grupo na área de vendas são treinados para fazer da mesma forma”.</p> <p>“Todos os consultores da empresa são treinados para fazer da mesma forma, para que, para que se tenha uma visão única, então quando a gente fala de padronização para o cliente, a gente também faz isso internamente, isso aí é uma questão de processo, se você quer internacionalizar, se não tiver padrões, fica difícil”.</p> <p>“Pode mudar o linguajar, o modo de dizer, mas o conhecimento, o produto é o mesmo (...). Agora se os problemas fossem diferentes as soluções teriam que ser diferentes”.</p>

Como pode ser observado no Quadro 21, diferentes entrevistados deram respostas semelhantes sobre a existência de padrão na transferência de conhecimento em multinacionais. Merecem ser destacados dois aspectos: o primeiro é a existência de uma certificação internacional (nesta caso, dado pela Microsoft®) em que as rotinas, procedimentos e conteúdo de conhecimento é o mesmo tanto na matriz quanto na filial, em Portugal. O segundo aspecto refere-se ao treinamento, em que todos os funcionários são capacitados a dar a mesma resposta e com a mesma metodologia aos problemas dos clientes, embora existam especificações e demandas particulares e que acabam gerando inovações pontuais que são incorporadas à base de conhecimento do grupo como um todo. Esses dois mecanismos podem contribuir ainda mais para a padronização da transferência e aumentar também seu fluxo entre as unidades da multinacional.

Por último, no caso do Grupo Multinacional D, também não foi verificada uma padronização no que se refere à troca de conhecimento, tanto do ponto de vista da matriz quanto da subsidiária. Na visão dos entrevistados da unidade portuguesa, o fato de a subsidiária ser uma *IJV (International Joint Venture)* em Portugal, faz com que o padrão seja diferente na relação com a matriz do que desta para outras subsidiárias, que são integrais (como nos EUA ou na França). Há limitações em termos de fluxo de conhecimento e nos controles existentes, bem como na liberdade de atuação. Por exemplo, a unidade de Portugal não compartilha o sistema SAP® da matriz, uma vez que seu controle acionário é dividido com um sócio estrangeiro. Outra questão é que o foco da subsidiária (manutenção) é diferente do foco de atuação da matriz (construção de aeronaves), o que diferencia o tipo, os conteúdos e o sentido do conhecimento, muito mais frequente do Brasil para Portugal do que o contrário.

As diferenças entre os perfis das subsidiárias (e dos países) são apontadas também pelo diretor de relações externas da matriz, que observa que “não existe um padrão, mas este é ajustado ao contexto de cada unidade. Nós estamos buscando padronizar, mas isso é um processo. Isso ocorre porque cada região tem a sua particularidade, cada unidade tem um foco. Também cada unidade é diferente”. Novamente, como destacado no início da seção, os diferentes modos de entrada no mercado internacional e de modelo de negócios das subsidiárias reduzem a possibilidade de padronizar a transferência de conhecimento.

Contudo, uma exceção observada no Grupo Multinacional D é a existência de uma plataforma comum, em todas as unidades do grupo, sobre informações de mercado (*competitive intelligence*). Nesse caso, o grupo usa o Windows SharePoint® (WSP), que é uma plataforma de colaboração voltada para aplicações intranet. O WSP cria um site ou série

deles, que são estruturados hierarquicamente, podendo ter recursos colaborativos como fórum, documentos compartilhados, armazenamento de documentos, entre outros. Assim, no que se refere à monitoração do mercado aeronáutico (em que a subsidiária é responsável pela análise dos ambientes português e europeu), há uma padronização nas transferências de conhecimento, o que não ocorre em outras áreas e departamentos da empresa, segundo o diretor de mercado da unidade de Portugal.

4.2.1.4 O papel das subsidiárias

Na análise do papel das subsidiárias, parece ficar clara sua atuação como contribuidoras especializadas, utilizando-se a classificação de Birkinshaw e Morrison (1995), adotada para esta tese. Isso porque essas empresas possuem algumas competências e informações especializadas em uma área específica de atuação, como um produto ou um processo, ou mesmo sobre um determinado mercado. Isso leva à geração de conhecimentos especializados que são, em muitas ocasiões (mas nem sempre), transferidos para a sede no Brasil e de inovações, em sua maioria, incrementais.

Na análise dessa seção, foram levantados dois pontos: qual o papel da subsidiária na atuação do grupo (derivado da análise do papel das Birkinshaw e Morrison, 1995) e se subsidiárias mais inovadoras tendem a trocar mais conhecimentos com a matriz do que unidades menos inovadoras (derivado da análise do papel da inovação na transferência de conhecimento em multinacionais). Essas questões serão discutidas em cada caso.

O caso da Subsidiária A é bastante representativo no que tange à discussão anterior. A unidade de Portugal foi adquirida (processo de aquisição no que tange ao modo de entrada) de outra empresa devido ao seu *background* existente na área de motores, um dos mercados do grupo. O foco é a atuação no mercado europeu e africano, em especial países do PALOP. Uma das competências existentes é em motores resistentes à explosão, que trabalham em ambientes críticos e condições extremas (altas ou baixas temperaturas externas). Um exemplo nessa linha é o motor BF 22C, que é um lançamento da unidade portuguesa. Segundo o Gerente de Engenharia da filial, o conhecimento nessa área vem sendo transferido para a matriz por meio de treinamentos, viagens, desenvolvimentos de produtos em conjunto entre outros. Existem também conhecimentos específicos em termos de cálculos e sobre implementação de projetos que são enviados ao Brasil.

Na opinião do chefe de marketing internacional do Grupo Multinacional A, as unidades da empresa atuam como contribuidoras especializadas, na acepção de Birkinshaw e Morrison (1995), sendo “braços” da matriz no exterior. Em suas palavras, ele salienta que “as subsidiárias são os olheiros da empresa, esse é o resumo, não são apenas para vender (...). Esse é o papel, não só implementadora, não é só uma fábrica, é uma extensão da empresa, é uma extensão com muita responsabilidade”. Além disso, as unidades do grupo no exterior contribuem com conhecimento sobre o mercado local, concorrentes e incentivos oferecidos pelos governos estrangeiros para a atuação empresarial.

A função de “observador” do mercado internacional é tão importante para o grupo, que este criou cargos específicos para essa função, especificamente três diretorias regionais, que conjuntamente com os diretores locais de cada filial tem a função de mapear o mercado externo e trazer oportunidades de negócios para a apreciação da diretoria do grupo no Brasil. A função de monitoração do ambiente, destacado por Daft e Weick (1984) é, dessa forma, muito importante do ponto de vista estratégico e muito utilizada pelo grupo, em especial pelas subsidiárias, que contribuem com conhecimento sobre o mercado local dos países em que atuam. Assim, a uma utilização intensa de estratégias de *competitive intelligence*, ou seja, do monitoramento dos concorrentes e competidores.

Na opinião dos diferentes entrevistados do grupo, as subsidiárias mais inovadoras tendem a trocar mais conhecimento com a matriz, por dois motivos: elas têm uma base de conhecimento maior ou igual à da sede (adequada capacidade absorptiva) e possuem maiores demandas, como de novo conhecimento para seus produtos, o que incentiva a relação. Contudo, foi destacada a necessidade de receptividade ou “motivação” por parte da matriz em ouvir suas subsidiárias, o que nem sempre ocorre. Esse aspecto é citado na literatura por Driffield *et al.* (2010), que analisou a transferência de conhecimento entre matrizes e subsidiárias italianas. O autor observou a necessidade das sedes em reconhecer o valor e o papel das subsidiárias e ampliar a cooperação. O estabelecimento de uma maior confiança (como destacado na seção com o estudo dos pré-casos) e de uma relação de proximidade no grupo parecem, dessa forma, ser fatores importantes para o compartilhamento de conhecimentos estratégicos.

No caso da subsidiária B, esta desenvolve produtos e serviços adaptados ao mercado de Portugal. Nesse processo, muitas informações são colhidas na sua atuação local e mandadas para a sede, para que a matriz trace as estratégias mais adequadas, num processo de transferência reversa de conhecimento. Como destaca o Diretor Comercial “óbvio que a gente procura aproveitar produtos, processos, a gente não vai reinventar a roda, mas sempre

há espaços para a criação de produtos específicos, de modelos específicos”. Essa opinião é destacada pelo Diretor de RH que observa que “agora está tendo a implantação de um projeto novo aqui, que a gente está criando produtos (...), cartão de crédito, com o mesmo *label* no mundo todo, mas a maneira, a metodologia de precificação, de risco, adaptação para cada cliente, está sendo criada em cada subsidiária”.

Da mesma forma, os gestores da matriz salientam o fato de as unidades portuguesas contribuírem principalmente com conhecimento sobre o mercado local, da Europa de modo geral, e de Portugal, de modo específico. Elas contribuem com informações valiosas para a composição de cenários, informações sobre gostos de clientes e cultura local, e dados para a abertura ou não de novas agências no país, bem como o oferecimento de novos produtos e serviços. Além disso, os gestores da matriz destacaram que na estratégia internacional, o papel das subsidiárias é, além de contribuir com conhecimento sobre o mercado local, apoiar as empresas brasileiras no exterior e os brasileiros que lá vivem. Assim, a entrada em novos mercados por parte do Grupo Multinacional B segue a orientação de investimento em países com forte presença tanto de brasileiros quanto de empresas brasileiras, como Japão, Portugal, Espanha, Estados Unidos e países do MERCOSUL.

Para os entrevistados de ambas as unidades, as subsidiárias mais inovadoras tendem a trocar mais conhecimento com a matriz. Isso porque a inovação permite uma elevação no nível de conhecimento que, se não for compartilhado, não apresenta vantagens, e pode vir a criar um isolacionismo da subsidiária (como destacado por Monteiro *et al.*, 2008), o que não favorece a atuação no grupo. Além disso, como destaca o gerente de negócios internacionais, localizado na sede no Brasil, “uma das características da inovação é o aumento da comunicação, inovar pressupõe aumento das comunicações, ter maior demanda, se tu tens um projeto inovador tu vais se comunicar mais com teus parceiros, vais trazer conhecimento e receber”.

A mesma opinião é compartilhada pelos gestores da Subsidiária C, em que o Diretor Técnico observou que “se (a subsidiária) é mais inovadora, tem que, obrigatoriamente, buscar mais conhecimento e transmitir mais conhecimento para a matriz. Não adianta ser muito inovadora se não transfere conhecimento, não tem sentido, o fato de ter inovação obriga que haja a transferência de conhecimento”. Nesse caso, parece haver a percepção de que a inovação leva a um processo de troca de conhecimento entre as unidades, de modo a se compartilhar descobertas, novas tecnologias, formas de atuação e processos. Ou seja, inovar por inovar, sem que haja utilização e compartilhamento, não é uma atuação interessante segundo os gestores entrevistados.

Ainda no que se refere à Subsidiária C, dois aspectos foram mencionados no que diz respeito ao seu papel enquanto contribuidora especializada: as adaptações realizadas no produto (*software*) para atender ao mercado segurador e bancário em Portugal e Angola, e a utilização de tecnologias pouco usuais na matriz, como o SharePoint da Microsoft®. No primeiro aspecto, importantes modificações (inovações incrementais, em sua maioria) foram introduzidas no produto para atender particularidades legais existentes nos mercados da subsidiária. No segundo ponto, a subsidiária muitas vezes utiliza processos de produção de *softwares* e ferramentas pouco usuais no Brasil, até mesmo devido à maturidade do mercado americano e europeu na área tecnológica. No entanto, a maior parte da inovação bem como a estrutura de geração e compartilhamento de conhecimento se localiza na matriz, até mesmo em virtude do tamanho reduzido da unidade em Portugal.

A questão das adaptações dos produtos, que é feita em Portugal, também foi destacada pela gerente de RH da matriz, demonstrando uma homogeneização das respostas, sobre esse ponto, nesse grupo empresarial. Assim, as modificações realizadas em Portugal geram conhecimento e novos *insights* que são absorvidos pela sede no Brasil, num processo frequente de troca de conhecimento, nos dois sentidos (embora o fluxo seja maior da matriz para a filial). A executiva ressalta que:

Sim (a subsidiária é uma contribuidora especializada), porque ela traz sim conhecimento, porque há características específicas do mercado europeu, então ela contribui, existe uma troca. Por exemplo, no mercado de seguros, que a gente aqui no Brasil está começando a atuar agora e lá já estamos mais adiantados, muitos dos nossos clientes são seguradoras (fora). Então esse *know-how* de lá serviu para padronizar e melhorar o nosso produto aqui. Esse conhecimento do mercado segurador, boa parte veio de lá (da subsidiária). Eles têm liberdade (a subsidiária) para propor coisas novas, tem certa autonomia. O setor bancário também, isso também ocorre. Elas têm liberdade, mas não fazem nada sozinhas, precisa passar pela matriz. A unidade não é independente, ela não tem autonomia. (ENTREVISTA GERENTE ADM., FIN. E DE RH, MATRIZ C).

Finalmente, no Grupo Multinacional D, observou-se que sua subsidiária portuguesa especializou-se, em termos de geração de conhecimento e inovação, em duas áreas distintas da matriz, sendo uma contribuidora especializada nas áreas de manutenção de aeronaves (de diferentes marcas) e de construção de aeroestruturas (construção de partes de aeronaves). No primeiro caso, o foco de atuação da unidade em Portugal se dá na manutenção de aeronaves, tanto da marca da matriz quanto de outras marcas. Assim, a unidade possui forte *know-how* em termos de manutenção. As inovações nessa área se dão em termos de produção e manufatura, em especial no que se refere à eficiência (fazer mais com menos), rapidez e com menores custos. Inclusive os funcionários são incentivados a opinarem e contribuírem com ideias para que esses objetivos sejam alcançados.

O mesmo ponto é destacado por executivos da matriz. O diretor de relações com mercado salienta que “as subsidiárias geram conhecimento sim, não tanto que nem na matriz, mas geram. A unidade (portuguesa) trouxe conhecimento na área de manutenção de aeronaves que a gente não tinha, então a aquisição foi por causa disso, foi por causa do conhecimento”. Ainda na opinião do entrevistado “a gente adquire uma unidade que sabe algo que nós não sabemos. Elas contribuem muito com conhecimento sobre o mercado local, as demandas regionais”. Assim, tanto as subsidiárias, na visão da matriz, contribuem com conhecimento especializado e sobre o mercado local, quanto as aquisições de novas unidades são motivadas pela aquisição de conhecimento que não existe ou não está plenamente desenvolvido na sede do Brasil.

Os conhecimentos desenvolvidos nas áreas mencionadas são transmitidos ao Brasil, sempre que houver interesse da matriz nesse tema. Por outro lado, a *expertise* em aeroestruturas foi alargada com a vinda, a Portugal, de executivos expatriados do Brasil especializados nessa área. Há uma unidade, com cerca de 40 engenheiros, trabalhando neste setor, gerando novos conhecimentos e novos produtos, ainda que em escala muito mais reduzida do que na matriz brasileira.

Houve concordância, também, na Subsidiária D, de que unidades mais inovadoras tendem a trocar mais conhecimento com a matriz. Como destacou o Diretor de RH: “Se nós fôssemos mais inovadores, teríamos mais demandas em relação à matriz, o que está a faltar aqui é criatividade. (...) a criatividade na indústria é encontrar processos mais eficientes, mais baratos”. Por outro lado, o diretor de mercado destacou o fato de que a inovação deve estar atrelada à lucratividade e a uma estratégia mais ampla da organização. Se a subsidiária inova e esta inovação for útil e financeiramente interessante, o conhecimento ligado a esta inovação será trazido até a matriz, de modo que o fluxo de conhecimento se intensifica. Novamente, é preciso que haja uma estratégia global de inovação (em todas as unidades) e de cooperação, para que esse fluxo ocorra.

Por último, foi questionado aos gestores localizados nas matrizes, se o papel de suas filiais evolui com o tempo ou tende a permanecer na situação em que se encontram atualmente (por exemplo, iniciam sendo implementadoras locais até chegarem a ser mandatos mundiais ou centros de excelência). A grande maioria das respostas, nas quatro matrizes pesquisadas, foi de que a importância das subsidiárias na estratégia do grupo como um todo tende a se acentuar com o tempo, principalmente em virtude do mercado em que se localizam, e que seus papéis mudam, adquirindo maior autonomia, recursos e gerando mais conhecimento.

O analista de RH da matriz A deixa essa constatação bem clara ao observar que “sim, sem dúvida nenhuma, porque você pode ter uma unidade pequena num mercado grande, emergente, e essa unidade vai ganhando maior importância estratégica dentro do grupo, incorporando novos conhecimentos, novos produtos, isso acontece”. Assim, uma unidade do Grupo Multinacional A que se localiza na China vem recebendo um número cada vez maior de pessoas (expatriados), recursos financeiros, tecnológicos e conhecimento da matriz, para atender o mercado em constante crescimento. A mesma situação é observada na unidade localizada na Índia, que foi construída como unidade *green field*.

O mesmo ocorre no Grupo Multinacional B, em que o gerente de negócios internacionais comenta que “quanto mais conhecer o mercado local mais tende a investir. Há uma tendência de fortalecimento do banco tanto dentro como fora do país, ele era o 80º (no *ranking*) e agora é o 15º no mundo”. Essa observação se relaciona à teoria comportamental da internacionalização da firma, desenvolvida por Johanson e Vahlne (1977). Nesta teoria, o grau de comprometimento da multinacional e o volume de investimentos seguem uma sequência de etapas de aprendizagem, em que, quanto mais se conhece os países culturalmente mais distantes do país sede da matriz, mais se tende a investir neles. O mesmo fenômeno foi destacado por executivos dos Grupos Multinacionais C e D.

Assim sendo, a transferência de conhecimento pode se acentuar com o tempo, conforme a subsidiária a que este se destina adquira maior importância no grupo. Dessa forma, o fator tempo passa a ser importante, como será destacado adiante. Nesse sentido, quanto mais a subsidiária cresce e se capacita tecnologicamente, mais esta tende a transferir conhecimento para a sede no Brasil. Ela pode mesmo se transformar em um centro de excelência, com alta capacidade de pesquisa e desenvolvimento e de geração de conhecimento de ponta, o que ainda não foi verificado nos casos analisados. Esse tema será retomado posteriormente com maior profundidade.

4.2.1.5 O modo de entrada no mercado internacional

O modo de entrada no mercado internacional define a estratégia pela qual a multinacional irá iniciar suas atividades no estrangeiro. Como visto na seção 2.1.4, acerca das teorias sobre a firma multinacional, diversos autores buscaram explicar o motivo pela qual uma multinacional se forma e os modos como ela adentra no mercado externo. Os diversos modos de entrada, que envolvem desde ações de exportação, licenciamento, *franchising*,

alianças estratégicas, *joint ventures* até o estabelecimento de unidades próprias construídas do início (*green fields*), formam um *continuum* de comprometimento da multinacional com suas operações no exterior, como mostrado na Figura 01. Assim, o grau de transferência de conhecimento da matriz para suas unidades no exterior (e vice-versa) tende a ser mais intenso quanto maior o grau de comprometimento do capital entre as unidades. Em outras palavras, a transferência de conhecimento tende a ser maior em multinacionais com unidades próprias no mercado externo do que aquelas que apenas realizam exportações, rotineiras ou esporádicas.

Nos casos analisados, observou-se que o modo de entrada foi diverso e específico para cada empresa. Nesse sentido, a trajetória de cada organização – ideia da *path dependence*, advinda da visão da firma baseada em recursos – foi um importante dinamizador do processo, uma vez que as multinacionais pesquisadas se internacionalizaram em etapas, ao longo de vários anos, adentrando primeiramente em mercados conhecidos e de baixa diferença cultural, entre eles Portugal, visto como uma porta de entrada para o mercado europeu e, sobretudo, africano. Sendo assim, nesta seção, irá se comentar brevemente o processo de internacionalização dos diferentes grupos estudados, com ênfase na entrada no mercado português.

No caso do Grupo Multinacional A, a primeira década do processo de internacionalização foi marcada pelo início das exportações, sobretudo para países da América Latina, principalmente Uruguai, Paraguai e Equador, tendo sido estabelecidos os primeiros contratos de representação e de distribuição (GMA, 2011). Na década de 80, houve a criação de um departamento de comércio exterior, o início de participação em feiras e a certificação de produtos. Na década seguinte, surgem as primeiras filiais comerciais, com o envio de brasileiros para trabalharem no exterior. A primeira filial é estabelecida nos EUA (1991), seguida pela Bélgica (1992), Argentina e Japão (1994), Alemanha e Austrália (1997), entre outros.

A partir dos anos 2000, inicia-se a 4^a fase da internacionalização, com o estabelecimento ou compra de fábricas na Argentina, China, México e Portugal. Os clientes passam a ser globais, há a conquista do mercado asiático e uma maior cobertura mundial em termos de mercado (GRUPO A, 2011). A entrada em Portugal se deu pela aquisição de uma planta de motores já existente, em 2002, que na opinião dos gestores “era obsoleta”. No entanto, a unidade apresentava uma considerável *expertise* em produção de motores, o que motivou sua aquisição. Somou-se a isso, na opinião dos gestores entrevistados, o fato de Portugal pertencer à comunidade europeia e de serem reduzidas as distâncias culturais e linguísticas entre os dois países.

Atualmente, 64% do faturamento é proveniente do mercado externo; distribuidores e agentes se localizam em mais de 85 nações e as vendas são destinadas a mais de uma centena de países. Em 2010, o número de funcionários no exterior passou de dois mil (11% do total). Em 1978, apenas 10% da receita total provinham do exterior, número que passou para 30% em 2001 e quase 50% em 2010 (MOSCHELLA, 2010).

No Grupo Multinacional B a entrada em mercados externos se deu por meio do estabelecimento de agências e subagências em países-chave, há cerca de três décadas. Como observou o Gerente *corporate* de uma unidade no Brasil, o interesse inicial do banco foi atuar em países com: a) forte presença de brasileiros, como Portugal, Espanha e Japão; b) presença de empresas brasileiras consolidadas, sobretudo Europa e Estados Unidos; c) países com intenso fluxo de investimentos ao Brasil e com interesse neste mercado. Recentemente, como destacou o diretor da área internacional do banco, houve a aquisição de parte de um banco regional na Argentina, marcando a entrada, via aquisições, neste mercado. Também existem negociações para a entrada, via aquisições, nos Estados Unidos, para atuação no varejo.

Atualmente, existe uma unidade do banco em Nova York, destinada tanto ao atendimento de clientes pessoa física como de relações com aquele mercado e intermediações no setor financeiro. Conforme o Grupo Multinacional B (2008), a atuação do banco se faz presente em 23 países, sobretudo Américas, Europa e Ásia, sendo esta última região um foco de interesse do grupo. Na Ásia, existem unidades em Hong Kong, Seul e Shanghai, além de Nagano, Nagoya, Hamamatsu e Ibaraki, no Japão. Em Portugal existe uma agência (Lisboa) e quatro subagências (Cascais, Parque das Nações, Porto e Costa da Caparica).

Uma dos motivos que são apontados para a internacionalização tardia do setor bancário no Brasil, e que inclui o grupo em análise, é de que o mercado interno no país é tanto muito grande quanto vantajoso. Assim, as altas taxas de juros existentes no país, o tamanho do mercado interno (de cerca de 190 milhões de pessoas), o grande percentual da população que ainda não possui conta em banco e que são clientes potenciais, somado aos grandes riscos de investimentos no exterior, fazem com que o banco apenas recentemente tenha intensificado a busca por mercados externos, como ressaltou o diretor da área internacional do grupo. Há um projeto de internacionalização em curso, com vista a tornar o banco um *player global* (atualmente é 7º maior banco no *ranking* mundial, em termos de ativos, segundo a revista Exame Maiores e Melhores, 2010), buscando minimizar a concorrência com marcas estrangeiras que entram no Brasil, por um lado, e ganhando escala e *know-how* para competir no mercado interno, por outro. O processo de entrada em novos mercados se dará tanto via aquisições quanto pelo estabelecimento de unidades próprias.

O Grupo Multinacional C, com sede em São Paulo, possui um histórico de internacionalização relativamente recente. O próprio grupo tem apenas 28 anos de existência, o que é pouco se comparado à idade de multinacionais dos países desenvolvidos, como a DuPont, Peugeot e Man, entre outras, que têm mais de 100 anos. Conforme os gestores da Subsidiária B (2011), o processo de entrada em mercados internacionais se deu de forma mais intensa e estruturada a partir de 2009, quando tiveram início as operações do Grupo Multinacional C Europa, sediado em Lisboa. Até então, existiam apenas vendas de *softwares* via parceiros locais, como no México. Ainda conforme a Subsidiária B (2011), a filial em Portugal tem como objetivo abrir novos canais e parcerias locais, ampliando a presença do grupo em Portugal e na África, onde a empresa já tem clientes em Angola e Moçambique.

A entrada em Portugal deu-se, principalmente, pelas reduzidas distâncias culturais e linguísticas e pelas relações que existem entre Brasil e Portugal e deste último com a África, um mercado estratégico para o grupo. A operação foi estruturada do início como uma *green field*, por meio de um executivo expatriado da sede, que abriu a unidade lusa em parceria com um sócio português, no início de 2009. Nesta unidade, existem alianças estratégicas com dois parceiros, o IDC International Group®, que atua na realização de eventos, seminários e em pesquisas de mercado, e com a Microsoft®, que propicia a plataforma tecnológica. Há planos de entrada na África, em países do PALOP (língua portuguesa), embora ainda a atuação nessa região se dê por meio de parceiros locais.

Por último, no Grupo Multinacional D a entrada em mercados externos teve início em 1979, com a abertura de escritório comercial em Dania, Flórida, nos EUA (GRUPO MULTINACIONAL D, 2011), com vistas a dar suporte à frota de aeronaves Bandeirante. Inicialmente, a atuação no exterior se deu por meio do estabelecimento de escritórios comerciais e centros de distribuição, além de exportações, sobretudo para países da Europa e América do Norte. Na década seguinte, em 1983, foi inaugurada a unidade de Le Bourget, em Paris, para concentrar as atividades de vendas e suporte técnico aos novos clientes da empresa na Europa, Oriente Médio e África. Além disso, a unidade funcionou como suporte para a frota de mais de 50 aeronaves que o governo francês havia adquirido em 1982 para a marinha e a aeronáutica.

A década de 1990 representou um período de estagnação do processo de internacionalização e de abertura de novos mercados. Fatores como a crise econômica vivida pelo Brasil neste período, a abertura do país para concorrentes estrangeiros e o baixo crescimento da economia parecem ter contribuído para essa realidade. Contudo, nos anos 2000, a abertura de unidades no exterior se intensifica por meio de aquisições, operações

Green Field e por meio do estabelecimento de escritórios comerciais e centros de treinamento, suporte e distribuição. Ainda em 2000 foi iniciada a entrada no mercado asiático, em duas frentes: na China, por meio da abertura de um escritório comercial em Beijing, através de uma parceria com o governo e clientes locais; e em Singapura, por meio do estabelecimento de um escritório comercial. Posteriormente, em 2007, foi inaugurado um centro de distribuição de peças de reposição e serviços de manutenção, reparos e estoque em Singapura, dada a importância estratégica do mercado asiático para o grupo.

Em 2002, segundo análise documental do Grupo Multinacional D (2011), uma nova unidade foi aberta na China, desta vez em Harbin. Essa unidade é resultado de uma *joint venture* entre o grupo e duas empresas chinesas. A Harbin Grupo Multinacional D Aircraft Industry tornou-se o primeiro empreendimento industrial do grupo fora do Brasil, com o objetivo de produzir, montar e coordenar as operações de venda e suporte pós-venda de aviões. No mesmo ano de 2002, foi adquirida uma unidade em Nashville, nos EUA, a partir da aquisição de uma empresa local.

Em 2004, o Grupo Multinacional D realizou sua entrada em Portugal por meio da privatização de uma empresa estatal do governo português. O grupo realizou a compra do controle acionário através de uma *joint venture* com outro grupo europeu, operação essa que persiste até o momento. Suas principais atividades são de manutenção, reparo e revisão geral de aeronaves, de motores, de aviônicos e de acessórios. Também responde pela modernização, modificação e integração de aeronaves e pela fabricação e montagem de componentes e estruturas de aeronaves. Em 2008, o grupo anunciou a implantação de mais duas instalações em Portugal, em uma cidade ao sul de Lisboa. Através de uma estrutura do tipo *Green Field*, as unidades serão dedicadas, respectivamente, à fabricação de estruturas metálicas usinadas e conjuntos em materiais compostos.

Assim, a entrada do Grupo Multinacional D em mercados externos sofreu um processo de intensificação nos anos 2000, tendo ocorrido de variadas formas, dependendo do país e do interesse (fabricação, manutenção, distribuição de peças, treinamento e suporte). Houve tanto a entrada por operações iniciadas do zero, próprias, como processos de aquisições e estabelecimentos de *joint ventures* com parceiros locais ou de multinacionais. Além disso, houve estabelecimento de escritórios comerciais, sobretudo em países da Ásia. Atualmente, segundo o vice-presidente da área de defesa, o foco tem sido a abertura de escritórios em países do oriente médio (como em Dubai), tornando a marca e o grupo ainda mais global.

4.2.1.6 Panorama geral da estratégia internacional

O que se observou até aqui, no que tange à estratégia internacional, é que a expansão das multinacionais brasileiras para o mercado externo é relativamente recente, tendo ocorrido mais intensamente nas últimas duas décadas, num período de maior estabilidade econômica. As unidades pesquisadas na Europa são maduras, com exceção do Grupo Multinacional C, que está há pouco mais de dois anos em Portugal. O foco da internacionalização atual tem sido os mercados da Ásia, África e Oriente Médio, entre os quais se destacam países do BRIC. Os modos de entrada foram dos mais diversos, incluindo aquisições, *joint ventures* e *green fields*.

Observou-se que os grupos pesquisados buscam tanto a integração global quanto responder às especificidades dos mercados em que estão presentes, numa estratégia híbrida e que, muitas vezes, desestrutura o processo de transferência do conhecimento, por não haver um foco definido. No entanto, os entrevistados destacam o fato de que a integração global tende a ampliar a transferência de conhecimento entre matriz e subsidiária, porque amplia as relações e a cooperação, permite um fluxo maior de pessoas e conhecimento entre as unidades e a formação de equipes. Do contrário, subsidiárias muito independentes e focadas nas particularidades regionais podem acabar se isolando e reduzindo as trocas de conhecimento tanto com a sede quanto para com outras subsidiárias.

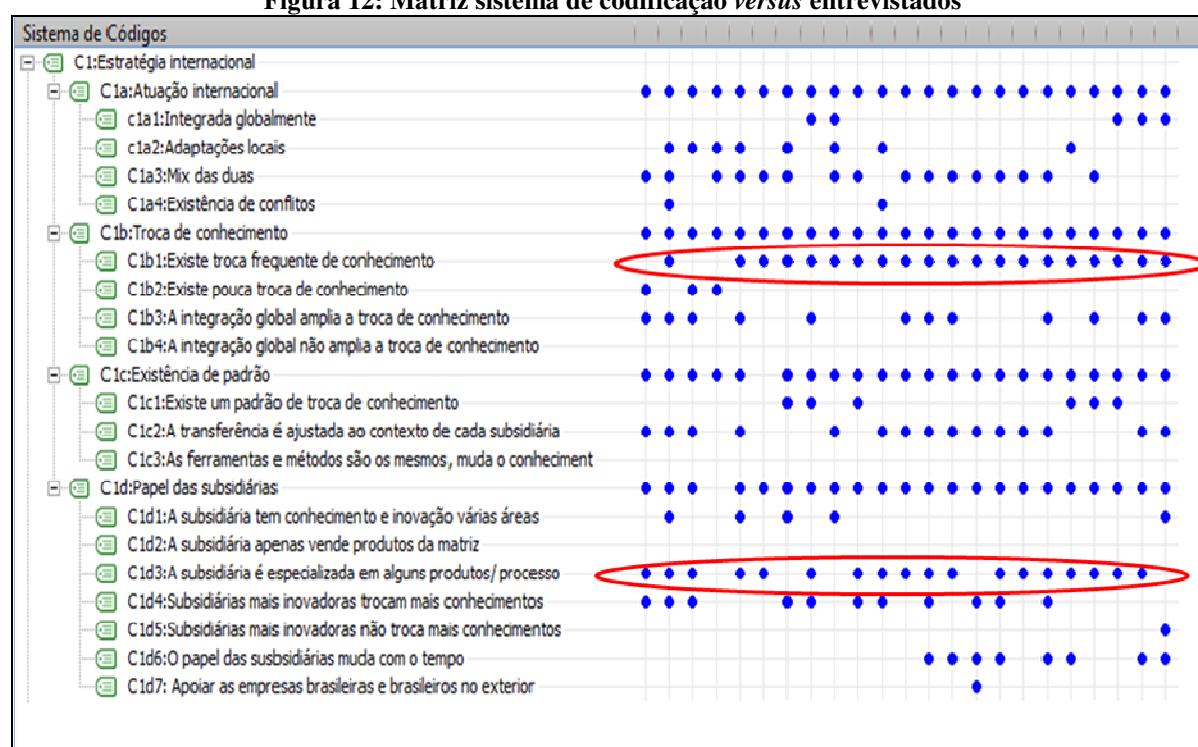
Nos casos analisados, a troca de conhecimento entre a matriz no Brasil e as unidades em Portugal existe, mas em diferentes graus conforme cada caso. Em algumas as entrevistas ficou claro que a troca ocorre e é frequente (grupos B e C) e em outros que é reduzida (grupo D) e crescente (grupo A). Há espaço para melhorias e avanços, o que vem sendo buscado de várias formas, em especial pela utilização de tecnologias de informação e comunicação, expatriamento de executivos, e maior padronização e integração no grupo.

Sobre a existência de um padrão na transferência de conhecimento, observou-se que esta só ocorre no Grupo Multinacional C, que conta, inclusive, com metodologias próprias e certificações. Nos outros grupos, isso vem sendo buscado, e o uso de sistemas de gestão, entre eles o SAP®, tem sido destacado. Importante frisar que o tipo de controle sobre a subsidiária é importante. Isso porque, como demonstrado no caso do Grupo Multinacional D, o fato de ser uma *joint venture* com outro grupo limita a troca de conhecimento, pois existe um receio quanto à troca de conhecimentos que podem ser sigilosos e estratégicos a um parceiro que também é um concorrente (aqui se observa um fenômeno de cooptação).

Por último, observa-se que as subsidiárias são classificadas como contribuidoras especializadas, sendo reduzidos apêndices das matrizes. O controle de fato se dá no Brasil; é aqui que a estrutura é maior, que o P&D e a geração de novos produtos ocorrem, que as decisões são tomadas e que o conhecimento é gerado, de modo que o sentido do conhecimento é muito maior na direção matriz-subsidiária do que no sentido contrário.

A Figura 12 apresenta a matriz código *versus* entrevistado, conforme gerado pelo software MaxQda® de análise qualitativa de dados (análise de conteúdo).

Figura 12: Matriz sistema de codificação *versus* entrevistados



Na Figura 12, podem ser observadas as diferentes categorias criadas no que se refere à estratégia internacional (lado esquerdo, em forma de coluna) e as respostas dos entrevistados (de modo horizontal, de alto a baixo). Foram sublinhadas as categorias mais frequentes (análise de frequência categorial), em que se destacam a troca frequente de conhecimento e a especialização das subsidiárias em algumas áreas de negócios.

O Quadro 22 apresenta uma síntese dos resultados desta seção.

Quadro 22: Panorama geral da estratégia internacional

Grupo	Grupo Multinacional A	Grupo Multinacional B	Grupo Multinacional C	Grupo Multinacional D
Estratégia internacional				
Atuação internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Forte expansão internacional; • Mix de integração global e responsividade local; • Entrada em Portugal por meio de aquisição; • Unidades na América Latina, América do Norte, Europa, Oriente Médio e Ásia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Em processo moderado de expansão; • Mix de integração global e responsividade local; • Entrada em Portugal por meio de unidades próprias (<i>Green Field</i>); • Unidades na Europa, América do Norte, América Latina e no Japão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzida expansão internacional; • Mix de integração global e responsividade local; • Entrada em Portugal por meio de unidade própria, com sócios locais; • Unidade em Portugal e atuação, com parceiros locais, na África e México. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte expansão internacional; • Mix de integração global e responsividade local; • Entrada em Portugal por meio de IJV e construção de uma fábrica própria (<i>Green Field</i>); • Unidade fabril em Portugal, escritórios na Ásia, Europa e EUA.
Troca de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Ainda reduzido, mas é crescente; 	<ul style="list-style-type: none"> • Intenso e frequente; 	<ul style="list-style-type: none"> • Intenso e frequente; 	<ul style="list-style-type: none"> • Ainda reduzido;
Existência de padrão	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzida padronização ainda, mas está em curso; • Padronização crescente por meio do SAP e de processos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzida padronização, esta é adaptada às diferentes regiões do globo; • Padronização em curso por meio de sistemas informáticos próprios; 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe um padrão, inclusive com certificação da Microsoft; • Ampliação por meio de ferramentas de TI e reuniões; 	<ul style="list-style-type: none"> • Não há padronização, depende do tipo de controle e do tipo de unidade de negócios; • Uso de plataforma de <i>competitive intelligence</i> única no grupo;
Papel das subsidiárias	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuidora especializada; • <i>Expertise</i> em motores resistentes à explosão; • Subsidiárias mais inovadoras tendem a trocar mais conhecimento com a matriz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuidora especializada; • Foco em varejo e conhecimento no mercado local; • Subsidiárias mais inovadoras tendem a trocar mais conhecimento com a matriz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuidora especializada; • <i>Expertise</i> no setor segurador e bancário português e africano; • Subsidiárias mais inovadoras tendem a trocar mais conhecimento com a matriz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuidora especializada; • <i>Expertise</i> em manutenção de aeronaves e aeroestruturas; • Subsidiárias mais inovadoras tendem a trocar mais conhecimento com a matriz.

4.2.2 A dimensão organizacional

Esta seção apresenta os resultados relacionados à dimensão organizacional, com elementos relacionados tanto a questões da firma quanto do conhecimento e da inovação.

4.2.2.1 A frequência da introdução de novos produtos e serviços

Na análise das entrevistas, ficou visível o fato de que a geração de novos produtos e serviços é uma constante, e ocorre tanto nas matrizes como nas subsidiárias (embora em menor escala nessas últimas). As maiores estruturas de pesquisa, como laboratórios, equipamentos para ensaios e testes, pessoal especializado e as mais intensas relações com universidades e centros de pesquisa se concentram nas sedes do Brasil. Há, de certa forma, um controle sobre a atividade de P&D nas subsidiárias, que ocorre especialmente em algumas poucas áreas. Como será mostrado adiante, a análise do mercado e a incorporação do conhecimento existente fora das organizações se mostram estratégias frequentes e incentivadas pela alta direção.

Um dos primeiros pontos a destacar diz respeito à frequência do lançamento de novos produtos e processos, bem como serviços.

Quando questionados sobre se a empresa em que atuam lança novos produtos e serviços de modo frequente, houve quase unanimidade em respostas afirmativas. É possível que, tendo a forma de coleta de dados ocorrida por meio de entrevistas, os entrevistados queiram dar uma resposta positiva ao entrevistador, aspecto esse ressaltado por Barañano (2008), de modo a ser uma resposta “socialmente aceitável”. Esse viés pode ser controlado, ainda que parcialmente, pela análise documental (em especial *folders* e sites institucionais, notícias e *press releases*). Isso porque nesse material fica claro o grande número de novos produtos lançados recentemente, quer seja pela matriz quanto pelas subsidiárias.

Na visão de um dos executivos entrevistados:

Continuamente, quer dizer, na área de *software* que a gente atua, a área de tecnologia, isso é uma obrigação (...). Nós fazemos algumas grandes modificações, inovações mesmo, como a nossa parte de simulações no *software* que a gente lançou em abril. Exemplo a análise quadrante e a previsão de cenários (...). É essa a cultura (de inovação) que quero criar na empresa. (ENTREVISTA CEO DO BRASIL, GRUPO MULTINACIONAL C).

A análise das entrevistas apresenta interessantes resultados, destacando-se quatro aspectos: a) a existência e o papel da inovação; b) a especialidade da inovação em algumas áreas das empresas e não na organização como um todo, e c) a participação das subsidiárias na geração de inovação, o que gera um fluxo reverso de conhecimento (da subsidiária para a matriz).

O primeiro aspecto – a existência e o dos novos produtos e serviços – figura claramente nas falas dos executivos entrevistados. Nos quatro grupos multinacionais pesquisados, apesar serem de diferentes setores (indústria e serviços) e portes (uma empresa média e três grandes), o mesmo parece ser uma estratégia consolidada, tanto na matriz quanto nas subsidiárias. Mesmo os gestores sendo de diferentes áreas da organização, a estratégia de inovar é constante e ressaltada.

É preciso que seja observado, contudo, o fato de as mudanças em termos de novos produtos e serviços nos grupos estudados, seja na matriz ou nas subsidiárias, serem mais *incrementais* (pequenas melhorias dentro da mesma abordagem tecnológica) do que *radicais* (melhorias resultantes do uso de novas abordagens tecnológicas), na terminologia destacada por Christensen (2006). As melhorias são fortemente calcadas nas demandas do mercado, via solicitação e participação dos clientes, num processo denominado *customer intelligence*. Assim, são reduzidas as mudanças radicais, que mudam o mercado ou uma indústria, mas frequentes as pequenas alterações e modificações em *design*, funcionalidades, engenharia, etc. Embora essa não seja uma estratégia errônea, ela em geral não permite a obtenção de lucros extraordinários que poderiam ser obtidos com lançamentos radicais, mas permitem à empresa se manter atualizada e atendendo as demandas do mercado.

No segundo aspecto, além de serem mudanças *incrementais* e não *radicais*, essas nos grupos pesquisados não abrangem todas as áreas da empresa, mas estão concentradas em alguns produtos/ processos, principalmente nas subsidiárias. Ainda, não existem centros de excelência, em termos de pesquisa e desenvolvimento, fora do Brasil, com exceção do Grupo Multinacional D, que recebe, em algumas oportunidades, conhecimento e tecnologia de ponta de sua unidade localizada nos Estados Unidos. Nas matrizes, a geração de novos produtos e serviços ocorre em várias linhas de produtos, apoiada tanto no conhecimento que vem das subsidiárias, das relações com universidades e centros de pesquisa e na interação com o mercado e a concorrência.

No caso do Grupo Multinacional A, sua subsidiária portuguesa é especializada no desenvolvimento e na produção de motores resistentes à explosão. Como ressaltado na seção

sobre o papel das subsidiárias, a sua capacidade tecnológica e o conhecimento acumulado nessa área permitem a geração mudanças específicas, concentradas em poucos produtos com alto valor agregado. No entanto, os principais lançamentos do grupo empresarial se concentram na matriz, que possui alta capacidade tecnológica, inúmeros laboratórios de P&D e forte relação com universidades e centros de pesquisa. Destaca-se o fato de 90% da mão de obra do grupo estar concentrada no Brasil e, desse percentual, mais da metade na sede da companhia, em Santa Catarina, segundo entrevista do analista de RH/expatriado da empresa. Assim, as atividades de pesquisa, desenvolvimento, geração de conhecimento e novos produtos e processos concentra-se no país da sede.

A geração de novos produtos e serviços na sede no Brasil ocorre frequentemente, em uma ampla linha de produtos relacionados à energia (motores, geradores, transformadores, automação, tintas isolantes). O chefe de marketing internacional do grupo observa que:

A empresa (o grupo) na verdade é muito inovadora, falando como constatação real, no mundo de motores industriais, ela tem a faixa maior do mundo, de tipo de motores pra todas as funções, para todos os segmentos, é muito inovadora. Tanto é que a empresa hoje investe 2.5% da receita bruta em P&D, e se parar nessa área tecnológica, em 2, 3 anos vai para trás e já está fora do cenário. Se perguntar quantas pessoas da empresa estão viajando hoje, deve ter no mínimo umas 10. Estão na universidade de Londres, ou numa universidade da Alemanha, num centro de pesquisa tal, para estar “antenado” no que está acontecendo, mesmo os diretores de engenharia daqui ficam muito “anteados” no que acontece, ou seja, é muito inovadora. São inovações mais incrementais, muito mais incrementais, melhorias contínuas, porque os modelos nessa área de tecnologia não conseguem mudar muito rapidamente, a tendência de economia de energia já tem 20 anos, mais forte nos últimos 5 anos, o motor tem que ser eficiente, e aí a empresa está muito ligada, melhoria não é radical, de hoje para amanhã, é de hoje para o ano que vem.(ENTREVISTA CHEFE DE MARKETING INTERNACIONAL, MATRIZ GRUPO A)

Como pode ser visto na descrição da entrevista do executivo da sede do Grupo Multinacional A, a geração de novos produtos e serviços no grupo é uma constante, com investimentos em P&D em um nível bastante superior (2,5% do faturamento) ao verificado na média das indústrias brasileiras, que é de 0,62% do faturamento, como ressaltam dados da PINTEC- IBGE (2011). Além disso, o executivo destaca a questão das melhorias *incrementais*, observando o fato de haver certa estabilidade nas modificações nesse tipo de indústria. Isso porque foi dada grande ênfase, nas entrevistas dos executivos da sede, em questões como segurança e confiabilidade nos produtos, havendo certa resistência no mercado por itens que mudam frequentemente ou que apresentam mudanças radicais.

