

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS**

FERNANDA CRISTINA DE SOUZA GIUSTI

**TRANSFERÊNCIA REVERSA DE CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO ENTRE
UMA SUBSIDIÁRIA DE PAÍS EMERGENTE E MATRIZ EM PAÍS DESENVOLVIDO**

Porto Alegre

2017

Fernanda Cristina de Souza Giusti

**TRANSFERÊNCIA REVERSA DE CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO ENTRE
UMA SUBSIDIÁRIA DE PAÍS EMERGENTE E MATRIZ EM PAÍS DESENVOLVIDO**

Dissertação apresentada como requisito
para obtenção do título de Mestre em
Gestão de Negócios, pelo Programa de
Pós-Graduação em Gestão e Negócios da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Linha de Pesquisa: Negócios e
Internacionalização

Orientador: Prof. Dr. Marcelo A. Machado

Porto Alegre

2017

G538t

Giusti, Fernanda Cristina de Souza

Transferência reversa de conhecimento : estudo de caso entre uma subsidiária de país emergente e matriz em país desenvolvido / por Fernanda Cristina de Souza Giusti. – 2017.
116 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2017.

“Orientador: Dr. Marcelo A. Machado.”

1. Transferência de conhecimento. 2. Transferência reversa de conhecimento. 3. Relação matriz-subsidiária. 4. Empresas multinacionais. 5. Mercados emergentes. I. Título.

CDU: 658:001

Catálogo na Publicação:
Bibliotecário Alessandro Dietrich - CRB 10/2338

Fernanda Cristina de Souza Giusti

**TRANSFERÊNCIA REVERSA DE CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO ENTRE
UMA SUBSIDIÁRIA DE PAÍS EMERGENTE E MATRIZ EM PAÍS DESENVOLVIDO**

Dissertação apresentada como requisito
para obtenção do título de Mestre em
Gestão de Negócios, pelo Programa de
Pós-Graduação em Gestão e Negócios da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Aprovada em 27/04/2017.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. Marcelo André Machado – UNISINOS

Prof. Dr. Fabiano Larentis – UCS

Prof. Dr. Guilherme Trez – UNISINOS

Prof. Dr. Jorge Renato de Souza Verschoore – UNISINOS

AGRADECIMENTOS

Uma dissertação de mestrado envolve empenho, disciplina, dedicação, diligência e perseverança do futuro mestre. Durante esta jornada, o apoio e a colaboração de algumas pessoas foram essenciais e fundamentais.

Manifesto aqui meu reconhecimento e gratidão ao meu orientador, professor doutor Marcelo André Machado, pelos ensinamentos, pela disponibilidade, pela confiança no potencial do trabalho e por ter fornecido todo o estímulo e suporte para a realização desta dissertação.

Gratidão a todos os meus professores do mestrado da Unisinos e da Universidade de Poitiers, que impulsionaram a evolução do meu pensamento, em especial aos professores doutores Guilherme Trez e Jorge Verschoore pelas excelentes contribuições e valiosos conselhos desde a qualificação, e ao professor doutor Fabiano Larentis que participou na banca final e, juntamente com os demais professores, promoveram o desenvolvimento da maturidade deste trabalho.

Agradeço a todos os meus colegas de mestrado, com quem muito aprendi, pela amizade e por todas as emoções que vivemos ao longo da nossa jornada, especialmente ao meu amigo Alexandre Bittencourt, pelo apoio, parceria e pela importante contribuição na trajetória desta pesquisa.

Agradeço a todos os participantes desta pesquisa que disponibilizaram suas agendas para a realização das entrevistas e pelo esforço em fornecer todas as informações detalhadas para composição do caso estudado.

Agradeço ao Dr. Honório Sampaio Menezes, pela revisão final da dissertação e também ao Prof. Dr. Jerônimo Lima que contribuiu na revisão do roteiro de entrevistas.

Minha gratidão à minha família e ao meu amor, pelo companheirismo, pelo carinho e pelo incentivo para concluir com sucesso esta importante etapa da minha trajetória acadêmica.

RESUMO

O conhecimento é uma importante fonte de vantagem competitiva e a principal razão para a internacionalização de empresas. Com a intensificação do interesse das empresas multinacionais (EMNs) pelos países em desenvolvimento, evidenciado pelo aumento do Investimento Direto Estrangeiro (IDE) em nações emergentes, as subsidiárias adquiridas aumentam sua importância estratégica na rede da multinacional, pois detêm conhecimentos que oportunizam a criação de vantagens competitivas. (ANDERSSON; DELLESTRAND; PEDERSEN, 2014). Contudo, a transferência reversa de conhecimento, cujo fluxo ocorre no sentido da subsidiária para a matriz, ainda apresenta desafios singulares na gestão das EMNs. (FOSS; HUSTED; MICHAILOVA, 2010). No presente estudo buscou-se analisar o processo de transferência reversa de um conhecimento gerado em uma subsidiária brasileira e transferido para a matriz de uma corporação norte americana. Por meio de um estudo de caso único, os dados foram coletados em análise documental, observação *in loco* e entrevistas com diversos gestores nos Estados Unidos e nas subsidiárias do Brasil e do México. Após, os dados foram triangulados com a técnica de análise de conteúdo. Os resultados indicam a existência de transferência reversa de conhecimento de forma não explícita, corroborando os estudos nesta área. Entretanto, durante o mapeamento dos processos, perceberam-se singularidades no caso estudado, como a motivação e o esforço da subsidiária para ser reconhecida pelo conhecimento gerado e a caracterização de atores envolvidos no processo que não são abordados na literatura.