Por seu turno, no Grupo Multinacional B, os entrevistados da sede observaram que o grupo é “muito inovador, principalmente na matriz no Brasil”. O gerente de negócios

internacionais respondeu, quando perguntado se o grupo lança novos produtos e serviços de modo frequente, que “sim, acho que sim, sempre acompanhando o que há de mais moderno. Acho que são inovações incrementais, melhorias passo a passo, acho que o sistema bancário é bastante conservador em termos de mudanças, e se conversa muito, inclusive com os concorrentes”. Na mesma linha, o gerente da área corporativa comenta que “sim, na sede sim, no exterior ainda muito pouco, também porque a gente lá é muito rígido, não se pode inventar muito. Mas no Brasil estamos sempre criando coisas novas”. Portanto, percebe pelos discursos que a geração de novos produtos no grupo é mais intensa na sede, abrangendo desde a oferta de novos produtos e serviços financeiros, novas formas de se atender aos clientes (pela internet, via *smartphones*, *call center*, terminais de autoatendimento etc.), remodelação e adequação de agências, implantação de biometria (tecnologia essa advinda de umas das unidades do exterior) entre outros.

Na unidade lusa, as melhorias são menos frequentes que na matriz e restritas a poucas áreas de negócios e de conhecimento. Como destaca o supervisor de sistemas de informação, a alta qualificação da unidade em sistemas informáticos e sistemas de informação permite ter uma vantagem competitiva sobre os concorrentes localizados no país ibérico. Soma-se a isso a *expertise* em varejo e em entender o mercado composto de brasileiros e a realidade do mercado português, uma vez que o banco está há mais de 30 anos em Portugal. O desenvolvimento de produtos exclusivos e a realização de *competitive intelligence* geram conhecimentos específicos que são enviados à matriz no Brasil. Dessa forma, as melhorias ocorrem (sendo principalmente incrementais) e são focadas na geração de produtos e serviços adaptados à realidade local.

No Grupo Multinacional C, a geração de novos produtos e serviços ocorre frequentemente, até pelo fato de a empresa atuar na área de tecnologia (criação e implantação de *softwares* de gestão). Como destacam os entrevistados, há uma pressão pelo lançamento de uma nova versão dos produtos a cada semestre. O CEO do grupo destacou a “cultura de inovação” que ele está tentando implementar, como observado em empresas como a IDEO, apresentado por Kelley e Littmann (2001). Os autores retratam essencialmente a trajetória e as ideias da empresa IDEO, uma das mais importantes firmas americanas de inovação com foco no *design* de produtos. Em seu trabalho, direcionado especialmente a gestores e executivos de empresas, os autores retratam as “fórmulas” da IDEO para se tornar uma empresa criativa e inovadora e a cultura de inovar que permeia toda a organização.

No Grupo Multinacional C, os colaboradores recebem prêmios por ideias implementadas e existe plena liberdade para críticas e sugestões. As melhorias geradas, como

nos outros casos, são incrementais em sua maioria (embora o CEO destaque que há funcionalidades no produto que só existem no Brasil). A gerente administrativa e financeira observa que “em minha opinião, da área operacional, o que mais surgem são inovações incrementais, melhora-se o que a gente já tem hoje. Não são coisas revolucionárias, mas o importante é ter inovação”.

Por seu turno, a Subsidiária C portuguesa é especialista em sistemas de gestão, em especial em *Balanced Scorecard*, sendo que modificações importantes no sistema tiveram origem na unidade de Portugal, devido ao contato com clientes locais, de Portugal e Angola, como mencionado na seção sobre papel das subsidiárias. Assim, a mudança é basicamente incremental – embora seja frequente –, e os conhecimentos gerados sejam transferidos para a matriz.

O Grupo Multinacional D, no entanto, apresenta, de fato, tanto melhorias radicais quanto incrementais, sendo a geração de novos produtos e serviços uma prática frequente em todo grupo, que trabalha com construção de aviões de médio porte, jatos executivos e aviação militar. Isso fica claro não só nas entrevistas quanto na análise documental, em especial ao se acompanhar as notícias na mídia. Um exemplo recente é o avião para pulverização agrícola movido a etanol, desenvolvido totalmente na sede no Brasil. Ou, além desse, o uso de novos materiais e novos compostos, como ressaltado pelos entrevistados tanto no Brasil quanto em Portugal, em parceria com as unidades localizadas fora do país.

No caso da subsidiária portuguesa, a criação de novos produtos e serviços também é observada, embora em escala reduzida. O diretor de mercado observa que não existe um departamento de P&D na subsidiária, mas uma área de engenharia que busca inovar. Além disso, a inteligência de mercado é muito atuante, uma vez que a análise da concorrência é constante, por meio de *competitive intelligence*, que repassa informações para a matriz no Brasil.

Por fim, o terceiro aspecto observado nesta seção foi a questão dos fluxos reversos de conhecimento, ou seja, a crescente importância das subsidiárias como fonte de conhecimento. Tradicionalmente, a literatura sobre transferência de conhecimento preconizava um fluxo que se originava na matriz, em geral localizada em países desenvolvidos, contando com grande volume de recursos destinados a atividades de P&D, alta qualificação de seus recursos humanos e alta *expertise* gerencial. Nos últimos anos, contudo, diversos trabalhos, como os de Yang *et al.* (2008) e Ribeiro e Oliveira Junior (2009), entre outros, têm analisado essa questão.

À medida que as subsidiárias ganham projeção internacional, ou melhoram sua capacidade de competir, criando novas competências, o conhecimento produzido é retransmitido para as matrizes. Ou seja, a matriz passa a incorporar o conhecimento produzido na subsidiária, num processo de mão dupla. Isto fica claro na fala do gerente comercial da subsidiária do Grupo Multinacional B, ao afirmar que “também tem coisas que aqui têm que a gente passa para lá”. Assim, à medida que a subsidiária se especializa em algum produto, como no caso dos motores à explosão (Empresa A), esta *expertise* é repassada para a matriz, por meio da transferência de conhecimento com seus diferentes mecanismos.

A subsidiária do Grupo Multinacional B, ao ressaltar o seu conhecimento do varejo português, passa conhecimentos úteis à estratégia da matriz no Brasil, em especial no que tange à segmentação de mercado, hábitos de consumo e operações financeiras. Na subsidiária do Grupo Multinacional C, são os conhecimentos desenvolvidos sobre os setores de seguros e bancário, particularmente de Portugal e de Angola, que foram transmitidos para a sede, em São Paulo. O mesmo é observado na subsidiária D, em que a competência em manutenção e aeroestruturas é repassada ao Brasil. Assim, este ponto, que recentemente vem sendo trabalhado por autores no Brasil, parece se confirmar, muito embora mais casos necessitem ser pesquisados para verificar se esta é uma tendência ou algo passageiro.

Não obstante ocorra a geração de novos produtos e serviços nas subsidiárias, conclui-se que o controle e o *mainstream* tecnológico se concentram nas matrizes no Brasil, à semelhança com o que acontece nas multinacionais tradicionais dos países desenvolvidos. Assim, o rótulo de país subdesenvolvido parece não mais se aplicar ao Brasil, uma vez que suas multinacionais produzem produtos e serviços de ponta, transferindo parte desse conhecimento para suas unidades na Europa e Estados Unidos.

4.2.2.2 O processo de criação de novos produtos e serviços

Na análise de conteúdo para a presente tese, por meio de análise categorial, seguindo os preceitos de Bardin (2009), três categorias foram criadas para analisar as respostas sobre como ocorre o processo de criação de novos produtos e serviços nos grupos multinacionais, nas matrizes e nas subsidiárias: a) por meio do monitoramento do ambiente; b) por meio de departamentos ou centros de P&D do grupo, e c) por meio de grupos estratégicos internos (como os CCQ's – círculos de controle da qualidade, grupos de melhoria, equipes

multidisciplinares). A monitoração do ambiente foi a categoria com maior ênfase, tendo apresentado 43 trechos de texto, contra 11 da categoria departamento de P&D e 22 trechos de textos da categoria grupos estratégicos.

Assim sendo, a monitoração do ambiente (do mercado, em especial de clientes e concorrentes) mostrou-se frequente. Esse é uma questão importante no que tange à criação de novos produtos e serviços, já que a *customer intelligence* parece ser estratégia recorrente nos quatro casos analisados. O termo *customer intelligence* não é utilizado na literatura acadêmica, mas na área empresarial. No entanto, considerou-se ser interessante sua utilização nesta tese, de modo a inovar em um aspecto pouco explorado na teoria de estratégia internacional. Como destacado em Daft e Weick (1984), a monitoração do ambiente se mostra uma importante ferramenta para a geração de *insights* que de outra forma não seriam possíveis. Contudo, chama a atenção o papel desempenhado pelos clientes no processo de inovação, que é frequente e salutar.

O Grupo Multinacional A possui os três mecanismos para a geração de novos produtos e serviços, os quais se localizam principalmente na sede do grupo, no Brasil. O monitoramento do ambiente, segundo os entrevistados no Brasil, ocorre por meio da atuação de um Comitê Científico Internacional. Na área de desenvolvimento tecnológico, segundo o gerente de treinamento do grupo, ocorre, a cada ano, a reunião desse Comitê, composto por cientistas nacionais e internacionais, oriundos de várias partes do mundo, tanto de universidades quanto de empresas. Todas as áreas de produtos do grupo contam com esses comitês. Também existem programas específicos de envolvimento de clientes no processo, como os programas “Conheça nossa casa” em que clientes visitam e recebem treinamento na matriz; e o “Obrigado cliente”, em que a sede vai até as empresas clientes e realiza reuniões, debates e fóruns de discussões de problemas e soluções.

Além da monitoração do ambiente pela sede, existem atividades de P&D estruturadas no Brasil, com um departamento de desenvolvimento, uma gerência de desenvolvimento, pessoal especializado (em sua maioria, técnicos e engenheiros), centro de testes, laboratórios e demais estruturas. Por último, há a forte atuação no Brasil dos grupos estratégicos (cuja prática foi transferida para as unidades no exterior, inclusive Portugal), em especial os círculos de controle de qualidade – CCQ’s e os grupos de melhoria. O analista de RH da matriz salienta, sobre esse aspecto, que “tem grupos de melhoria, que sugerem ideias, sugerem inovações de processo, é culturalmente bem forte na empresa, isso tem entre 25 e 30 anos já. Os grupos de melhoria, (...) são uma ferramenta bem importante e é uma política

formal”. Há, dessa forma, um envolvimento constante da equipe da base na geração de ideias e novos conhecimentos que são repassados para toda a organização.

No caso da subsidiária do Grupo Multinacional A, as atividades de P&D são bem mais reduzidas. O foco é o atendimento às necessidades do mercado, por meio da consulta às demandas existentes e potenciais dos principais clientes. Como destaca o Gerente de produção:

Muitas vezes sucede pelo lado externo, do mercado, a identificação da necessidade de um produto, um nicho ou até um área em que a presença no mercado é de poucos *players*, ou de um cliente com uma necessidade específica, tipo uma tinta ou alguma coisa. (...) quando há a aprovação do processo, o projeto segue, nomeadamente na área de engenharia sempre apoiada por algum laboratório. (ENTREVISTA GERENTE DE PRODUÇÃO, SUBSIDIÁRIA A).

Ainda na Subsidiária A, que é uma empresa do setor industrial de grande porte, o gerente de RH observa que “no fundo é tentar dar resposta às solicitações do mercado. É mais nessa linha. É muito baseada na percepção do cliente, não aquela visão fechada, do cientista e laboratório. É muito de ouvir as necessidades do cliente”. O setor de P&D atua como um órgão acessório, de suporte às demandas do mercado. Isso é observado na fala do gerente de produção da subsidiária A, apresentada anteriormente, quando este afirma que após a ideia ter sido aprovada, ela segue para a área de engenharia, apoiada por laboratórios.

Na análise documental da Subsidiária A, muitas vezes se observou a existência da palavra ‘cliente’. Por exemplo, em publicação interna do grupo, em forma de revista, várias seções destacam a interação e a necessidade de atender às necessidades dos clientes. Seções da revista, como “Parceria completa”, “Cada cliente uma história” e “Ensinando e aprendendo com o cliente” dão a ideia de como essa questão é debatida e importante na organização estudada. O foco sempre é atender as demandas dos clientes, criando estruturas e sendo flexível para isso, assim como absorvendo do mercado quais são as suas necessidades e demandas não atendidas (GRUPO A, 2010; GRUPO A, 2010a).

No caso do Grupo Multinacional B, a geração de novos produtos e serviços ocorre principalmente por meio de grupos internos, especialmente dos gerentes e colaboradores de agências bancárias e por meio do monitoramento do ambiente, sobretudo de clientes e concorrentes. Por ser uma empresa de serviços, as atividades de P&D são reduzidas, concentradas no laboratório financeiro localizado em Brasília e que busca a criação de novos produtos, a análise de riscos (e de instrumentos para seu controle), o teste de novas agências e equipamentos (por meio de projetos piloto), entre outros.

Do lado externo, observou-se que a área de *competitive intelligence* é bastante estruturada, segundo os entrevistados. Existe um boletim diário repassado a todos os gestores com os principais movimentos dos concorrentes e do mercado financeiro. O gerente de negócios internacionais observa que “a gente sempre sabe o que os outros estão fazendo, então é a partir da demanda e do que os outros estão fazendo. É um meio termo. Baseado na concorrência, demandas que o mercado te apresenta”. Os colaboradores participam através de canais internos, sobretudo por meio da bem estruturada intranet, que conecta as agências e os colaboradores de todo o país e também do exterior. Os clientes participam por meio da ouvidoria do banco, dos terminais de autoatendimento (com espaço para críticas e sugestões), do atendimento via *home banking*, tele-atendimento e pela rede bancária.

Na unidade portuguesa, a geração de novos produtos e serviços ocorre, sobretudo, pela monitoração do ambiente (clientes e concorrentes). Não existem atividades de P&D estruturadas na unidade portuguesa. O gerente comercial da subsidiária observa que “a gente está olhando mais para fora, nosso mercado e dando *feedback* para a matriz”. Nessa empresa também foi observada a participação de clientes. O gerente comercial observa que “muitas vezes o desenho de novos produtos vem da demanda pontual de uma visita a um cliente”. Além disso, o entrevistado comenta sobre a existência de uma área de inteligência competitiva, destinada a monitorar o mercado e trazer novas ideias para a organização.

Além disso, no Grupo Multinacional C, a busca pelo lançamento de novos produtos e serviços é uma constante, ocorrendo, sobretudo, por meio do monitoramento ambiental, em especial a incorporação, no produto, de demandas de clientes e de movimentos dos concorrentes. O diretor comercial da subsidiária C também faz uma observação semelhante ao descrito nos casos anteriores, ao afirmar que “ela (a empresa) trabalha em cima da inovação, tanto que tem participação dos próprios clientes geração de novos produtos e serviços”. Um processo interessante de se notar é o Conselho de Clientes, descrito pelo mesmo gerente, em que os vinte principais clientes da empresa são reunidos para a troca de informação e a verificação das necessidades existentes, quer seja para melhorias radicais (o que não existe ainda no mercado), quer seja para incrementais (melhorias no que já existe).

Ainda no que se refere à participação de clientes, o diretor comercial observa que:

(A inovação) parte da necessidade dos clientes e do mercado, em que se analisam as tendências do mercado e as estratégias dos concorrentes. Então se faz um roteiro do que se quer desenvolver, isso é apresentado aos clientes em etapa posterior. O conhecimento vem metade de dentro e metade de fora da empresa. Nós temos dois eventos, um é Comitê de clientes e outro é Conselho de clientes. No conselho de clientes a gente reúne os 20 maiores clientes e vai fazer um trabalho em cada uma das áreas e se vê o que se pode fazer de novo e o que se gostaria de ver a mais. (ENTREVISTA GERENTE COMERCIAL, SUBSIDIÁRIA C).

A mesma posição assumida pelo diretor comercial da unidade de Portugal é destacada pelo CEO da matriz no Brasil, que coloca que “essas coisas (ideias) surgem (...) com a interação com clientes, o cliente expõe necessidades, o que ele precisa, então como você tem clientes que interagem com outros clientes, então vem muita ideia, é impressionante”. Para o CEO, a geração de novos produtos e serviços, em especial na área tecnológica, ocorre por fontes externas, como destacado por Wheelen e Hunger (2008). As melhorias visam atender as necessidades do mercado e os requisitos dos clientes, confirmando a abordagem de Thomke e Hippel (2002) e de Lokshin *et al.* (2009).

No Grupo Multinacional C, seja na matriz ou na subsidiária portuguesa, os clientes participam do processo através de dois instrumentos: a pesquisa anual de satisfação de cliente, por meio de sugestões e reclamações; e por meio dos canais de comunicação, nomeadamente internet e atendimento ao cliente. Por outro lado, a participação do departamento de P&D no contexto das empresas é de um órgão auxiliar, destinado a implantar e melhorar as ideias e sugestões vindas do mercado. Assim, conclui-se que as melhorias geradas são *incrementais*, e não produtos que rompem com o que existe no mercado. Esse aspecto pode levar à geração de produtos que atendam às *necessidades existentes* e ainda não atendidas. O desafio passa a ser criar produtos para suprir necessidades que os clientes *não sabem que tem*, o que poderia ser melhor alcançado por meio de mudanças radicais (como ocorreu com a internet, o telefone móvel, o computador, etc.).

Os grupos estratégicos identificados são os *lead users*, clientes que estão à frente das tendências do mercado e têm necessidades que vão para além daquelas de um cliente médio, identificados por Wheelen e Hunger (2008). Os *lead users* identificados são os maiores clientes, reunidos no Conselho de Clientes e no Comitê de Clientes, destacados nas entrevistas dos executivos do Grupo Multinacional C. Esses clientes não recebem remuneração por sua participação, que é eventual (geralmente a cada 2 meses). No entanto, recebem produtos focados em suas necessidades, tem voz ativa na elaboração de produtos pelos fornecedores e são formadores de opinião nos mercados em que atuam.

Por último, no Grupo Multinacional D, na subsidiária portuguesa, a geração de novos produtos e serviços ocorre de três maneiras complementares: por meio de uma equipe dedicada ao P&D (área de engenharia), área esta dedicada à busca de melhorias no produto e nos processos produtivos; por meio de análise ambiental, através da *competitive intelligence*, que está em constante análise dos movimentos da concorrência e da inteligência tecnológica, que faz a varredura no ambiente em busca de inovações e novas tecnologias, cujos resultados são compartilhados com a sede no Brasil; por meio de programas internos, com foco na

criatividade dos colaboradores, através dos programas “Boa ideia” e “Excelência empresarial”, programas estes trazidos da sede por meio dos executivos expatriados.

Ao contrário dos outros casos mencionados, na Subsidiária D, a participação do cliente no processo de geração de novos produtos e serviços é reduzida, até mesmo em virtude do setor de negócios. A participação deste, quando ocorre, se dá por meio de instrumentos de satisfação, que avaliam os produtos e serviços e, eventualmente, contribuem com críticas e sugestões. Há também outro programa interno de participação dos colaboradores no processo, que se chama “Melhoria contínua”, em que novas ideias para melhoria dos processos são buscadas. Sendo uma empresa industrial, que trabalha com bens de alta tecnologia, o diretor de RH destacou o fato de haver a necessidade de colaboradores, inclusive operários, com alto nível de treinamento e qualificação, com domínio de idiomas estrangeiros, para que estes possam absorver o conhecimento de ponta tanto da sede quanto de outras fontes e, dessa forma, gerarem novos conhecimento e soluções aplicadas ao negócio.

No caso da sede no Brasil, que é muito maior em área física e número de colaboradores do que a unidade em Portugal, a inovação ocorre por um processo estruturado, em que existem laboratórios. Há um centro de desenvolvimento tecnológico com diretor próprio, pista de testes, engenheiros e cientistas com conhecimento e tecnologia de ponta. O lançamento de produtos é frequente, como pôde ser observado pela análise do material publicitário da multinacional e de seu *web site* (neste momento está em desenvolvimento um modelo de avião militar para o transporte de tropas, desenhado no Brasil). Foi relatada uma participação mais intensa dos clientes no desenvolvimento de produtos na matriz do que na subsidiária portuguesa. O diretor de relações com clientes observou que “o cliente discute com a gente, participa de *workshops* de desenvolvimento de produtos, então o cliente é sempre chamado a participar, a opinar. Até mesmo na interface homem-máquina, como painéis de bordo, eles e os pilotos contribuem”. Também a participação dos colaboradores internos é frequente, de modo que na empresa pesquisada a inovação é gerada pelas três categorias de análise descritas no início da seção.

4.2.2.3 A geração de novos produtos e serviços a partir do conhecimento da matriz

Um dos pressupostos da Teoria Evolucionária da Multinacional, de Kogut e Zander (1993) é de que não são as falhas de mercado que levam à formação da multinacional, mas sua eficiência em criar e transferir conhecimento especializado. Há, na teoria, o reconhecimento de que firmas definem uma comunidade em que existe um corpo de conhecimento relacionado a como cooperar e comunicar. Para os autores, as firmas se internacionalizam justamente porque possuem conhecimento que lhes permite ter uma vantagem superior em explorar novos negócios em outros países. Também, na medida em que a firma cresce, ela se expande, trazendo conhecimento do exterior e recombina-o internamente, transferindo por todas as suas filiais, por meio da formação de uma rede de unidades interconectadas.

A discussão da Teoria Evolucionária da Multinacional de Kogut e Zander (1993) levou ao questionamento empírico sobre se geração de novos produtos e serviços na subsidiária estaria relacionada ao conhecimento proveniente da matriz e vice-versa. Assim, a transferência de conhecimento técnico entre matriz e filial seria um processo fundamental, responsável por fazer a ligação entre o conhecimento gerado na sede e recombinao na subsidiária, para formar novos produtos, processos e modos de atuação. Ou, de modo cada vez mais frequente, o conhecimento é gerado nas diferentes unidades no exterior e enviado para a sede no Brasil, que atuaria com um “nó” da rede, repassando-o para as unidades de outros países.

Nesse sentido, os achados empíricos permitem verificar que esse processo realmente ocorre, e que tanto as subsidiárias pesquisadas geram melhorias a partir do conhecimento vindo do Brasil como ocorre o caminho inverso, as subsidiárias portuguesas alimentam a sede com conhecimento sobre o mercado local, o ambiente de negócios europeu e novas ideias. Assim, comprova-se a existência de um fluxo reverso de conhecimento, como destacado na revisão teórica, em especial em Ribeiro e Oliveira Júnior (2009). No entanto, o maior fluxo de conhecimento parte da sede no Brasil para as unidades em Portugal, num fluxo tradicional de conhecimento (M para S). Assim, é a base de conhecimento e a *expertise* existente no Brasil que permitem a atuação competitiva das unidades localizadas no exterior (embora a crítica de especialistas seja de que as multinacionais brasileiras atuem principalmente em setores tradicionais da economia, com itens de baixo conteúdo tecnológico e de *commodities*, como destacado por BCG, 2009, o que nem sempre ocorre) .

Essas considerações foram observadas de forma acentuada nos discursos dos gestores da subsidiária portuguesa do Grupo Multinacional A. Nas palavras do gerente de produção “o que vem de lá (do Brasil), com exceção de materiais, tudo é feito com base no Brasil, seguindo as orientações de lá. Um motor feito no Brasil, como o w22, em Portugal, no México ou na China tem que ser igual, com poucas alterações”. O gerente ainda observa que “em nível de processo de conhecimento, de integração, temos vindo a adotar nesses produtos todos os cálculos, mecanismos de detalhe e quantificação do produto que é feito no Brasil, o que a gente faz é uma integração na linha, tudo isso tem sido buscado no Brasil e sido integrado aqui”.

Assim, o processo de manufatura segue as orientações e diretrizes técnicas desenvolvidas no Brasil e enviadas para a subsidiária, tanto de forma tácita (através de treinamentos, conversas via videoconferências, reuniões) como de forma explícita (por meio de manuais, instruções técnicas, desenhos dos produtos, projetos, croquis, utilização da CAD – *Computer Aided Design*, entre outros). Embora a unidade tenha uma linha específica, produzida apenas em Portugal e que atende aos mercados de todo o grupo (motores resistentes à explosão), em sua maior parte há uma dependência do desenvolvimento *in house* que é realizado na matriz.

Na mesma linha, o gerente de RH da subsidiária salienta que “naturalmente que isso tem a ver (geração de novos produtos e serviços na subsidiária com o conhecimento da matriz), com a troca de experiências (...). Obviamente que se não houvesse empresa no Brasil nosso conhecimento seria mais limitado”. Nesse sentido, o entrevistado observa que há até certa dependência em relação à matriz, dadas as limitações técnicas, operacionais e de mercado (tamanho do mercado, em especial) existentes em Portugal. Ainda, o gerente comercial salienta que “sim, 100% verdadeiro, mesmo o que é produzido aqui tem o conhecimento de lá (do Brasil)”. Observa-se, então, que o tamanho da empresa no Brasil e seu capital intelectual permitem uma expansão crescente, bem como acesso privilegiado a conhecimento de ponta, necessários a processos inovativos.

No sentido inverso, na matriz, observou-se que a contribuição da subsidiária portuguesa em termos de conhecimento se dá, sobretudo, com conhecimento sobre o mercado português e europeu (tendências de mercado, regulamentações, demandas específicas dos clientes) e, eventualmente, com alguma modificação que seja útil à linha da matriz. Um exemplo são motores que resistem a baixas temperaturas, desenvolvidos para atender ao mercado russo e cujos testes foram realizados na sede no Brasil. As equipes técnicas dos dois

países possuem contato direto e reuniões frequentes, sendo intensa a transferência de conhecimento, embora, como mencionado, a origem seja principalmente o Brasil.

Do mesmo modo que no caso anterior, no Grupo Multinacional B, a subsidiária em Portugal apresenta acentuada dependência do *background* existente na matriz. Isso também possui relação com o fato de o banco, no Brasil, ser um dos maiores bancos da América Latina e ter mais de 200 anos de atuação (SUBSIDIÁRIA B, 2008). De tal modo, a escala e a trajetória permitiram acumular experiência e conhecimento que são transferidos para as suas diversas unidades espalhadas por inúmeros países.

O Quadro 23 traz os discursos de três gestores que atuam na subsidiária:

Quadro 23: Entrevistas gestores Subsidiária B

Gestor	Cargo	Comentário
Entrevistado 1	Gerente de agência	“Sim, muito do Brasil vem para cá, em termos de tecnologia bancária, marca, gestão, eles (a sede) estão muito à frente, engenharia financeira, parte de <i>marketing</i> , estratégia, produtos financeiros, e mesmo porque a gente passa informações para lá que voltam como estratégias”. “A internacionalização também é resultado do trabalho que vem do Brasil, do conhecimento que se tem lá. Aqui cresce porque tem um suporte lá. E o banco é o maior banco da AL, então é um modelo que dá certo e que é expandido para outros lugares”.
Entrevistado 2	Gerente de RH	“É, a gente bebe praticamente tudo o que vem da matriz, a gente não tem ainda uma cultura ou um <i>background</i> tão grande que a gente pudesse estar criando à vontade, não, a gente tem sugerido algumas inovações, mas dentro da nossa pequena atuação que a gente tem aqui ainda”. “Lá existe uma <i>expertise</i> , um conhecimento que acaba vindo para cá a gente acaba transformando isso em algo aplicável ao mercado e instigando a sede a adaptar alguns produtos que existem aqui com os produtos que existem lá (...) para com isso achar o produto que seja mais adequado para o mercado”.
Entrevistado 3	Gerente comercial	“No Brasil há uma área de estratégia, existem células, núcleos de inovação. Mas esta surge muito de demanda de mercado. Nós temos dentro da nossa intranet uma área de inteligência competitiva, uma área de inovação, e isso é institucionalizado, um funcionário que está em campo, ele tem autonomia para entrar lá e sugerir esse tipo de solução, de negócio, isso é estimulado e frequentemente a gente recebe esses <i>inputs</i> sobre o que está sendo trabalhado, o que está sendo visto, cliente, mercado, o banco interage com seus pares”.

Como pode ser visto no Quadro 23, a atuação da subsidiária em Portugal ocorre muitas vezes baseada num conhecimento existente e acumulado na matriz, que se transfere para a subsidiária. Mesmo os gestores da alta direção são oriundos do Brasil (expatriados), que acabam trazendo consigo conhecimento tácito acumulado por meio da atuação tanto na sede com em outras filiais do grupo. A atuação na unidade acaba sendo pautada pela

“adaptação” ao *input* da matriz, adequando produtos, processos e *know-how* à realidade local (e transferindo o conhecimento local para a sede, que formula estratégias de nível macro).

Do ponto de vista da matriz, observa-se que esta recebe conhecimento da filial portuguesa, embora, como ressalta o diretor internacional, exista “uma diferença de escala muito acentuada entre nossa operação no Brasil e ainda a nossa operação no exterior, ela (a geração de conhecimento) acaba predominantemente acontecendo aqui no Brasil se eu for comparar estatisticamente”. Assim, a filial portuguesa contribui com conhecimento pontual sobre o mercado português e demandas específicas do mercado local, que podem, eventualmente, transformar-se em inovações no grupo e serem incorporadas ao portfólio.

No Grupo Multinacional C, os gestores da filial portuguesa também relataram o fato de atuarem baseados nos conhecimentos recebidos da matriz. A unidade em Portugal é de pequeno porte, muito menor do que no Brasil. Além disso, a sede tem quase 30 anos de existência (SUBSIDIÁRIA C, 2010), contando com uma grande equipe de programadores, consultores e analistas, que desenvolvem produtos e novas aplicações de forma permanente. A existência dessa *expertise* acumulada, somada à capacidade inovativa da sede, permitem que a unidade portuguesa receba e absorva o conhecimento desenvolvido no Brasil, adaptando-o conforme a necessidade (como já mencionado, a adaptação ocorre especialmente para os setores bancário e segurador, e para o mercado português e angolano).

Essa percepção fica clara ao se analisar a opinião do diretor técnico, quando este coloca que “há muita coisa que tem que ser feita em conjunto com o Brasil, até poderíamos criar mais coisas, mas não tem sentido reinventar a roda, se já foi feito na sede. Sozinhos não conseguiríamos criar muitas coisas novas”. Assim, as subsidiárias não atuam como centros de excelência, apesar de se situarem na Europa, mas como contribuidoras especializadas em alguns segmentos de mercado/espacos geográficos. As diferenças em termos de tamanho, capacitação tecnológica e até mesmo idade (a unidade portuguesa tem menos de três anos de existência) fazem com que o conhecimento seja transferido, em maior intensidade, da matriz para a subsidiária, havendo transferência reversa em situações específicas, particularmente, nas áreas de competência especial da unidade portuguesa.

Por último, a análise do Grupo Multinacional D se mostrou interessante, dadas as particularidades existentes – o fato de ser uma subsidiária não integral, por meio de uma IJV e a atuação em setores diversos do da matriz. Mesmo ocorrendo essas particularidades, há a utilização tanto de conhecimentos como de práticas vindas da matriz. Um exemplo citado é o Programa “Melhoria contínua”, que foi trazido por meio dos expatriados que ocupam cargos de alta gestão e realizaram sua implantação na unidade portuguesa, com adaptações. Foi

citado também o fato de a matriz ter uma capacidade tecnológica e *know-how* excepcionais (é uma das maiores fabricantes de aeronaves no mundo), estando na fronteira do conhecimento e do desenvolvimento em termos de engenharia aeronáutica. Assim, esse conhecimento acaba sendo transferido e utilizado nas unidades do exterior, quer seja na área de manutenção, quer seja na fabricação de aeroestruturas, especialidades da subsidiária em Portugal, gerando inovações, principalmente nessas áreas.

Por seu turno, os gestores da matriz no Brasil observaram que, de fato, a matriz recebe e absorve conhecimento que vem das diversas subsidiárias, entre elas a de Portugal. O diretor de relações externas salienta que:

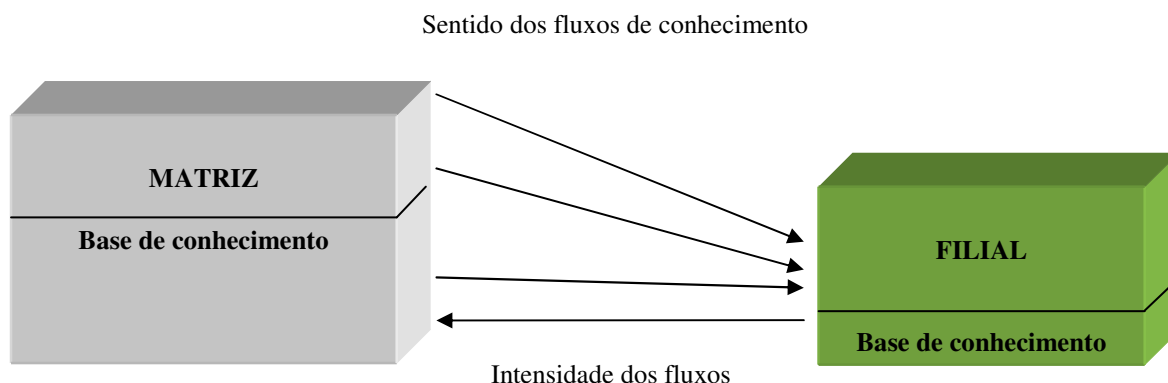
Sim (recebe-se conhecimento da filial) muito por meio da análise de melhores práticas. Assim, o que acontece de melhor nas nossas unidades lá fora nós trazemos para a sede, e vice-versa. Contudo, 80% do pessoal da empresa está no Brasil, então muito da geração de conhecimento é feito aqui, sai da sede. Então a maior parte da inovação é gerada aqui, mas vem ideias e conceitos de fora. (ENTREVISTA DIRETOR DE RELAÇÕES EXTERNAS, MATRIZ GRUPO MULTINACIONAL D).

Assim, o conhecimento que vem das subsidiárias para a sede no Brasil é pontual e não tão frequente como no sentido inverso. O diretor de relações com o mercado explicou que, se existe algo interessante para a matriz, executivos da subsidiária são convidados para atuar em tais projetos na sede. Como essas unidades estão próximas dos seus mercados (mercados esses de interesse para o grupo), elas contribuem com conhecimento sobre essas regiões (atualmente, sobretudo sobre os países emergentes e Europa, alvos de investimentos da multinacional brasileira).

Por fim, ao se fazer uma analogia do conhecimento como sendo água e a matriz e a filial como duas caixas de água conectadas, observa-se que a água desloca-se do recipiente maior e mais cheio para o recipiente menor e mais vazio. De tal forma, o conhecimento geralmente é criado e parte da unidade maior – como uma matriz, mais antiga, com maior número de funcionários, idade e recursos destinados à P&D – e mais consolidada, para uma filial menor e em fase de consolidação, mesmo que a filial esteja localizada em um mercado mais desenvolvido do que o da sede (como na relação Brasil – Portugal).

A Figura 13 apresenta uma visualização do que está sendo discutido nos casos apresentados:

Figura 13: Diferenças em tamanho e base de conhecimento e o fluxo de conhecimento na relação matriz filial



A discussão apresentada é semelhante ao observado por Saliola e Zanfei (2009). O artigo analisa a transferência de conhecimento em cadeias verticais de empresas multinacionais e como o “enraizamento” local, a capacidade absorptiva e as condições locais do país influenciam nesse processo. Foi realizada uma *survey*, por meio de uma análise econométrica, com dados de 1385 empresas localizadas na Tailândia.

Os autores observaram que as relações intensas de conhecimento, caracterizadas por transmissões significativas de competências técnicas e organizacionais ao longo da cadeia de valor, são positivamente associadas com a presença de compradores globais no mercado local (ou, em outras palavras, de um mercado local importante e com grande demanda), juntamente com os esforços da multinacional em adaptar a tecnologia e a *expertise* ao conhecimento do contexto local e com a capacidade técnica da subsidiária. A idade das subsidiárias, o seu grau de autonomia e seu grau de capacidade absorptiva influenciam a capacidade de transferência de conhecimento no grupo.

Com o tempo, o crescimento e amadurecimento da filial, essa relação pode passar a ser mais equilibrada, com fluxos mais intensos nos dois sentidos. Como a internacionalização de empresas brasileiras é recente, é possível que tal constatação venha a ocorrer no futuro, o que demandaria a realização de estudos longitudinais por parte dos pesquisadores do tema. Como destacado anteriormente, o papel das subsidiárias, na opinião dos diversos gestores entrevistados, tende a mudar com o tempo (sessão 5.2.4.1), sendo a importância delas crescente para os grupos com um todo (em termos de faturamento, grau de inovatividade, alcance de mercados estratégicos etc.).

4.2.2.4 O fator “tempo de atuação internacional” na transferência de conhecimento

No debate sobre estratégia internacional, em especial abordando tópicos como fusões e aquisições, modos de entrada em mercados externos, gestão de subsidiárias, entre outros, o fator tempo muitas vezes é mencionado. Autores como Bresman *et al.* (1999) já observavam que o tempo decorrido após um processo de aquisição é fundamental para o avanço da integração entre as unidades (adquirente e adquirida) e o estabelecimento de confiança, o que resultaria num aumento dos fluxos de conhecimento entre as empresas.

A pesquisa empírica permitiu observar que, de fato, o tempo de atuação internacional das multinacionais, em especial das matrizes, é um elemento importante e que necessita ser discutido. Em geral, as multinacionais pesquisadas possuem uma atuação internacional já há alguns anos e isso permitiu desenvolver mecanismos de transferência de conhecimento, de certa forma, eficientes e necessários do ponto de vista das subsidiárias, como será mostrado adiante.

O estudo do Grupo Multinacional A permitiu observar, por meio da opinião dos gestores consultados, o papel do tempo de atuação internacional. A unidade portuguesa foi adquirida de uma empresa fabricante de motores industriais, que na opinião do gerente de produção “estava bastante obsoleta”. Foi salientado que após a conclusão da aquisição, a ênfase na unidade em Portugal foi em “arrumar a casa”, reestruturar a linha de produção, o *layout*, a equipe existente e as tecnologias utilizadas. Além disso, havia a necessidade de equilibrar financeiramente a unidade para esta passar a gerar receitas (e lucros). Assim, à medida que o tempo passava e a unidade havia sido reestruturada, segundo o gerente de RH, passou a haver maior troca de conhecimento, especialmente técnico/tecnológico, para desenvolver as competências locais e atender ao mercado que estava em crescimento.

Outro aspecto mencionado foi de que a relação matriz-subsidiária foi se intensificando e melhorando com o passar do tempo, sendo esta opinião também compartilhada pelos gestores da sede no Brasil. O tempo permitiu que se desenvolvesse a confiança mútua, até mesmo porque o modo de entrada em Portugal foi via aquisição (modo esse que geralmente tende a apresentar maiores dificuldades para a transferência de conhecimento, como destacam Ferreira *et al.*, 2010). Além disso, o tempo ampliou o conhecimento sobre o mercado em que a unidade está situada, como ressaltado pela teoria comportamental de internacionalização da firma. Assim, unidades mais maduras, como ressalta o analista de RH da matriz, tendem a necessitar menos de conhecimento da sede,

sendo, portanto, mais independentes. Quanto mais nova e menos desenvolvida a unidade no exterior, mais fluxos ela tende a receber da sede, conforme os entrevistados dos dois lados do grupo.

Ainda, o modo como a matriz vê a importância estratégica da subsidiária e do mercado local, bem como os avanços realizados ao longo do tempo foram destacados. No entanto, os gestores das subsidiárias observaram que, mesmo que a matriz do Grupo Multinacional A já possua certa maturidade em termos de atuação internacional, o processo de troca de conhecimento ainda apresenta problemas, em especial devido à reduzida integração existente entre as unidades. A expansão do grupo no exterior tem sido acelerada e com sobressaltos, o que tem inviabilizado uma maior troca de conhecimento na relação entre as unidades no Brasil e em Portugal.

Os gestores do Grupo Multinacional B, tanto no Brasil quanto em Portugal, foram enfáticos em considerar o papel do tempo, com exceção do gerente de informática, que considerou ser preponderante o papel das pessoas e das relações de poder (quem está na gestão e em que momento). O gerente de agência observou que “o tempo gerou uma maior confiança da matriz, permitiu conhecer a realidade local, buscar novos negócios, crescer, até por causa de resultados. (...) O banco teve que mudar, criar uma nova estratégia, e o fator tempo, credibilidade foi importante (...), tudo isso foi fundamental”. Novamente pôde-se observar a relação entre tempo decorrido e confiança, como já havia sido destacado nos estudos exploratórios desenvolvidos para esta tese e que começam a ser debatidos com mais ênfase na literatura (FOSS *et al.*, 2006; STRACH e EVERETT, 2006; SCHLEIMER e RIEGE, 2009).

Na mesma linha adotada pelo gestor entrevistado, também o diretor comercial ressalta o papel da aprendizagem acumulada com o passar dos anos, salientando que “acho que o tempo ensina, ele dá alguns indicadores para determinados aspectos que continuam valendo, como no varejo, temos uma história de relacionamento com clientes de muitos anos, temos algumas informações”. O conhecimento acumulado através da interação com o mercado local ao longo da existência das unidades em Portugal acaba sendo repassado à matriz, para o desenvolvimento de produtos e estratégias mais adequadas às necessidades que o próprio mercado demanda (geração de inovação por meio da *customer intelligence*).

Especificamente, no caso de gestores da matriz, o tempo desempenha papel preponderante, sobretudo em virtude de um maior conhecimento sobre o mercado em que a filial se encontra e pela criação de mecanismos de transferência de conhecimento mais

adequados e específicos àquele contexto. Essa consideração fica bem visível ao se verificar as palavras do diretor da área internacional do Grupo Multinacional B:

Sim, é um fator importante porque você sedimenta o conhecimento, então você aprende, assimila e aprende com os erros, a gente gosta muito de aprender com os nossos erros e principalmente com os erros dos outros. (...). Mas o banco está no exterior desde 1941, já vivenciamos situações bem diversas e hoje nós temos um quadro bem capaz de avaliar esse cenário, tentar mitigar o risco e partir para aquisições bem sucedidas, mas indiscutivelmente quanto mais tempo você tem, mais experiência você tem para minimizar os erros de entrada, então eu considero o tempo fundamental, mais situações você vivenciou, bem sucedidas ou más sucedidas, e isso gera uma bagagem que contribui muito fortemente para o sucesso das novas operações. (ENTREVISTA DIRETOR DA ÁREA INTERNACIONAL, MATRIZ B).

Assim como nas falas, nos documentos do Grupo Multinacional B o tempo é mencionado. Particularmente a idade do banco (superior a 200 anos) é destacada no *folder* institucional e no seu site na internet, bem como sua rede de agências e escritórios no exterior, em praticamente todos os continentes. A questão da idade do grupo é tanto uma estratégia de *branding management* como de credibilidade e de experiência, ressaltadas pelos executivos e documentos, tanto no Brasil quanto no exterior.

No Grupo Multinacional C, os diretores da subsidiária portuguesa, tanto o técnico quanto o comercial, destacaram ser positivo o tempo de atuação internacional para a transferência de conhecimento. Isso porque, segundo os diretores, os mecanismos são melhorados, beneficiados pela evolução das tecnologias de informação e comunicação (TIC's) e pelo avanço do conhecimento dos funcionários envolvidos no processo. Assim, há a existência de uma *learning curve* na matriz que a habilita a cada vez mais aperfeiçoar a troca de conhecimento com as subsidiárias. À medida que a firma cresce e se desenvolve, acumula maiores recursos e experiências úteis nesse processo, como contatos, informações sobre o mercado de atuação, quais mecanismos são mais eficientes e economicamente mais viáveis para o contato com as unidades dispersas no exterior, e o que deve ser evitado.

Como salienta o diretor técnico:

Houve, desde o início, uma abertura total para a troca de conhecimentos com a matriz, mas ainda não havia os mecanismos desenvolvidos para isso, os métodos de trabalho. Foi melhorando com o tempo, os métodos de trabalho, o que é possível fazer e não fazer e como, o tempo é importante, mas o principal é a filosofia do negócio, mas é mais fácil agora do que há 10 anos, por causa da tecnologia e da evolução do conhecimento das pessoas e da disponibilidade das pessoas. (ENTREVISTA DIRETOR TÉCNICO, SUBSIDIÁRIA C).

Novamente pode ser percebida a importância de fatores como bom relacionamento matriz-subsidiária, em especial a abertura e a confiança. Caso não exista um ambiente propício e certa vontade em “ouvir” e aprender com as subsidiárias, os mecanismos utilizados

se mostram irrelevantes. Como ressaltam Strach e Everett (2006), que analisaram como é transferido o conhecimento nas multinacionais japonesas, o conhecimento não pode ser separado da cultura nacional e organizacional. Assim, os autores abordam a questão das motivações para ensinar, sendo este um aspecto importante para a transferência de conhecimento entre as unidades. As motivações para transferir conhecimento estão presentes em todas as organizações, afetando o comportamento das pessoas, suas intenções, interesses e os meios pelos quais eles podem promover ou inibir sua disposição para se engajarem na transferência de conhecimento. Para os autores “confiança é um fator essencial para estabelecer motivações favoráveis para a transferência de conhecimento” (STRACH e EVERETT, 2006, p. 63).

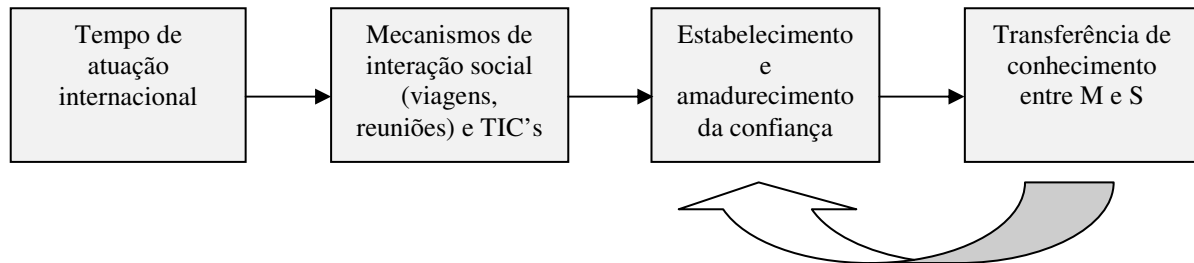
A questão cultural e a filosofia de negócios, ainda que não sejam os mecanismos centrais desta tese, mostram-se de importantes. Não é à toa que empresas como Google® e Microsoft®, em especial da área de tecnologia e inovação, buscam criar um ambiente de trabalho informal e aberto, estimulando a comunicação e a troca de conhecimento, tanto de forma intra como interorganizacional, ponto também destacado na literatura por Christensen (2006) ao analisar a inovação no ambiente organizacional e os requisitos para tal.

Por último, no estudo do Grupo Multinacional D novamente se constatou o papel desempenhado pela confiança e, sobretudo, pelas pessoas. Para os gestores da subsidiária consultados, são as pessoas, de diversos cargos e níveis de formação, que trocam conhecimento e estabelecem relações alicerçadas na confiança. Assim, a confiança se forma entre pessoas e não entre organizações, de modo que o tempo serve como dinamizador do estabelecimento da confiança. A confiança é algo que se conquista depois de intensas trocas e interações, tanto ao nível de trabalho quanto pessoal. Dessa forma, como será destacado adiante, na seção sobre a dimensão pessoal, o contato *face-to-face* e as viagens servem como estímulos para a formação da confiança. Embora seja fundamental o papel das TIC's, as relações de confiança, conforme os entrevistados, se formam através da interação presencial, do “olho no olho”, ao se conhecer as pessoas com quem se trabalha e se convive.

Do mesmo modo, os gestores da matriz no Brasil, do Grupo Multinacional D, consideraram o tempo como um elemento fundamental para que o fluxo de conhecimento entre as unidades da multinacional melhore tanto em termos de quantidade como em qualidade. Não houve, como nos casos anteriores, divergências ou opiniões contrárias entre gestores da matriz e das subsidiárias em Portugal sobre esse ponto, o que demonstra consenso entre os pesquisados.

Destarte, de forma resumida e baseada na análise dos quatro casos para esta seção, emergiu o seguinte esquema de mecanismos (Figura 14) que ligam confiança ao tempo de atuação internacional:

Figura 14: Relação entre tempo e transferência de conhecimento



Pela análise da Figura 14, pode se depreender que o tempo decorrido da atuação internacional possibilita a acumulação de recursos e competências que estimulam a geração de mecanismos de interação social. Nesses mecanismos, observa-se, de forma gradual, o estabelecimento e o amadurecimento da confiança entre indivíduos da matriz e da subsidiária, que favorecem uma maior abertura para a transferência de conhecimento (nos dois sentidos). Há uma retroalimentação neste último, uma vez que, ao se perceber que o conhecimento é transferido e informações são disponibilizadas, tanto mais é a confiança gerada. Isso ocorre ao se perceber que o “outro lado” está disposto a contribuir, o que aumenta também a disposição do transmissor para compartilhar o que este sabe, como salientado por Strach e Everett (2006).

4.2.2.5 O conhecimento como recurso estratégico

Uma discussão que permeia grande parte dos trabalhos relacionados ao conhecimento organizacional é seu caráter “estratégico”. Para diversos autores, como Barney (1991), Peteraf (1993), Kogut e Zander (1993), Casselman e Sansom (1997), Yang *et al.* (2008), o conhecimento é um recurso valioso, muitas vezes mencionado como “o mais valioso”. Na verdade, parece que na realidade isso nem sempre pode ser verificado.

Assim, há a impressão, conforme verificado nas unidades, tanto no Brasil como em Portugal, de que há mais discurso do que prática efetiva, sendo que a lucratividade e a manutenção das atividades (o *Day-by-Day*) é que merecem a maior atenção e prioridade dos

gestores. Embora academicamente muito tenha se produzido sobre a temática, no cotidiano das empresas, independente do porte e setor de atuação, a realidade aponta ainda para processos simplificados, atrelados às necessidades imediatas e, muitas vezes, sem uma avaliação mais rigorosa dos seus resultados. Como mencionado nas seções anteriores, a própria inexistência de um padrão de transferência de conhecimento entre matriz e subsidiária já é um indicador da realidade organizacional, o que se soma à relativa autonomia das unidades do exterior e sua atuação como contribuidoras especializadas (não sendo, portanto, centros de excelência).

Essa constatação, contudo, deve vir acompanhada da observação de que inúmeros avanços vêm acontecendo nos grupos pesquisados, e que cada vez mais se nota que não só o conhecimento é estratégico, como ele precisa ser adequadamente gerido e operacionalizado. Embora não existam gestores ou setores específicos de “gestão” ou de “transferência” de conhecimento, inúmeras práticas inovadoras na área têm sido implantadas, aproveitando-se inúmeros *benchmarks* existentes no mercado e a própria evolução da multinacional.

No caso do Grupo Multinacional A, essa contradição entre discurso e prática ficou evidenciada nas falas dos diferentes entrevistados. Por exemplo, o gerente comercial da unidade de Portugal destacou: “acredito que a empresa entende, percebe que é estratégico, mas há um fosso entre perceber e implementar, acho que ela não implanta e como fazer essa transferência é difícil”. Ainda para o mesmo gestor: “tenho comunicação direta com o Brasil, a gente usa *e-mail*, telefone, tudo, mas eu acho que a gente podia, na parte dos quadros elétricos, ter mais suporte da fábrica, por exemplo, na parte de transferência de conhecimentos, talvez destacar um pessoa para isso”.

Assim, observa-se que a empresa tem essa preocupação e está tomando as medidas para aumentar a integração e a formalização do conhecimento, mas isso ainda está em andamento. Para finalizar, o gerente comercial salienta: “então eu acho que, minha conclusão, que a empresa percebe que é estratégico, mas não tem nada formalizado, não tem rotinas, acho que poderia ser melhor”.

No mesmo sentido, o gerente de produção observa:

Eu vou te dizer uma coisa, eu não tenho nenhuma dúvida que esse é o pensamento, que o grupo pense assim e que o grupo seja um só. A diretoria, o planejamento, esse é o objetivo, essa é a mensagem, mas ainda não se consegue, isso está em desenvolvimento, nem a empresa tem a estrutura montada para isso, nem todas as pessoas têm isso no sangue, nem na matriz seja assim. A matriz cresceu muito rápido, as unidades industriais têm que perceber o impacto que um espirro na matriz se reflete em todas as filiais, esse desenvolvimento ainda não ocorreu, mas melhorou bastante, na transmissão de conhecimento ainda há fragilidades, no dia-a-dia não está a andar, toda a gente percebe a importância, mas ainda falta a integração, como operacionalizar, estamos a dar passos, que é por toda a gente a

trabalhar em conjunto que é com o SAP, que automaticamente quando a informação chegar a mim eu transformo em conhecimento, fica logo explícito, depois, com o tempo, posso formalizar e complementar, mas pelo menos essa integração do sistema vai ser um passo importante do grupo. É uma evolução. (ENTREVISTA GERENTE DE PRODUÇÃO, SUBSIDIÁRIA A).

Ao mesmo tempo em que se observa, nesta fala, a busca por uma maior integração e formalização, o mesmo gerente destaca o papel do ambiente informal e das boas relações entre brasileiros e portugueses. Para ele, a facilidade do idioma e a proximidade cultural são aspectos favoráveis e que têm compensando a falta de sistematização na gestão e na transferência de conhecimento. O crescimento rápido da matriz e de sua expansão internacional parecem ser fatores fundamentais para os problemas observados. Esse aspecto talvez caracterize a maior parte das multinacionais brasileiras, cujo processo de internacionalização é recente (FLEURY e FLEURY, 2007; SCHERER *et al.*, 2009) e ainda incompreendido em sua plenitude. Observa-se que esse processo acelerado influencia a gestão do conhecimento, que vai se estruturando e se formalizando à medida que as operações vão sendo integradas (em especial após processos de aquisição).

Em relação ao ponto de vista da matriz, houve divergências entre os gestores entrevistados na sede sobre o conhecimento ser estratégico para firma (o que também ocorreu na subsidiária em Portugal). O Quadro 24 apresenta as diferentes percepções sobre o fato de o conhecimento ser estratégico e se existem rotinas para sua gestão, na opinião dos gestores da matriz:

Quadro 24: Diferentes opiniões para conhecimento como estratégico na firma

Gestor	Cargo	Comentário
Entrevistado 1	Analista de RH/expatriados	“A gestão do conhecimento é incipiente, como a gente vai ter essas informações, como a gente vai acessar, isso é ainda incipiente em nosso caso, tem que melhorar bastante”.
Entrevistado 2	Gerente de treinamento	“Se é estratégico, eu crio mecanismos de transferência de conhecimento, se não fosse importante eu não transferia. Então, poxa, direto, é tão estratégico que a gente criou um sistema chamado <i>gruponology</i> (junção de <i>group</i> + <i>knowledge</i>) que é para a gente dividir e compartilhar esse conhecimento com toda a empresa. Não só é discurso como temos práticas e rotinas, no grupo a gente não tem como a retórica, a prática e o discurso têm que caminhar junto”.
Entrevistado 3	Chefe de MKT internacional	“Com certeza absoluta, essa é uma coisa que a empresa tenta difundir todos os dias, aliás, na convenção passada, nós falamos isso, para a empresa vender melhor, a equipe ser melhor, ela vai ter que conhecer, nosso vendedor vai ter que conhecer mais o produto, o cliente, a tendência, o próprio vendedor. Já está chegando nele essa tendência, não é só pegar o catálogo e oferecer, mas vai ter que explicar, vai ter que mostrar, porque fez isso, qual a estratégia da empresa, é lá que ela quer chegar”.

Assim, mesmo tendo em vista o fato de que os dois primeiros entrevistados fazem parte da mesma área da organização (recursos humanos), houve diferentes opiniões. Há que se perceber que entre os departamentos existem graus diferenciados de gestão do conhecimento. Em áreas técnicas como a produção, engenharia e comercial, as ferramentas disponíveis e as rotinas de compartilhamento de conhecimento, como reuniões, fóruns, *conference calls* e outros, estão razoavelmente implantadas, enquanto áreas como RH ainda estão em implantação. Ademais, as dificuldades e atrasos na implantação do SAP® na filial em Portugal, as dificuldades econômicas iniciais e a reduzida integração no grupo também fazem com que as visões sejam diferentes entre a matriz e a filial.

O Grupo Multinacional B apresentou um grau de formalização e de estratégias de gestão e de troca de conhecimento mais avançadas do que no caso anterior. Seus executivos relataram que o conhecimento é estratégico para a organização, em especial por estar ligado à questão da inovação. A existência de uma universidade corporativa do banco, no Brasil, e as diversas relações existentes com universidades e centros de pesquisa são exemplos de práticas formais de gestão do conhecimento. Um dos aspectos destacados como positivamente relacionados a uma boa gestão do conhecimento é o porte da multinacional, que a habilita a ter estruturas e pessoal especializado, tanto na sede quanto nas diversas unidades existentes no exterior.

Em relação à matriz no Brasil, dois aspectos foram observados e que demonstram, na visão dos gestores entrevistados, que o conhecimento é estratégico e que existem rotinas e processos para sua gestão e compartilhamento: a troca de funções entre os gestores e o expatriamento de executivos (que serão aprofundados na seção com a dimensão pessoal). Assim, tanto é uma política institucionalizada na empresa, que os gestores ficam no máximo três anos em cada cargo, passando por diferentes cargos e regiões geográficas do país, como existe uma área específica de gestão de expatriados na sede, em Brasília. Contudo, não foram identificados gestores específicos para a gestão do conhecimento, nem no Brasil nem em Portugal, sendo que as rotinas relativas e esse aspecto são geridas pela área de recursos humanos do banco.

No Grupo Multinacional C, os discursos, em termos de importância do ativo conhecimento, foram ressaltados pelos dois gestores entrevistados na subsidiária, em Portugal. O conhecimento é, na visão dos entrevistados, um insumo, ou “o principal insumo em nossa empresa”, como mencionado pelo diretor técnico. Dois pontos foram mencionados: um deles é a política de criação de “clones”, ou de duplicação do conhecimento, em que

sempre dois ou mais funcionários são treinados a adquirirem as mesmas habilidades e terem os mesmos conhecimentos, de modo que se há um abandono da organização não se perde o investimento e a *expertise* existente de forma tácita. O segundo ponto é o estabelecimento de parcerias no Brasil, em especial com uma empresa da área de advocacia, especializada em tributos. A parceria objetivou a troca de conhecimento em uma área em que a matriz não era especialista e serviu para alterações no *software* de gestão que é produzido na multinacional.

No caso da sede do grupo no Brasil, a visão de conhecimento como um ativo estratégico (ou um recurso) foi amplamente ressaltada por todos os gestores entrevistados. A gestora da área de recursos humanos salientou que “sim, o conhecimento é estratégico e a gente, a partir daí, cria mecanismos para sua troca. Aqui ele é importante, a diretoria e a presidência participam de tudo, se a gente não trocar conhecimento, a gente não inova”. Não foram mencionados recursos ou práticas específicas, com exceção da grande interação com os clientes para a geração de novos conhecimentos e *insights*, o que foi apontado pelo CEO do grupo.

Há que se ressaltar, no entanto, que a gestão e o processo de transferência de conhecimento, tanto na matriz quanto na subsidiária do Grupo Multinacional C, apresentou as maiores limitações em relação aos outros casos. Isso porque não existem práticas como *job rotation* e impatriamento de executivos, a geração de novos produtos é limitada e o conhecimento muito dependente da base existente na matriz. O fator porte, como destacado como positivo no caso da Subsidiária B, neste caso também é relevante, só que pelo motivo contrário, uma vez que a reduzida dimensão e estrutura da unidade portuguesa inviabilizam processos e práticas mais elaboradas de gestão e troca de conhecimento. Assim, o conhecimento é percebido como importante e estratégico, na matriz e na filial, mas nem sempre existem recursos para que seja gerido como tal.

Por último, a análise do Grupo Multinacional D também demonstrou que há um caráter estratégico no conhecimento organizacional, tanto na matriz quanto na subsidiária. Para o diretor de RH da unidade de Portugal, há uma “comoditização” nos meios de produção utilizados nas empresas, sendo que o único recurso heterogêneo são as pessoas e, por conseguinte, o conhecimento de que estas dispõem. Há, neste caso, a primeira referência mais explícita à palavra “pessoas”, aspecto pouco mencionado pelos entrevistados das outras unidades, mas presente em diversos documentos institucionais, sobretudo destinados à propaganda.

Na visão do diretor de mercado da filial portuguesa, um aspecto fundamental para a gestão do conhecimento é a integração e o envolvimento das pessoas. Saber ouvir e dar

feedbacks permite saber o que os funcionários estão pensando e o que eles sabem, e integrar esse conhecimento existente nas atividades da organização. Ainda para o gestor, a matriz no Brasil demorou a perceber esse aspecto, sendo que mais recentemente vêm sendo criadas práticas de incentivo à geração e troca de ideias e integração entre os trabalhadores das diversas unidades da multinacional (uma vez que, como mencionado anteriormente, a integração da subsidiária com a matriz e com outras subsidiárias é reduzida, até mesmo pelo fato de ela ser uma IJV).

Na sede no Brasil a visão também é, assim como na filial portuguesa, de que o conhecimento é estratégico. Como ressaltaram os gestores entrevistados, embora já existam algumas rotinas estruturadas, como os programas “Excelência empresarial” e “Boa ideia”, há, ainda, dificuldades e falta uma maior integração entre as unidades, sobretudo a filial portuguesa, impedindo o compartilhamento de conhecimento. Como nos casos anteriores, não existem gestores ou departamentos de gestão de conhecimento. O controle é muito reduzido, assim como a avaliação dos resultados encontrados.

A seção seguinte apresenta uma síntese dos resultados encontrados no que tange à dimensão organizacional.

4.2.2.6 Panorama geral da dimensão organizacional

De modo geral, os grupos multinacionais analisados buscam inovar, com produtos e serviços adaptados às demandas do mercado e às especificidades do país em que as unidades no exterior estão situadas – neste caso, em Portugal. Frequentemente, são lançados novos produtos (grupos A e D), novos serviços (grupo B) e novas versões dos *softwares* de gestão (grupo C). Há uma preocupação em se ter uma “cultura de inovação” e com os movimentos da concorrência, tanto interna quanto externa ao país da sede.

As mudanças produzidas, contudo, são *incrementais* em sua maioria, melhorias e ajustes em produtos e serviços que *já existem*, nas demandas existentes em clientes atuais e não potenciais. Como mencionado, a geração de novos produtos se apóia, principalmente, na análise das demandas do mercado, por meio de uma estratégia de *consumer intelligence* e por meio de monitoramento do ambiente concorrencial, através de *competitive intelligence*, tanto nas sedes no Brasil quanto nas filiais em Portugal. Existem Conselhos e Comitês de Clientes (grupos A e C) e participação de fornecedores (grupo D) no processo de geração de

inovações. Os maiores investimentos em P&D, a existência de maiores recursos e de pessoal capacitado, em todos os casos, se encontram no Brasil, ainda que o país seja tecnologicamente inferior a Portugal.

O lançamento de novos produtos e serviços que ocorre nas subsidiárias parece estar fortemente calcado na base de conhecimento existente nas sedes do Brasil. Assim, multinacionais com forte base de conhecimento tendem a enviar esse conhecimento, que se transforma em uma vantagem competitiva, para suas unidades no exterior. A internacionalização da firma ocorre, em nossa visão, não para buscar conhecimento de fora, em países tecnologicamente e economicamente mais desenvolvidos, mas porque esse conhecimento existe e está consolidado na sede no Brasil (o que vai ao encontro da Teoria Evolucionária da Firma Multinacional, de Kogut e Zander, 1993).

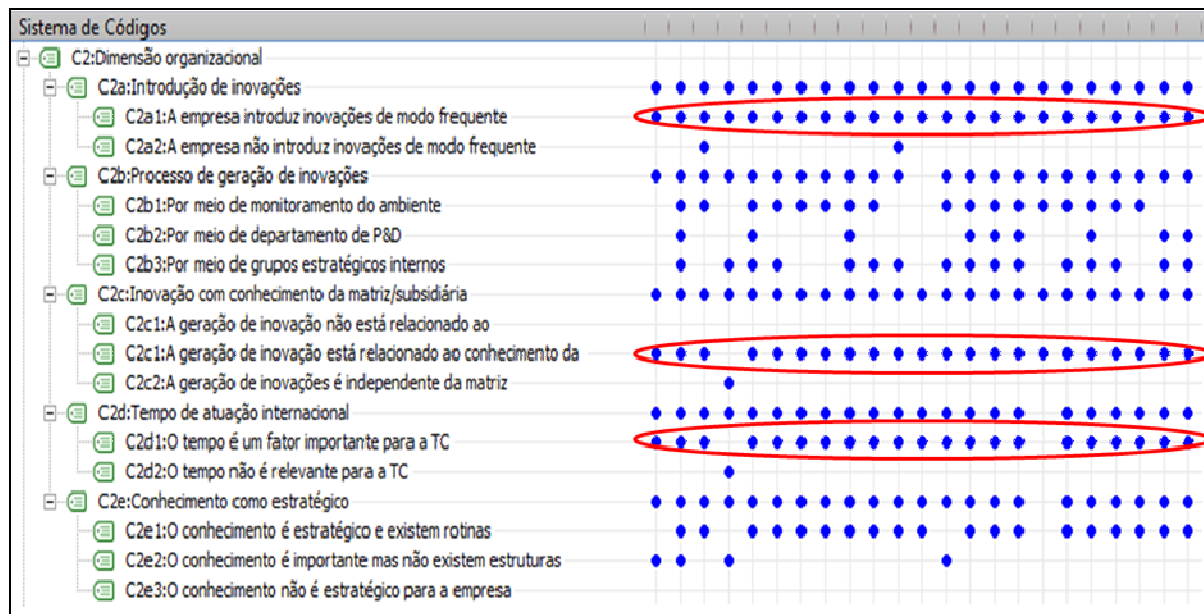
O fator tempo (como recurso estratégico) se mostrou um elemento fundamental, como já observado em trabalhos anteriores, em geral de Bresman *et al.* (1999). Com o tempo, o nível de aprendizagem sobre operações internacionais da firma tende a aumentar, como exposto por Johanson e Vahlne (1973), bem como seu conhecimento sobre novos mercados. O tempo transcorrido permite, dessa maneira, que uma *learning curve* seja desenvolvida, que os mecanismos e canais de transferência de conhecimento sejam aperfeiçoados e que a confiança se solidifique na relação matriz-subsidiária, em especial em grupos que adquiriram novas unidades no exterior por meio de fusões, aquisições e *joint ventures*. A ideia de *path dependence*, salientada na RBV, faz sentido, porque empresas com trajetória e experiências em mercados internacionais estão mais bem preparadas para uma atuação bem sucedida em outros países.

Por último, considera-se que o conhecimento é visto como um recurso estratégico nos grupos pesquisados. Em geral, existem algumas rotinas e políticas estabelecidas (grupos A, B e D), principalmente *job rotation*, expatriamento de executivos, realização de reuniões e fóruns de discussão, práticas de valorização de conhecimento dos funcionários e uso de sistemas intranet e extranet (como será aprofundado nas seções a seguir). Contudo, ainda há necessidade de maior integração entre as unidades, de maior abertura da matriz para o conhecimento das filiais, maior participação de impatriados na gestão da multinacional, bem como departamentos e grupos/gerências específicas para a área, o que não se observou em nenhum grupo pesquisado.

A Figura 15 apresenta a matriz do sistema de codificação com relação aos entrevistados, no sentido da subsidiária para a matriz. As áreas em destaque apresentam

muitas respostas que vão ao encontro do sistema de codificação, apresentando maior consenso entre os respondentes.

Figura 15: Sistema de codificação *versus* entrevistados



Pode-se observar, pela análise da Figura 15, que todos os respondentes concordam com a afirmação de que suas empresas introduzem inovações de modo frequente. Além disso, outros aspectos que apresentaram grande consenso foram de que essas inovações estão relacionadas com o conhecimento que provém da matriz, e de que o tempo é um fator importante para a transferência de conhecimento.

O Quadro 25 apresenta um panorama geral da dimensão organizacional.

Quadro 25: Panorama geral da dimensão organizacional

Grupo	Grupo multinacional A	Grupo multinacional B	Grupo multinacional C	Grupo multinacional D
Dimensão organizacional				
Frequência da introdução de inovações	<ul style="list-style-type: none"> • Frequente (M) e reduzido (S); • Inovações incrementais, na (M) e na (S); 	<ul style="list-style-type: none"> • Frequente (M e S); • Inovações incrementais (M e S); 	<ul style="list-style-type: none"> • Frequente, na (M) e na (S); • Inovações incrementais, na (M) e na (S); 	<ul style="list-style-type: none"> • Frequente (M) e reduzido (S); • Inovações radicais (M) e incrementais (S);
Processo de geração de inovações	<ul style="list-style-type: none"> • Por meio de resposta às necessidades do mercado, com P&D reduzido (S); • Conselho e Comitê de clientes (S), Comitê científico internacional e P&D (M); 	<ul style="list-style-type: none"> • Por meio de resposta às necessidades do mercado, com reduzido P&D (S); • Pesquisas de satisfação aos clientes, laboratórios de P&D (M); 	<ul style="list-style-type: none"> • Por meio de resposta às necessidades do mercado (S), com P&D na (M); • Conselho e Comitê de clientes, pesquisa de satisfação aos clientes (M e S); 	<ul style="list-style-type: none"> • Por meio de resposta às necessidades do mercado, com P&D estruturado (M) e departamento de engenharia (S); • Participação de clientes e fornecedores (M);
Inovação com conhecimento da matriz	<ul style="list-style-type: none"> • Inovações baseadas no conhecimento existente na matriz (S); • Centralização das decisões na sede do Brasil; 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovações baseadas no conhecimento existente na matriz (S); • Centralização das decisões na sede do Brasil; 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovações baseadas no conhecimento existente na matriz (S); • Centralização das decisões na sede do Brasil; 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovações baseadas no conhecimento existente na matriz (S); • Autonomia relativa.
Tempo de atuação internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo é importante (M e S); reestruturação da adquirida (M e S); • Desenvolvimento da confiança na relação matriz e subsidiária (M e S); 	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo é importante (M e S); • Desenvolvimento da confiança na relação matriz e subsidiária (M e S); 	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo é importante (M e S); • Desenvolvimento da confiança na relação matriz e subsidiária (M e S); 	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo é importante (M e S); • Desenvolvimento da confiança na relação matriz e subsidiária (M e S);
Conhecimento como recurso estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégico, existem rotinas, mas sem gestão (M e S). 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégico, existem rotinas, mas sem gestão (M e S). 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégico, com poucas rotinas e sem gestão (M e S). 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégico, existem rotinas, mas sem gestão (M e S).

4.2.3 A dimensão pessoal

A dimensão pessoal da transferência de conhecimento apresentou resultados que merecem ser explorados de forma aprofundada neste trabalho. Uma das questões observadas foi a fragilidade notada em termos de algumas práticas de recursos humanos, principalmente no que se refere à questão da impatriação de executivos (atuação de executivos das subsidiárias nas matrizes) e *job rotation*, que se dá apenas no sentido matriz para subsidiária. A pergunta que se fez aqui é: de que forma uma empresa pode se tornar multinacional com atuação global se esta conta apenas com executivos brasileiros em sua alta direção?

No entanto, questões como a expatriação de executivos e a realização de reuniões, presenciais ou virtuais, foram amplamente ressaltadas pelos executivos consultados, tanto das matrizes quanto das subsidiárias. Há um entendimento de que a questão do *face-to-face*, ou seja, do contato presencial, é importante, especialmente por gerar uma maior confiança e empatia entre os executivos.

Sendo assim, a dimensão pessoal da transferência de conhecimento está assim classificada: a) expatriação e impatriação de executivos; b) troca de funções (*job rotation*); c) formação de equipes (ou *teams*); d) realização de reuniões; e) existência de apoio formal da alta direção, e f) valorização do conhecimento dos funcionários. A análise inicia com os resultados das subsidiárias e avança para os resultados das matrizes, buscando apontar semelhanças e divergências entre as diferentes unidades e os diferentes departamentos de negócios.

4.2.3.1 Expatriamento e impatriamento de executivos

No caso do Grupo Multinacional A, fica muito clara a ideia de que o fluxo de executivos é unidirecional, ou seja, da sede no Brasil para o exterior. A empresa possui um número razoável de gestores nas unidades no exterior (cerca de 120, em vários países), mas nenhum estrangeiro atuando em cargos de alta gerência no Brasil. Em Portugal, os principais diretores, gerentes e supervisores, são brasileiros, com exceção, principalmente, da área comercial, em que os gestores são portugueses, por conhecerem melhor o mercado local.

O gerente comercial da subsidiária em Portugal ressalta que “sim, eu mesmo sou um exemplo, o fulano, o beltrano, o diretor de marketing para a Europa, ele esteve no Brasil, a empresa usa isso muito, é mais expatriado, mais gente vindo da matriz, o reverso é menos”. Ou seja, há uma política institucionalizada de expatriar executivos, o que não ocorre no sentido contrário. Nesta unidade foi, inclusive, verificada a existência de gestores com mais de cinco anos de atuação na empresa e que ainda não conheciam o Brasil e nem a sede da empresa.

A mesma visão relatada na subsidiária em Portugal é encontrada na sede no Brasil. Há um entendimento de que há mais expatriamento do que impatriamento de executivos (diferente de repatriação, que é trazer o executivo expatriado de volta ao país sede). No entanto, há uma percepção, pelos gestores entrevistados, de que essa tendência começa a mudar, passando a sede a receber cada vez mais executivos das filiais para atuarem no Brasil, embora muitos acabem se concentrando em áreas técnicas e comerciais e nem sempre em cargos de alta gerência.

No caso do Grupo Multinacional B – um grande banco brasileiro – também o fluxo de executivos é maior no sentido matriz para filial. O gerente de RH da unidade portuguesa ressalta que “a prática do banco é de expatriação, não há praticamente nenhuma impatriação, há um início disso agora, com a compra do Banco X, mas não é um padrão no banco, as subsidiárias ainda são pequenas, talvez no futuro (...)”. Assim como no caso anterior, não se observou a atuação de executivos da unidade portuguesa atuando no Brasil. É possível que no futuro isso venha a ocorrer, com a empresa como um todo se tornando mais globalizada. No entanto, esta realidade ainda está longe de acontecer.

Uma das limitações apontadas para o reduzido número de impatriados é o fato de o banco ser uma empresa de economia mista, tendo como principal acionista o governo federal. Os funcionários são todos brasileiros (natos ou naturalizados), que passaram por concurso público. Como destaca o gerente corporativo de uma unidade do Brasil, apenas os vice-presidentes do banco podem ser contratados no mercado, pelo menos até que haja uma mudança nas regras vigentes. Há, de certa maneira, um “engessamento” das práticas de recursos humanos nessa multinacional, justamente por seu caráter de empresa pública. Assim, o tipo de controle de capital (público, privado ou economia mista) acaba interferindo no modo como o conhecimento é transferido interna e externamente no grupo.

Da mesma forma, no Grupo Multinacional C, não existem executivos portugueses atuando na sede no Brasil. Ocorre, no entanto, a participação destes em cursos e treinamentos promovidos pela sede, que se localiza em São Paulo. Esses treinamentos, contudo, são

eventuais e não envolvem a permanência, por longo tempo, dos executivos no Brasil. Mesmo tendo em conta o fato de o mercado português ser visto como estratégico, em especial por servir como uma plataforma para alcançar o mercado africano, a impatriação (e mesmo a expatriação) de executivos é restrita. Um dos diretores em Portugal é brasileiro, expatriado, o que não ocorre em outros cargos da unidade.

Essa limitação existe muito em função do porte da multinacional, do reduzido número de filiais próprias no exterior (apenas em Portugal) e do pequeno número de colaboradores, tanto no Brasil como em Lisboa. É possível que, caso haja crescimento das operações internacionais, e mesmo no porte do grupo como um todo, que essa situação venha a mudar. De fato, percebe-se, nos casos analisados, que o porte da multinacional tem papel preponderante nos mecanismos adotados para a transferência de conhecimento entre suas unidades. Nesse caso, empresas menores apresentam maiores limitações, e a inexistência de impatriados e de poucos expatriados são algumas delas.

Por último, no caso do Grupo Multinacional D, observa-se a existência de vários executivos expatriados vindos do Brasil, principalmente em cargos de presidência, vice-presidência e diretoria. Isso ocorre tendo em conta que a unidade em Portugal é uma empresa adquirida e controlada por uma empresa brasileira em conjunto com um consórcio europeu, o que garante o direito de nomeação de executivos brasileiros para ocuparem cargos-chave em Portugal, como destacado no site institucional da empresa (SUBSIDIÁRIA B, 2010). Por outro lado, não existem executivos portugueses atuando na sede no Brasil, apenas, como nos casos anteriores, por breves períodos de tempo, em função de cursos e treinamentos.

Na visão dos executivos da sede, o reduzido número de impatriados é uma limitação que necessita ser superada. Como destaca o diretor de relações externas do grupo, “a expatriação de executivos é uma prática frequente e ocorre já há algum tempo na empresa. O impatriamento também ocorre, mas não é tão frequente e intenso. Eu penso que isso é uma limitação que tende a ser melhorada com o tempo, mas é uma coisa natural”.

Como destacam Antonio *et al.* (2010), grandes empresas de capital nacional, que adquiriram plantas no exterior ou que fizeram investimentos em subsidiárias próprias, estão passando por um intenso processo de aprendizagem em termos de gestão de negócios internacionais. Para o autor, houve um aumento da importância do gerenciamento dos fluxos de conhecimento entre as unidades no exterior e a matriz no Brasil bem como da sistematização nesse processo.

Essa observação vai ao encontro da consideração desta tese, de que a internacionalização dos grupos multinacionais brasileiros é recente e foi muito rápida, de

modo que nem todos os mecanismos e processos de transferência de conhecimento são conhecidos ou utilizados pelas empresas nacionais. O impatriamento de executivos das subsidiárias é um desses mecanismos ainda pouco utilizados, como visto na análise dos casos. Não há números precisos sobre percentuais ou quantidade de impatriados nas empresas consultadas, uma vez que o que ocorre com maior frequência é a vinda, temporária, de executivos das filiais para as sedes no Brasil, a fim de participação em reuniões, treinamentos e outras atividades de curta duração, e não para assumirem postos de gestão.

4.2.3.2 A troca de funções (*job rotation*)

Uma das práticas de recursos humanos muito utilizadas por empresas, em especial as de grande porte, é a troca de funções, destacada por autores como Minbaeva *et al.* (2003), na área de gestão internacional. Com essa prática, há um processo de aperfeiçoamento profissional, à medida que os gestores vão adquirindo novos conhecimentos, estabelecendo novos relacionamentos e desenvolvendo novas competências. Principalmente em grandes empresas em que esta prática é relativamente comum, busca-se reduzir a inércia e combater os “vícios” que longos anos em uma mesma função proporcionam. Nesta pesquisa, tal prática se mostrou mais frequentemente utilizada nos três grandes grupos pesquisados e menos no grupo de menor porte, que atua na área de TIC.

No Grupo Multinacional A, pôde ser observada a existência da prática de *job rotation*, embora, como ressaltou o gerente de engenharia da subsidiária portuguesa, esta ocorra principalmente em nível estratégico, com gerentes e diretores que passam a ocupar cargos tanto em outras áreas como em outros países, opinião compartilhada por gestores da sede no Brasil. Nas palavras do gerente comercial:

Sim, a empresa faz, a gente faz, eu, por exemplo, vou ter uma troca de funções, eu tinha uma função no Brasil, era chefe de vendas, e vim para cá e mudei, trabalho no mercado interno com os três produtos, mas só Portugal, e agora volto pro Brasil para trabalhar só com *controls*, mas com o mundo inteiro, então acho que a empresa faz, conforme a experiência e as necessidades das empresas e das pessoas. Eu penso que eu só poderia crescer saindo de Portugal, eu vou ter uma amplitude maior de mercado, exige a língua, mais viagens, culturas, conhecer outras culturas, conhecer realidades de mercado do Brasil e de Portugal, vou conhecer África, norte da África, etc., por isso estou fazendo essa troca. (ENTREVISTA GERENTE COMERCIAL, SUBSIDIÁRIA B).

Importante destacar que, assim como ocorre com a expatriação de executivos, o *job rotation* também é mais frequente entre executivos brasileiros que passam a atuar no exterior do que com executivos portugueses vindo atuar no Brasil ou mesmo em outras funções. Contudo, eventualmente, executivos portugueses são promovidos e mudam de setor, mas continuam atuando, geralmente, na mesma unidade, em Portugal.

No Grupo Multinacional B, o processo de *job rotation*, mais do que uma prática, é uma norma interna do banco, que é seguida tanto nas unidades no Brasil quanto nas unidades no exterior. Os gestores nunca passam mais do que três ou quatro anos, se não menos, no mesmo cargo e na mesma unidade. Todos os gestores da unidade de Portugal são brasileiros e ocupavam outros cargos no Brasil (em geral, são promovidos ao irem para o exterior). Alguns executivos ocupavam postos em Londres, Paris ou Viena e foram transferidos a Portugal, enquanto outros realizaram o caminho inverso, de Portugal para outros países da Europa. Há também mudanças entre as agências e entre cidades.

A norma que obriga os gestores a trocas relativamente frequentes de funções gera duas interpretações distintas: para os gestores de topo entrevistados, essa prática reduz a rotina e estimula novas práticas, uma vez que a estabilidade proporcionada pela carreira pública do banco gera certa acomodação em seus funcionários. Por outro lado, para os funcionários mais operacionais, como o supervisor de TI entrevistado na filial portuguesa, esse processo cria instabilidade e *estress* aos funcionários que, quando se habituem a certo estilo de gerência, são surpreendidos com uma troca por um novo gestor. No entanto, houve mais opiniões positivas do que negativas e o modelo utilizado no Brasil, de troca de funções, está sendo utilizado, com eventuais adaptações, na filial em Portugal.

O Grupo Multinacional C, que é de menor porte, não adota a prática de troca de funções. O reduzido tamanho da unidade de Portugal e a inexistência de outras unidades no exterior (apenas contratos de parceria com fornecedores locais) inviabilizam essa prática, que ocorre apenas dentro da sede no Brasil e, mesmo assim, em escala reduzida. Como descrito no início desta seção, a prática de *job rotation* parece ser mais frequente em empresas de grande porte, com várias unidades internacionais e uma área de recursos humanos altamente estruturada, o que não é o caso de empresas menores e de internacionalização tardia, ou *late movers*, como descrito por Fleury e Fleury (2007).

Finalmente, no caso do Grupo Multinacional D, observou-se que existe a prática de troca de funções. No entanto, assim como no caso do Grupo Multinacional B, esta se concentra em executivos da alta direção e que vem da matriz para a subsidiária em Portugal, nunca o contrário. Como observa o diretor de mercado da unidade portuguesa, “em termos de

matriz, sim (existe o *job rotation*), a subsidiária também, mas em menor escala, é o caso do nosso CEO que estava em outra empresa, a X, que faz trem de pouso, aqui em menor grau”. Assim, existe a prática de troca de executivos, mas sempre de forma unidirecional, da matriz para a filial, geralmente seguindo a possibilidade de indicar os gestores para assumir cargos em empresas adquiridas no exterior, como é o caso de Portugal, e que passado um tempo, voltam para a sede no Brasil, trazendo consigo o *know-how* adquirido fora do país sede.

A visão de alguns executivos da sede no Brasil foi semelhante ao observado pelo gestor de informática da subsidiária B: a de que a prática de *job rotation* possui dois lados: o lado positivo, em que se estimula a cooperação e a troca de conhecimento; e o lado negativo, em que há a geração de instabilidade e *estress*. Como comenta o diretor de relações externas do Grupo Multinacional D:

Sim, isso existe (o *job rotation*) e tende a ser ampliado também, aliás, precisa ser ampliado. Eu vejo que em empresas como a GE (General Elétric, dos EUA) esse processo é mais intenso, os executivos trocam de funções a cada dois, três anos, e passam por vários setores, como finanças, engenharia. Mas aqui ainda nem tanto. Eu acho que tem os dois lados: por um lado amplia o conhecimento dos funcionários e motiva, mas por outro gera instabilidade e insegurança para o setor. Penso que às vezes esse processo é mais vantajoso para o gerente que está trocando de funções do que para a empresa em si, acho que o ideal é o equilíbrio, não ser uma empresa muito engessada, mas também não tão instável. (ENTREVISTA À DIRETOR DE RELAÇÕES EXTERNAS, GRUPO MULTINACIONAL D).

Como se pode depreender na análise da entrevista do diretor de relações externas, é preciso que haja um equilíbrio na gestão desse processo, entre um “engessamento” excessivo e rotatividade frequente por partes dos funcionários. No que tange à transferência de conhecimento, a estratégia de *job rotation* necessita ser bem planejada e estar alinhada à estratégia geral da organização, de modo que haja bons resultados tanto para a empresa quanto ao profissional que está assumindo novas posições. De modo geral, no entanto, a avaliação dos gestores entrevistados é de que a troca de funções apresenta relações positivas para o compartilhamento do conhecimento, seja nas matrizes, seja nas subsidiárias ou nos grupos com um todo.

4.2.3.3 A formação de equipes (*teams*)

Atualmente, está muito em voga no discurso empresarial a questão do trabalho em equipe e a formação de times, o que na prática nem sempre é observado (ou não na

intensidade requerida pelos pesquisadores). Na visão de Rosendaal (2009), a formação de times permite um intercâmbio de ideias e conhecimentos muito úteis à organização, além de incentivar o espírito de colaboração e aumentar a confiança entre os colaboradores. Em se tratando de multinacionais, a formação de times pode ocorrer com colaboradores situados em diferentes países e unidades, gerando um fluxo multidimensional de conhecimento (das subsidiárias para a matriz e vice-versa, e entre unidades no mesmo país).

Nos casos analisados, esperava-se uma ampla maioria de respostas favoráveis a esse processo, o que não ocorreu. Embora a maioria dos entrevistados tenha respondido que a formação de times com colaboradores de diferentes unidades existe, em alguns casos essa estratégia ou não existe ou está sendo, aos poucos, implementada. Para se ter uma ideia, 24 textos da análise categorial se referem à presença da formação de equipes nos grupos multinacionais, mas sete textos ressaltam que a prática não ocorre. Assim, embora existam exemplos de formação de equipes nas multinacionais analisadas, parece haver ainda mais discurso do que prática a esse respeito.

No Grupo Multinacional A, a pesquisa em sua subsidiária portuguesa apresentou respostas distintas, dependendo do setor de atuação do responsável. Contudo, os entrevistados, em sua maioria, acreditam que esse processo ocorre, ainda que com falhas. Para eles, as ferramentas de tecnologia de informação têm propiciado a formação de redes e grupos de pessoas conectadas de forma virtual, independente da posição geográfica. Na opinião do gerente de produção:

Sim, sem dúvida, na minha área, especificamente, tem muito, eu e as pessoas daqui, aliás, estamos querendo implantar quase que um esquema matricial. O que acontece, eu dependo organicamente do diretor geral, mas funcionalmente eu dependo do diretor de engenharia da unidade motores, no Brasil. Então, em função das linhas de produtos, das áreas, existem quatro formas de interligação, produtos, engenharia, etc. Ou seja, existem equipes permanentemente e eu alinhado. Existe um documento global que é gerido por um dos gerentes do Brasil e trabalhado com todos os gerentes de produto, na China, no México, cadastramos os objetivos, as metas, eu tenho na minha mesa e leio permanentemente, o que queremos fazer, então eu sei o que meus colegas em outros países estão fazendo, no sentido de aproveitar o que cada um está fazendo (...). (ENTREVISTA GERENTE DE PRODUÇÃO, SUBSIDIÁRIA A).

Nota-se um aspecto importante na fala do executivo, que é a adoção do esquema matricial de gestão. Assim, a formação de times ocorre independente da hierarquia, unindo gestores de diferentes áreas e unidades. Nesse caso, os gestores de produto trabalham em conjunto, tendo metas e projetos em comum, facilitando a troca de conhecimento nessa área, em escala global. Da mesma forma ocorre a formação de grupos, tendo em vista projetos específicos, com tempo determinado. Na visão do gerente de RH, a integração e a formação

de equipes têm sido acentuadas na área de informática do grupo, que utiliza os mesmos *softwares* em todas as unidades (em geral, o SAP®).

É possível, na visão dos entrevistados, que a formação de equipes seja cada vez maior no grupo como um todo, uma vez que essa prática tem sido incentivada pela alta direção, como consta na declaração dos valores do grupo: “trabalho em equipe: trabalhando em equipe reunimos o melhor do conhecimento, inteligência e habilidade para aprimorar constantemente o trabalho e beneficiar nossos clientes” (GRUPO A, 2011, s/p). Possivelmente, um processo de maior integração global tende a ampliar essa estratégia, disseminando ainda mais o conhecimento pelas diferentes áreas de negócios e unidades.

Por seu turno, as entrevistas na matriz no Brasil apresentaram alta variabilidade de respostas e ausência de consensos, em virtude das áreas de negócios em que os gestores se situam e o tipo de unidade no exterior. Isso porque os executivos ligados às áreas de marketing e internacional relataram a existência de uma equipe global que está ao mesmo tempo em vários países, padronizando a estratégia de marketing. Por outro lado, na área de recursos humanos, o mesmo não ocorre, apenas colaborações esporádicas em projetos, treinamentos e missões específicas ao exterior, como salientou o analista de RH da área de expatriados. Além disso, a formação de times é maior (quando ocorre) com unidades no exterior que são do tipo industrial, onde a estrutura e as demandas de conhecimento são maiores do que em unidades comerciais, como os escritórios de representação no exterior.

No Grupo Multinacional B, as respostas também variaram, só que desta vez em função do nível gerencial em que os gestores se situam e não da área organizacional. Há a percepção, nos cargos de alta direção da subsidiária portuguesa, de que existe, sim, formação de times de forma intensa, principalmente em termos de projetos e troca de experiências/conhecimento, em especial com a sede no Brasil. Por outro lado, gestores de nível mais operacional (neste caso, um supervisor de TI e um gerente de agência) consideram ainda reduzida a formação de times na empresa, considerando que o mesmo ocorre mais em nível estratégico (para a tomada de decisões, principalmente).

Como ressalta o gerente de agência “existe, em termos de formação, treinamentos. Muitos dos treinamentos são *on-line*, faz as aulas, faz o teste. Acho que a formação de grupos é mais nas reuniões de gerentes, passar demandas, metas, mais em nível gerencial. Outros tipos de grupos/times, não”. Assim, em termos mais operacionais, como na própria agência, a formação de times é reduzida, focando-se nas atividades do cotidiano e no atingimento de metas. Ainda, na visão do gerente comercial, “sim, muito em nível de negócio, nossa área de

análise de crédito é no Brasil, muito das alçadas que a gente trabalha têm um trânsito pelo conselho diretor, então assim é diário o relacionamento no nível de negócio”.

Na sede no Brasil, as respostas também variaram em termos de nível hierárquico, tal como na filial em Portugal, sendo que para os gestores dos níveis organizacionais mais altos, a formação de times ocorre, em especial, nas áreas internacional e comercial. Por outro lado, um gerente corporativo teve resposta contrária a esse aspecto e o gerente de CRM em Brasília salientou que essa prática só ocorre “se houver demanda”. Sendo assim, parece haver um incentivo para que os colaboradores e gestores trabalhem em equipe com suas unidades no exterior, mas esse conceito não chegou ainda à base do grupo (principalmente agências).

No caso do Grupo Multinacional C, uma pequena empresa da área de TI, o processo de formação de equipes é uma prática rotineira, até por causa do setor em que atua, já que o ambiente dinâmico e a necessidade de atualização constante impelem os colaboradores a trocarem ideias e informações. Além disso, a unidade portuguesa atua muito por meio de projetos customizados a clientes localizados tanto na Europa quanto na África. A necessidade de atender a padrões e exigências legais nessas unidades torna intensa a formação de times, para atender a demandas específicas e receber e enviar conhecimento para a sede no Brasil, em todos os níveis da empresa.

Como abordado por Mudambi *et al.* (2007) e Rosendaal (2009), a formação de equipes propicia uma diversidade de talentos e conhecimento necessários ao processo inovativo, o que é especialmente útil na área de tecnologia de informação. Como observa o diretor técnico:

Com a matriz, sim (existe a formação de times ou equipes), porque se trabalha muito por meio de projetos, com o usar o conhecimento de lá, ver o que eles estão fazendo e desenvolvendo, e ter sempre disponível o apoio da matriz para o que for preciso. Portanto, o trabalho nunca é feito por duas pessoas, é sempre em equipe, utilizando aquelas pessoas mais indicadas para determinada tarefa ou projeto. (ENTREVISTA DIRETOR TÉCNICO, SUBSIDIÁRIA C).

Novamente, é destacado o papel da tecnologia para facilitar a comunicação, a redução das distâncias e a formação de equipes de trabalho, o que também foi mencionado pelos gestores da sede no Brasil. Em situações que envolvem a atuação em projetos, como destacou o diretor estratégico de negócios da matriz, o uso de programas como o *Skype*® auxilia a comunicação direta e rápida com a unidade em Lisboa, e também para o atendimento de clientes localizados em mercados como Angola e Moçambique, por exemplo, que são atendidos pela subsidiária. Também se observa a questão de projetos, ou seja, parece haver uma relação positiva entre a prática de formar times, com membros da matriz e das filiais,

para a atuação em projetos específicos que envolvam conhecimentos diversificados. Situações em que o trabalho é mais rotineiro e padronizado demandariam menos essa prática.

Por último, no Grupo Multinacional D, houve diferenças nas respostas entre gestores da matriz e da subsidiária portuguesa: em Portugal, os gestores entrevistados salientaram que a formação de equipes é muito reduzida e, quando ocorre é entre a unidade portuguesa e a outra unidade localizada em Paris, cujo negócio principal também é manutenção de aeronaves e não sua fabricação. No grupo todo, a formação de equipes acontece principalmente entre a sede no Brasil e as subsidiárias integrais localizadas em outros países (sobretudo EUA). Assim, o tipo de gestão da subsidiária – nesse caso uma *joint venture* cujo controle é dividido com outro grupo – limita tanto a troca de conhecimento quanto a formação de equipes (porque o outro grupo controlador também é um concorrente).

Por outro lado, os gestores entrevistados no Brasil responderam de forma positiva a esse questionamento. Inclusive, nas palavras do diretor de relações externas “sim, existe a cooperação e é direto, via sistemas de informação e comunicação. Existe formação de equipes, inclusive é um aspecto que a empresa tenta incentivar e ampliar”. Na mesma linha, o diretor de relações com clientes da matriz comenta que “sim, em especial com a nossa unidade de Portugal, muito pelo tipo de negócio e pelas necessidades que se tem, se tenho dúvida ou preciso de algo eu me comunico, isso é normal, é frequente”. Assim, observou-se uma forte contradição entre executivos das duas unidades, com visões diametralmente opostas sobre o tópico. Um dos fatores que pode contribuir para isso é o fato de a unidade em Portugal ser uma subsidiária não integral, o que exige outro tipo de gestão e relação.

4.2.3.4 A realização de reuniões

Os resultados sobre a realização de reuniões, como havia de se esperar, não apresentaram surpresas, uma vez que essa é uma prática extremamente comum em grande parte das empresas, multinacionais ou não. O que se observou é uma utilização acentuada de tecnologias de informação e comunicação, sobretudo áudio e videoconferências, que passaram a substituir (ou em muitos casos, a complementar) a realização de reuniões presenciais.

Cabe destacar que dois fatores parecem ter contribuído para a realização de reuniões virtuais por parte dos gestores: a crise econômica de 2008/2009, que obrigou as empresas a

reduzirem seus custos, especialmente no tocante a transportes, diárias e hospedagem, bem como a preocupação com o meio ambiente e a qualidade de vida dos executivos, que passam a utilizar as tecnologias de comunicação para evitar deslocamentos desnecessários e emissões de poluentes.

Na análise dos dados referentes ao Grupo Multinacional A, particularmente de sua subsidiária, observou-se que dois entrevistados, o gerente de produção e o gerente comercial, destacaram o fato de que a realização de reuniões, principalmente com a equipe da matriz, é uma prática frequente na unidade. Nesse aspecto, há intensa utilização da internet, de um lado, e de telefone, de outro. Os contatos telefônicos se dão por meio de ramais, com ligações internacionais sendo feitas a custo de ligação local. Por estarem na área técnica e de vendas, há uma série de requisitos, instruções e pedidos de informações que são feitos para a unidade no Brasil, diferente de áreas mais independentes localizadas na unidade portuguesa. Essa consideração vai ao encontro da observação feita pelo gerente de RH, que salientou que os encontros presenciais ainda são reduzidos em sua área, o que ele gostaria de mudar a partir de uma viagem a ser realizada para a sede no Brasil (a ideia do *face-to-face* necessário para o estabelecimento de relações de confiança, que se discutiu nos estudos de caso exploratórios, também ressaltado por executivos da sede no Brasil).

No caso do Grupo Multinacional B, também foi observada uma intensa realização de reuniões da unidade portuguesa tanto com a sede no Brasil como com unidades localizadas na Europa, em especial as unidades de Londres e Viena, a quem a filial portuguesa se reporta em termos de regulação de sistema bancários.

O Quadro 26 apresenta as diferentes respostas dos entrevistados da Subsidiária B:

Quadro 26: Diferentes respostas sobre a prática de realização de reuniões

Gestor	Cargo	Resposta
Entrevistado 01	Supervisor de TI	“Agora há mais facilidade por causa da parte virtual, das conferências, torna-se mais acessível por causa disso, eu pessoalmente não uso muito, mas o pessoal da alta administração sim”.
Entrevistado 02	Gerente de RH	“Sim, muito por videoconferência, temos um projeto aí com Londres para a instalação de sistemas, para essas novas agências, a gente conversa toda a semana por videoconferência, cada um dá a contribuição que é possível, alguns casos resultam até em alguma oficialização de alguma força de trabalho, a gente acaba se deslocando para alguns lugares, como para Londres, e no Brasil também, para alguns projetos”.
Entrevistado 03	Gerente comercial	“Sim, tanto presenciais quanto virtuais. Presenciais com o Brasil elas não são muito frequentes, por causa dos custos, mas no bloco (Europa) elas são frequentes”.
Entrevistado 04	Gerente de agência	“Sim, isso aí é rotineiro, semanal, com unidades na Europa, com a sede no Brasil, até mesmo na agência com os funcionários, como fazer para aumentar o número de clientes, que estratégias vamos adotar”.

Como pode ser visto na análise do Quadro 26, embora sendo de áreas diferentes da empresa, todos os gestores entrevistados foram unânimes em apontar a existência da prática frequente de reuniões, muitas virtuais (em especial, com a equipe do Brasil) e presenciais com colaboradores de outras unidades europeias.

Por seu turno, as entrevistas com os gestores da matriz, em sua maioria, ressaltaram que a realização de reuniões com colaboradores das unidades internacionais é frequente e se dá, principalmente, via uso de tecnologias de informação e comunicação, as TIC's. Como ressaltou o diretor da área internacional do grupo, “há tanto uma questão de logística e de custo, como de produtividade do funcionário, que leva menos tempo para se adaptar às diferenças de fuso horário e fica mais tempo à disposição da empresa sem a necessidade de intensos deslocamentos”.

Assim como nos casos anteriores, no Grupo Multinacional C, a prática de realização de reuniões entre a subsidiária e a matriz para a transferência de conhecimento é frequente e ocorre, sobretudo, de forma virtual. Como salienta o diretor técnico, “sim (acontecem), muito por teleconferência, em nosso caso mais reuniões virtuais, porque não justifica para uma reunião de uma tarde fazer um deslocamento para o Brasil”.

Da mesma forma, o diretor comercial complementa afirmando que “sim, isso a gente faz muito, quer seja de forma virtual, por meio de tecnologias de informação, e daí isso é frequente, quer seja de modo presencial, de tempos em tempos quando eu ou o meu sócio vai para SP”. Ainda, o entrevistado observa que “todo mundo tem Skype® (programa de

comunicação à distância, via internet), comunicação direta, via Skype®, no mundo inteiro (...), eles me colocam no Skype® com uma câmera e eu assisto a reunião lá, e eu participo”. Assim, há a realização frequente de reuniões, sendo a distância entre matriz e subsidiárias superada pela tecnologia de informação.

As respostas dos gestores da matriz são semelhantes ao observado na filial de Portugal. As reuniões são frequentes e se dão, principalmente, de forma virtual. Trimestralmente, existem encontros presenciais, como toda a equipe da unidade do Brasil e semanalmente com a unidade portuguesa, exceto quando existem muitas demandas ou a atuação em projetos específicos, o que aumenta a interação entre as unidades.

Finalmente, a análise das respostas do Grupo Multinacional D vai ao encontro do que foi apresentado nos casos anteriores. As respostas foram similares entre a matriz e a subsidiária. Como ressalta o diretor estratégico de mercado da filial, há certo alinhamento da unidade portuguesa com a unidade de Paris, já que ambas possuem o mesmo *core business* (manutenção aeronáutica). Assim, a realização de reuniões ocorre tanto com a unidade brasileira, para discussão de políticas de negócios, transferência de conhecimentos técnicos – nos dois sentidos, embora mais intenso da matriz para a subsidiária – e troca de experiências, como com a unidade francesa e outras unidades espalhadas pelo mundo. É intensa a utilização de videoconferência, e-mails e telefone, mas também ocorrem reuniões presenciais, principalmente dos executivos brasileiros em Portugal.

Novamente, como destacado no caso da Subsidiária B, algumas áreas da Subsidiária D têm uma relação mais intensa e maior troca de conhecimento com a sede no Brasil, como ressalta o diretor de RH. O entrevistado aborda que “tem, mas na minha área não tem havido muito isso, nas outras áreas, em especial engenharia, tem havido grande troca de conhecimento, aeroestruturas, até porque a sede é nossa cliente, é nosso acionista, nosso provedor de peças, nosso auditor, então há muito contato”. Assim, nem sempre a realização de reuniões com a matriz apresenta homogeneidade, mas parece ser mais frequente em algumas áreas das subsidiárias (em especial as áreas técnicas e de fim) do que em outras áreas que são mais de *staff* e de suporte.

4.2.3.5 O apoio formal da alta direção e a existência de incentivos financeiros

A descrição de práticas de recursos humanos utilizadas para a transferência de conhecimento em multinacionais é amplamente referida na literatura, a exemplo de trabalhos como os Minbaeva *et al.* (2003); Ko *et al.* (2005); Riege (2007); Easterby-Smith *et al.* (2008) e Schleimer e Riege (2009), entre outros. Contudo, poucos autores abordam a questão de incentivos financeiros para tal, ou mesmo a existência de apoio formal da alta direção para que seus funcionários transfiram conhecimento entre as unidades.

No caso das empresas investigadas, em todas foi ressaltada a existência de apoio da alta gestão para a troca de conhecimentos, mas estes, em geral, não são formais e não envolvem incentivos financeiros. Analisando documentos como sites institucionais, *folders* publicitários e relatórios de gestão, não é mencionada a questão da transferência de conhecimento, embora seja ressaltada a importância das "pessoas" e das "ideias". O processo ocorre de forma natural, em muitos casos sem uma motivação específica e fazendo parte da cultura da empresa.

No caso do Grupo Multinacional A, o gerente de produção da subsidiária portuguesa ressaltou que "não, eu diria que isso não, acontece não com esse caráter de formalismos, acontece aqui e ali mas não é formal, mas acontece no dia a dia". Ou seja, não existe uma política formal para que os funcionários sejam estimulados a trocar o conhecimento que possuem, com exceção dos Grupo de Melhoria e os Círculos de Controle de Qualidade – CCQ, cujo foco principal é a melhoria das operações e dos processos e não tanto a gestão do conhecimento. Segundo uma apresentação interna da empresa, os CCQ's foram criados em 1982 e somam 480 grupos, com 3.800 pessoas e 6.140 ideias novas por ano. Existem, ainda, comitês de gestão, ligados ao nível estratégico e tático do grupo, e as comissões, ligadas às gerências. Assim, esses espaços acabam contribuindo para a troca de conhecimento, embora mais internamente à unidade do que entre unidades diferentes.

Do ponto de vista da matriz, alguns entrevistados consideram que existe um apoio formal para a transferência de conhecimento, em especial o analista de recursos humanos. Contudo, não foram mencionados detalhes sobre esse apoio formal. Por outro lado, a inexistência de incentivos financeiros para a troca de conhecimento é um consenso no grupo. Ou seja, não existe nenhuma forma de recompensa ou bonificação para que executivos mais experientes e sêniores repassem seu conhecimento, tanto na unidade em que atuam como para gestores e técnicos de unidades do exterior, o que se verificou também nos outros casos.

No Grupo Multinacional B, a questão da cultura organizacional e da informalidade prevaleceram na análise sobre a existência de apoio formal e incentivos financeiros para a troca de conhecimento, tanto nos discursos dos gestores da subsidiária como nos da matriz. O gerente de RH em Portugal comentou que "não, isso é mais da cultura nossa e do amor à casa, ainda não há um programa específico para isso. Não é ruim por não haver, mas a própria cultura da empresa já criou isso, as próprias pessoas já se sentem motivadas, os laços são grandes". No mesmo sentido o gerente comercial ressaltou que não existem, na empresa, nem apoio formal, nem incentivos financeiros. No entanto, é possível que com uma maior internacionalização do grupo, as práticas de transferência de conhecimento passem a ser formalizadas na empresa, quer seja na matriz, quer seja nas subsidiárias.

Assim, do ponto de vista dos executivos da sede no Brasil, a palavra "cultura" foi bastante mencionada. Para os entrevistados, a prática de transferência de conhecimento entre as unidades acontece de forma natural e, embora seja incentivada pela alta gestão, não existem políticas formais e específicas para isso, o que também pôde ser verificado na análise de documentos do grupo (vide no Apêndice B, a relação de documentos consultados). Além disso, não existem incentivos financeiros para esse processo, embora, subjetivamente, funcionários mais dispostos a compartilharem o que sabem pontuem mais no momento de receberem promoções.

Por seu turno, no Grupo Multinacional C, assim como no caso anterior, a troca de conhecimento entre as unidades é parte integrante da cultura da organização e faz parte das atribuições de trabalho dos colaboradores, sem ser formal. Como destaca o diretor técnico da Subsidiária C :

Eu diria que está imbuído na própria genética da empresa. Existe um apoio, mas não é financeiro. Digamos que faz parte das funções trocar conhecimento. Não sei se em termos formais faz parte das atribuições, mas todo mundo faz, uma filosofia que nas melhores empresas portuguesas que eu trabalhei existia, na maior parte não, porque, aqui, quem tem conhecimento acaba guardando para si mesmo, é uma forma de poder, são empresas em que não é agradável trabalhar, mas aqui existe essa filosofia, o trabalho é muito mais agradável, muito mais produtivo. (ENTREVISTA DIRETOR TÉCNICO, SUBSIDIÁRIA C).

Como pode ser depreendida pela análise do conteúdo da entrevista do diretor técnico, a troca de conhecimento entre as unidades é um procedimento rotineiro, diário, e que faz parte das tarefas diárias dos colaboradores, uma vez que, como eles mesmos percebem, o conhecimento é um insumo, a matéria-prima de uma empresa de consultoria, que presta serviços. Essa mesma visão é compartilhada pelos gestores localizados no Brasil. Assim,

como o grupo está conectado em rede, tanto por meio da tecnologia como por meios das relações sociais entre os colaboradores, a troca acaba acontecendo, mesmo que não seja uma prática formal. Novamente, como nos casos anteriores, não se menciona a existência de incentivos financeiros para a troca de conhecimento, demonstrando que essa prática parece ser inexistente nos casos estudados.

Por último, na Multinacional D, também se observou que não existem incentivos financeiros e nem apoio da alta gestão. O diretor de mercado em Portugal ressalta que “e mesmo o formal pelo topo não é visto, não é muito forte, acredito que eles (pessoal de topo) não vejam isto (a troca de conhecimento) como algo fundamental, um diferencial”. Ressalta-se, nesse caso, o fator motivação individual, de cada colaborador, em buscar conhecimento na sede ou em outras unidades do grupo, o que também foi mencionado pelo diretor de relações com o cliente da sede no Brasil.

Essa visão da motivação pessoal para a busca e a troca de conhecimento é encontrada nas palavras do diretor de RH em Portugal, que comenta que “é muito também das próprias pessoas, as pessoas são incentivadas a buscar o conhecimento na matriz, como a matriz resolveu determinado problema, e somos incentivados a perguntar”. Assim, superando a ausência de uma política formal de transferência de conhecimento e de incentivos financeiros para tal, os colaboradores buscam e compartilham seu conhecimento, de modo espontâneo.

Contudo, é preciso que sejam ressaltadas as palavras ‘liberdade’ e ‘abertura’, mencionadas também nos outros casos. Mesmo que a alta direção não possua instrumentos específicos e políticas próprias para estimular a troca de conhecimento entre as unidades, ela também não a impede e, em muitos casos, busca criar um ambiente propício para que isso ocorra (a exceção é a Subsidiária D, em que o controle dividido com outro consórcio de empresas restringe a interação e o compartilhamento de conhecimento entre as diferentes unidades do grupo).

A combinação de ambiente informal e aberto, de uma cultura organizacional de colaboração e de motivação individual de cada colaborador parece suprir, até o momento, a falta de políticas e práticas formais para a transferência de conhecimento entre matriz e subsidiária. No entanto, as organizações poderiam avançar na questão de incentivos financeiros, de modo a estimular uma maior circulação do conhecimento tanto internamente quanto externamente ao grupo.

4.2.3.6 A valorização do conhecimento dos funcionários e fornecedores

Um aspecto muito importante para a transferência de conhecimento em multinacionais se refere à valorização do conhecimento dos funcionários e fornecedores, para que se sintam motivados a compartilharem o que sabem. Práticas estruturadas de gestão de ideias, da concepção ao lançamento no mercado, já são relativamente comuns em algumas empresas. Cooper (2001), por exemplo, desenvolveu o modelo de *Stage-Gate*®, ou seja, um roteiro com os fatores críticos de sucesso e melhores práticas que visam à efetividade das ideias geradas na organização. Como as incertezas e o risco de se investir em um produto são grandes, a redução da incerteza se faz necessária. Conforme o autor, o processo de lançamento de produtos atravessa vários estágios, e a cada etapa são reunidas informações que permitem decidir avançar ou não no processo. Há etapas (*stages*) e cancelas (*gates*) até o lançamento. As ideias de colaboradores e clientes são organizadas e formalizadas, em um processo estruturado que avança da concepção ao desenvolvimento do produto final.

Nas multinacionais pesquisadas, observou-se que muitos dos respondentes consideram que existem práticas de valorização do conhecimento dos funcionários, embora nem sempre existam rotinas e procedimentos totalmente estruturados para que isso aconteça. Por outro lado, no que se refere aos fornecedores, apenas em uma empresa esses tem seu conhecimento valorizado e aproveitado, ainda que de forma reduzida. Mesmo as multinacionais de maior porte que foram analisadas, ainda estão estruturando seus processos para transformar em produtos e processos o conhecimento de seus colaboradores, e esses geralmente são mais frequentes na sede do Brasil do que nas filiais em Portugal.

No Grupo Multinacional A, existe a percepção de que as rotinas e práticas de valorização de conhecimento na unidade não estão tão desenvolvidas quanto na sede no Brasil, onde o processo está mais formalizado e estruturado. Os três gestores pesquisados na unidade portuguesa e todos os gestores entrevistados na matriz ressaltaram a existência dos CCQ's – Círculos de Controle da Qualidade e as diferentes comissões formadas por profissionais de diferentes áreas para propor melhorias e ideias, principalmente no Brasil. No entanto, em Portugal a participação dos colaboradores tem sido reduzida, não existindo ainda uma cultura de participação tão forte quanto na sede. Como observa o gerente de produção:

Relativamente às políticas de catalisação de ideias, a nossa unidade de Portugal ainda não está tão desenvolvida quanto no Brasil, neste nível, a imagem do Brasil é o que nós temos tentado fazer em Portugal. Veja bem, a catalisação de ideias aqui tem sido feita de várias formas em que se tenta chamar as pessoas, tanto na parte de criação de ideias quanto na implantação. Então, aqui, nos temos os CCQs, Círculos de Controles de Qualidade em que as pessoas podem contribuir, sugerindo ideias e melhorias (...) e depois temos as várias comissões. Além disso, cada colaborador pode trazer as suas ideias e contribuições com a concordância de sua chefia para as comissões e, além disso, tem o sistema de gestão participada, com comissões representativas das áreas de decisão com um gerente, como de marketing, recursos humanos, qualidade (...). Ouvir os colaboradores muitas vezes é difícil, mas mesmo deste vai começar via CIPA e vai por comissão e por diretoria. Isso torna mais visível o trabalho das pessoas, oferece um trabalho que envolve muita gente. (ENTREVISTA GERENTE DE PRODUÇÃO, SUBSIDIÁRIA A).

Uma forma de gestão mais descentralizada, como a que ocorre no Grupo A (de forma mais intensa na sede do que na subsidiária portuguesa), permite uma colaboração mais acentuada entre os funcionários e a utilização de ideias e conhecimento empregados no cotidiano e que, mesmo sendo simples, podem ser aproveitadas pela organização, gerando economia e até mesmo novos produtos. Como descrito na seção anterior, um processo estruturado de CCQ's, passando por comissões e comitês, leva as melhores ideias para a alta direção. Em caso de aprovação, o colaborador pode ser recompensado, geralmente com reconhecimento público da empresa (não há o pagamento em dinheiro).

No entanto, avalia-se que a prática de utilização de CCQ's é algo mais indicado para a gestão da qualidade. A própria criação dessa ferramenta aconteceu no Japão, por Kaoru Ishikawa, um dos gurus em gestão da qualidade total. Tradicionalmente, os CCQ's se destinam à redução de custos, de produtos com defeitos e de melhoria de qualidade, não sendo, portanto, idealizado para a gestão do conhecimento em si, embora apresente resultados interessantes segundo os entrevistados dos casos pesquisados. Não seria essa uma ferramenta ultrapassada? Não existiriam formas mais atuais e modernas para estimular a participação e o aproveitamento do conhecimento dos colaboradores? Fica aqui o questionamento.

Em termos de participação dos fornecedores, essa ocorre apenas na área de isolantes, incorporando um conhecimento que não é de especialidade da empresa. Contudo, segundo os gestores entrevistados, esse processo não é formalizado e nem estruturado, ocorrendo por meio da interação entre a área de compras e engenharia e os representantes de vendas.

Na Multinacional B, foi amplamente mencionada pelos gestores da filial portuguesa, a questão do ambiente informal e da cultura organizacional para que os funcionários tenham a liberdade de contribuir com seu conhecimento (assim como na seção anterior, os mesmos aspectos foram novamente mencionados). O processo não é totalmente estruturado nessa

unidade, mas duas ferramentas são utilizadas: o banco de talentos da empresa e um sistema de *competitive intelligence* via intranet.

No primeiro aspecto, o gerente de RH destaca a monitoração do banco de talentos, quando observa que “(...) pelo banco de talentos, o pessoal da área de recursos humanos frequentemente está vendo o que estão contribuindo, já houve até premiações, tipo quando uma ideia é levada à frente, geralmente o funcionário é convidado a implementar a ideia, tem algum reconhecimento”. Assim, por meio de um sistema de intranet, em que são armazenados os currículos e perfis dos funcionários, a gerência pode monitorar as ideias que são postadas e, eventualmente, colocá-las em prática. Além disso, a discussão das ideias pode ocorrer em reuniões cotidianas, que envolvem gestores e funcionários, ou por meio da interação com um superior, de forma oral ou até mesmo escrita.

Na segunda ferramenta – o sistema de *competitive intelligence*, descrito por Wheelen e Hunger (2008) como um meio formal para a obtenção de informação sobre os concorrentes, através da monitoração do ambiente concorrencial – os funcionários da Subsidiária B são estimulados, segundo o gerente comercial, a contribuírem com informações sobre o mercado, o movimento dos concorrentes e as demandas dos clientes. A partir daí, eles podem propor sugestões e melhorias, seja por meio de sistemas de informação, como a intranet do banco, ou de modo informal, por meio de conversas com os superiores, recebendo um reconhecimento em termos de folgas de dias de trabalho ou premiações.

Por outro lado, na matriz, se observou a existência de ferramentas e processos mais estruturados para a valorização do conhecimento dos funcionários. Três elementos foram mencionados na matriz: a) certificações para os funcionários; b) campanhas internas de incentivo à geração de ideias, e c) canais de comunicação. No primeiro caso, no que se refere às certificações, segundo o gerente de negócios internacionais do Brasil, o funcionário tem a oportunidade de realizar provas e receber certificações que atestam seu conhecimento em determinados tópicos (como agronegócios, comércio exterior, etc.) e que somam pontos para sua promoção. No segundo ponto – campanhas internas – são realizadas atividades que estimulam o corpo de colaboradores a dar sugestões e opiniões, podendo receber viagens (e não dinheiro) caso tenham ideias implementadas. Por último, existem inúmeros canais de comunicação no banco, que servem como elo entre a diretoria e os colaboradores (e clientes): ouvidoria, programa “Banco responde”, processos de *endomarketing*, intranet e outros, que recebem críticas, sugestões, opiniões e novas ideias.

Em termos de valorização do conhecimento dos fornecedores, não foi mencionada nenhuma prática. Como a parte de tecnologia do banco é *in house*, especialmente a parte de

software, poucos fornecedores são integrados para contribuírem com soluções. O fato de a empresa atuar na área de serviços, reduz o número de fornecedores e, conseqüentemente, de ideias e conhecimento provenientes desse segmento.

No Grupo Multinacional C, o processo de aproveitamento e valorização do conhecimento dos funcionários é mais estruturado que nos outros casos. Como é uma empresa que presta serviços e elabora *softwares* de gestão, há a necessidade de uma abordagem padronizada de fluxo de informações e conhecimento na relação empresa-cliente. As certificações obtidas, como por meio da Microsoft®, contribuem para esse processo. Na visão do diretor comercial da filial portuguesa:

Dos funcionários tem, a empresa tem um planejamento anual e revisões trimestrais. Trimestralmente cada área vai falar os objetivos o que conseguiu e o que não, e se escolhe o profissional que mais se destacou nesse período, como forma de reconhecimento. Além disso, tem a participação nos resultados, a área técnica, por exemplo, as áreas do negócio (...). Além disso, os consultores têm um valor de retorno por projeto, além do salário, caso tenha bons resultados. A questão de ideias também, isso é uma troca constante. Nós temos um projeto agora, o Grupo Consulting, que visa melhorar o trabalho dos consultores. Esse projeto gerou um software de uso interno para que ele possa trabalhar melhor. É uma plataforma que o consultor utiliza um programa interno para acessar as informações, é um processo de melhoria. Outra coisa é o TMMI, uma certificação mundial que nós conseguimos nesse programa, e desde 2005 temos investido nisso e nas certificações. (ENTREVISTA DIRETOR COMERCIAL, SUBSIDIÁRIA C).

Como pode se observar, na fala do entrevistado, dois aspectos são destacados: a utilização de um *software* interno e específico para a gestão das ideias e as certificações, como a TMMI®. No primeiro aspecto, o fluxo de conhecimento e de informações pode ser tão intenso, que sua gestão se torna complexa. Os sistemas de informação e comunicação podem auxiliar na distribuição e na manipulação de conhecimento útil, na geração de novos produtos e processos, aproximando ainda mais clientes de empresas fornecedoras.

No caso das certificações, como a TMMI® mencionada pelo entrevistado, a uniformização exigida dos procedimentos, tende a padronizar o fluxo de conhecimento, funcionando como um modelo de *stage* e de *gates*, como o descrito por Cooper (2001). A posse de uma certificação acaba valorizando a marca da empresa e contribuindo para que os funcionários se sintam motivados a colaborar. Ademais, o sistema de recompensa mencionado pelo entrevistado também serve como fator de motivação, remunerando projetos executados com sucesso e ideias implantadas.

A participação do fornecedor ocorre pela utilização da plataforma Microsoft® para a elaboração dos produtos (*softwares*), incorporando-se, dessa forma, o conhecimento do

fornecedor nas mais diversas etapas de produção, como destacou o CEO do grupo. A interação é frequente e, muitas vezes, um funcionário da empresa fornecedora ministra cursos e treinamentos para o pessoal do Grupo Multinacional C, ou funcionários deste são enviados para buscarem novas técnicas e conteúdos na Microsoft® do Brasil ou de Portugal (a visão da relação com a Microsoft® é mais de parceria do que de fornecedora, o que acaba aumentando a interação e a troca de conhecimento).

Por fim, no caso do Grupo Multinacional D, o processo de gestão de ideias e de valorização de conhecimento dos funcionários é estruturado e está avançando, principalmente nos últimos anos, reproduzindo práticas consolidadas na sede do Brasil (*benchmarking* interno). Nesse caso, dois projetos foram mencionados pelos gestores entrevistados, tanto do Brasil quanto de Portugal: o programa “Boa ideia” e o programa “Excelência empresarial”. Nesses programas o objetivo é, além de redução de custos, “gerar uma mudança na cultura empresarial”, nas palavras do diretor de mercado de Portugal, otimizando os processos e dinamizando a organização, criando, por exemplo, canais diretos de comunicação dos clientes com a empresa e dos funcionários para com as suas chefias. As práticas mencionadas foram trazidas da sede no Brasil, por meio de executivos expatriados que passaram a atuar em Portugal. Na sede brasileira, essas práticas estão bastante consolidadas, gerando, inclusive, premiações em dinheiro para ideias que reduzem custos e aumentem a produtividade (embora, em geral, o foco seja o reconhecimento público da empresa e menos a remuneração).

Na visão dos entrevistados, há um ambiente de total liberdade para a participação, com ideias e sugestões, dos funcionários, que são motivados a contribuir com ideias e aprimorarem seu modo de trabalho, aperfeiçoando métodos, rotinas e processos. No entanto, para os gestores portugueses, não foi mencionada a participação de fornecedores nesse processo. Não existe um programa específico para a colaboração destes em Portugal e quando ocorre, é por meio de contatos esporádicos e contribuições localizadas. Por outro lado, no Brasil, foi mencionada a participação dos fornecedores, por meio de contratos de risco, como salienta o diretor de relações externas do grupo. Por meio de tais contratos, os riscos e os lucros são compartilhados entre a empresa e seus fornecedores. Além disso, os fornecedores participam também das fases de estudos e análises, planejamento, *design*, produção e testes, sendo o grupo pesquisado uma empresa integradora, ou, do ponto de vista operacional, uma “montadora” de aviões.

4.2.3.7 Panorama geral da dimensão pessoal

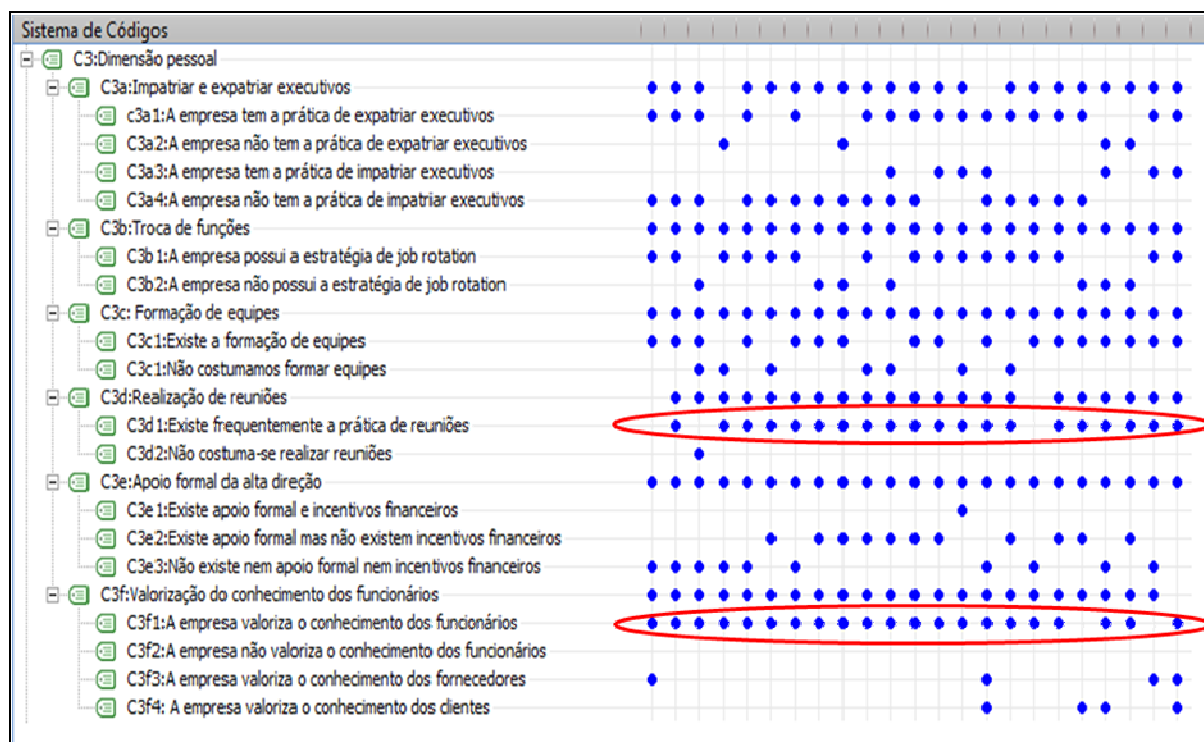
De forma geral, as práticas e rotinas de recursos humanos, utilizadas para a transferência de conhecimento nos grupos multinacionais, ainda se resumem a ações isoladas, não formalizadas em sua maioria, e ocorrem principalmente nas matrizes. Elas estão sendo paulatinamente implantadas e formalizadas nas filiais de Portugal. Em poucos casos existem gestores específicos para essas rotinas, com exceção da gestão dos expatriados e de projetos/equipes.

O expatriamento de executivos é frequente e ocorre, sobretudo, da matriz para as filiais, como forma desta manter um maior controle e gestão sobre as unidades localizadas fora do Brasil. Prova disso é que a maior parte dos expatriados é da área gerencial, ocupando cargos de média e alta gerência (e diretoria) em Portugal. No grupo A foi verificado, contudo, a existência de vários expatriados da área técnica e de engenharia, tanto em Portugal, como na China e na Índia. Praticamente não existem impatriados atuando nas unidades-sede no Brasil, e quando isso ocorre, estes se destinam à área técnica e não gerencial (caso do Grupo Multinacional A).

O *Job rotation* ocorre em três grupos multinacionais (A, B e D), em todos os níveis das sedes e em cargos mais altos nas subsidiárias destes grupos. Por outro lado, a formação de equipes nem sempre ocorre e apresentou alta variação nas respostas. Parece haver uma relação entre essa prática de gestão de pessoas e a gestão por projetos e matricial, sobretudo em empresas de base tecnológica (como no Grupo Multinacional C). A realização de reuniões é frequente e se dá, sobretudo, via tecnologias de informação e comunicação, com vistas à redução de custos e de tempo. Por seu turno, o apoio formal para a transferência de conhecimento ocorre principalmente no Grupo Multinacional A, por meio de grupos de controle de qualidade e comissões. Em nenhum dos casos foi encontrada menção sobre a existência de incentivos financeiros para a troca de conhecimento entre as unidades do grupo.

Por fim, a valorização do conhecimento dos funcionários conta com processos relativamente formalizados na maior parte dos casos. A Figura 17 apresenta os resultados desta seção, por meio do cruzamento do sistema de codificação *versus* entrevistados:

Figura 17: Matriz sistema de codificação *versus* entrevistados



Na Figura 17, destacam-se a realização frequente de reuniões, com quase todos os entrevistados salientando sua existência, bem como a valorização de conhecimento dos funcionários, que foi quase uma unanimidade.

O Quadro 27 apresenta uma visão geral da dimensão pessoal:

Quadro 27: Panorama geral da dimensão pessoal

Grupo	Grupo Multinacional A	Grupo Multinacional B	Grupo Multinacional C	Grupo Multinacional D
Dimensão pessoal				
Impatriação/expatriação de executivos	<ul style="list-style-type: none"> • Frequente expatriamento de executivos (M); • Poucos impatriados na matriz (temporários). 	<ul style="list-style-type: none"> • Frequente expatriamento de executivos (M); • Não há impatriados na matriz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzido expatriamento de executivos (M); • Não há impatriados na matriz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Frequente expatriamento de executivos (M); • Não há impatriados na matriz.
Troca de funções	<ul style="list-style-type: none"> • Existe <i>Job rotation</i>, principalmente na alta direção (S) e em todos os níveis (M); • Executivos da matriz atuam na subsidiária. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe <i>Job rotation</i>, principalmente na alta direção (S) e em todos os níveis (M); • Executivos da matriz atuam na subsidiária. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não há <i>Job rotation</i> (M e S); 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe <i>Job rotation</i>, principalmente na alta direção (S) e em todos os níveis (M); • Executivos da matriz atuam na subsidiária.
Formação de equipes	<ul style="list-style-type: none"> • Existe em algumas áreas (M e S); • Mais frequente com unidades industriais (M). 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe em todas as áreas (M e S); • Ocorre principalmente na alta direção (M e S). 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe em todas as áreas e níveis (M e S); • Trabalho por projeto (M e S). 	<ul style="list-style-type: none"> • Frequente (M) e reduzido (S); • Ocorre principalmente na relação com outras subsidiárias integrais (M).
Realização de reuniões	<ul style="list-style-type: none"> • Frequente (M e S); • Uso intenso de TIC's (M e S); • Reduzidos encontros presenciais entre matriz e subsidiária. 	<ul style="list-style-type: none"> • Frequente (M e S); • Uso intenso de TIC's (M e S); • Encontros presenciais frequentes entre matriz e subsidiária. 	<ul style="list-style-type: none"> • Frequente (M e S); • Uso intenso de TIC's; • Reduzidos encontros presenciais entre matriz e subsidiária. 	<ul style="list-style-type: none"> • Frequente (M e S); • Uso intenso de TIC's; • Reuniões presenciais frequentes em algumas áreas.
Apoio formal da alta direção	<ul style="list-style-type: none"> • Processo formalizado (M) e pouco formal (S); • Não há incentivos financeiros (M e S). 	<ul style="list-style-type: none"> • Não existe um programa formal (M e S); • Não há incentivos financeiros (M e S). 	<ul style="list-style-type: none"> • Não existe um programa formal (M e S); • Não há incentivos financeiros (M e S). 	<ul style="list-style-type: none"> • Não existe um programa formal (M e S); • Parte da motivação pessoal; • Não há incentivos financeiros (M e S).
Valorização do conhecimento dos funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturado e formal (M), pouco estruturado e formal (S); • Participação de fornecedores na área de isolantes (S). 	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturado e formal (M) e parcialmente estruturado e formal (S); • Não há participação de fornecedores (M e S). 	<ul style="list-style-type: none"> • Processo estruturado e formal (M e S); • <i>Software</i> interno e certificação; • Uso de conhecimento do fornecedor (M e S). 	<ul style="list-style-type: none"> • Processo estruturado e formal (M e S); • Existe participação de fornecedores (apenas na M).

Legenda: presente na matriz (M); presente na subsidiária (S); presente em ambos (M e S).

4.2.4 A dimensão tecnológica

A dimensão tecnológica da transferência de conhecimento em multinacionais apresenta a importância que as Tecnologias de Informação e Comunicação – TIC's possuem para os gestores e para as empresas. Surpreende, na análise dos resultados, a variedade de tecnologias existentes, a velocidade com que são incorporadas ao cotidiano dos executivos e o papel que exercem para redução de custos, aumento da eficiência e diminuição das distâncias entre unidades dispersas geograficamente. A palavra que melhor define a importância dessas TIC's para transferir conhecimento entre matriz e subsidiárias, na visão dos entrevistados, é “essencial”, como será apresentado na seção seguinte.

4.2.4.1 As tecnologias de informação e comunicação utilizadas

Na análise das TIC's utilizadas nas multinacionais para a transferência de conhecimento da sede para suas unidades localizadas em Portugal, buscou-se utilizar um escopo relativamente amplo de tecnologias. Nesse sentido, foram selecionadas as TIC's que tiveram pelo menos uma menção por parte dos entrevistados e que mais frequentemente foram destacadas na revisão da literatura. Assim, seis tecnologias foram mencionadas, em maior ou menor grau: a) intranet; b) extranet; c) *softwares* empresariais; d) blogs institucionais; e) videoconferências e f) internet. Após a realização das primeiras entrevistas, mais uma categoria foi adicionada ao roteiro de entrevista: as redes sociais (*LinkedIn, Orkut, Facebook e Twitter*), dada sua crescente utilização por parte do setor empresarial.

De forma a sintetizar os resultados encontrados, foi elaborado o Quadro 28, com os dados da matriz e da filial de Portugal de cada grupo pesquisado.

Quadro 28: Tecnologias de informação e comunicação utilizadas nas multinacionais

GRUPO	GRUPO A		GRUPO B		GRUPO C		GRUPO D	
	M	S	M	S	M	S	M	S
Intranet	⊙	⊙	⊙	⊙	⊘	⊘	⊙	⊘
Extranet	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊘	⊙	⤴
Softwares de gestão	⊙	⤴	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙
Blog institucional	⤴	⊘	⊙	⊙	⊘	⊘	⊘	⊘
Teleconferência	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙
Internet	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙
Redes sociais	⤴	⊘	⤴	⊘	⊘	⊘	⤴	⊘

Legenda: ⊙ tecnologia presente; ⊘ tecnologia ausente; ⤴ tecnologia em implantação, limitada ou restrita.

Como pode ser visto na análise do Quadro 28, em geral, as tecnologias utilizadas são de uso comum, com algumas exceções. A ideia é a da “conectividade”, ou seja, uma vez que a multinacional funciona como uma rede, com unidades espalhadas em vários países (ou até dentro de um mesmo país), as tecnologias permitem a troca de dados, informações e conhecimento de forma instantânea, com baixos custos e alta eficiência.

A intranet é uma ferramenta utilizada em três dos quatro grupos pesquisados (A, B e D). No caso do Grupo Multinacional C, o reduzido porte da empresa faz com que tal ferramenta não seja utilizada, uma vez que existem elevados custos de implantação e manutenção. Por outro lado, a extranet é utilizada de forma mais intensa, com exceção da subsidiária C, em que os entrevistados consideraram não haver necessidade para tal uso.

Os *softwares* de gestão são praticamente uma unanimidade nos grupos pesquisados. Neste caso, existem dois tipos: *softwares* comprados do mercado, mas customizados para as necessidades da empresa que o adquire, sendo exemplos mais comuns o SAP® (alemão, utilizado pelas empresas pesquisadas), o Oracle® (americano), o Totvs® (brasileiro) entre outros; e os desenvolvidos *in house*, internamente, como no caso do Grupo Multinacional B que possui uma área de tecnologia própria e que desenvolve praticamente toda a tecnologia (até mesmo parte do *hardware*) utilizada pelo banco. Uma das grandes vantagens dos

softwares de gestão é que eles possibilitam uma maior padronização e integração das diferentes unidades e áreas de negócios. Há a utilização de uma plataforma comum, dos mesmos sistemas, aplicativos, funcionalidades e recursos, independente da localização geográfica da unidade. Essa observação ficou bem clara na análise do Grupo Multinacional A, em que, em várias oportunidades, seus gestores ressaltaram que a implantação do SAP® em todas as unidades tem melhorado a integração e o fluxo de informações e conhecimento.

Por seu turno, chama atenção o fato da baixa utilização de blogs institucionais nos grupos pesquisados, com exceção do Grupo Multinacional B. Essa ferramenta possui baixo custo de implantação e utilização e poderia atuar como veículo de disseminação de conhecimento intra e interfirma, de divulgação de melhores práticas, de novas ideias e sugestões ou reclamações. Parece haver certa resistência entre os gestores por ferramentas mais atuais e que estão “na moda” para os usuários comuns (assim como com as redes sociais, como será visto a seguir). Ao contrário, as teleconferências e as videoconferências, principalmente por meio do programa Skype® que são *freeware* e de fácil utilização, são amplamente usadas. Da mesma forma a internet é amplamente utilizada e já se transformou em um algo comum e rotineiro em diversas empresas.

A utilização das redes sociais apresenta resultados interessantes. As redes sociais ainda não são plenamente utilizadas nessas organizações, pois são apenas empregadas para a comunicação com o mercado consumidor (caso dos Grupos Multinacionais A e B) e com os acionistas (Grupo Multinacional D). A utilização das redes sociais é uma forma de aumentar a exposição em mídias gratuitas e de ampla utilização popular, por um lado, e com acionistas e possíveis acionistas de outro. Interessante observar que o Grupo Multinacional A instituiu, inclusive, um documento interno com orientações a seus colaboradores sobre a participação destes em sites de mídias sociais. Nele consta, entre outros aspectos, que “o Código de Ética vale na internet. Todos os princípios, orientações e condutas estabelecidas no Código de Ética GMA são aplicáveis em sua participação nas mídias sociais” (GMA, 2011b, p. 01). Há uma preocupação com a imagem da empresa e o uso que seus colaboradores podem fazer, tanto do nome da organização, como de informações que são confidenciais.

Assim sendo, a dimensão tecnológica da transferência de conhecimento em multinacionais apresenta uma realidade que, tal como para o cidadão comum, já é rotineira: a conectividade e a interatividade. A transposição de barreiras geográficas, de distância e até mesmo cultural se faz, em grande medida, pelo uso de modernas tecnologias de informação e comunicação (TIC's), como apresentado. Sem essas ferramentas, seria mais difícil para as

empresas multinacionais gerenciarem seus processos, produtos e informações em diferentes países, fusos horários e mercados.

4.2.4.2 Importância das TIC's para a transferência de conhecimento

A conclusão anterior leva ao aspecto seguinte da presente análise: o papel que tais tecnologias desempenham para a transferência de conhecimento em multinacionais. Utilizando o termo de um gestor de recursos humanos, da Subsidiária D, a tecnologia e, mais especificamente, as TIC's, são entendidas nas organizações como sendo *commodities*, ou seja, algo padronizado, indefinido, comum a todos os competidores. O que realmente diferencia a estratégia das organizações são as pessoas e, por conseguinte, o conhecimento de que estas dispõem. Afinal, ferramentas como *softwares* de gestão, internet, intranet, blogs institucionais e, mais recentemente, as redes sociais, estão disponíveis a custos relativamente baixos a todos, não sendo, portanto, diferenciais competitivos. No entanto, a maior parte dos executivos entrevistados vê a tecnologia como *fundamental* para a transferência de conhecimento entre suas unidades de negócios, pois sem ela a comunicação não seria possível.

Partindo da ideia de *commodity* destacada pelo executivo da Subsidiária D, mencionada anteriormente, o gerente de produção da Subsidiária A ressalta que :

(A TIC) é vital, porque nem é uma vantagem competitiva, porque ter essas tecnologias no topo do estado da arte é quase que uma obrigação, para a gente estar no mercado, toda a concorrência tem, é uma obrigação, temos que ter, a diferença vem no resto, no conhecimento industrial, nas linhas de produto, na produtividade, nos serviços que presta ao mercado, na flexibilidade, no prazo, na inovação. (ENTREVISTA GERENTE DE PRODUÇÃO, SUBSIDIÁRIA A).

Assim, ter uma tecnologia de informação e comunicação funcional e atualizada passa a ser um requisito para a atuação dos gestores nas multinacionais. Como destacado nos pré-casos analisados no Capítulo 3, a tecnologia passa a ser uma ferramenta usual, mas que não substitui o contato pessoal. Como ressalta o gerente de RH da Subsidiária A, “ainda assim, o *face-to-face* é importante, as tecnologias não substituem integralmente o relacionamento entre as pessoas, também não sou adepto de só vivermos num ambiente virtual, o relacionamento entre as pessoas é muito importante, saber com quem você está falando”. Assim, foi unânime a percepção, nesta subsidiária, de que as TIC's são fundamentais para

manter em funcionamento as operações da multinacional e a conexão entre suas unidades, embora sejam ferramentas assessórias e não gerem uma melhoria da competitividade *per se*.

No que tange à sede da multinacional, a avaliação sobre a importância das TIC's para a transferência de conhecimento é semelhante ao da subsidiária portuguesa. O analista de RH também ressaltou que as TIC's não substituem o contato pessoal para o estabelecimento de confiança entre os colaboradores, embora sejam muito importantes. Um aspecto a ressaltar é a limitação no uso de tecnologias no que se refere aos idiomas que não são os ocidentais, como russo, mandarim e o hindi. Para o gerente de treinamento do GMA, a empresa enfrenta problemas ao atuar no mercado da China e da Índia (onde existem plantas industriais em operação), porque os sistemas informáticos utilizados pelo grupo não estão adequados aos idiomas desses locais. Com exceção da Europa e EUA, o nível de conhecimento de inglês dos países emergentes é muito baixo e isso gera inúmeras dificuldades em termos de gestão e transferência do conhecimento.

Na Subsidiária do GMB também a percepção é de que as TIC's têm papel fundamental na transferência de conhecimento nas multinacionais. O gerente de RH destacou a importância da padronização das informações por meio da tecnologia. Para ele, informação e conhecimento dispersos e desorganizados não contribuem com a corporação, ao contrário, dificultam ainda mais o trabalho. Esse processo está em andamento na multinacional pesquisada, em que se busca maior padronização, inclusive na transferência de conhecimento.

Foi mencionada a existência de uma intranet global no Grupo Multinacional B, em que as informações são divididas em três grandes áreas distintas: informações de cunho pessoal, informações corporativas e informações relativas ao trabalho individual de cada funcionário. Assim, no mesmo ambiente tecnológico, as informações podem ser organizadas e disseminadas pelas diversas agências e unidades, que funcionam em rede. Como pode ser visto, uma maior integração global facilita ainda mais a transferência de conhecimento na multinacional, e o sistema de intranet global é um exemplo disso.

Na visão da matriz – particularmente para o gerente de negócios internacionais – a tecnologia bancária pode se transformar numa vantagem competitiva, um diferencial. Para o entrevistado, o banco passa as atividades mais rotineiras para o cliente e se concentra na realização de negócios. Assim, o gerente da agência passa a ser como um gerente de empresa, com metas e atribuições que envolvem a prospecção, a realização e o fechamento de negócios. Ainda, segundo os gestores, há a questão da redução de custos, aumento da eficiência e rapidez, que são possibilitados pela existência das TIC's.

No Grupo Multinacional C, as opiniões dos gestores entrevistados na filial também convergiram para a palavra “essencial”, destacada no início da seção. Tanto para o diretor comercial quanto para o diretor de recursos humanos, a atuação da empresa seria impossibilitada, em mais de um país, sem as TIC’s, o que também foi mencionado pelo CEO do grupo no Brasil. A isso, soma-se o fato de os produtos e serviços desta organização serem justamente conhecimento e tecnologia (*softwares* de gestão), cuja transferência para mercados atendidos, sobretudo Portugal e países da África, se dá via uso de tecnologias de informação, em especial, o pós-venda. Além disso, tanto na matriz quanto na unidade de Portugal, foram ressaltadas questões como agilidade e redução de custos.

A afirmação do diretor estratégico de negócios parece resumir a visão do GMC sobre a importância das TIC’s para a transferência de conhecimento:

A importância depende do seguinte: como você tem uma evolução tecnológica, você tem a capacidade de evoluir como ser humano, faz você entender e ter uma visão mais clara do que está acontecendo ao redor do mundo, mais rapidamente, você estimula o espírito crítico nas pessoas, estimula novas ideias, acho que estimula o ser humano a viver de uma forma melhor. Redução de custos, tempo e aumento de receita. Tecnologia é uma *commodity*, o que muda é como você extrai valor dos seus processos de negócios. Seu eu não tivesse meu produto na *web* eu não teria fechado vários negócios. Porque tecnologia, veja, a Microsoft oferece a plataforma para qualquer um desenvolver, o que muda é o conhecimento das pessoas. A implantação. Porque é um tripé: tecnologia, organização e pessoas (...). (ENTREVISTA DIRETOR ESTRATÉGICO DE NEGÓCIOS, GMD).

Sendo assim, ao mesmo tempo em que há uma visão de TIC como *commodity* – algo padronizado, comum – também há a visão de algo importante, estratégico e indispensável para a condução de negócios. O que parece ser claro, nos casos pesquisados, é que, sem dúvida, parece haver uma relação positiva entre as TIC’s e a transferência de conhecimento na multinacional. Além disso, assim como destacado nos documentos internos e de divulgação dos grupos analisados, “pessoas” é uma palavra sempre presente, assim como também aconteceu na entrevista do diretor estratégico de negócios do GMC.

No Grupo Multinacional D, particularmente na sua subsidiária portuguesa, a visão é de que as TIC’s são *commodities* e que não substituem o contato pessoal (como nos outros casos). Outro aspecto observado pelo gerente de RH, é que o volume de informação na área industrial é tão grande, e atualizado tão frequentemente, que há a necessidade do uso de sistemas informáticos para seu armazenamento e gestão. Na empresa em questão, que atua na manutenção de aeronaves, destacou-se o fato de que a manutenção de um avião possui de 4 a 5 mil operações diferentes, padronizadas e cujo *know-how* é transferido para/ou da sede no Brasil sempre que há necessidade. Assim, o entrevistado ressalta que “então temos que ter um

sistema atualizado, que puxa essas atualizações. Temos que ter o cuidado em atualizar a informação e ter uma informação consistente para tomar a melhor decisão (...).”

Na matriz do grupo no Brasil, a visão é de que as ferramentas de TIC's são fundamentais e podem representar oportunidade de vendas de aviões e geração de novos negócios.

Por fim, parece ser indiscutível o importante papel que as diferentes tecnologias exercem na transferência de conhecimento nas organizações pesquisadas. A seção seguinte destaca a questão da capacidade absorptiva de conhecimento, iniciando sua análise por meio da existência de base de conhecimento nas multinacionais.

4.2.4.3 A existência de base de conhecimento

Conforme se explicitou na revisão da literatura, sobre os componentes da capacidade absorptiva da firma, destacam-se a base de conhecimento existente, composta por *fontes de conhecimento* e o *conhecimento prévio*, abordado por Cohen e Levinthal (1990). Assim, para que a firma busque conhecimento externo, assimile-o e gere novos produtos e processos, é necessário que já exista *algum* conhecimento internamente. Em empresas multinacionais, tal afirmação é especialmente verdadeira, pois se duas unidades possuírem diferentes bases de conhecimento e capacidades tecnológicas, podem ocorrer problemas na transferência de conhecimento, na comunicação, nos processos entre outros.

Como destacam Michailova e Nielsen (2006) e Li *et al.* (2009), em multinacionais pode ocorrer uma situação de cooptação, em que as diversas subsidiárias passam a disputar recursos, em especial conhecimento e tecnologia (competição), ao mesmo tempo em que compartilham tais recursos (situação de cooperação). Subsidiárias mais alinhadas ou situadas no mesmo grau de desenvolvimento tecnológico do que a matriz teriam mais acesso e maior facilidade de comunicação, tornando-se mais relevantes na rede como um todo. O desalinhamento pode tanto levar a uma situação de conflito (LYLES e SALK, 1996), como de isolamento da subsidiária (MONTEIRO *et al.*, 2008).

A definição de base de conhecimento adotada inclui questões como investimentos em P&D e recursos humanos com um bom nível de conhecimento (com alta escolaridade, diversidade e experiência), descritos em De Negri (2006). No entanto, nas entrevistas, outros fatores foram mencionados, além dos já descritos. São eles: número de funcionários; idade do

grupo; número de países com subsidiárias; tempo de atuação internacional (destacado na dimensão organizacional) e credibilidade da marca da empresa no mercado. Foram criadas duas categorias para análise: a empresa (matriz ou subsidiária) possui uma base de conhecimento consistente, ou a empresa possui uma base de conhecimento consistente em algumas áreas (como em alguns produtos, processos, unidades, setores). Dessa forma, 23 textos indicam que existe uma base consistente de conhecimento nas multinacionais (em todas as áreas) e apenas sete textos apontam que a base de conhecimento existe em apenas algumas áreas.

No caso do Grupo Multinacional A, o entendimento de executivos da matriz é de que a base de conhecimento é consistente e existe em todas as áreas. Nas palavras do gerente de treinamento:

Está aí, prova disso de que a empresa é a líder no mercado, não posso dizer nada mais do que isso, tem tantos anos no mercado, atuação internacional, por conta de toda essa base tecnológica e de conhecimento que ela desenvolveu. Procuramos selecionar os melhores talentos no mercado e nossa principal missão é desenvolver a *expertise* em cada um dos nossos colaboradores de modo a nos manter competitivos. (ENTREVISTA GERENTE DE TREINAMENTO, MULTINACIONAL A).

Para os entrevistados da matriz, como descrito anteriormente, a base de conhecimento se traduz na capacidade tecnológica que o grupo possui, e que permite uma internacionalização consistente nos mais diversos mercados. A liderança no mercado, como apontou o gerente de treinamento, seria resultado da base de conhecimento acumulada ao longo de mais de 50 anos de existência da empresa, de modo que o tempo foi considerado elemento importante. Além disso, o crescimento acelerado e constante (de cerca de 20% ao ano, segundo o gerente de marketing) é fruto da base de conhecimento existente no corpo funcional. A existência de base de conhecimento permite criar um modelo de organização que é “exportado” para outros países.

Na visão dos gestores da filial, a base de conhecimento é mais consistente em algumas áreas do negócio, sobretudo, de motores. Essa opinião foi compartilhada pelos três gestores entrevistados, mesmo estes sendo de áreas diferentes da empresa. Como destaca o gerente comercial, “a unidade Euro, sim, inclusive a compra da fábrica aqui foi feita porque a empresa tem e sempre teve um conhecimento dos motores 2C, o ponto fulcral sim, a multinacional tem uma boa base de conhecimento, em especial no Brasil”. Assim, dois fatos são destacados: a aquisição da unidade, que se deu em virtude da base de conhecimento existente, e o fato de, na opinião do gestor, a base ser mais consistente no Brasil, enquanto sede do grupo.

Ainda de acordo com o gerente comercial, as unidades de negócio do grupo são diversificadas, assim como o grau de *expertise* existente nelas. Ainda, na avaliação do entrevistado, áreas como a de máquinas ou de automação (negócios mais recentes do Grupo Multinacional A) ainda estão se consolidando e a empresa não tem todo conhecimento e capacitação nessas áreas. Uma das falhas apontadas é a reduzida participação das subsidiárias na transferência reversa de conhecimento, uma vez que, em geral, os produtos são desenvolvidos na sede no Brasil, e o conhecimento gerado, transferido para as diversas unidades localizadas no exterior (mesmo que as subsidiárias se localizem em países econômica e tecnologicamente mais desenvolvidos).

Na opinião do gerente de RH, a área de motores é o forte da unidade e a base de conhecimento nesse setor de negócios, na subsidiária, é grande, contribuindo, inclusive, com conhecimento para a matriz no Brasil. As outras áreas, como já mencionou o gestor comercial, são emergentes no grupo, e a base de conhecimento não está consolidada. Há uma ideia de ser uma empresa que entrega “soluções”, principalmente no que tange à energia, conceito este que tem servido como norteador da estratégia do grupo (GRUPO A, 2011).

No que tange ao Grupo Multinacional B, particularmente na visão existente na matriz, o banco possui uma consistente base de conhecimento, e isso se deve a dois fatores principais, destacados de forma unânime por todos os gestores consultados: o tamanho do banco e a idade de sua trajetória. No primeiro aspecto, alguns dados chamam atenção: o banco possui mais de 100 mil funcionários, cinco mil pontos de atendimento, 300 pessoas envolvidas na alta gestão, 50 milhões de clientes e a maior base de dados sobre clientes no país, segundo o gerente de negócios internacionais (dados confirmados pela análise documental). É o maior banco brasileiro, um dos maiores na América Latina e no mundo.

Para o diretor da área internacional, há uma diversidade de áreas e competências muito grande, até mesmo pelo conhecimento disponível nos funcionários dos mais diversos níveis hierárquicos e setores de atuação. Essa base de conhecimento variada possibilita um acúmulo muito acentuado de conhecimento, que é interligado e compartilhado por sistemas de informação, em especial a intranet, que atinge todas as unidades do grupo (com algumas limitações em algumas unidades no exterior). Outra ferramenta importante para o acesso à base de conhecimento é o banco de talentos, que abrange todos os colaboradores, em que são elencadas as qualificações formais (elaborado pelo banco, módulo corporativo) e descritas as competências, habilidades e experiências não formais (elaborado pelo próprio colaborador). O banco de talentos é utilizado no momento de promoções, bonificações e na busca de

funcionários com conhecimentos específicos para o atendimento de determinadas necessidades.

O segundo fator que se relaciona com a base de conhecimento existente é a idade do grupo, que possui mais de 200 anos de fundação e mais de 40 de atuação internacional. Embora esse aspecto pareça não ser mencionado por autores da área de capacidade absorptiva, ele foi mencionado inúmeras vezes, por gestores de diferentes áreas de negócios. O tempo permite que conhecimento seja acumulado na trajetória da empresa, por meio de uma estratégia de *path dependence*, como salientado na RBV. Assim, tempo e base de conhecimento parecem estar interligados, embora teoricamente essa relação pareça ser ignorada.

Na Subsidiária do Grupo Multinacional B, a base de conhecimento existente é consistente, em especial na sede, na opinião dos gestores entrevistados. Novamente, dois fatores anteriormente descritos foram destacados: a capacidade tecnológica existente no grupo, principalmente na sede, e a dimensão do banco. No exterior, segundo os entrevistados, o banco ainda está avançando e estruturando suas operações, de modo que existem lacunas. Assim, de maneira geral, na subsidiária analisada, a opinião prevalecente (o gestor de informática teve opinião contrária à da maioria dos entrevistados) foi de que a base de conhecimento existente é consistente e possibilita a sua expansão no exterior.

Pode-se aqui retomar a discussão sobre a firma multinacional, principalmente ao se abordar a Teoria do Paradigma Eclético de Dunning (1977; 1988). Para o autor, a multinacional se internacionalizaria por ter, entre outros aspectos, vantagens de propriedade. As vantagens de propriedade são aquelas específicas à empresa, como uma posse privilegiada de ativos ou um acesso particular a recursos geradores de lucros (fontes de financiamento, tecnologia de ponta, entre outros). Assim, as tecnologias e o conhecimento especializado no setor bancário, que o Grupo B possui no Brasil, acabam sendo transferidos para as unidades no exterior, entre elas a subsidiária portuguesa.

Além disso, a base de conhecimento na subsidiária está ligada ao fator humano, como destacado por De Negri (2006). Como afirma o gerente comercial “ele (o banco) tem que ter algumas coisas que o diferenciam, muito está relacionado às pessoas, aos valores, à sua forma de trabalhar, de envolver as pessoas, de valorizar as pessoas, de desenvolver as pessoas, nós temos mais de 100 mil funcionários”. A capacitação, a experiência e a diversidade de pessoal existente na matriz são fatores transferidos e destacados na subsidiária. Embora o número de funcionários do banco em Portugal seja bem menor do que na sede, são mecanismos destacados positivamente pelos gestores consultados.

No Grupo Multinacional C, tanto na matriz quanto na filial foi dada grande ênfase à questão da experiência e da idade da empresa como um todo. Como ressaltou o diretor técnico da subsidiária em Portugal, “a empresa só atua na área mesmo em que tem conhecimento, é especialista em suas áreas de atuação, tem uma experiência de 28 anos e uma área de investigação permanente (por meio dos programadores e desenvolvedores)”. Assim, o Grupo como um todo, quer seja a matriz, quer seja a subsidiária, procuram atuar de forma especializada em poucas áreas de negócios, acumulando conhecimento em produtos e processos específicos.

Para os entrevistados dessa multinacional, o tempo de existência da empresa permite acumular uma experiência e *expertise* que são repassados e reconhecidos pelo mercado. A base de conhecimento existente é resultado dessa trajetória. A trajetória do grupo, seja no Brasil ou em Portugal, sua longevidade e experiência de atuação no exterior, permitem acumular um conhecimento útil ao processo inovativo, de modo que novamente o tempo tem papel fundamental para a transferência de conhecimento.

Importante destacar, a partir das palavras do CEO do Grupo no Brasil, que a base de conhecimento disponível na empresa e o tempo de existência se ligam à questão da *credibilidade*, muito importante para a atuação nos mercados internacionais, em especial no momento da entrada neste novo mercado. Na visão do CEO no Brasil:

Sim, na verdade veja, você pode atuar de duas formas no mercado de *softwares*, ou você segue tendências ou você define tendências, eu trabalho na segunda forma, se você só segue tendências você vira uma *commodity* e então tem que trabalhar por preço, e se você trabalha só por preço não trabalha por diferencial e por qualidade, a empresa atua no mercado por diferenciais, então, aliás, é mais valorizado fora do Brasil do que no Brasil, porque no nosso país a gente ainda tem aquela ideia de que o que vem de fora é melhor. Por outro lado, a gente tem a vantagem de quando a gente atua fora o pessoal reconhece o *software* do Brasil, muitas vezes mais do que no Brasil. Em relação ao preconceito pelo fato de a empresa ser brasileira, no Brasil existe, mais do que aqui, mas fora existe, mas não é questão do *software*, é questão de segurança empresarial. (ENTREVISTA CEO MULTINACIONAL C).

Na fala do CEO da Multinacional C, chama atenção a palavra *preconceito*. Mesmo existindo uma base de conhecimento consistente nas multinacionais brasileira, estas são vistas com certo “preconceito” por estrangeiros, em especial de países desenvolvidos, quando essas multinacionais se estabelecem nesses países. É necessário que seja desenvolvido um esforço adicional de marketing e vendas por parte das organizações para a superação dessa barreira, que limita a realização de negócios em um contexto multilateral. A empresa multinacional precisa provar constantemente a qualidade e credibilidade de seus produtos e

serviços em mercados mais desenvolvidos. Essa discussão será retomada com maior profundidade na seção sobre sugestões de estudos futuros, no capítulo com as conclusões.

No Grupo Multinacional D, além da questão de idade da empresa (42 anos de fundação), foram destacadas as diversas parcerias existentes, com o governo e instituições de ensino e pesquisa, para caracterizar a existência de base de conhecimento no grupo, aspecto este a ser aprofundado nas próximas sessões. Em relação à subsidiária D, percebeu-se que a existência de base de conhecimento é concentrada em algumas áreas de negócios e não em toda a empresa, sendo, portanto, heterogênea. O gestor de mercado destaca que “sim, a nossa subsidiária também, em algum outro nicho a gente se destaca, não tem como ser bom em tudo”. Assim, a base de conhecimento é maior nas áreas que são foco da unidade portuguesa, ou seja, manutenção de aeronaves e aeroestruturas.

Finalizando, os dados apontam para a existência de uma base considerável de conhecimento nos grupos multinacionais analisados, o que permite que esses se internacionalizem e tenham condições de competir com multinacionais consolidadas, em geral de países desenvolvidos. Percebe-se que a base de conhecimento é maior nas matrizes do que nas subsidiárias e em três casos houve divergências de opinião entre matriz e subsidiária (Grupos Multinacionais A, B e D). Além disso, a base de conhecimento não está ligada apenas à qualidade e características da mão de obra, mas, além disso, ao tempo de existência do grupo e ao seu porte e capacidade técnica/tecnológica. Contudo, apesar de haver uma boa base de conhecimento, as multinacionais brasileiras sofrem com problemas como preconceito e má imagem do Brasil no exterior, em geral ligada à questão da sensualidade, da alegria, do samba, do carnaval e do futebol, atributos que nem sempre contribuem de forma positiva para a realização de negócios no exterior.

4.2.4.4 A ocorrência de eventos internos e externos

Os Activation triggers (ou gatilhos de ativação, em uma tradução livre), como mencionado na seção sobre capacidade absorptiva da firma, são, segundo Zahra e George (2002), eventos que encorajam ou impelem a empresa a responder a estímulos específicos.

Nos casos pesquisados os eventos externos às organizações foram mais mencionados, com 20 textos catalogados apenas na análise das subsidiárias. A categorização nesse mecanismo esteve assim organizada: a) crises econômicas; b) mudanças tecnológicas; c)

mudanças gerenciais, d) contexto econômico brasileiro (inflação, taxas de juros, etc.), e e) nenhum evento específico. O item que mais se destacou foi a mudança tecnológica, que, segundo os gestores entrevistados, mais tem impelido as multinacionais a aprender e buscar novos conhecimentos externos.

No Grupo Multinacional A, dois gestores entrevistados consideraram que não houve um evento específico, destacando que as mudanças tecnológicas são constantes e são acompanhadas pela empresa, não havendo, assim, uma situação específica. Contudo, o chefe de marketing internacional salientou o papel da crise econômica de 2008/2009, que impeliu rápidas e profundas mudanças no grupo (uma delas, um acentuado desligamento de funcionários). Para o gestor, foram desenvolvidas formas para redução de custos e busca de maior eficiência produtiva, de modo a lidar com a nova situação. Ideias e sugestões foram buscadas no corpo funcional e gerencial (como através dos CCQ's) para o aumento da eficiência. Além disso, assim como os demais gestores, o chefe de marketing internacional considera que as mudanças tecnológicas são paulatinas, não havendo, nesse campo, um evento específico que resultou em nova aprendizagem para a firma.

No caso da Subsidiária do Grupo Multinacional A, houve respostas divergentes em relação à matriz. Assim, dois eventos internos à organização foram apontados pelos diferentes gestores: a implantação do sistema SAP®, que está em andamento, e a escassez de mica, uma fita de isolamento de bobinas elétricas, anos atrás. No primeiro evento, a implantação do SAP® tem substituído os sistemas de informação que ainda estão em uso e que, na opinião do gerente comercial, atendiam bem às necessidades da unidade. O novo sistema tem exigido uma série de mudanças e adaptações, ou como mencionado pelo gerente de RH, “neste momento não, (...) mas com a mudança de sistema, estamos no advento dessa situação. E com certeza isso vai exigir de nós bastante esforço”. Há uma redefinição de tarefas e atividades, redesenho de operações, uma necessidade maior de integração e de informações atualizadas, uma vez que o sistema vai ser padronizado e integrar todas as unidades do Grupo distribuídas pelo mundo. Assim, há a necessidade de novo aprendizado, de busca de conhecimento que não está disponível no interior da organização.

O segundo evento, a escassez da mica, foi apontado pelo gerente de produção. Em suas palavras:

Coincidente com isso e por uma opção de custos, o Grupo A no Brasil e nós aqui também tentamos seguir essa trajetória, passamos a usar e pesquisar materiais alternativos, abandonando esse material. Depois tem havido a procura por materiais alternativos, e hoje 80% dos motores no Brasil estão a utilizar este material (...). Acho que o Grupo A tem obtido bastante sucesso quanto a isso, mas que a empresa tem procurado sempre alternativas a isso tem, tem feito estudos na área mais

laboratorial, com ímãs permanentes para retirar o alumínio ou o cobre dos rotores, buscando uma tecnologia diferente, reduzindo os níveis, reduzindo a dependência de materiais, não era o objetivo principal, mas esse também é um ganho, digamos, com o desenvolvimento (ENTREVISTA GERENTE DE PRODUÇÃO, SUBSIDIÁRIA A).

Assim sendo, uma crise tornou-se uma oportunidade de negócios. Neste caso, a escassez de uma matéria-prima forçou o grupo multinacional a buscar novas alternativas de substituição, encontrando, assim, um material mais barato e mais eficiente. Com isso, novos conhecimentos foram incorporados à base de conhecimento já existente, novos processos foram desenvolvidos e novas oportunidades de negócio foram criadas. Existiu, nesse caso, um *trigger* importante, tal qual observado na literatura.

No caso da multinacional B, que pertence ao setor bancário, as crises econômicas foram amplamente destacadas, tanto na matriz quanto na filial em Portugal (situação vivida neste momento por este país). Como comentou o gerente corporativo do grupo “acho que as crises sim, elas deixaram o sistema bancário mais forte e protegido, o sistema bancário é muito forte no Brasil, tem uma regulação muito boa. Eu acho que as regulações criadas na Basileia têm um papel importante, o Brasil está bem nessa área, mais até do que os EUA”. Assim, as constantes crises e planos econômicos levaram o setor bancário a desenvolver ferramentas e tecnologias para minimização do risco, gerenciar eficientemente seus ativos, melhorar a gestão e aumentar os investimentos em tecnologias, até como forma de redução de custos. O resultado foi um setor bancário fortalecido, moderno e bem regulado, capaz de crescer tanto no Brasil quanto no exterior, o que vem acontecendo com mais ênfase nos últimos anos (como demonstram as notícias sobre o fortalecimento do sistema bancário nacional e as regulações existentes).

Por seu turno, na Subsidiária B, os eventos mencionados pelos gestores foram tanto internos quanto externos. No primeiro aspecto têm-se as mudanças tecnológicas, através da mudança de sistemas de informação do banco e do advento do *internet banking*; no segundo aspecto, foram destacadas as crises econômicas, uma vez que a unidade, por estar no setor bancário, está muito ligada ao desempenho econômico tanto do país em que se encontra, como do país da sede.

Como destacado no caso anterior, as mudanças tecnológicas parecem ter grande efeito para ativar a busca por novos conhecimentos e novas competências nas multinacionais estudadas. No caso da Subsidiária B, a grande mudança foi o *internet banking*, que transferiu os serviços dos funcionários para os clientes. O gerente de agência observou que “(...) a adoção do *internet banking*, porque, por exemplo, é uma coisa que existe em todos os bancos

e o nosso banco, até uns anos atrás, não tinha, ou seja, foi um fato que o banco teve que correr, adaptar, dar um jeito, correr atrás”. Assim, houve tanto uma mudança no padrão tecnológico, uma vez que uma nova infraestrutura de TI precisou ser criada, quanto gerencial, já que menos funcionários passaram a ser necessários no trabalho interno. Uma mudança no comportamento do consumidor (a busca de facilidades, de maior comodidade e maior uso de tecnologia) ativou um novo processo na empresa, não só na unidade em Portugal, como na sede no Brasil. Assim, o *internet banking* funcionou como um gatilho, que forçou a busca de novos conhecimentos que não existiam.

Por outro lado, as frequentes crises econômicas, vividas pelo Brasil alguns anos atrás, foram mencionadas na subsidiária como sendo fatores importantes para a melhoria na gestão e na tecnologia da sede, competências estas que foram repassadas para a unidade portuguesa. O conhecimento existente na área de tecnologia bancária, no varejo, na área fiscal e as constantes inovações geradas pela sede no Brasil foram apontados como vantagens que foram transferidas para as unidades lusas. Assim sendo, as crises econômicas brasileiras serviram como gatilhos para a busca de conhecimento e o desenvolvimento de soluções. Contudo, neste momento, a situação é inversa, com a crise afetando a Europa e menos o Brasil, de modo que as soluções desenvolvidas em Portugal também podem vir a ser adotadas no país da sede.

No Grupo Multinacional C, o gatilho foi uma mudança gerencial – a troca do fornecedor da plataforma de criação de *softwares*. A antiga empresa, uma fornecedora americana, foi trocada pela Microsoft®, sendo que com isso, como observou o diretor estratégico de mercado, “mudou completamente a forma de a gente atuar no mercado”. Essa opinião também é compartilhada pela gerente administrativa e de RH, salientando o grande impacto que a troca de fornecedor gerou nos processos, nas rotinas, na base de conhecimento existente e na atuação no mercado. Em termos tecnológicos a visão da matriz é de uma empresa que se antecipa às mudanças, não sofrendo, portanto, maiores influências nessa área.

Na Subsidiária C, todavia, três eventos foram mencionados: as mudanças na tecnologia; as mudanças na estrutura de negócios e a troca do fornecedor, com incorporação da plataforma Microsoft®. No primeiro aspecto, o evento que trouxe novos conhecimentos e aprendizado para o grupo foi o surgimento e crescimento de novas tecnologias de informação, como o computador pessoal, a internet, entre outros. Assim, como observou o diretor comercial, “quando as tecnologias de informação começaram a despontar, isso fez com que a gente tivesse que mudar a estrutura, a concepção do *software*”. Com as mudanças

tecnológicas, a empresa teve que realizar alterações, mudando a estrutura e a concepção das tecnologias que eram utilizadas até então e que estavam estabelecidas.

Por outro lado, a mudança de mero distribuidor de *software* a criador de *software*, no início dos anos 90, se deu pela percepção de que o produto que era comercializado tinha lacunas que não eram atendidas pelo mercado, o que acabou se mostrando uma oportunidade de negócios. Ainda nessa época, segundo os entrevistados, o *software* no Brasil era caro, fruto das barreiras de importação e da proteção do mercado nacional, o que gerou baixa competitividade deste setor no país. Assim, a troca de natureza comercial, de distribuidor a produtor de *software* foi uma mudança importante, um gatilho que levou a empresa a criar internamente e a buscar conhecimento no mercado e chegar ao atual estágio de desenvolvimento. Por último, um terceiro evento destacado foi a parceria com a Microsoft®, que passou a transmitir sua *expertise* na área de tecnologia, tornando-se um parceiro importante do Grupo Multinacional C e cuja relação continua até os dias de hoje.

Por último, no Grupo Multinacional D, os gestores consultados citaram a crise econômica de 2008/2009 e mudanças tecnológicas, entre as quais, a incorporação de novos materiais. No primeiro aspecto, o diretor de relações externas salientou que houve um período de consolidação na indústria aeronáutica, com muitas fusões e aquisições. Esse movimento levou a empresa a buscar novos mercados (em especial Ásia e Oriente Médio), com aquisições, estabelecimento de escritórios e centros de distribuição, cortes de pessoal e maior busca de eficiência operacional. A empresa passou a se concentrar em nichos de mercado (especialmente aviação executiva), desenvolver tecnologias verdes, como aviões movidos a etanol, e criar uma divisão militar específica, em parte para atender à demanda do governo brasileiro. Por seu turno, os novos materiais visam à redução de peso das aeronaves, uma maior eficiência em termos de consumo de combustível e durabilidade, o que também foi salientado na unidade portuguesa.

Na Subsidiária D, foram ressaltados três eventos: a crise econômica de 2008/2009; as mudanças tecnológicas e a utilização de materiais compostos na parte de aeroestruturas, tal qual mencionado na matriz. No primeiro aspecto, foi observado pelo gestor da área de mercado, que a crise econômica que ainda persiste na Europa foi o catalisador para o lançamento, na unidade portuguesa, do programa “Excelência empresarial”, o qual desencadeou uma série de mudanças em termos de gestão na companhia. No segundo aspecto, as mudanças tecnológicas permitem à empresa reduzir, por exemplo, o tempo por funcionário, de modo a se reduzirem as tarefas que não agregam valor ao negócio principal da subsidiária. Por fim, o uso de materiais compostos na fabricação de aeroestruturas foi

ressaltado pelo diretor de RH da subsidiária, era um material que não era utilizado há algum tempo atrás e cuja utilização nos processos fabris é crescente.

4.2.4.5 A existência de atividades de P&D

Como descrito na seção sobre a capacidade absorptiva da firma, os investimentos em P&D contribuem para a busca de conhecimento novo, tanto de fora quanto de dentro da empresa. Empresas com estrutura e investimentos nesta área conseguem formar uma massa crítica capaz de absorver melhor o conhecimento que vem de uma matriz tecnologicamente desenvolvida (no caso de uma subsidiária) ou até mesmo de uma subsidiária considerada centro de excelência (no caso de uma matriz). Nos casos estudados, existem atividades de P&D, em maior ou menor grau, embora, em alguns casos, as atividades não sejam tão estruturadas e não contem com a quantidade de recursos que talvez fosse a ideal.

Importante lembrar que nem sempre a atividade de P&D existe em todo o grupo. Ela pode existir apenas na matriz ou apenas na subsidiária, assim como pode não existir em lugar algum, o que foi considerado no sistema de categorização das respostas, seguindo os preceitos da análise de conteúdo. Nesta pesquisa, as atividades de P&D ocorrem em todos os grupos pesquisados, embora, em alguns casos, sua atuação se dê principalmente por meio da monitoração do ambiente, com a utilização de instrumentos de *competitive intelligence* e *customer intelligence*.

No Grupo Multinacional A, as atividades de P&D são estruturadas e se localizam, principalmente, na matriz localizada no Brasil, uma vez que a unidade brasileira é muito maior do que a filial portuguesa. O investimento em atividades de P&D é constante, envolvendo 2,5% do faturamento bruto, segundo o chefe de marketing internacional. Existe uma estrutura laboratorial para ensaios, testes e pesquisa na sede em Santa Catarina, contando com técnicos e engenheiros especializados nas áreas de energia, elétrica, mecânica, materiais, entre outras. Além disso, existe um Comitê Científico Internacional, com especialistas e cientistas de diferentes países, bem como a participação de clientes por meio do programa “Obrigado cliente”. A pesquisa e a inovação são tão importantes para o grupo que constam inclusive na declaração de valores da empresa, segundo o GMA (2011):

Inovação: Novas ideias e tecnologias garantem a existência da companhia. É por isso que encorajamos e apoiamos um clima de pensar além do hoje. (DOCUMENTO INSTITUCIONAL, GMA, 2011, s/p.).

No caso da Subsidiária A, foi destacado o fato de que a pesquisa é mais intensa e estruturada na matriz, de modo que a unidade portuguesa concentra suas atividades no desenvolvimento, ou seja, em melhorias e adaptações às necessidades específicas. A parte de testes laboratoriais, especificações, análises e prototipagem estão localizadas na sede, em Santa Catarina, onde a planta industrial possui uma escala muito maior do que a unidade de Portugal. Em alguns casos, como destacou o gerente de produção, o desenvolvimento de motores resistentes a baixas temperaturas foi realizado em Portugal, sendo os testes finalizados no Brasil. Nesse processo, há uma intensa troca de conhecimento entre as duas unidades e uma contribuição da subsidiária em criar conhecimento novo sobre estes motores em desenvolvimento, num processo de fluxo reverso de conhecimento (da subsidiária para a matriz).

Na área comercial existe um processo de *competitive intelligence*, uma vez que esse setor é responsável pelo acompanhamento dos movimentos dos concorrentes. O gerente comercial salienta que “o que eu faço aqui na unidade Euro é passar para a fábrica o que eu perco de vendas para os concorrentes, eu mando o catálogo dos concorrentes e mostro porque a gente perdeu (...). Mas no Brasil a coisa é mais estruturada”. Assim sendo, nem sempre a atividade de P&D é formal e com o enquadramento clássico de laboratório e cientistas pesquisando. Ela pode também ocorrer, nas unidades pesquisadas, via demanda do mercado e via movimentação dos concorrentes, gerando melhorias incrementais na maioria das vezes.

No caso do Grupo Multinacional B, ficou latente que a maior parte da P&D é concentrada no Brasil, na sede em Brasília – DF. As subsidiárias nem sempre possuem os recursos e a autonomia necessários, de modo que muito do que é desenvolvido no Brasil, em termos de conhecimento de gestão e negócios, acaba sendo transferido para Portugal. É notório o fato de que, em alguns casos, a subsidiária portuguesa acaba por gerar um conhecimento novo para a sede, em especial sobre o mercado português, como já mencionado anteriormente.

Um exemplo da geração de conhecimento na subsidiária portuguesa por meio de sua atividade de P&D é a área de tecnologia de informação, cujo *know-how* criado é compartilhado com a sede no Brasil. O supervisor de informática destaca que “aqui em Portugal existe, na parte de informática, muito é feito aqui. Pesquisa de mercado, de satisfação, mas muita coisa é feita no Brasil, a parametrização do sistema, a avaliação de

risco, o risco de cada país, eles estão sempre estudando a Europa”. Assim, embora a subsidiária contribua com conhecimento, sendo uma “contribuidora especializada”, na classificação de Birkinshaw e Morrison (1995), a principal área de P&D concentra-se na sede.

Assim, a sede do grupo possui o controle, os recursos e a pesquisa, mesmo estando localizada em um país em desenvolvimento e contando com unidades em países mais desenvolvidos. Nas palavras do gerente de RH:

No Brasil existe, mais na matriz do que nas subsidiárias, no exterior as subsidiárias são um pouco mais limitadas, a parte de investimento em pesquisa, não é o foco e não se criou um ambiente ainda propício para isso, mas no Brasil isso é muito forte, há, inclusive, incentivo a profissionais que estão fazendo pesquisas em áreas que interessam ao próprio banco, programas de mestrado e doutorado muito proffcuo, houve resultados muito interessantes para a empresa, com resultados excelentes no mercado (ENTREVISTA GERENTE DE RH, SUBSIDIÁRIA B).

Assim, a pesquisa desenvolvida na sede tem gerado contribuições para o negócio e os conhecimentos gerados são transferidos para a unidade portuguesa. A sede possui um laboratório que estuda derivativos em Brasília – DF, destinado à análise de derivativos e de fundos, sendo que o banco hoje conta com mais de 150 fundos disponíveis para os clientes, segundo o gerente corporativo do Brasil. Além disso, como salientou o diretor na área internacional, o banco possui “agências teste”, destinada a “validar um *software*, validar um produto, validar um serviço, é muito comum os próprios funcionários testarem, aqueles que não estavam envolvidos com o desenvolvimento (...), que irá ser colocado num ATM (terminal de autoatendimento), numa agência ou num cartão de crédito”, segundo suas palavras. Finda a fase de teste nas “agências teste”, os produtos e serviços são testados em ambientes reais, como em agências, para avaliação da satisfação dos usuários. Caso o resultado não seja positivo, o produto ou serviço volta para a equipe de desenvolvimento.

Na multinacional C, as atividades de P&D tradicional se concentram na sede no Brasil, em que a unidade é muito maior e conta com mais recursos. Ela não é tão estruturada e não conta com tantos recursos como as outras empresas analisadas, mas conta, principalmente, com a participação de consultores que têm interação com os clientes, programadores, desenvolvedores *web* e outros profissionais de TI. Contudo, essa área tem como maior atribuição agir sobre as demandas geradas por meio da *customer intelligence*, sendo, portanto, algo mais de assessoria. Uma vez que a geração das inovações ocorre, sobretudo via interação do mercado, como já mencionado nas seções anteriores, não há engenheiros ou cientistas com alta titulação realizando a pesquisa tradicional, interna à organização.

Em Portugal, a atividade de P&D ocorre, principalmente, por meio de ferramentas de *competitive intelligence*, ou seja, via monitoramento dos concorrentes, como destacou o gerente comercial da Subsidiária A. Essa percepção é facilmente identificada nas palavras do diretor, quando este comenta que: “eu acompanho a concorrência, vou aos eventos, faço um relatório e mando para o Brasil. Consigo documentos, propagandas, que tenham informações sobre coisas que nós não temos, um diferencial (...), sempre a acompanhar a concorrência”. Não existem laboratórios ou pessoal especializado nessa função, dado o reduzido tamanho da subsidiária neste momento.

Por último, no Grupo Multinacional D, as atividades de P&D são altamente desenvolvidas e estruturadas. Há um departamento de engenharia com uma vice-presidência de desenvolvimento. Existem diversos laboratórios para desenvolvimento e ensaios; uma pista de teste própria, com mais de 5 km de extensão; equipamentos para simulação de voos e treinamentos de pilotos e técnicos; um túnel aerodinâmico e um centro de realidade virtual (GMD, 2011). A empresa busca o relacionamento com universidades e centros de pesquisa no Brasil e no mundo e conta com uma série de certificações internacionais de qualidade, conformidade e cumprimentos de normas técnicas.

Como consta em seu site institucional (GMD, 2011):

Com base nos planos de negócios e no monitoramento do cenário tecnológico mundial, o GMD definiu um plano de desenvolvimento tecnológico que tem como finalidade investigar e desenvolver soluções para os principais desafios que a indústria aeronáutica deve enfrentar nos próximos anos para projetar, desenvolver, produzir e comercializar aeronaves. Esses esforços de capacitação para aplicação de tecnologias avançadas visam tornar as aeronaves mais leves, silenciosas, confortáveis e eficientes em consumo de energia e em emissões, além de projetadas e fabricadas em menos tempo e com otimização de recursos. (DOCUMENTO INSTITUCIONAL, GMD, 2011, s/p).

Na Subsidiária D, por último, existe atividade de P&D na unidade, embora esta seja considerada “embrionária” pelos gestores entrevistados, se encontra em crescimento. Há um departamento com cerca de 40 colaboradores, responsável por pesquisa e desenvolvimento, gerando soluções tecnológicas na área de aviação, tanto para o governo quanto para empresas privadas. Como ressalta o diretor de RH, a unidade em Portugal é autorizada a propor modificações em aviões, o que exige grande conhecimento e tecnologia. No Brasil, a estrutura é muito maior, inclusive pelo fato de a matriz ser uma fabricante de aviões, o que exige uma estrutura completa de pesquisa e desenvolvimento. Um dos recentes avanços tecnológicos desenvolvidos na matriz brasileira foi o avião movido a etanol, destinado à pulverização agrícola, tecnologia esta que só existe no Brasil até o momento (está em estudo a utilização de etanol em aviões comerciais, em parceria com a empresa de aviação civil).

4.2.4.6 As relações com universidades e centros de pesquisa

A relação com universidades e centros de pesquisa é uma importante fonte de conhecimentos, que podem ser absorvidos pela empresa multinacional e transferidos para as subsidiárias. Através destas instituições, o conhecimento de ponta pode ser obtido, a um reduzido custo, e compartilhado no “mercado interno” da multinacional.

Nos casos estudados, nem sempre essas relações ocorrem e, quando ocorrem, ficam, muitas vezes, restritas à realização de estágios e intercâmbios, embora haja exceções. Também é perceptível que as relações com as universidades e centros de pesquisa são mais intensas nas sedes das multinacionais no Brasil do que nas subsidiárias localizadas em Portugal. Uma das explicações é que tais atividades são mais intensas no Brasil do que no exterior, assim como a estrutura física e de pessoal.

No Grupo Multinacional A, foi destacado o fato de que a interação com universidades e centros de P&D existe, mas é maior na sede do Brasil. Ainda assim, segundo os gestores entrevistados, o foco tem sido a realização de estágios e intercâmbios de estudantes, num primeiro momento, a cooperação com algumas universidades, na área de engenharia, em uma segunda etapa. No que se refere aos estágios, estes ocorrem em todas as áreas da empresa, com estudantes principalmente dos ensinos médio e superior. Segundo o gerente de treinamento, há uma política de “expatriação” para qualificação, em que funcionários são enviados para universidades do exterior, sobretudo a universidade de Hannover, na Alemanha. No Brasil, a relação se dá principalmente com a USP, a UFSC e a UNIFEI, nas áreas de engenharia, havendo, inclusive, aporte de recursos financeiros para pesquisa nessas instituições.

Em Portugal, existe um convênio atuante da filial com a Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (a maior da Europa), em termos de cooperação, recebimento de alunos para estágio etc. Em geral, o gerente Comercial observa que a interação com as universidades ocorre em países onde existam fábricas do grupo e não apenas escritórios comerciais, já que as primeiras teriam maior demanda.

Existe um programa chamado “Programa Mobile”, que envolve a Universidade do Porto, em Portugal, e a Universidade de Blumenau, do Brasil, com o Grupo A atuando como suporte. Assim, alunos do Brasil realizam estágio na subsidiária portuguesa e estudantes portugueses estagiam na sede no Brasil. Há, inclusive, alunos de mestrado em engenharia do Brasil que realizam suas pesquisas para a dissertação na unidade Portuguesa. Outro convênio

da subsidiária é com o Centro Federal de Ensino Tecnológico do Paraná – CEFETPR, que realizaram suas pesquisas de mestrado na unidade do Porto, em Portugal.

No Grupo Multinacional B, a relação com as universidades ocorre, sobretudo, com vistas à qualificação de seus funcionários (que não possuem nível superior) e ao aperfeiçoamento de executivos, por meio de cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado. O gerente corporativo observa que “conta-se com as universidades públicas para a formação em nível de graduação de nossos colaboradores. Para treinamento, formação de executivos (...), com as melhores universidades em suas áreas. Existem convênios para MBA à distância, várias coisas, para estágio”. Assim, a empresa busca, através de parcerias com instituições de ensino e pesquisa, suprir uma lacuna na formação de seus funcionários, já que como estes adentram no banco como escriturários, nem sempre possuem curso superior completo. Existe, também, a oportunidade de realização de cursos *strictu sensu* com licença e remuneração do banco, para colaboradores que atuam em áreas de interesse da empresa, como gestão de riscos, gestão de fundos, tecnologia de informação, gestão, entre outros.

Além disso, na sede no Brasil existe uma Universidade Corporativa do banco, que possui cursos, treinamentos presenciais e virtuais e relações com diversas universidades, sobretudo com a Universidade de Brasília, a PUC Rio e USP para MBA e formação e treinamento de gestores e executivos. Houve também convênio com o MIT pra treinamento, mas este não está mais em operação. Outro programa que existe é a parceria com a UFMT para formação pedagógica de professores no Japão, tanto para professores brasileiros que atuam com os filhos dos nipo-brasileiros que foram para lá quanto para professores de escolas japonesas que contam com número significativo de alunos brasileiros.

Na subsidiária B, existe um convênio com o Instituto de Formação Bancária, voltado à formação e treinamento na área bancária, em especial para colaboradores e gerentes. Em termos de MBA e formação acadêmica, estes são de responsabilidade dos próprios funcionários, não existindo incentivos para tal. Por seu turno, os programas de estágio são frequentes no Grupo B, mas apenas na sede no Brasil. Como o banco é público, a atuação neste só pode ocorrer, após o estágio, por meio de concurso público.

No que se refere ao Grupo Multinacional C, a interação com universidades e centros de pesquisa é muito reduzida. Não existem projetos de cooperação para o desenvolvimento de pesquisas ou troca de conhecimento. Há um convênio estabelecido com a Universidade de Fortaleza – UNIFOR, em que o *software* de gestão desenvolvido pelo grupo será utilizado no MBA daquela instituição, no que se refere a conteúdos envolvendo processos decisórios. Como salientou a gerente de finanças e RH, existem tratativas sendo estabelecidas com a

FGV de São Paulo, tanto para o treinamento de funcionários da empresa como forma de divulgação do produto junto àquela universidade.

Na Subsidiária C, não existe ainda interação efetiva com universidade ou centros de pesquisa, apenas intenções comerciais. Há um processo de busca de parcerias para desenvolvimento de *software* com as instituições de Portugal, o que ainda não foi concretizado. Para o diretor comercial, a “área de gestão” é estratégica para a empresa, sendo que estão sendo buscados contatos com instituições em Portugal que tenham cursos na área e que possam vir a serem utilizadores dos produtos como auxiliares em seu aperfeiçoamento.

No Grupo Multinacional D, existe um processo mais intenso do que nos casos anteriores, no que se refere à cooperação com universidades e centros de P&D, até mesmo pelo nível tecnológico existente em seus produtos e pela necessidade de inovação constante na área. A cooperação é focada na área técnica e de engenharia, sobretudo para a formação de mão de obra (atual e futura), tanto no Brasil quanto em Portugal. Os convênios se dão principalmente com o Instituto Tecnológico da Aeronáutica - ITA, com a Universidade de São Paulo – USP e com a Fundação Dom Cabral - FDC. Existem parcerias também com universidades estrangeiras, para pesquisa, desenvolvimento e estágios.

Contudo, chama atenção o baixo nível educacional dos colaboradores que atuam no Brasil: 65% dos colaboradores possuem ensino médio; 29% ensino superior; 4% possuem especialização e apenas 2% possuem mestrado ou doutorado, o que demonstra a reduzida quantidade de colaboradores com alta qualificação técnica e científica (GMD, 2011, P. 05).

Em Portugal, a interação com universidades e centros de pesquisa é mais reduzida do que na sede brasileira, mas ocorre. O gestor de mercado observa que a empresa necessita ter um cadastro de reserva, com pessoal preparado na área técnica para suprir possíveis demandas, já que o tempo de formação de profissionais para a indústria aeronáutica é longo e as universidades sozinhas não conseguem suprir as lacunas existentes. Também existem relações formais com quase a totalidade das universidades portuguesas, sendo que a cada ano, cerca de 20 estagiários atuam na empresa em Portugal.

Dois universidades portuguesas com as quais a subsidiária portuguesa possui convênios são a Universidade da Beira Interior e a Universidade Técnica de Lisboa, ambas focadas na área de engenharia. Há também convênios com escolas técnicas, para treinamento de colaboradores da área operacional, cuja atuação exige conhecimento atualizado nas mais diversas áreas da produção aeronáutica, como solda, logística, manutenção, entre outros.

4.2.4.7 Panorama geral da dimensão tecnológica

A discussão dos casos, no que tange à dimensão tecnológica, mostrou a intensa utilização de TIC's, tanto nas matrizes quanto nas filiais das empresas multinacionais brasileiras. No entanto, ferramentas como blogs institucionais e redes sociais poderiam ser usadas de forma mais intensa, uma vez que sua utilização é focada na relação da empresa para com o mercado e não internamente, entre setores e unidades diferentes. A visão encontrada é de que as tecnologias são “fundamentais”, mas não substituem o contato pessoal, principalmente em uma cultura coletivista e informal como a brasileira.

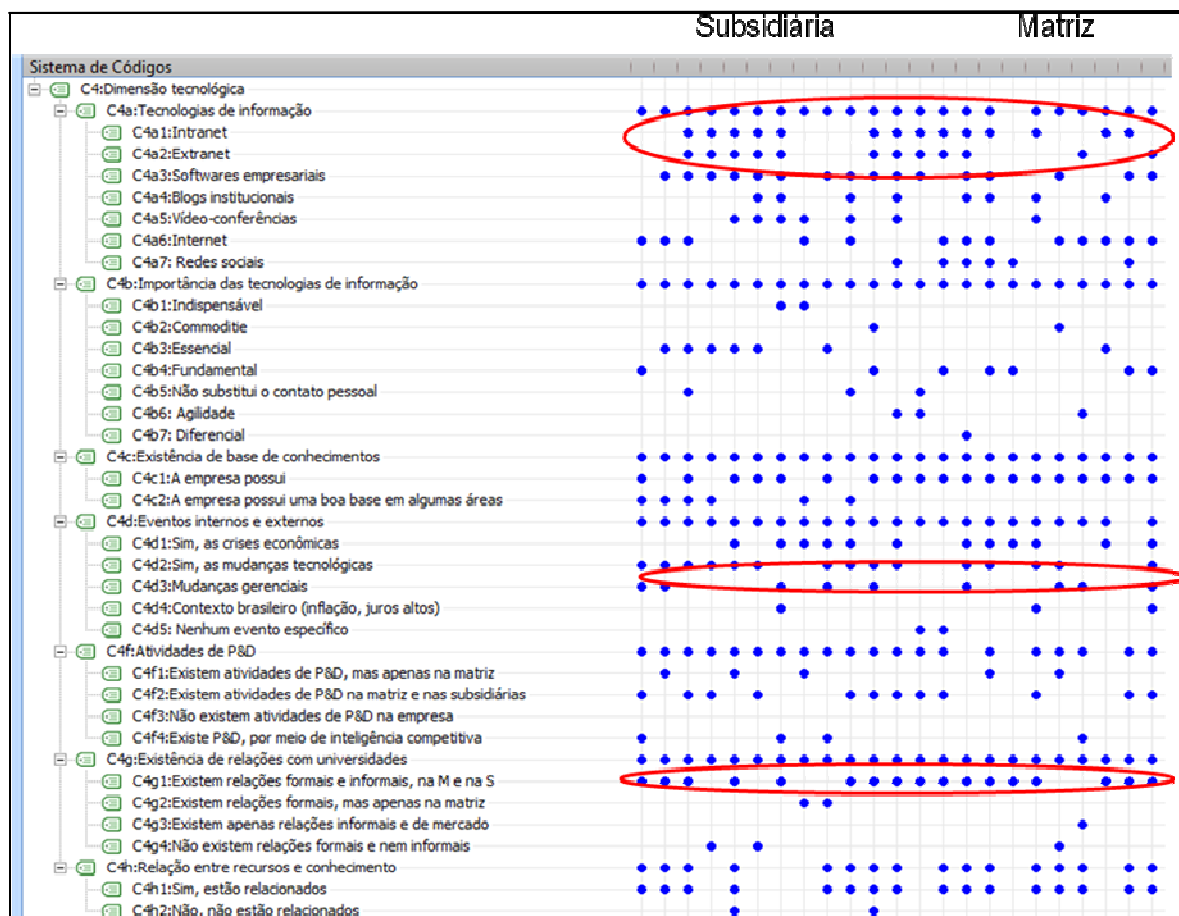
A base de conhecimento existente nos grupos é consistente, embora seja maior nas matrizes do que nas filiais. A base de conhecimento está relacionada, nos casos pesquisados, com o tamanho da empresa (número de funcionários, ativos, unidades, faturamento), com a idade do grupo e o tempo de atuação internacional e com a capacidade tecnológica disponível. Em relação aos eventos internos e externos (os *triggers*), os principais apontados foram as crises econômicas que geraram melhorias e busca de maior eficiência, as mudanças tecnológicas (novos materiais, novas ferramentas e equipamentos, advento da internet, entre outros) e mudanças gerenciais, como troca de fornecedor.

As atividades de P&D existem, mas se concentram nas matrizes dos grupos pesquisados. Mesmo em empresas de serviço, como o banco analisado, ela ocorre, por meio de agências teste, laboratórios para estudo de riscos e derivativos, equipe de inteligência competitiva etc. Nos grupos industriais, a pesquisa é relativamente intensa, havendo laboratórios, equipe de engenheiros e técnicos e departamentos de inovação e desenvolvimento tecnológico. Nas subsidiárias, a pesquisa e o desenvolvimento são menos intensos, ocorrendo, sobretudo por meio de monitoramento do ambiente.

Finalizando, parece ser reduzida ainda a interação com universidades e centros de pesquisa, em relação ao que seria ideal. O foco das relações tem se pautado pelo acolhimento de estudantes para estágio, o intercâmbio de estudantes, a qualificação de funcionários e executivos e, em dois casos, a realização de pesquisa conjunta (grupos A e D, do setor industrial). No grupo Multinacional C, a interação com universidades ocorre apenas no sentido comercial, com venda de *softwares* para utilização na sala de aula e na gestão da instituição. Em nosso entendimento, essas relações, de forma geral, poderiam ser intensificadas, de modo que houvesse um maior fluxo de conhecimento nesta relação.

A Figura 16 apresenta a matriz-sistema de codificação *versus* entrevistados e o Quadro 29 apresenta uma síntese dos resultados da dimensão tecnológica na transferência de conhecimento na relação matriz-filial.

Figura 16: Matriz sistema de codificação *versus* entrevistados



Quadro 29: Panorama geral da dimensão tecnológica

Grupo	Grupo multinacional A	Grupo multinacional B	Grupo multinacional C	Grupo multinacional D
Estratégia internacional				
Tecnologias da informação	<ul style="list-style-type: none"> • Todas as tecnologias (M); • Ausência de blog e redes sociais e o software de gestão está em implantação (S); 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos, redes sociais em implantação (M); • Todos, à exceção das redes sociais (S); 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de intranet, blog e redes sociais (M e S); • Extranet apenas na matriz; 	<ul style="list-style-type: none"> • Todas, exceto blog (M); • Ausência de intranet, blog, redes sociais, extranet em implantação (S);
Importância das tecnologias de informação	<ul style="list-style-type: none"> • Fundamental, mas não substitui o contato <i>face to face</i> (M e S); 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencial (M); • Fundamental, intranet global (S); 	<ul style="list-style-type: none"> • Essencial, agilidade e redução de custos (M); • Essencial, possibilita a comunicação nas unid. (S); 	<ul style="list-style-type: none"> • Fundamental (M); • <i>Commodity</i>, mas não substitui o contato <i>face to face</i> (S);
Existência de base de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Consistente, todas as áreas (M); • Capacidade tecnológica (M); • Concentrado em algumas áreas de negócios (S); 	<ul style="list-style-type: none"> • Consistente, todas as áreas (M); • Tamanho e idade do banco (M) e capacidade tecnológica e dimensão (S); 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência e idade do grupo (M e S) e credibilidade (M); • Foco na atuação em poucas áreas (S); 	<ul style="list-style-type: none"> • Consistente, idade da empresa e parcerias (M); • Concentrado em algumas áreas de negócios (S);
Eventos internos e externos	<ul style="list-style-type: none"> • Crise 08/09 (M); • Implantação do SAP e escassez de MICA (S); 	<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças na regulação (M); • Mudanças tecnológicas (SI do banco), (S); • Crises econômicas (M e S); 	<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças tecnológicas e na estrutura de negócios (M e S); • Troca de fornecedor, parceria com a Microsoft (M e S); 	<ul style="list-style-type: none"> • Crise econômica 08/09 (M e S); • Mudanças tecnológicas (M e S) e uso de mat. compostos (S);
Existência de atividades de P&D	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa mais estruturada na matriz; • Laboratórios e engs. (M); • Uso de <i>competitive intelligence</i> (S); 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa mais estruturada na matriz; • Laboratórios e agências teste (M); • Geração de conhecimento sobre mercado local e TI (S); 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa pouco estruturada (M e S) • Uso de <i>competitive e consumer intelligence</i> (M e S); 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa mais estruturada na matriz; • Pista de teste, labs, engs. (M); • Existe departamento de P&D (M e S);
Relações com universidades/centros de P&D	<ul style="list-style-type: none"> • Existe, principalmente na sede; • Estágios, intercâmbio de estudantes (M); • Programa Mobile (M e S). 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe, para treinamentos de colaboradores (M e S); • Universidade corporativa (M); • Formação de profs. (M); 	<ul style="list-style-type: none"> • Não existem ainda, está em busca de parcerias (M e S); • Venda de softwares (M). 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe, na área técnica e de engenharia (M e S); • Pesquisa conjunta e financiamento (M).

Legenda: (S) Presente ou mencionado na subsidiária; (M) presente ou mencionado na matriz; (na S e na M); presente ou mencionado em ambas

4.2.5 Análise conjunta dos casos

Nos grupos analisados, a transferência de conhecimento técnico é frequente da matriz para a filial e, em menor escala, da filial para a matriz. O conhecimento é tanto tácito quanto explícito, sendo que não há essa distinção por parte dos gestores. No entanto, há uma tendência de maior “digitalização” e formalização de conhecimento em meios digitais, para que ele possa ser mais bem distribuído entre as diferentes unidades do grupo, de modo que tem sido intensificada a conversão do conhecimento de tácito para explícito. A utilização de modernos sistemas de gestão, como as plataformas SAP® e Oracle®, têm contribuído para esse processo.

Não existe um padrão definido de transferência de conhecimento nos grupos, com exceção do Grupo Multinacional C. Em geral, a transferência é ajustada ao contexto de cada unidade a que este se destina. Por outro lado, foi unânime a visão de que a integração global entre as unidades do grupo amplia a troca de conhecimento. Essa integração ainda é limitada, principalmente em unidades que foram adquiridas mais recentemente e em subsidiárias não integrais, por meio de *joint ventures*, como no caso do Grupo Multinacional D. Propiciar uma estratégia comum, uma maior integração entre as unidades e maior padronização dos processos, são ações que vêm sendo buscadas pelas multinacionais pesquisadas, com vistas a melhorar a eficiência, reduzir as barreiras e resistências, e aumentar o fluxo de conhecimento.

No processo de troca de conhecimento, as filiais brasileiras em Portugal contribuem de forma reduzida e localizada em algumas áreas em que possuem certa *expertise*. Nem sempre seus resultados econômicos são satisfatórios, mas agem como “vitrines” para a criação de uma marca global, prospectam informações sobre o mercado local e a possibilidade de investimentos em novos negócios, estão próximas de centros criadores de conhecimento de ponta e acompanham de perto as tendências dos mercados em que atuam.

O conhecimento técnico tem sua origem, na maioria das vezes, na sede no Brasil, que é muito maior, mais bem equipada e conta com maiores recursos de pesquisa e de desenvolvimento, bem como *expertise* na área de atuação do grupo e escala de negócios. As inovações que surgem nas filiais são baseadas no conhecimento que provém da matriz. Essas inovações são, em sua maioria, incrementais, baseadas, sobretudo, na análise das demandas dos clientes e nos movimentos dos concorrentes, sendo a área de P&D muitas vezes uma unidade acessória, que busca viabilizar as ideias e o conhecimento que vem do mercado. Essa observação vai ao encontro da ideia de que os investimentos privados no Brasil em P&D são

reduzidos (IBGE, 2011) e que a maior parte dos investimentos são públicos. A visão das empresas pesquisadas (o que não é uma unanimidade) é de que a pesquisa é cara, com resultados incertos e de que a melhor forma de atender a demanda é ouvindo os clientes e não desenvolvendo ideias e produtos internamente, por meio de cientistas e engenheiros desconectados da realidade (o que ficou muito visível no Grupo Multinacional C). São criadas respostas às *demandas atuais* e não são criadas *novas demandas*, o que pode ser um risco em longo prazo.

O tempo se mostrou um fator importante para a transferência de conhecimento em multinacionais. Isso porque há a ideia da curva de experiência, em que as empresas vão entendendo melhor o mercado das filiais, aprendendo quais os melhores mecanismos e métodos para transferir conhecimento, ampliam sua capacidade em termos de pessoal, tecnologia e gestão. Quanto mais tempo de existência da firma, e quanto mais tempo ela atua no mercado externo, melhor e mais frequente tende a ser o fluxo de conhecimento entre as unidades. Além disso, como salientado, os papéis das subsidiárias não são estáticos, como visto na Teoria de Gestão Internacional (CHINI *et al.*, 2004), mas evoluem (ou permanecem estagnados) em termos de importância para o grupo, conforme o comportamento do mercado em que atuam e de sua própria gestão ser bem sucedida ou não.

Em relação ao entendimento de conhecimento como sendo um recurso estratégico para as multinacionais, a visão foi positiva por parte dos respondentes. Contudo, se analisarmos a fundo essa questão, veremos que existem contradições, como salientado na discussão das proposições. A falta de setores/departamentos específicos, gestores próprios, planos formalizados e estratégias mais definidas para essa área impedem um entendimento de conhecimento como algo estratégico. Embora existam algumas práticas e rotinas, essas são isoladas e não existe uma preocupação maior com a gestão do conhecimento em si. Mesmo os documentos pouco revelam sobre esse aspecto. É possível que, com o tempo, a gestão do conhecimento tenha cada vez mais uma orientação estratégica e menos operacional.

O processo de internacionalização dessas multinacionais se deu de forma acelerada, o que gera problemas. A integração global não é plenamente alcançada e os processos não são totalmente estruturados. A troca de conhecimento e os mecanismos utilizados vão sendo aperfeiçoados ao mesmo tempo em que são utilizados, ou seja, as empresas “aprendem fazendo”. Nesse aspecto o tempo assume papel fundamental, na medida em que permite um maior amadurecimento das práticas e ferramentas utilizadas. As filiais são principalmente contribuidoras especializadas. Por conseguinte, o controle, a formulação de estratégias e a criação de conhecimento se dão na matriz, não havendo centros de excelência no exterior nos

grupos analisados, ainda que essas unidades se localizem em países altamente desenvolvidos (com exceção do Grupo Multinacional D, cuja unidade americana contribui com conhecimento técnico relevante).

No que se refere às políticas de gestão de pessoas, já é possível verificar certo amadurecimento nas práticas e nas rotinas adotadas, ainda que as decisões e políticas para este setor partam sempre da sede no Brasil. Principalmente nas grandes empresas pesquisadas, o envio de executivos para a atuação no exterior (o expatriamento) é frequente e envolve tanto técnicos quanto gestores. No entanto, é muito reduzido, quase ínfimo, o processo contrário: praticamente não existem executivos das subsidiárias atuando na sede no Brasil. Isso leva a algumas perguntas: como ser uma empresa global, se a visão predominante é a da matriz e do país de origem? Como entender os diferentes contextos culturais e econômicos tendo uma visão etnocêntrica? É necessária uma maior abertura para esses gestores, a busca de uma maior diversidade de pessoal e um respeito maior às diferenças culturais, o que vem aos poucos sendo buscado.

Ainda, observou-se que as empresas maiores realizam mais a prática de *job rotation*, enquanto na pequena empresa pesquisada essa prática é quase inexistente. A formação de times ocorre, mas poderia ser mais incentivada, não sendo uma prática unânime nos grupos analisados. Por outro lado, observou-se que existe apoio da alta direção dos grupos para a transferência de conhecimento, mas este apoio geralmente é informal e não oferece nenhum incentivo financeiro. Chama a atenção o fato de, em Portugal, o conhecimento ser visto como fonte de poder, havendo resistência de funcionários mais qualificados e experientes em compartilhar o que sabem, tanto na própria unidade como com outras unidades do grupo. Nos documentos analisados não houve menção para o tema “transferência de conhecimento”, apenas para tecnologia, pessoas e ideias. Conhecimento parece ser uma palavra vaga, abrangente demais, intangível (uma exceção é o Grupo Multinacional D, em que houve referência a “conhecimento”, mas ligado à tecnologia e apenas em um documento).

O conhecimento dos colaboradores do grupo é bastante valorizado, ao contrário do conhecimento de fornecedores e até mesmo de clientes. Em geral, ideias e sugestões de colaboradores não são recompensadas com dinheiro, mas com viagens, reconhecimento público, folgas etc. O processo de gestão destas ideias ainda é relativamente simplório, não havendo um processo mais estruturado na maior parte dos casos. Além disso, é baixa a participação e colaboração de fornecedores, através de ideias e conhecimento. As relações são, sobretudo, comerciais e pouco conhecimento acaba sendo incorporado destes atores.

A última dimensão analisada, a tecnológica, mostrou a importância da conectividade para os grupos multinacionais pesquisados. Há tanto uma preocupação com a redução de custos e tempo, quanto uma maior facilidade em conectar pessoas e empresas geograficamente distantes. Sem dúvida, a internet teve papel preponderante nesse processo. Contudo, o uso das redes sociais (como *LinkedIn*, *Twitter*, *Facebook*, *MSN*, entre outros), apesar de popular para o cidadão comum, é limitado nas multinacionais. A sua utilização, como pôde ser verificado pela análise documental e pelas entrevistas, se dá na relação com o mercado, principalmente clientes e acionistas, e não internamente entre os colaboradores. Mesmo os *blogs* organizacionais, que poderiam disseminar a informação e o conhecimento a baixo custo, são pouco utilizados.

A visão dominante é de que a tecnologia é fundamental, mas não gera um aumento da competitividade *per se* e não substitui o contato pessoal, o *face to face*, muito valorizado por latino-americanos. Em termos de capacidade absorviva de conhecimento, a base de conhecimento existente nos grupos é consistente, segundo os entrevistados. Mas ela não se resume a pessoal qualificado, com diversidade de formações, como é tradicionalmente ressaltado (DE NEGRI, 2003). Para os entrevistados, a base de conhecimento é resultado do tempo de existência do grupo e da sua atuação internacional, da marca e sua credibilidade e do tamanho da empresa. Assim, o *conhecimento prévio*, como destacado por Cohen e Levinthal (1990) existe e está acumulado nos mais de 90 mil colaboradores do Grupo Multinacional B e nos seus mais de 200 anos de existência, por exemplo.

Os eventos – ou *activation tiggers* principais – foram as crises econômicas e as mudanças tecnológicas e gerenciais. As crises econômicas, os planos econômicos, as mudanças na política e na economia (tanto no Brasil quanto em Portugal) levaram as multinacionais a adaptarem e aperfeiçoarem sua gestão, a buscarem novos mercados (inclusive os mercados externos), a adquirem novas capacidades e a captarem novos conhecimentos. No Grupo Multinacional D, por exemplo, a privatização gerou mudanças gerenciais e tecnológicas importantes, proporcionando grande expansão em um segundo momento. No Grupo Multinacional B, as crises econômicas e a independência em relação ao tesouro nacional aumentaram a profissionalização, o controle e gestão de riscos, além de uma abordagem mais “privada” e menos “pública” de administração. Nos outros grupos houve mudanças importantes em termos de troca de fornecedor (mudança gerencial, Grupo Multinacional C) e de tecnologia (mudança tecnológica, Grupo Multinacional A).

Outro elemento destacado na capacidade absorviva são os mecanismos de integração social. Nesta pesquisa, a visão que se teve sobre esse aspecto é de que existem atividades de

integração social nas empresas pesquisadas, mas apenas como fins de recreação, lazer, relacionamento, e muito pouco para a transferência de conhecimento entre unidades. Por essa razão, esse elemento não foi explorado em profundidade nesta tese, por se considerar que não se aplica ao que se está buscando. Mesmo o conhecimento dos gestores sobre esse aspecto se mostrou limitado e restrito às atividades de lazer, sendo que o objetivo não é a troca de conhecimento em si.

As atividades de P&D existem, contam com gestores responsáveis e departamentos organizados, investimentos e recursos específicos. Contudo, as maiores estruturas se localizam na sede no Brasil, como laboratórios, pistas de teste, agências-teste, profissionais especializados etc. Nas subsidiárias, as atividades de P&D são bem mais reduzidas do que na matriz (quando existem), e se concentram em áreas específicas de negócios. Essa diferença de escala e recursos cria assimetrias, sendo mais difícil para as filiais portuguesas absorverem o conhecimento da matriz, já que sua base tecnológica e de conhecimento é menor. Em alguns casos, como no Grupo Multinacional C, o departamento de desenvolvimento atua como órgão acessório para ideias que vem do mercado. A princípio, parece ser reduzido o investimento de P&D nessas empresas, o que poderia ser mais incentivado.

Por último, existem boas relações com universidades. Contudo, com exceção do Grupo Multinacional D, nos outros grupos o foco tem sido a abertura para a realização de estágios, a qualificação de gestores e colaboradores (em cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado), cursos *in company*, palestras, seminários e cursos de extensão. As empresas poucos contribuem com financiamento privado para instituições de ensino e pesquisa e pouco conhecimento absorvem dessas instituições. No Grupo Multinacional D, a interação com universidades foi maior, tanto para pesquisa conjunta, financiamento de pesquisa, colaboração, envio de engenheiros para qualificação no Brasil e no exterior, formação de profissionais e qualificação técnica e executiva. No Grupo Multinacional A, existem relações com universidades no Brasil e com a Universidade de Hannover, na Alemanha, bem como um Comitê Científico Internacional, embora existam membros nesse comitê que são ligados a empresas privadas. A interação maior nesse grupo, contudo, é a abertura para realização de estágios e qualificação profissional de estudantes carentes, sendo a empresa vista como uma “grande escola” por parte dos seus gestores.

4.3 Discussão das proposições de pesquisa

A presente seção discute as proposições teóricas elaboradas. Como muitos pontos já foram discutidos em maiores detalhes, o foco aqui é a discussão das proposições teóricas da tese. Sendo assim, são apresentadas as proposições e, posteriormente, a discussão sobre sua sustentação ou não, com base nos dados empíricos.

Proposição 01: A percepção do conhecimento como um recurso estratégico está positivamente relacionada à transferência de conhecimento em multinacionais.

Situação: Achados empíricos a sustentam parcialmente

Ao se questionar os gestores das empresas pesquisadas sobre se o conhecimento é um recurso estratégico para as organizações em que eles atuam, as respostas foram afirmativas em sua maioria (discutimos a questão das respostas socialmente aceitáveis, o que não convém repetir novamente). Contudo, ao se discutir a questão mais profundamente, percebe-se que os dados empíricos não sustentam totalmente essa proposição, mas apenas de forma parcial.

Em primeiro lugar, a análise documental não apresentou, pelo menos de forma explícita, a ligação entre conhecimento e estratégia (ou como sendo estratégico). Como já foi mencionado, os documentos denotam principalmente palavras como “ideias”, “pessoas” e “inovação”. Em poucas oportunidades a palavra “conhecimento” é mencionada, como é o caso do Grupo Multinacional D, em que o termo se liga à questão da tecnologia. Nem mesmo na análise da missão, visão e valores existe a visão de conhecimento como estratégico, mas algo que está ligado à valorização das pessoas, em uma perspectiva de responsabilidade e preocupação com o social.

Ainda, se analisarmos o conhecimento organizacional sob a ótica da RBV, em que os recursos estratégicos para a organização devem ser raros, valiosos e de difícil imitação, também irá se perceber que não há um enquadramento perfeito. Em primeiro lugar, porque o conhecimento técnico nem de longe é raro: ele é quase um bem público, está disponível nas universidades, nos centros de pesquisa, no interior das empresas. Embora possa haver questões específicas, o conhecimento técnico nas áreas de domínio das organizações pesquisadas, salvo algumas exceções, não pode ser caracterizado como raro; no máximo, limitado. Em segundo lugar, existe a questão do valor. Nesse ponto pode-se, sim, afirmar que o conhecimento é valioso (o que leva a sustentar em parte nossa proposição teórica): ele está ligado à questão da inovação nas multinacionais pesquisadas, agrega valor aos produtos e

processos, é patenteado em algumas oportunidades e mobiliza uma série de profissionais e mecanismos para sua criação, transferência e absorção. Tanto é valioso, que sua transferência é constante, para múltiplas direções na rede multinacional. Por último, a questão da difícil imitação não é um obstáculo aos concorrentes: frequentemente o conhecimento técnico é imitado, principalmente por meio de espionagem industrial, ações de *competitive intelligence* e pela mesma base de recursos e tecnologias utilizados pelas multinacionais. É apenas uma questão de tempo e oportunidade para que o conhecimento técnico de fronteira seja de uso comum e passe a ser uma *commodity*.

Finalizando, destaca-se o fato de que as estruturas existentes nas multinacionais pesquisadas para a gestão do conhecimento organizacional, especificamente o técnico, são ainda limitados. Como já mencionado, não existem gestores específicos (com exceção dos setores de expatriados, nos Grupos Multinacionais A e B), diretorias, gerências, processos definidos ou políticas mais abrangentes sobre o tema. A gestão é ainda processual, focando em necessidades pontuais, embora muitos avanços tenham sido observados. Em nossa opinião, se realmente o conhecimento fosse estratégico, o mesmo estaria atrelado a maiores verbas, pessoal e *status* dentro das organizações, o que não é o caso. O discurso ainda se sobrepõe à prática. Muitas das ações são informais, não rotineiras e dependentes do próprio colaborador para serem implementadas. Assim, julgamos que, nos casos analisados, os dados sustentam apenas em parte a proposição teórica apresentada. Valioso, em nosso julgamento, é diferente de estratégico. Algo anterior, de fato, mas ainda apenas um conceito a ser desenvolvido nas organizações estudadas.

Proposição 02: A estratégia internacional da empresa influencia a transferência de conhecimento.

A proposição 02 foi desmembrada em três outras proposições. Segue sua análise.

Proposição 2.1: O grau de integração global está positivamente relacionado com a transferência de conhecimento em empresas multinacionais.

Situação: achados empíricos a sustentam plenamente.

Na análise dos resultados ficou clara a ideia de que uma maior integração global se relaciona positivamente com a transferência de conhecimento nas multinacionais. Tanto é que 17 segmentos de textos confirmaram positivamente a pergunta relacionada a essa proposição,

contra nenhum segmento codificado no sentido contrário. Houve, inclusive, um entendimento de que o contrário é prejudicial, ou seja, uma reduzida integração global tende a reduzir a troca de conhecimento.

Uma maior integração global tem sido buscada, como no caso do Grupo Multinacional A, por meio da implementação de plataformas globais de gestão, como o SAP®. Um maior relacionamento entre matriz e filial e entre as unidades cria condições para a criação de um “*ba*”. Como denotam Balestrin *et al.* (2008) e Ahmadjian (2008), citando o trabalho de Nonaka, Konno e Toyama⁹, o *ba* é uma plataforma onde o conhecimento é criado, compartilhado e explorado. Um *ba* adequado deve proporcionar aos participantes uma linguagem compartilhada, metáforas comuns e rotinas bem entendidas para a comunicação. À medida que as empresas multinacionais se transformam em *bas* de conhecimento, este pode mais facilmente ser criado, difundido e absorvido pelas organizações e pelos atores envolvidos no processo.

Ainda, o fortalecimento das relações entre as unidades, e uma maior integração global permitem uma maior aproximação entre os gestores, como por meio de contatos *face to face*, que possibilitam ampliar a confiança existente entre os atores envolvidos. A transformação da multinacional em uma rede, em que a informação e o conhecimento fluem em diversos sentidos, tende a ser um objetivo do grupo, o que nem sempre é alcançado tendo em vista o modo de entrada no mercado internacional (como *joint ventures*, fusões e aquisições). Nesse tipo de operação, por vezes, a integração é menor, em função do fato de as empresas envolvidas serem parceiras e concorrentes ao mesmo tempo.

Proposição 2.2: A necessidade de adaptação local está negativamente relacionada com a transferência de conhecimento em empresas multinacionais.

Situação: achados empíricos não a sustentam.

Poderia supor-se que filiais estrangeiras altamente envolvidas com o mercado local em que atuam poderiam ter uma menor integração no grupo multinacional como um todo e transferir pouco conhecimento para a sede. Como salientaram Rocha e Terra (2008), multinacionais que possuem a estratégia de alta adaptabilidade local, e, portanto, maior independência das subsidiárias, tenderiam a trocar menos conhecimento. Isso porque a autonomia da subsidiária permite que ela mesma gere novos conhecimentos, adaptados à sua

⁹ NONAKA, I.; KONNO, N. and TOYANA, R. Emergence of *ba*. In: NONAKA I. and NISHIGUCHI, T. (eds.). *Knowledge emergence: social, technical and evolutionary dimensions of knowledge creation*. New York: Oxford University Press, 2001.

realidade. No entanto, nos casos analisados, a necessidade de adaptação local é um fator que, tanto gera conhecimento novo (sobre o mercado local), como permite que este conhecimento seja transferido para a matriz.

Contudo, empresas subsidiárias absolutamente focadas no contexto em que operam e menos integradas na rede multinacional podem se tornar isoladas, fenômeno descrito por Monteiro *et al.* (2008). Assim, os dados encontrados na pesquisa dos casos desta tese não sustentam a proposição. Com isso, a necessidade de adaptação local pode ser tanto benéfica quanto maléfica, dependendo da sua intensidade, da coordenação e controle existentes no grupo e na importância da unidade para a empresa como um todo.

O caso do Grupo Multinacional B é um exemplo de como a necessidade de adaptação local pode gerar conhecimento, que é transferido para a sede e para outras unidades: as pesquisas de mercado realizadas, o tempo de atuação em Portugal, o conhecimento do mercado e das normas bancárias europeias, que permitiram criar certa *expertise* que é repassada para a sede no Brasil. As informações obtidas em Portugal, por meio de *customer intelligence* e de *competitive intelligence* são repassadas para a diretoria internacional em Brasília e permitem uma tomada de decisão mais adequada, sobretudo referente à Península Ibérica.

Tal como o Grupo Multinacional B, no Grupo Multinacional D, o conhecimento específico que existe em aeroestruturas e manutenção aeronáutica é repassado para a sede no Brasil. O conhecimento das normas e padrões europeus, de modernos processos de manutenção, do mercado da Europa, sobretudo de Portugal e Espanha, geram conhecimento que é transferido para o Brasil e para outros países. Assim, uma vez que o conhecimento desenvolvido na filial seja útil e valioso para o grupo em geral e para a matriz em particular, a necessidade de adaptações locais pode ser uma estratégia importante para a transferência de conhecimento no grupo multinacional, desde que não se torne um fator de isolamento da unidade e que esta esteja sempre atenta à estratégia global da organização.

Proposição 2.3: Os diferentes papéis desempenhados pelas subsidiárias (implementadora local, contribuidora especializada e mandato mundial) influenciam a transferência de conhecimento em empresas multinacionais.

Situação: achados empíricos a sustentam plenamente.

A questão dos diferentes papéis desempenhados pelas subsidiárias se mostrou, de fato, algo importante para a análise da transferência de conhecimento em multinacionais. Isso porque o papel que a filial desempenha no contexto do grupo (e seu grau de importância na estratégia global) pode fazer com que uma quantidade maior ou menor de conhecimento seja transferida entre matriz e filial, de modo que os resultados empíricos encontrados na pesquisa da tese sustentam a proposição teórica apresentada.

Confirmando o que consta na literatura, particularmente a visão de Oliveira Júnior (2007), unidades que têm características de “mandato mundial”, equivalentes a centros de excelência, geram conhecimento de ponta e servem como “elos” na rede multinacional, gerando e recebendo conhecimento de diferentes localidades. No outro extremo, implementadoras locais apenas seguem as orientações da matriz, tendo um escopo e um poder de decisão muito mais limitado, produzindo pouco conhecimento. As unidades classificadas como contribuidoras especializadas geram conhecimento em algumas áreas, estando num grau intermediário entre os três tipos descritos.

As filiais analisadas são, todas elas, entendidas como contribuidoras especializadas, com um grau mediano de autonomia e geração de conhecimento em algumas áreas de negócios. Assim, a transferência de conhecimento se dá nas áreas em que há uma maior *expertise* (motores resistentes à explosão, no Grupo Multinacional A; conhecimento do mercado local e do setor bancário europeu, no Grupo Multinacional B; informatização do setor bancário e segurador e conhecimento do mercado português e africano, no Grupo Multinacional C e manutenção e fabricação de aeroestruturas no Grupo Multinacional D). Caso essas unidades fossem centros de excelência e, portanto, tendo mandato mundial, com maiores recursos, estrutura e autonomia, certamente mais conhecimento seria gerado e repassado à sede. Prova disso é que a única unidade no exterior que possui uma troca mais intensa com a sede no Brasil (em termos mais equilibrados de fluxo e base de conhecimento) é a subsidiária americana do Grupo Multinacional D, que se localiza nos EUA e é um centro altamente desenvolvido no setor de aviação.

Talvez tão importante quanto o papel da subsidiária, seja o modo de entrada no mercado internacional. Isso porque se observou que nas unidades que não são totalmente controladas pela matriz, como no caso do Grupo Multinacional D, cuja unidade portuguesa é uma *joint venture* com um grupo europeu, a transferência de conhecimento se mostrou mais limitada do que nos casos em que a unidade estrangeira é totalmente controlada pela matriz. Ainda, quando a entrada envolve uma aquisição (como no Grupo Multinacional A), o processo de transferência de conhecimento entre as unidades tende a variar conforme o

tempo, aumentando conforme melhoram os processos, os mecanismos e se estabelece uma maior confiança.

Proposição 03: A criação de novos produtos e processos está positivamente relacionada à transferência de conhecimento em empresas multinacionais;

Situação: achados empíricos a sustentam plenamente.

Na análise dos resultados, a inovação teve um papel de destaque. De fato, ela ocorre, tanto na matriz quanto nas filiais, embora seja incremental em sua maior parte, e baseada nas necessidades do mercado e não necessariamente resultante de investimentos em P&D. Nesse sentido, os dados empíricos parecem confirmar a relação positiva existente entre a geração de inovações e a transferência de conhecimento.

Quando questionados se a geração de inovações em suas unidades se apoia no conhecimento da matriz, a grande maioria das respostas dos entrevistados foi no sentido positivo, de haver uma ligação entre os dois processos. De fato, a análise dos casos revelou que o conhecimento existente na matriz (base de conhecimento), a *expertise* gerencial, o conhecimento do mercado, a escala de operações e os recursos envolvidos na P&D são muito maiores nas sedes do Brasil do que nas unidades de Portugal. Dessa forma, o conhecimento existente aqui é transferido para as unidades portuguesas, das mais diferentes maneiras, para se transformar em produtos e processos no exterior. Assim, é consenso, nos casos analisados, que a geração de inovações nas filiais está apoiada no conhecimento da matriz. É possível que, sem este conhecimento, as atividades e a competitividade das unidades estivesse comprometida. A ideia de Kogut e Zander (1993) de que firmas multinacionais são os meios mais eficientes de transferir conhecimento entre as fronteiras e entre unidades parece se aplicar perfeitamente nessa situação. Além disso, parece não fazer sentido aos executivos entrevistados a existência de conhecimento sem inovação, sem geração de resultados positivos (financeiros e operacionais) para as organizações.

Além do que foi discutido até aqui sobre essa proposição, salienta-se que as unidades portuguesas foram classificadas como sendo “subsidiárias contribuidoras especializadas”, tendo, por isso, baixa autonomia administrativa e alta dependência da matriz. Como mencionado no referencial teórico, em especial em Chini (2004) e Rocha e Terra (2008), tal tipo de subsidiária recebe conhecimento da matriz e contribui com conhecimento especializado, inclusive para outras subsidiárias, especialmente sobre seu mercado de atuação ou em atividades específicas. Sendo assim, o conhecimento é, em sua maior parte, originário

da sede, bem como as estratégias, metas, planos operacionais e políticas administrativas. Mesmo que haja inovações nas filiais, estas passam pelo crivo da alta gestão da sede para sua implementação no mercado. A relação intensa entre as partes e a troca de conhecimento existente, como demonstrou a análise dos resultados, indica que a inovação das filiais está relacionada à transferência de conhecimento, em virtude da sua condição dentro do grupo multinacional.

Por último, também algumas inovações da matriz são resultantes do conhecimento existente nas filiais, neste caso, de Portugal. Essas inovações ocorrem, principalmente, naquelas áreas de negócios em que as filiais são especializadas e em termos de conhecimento sobre o mercado local. Destarte, a ligação entre geração de inovação e transferência de conhecimento ocorre nos dois sentidos, ou seja, matriz para filial e filial para matriz, sendo maior no primeiro caso. É possível que com o tempo e uma maior importância de determinada unidade no contexto do grupo, a relação seja mais equilibrada, uma vez que se observou que o papel das filiais não é estático, mas pode evoluir conforme as características do mercado em que atuam.

Proposição 04: Um maior nível de capacidade absorptiva da empresa está positivamente relacionado à transferência de conhecimento em multinacionais.

Situação: achados empíricos a sustentam parcialmente.

A capacidade absorptiva da firma refere-se à capacidade em buscar conhecimento novo, assimilá-lo e gerar novos produtos e processos de modo comercial. Empresas com alta capacidade absorptiva estão sempre em busca de novo conhecimento com vistas a gerar inovações. Teriam, inclusive, maior capacidade em gerar flexibilidade estratégica. Contudo, o que se observou nos casos pesquisados é que a capacidade absorptiva não é desenvolvida como o esperado, especialmente nas filiais, e mesmo assim existe transferência frequente de conhecimento, como apresentado na seção de análise dos dados. A geração de inovações ocorre, mas com pouca formalização de patentes, e se dá, sobretudo, nas sedes no Brasil.

Os componentes da capacidade absorptiva discutidos nesta tese nem sempre foram plenamente observados. Um primeiro exemplo são os mecanismos de integração social, que praticamente não tem como objetivo gerar e trocar conhecimento, mas apenas proporcionar entretenimento. Ainda, as relações com universidades e centros de pesquisa não ocorrem com vistas, primordialmente, para a busca de parcerias de pesquisa ou de conhecimento externo, mas se concentram na qualificação dos colaboradores e na realização de estágios e

intercâmbios. A qualificação da mão de obra, mesmo nas grandes empresas industriais analisadas, é relativamente baixa. Prova disso é o fato de que a maior parte da força de trabalho tem o ensino médio ou fundamental. Os investimentos em P&D existem, mas se concentram na matriz e não ocorrem de forma estruturada em todos os casos.

Nesse sentido, avalia-se que a transferência de conhecimento ocorre, sobretudo devido à necessidade dos gestores em compartilhar dados, informações e conhecimento, já que, na maior parte dos casos, a transferência destes não é padronizada. Não existem diretorias ou pessoal específico para isso (exceção dos departamentos de recursos humanos e setores de expatriados), sendo um processo ainda em desenvolvimento nas multinacionais pesquisadas. Assim, poderia concluir-se que uma boa capacidade absorptiva nas multinacionais é importante, mas não condição *sine qua non* para a transferência de conhecimento entre matriz e filial. A experiência e o conhecimento empírico dos gestores, a alta atenção às demandas do mercado consumidor, a improvisação e o “jeitinho brasileiro” de administrar parecem compensar uma capacidade absorptiva em maturação.

Proposição 05: A experiência prévia em transferir conhecimento está positivamente relacionada com a transferência de conhecimento em empresas multinacionais.

Situação: achados empíricos a sustentam plenamente.

A experiência prévia e o tempo mostraram-se, de fato, aliados importantes para que haja uma intensificação no processo de transferência de conhecimento em multinacionais. Em todas as empresas, seu papel foi destacado, uma vez que, com o passar dos anos, as empresas vão aprendendo e melhor estruturando os processos, rotinas e mecanismos para transferir conhecimento entre as suas unidades, com base em rotinas já existentes. Constantemente pôde ser ouvida a frase “no começo era mais difícil, mas agora está melhor” por parte dos gestores entrevistados. Como será mencionado nas conclusões da tese, as multinacionais pesquisadas parecem “aprender fazendo”, de modo que a experiência e a maturidade alcançadas ao longo dos anos são importantes.

Dessa forma, quanto mais entendimento a organização já havia acumulado sobre transferência de conhecimento – em função de já estar a muitos anos no exterior, por atuar em muitos países, devido à experiência de seus executivos e por já haver tido experiências nesse processo – mais preparada estava a multinacional a transferir o conhecimento gerado em determinada unidade para outra geograficamente distante. Tanto é assim que já existem departamentos de expatriados, protocolos, algumas rotinas estabelecidas, plano de carreira

que valoriza a experiência internacional dos executivos, ferramentas de TI e outros mecanismos principalmente nas grandes empresas analisadas. O caso do Grupo Multinacional C é um exemplo de empresa que há pouco tempo atua de modo efetivo (com unidade própria) no exterior e, também por isso, apresenta uma série de limitações em termos de transferência de conhecimento.

Há, claramente, uma *path dependence*, no que se refere à transferência de conhecimento em multinacionais. Ou seja, repassar conhecimento para outra unidade depende de escolhas que são feitas e de competências que vão sendo acumuladas ao longo da trajetória da organização. A escolha por iniciar a internacionalização das atividades primeiramente em mercados culturalmente e geograficamente mais próximos, como no caso do Grupo Multinacional A, foi fruto de uma falta de maiores capacidades (humanas, gerenciais, de recursos), que a impediram de explorar mercados mais distantes e desenvolvidos, como a Europa e os EUA. Atualmente, essas dificuldades já não existem. A empresa investe em qualquer mercado que julgar importante, não importando a língua, a cultura ou a distância geográfica da sede. A experiência que foi acumulada em mais de 40 anos de atuação internacional permitiu a esse grupo desenvolver de maneira mais adequada os canais de transferência de conhecimento, como os expatriados, que são utilizados frequentemente pela organização para levar para fora sua cultura, seu *know how* e sua forma de gestão.

Proposição 06: Práticas de recursos humanos, como formação de equipes, *job rotation* e expatriamento de executivos, influenciam a transferência de conhecimento em empresas multinacionais.

Situação: achados empíricos a sustentam plenamente.

A influência das práticas de recursos humanos, no que se refere à transferência de conhecimento em multinacionais, pôde ser observada empiricamente. Dessa forma, rotinas e políticas de recursos humanos podem tanto incentivar e aumentar a troca de conhecimento entre as unidades quanto a bloquear. Nos casos analisados, a formação de equipes, a prática de enviar executivos expatriados ao exterior, a troca de funções, a realização de reuniões e outras atividades contribuem para que o conhecimento técnico seja compartilhado entre as diferentes unidades da multinacional. Por outro lado, quando essas atividades deixam de acontecer ou são limitadas, as unidades acabam se tornando mais isoladas, e isso tende a gerar problemas de comunicação, relacionamento e redução dos índices de produtividade.

A realização de reuniões foi um dos itens mais frequentemente destacados, no que se refere a práticas de recursos humanos, tanto de forma presencial quanto virtual. Essa é uma atividade rotineira e de baixa complexidade, que ocorre em organizações de qualquer porte. Em se tratando de empresas latinas, em que as relações pessoais são preponderantes, não traz surpresa o fato de que as reuniões e encontros *face to face* sejam amplamente valorizados, de modo até mesmo a tornar os recursos tecnológicos de comunicação elementos acessórios. Estes recursos acabam por servir para troca de ideias, informações e conhecimento, tácitos e explícitos.

Empresas multinacionais podem aumentar ainda mais o intercâmbio de informações e conhecimento entre a matriz e suas filiais (e mesmo entre filiais), através da estruturação de práticas de gestão de recursos humanos eficientes e eficazes. Os setores de gestão de expatriados, existentes nos Grupos Multinacionais A B e D são exemplos disso, em que um número elevado de gestores torna-se veículo da informação e do conhecimento disponível na organização. No entanto, o sentido preponderante, nos casos pesquisados, ainda é da matriz para as filiais, o que tende a gerar uma visão predominantemente etnocêntrica (neste caso, a partir do Brasil). Embora seja uma prática bastante onerosa, como foi salientado pelos gestores, o envio de executivos é uma técnica bastante eficiente para que a cultura e o modo de gestão da matriz sejam implantados em unidades localizadas nos mais diversos países.

A valorização do conhecimento dos funcionários, ressaltada em todos os grupos pesquisados, permite que exista um ambiente de liberdade e que absorva as ideias e o conhecimento existente no corpo funcional. Embora nem sempre haja incentivos financeiros para a troca de conhecimento ou bonificações para ideias e sugestões, existem já atividades formais nesse sentido, como os programas “Boa ideia”, “Excelência empresarial”, “Amigo cliente” entre outros, destacados pelos gestores. Assim, boas (e más) práticas de recursos humanos certamente atuam na transferência de conhecimento, estimulando-a ou inibindo-a.

Proposição 07: A utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) está positivamente relacionada à transferência de conhecimento em empresas multinacionais.

Situação: achados empíricos a sustentam plenamente.

Nesta tese, verificou-se, pela análise dos casos, que as tecnologias de informação e comunicação são tanto muito utilizadas quanto consideradas “fundamentais” pelos gestores entrevistados. Provavelmente, além da realização de viagens e de reuniões, as TIC's sejam os

mecanismos mais utilizados para a transferência de conhecimento nas multinacionais. Permitem uma considerável redução de custos, tempo e deslocamento, e aumentam a eficiência na comunicação, ligando unidades geograficamente distantes de forma instantânea.

Embora as redes sociais – como mencionado na seção sobre as tecnologias para a transferência de conhecimento – apresentam, ainda, um considerável espaço para uma utilização mais intensa nessas organizações. Ferramentas como internet, intranet, *softwares* de gestão, telefones, entre outros, têm sido intensamente utilizadas, como pode ser visto na discussão dos quatro casos pesquisados. Adjetivos como “essencial”, “fundamental”, “indispensável”, “ágil” e “diferencial” denotam a importância que os gestores conferem a essas tecnologias, que são utilizadas em todas as multinacionais pesquisadas, embora em escalas diferentes. Há que se supor, inclusive, que, se não fossem as TIC’s, a própria atuação internacional das multinacionais teria sua eficiência comprometida, em especial a troca de informações, ideias e conhecimento entre as diferentes unidades.

Proposição 08: Os recursos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) existentes na empresa estão positivamente relacionados à transferência de conhecimento em empresas multinacionais.

Situação: achados empíricos a sustentam parcialmente.

Recursos de pesquisa e desenvolvimento encontram-se, principalmente, nas grandes empresas pesquisadas e envolvem laboratórios, estruturas para teste, pessoal especializado, acordos e convênios com universidades e centros de pesquisa, entre outros. Houve um entendimento, por parte dos executivos consultados, de que os recursos de P&D estão positivamente relacionados à transferência de conhecimento em multinacionais. Contudo, sua ausência (ou as limitações existentes nessa área) não inviabilizam a troca de conhecimento entre matriz e filial, como no caso do Grupo Multinacional C, podendo apenas atuar como um fator de limitação. Assim, não se pode afirmar com absoluta certeza que há uma relação positiva, mas de apoio e suporte, um meio.

O principal argumento dos entrevistados é que recursos de P&D permitem a criação de conhecimento e inovações que são posteriormente enviadas às outras unidades do grupo. Há, dessa forma, um efeito *serendipity*, ou seja, um transbordamento do conhecimento que existe em uma determinada unidade (matriz ou filial), e que acaba sendo absorvido por outras empresas da multinacional. Além disso, como observou o gerente de marketing do Grupo Multinacional A, “quanto mais capacidade tecnológica, quanto mais recursos de P&D, mais

ela (a unidade) acaba absorvendo (conhecimento), para absorver de fora ela tem que ter um nível de conhecimento mínimo, depois ela transfere para as outras fábricas, é o nó da rede”. Assim, recursos de P&D permitem tanto a geração de conhecimento como a absorção de conhecimento, especificamente sob a ótica da capacidade absorptiva da firma.

Ainda na ideia de desenvolvimento de conhecimento e tecnologias, o diretor da área internacional do Grupo Multinacional B comenta que, “em função do que ocorre no Brasil, nós podemos levar para o exterior, se a gente tem algum desenvolvimento do *mobile bank* no Brasil ele vai acontecer primeiro na nossa base de clientes no Brasil e depois no exterior”. Assim, uma base de conhecimento de recursos e investimentos em P&D permite que conhecimento de valor possa ser agregado e, conseqüentemente, transferido, gerando, com isso, “mercado interno de conhecimento” como salientaram Vernon e Wells (1991).

Por fim, investimentos em P&D permitem que um maior número de colaboradores, de mecanismos e de ferramentas possa ser utilizado para a transferência de conhecimento. Importante a observação da gerente administrativa e de RH do Grupo Multinacional C ao afirmar que: “com certeza, se tivesse laboratórios, maior infraestrutura, a gente trocava mais conhecimento, mas vai depender do que o mercado for demandar”. Assim, firmas multinacionais podem intensificar a troca de conhecimento entre suas unidades através de investimentos em infraestrutura que permitam criar os canais adequados para tal. Maiores relações com universidades e centros de pesquisa, a existência de bons laboratórios de pesquisa e de pessoal técnico especializado gerariam, ao longo dos anos, uma *expertise* em como criar e compartilhar o que se sabe na organização.

Contudo, a existência de estruturas e recursos de P&D não é uma condição *sine qua non*, ou seja, indispensável para a troca de conhecimento em multinacionais. Ela atua como algo acessório, complementar, ainda que importante. Isso porque a transferência de conhecimento técnico pode ser feita de várias formas – por meio de reuniões, viagens, teleconferências, trabalho em equipe e formação de times, entre outros mecanismos –, que não necessitam, obrigatoriamente, de estruturas de P&D complexas (e custosas) para que isso aconteça. Na verdade, parece que para as empresas, a existência e o investimento em estruturas de P&D ainda é mais “intenção” do que “realidade”, assim como ocorre com muitas empresas localizadas no Brasil.

O Quadro 30 apresenta uma síntese da situação das proposições quanto aos achados empíricos:

Quadro 30: Situação das proposições quanto aos achados empíricos

Proposição	Conteúdo da proposição	Situação da proposição quanto aos achados empíricos
Proposição 01	A percepção do conhecimento como um recurso estratégico está positivamente relacionada à transferência de conhecimento em multinacionais;	Achados empíricos a sustentam parcialmente
Proposição 02	A estratégia internacional da empresa influencia a transferência de conhecimento.	Achados empíricos a sustentam plenamente
Proposição 2.1	O grau de integração global está positivamente relacionado com a transferência de conhecimento em empresas multinacionais.	Achados empíricos a sustentam plenamente
Proposição 2.2	A necessidade de adaptação local está negativamente relacionada com a transferência de conhecimento em empresas multinacionais.	Achados empíricos não a sustentam
Proposição 2.3	Os diferentes papéis desempenhados pelas subsidiárias (implementadora local, contribuidora especializada e mandato mundial) influenciam a transferência de conhecimento em empresas multinacionais.	Achados empíricos a sustentam plenamente
Proposição 03	A criação de novos produtos e processos está positivamente relacionada à transferência de conhecimento em empresas multinacionais	Achados empíricos a sustentam plenamente
Proposição 04	Um maior nível de capacidade absorptiva da empresa está positivamente relacionado à transferência de conhecimento em multinacionais	Achados empíricos a sustentam parcialmente
Proposição 05	A experiência prévia em transferir conhecimento está positivamente relacionada com a transferência de conhecimento em empresas multinacionais.	Achados empíricos a sustentam plenamente
Proposição 06	Práticas de recursos humanos, como formação de equipes, <i>job rotation</i> e expatriamento de executivos, influenciam a transferência de conhecimento em empresas multinacionais.	Achados empíricos a sustentam plenamente
Proposição 07	A utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) está positivamente relacionada à transferência de conhecimento em empresas multinacionais.	Achados empíricos a sustentam plenamente
Proposição 08	Os recursos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) existentes na empresa estão positivamente relacionados à transferência de conhecimento em empresas multinacionais.	Achados empíricos a sustentam parcialmente

Pela análise do Quadro 30, uma proposição teórica não pôde ser sustentada pelos achados empíricos; três se sustentam em parte e as outras oito têm sustentação nos achados empíricos. Assim, não se quer refutar ou confirmar tais proposições, como se estas fossem hipóteses, mas analisar se há sustentação, no campo empírico, dentro do contexto dos casos estudados.

5 CONCLUSÕES DA PESQUISA

Esta seção apresenta as principais conclusões da pesquisa, abordando especificamente a discussão dos objetivos propostos e seus desdobramentos ao longo da presente tese.

5.1 CONCLUSÕES GERAIS DA PESQUISA

O objetivo geral da tese foi propor um *framework* para a análise da transferência de conhecimento técnico entre matriz e subsidiária de empresas multinacionais. Particularmente, se analisou casos de empresas com sede no Brasil com unidades em Portugal, o que muda a lógica tradicional das pesquisas em gestão internacional (sede em país desenvolvido com unidade em países em desenvolvimento). Nesse aspecto, o objetivo foi alcançado, porque o modelo de análise se mostrou coerente e aderente com a realidade encontrada. De fato, a abordagem multifacetada para a análise de um processo complexo, como a transferência de conhecimento entre unidades geograficamente e culturalmente distantes, mostrou-se interessante e rica, por um lado, e trabalhosa, por outro, já que muitos itens foram analisados, tanto na sede quanto nas filiais. No entanto, outras dimensões poderiam ter sido incluídas, como a questão cultural e do ambiente (país) em que as multinacionais se situam. O excesso de complexidade e o pouco tempo e recursos disponíveis inviabilizaram sua inclusão. Portanto, julga-se que os objetivos foram atendidos, embora existam limitações no trabalho (que serão mostradas adiante) e perguntas ainda não claramente respondidas.

É possível avaliar que os objetivos específicos foram alcançados. Assim, tem-se os seguintes objetivos e suas considerações:

a) Identificar as características das matrizes de empresas brasileiras e das subsidiárias portuguesas estudadas: o objetivo foi atingido. Isso porque as empresas foram amplamente descritas e o fato de três delas serem de capital aberto e ter suas informações divulgadas publicamente facilitou muito o trabalho. Uma série de documentos pôde ser consultada (vide Apêndice B), foram realizadas visitas *in loco* a várias unidades e muitos gestores puderam ser entrevistados, formando, com isso, um panorama bastante completo dos casos estudados. Foram analisadas questões como a estratégia internacional adotada, aspectos organizacionais e gerenciais, práticas de RH e ferramentas de TI adotadas.

b) Identificar como a estratégia internacional das multinacionais se relaciona com a transferência de conhecimento na relação matriz-subsidiária: foi possível estabelecer uma ligação, através de proposições específicas, entre a atuação internacional e a transferência de conhecimento em multinacionais, confirmando estudos anteriores da bibliografia e apontando novas ideias, como o fato de que uma maior autonomia da filial pode contribuir (e não apenas restringir) a transferência de conhecimento entre as unidades. Esta pode ser uma nova vertente de pesquisa a ser explorada;

c) Identificar e compreender quais os diferentes mecanismos do processo da transferência de conhecimento na relação matriz-subsidiária: uma série de mecanismos para a transferência de conhecimento em multinacionais foram identificados e agrupados em diferentes dimensões. Muitos foram mencionados pelos entrevistados e obtiveram destaque, como a realização de viagens e reuniões, o contato *face to face*, o uso de internet e de *softwares* de gestão, e o expatriamento de executivos. Por outro lado, alguns mecanismos apresentaram menos importância, como os mecanismos de integração social, a formação de equipes, os *blogs* institucionais, a *extranet*, as redes sociais e o impatriamento de executivos;

d) Identificar a existência de pontos convergentes e divergentes no processo de transferência de conhecimento na relação matriz-subsidiária: este objetivo pode se dizer que representou um avanço em termos teóricos e metodológicos em relação ao que já havia sido escrito em relação à transferência de conhecimento em multinacionais. Não havia sido identificados trabalhos que buscassem contrapor visões de executivos da matriz com visões dos executivos das filiais, pelo menos no que tange às questões de pesquisa propostas. Como descrito nos quadros ao final da análise de cada uma das dimensões de pesquisa, nem sempre a matriz e a filial estão completamente alinhadas em relação à transferência de conhecimento entre suas unidades e aos mecanismos utilizados, o que pode gerar conflitos, erros de estratégia e perda de foco. Assim, este objetivo também foi alcançado.

Por fim, o que se conclui, de modo geral, é que os casos analisados constituem-se de empresas que são de classe mundial, competitivas, e que o fato de terem sua sede em países em desenvolvimento não é um impeditivo para seu sucesso internacional, embora algumas tenham relatado sofrer preconceito nesse processo, o que inclusive motiva o estabelecimento de unidades em países da Europa, por exemplo, para serem vistas pelo mercado como “*made in Portugal*” e não “*made in Brazil*”. São empresas de classe mundial, operando em muitos países ou apenas em um. Nesse ponto, a heterogeneidade de casos analisados, seguindo orientação de Eisenhardt (1989), se mostrou um trunfo, ao escolher empresas de diferentes portes e setores de atuação.

5.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA E PARA A PRÁTICA GERENCIAL

Uma das maiores contribuições desta tese é a ampliação da compreensão dos pesquisadores sobre a atuação e gestão nas matrizes e filiais de multinacionais de países em desenvolvimento, em especial do Brasil. Nesse sentido, há uma mudança de paradigma, com empresas de países em desenvolvimento (sobretudo emergentes) investindo, gerando e transferindo conhecimento e tecnologia para países desenvolvidos, um exemplo das próprias mudanças que vêm acontecendo no contexto atual dos países de modo geral.

Embora uma série de trabalhos sobre as multinacionais brasileiras tenha sido analisada, como, por exemplo, Fleury e Fleury (2007), Ribeiro e Oliveira Júnior (2009), Schrerer *et al.* (2009) e outros, praticamente nenhum desses autores observou ou coletou dados nesses locais, mas consultou e adotou a visão a partir da matriz destes grupos. Como apontaram Yang *et al.* (2008), as pesquisas na área de gestão internacional costumam analisar apenas um lado da relação – ou a matriz ou a filial – sendo que as pesquisas normalmente ouvem apenas *um* gestor por empresa.

Suprindo essas lacunas, houve um ganho não apenas teórico, mas metodológico: a consulta a gestores, tanto da matriz quanto da filial, de diferentes posições hierárquicas e áreas da organização, permitiu uma visão mais aprofundada do fenômeno da transferência de conhecimento em multinacionais, por um lado, e de visões complementares e antagônicas, de outro.

Outro ganho, nesse sentido, foi explorar a visão de subsidiárias localizadas em um país desenvolvido (para esta tese, Portugal) pertencente a empresas multinacionais com sede em um país em desenvolvimento (Brasil), mostrando as contradições, os preconceitos, as resistências e os problemas que isso pode gerar, e o que vem sendo feito para transpor essas barreiras.

Ainda do ponto de vista teórico e metodológico, a visão multidimensional adotada e que abarca uma série de mecanismos de transferência de conhecimento, proporciona um entendimento mais completo e vasto do fenômeno a ser investigado, com foco em diferentes dimensões, mecanismos e estratégias. Isso dito, ainda que a dimensão cultural e do ambiente de negócios tenham sido deixados de lado, com vistas a não gerar uma situação complexa demais para o pesquisador (e para os pesquisados), permitiu-se criar uma escala vasta de mecanismos que são utilizados pela multinacional para o compartilhamento do conhecimento

nela existente. Este conhecimento pode ser utilizado em levantamentos quantitativos, com uma maior quantidade de respondentes no futuro.

Por seu turno, a internacionalização nos grupos pesquisados é relativamente recente, sendo um fenômeno contemporâneo, que se intensificou a partir dos anos 2000. Embora alguns grupos, como o A e o C tenham seguido um processo de internacionalização incremental (abordagem comportamental, de JOHANSON e VAHLNE, 1977), buscando, num primeiro momento, países como reduzidas distâncias culturais em relação ao país da sede, os outros casos (B e D) entraram primeiramente em mercados maduros e consolidados (os EUA), culturalmente e linguisticamente distantes do Brasil. Não houve um padrão em termos de modo de entrada, motivações e trajetórias. Há, claramente, uma expansão com base em fatores contextuais, sobretudo atuais e de futuro (crescimento do PIB, potencial de mercado, abertura para investimentos estrangeiros, tecnologias disponíveis, qualidade da mão de obra), que direcionam a investimentos nos BRICS. Assim, parece que a internacionalização das multinacionais brasileiras – a julgar pelos casos analisados – não segue uma trajetória linear ou conforme o que pregam as teorias tradicionais de internacionalização, já que também não são *born globals* e não são motivadas apenas pelo conhecimento existente em seu interior, o que necessita ser melhor investigado.

Outro ponto que merece maior atenção, inclusive em termos de estudos futuros, é a questão da confiança. Isso porque esse tema emergiu de forma recorrente nos estudos de pré-casos e na análise dos resultados dos casos estudados. É preciso haver uma cultura de confiança e colaboração entre as unidades da multinacional, independente do país em que esta se localiza, do seu porte ou importância no grupo. A confiança permite um maior fluxo de informações, ideias e conhecimentos, de uma maior liberdade de comunicação, expressão e atuação, com maior autonomia. Falta de confiança pode levar a guerras de poder, intrigas e bloqueios nos fluxos de conhecimento. Esta confiança pode ser estabelecida por meios de práticas de integração e interação social entre funcionários e executivos; aumento dos fluxos de viagens e reuniões; trabalhos em equipe e formação de times multifuncionais e multinacionais. Nesse sentido, o contato *face to face* é importante, pois cria a empatia necessária ao estabelecimento de boas relações entre pessoas e empresas.

Em termos de prática gerencial, mais especificamente, a pesquisa chama a atenção dos gestores para a necessidade de uma maior integração global entre as unidades da multinacional, seja em termos de relacionamento, seja em termos tecnológicos (como por meio de plataformas de gestão e sistemas de comunicação). Ainda, aborda a necessidade de se intensificarem os esforços para uma melhor gestão do conhecimento organizacional,

através da criação de departamentos e diretorias específicas, com gestores alocados especialmente para essa tarefa. Embora na teoria o conhecimento seja entendido como um recurso “estratégico”, na prática isso ainda necessita ser melhor operacionalizado. As tecnologias de comunicação permitem uma considerável redução de custos e de tempo, mas algumas ainda sofrem resistências por parte dos gestores, como as redes sociais, os *blogs* organizacionais e a *extranet*.

Outro aspecto a ser melhor trabalhado nas multinacionais brasileiras é aumento do número de impatriados, ou seja, de executivos das filiais para atuarem nas sedes e outras unidades do Brasil. Como salientado na seção referente aos recursos humanos, é praticamente reduzido, quase nulo, o número de gestores e executivos das subsidiárias que atuam no Brasil. Quando isso ocorre, a vinda destes funcionários tem como objetivo a participação em cursos e treinamentos e não numa atuação de mais longo prazo. Ora, como tornar-se uma empresa mundial, com visão global, se apenas a visão de *brasileiros* é imposta? Não seria interessante haver pessoal, inclusive nos conselhos de administração, contribuindo com *insights* e conhecimentos provenientes de suas unidades localizadas em seus países de origem? Essa questão necessita ser melhor compreendida, tanto nos casos estudados quanto em outras multinacionais brasileiras.

Finalizando, há a necessidade de os executivos avaliarem as consequências de uma inovação calcada em demandas pontuais e que se baseiam em *necessidades atuais*, e não em projetar o futuro e *criarem demandas*. O investimento em P&D e as relações com universidades e centros de pesquisa têm se concentrado nas sedes no Brasil e ainda podem ser incrementados, já que estão abaixo do que seria ideal. Também chama a atenção a reduzida experiência internacional e o baixo nível de conhecimento do idioma inglês, salvo algumas exceções. É preciso que haja um trabalho intenso por parte, tanto das empresas quanto dos órgãos de educação, para que essa lacuna seja superada, com vistas a melhorar a qualificação de nossa mão de obra e de nossas condições de competição no mercado global.

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E DIFICULDADES DO PESQUISADOR

Esta tese, apesar dos cuidados tomados em termos teóricos e metodológicos para fins de validade e confiabilidade, apresenta limitações. Essas limitações referem-se à heterogeneidade das empresas pesquisadas; ao número de entrevistados; a desautorização

para gravação das entrevistas e impossibilidade da revelação dos nomes de entrevistados e empresas.

A primeira limitação diz respeito à heterogeneidade das empresas pesquisadas. Essa limitação pode ser tanto positiva quanto negativa. Positiva porque, ao buscar casos de áreas diferentes, pôde-se propiciar uma abordagem mais rica para o estudo do problema; negativa porque não permite comparações entre os casos, já que as empresas pesquisadas são de setores diferentes da economia (indústria e serviços), diferentes portes (grandes e pequena) e com distintas trajetórias internacionais e investimentos no exterior. Como ainda é relativamente reduzido o número de multinacionais brasileiras com unidades no exterior, sobretudo em Portugal, essa limitação existe. Contudo, ela não impediu uma análise conjunta e aprofundada dos casos pesquisados.

A segunda limitação refere-se ao fato de que, em alguns casos, não foi permitida a gravação da entrevista (três entrevistas em um total de 23). Houve receio por parte destes entrevistados quanto à confidencialidade dos dados e das informações prestadas (algumas questões são estratégicas e não podem ser reveladas), bem como da revelação de suas identidades e das empresas em que atuam, mesmo que o pesquisador tenha deixado clara a finalidade acadêmica da pesquisa.

Embora tenham sido feitas anotações durante as entrevistas que não foram gravadas, é certo haver perda de detalhes e dados relevantes. Contudo, é necessário que haja sempre o consentimento de quem está sendo entrevistado, para gravar ou não sua fala, como destacado por Barañano (2008). Esse aspecto leva à terceira limitação: a não autorização expressa para revelação dos nomes das empresas, o que dificulta na divulgação de maiores detalhes sobre elas. O mesmo ocorre em relação aos entrevistados, em que apenas os cargos que ocupam são mencionados.

Por último, salienta-se que o processo de construção da tese e coleta de dados não foi algo simples e isento de dificuldades. Ao contrário, estas foram muitas. Entre elas destacam-se a dificuldade de acesso a pessoas-chave na organização, o reduzido tempo dos entrevistados para responder às questões, e o impedimento em observar *in loco* algumas instalações das empresas (como fábricas). A dificuldade de acesso se deu principalmente com executivos de nível mais alto na hierarquia, como diretores e vice-presidentes, que possuem uma visão mais global da firma. Impedimentos de agenda, realização frequente de viagens e reuniões constantes dificultaram tal acesso, assim como reduziram o tempo para a realização de entrevistas, que foi de, em média, 50 minutos. O fato de serem empresas brasileiras em Portugal contribuiu para a pesquisa, o que não pode ser dito das empresas portuguesas, que

também eram, inicialmente, alvos desta pesquisa. Questões como a crise econômica, reestruturações internas e barreiras pelo fato de ser o pesquisador um estrangeiro, inviabilizaram a pesquisa com tais organizações. Ainda, questões como a existência de segredos industriais ou mesmo de custos de deslocamento impediram a visita a algumas unidades, como as fábricas do Grupo Multinacional D e a sede do Grupo Multinacional B, ambas no Brasil.

5.4 SUGESTÃO DE ESTUDOS FUTUROS

Por fim, com relação aos estudos futuros que podem ser realizados, destacam-se quatro temáticas: a transferência de conhecimento na relação matriz-filial com empresas brasileiras e suas unidades localizadas em países emergentes; relação entre crescimento acentuado e busca de padronização; o efeito ‘país de origem’ na transferência de conhecimento em multinacionais; e a relação preconceito e internacionalização de empresas de países em desenvolvimento.

Na primeira temática, sugere-se a realização de pesquisas envolvendo empresas com unidades em países emergentes, como Rússia, China, Índia e África do Sul, que poderiam apresentar resultados diversos dos encontrados em unidades estabelecidas em países desenvolvidos ou mesmo latino-americanos. Não foram encontradas referências sobre essa questão e o estudo de multinacionais brasileiras, particularmente de suas subsidiárias. Quando existem, se dão nos países da América Latina, dada a proximidade cultural e geográfica com essa região, ou em países desenvolvidos, foco principal de estudos da área de gestão internacional. Há um movimento crescente de investimento brasileiro nesses países, mas poucos estudos foram, até agora, realizados.

A segunda temática versa sobre a relação entre crescimento acelerado das empresas e seu processo de internacionalização, e a busca por mecanismos e processos de integração intrafirma. Como salientado na análise dos dados desta tese, a internacionalização das empresas brasileiras, além de recente, é desestruturada e nem sempre bem planejada, de modo que as empresas “aprendem fazendo”. Em muitas oportunidades, os executivos ressaltaram a necessidade de maior integração global entre as diversas unidades dos grupos, sendo que a implantação de um mesmo sistema de gestão e controle, como o SAP® está sendo buscada. Contudo, outras formas de integração podem ser implantadas. Quais seriam

elas? Que variações haveria na gestão das empresas multinacionais brasileiras com a gestão de empresas de países desenvolvidos? Um sistema informático bastaria para haver maior integração entre as unidades? São perguntas que necessitam ser respondidas.

A terceira temática aborda o efeito ‘país de origem’, como já salientado ao longo da tese, que é um fenômeno que necessita ser melhor compreendido. É importante entender como a imagem do país de origem da sede da multinacional impacta na transferência e na absorção de conhecimento nas filiais, na entrada no mercado externo, nas rotinas e mecanismos utilizados e na relação entre matriz e subsidiária. Como salientado, o fenômeno da internacionalização das empresas de países em desenvolvimento é relativamente recente e pode haver uma série de barreiras em termos de aceitação do conhecimento e da tecnologia gerados nas sedes desses países.

A questão do país de origem se liga à temática do preconceito: a internacionalização, ou melhor, o estabelecimento de unidades próprias em países ricos também teria, como motivador, superar preconceitos contra o efeito ‘país de origem’? Existe de fato, preconceito em termos de gestão internacional, particularmente, em multinacionais? Qual seria a melhor forma de estudá-lo, evitando o viés da resposta socialmente aceitável (uma vez que o tema é delicado e envolve questões éticas)? Essas são questões que ainda necessitam de respostas. Espera-se que a presente tese tenha contribuído para a geração de algumas respostas e também de algumas perguntas, relativas ao tema das empresas multinacionais, independente do país de que se originem.

O preconceito se liga ao conceito de país, nação. Ainda nas palavras do CEO:

Imagina uma empresa do Equador, ou da África, um *software* da Nigéria, a empresa tem 28 anos na Nigéria, aí você diz o *software* é muito bom, mas é da Nigéria e aqui no Brasil, os caras estão há um ano. Será que dá para confiar nesses caras? Quer dizer, o país vende, sem dúvida (...) então a marca “Brasil” vende, assim como pode atrapalhar. (...) A imagem do país influencia, tanto em alguns aspectos, o cara gosta do Brasil em termos de turismo, ajuda. Quando o executivo conhece o Brasil é mais fácil, ele confia na tecnologia do Brasil porque ele sabe que não está trabalhando com índios, ele trabalhou na Accenture (...) agora tem muita gente aqui que não veio para o Brasil, é lógico, então a ideia que ele tem do Brasil é de notícias, e normalmente notícia que vem é ruim, ou de alguma coisa má que acontece no Brasil, infelizmente, então isso influencia, lógico. (ENTREVISTA CEO MULTINACIONAL C).

A questão do preconceito está interligada com a origem da multinacional, ou seja, com a imagem que o país da sede possui no exterior. Multinacionais originárias de países mais pobres podem sofrer resistências em suas vendas, devido a questões como falta de tradição, de credibilidade, insegurança e qualidade nestes países. Para superar estes problemas, a gestão da marca país necessita ser considerada, tal qual a gestão da marca de um

produto ou serviço. A InBev¹⁰, resultado da fusão da brasileira ANBEV com a belga Interbrew, é um exemplo de empresa que conseguiu superar as limitações pelo fato de ser originária de um país em desenvolvimento para se tornar uma empresa global, a maior cervejaria do mundo. Realizando fusões e aquisições e buscando economia de escala, tornou-se um gigante mundial do setor, com fábricas e unidades em diversos países e grande parte de seu faturamento e mão de obra sendo de fora do Brasil (a sede é na Bélgica, mas a gestão pertence a empresários brasileiros).

Nesse sentido, Candeloro *et al.* (2011) analisou a marca “*Colômbia is passion*” e observou que após a implantação da marca país, houve aumento de exportações, de entrada de investimentos e do número de turistas no país, embora não seja possível afirmar que tais ocorrências se devem única e exclusivamente ao lançamento de uma marca país no exterior. Houve um aumento de 0,15% do PIB após o lançamento da marca país pelo governo colombiano. A implantação da marca teve como objetivo justamente superar a visão da Colômbia como país violento, com produção de drogas e existência de cartéis e traficantes. No Brasil, a Agência Brasileira de Apoio às Exportações – APEX, vem trabalhando com uma identidade visual e marca únicas, de modo a “vender” o país no mercado externo, o que vem sendo feito ao longo dos últimos anos.

Giraldi e Carvalho (2004) observam que, de modo geral, o país de origem de determinado produto influencia as avaliações do produto pelo consumidor e sua decisão de compra. Na mesma linha, Guilhoto (2001) salienta que em um processo de decisão de compra, os consumidores nunca possuem à sua disposição a totalidade das informações de que necessitam, suas avaliações acabam sendo influenciadas pelos aspectos do produto que eles podem observar, entre os quais o país de origem. Uma vez que essas avaliações podem ser positivas ou negativas, caberia à empresa gerenciar o seu composto de marketing para, com isso, ampliar ou neutralizar a informação sobre o país de origem.

Ao se transpor a análise sobre o efeito do país de origem de um determinado produto para a análise do país de origem de uma multinacional, as conclusões poderiam ser semelhantes. Embora a multinacional possa reunir todas as condições técnicas, gerenciais e tecnológicas, em se tratando de possuir sede em um país em desenvolvimento, existe uma reputação a ser consolidada, forçando os gestores a encontrar alternativas. Entre as alternativas pode se buscar estabelecer unidades de produção em um país desenvolvido (neste caso, europeu) para legitimar a sua marca e se apresentar como uma empresa “européia”, ou

¹⁰ VIEIRA, E. Como a INBEV ganhou o mundo. *Revista Época Negócios*, n. 548, março de 2007.

que pelo menos atende aos requisitos que esse mercado exige. Esse foi o caso do Grupo Multinacional A, cuja entrada em Portugal, por meio da aquisição de uma unidade fabril, também foi motivada, entre outros aspectos, pela necessidade de se produzir em um país pertencente à União Européia, tendo, assim, produtos “*made in Portugal*” e não mais produtos “*made in Brazil*”.

Embora a análise e discussão da questão do preconceito e do efeito país de origem não sejam objetivos finais desta tese, essa discussão veio à tona e parece ser ignorada na literatura brasileira sobre multinacionais, de modo que se considera que o assunto deva ser aprofundado. Essa consideração passa a ter ainda mais importância no momento em que multinacionais de países em desenvolvimento ganham relevância no mercado internacional (DIXON e DAY, 2007; OLIVEIRA JÚNIOR, 2007; LUO *et al.*, 2007; PISANI, 2009; GUILLEN e GARCIA-CANAL, 2009; HANSEN *et al.*, 2009). Essa temática, com certeza, merece ser melhor explorada em trabalhos futuros.

REFERÊNCIAS

- AHMADJIAN, C. L. Criação do conhecimento interorganizacional: conhecimento e redes. In: NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.I. (org.). **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008, p. 201-216.
- AMATUCCI, M. Teorias de negócios internacionais e a economia brasileira – de 1850 a 2007. In: AMATUCCI, M. (Org.). **Internacionalização de empresas: teorias, problemas e casos**. São Paulo: Atlas, 2009, p. 179-202.
- AMBOS, T.; AMBOS, B. The impact of distance on knowledge transfer effectiveness in multinational corporations. **Journal of International Management**, n. 15, p. 01-14, 2009.
- ANDERSSON, S. The Internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management & Organization**, v. 30, n.1, p.63-92, 2000.
- ANDRADE, A. M. **Bullwhip effect e capacidade absorptiva das empresas: uma pesquisa com múltiplos casos**. 2009. 124 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2009.
- ANTONIO, J. A. C.; RIBEIRO, F. C. F.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. de O.; BALCEIRO, R. B. Gestão do conhecimento em negócios internacionais: a experiência da Petrobras. In: OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. de O. (Org.). **Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 225-240.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. Knowledge creation in small firms network. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 2, 2008.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, n. 17, vol. 01, p. 99-120, 1991.
- _____ Resource-based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the resource based view. **Journal of Management**, v. 27, p. 643-650, 2001.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Capitais brasileiros no exterior**. Disponível na internet em: <www.bc.gov.br> Acesso em: 07 de julho de 2011.
- BARAÑANO, A. M. **Métodos e técnicas de investigação em gestão: manual de apoio à realização de trabalhos de investigação**. Lisboa: Edições Sílabo, 2008.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S.; HARDY, C; NORD, D. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 131-179.
- BARTLETT, C.; GOSHAL, S. **Managing across borders: the transnational solution**. Boston: Harvard Business School Press, 1989.
- BECERRA, M.; LUNNAN, R.; HUEMER, L. Trustworthiness, risk, and the transfer of tacit and explicit knowledge between alliance partners. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 04, p. 691-713, 2008.
- BIRKINSHAW, J. M.; MORRISON, A. J. Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. **Journal of International Business Studies**, v. 26, n. 4, p. 729-754, 1995.

BJORKMAN, I.; FEY, C.; PARK, H. Institutional theory and MNC subsidiary HRM practice: evidence from a three-country study. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 03, p. 01-15, 2007.

BOEHE, D. M. **Desenvolvimento de produtos em subsidiárias de empresas multinacionais no Brasil: papéis estratégicos e suas bases organizacionais e econômicas**. 2005. 232 f. Tese (Doutorado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

BORINI, F. M. **Transferência, reconhecimento e desenvolvimento de competências organizacionais em subsidiárias estrangeiras de empresas multinacionais brasileiras**. 2007. 180 f. Tese (doutorado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

BORINI, F. M.; OLIVEIRA JR, M. M.; BOEHE, D. M. **Estratégia e inovação em corporações multinacionais**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BOSTON CONSULTING GROUP – BCG. **The 2009 BCG 100 new global challengers: how companies from rapidly developing economies are contending for global leadership**. Boston: BCG Group, 2009.

BOU-LLUSAR, J. C.; SEGARRA-CIPRÉS, M. Strategic knowledge transfer and its implications for competitive advantage: an integrative conceptual framework. **Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 4, p. 100-112, 2006.

BRESMAN, H.; BIRKINSHAW, R. N.; NOBEL, R. Knowledge transfer in international acquisitions. **Journal of International Business Studies**, v. 30, n. 03, p. 439-462, 1999.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. Models of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 01, p. 21-44, 1998.

_____. **The future of the multinational enterprise**. Londres: Macmillan, 1976.

CÂMARA PORTUGUESA DE COMÉRCIO NO BRASIL. **Anuário 2003**. Lisboa: CPCB, 2003.

CAMUFFO, A.; FURLAN, A.; ROMANO, P.; VINELLI, A. Routes towards supplier and production network internationalization. **Journal of Operations and Production Management**, v. 27, n. 04, p. 371-387, 2007.

CANDELORO, M.; STREHLAU, V. I.; TUROLLA, F. A. Colombia es pasión: Uma avaliação sobre os resultados da implantação da marca país. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, V, 2011, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ANPAD, 2011.

CARNEIRO, J. M. Os determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva na Visão Resource-Based. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

CASSELMAN, R. M.; SAMSON, D. Aligning knowledge strategy and knowledge capabilities. **Technology analysis & strategic management**, v. 19, n. 01, p. 69-81, 2007.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 4 e.d. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CEHELLA, C. Os investimentos brasileiros em Portugal: estudo de três casos. In: A(org.). **Estado, empresas e sociedade: um mosaico luso-brasileiro**. Lisboa: Colibri, 2009. p. 131-148.

_____. **Os países emergentes com investidores internacionais:** o caso das empresas brasileiras em Portugal. 2010. 400 f. Tese (Doutorado em Economia), Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Portugal, 2010.

CENTRAL DO INVESTIDOR. **Perfil detalhado da empresa MA.** On line. Disponível na internet em: <<http://central-do-investidor.exame.abril.com.br/Acoes.aspx?acao>>. Acesso em: 07 de setembro de 2010.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica.** 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

_____. **Perfil detalhado da empresa MD.** On line. Disponível na internet em: <<http://central-do-investidor.exame.abril.com.br/Temp/N055268P.pdf>>. Acesso em: 07 de setembro de 2010a.

CHEN, P.; LIU, P.; TSAI, C. A study of the influence of organizational knowledge ability and knowledge absorptive capacity on organization performance in Taiwan's hi-tech enterprises. **Journal of Applied Sciences**, v. 8, n. 7, p. 1138-1148, 2008.

CHEN, Y.; YUAN, Y. The innovation strategy of firms: empirical evidence from the chinese high-tech industry. **Journal of Technology Management in China**, v. 02, n. 02, p. 145-153, 2007.

CHINI, T. **Effective knowledge transfer in multinational corporation.** New York: Polgrave-Macmillan, 2004.

CHRISTENSEN, C. **The innovator's dilemma.** New York: Collins Business Essentials, 2006.

_____. **Innovation and the general manager.** Boston: Harvard Business School Press, 1999.

_____; BOWER, J. Customer power, strategic investment and the failure of leading firms. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 197-218, 1996.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 1-17, 1937.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 128-152, 1990.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração:** um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, R. G. **Winning at new products:** accelerating the process from idea to lunch. New York: Basic Book, 2001.

COSTA, C. G. Proximidade cultural e dinamismo econômico: por que investem as empresas portuguesas no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, edição especial Minas Gerais, p. 35-47, 2006.

CRESWELL, John W. **Projetos de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CRUZ, L. B. **Processo de formação de estratégia de desenvolvimento sustentável de grupos multinacionais.** 2007. 459 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007.

CUI, A. S.; GRIFFITH, D. A.; CAVULSGIL, T.; DABIC, M. The influence of market and cultural environment factors on technology transfer between foreign MNC's and local subsidiaries: a Croatian illustration. **Journal of World Business**, v. 41, p. 100-111, 2006.

DAFT, Richard; WEICK, Karl E. Por um modelo de organização concebido como sistema interpretativo. **Revista de Administração de Empresas**, v.45, n.4, p.73-86, 2005.

_____. Toward a model of organization as interpretation system. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

DAS, T. K; TENG, B. S. A resource-based theory of strategic alliances. **Journal of Management**, v. 26, n. 1, p. 31-61, 2000.

DE NEGRI, F. Determinantes da inovação e da capacidade de absorção nas firmas brasileiras: qual a influência do perfil da mão-de-obra? In: DE NEGRI, F.; DE NEGRI, J. A.; COELHO, D. (org.). **Tecnologia, exportação e emprego**. Brasília: IPEA, 2006. p. 1-19.

DIXON, S. E. A.; DAY, M. Leadership, administrative heritage and absorptive capacity. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 28, n. 8, p. 727-748, 2007.

DRIFFIELD, N.; LOVE, J. H.; MENGHINELLO, S. The multinational enterprise as a source of international knowledge flows: direct evidence from Italy. **Journal of International Business Studies**, v. 41, p. 350-359, 2010.

DUNNING, J. H. Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: a search for a eclectic approach. In: OHLIN, B; HESSELBORN, P. O.; WIJKMAN, P.M.(eds). **The international allocation of economic activity**. London: Macmillan, 1977.

_____. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **The International Trade Journal**, v. 03, n. 01, p. 1-31, 1988.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M.; TSANG, E. Inter-organizational knowledge transfer: current themes and future prospects. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 4, p. 677-690, 2008.

EDWARDS, T.; TEMPEL, A. Explaining variation in reverse diffusion of HR practices: evidences from the German and British subsidiaries of American multinationals. **Journal of World Business**, v. 45, n, p. 19-28, 2010.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 04, p. 532-550, 1989.

ELO, S.; KYNGÄS, H. The qualitative content analyses process. **Journal of Advance Nursing**, v. 62, n. 1, p. 107-115, 2007.

ESCRIBANO, A.; FOSFURI, A.; TRIBÓ, J. Managing external knowledge flows: the moderating role of absorptive capacity. **Research Policy**, v. 38, p. 96-105, 2009.

FERREIRA, M. P.; LI, D.; SERRA, F. A. R. Transferência internacional de conhecimento na multinacional: quando o jogo competitivo multimercado se sobrepõe aos mecanismos internos de coordenação. **RAE-eletrônica**, v. 9, n. 1, p. 1-29, 2010.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Internacionalização de empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os *late movers*. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 3-14,

FOOS, N. J.; HUSTED, K. e MICHAILOVA. S. Governing knowledge sharing in organizations: levels of analysis, governance mechanisms, and research directions. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 3, p. 455-482, 2010.

FORS, G. Location R&D abroad: the role of adaptation and knowledge-seeking. In: BRAUNERHJELM, Pontus; EKHOLM, Karolina (eds.). **The geography of multinational firms**. New York: Kluwer, 1998. p. 117-134.

FOSFURI, A.; TRIBÓ, J. Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. **The International Journal of Management Science**, v. 36, p. 173-187, 2008.

FOSS, N. J.; PEDERSEN, T. Organizing knowledge processes in the multinational corporation: an introduction. **Journal of International Business Studies**, v. 35, p. 340-349, 2004.

FOSS, T.; SCHUM, G.; ROTHBERG, S. Tacit knowledge transfer and the knowledge disconnect. **Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 1, p. 6-18, 2006.

FRANKE, N.; HIPPEL, E.; SCHREIER, M. Finding commercially attractive user innovations: a test of lead user theory. **Journal of Product Innovation Management**, v. 23, p. 301-315, 2006.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Pesquisa Global Players II. **Internacionalização de empresas da América latina: desafios, obstáculos e perspectivas de multinacionais emergentes**. Belo Horizonte: FDC, 2008.

_____. **Ranking transnacionais brasileiras 2010: pensando as estratégias globais**. Belo Horizonte: FDC, 2010.

GEHLEN, L. **Gestão de operações internacionais de uma empresa multinacional brasileira: o caso da WEG MOTORES S/A**. 2008. 173 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio do Sinos, São Leopoldo, 2008.

GIRALDI, J. de M. E.; CARVALHO, D. T. de. A importância da imagem do país de origem na internacionalização de produtos brasileiros. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 08, n. 4, p. 43-57, 2001.

GIULIANI, E. Multinational corporations and patterns of local knowledge transfer in Costa Rican high-tech industries. **Development and Change**, v. 39, n. 3, p. 385-407, 2008.

GOMES, R.; STRACHMAN, E. O papel das multinacionais no desenvolvimento tecnológico do BR: políticas industriais como indutoras de *catch up* tecnológico. **São Paulo em Perspectiva**, v. 19, n. 02, p. 41-50, 2005.

GOSHAL, S.; BARTLETT, C. The multinational corporation as an interorganizational network. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 4, p. 603-625, 1990.

GRANEHEIM, B.; LUNDMAN, B. Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. **Nurse Education Today**, v. 24, p. 105-112, 2004.

GRAY, C. Absorptive capacity, knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 12, n. 06, p. 345-360, 2006.

GRUPO MULTINACIONAL A. Customização: parceria completa. **Grupo multinacional A em revista**, n. 57, março/abril de 2010.

_____. Fornecimentos: cada cliente uma história. **Grupo A em revista**, n. 57, março/abril de 2010a.

_____. **Nossos valores.** Site institucional. Disponível na internet em: <www.grupoa.com.br>. Acesso em: 15 de março de 2011.

_____. **Processo de internacionalização.** Documento interno. Jaraguá do Sul: Grupo A, 2011a.

_____. **Orientações aos colaboradores sobre a participação em sites de mídia social.** Documento interno. Jaraguá do Sul: GMA, 2011b.

GRUPO MULTINACIONAL B. **The company first half 2008.** Grupo Multinacional B: Lisboa, 2008.

_____. **Relatório anual 2008.** Disponível na internet em: <www.gmb.com.br>. Acesso em: 05 de junho de 2010.

_____. **Sobre o Grupo Multinacional B.** Disponível na internet em: <www.gmb.com.br>. Acesso em: 05 de junho de 2010a.

GRUPO MULTINACIONAL D. **Conheça a empresa: tecnologia e segurança.** Disponível na internet em: <www.gmd.com.br>. Acesso em: 26 de maio de 2011.

_____. **GMD em números: nível educacional.** Disponível na internet em: <www.gmd.com.br>. Acesso em: 26 de maio de 2011.

GUILHOTO, L. F. M. A influência do país de origem na percepção do consumidor sobre a qualidade dos produtos. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 08, n. 4, p. 53-64, 2001.

GUILLEN, M.; GARCIA-CANAL, E. The American model of the multinational firm and the “new” multinationals from emerging economies. **Academy of Management Perspectives**, v. 23, n. 02, p. 23-35, abril, 2009.

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

HALL, R. A model of analysis linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 08, p. 607-618, 1993.

HANSEN, M. W.; PEDERSEN, T.; PETERSEN, B. MNC strategies and linkages effects in developing countries. **Journal of World Business**, v. 44, n. 02 p. 121-130, 2009.

HEBERT, L.; VERY, P.; BEAMISH, P. W. Expatriation as a bridge over troubled water: a knowledge-based perspective applied to cross-border acquisition. **Organization Studies**, v. 26, n. 10, p. 1455-1476, 2005.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. Teorias, paradigmas e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: HEMAIS, C. A. (Org.) **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma.** Rio de Janeiro: Mauad, 2005. p. 17-39.

HIPPEL, E. The Sources of Innovation. **McKinsey Quarterly**, s/n, p. 72-79, winter, 1988.

HITT, M. A; IRELAND, R. D; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HONG, J.F.L.; NGUYEN, T.V. Knowledge embeddedness and the transfer mechanisms in multinational corporations. **Journal of World Business**, v. 44, p. 347-356, 2009.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Países:** Portugal. Disponível em: <www.ibge.gov.br/paisesat>. Acesso em: 12 de setembro de 2009.

_____. **Sala de imprensa:** Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica 2008. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias>>. Acesso em: 26 de abril de 2011.

IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; VAIDYANATH, Deepa. Alliance management as a source of competitive advantage. **Journal of Management**, v. 28, n. 3, p. 413-446, 2002.

JANSEN, J. J. P.; VAN DEN BOSCH, F.; VOLBERDA, H. Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 6, p. 999-1015, 2005.

JANTUNEN, A. Knowledge-processing capabilities and innovative performance: an empirical study. **European Journal of Innovation Management**, v. 8, n. 03, p. 336-349, 2005.

JASIMUNDDIN, S. M. Exploring knowledge transfer mechanisms: the case of a UK based group within a high-tech global corporation. **International Journal of Information Management**, n. 27, p. 294-300. 2007.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

KAUFMANN, L.; ROESSING, S. Managing conflict of interests between headquarters and their subsidiaries regarding technology transfer to emerging markets: a framework. **Journal of World Business**, v. 40, p. 235-253, 2005.

KELLEY, T.; LITTMANN, J. **The art of innovation:** lessons in creativity from IDEO, america's leading design firm. Nova York: Doubleday, 2001.

KO, D. G.; KIRSH, L. J; KING, W.R. Antecedents for knowledge transfer from consultants to clients in enterprises system implementations. **MIS Quartely**, v. 29, n. 01, p. 59-85, 2005.

KOGUT, B. An evolutionary perspective on the multinational corporation. In: NIGH, D.; TOYNE, B. (eds.). **International Business Inquiry:** an emerging vision. University of South Carolina: Columbus, 1992.

_____; ZANDER, U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. **Journal of International Business Studies**, v. 34, p. 625-645, 1993.

_____. A memoir and reflection: knowledge and the evolutionary theory of the multinational firm 10 years later. **Journal of International Business Studies**, v. 34, p. 516-529, 2003.

KOTABE, M.; DUNLAP-HINKLER, D.; MISHRA, H. Determinants of cross-national knowledge transfer and its effect on firm innovation. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 02, p. 259-282, 2007.

KOVACS, E. P.; ARAUJO, W. de M.; OLIVEIRA, B. R. B. Redefinindo conceitos: um ensaio teórico sobre os conceitos-chave das teorias de internacionalização. **Revista de Gestão USP**, v. 14, n. especial, p. 17-29, 2007.

KPMG. **Multinacionais brasileiras:** a rota dos investimentos brasileiros no exterior. São Paulo: KPMG, 2008.

LEONARDI, P. M.; BAILEY, D. E. Transformational technologies & the creation of new work practices: making implicit knowledge explicit in task-based offshoring. **MIS Quarterly**, v. 32. n. 2, p. 411-436, 2008.

LI, C.; HSIEH, C. The impact of knowledge stickiness on knowledge transfer implementation, internalization, and satisfaction for multinational corporations. **International Journal of Information Management**, v. 29, p. 425-435, 2009.

LI, D.; FERREIRA, M.; SERRA, P. Technology transfer within MNE`s: inter-subsiary competition and cooperation. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, v. 6, n. 1, p. 139-158, 2009.

LOKSHIN, B.; GILS, A. V.; BAUER, E. Crafting firm competencies to improve innovative performance. **European Management Journal**, v. 27, p. 187-196, 2009.

LUO, Y.; TUNG, R. L. International expansion on emerging market enterprises: a springboard perspective. **Journal of International Business Studies**, v. 38, p. 481-498, 2007.

LYLES, M. A.; SALK, J. E. Knowledge acquisition from foreign parents in international joint-ventures: an empirical examination in the Hungarian context. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 02, p. 154-174, 1996.

MADHOK, A. The organization of economic activity: transaction costs, firm capabilities, and the nature of governance. **Organization Science**, v. 07, n. 05, p. 577-590, 1996.

MAEHLER, A. E.; LADEIRA, W. J.; ARAUJO, C. Quadro institucional e internacionalização: um estudo de caso da Brasil Sul Fitness no mercado argentino. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 9, n. 01, p. 104-121, 2010.

MAGRINHO, A. Portugal e Brasil: uma parceria para a economia global. In: SILVA, J.R.; BARBOSA, A.C.Q. (org.). **Estado, empresas e sociedade: um mosaico luso-brasileiro**. Lisboa: Colibri, 2009. p.31-46.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARIOTTO, F.L. **Estratégia internacional da empresa**. São Paulo: Thonsom Learning, 2007.

MARKUSEN, J. R. Multinational enterprises and the theories of trade and location. In: BRAUNERHJELM, P.; EKHOLM, K. (eds.). **The geography of multinational firms**. New York: Kluwer, 1998. p. 9-32.

MARTINS, J. D. M. **A transferência de conhecimento das empresas portuguesas para as subsidiárias em Moçambique: um estudo de casos, 1990/2007**. 2007. 200 f. Tese (Doutorado em Administração) – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa do Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2007.

MATHEWS, J. China, India and Brazil: tiger technologies, dragon multinationals and the building of national systems of economic learning. **Asian Business & Management**, v. 8, n. 1, p. 5–32, 2009.

MATRIZ A. **Perfil da empresa**. On line. Disponível em: <www.ma.com.br>. Acesso em: 15 de julho de 2010.

MATRIZ B. **Perfil da empresa**. On line. Disponível em: <www.mb.com.br>. Acesso em: 15 de julho de 2010.

MATRIZ B. **Relatório “The Company Firts Half 2008”**. Lisboa: MB, 2008.

MATRIZ B. **Relatório de gestão 2008**. Brasília: MB, 2008a.

MATRIZ C. **Conhecendo a empresa**. Disponível em: <www.mc.com.br>. Acesso em: 15 de julho de 2010.

MATRIZ D. **A empresa: perfil, histórico e estrutura**. Disponível em: <<http://www.md.com.br/portugues/content/empresa/profile.asp>>. Acesso em: 15 de julho de 2010.

MCCANN, B.; FOLTA, T. Location matters: where we have been and where we might go in agglomeration research. **Journal of Management**, v. 34, n. 03, p. 532-565, 2008.

MICHAILOVA, S.; NIELSEN, B. B. MNC's and knowledge management: a typology and key features. **Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 1, p. 44-54, 2006.

MINAYO, M.; DESLANDES, S.; NETO, O. **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade**. 19 ed. Petrópolis: Vozes. 2001.

MINBAEVA, D.; PEDERSEN, T.; BJORKMAN, I.; FEY, C.F.; PARK, H.J. MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. **Journal of International Business Studies**, v. 34, p. 589-599, 2003.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR – MDIC. **Informações sobre comércio exterior e balança comercial**. Disponível em <<http://www.mdic.gov.br>> Acesso em 24 de março de 2010.

MONTEIRO, L. F.; ARVIDSSON, N.; JULIAN, B. Knowledge flows within multinational corporations: explaining subsidiary isolation and its performance implications. **Organization Science**, v. 19, n. 1, p. 90-107, 2008.

MOSCHELLA, A. Agora, nós é que compramos. **Revista Exame: Edição Especial Melhores e Maiores**. São Paulo, julho de 2010.

MOUSTAGHAFIR, K. The dynamics of knowledge assets and their link with performance. **Measuring Business Excellence**, v. 12, n. 02, p. 10-24, 2008.

MUDAMBI, R.; MUDAMBI, S. M.; NAVARRA, P. Global innovation in MNC's: the effects of subsidiary self-determination and teamwork. **Journal of Product Innovation Management**, v. 24, p. 442-455, 2007.

MUNDO LUSÍADA. **Empresas brasileiras financiam-se em Portugal**. Jornal Mundo Lusíada. Disponível em <http://www.mundolusiada.com.br/wordpress/politica/empresas-brasileiras-financiam-se-em-portugal-diz-camara> Acesso em 25 de outubro de 2008.

MUSCIO, A. The impact of absorptive capacity on SME's collaboration. **Journal of Economics of innovation and new technology**, v. 16, n. 8, p. 653-668, 2007.

NARTEH, B. Knowledge transfer in developed-developing country interfirm collaborations: a conceptual framework. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 01, p. 78-91, 2008.

NEUMANN, R. W.; HEMAIS, C. A. Produção internacional e comportamento organizacional no processo de internacionalização: podem as teorias explicar o comércio internacional? In: HEMAIS, Carlos A. (org.). **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

NIETO, M.; QUEVEDO, P. Absorptive capacity, technological opportunity, knowledge spillovers, and innovative effort. **Technovation**, v. 25, n. 10, p. 1141-1157, 2005.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational learning creation. **Organizational Science**, v. 05, n. 01, p. 14-37, 1994.

_____; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NOHRIA, N.; GHOSHAL, S. **The differentiated network**: organizing multinational corporations for value creation. San Francisco: Jossey Bass, 1997.

NOORDERHAVEN, N.; HARZING, A., Knowledge-sharing and social interaction within MNEs. **Journal of International Business Studies**, v. 40, p. 719-741, 2009.

OLIVEIRA JUNIOR, M. de M. Transferência de conhecimento e o papel das subsidiárias em corporações multinacionais brasileiras. In: FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. (org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 216-237.

_____. **Administração do Conhecimento em redes corporativas globais**: um estudo na indústria de propaganda. 1999. 267 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

_____. BOEHE, D.M.; BORINI, F.M. **Estratégia e inovação em corporações multinacionais**: a transformação das subsidiárias brasileiras. São Paulo: Saraiva, 2009.

PARADA FILHO, A. G. **Participações societárias**: sociedades especiais. On line. Disponível em: <www.cosif.com.br>. Acesso em: 24 de março de 2011.

PARKER, B. Evolução e revolução: da internacionalização à globalização. In: HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart R.; NORD, Walter R. (eds.). **Handbook de estudos organizacionais**. 1 E.d. São Paulo: Atlas, 1999.

PASSOS, F. U. **Empresas transnacionais e o relacionamento com fornecedores locais: uma avaliação da transferência de conhecimentos**. 2001. 162 f. TESE (Doutorado em Administração). São Paulo: Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, 2001.

PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 03, p. 179-191, 1993.

PIPKIN, A. **Marketing internacional**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

PISANI, N. International management research: investigating its recent diffusion in top management journals. **Journal of Management**, v. 35, n. 02, p. 199-218, 2009.

PNUD. **Human Development Index**. New York: United Nations Development Program, 2005.

POLKINGHORNE, D. Narrative configuration in qualitative analysis. In: HATCH, A.; WISNIEWSKI, R. (eds.). **Life History and narrative**. Washington D. C.: Palmer Press, 1995. p. 05-23.

PRAHALAD, C. K.; DOZ, Y.; BARTLETT, C. A. Global competitive pressures and host country demands. **California Management Review**, v. 23, n. 03, p. 63-74, 1981.

REVISTA EXAME. As 1000 maiores empresas do Brasil. **Revista Exame**: Edição Especial Melhores e Maiores. São Paulo: 2010.

RIBEIRO, F. C. F.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. Transferência e transferência reversa de conhecimento: o caso da aquisição da Perez Companc pela Petrobras na Argentina. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 11, n. 30, p. 79-93, 2009.

RIEGE, A. Actions to overcome knowledge transfer barriers in MNC`s. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 01, p. 48-67, 2007.

ROCHA, T. Transferência de conhecimento sobre marketing em corporações multinacionais: estudo em subsidiárias brasileiras. In: AMATUCCI, Marcos (org.). **Internacionalização de Empresas: Teorias, Problemas e Casos**. São Paulo: Atlas S.A., 2009. p. 179-202.

_____; TERRA, J. C. A transferência de conhecimento em marketing em multinacionais: estudo em subsidiárias brasileiras. ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXII, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro: ENANPAD, 2008.

ROSENDAAL, B. Sharing knowledge, being different and working as a team. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 07, p. 4-14, 2009.

SALIOLA, F.; ZANFEI, A. Multinational firms, global value chains and the organizations of knowledge transfer. **Research Policy**, v. 38, p. 369-381, 2009.

SCHATZEL, K.; CALANTONE, R. Creating market anticipation: an exploratory examination of the effect of preannouncement behavior on a new product's launch. **Academy of Marketing Science Journal**, v. 34, n. 03, p. 357-366, 2006.

SCHERER, F. L. **Negócios internacionais: a consolidação de empresas brasileiras de construção pesada em mercados externos**. 2007. 329 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

_____; GOMES, C. M.; KRUGLIANSKAS, I. The internationalization process of Brazilian companies: a study of multiple cases in the heavy construction industry. **Brazilian Administrative Review**, v. 06, n. 04, p. 280-298, 2009.

SCHLEIMER, S.; RIEGE, A. Knowledge transfer between globally dispersed units at BMW. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 1, p. 27-41, 2009.

SD. **Perfil da empresa**. On line. Disponível em: <www.sd.pt>. Acesso em: 07 de setembro de 2010.

SILVA, J. R. **Portugal/Brasil: uma década de expansão das relações econômicas, 1992-2002**. Portugal: Ed. Terramar, 2002.

SMALE, A. Global HRM integration: a knowledge transfer perspective. **Personnel Review**, v. 37, n. 02, p. 145-164, 2008.

SONG, J.; SHIN, J. The paradox of technological capabilities: a study of knowledge source from host countries of overseas R&D operations. **Journal of International Business Studies**, v. xx, n. 39, p. 291-303, 2008.

SOUSA, V. A. A evolução das relações luso-brasileiras numa perspectiva histórica. In: SILVA, J. R. e BARBOSA, A. C. Q. (org.). **Estado, empresas e sociedade: um mosaico luso-brasileiro**. Lisboa: Colibri, 2009, p. 219-232.

STRACH, P.; EVERETT, A. Knowledge transfer within Japanese multinationals: building a theory. **Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 1, p. 55-68, 2006.

SWEDBERG, R. Economic versus sociological approaches to organization theory. In: TSOUKAS, Haridimo; KNUDSEN, Christian (eds). **The Oxford handbook of organization theory**. Oxford: Oxford University Press, 2003.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capability and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 07, p. 509-533, 1997.

- THOMKE, S.; HIPPEL, E. Customers as innovators: A new way to create value. **Harvard Business Review**, s/n, p.74-82, abril 2002.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**: integração das mudanças tecnológicas, de mercado e organizacionais. Lisboa: Monitor, 2003.
- TODOROVA, G.; DURISIN, B. Absorptive capacity: valuing a reconceptualization. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 774–786, 2007.
- TRACEY, P.; CLARK, G. Alliances, networks and competitive strategy: rethinking clusters of innovation. **Growth and change**, v. 34, n. 1, p. 01-16, 2003.
- TSAI, W. Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 5, p. 996-1004, 2001.
- TSENG, S. M. The effects of information technology on knowledge management systems. **Expert Systems with Applications**, v. 35, n. 40210, p. 150-160, 2008.
- VERNON, R.; WELLS, L. T. Jr. **The manager in the international economy**. 6 ed. New York: Prentice Hall, 1991.
- _____. International investment and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, v. 80, n. 02, p. 191-207, 1966.
- WHEELLEN, T.; HUNGER, J. **Strategic Management and Business Policy**, 11 ed. New Jersey: Pearson / Prentice Hall, 2008.
- WILLEM, A.; BUELENS, M. Knowledge sharing in inter-unit cooperative episodes: the impact of organizational structure dimensions. **International Journal of Information Management**, v. 29, p. 151-160, 2009.
- WILLIAMSON, O. E. Economics and organization: a primer. **Management Review**, v. 38, n. 02, p. 131-146, 1996.
- YANG, Q.; MUDAMBI, R.; MEYER, K. Conventional and reverse knowledge flows in multinational corporations. **Journal of Management**, v. 34, n. 05, p. 882-902, 2008.
- YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.
- ZAHRA, S.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 02, p. 185-203, 2002.
- ZAWISLAK, P. Nota técnica In: CLEGG, S.; HARDY, C; NORD, D. (orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**. V. 3. São Paulo: Atlas, 2004.
- ZHU, H.; HITT, M. A.; TIHANYI, Laszlo. The internationalization of SME`s in emerging economies: institutional embeddedness and absorptive capacity. **Journal of Small Business Strategy**. v. 17, n. 02; p. 01-26, Fall 2006/Winter 2007.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS) ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA) DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

Prezado (a) entrevistado (a): o objetivo geral desta tese é propor um modelo teórico-conceitual, que abarque diferentes dimensões e mecanismos do processo de transferência de conhecimento em empresas multinacionais, a partir do estudo da relação matriz-subsidiárias de empresas brasileiras e portuguesas. Especificamente, está se tratando de conhecimento técnico (conhecimento de novas técnicas específicas, tais como as utilizadas para a medição da qualidade. O conhecimento é orientado para a tarefa, envolvendo a aquisição e aplicação de novos conceitos, novas técnicas de produção ou de tecnologias externas e de fronteira), na definição de Hong e Nguyen (2009). O foco são os conhecimentos técnicos das áreas de produção/manufatura, recursos humanos e sistemas de informação.

1. Perfil do entrevistado:

Nome:

Cargo:

Formação acadêmica (área):

Escolaridade:

Tempo de empresa:

Experiência na função:

Idade:

Outras funções exercidas na empresa:

Outras funções exercidas em outras empresas:

Experiência internacional? Qual:

Domina outro idioma? Qual:

2. Questões abertas:

2.1 A estratégia internacional e a transferência de conhecimento

2.1.1 Como é a estratégia de atuação internacional da empresa? A estratégia é integrada globalmente ou o foco são as adaptações locais? Ou um mix das duas?

2.1.2 Existe troca de conhecimento entre a matriz e as subsidiárias dispersas globalmente? Em sua opinião, o fato de haver integração global amplia a troca de conhecimentos com as subsidiárias?

2.1.3 Existe um padrão de transferência do conhecimento ou este é ajustado ao contexto de gestão da subsidiária? Por exemplo, o processo de troca de conhecimento é sempre o mesmo para todas as subsidiárias?

2.1.4 Qual o papel das subsidiárias na criação de conhecimento e no processo de geração de novos produtos e processos? Subsidiárias mais inovadoras tendem a trocar mais conhecimentos com a matriz? O papel das subsidiárias muda com o passar do tempo?

2.2 A dimensão organizacional e a transferência de conhecimento

2.2.1 A empresa, em sua opinião, introduz novos serviços, produtos ou processos de modo frequente? São melhorias radicais ou incrementais?

2.2.2 Como se dá o processo de criação de novos produtos, processos, serviços aqui na empresa?

2.2.3 O processo de criação de novos produtos e serviços está relacionado ao conhecimento proveniente da matriz/subsidiária?

2.2.4 Em sua opinião, o fato de a empresa atuar a xx anos no mercado internacional está positivamente relacionado à transferência de conhecimento entre a matriz e as subsidiárias?

2.2.5 Em sua opinião, a transferência de conhecimento está relacionada à percepção de conhecimento como sendo estratégico para a empresa?

2.3 A dimensão pessoal e a transferência de conhecimento

2.3.1 A empresa utiliza a prática de impatriar (trazer executivos da subsidiária) /expatriar executivos para a transferência de conhecimento?

2.3.2 A empresa possui a estratégia de trocar funções (*Job rotation*) com executivos da matriz /subsidiária? Por exemplo, gerentes e diretores que ocupam postos de gestão em diferentes países e funções?

2.3.3 Durante o dia de trabalho, como você coopera com pessoas da empresa mãe/subsidiárias? Existe a formação de times ou equipes?

2.3.4 Existe a prática de realizar reuniões com pessoal da empresa mãe/subsidiária para a transferência de conhecimentos? Como isso ocorre?

2.3.5 Existe o apoio formal da alta direção e incentivos financeiros para troca de conhecimentos com a empresa mãe/subsidiária?

2.3.6 A empresa possui políticas/práticas de valorização do conhecimento dos funcionários/clientes/fornecedores?

2.4 A dimensão tecnológica e a transferência de conhecimento

2.4.1 Existem tecnologias de informação e comunicação disponíveis aos funcionários/executivos para que haja a transferência de conhecimento com a matriz/ subsidiária? Exemplos como intranet, extranet, *softwares* empresariais, blogs institucionais, plataformas de *e-learning*, redes sociais (*Facebook, Twitter, LinkedIn*).

2.4.2 Qual é o grau de importância que tais tecnologias de informação exercem, em sua opinião, para a transferência de conhecimento com a matriz/subsidiária?

2.4.3 A empresa possui uma boa base de conhecimento (*expertise* e experiência) que lhe permita obter uma vantagem competitiva no mercado?

2.4.4 Existiram ou existem eventos (internos e externos) que levaram a empresa a procurar e aprender novas capacidades e a desenvolver novas competências? Quais? Por exemplo, crises econômicas, mudanças tecnológicas, mudanças de tendências?

2.4.5 Existem mecanismos de integração social na empresa? Por exemplo, almoços com a diretoria, sexta-feira informal, dia da família, entre outros?

2.4.6 Existem atividades de Pesquisa & Desenvolvimento na empresa? Como ela ocorre?

2.4.7 Existem relações (formais/informais) da empresa com universidades/ centros de pesquisa?

2.4.8 Esses recursos de Pesquisa & Desenvolvimento estão, em sua opinião, relacionados com a transferência de conhecimento na relação matriz/subsidiária?

APÊNDICE B - RELAÇÃO DE DOCUMENTOS ANALISADOS

Grupo multinacional	Título de documento	Fonte
A	Código de ética	Site institucional
	ISO 9001/2008 <i>All Company</i>	Site institucional
	Nossos valores – Sobre a empresa	Site institucional
	Números – Sobre a empresa	Site institucional
	Política de uso de redes sociais	Site institucional
	GMA – informações cadastrais - 2010	Site institucional
	GMA – Isto é a GMA	Site institucional
	GMA – Marítimo e <i>Offshore</i>	Site institucional
	GMA – Motores óleo e gás	Site institucional
	GMA – Soluções GMA para celulose e papel	Site institucional
	GMA – Soluções GMA no setor sucroalcooleiro	Site institucional
	GMA – Soluções GMA para eletrodomésticos	Site institucional
	GMA – Soluções GMA para energia eólica	Site institucional
	GMA – Soluções GMA para mineração	Site institucional
	GMA – Soluções GMA para petróleo e gás	Site institucional
	GMA no mundo	Site institucional
	GMA - Processo de internacionalização	Documento interno
	GMA – descrição do grupo	Documento interno
	GMA em Revista	Revista divulgação
	Perfil da empresa na publicação Exame Melhores e Maiores 2010	Revista exame Melhores e Maiores, editora Exame, 2010
Perfil da empresa na Central do investidor	Site central do Investidor	
B	Código de ética	Site institucional
	Desempenho sócio ambiental	Site institucional
	Estatuto social	Site institucional
	Relatório de administração 2010	Site institucional
	Relatório de desempenho 2010	Site institucional
	Relatório de gestão de riscos – GMB	Site institucional
	<i>The Company</i> GMB 2009	Site institucional
	<i>The Company</i> GMB First Half 2008	Site institucional
	Perfil da empresa na publicação “Exame Melhores e Maiores 2010”	Revista exame Melhores e Maiores, editora Exame, 2010
	Relatório de Gestão 2008 - Portugal	Impresso, divulgação
	Perfil da empresa na “Central do Investidor”	Site institucional da Bovespa

	Perfil da empresa Portal Revista Exame	Site institucional Revista Exame
	Dados cadastrais no Banco Central	Site institucional do Banco Central do Brasil
C	Catálogo “A empresa”	Site institucional
	Perfil da empresa	Site institucional
	Folder promocional	Impresso, divulgação
D	Perfil da empresa na publicação “Exame Melhores e Maiores 2010”	Site institucional Revista Exame
	Perfil da empresa no “Portal do Investidor” da Revista Exame	Site institucional da Bovespa
	GMD em números	Site institucional
	Conheça o GMD – presença global	Site institucional
	SD Aviação comercial	Site institucional
	SD Capacidades em aeroestruturas	Site institucional
	SD Perfil	Site institucional
	Apresentação institucional GMD	Site institucional
	Relatório anual 2009 GMD	Site institucional
	Estatuto Social GMD	Site institucional
	Modelo de governança corporativa GMD	Site institucional
	Sobre a empresa - GMD	Site institucional
	Prêmios e reconhecimento GMD	Site institucional
Aeronaves - GMD	Site institucional	

APÊNDICE C – DIMENSÕES E CATEGORIAS DE ANÁLISE

Dimensão de análise	Construtos	Categoria	Subcategoria
Estratégia Internacional	Atuação internacional	C1a: Atuação internacional	C1a1: Integrada globalmente C1a2: Adaptações locais C1a3: Mix das duas C1a4: Existência de conflitos
		C1b: Troca de conhecimento	C1b1: Existe troca frequente de conhecimento C1b2: Existe pouca troca de conhecimento C1b3: A integração global amplia a troca de conhecimento C1b4: A integração global não amplia a troca de conhecimento
		C1c: Existência de padrão	C1c1: Existe um padrão de troca de conhecimento C1c2: A transferência é ajustada ao contexto de cada subsidiária C1c3: As ferramentas e métodos são os mesmos, muda o conhecimento
	Papel das subsidiárias	C1d: Papel das subsidiárias	C1d1: A subsidiária tem conhecimento e inovação em várias áreas C1d2: A subsidiária apenas vende produtos da matriz C1d3: A subsidiária é especializada em alguns produtos/ processo C1d4: Subsidiárias mais inovadoras trocam mais conhecimentos C1d5: Subsidiárias mais inovadoras não trocam mais conhecimentos C1d6: O papel das subsidiárias muda com o passar do tempo C1d7: Apoiar as empresas brasileiras e os brasileiros no exterior
Dimensão organizacional	Tempo e experiência prévia	C2a: Tempo de atuação internacional	C2a1: O tempo é um fator importante para a TC C2a2: O tempo não é relevante para a TC
	Conhecimento organizacional	C2b: Conhecimento como estratégico	C2b1: O conhecimento é estratégico e existem rotinas C2b2: O conhecimento é importante, mas não existem estruturas C2b3: O conhecimento não é estratégico para a empresa
	Introdução de novos produtos e serviços	C2c: Introdução de novos produtos e serviços	C2c1: A empresa introduz novos produtos e serviços de modo frequente C2c2: A empresa não introduz novos produtos e serviços de modo frequente
		C2d: Processo de criação de novos produtos e serviços	C2d1: Por meio de monitoramento do ambiente C2d2: Por meio de departamento de P&D C2d3: Por meio de grupos estratégicos
		C2e: Geração de novos produtos e serv. com conhecimento da matriz	C2e1: A geração de novos p. e s. está relacionada ao conhecimento da matriz C2e2: A geração de novos p. e s. é independente da matriz
Dimensão pessoal	Políticas de RH	C3a: Impatriar e expatriar executivos	C3a1: A empresa tem a prática de expatriar executivos C3a2: A empresa não tem a prática de expatriar executivos C3a3: A empresa tem a prática de impatriar executivos C3a4: A empresa não tem a prática de impatriar executivos

		C3b: Troca de funções	C3b1: A empresa possui a estratégia de <i>job rotation</i> C3b2: A empresa não possui a estratégia de <i>job rotation</i>
		C3c: Formação de equipes	C3c1: Existe a formação de equipes C3c1: Não costumamos formar equipes
		C3d: Realização de reuniões	C3d1: Existe frequentemente a prática de reuniões C3d2: Não se costuma realizar reuniões
	Apoio da alta direção	C3e: Apoio formal da alta direção	C3e1: Existe apoio formal e incentivos financeiros C3e2: Existe apoio formal, mas não existem incentivos financeiros C3e3: Não existe nem apoio formal nem incentivos financeiros
		C3f: Valorização do conhecimento dos funcionários	C3f1: A empresa valoriza o conhecimento dos funcionários C3f2: A empresa não valoriza o conhecimento dos funcionários C3f3: A empresa valoriza o conhecimento dos fornecedores
	Dimensão tecnológica	Ferramentas de TI	C4a: Tecnologias de informação
C4b: Importância das tecnologias de informação			C4b1: Indispensável C4b2: <i>Commoditie</i> C4b3: Essencial C4b4: Fundamental C4b5: Não substitui o contato pessoal
Capacidade absorviva		C4c: Existência de base de conhecimentos	C4c1: A empresa possui C4c2: A empresa possui uma boa base em algumas áreas
		C4d: Eventos internos e externos	C4d1: Sim, as crises econômicas C4d2: Sim, as mudanças tecnológicas C4d3: Mudanças gerenciais C4d4: Contexto brasileiro (inflação, juros altos)
		C4f: Atividades de P&D	C4f1: Existem atividades de P&D, mas apenas na matriz C4f2: Existem atividades de P&D na matriz e nas subsidiárias C4f3: Não existem atividades de P&D na empresa C4f4: Existe P&D, por meio de inteligência competitiva
		C4g: Existência de relações com universidades	C4g1: Existem relações formais com universidades, na M e na S C4g2: Existem relações formais, mas apenas na matriz C4g3: Existem apenas relações informais e de mercado C4g4: Não existem relações formais e nem informais
		C4h: Relação entre recursos e conhecimento	C4h1: Sim, estão relacionados C4h2: Não, não estão relacionados

ANEXO 1 - PRINCIPAIS ATIVIDADES RECEBEDORAS DE IDE BRASILEIRO (em milhões de dólares).

Discriminação	2007	2008	2009
Agricultura, pecuária e extrativa mineral	38.106	35.467	41.855
Extração de minerais metálicos	36.382	33.897	39.947
Extração de petróleo e gás natural	1.431	1.324	1.721
Agricultura, pecuária e serviços relacionados	88	89	126
Extração de minerais não metálicos	189	144	56
Atividades de apoio à extração de minerais	11	3	3
Demais	5	11	1
Indústria	4.731	6.228	8.823
Produtos alimentícios	1.464	2.411	3.352
Produtos minerais não-metálicos	1.063	1.225	1.756
Metalurgia	717	750	1.493
Veículos automotores, reboques e carrocerias	341	560	569
Produtos de borracha e de material plástico	188	402	439
Máquinas e equipamentos	141	154	253
Produtos têxteis	265	196	250
Produtos de metal	197	132	157
Bebidas	60	103	150
Produtos diversos	58	81	108
Outros equipamentos de transporte	4	30	92
Produtos químicos	56	37	51
Produtos farmoquímicos e farmacêuticos	0	23	39
Preparação de couro e fabricação de artefatos de couro e calçados	10	18	34
Outras indústrias	167	107	80
Serviços	68.501	72.060	81.736
Serviços financeiros e atividades auxiliares	43.179	40.186	51.397
Atividades profissionais, científicas e técnicas	6.617	9.421	8.611
Serviços de escritório e outros serviços prestados a empresas	7.516	9.338	8.277
Atividades de sedes de empresas e de consultoria em gestão de empresas	4.436	7.382	7.043
Comércio, exceto veículos	2.812	1.738	1.823
Serviços pessoais	1.007	1.031	1.069
Eletricidade, gás e outras utilidades	876	918	972
Obras de infraestrutura	518	350	669
Atividades imobiliárias	307	413	448
Seguros, resseguros, previdência complementar e planos de saúde	158	135	212
Atividades de organizações associativas	122	127	201
Construção de edifícios	152	159	169
Aluguéis não-imobiliários e gestão de ativos intangíveis	63	116	167
Transporte	27	134	153

Telecomunicações	150	145	101
Serviços de tecnologia da informação	101	207	98
Outros serviços	461	259	326
Total	111.339	113.755	132.413

ANEXO 2: AS MAIORES EMPRESAS BRASILEIRAS COM ATUAÇÃO INTERNACIONAL

Posição	Nome	Setor
1	Vale (antiga CVRD)	Mineração
2	Petrobras	Petróleo e gás
3	Gerdau	Aço
4	Embraer	Aviação
5	Votorantim	Diversificada
6	CSN	Aço
7	Camargo Corrêa	Diversificada
8	Odebrecht	Construção e Petroquímica
9	Fibria (antiga Aracruz)	Celulose e Papel
10	Weg	Mecânica
11	Marcopolo	Transportes
12	Andrade Gutierrez	Diversificada
13	Tigre	Construção
14	Usiminas	Aço
15	Natura	Cosméticos
16	Itautec	Tecnologia da Informação
17	ALL	Logística
18	Ultrapar	Diversificada
19	Sabó	Peças de automóveis
20	Lupatech	Eletro-mecânica
	Total de Ativos no exterior (em milhões)	US\$ 56.426

ANEXO 3: CAPITAIS BRASILEIROS NO EXTERIOR

Discriminação	2007	2008	2009
Investimento brasileiro direto	139.886	155.668	164.523
Participação no capital	111.339	113.755	132.413
Empréstimos intercompanhias	28.547	41.914	32.110
Curto prazo	26.343	39.100	28.580
Longo prazo	2.204	2.814	3.530
Investimentos em carteira	18.461	13.872	16.519
Investimentos em ações	6.644	4.828	8.641
<i>Brazilian Depositary Receipts</i> (BDR)	3.280	803	2.885
Demais	3.364	4.025	5.756
Títulos de renda fixa	11.817	9.044	7.877
Curto prazo	7.739	4.542	2.551
Longo prazo	4.078	4.502	5.326
Derivativos	142	609	426
Outros investimentos	31.715	33.855	32.550
Empréstimos	3.513	3.149	3.145
Curto prazo	236	106	126
Longo prazo	3.277	3.043	3.019
Moeda e depósitos	22.487	24.051	22.981
Outros ativos	5.715	6.656	6.423
Total	190.205	204.005	214.017

ANEXO 4: PAÍSES RECEBEDORES DE IDE BRASILEIRO

Posição	País	2007	2008	2009
01	Áustria	31.212	31.024	36.268
02	Ilhas Cayman	16.431	14.124	18.308
03	Ilhas Virgens Britânicas	11.245	10.685	13.387
04	Bahamas	9.341	9.531	10.291
05	Estados Unidos	7.800	9.167	9.943
06	Dinamarca	10.829	8.036	9.698
07	Espanha	4.083	5.055	5.270
08	Luxemburgo	4.259	4.602	4.356
09	Argentina	2.360	3.376	4.251
10	Países Baixos	2.160	2.380	3.600
11	Uruguai	1.878	2.443	2.531
12	Hungria	901	1.827	1.751
13	Portugal	1.207	1.128	1.641
14	Bermudas	599	234	1.212
15	Canadá	16	13	1.128
16	Panamá	1.185	3.727	1.005
17	Reino Unido	805	1.341	977
18	Venezuela	218	282	801
19	Peru	584	244	704
20	República Eslovaca	0	0	659
	Total			127.781