Palavras-chave: Transferência de conhecimento; Transferência reversa de conhecimento; Relação matriz-subsidiária; Multinacional em mercados emergentes.

ABSTRACT

Knowledge is an important source of competitive advantage and the main reason for the internationalization of companies. With the increasing interest of multinational companies (MNEs) in developing countries, evidenced by the increase in Foreign Direct Investment (FDI) in emerging nations, the acquired subsidiaries increase their strategic importance in the network of the multinational, since it has knowledge that allows the creation of competitive advantages. (ANDERSSON; DELLESTRAND; PEDERSEN, 2014). However, the reverse knowledge transfer, which flows from the subsidiary to the parent company, still presents unique challenges in the management of MNCs. (FOSS; HUSTED; MICHAILOVA, 2010). The present study aimed to analyze the process of reverse transfer of a knowledge generated in a Brazilian subsidiary and transferred to headquarter of a North American corporation. Through a single case study, the data were collected in documentary analysis, *in situ* observation and interviews with several managers in the United States headquarter and in the Brazilian and Mexican subsidiaries. Afterwards, the data were triangulated with the technique of content analysis. The results indicate the existence of a reverse transfer of knowledge in a non-explicit way, corroborating the studies in this area. However, during the process mapping, singularities were perceived in the case studied, such as the motivation and effort of the subsidiary to be recognized by the knowledge generated and the characterization of actors involved in the process that are not addressed in the literature.

Keywords: Knowledge transfer; Reverse knowledge transfer; Headquarter-subsidiary relation; Multinational in emerging markets.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Paradigma Eclético – Modelo OLI	20
Quadro 2 – Padrões de FSA´s	24
Quadro 3 – Atritos e soluções possíveis para transferência de conhecimento	41
Quadro 4 – Síntese do referencial teórico	49
Quadro 5 – Sujeitos de pesquisa.	56
Quadro 6 – Documentos analisados.	58
Quadro 7 – Protocolo de entrevistas.	62
Quadro 8 – Categorias definidas <i>a priori</i>	64
Quadro 9 – Categorias definidas <i>a posteriori</i>	65
Quadro 10 – Meios de Transferência de Conhecimento	84
Quadro 11 – Resumo dos achados empíricos relacionados ao processo.....	93
Quadro 12 – Achados empíricos relacionados às categorias <i>a priori</i>	94
Quadro 13 – Achados empíricos relacionados às categorias <i>a posteirori</i>	95

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Crescimento do IDE em economias em desenvolvimento/emergentes	21
Figura 2 - Gráfico de fusões e aquisições no Brasil	22
Figura 3 - Relação entre dado, informação, conhecimento e o ciclo de vida	29
Figura 4 - Resumo das tipologias do conhecimento.....	29
Figura 5 - Distinção entre conhecimento explícito, implícito e tácito.	30
Figura 6 - Ciclo integrado de Gestão de Conhecimento.....	32
Figura 7 - Modelo de ciclo de Gestão do Conhecimento.....	33
Figura 8 - Ciclo de Vida do Conhecimento	34
Figura 9 - Modelo SECI.....	36
Figura 10 - Modos de gerar conhecimento segundo Davenport e Prusak (2003).	37
Figura 11 - <i>Framework</i> para transferência de conhecimento	40
Figura 12 - Processo de transferência de conhecimento	42
Figura 13 - Processo de transferência reversa de conhecimento	48
Figura 14 - Organograma hierárquico na corporação.	67
Figura 15 - Processo de concessão de acesso.....	78
Figura 16 - Processo de encerramento das auditorias.....	84
Figura 17 - Processo de transferência de conhecimento ocorrido	91
Figura 18 - Proposta de processo de transferência reversa de conhecimento	96

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	12
1.2. OBJETIVOS	14
1.3. JUSTIFICATIVA	15
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2. REVISÃO DE LITERATURA	17
2.1. INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS E IDE EM EMERGENTES.....	17
2.2. RELAÇÃO MATRIZ-SUBSIDIÁRIA	23
2.3. CONHECIMENTO	27
2.3.1. Conceito e Tipos de Conhecimento.....	27
2.3.2. Gestão do Conhecimento.....	31
2.3.3. Criação de Conhecimento	35
2.4. TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO	38
2.4.1. TRANSFERÊNCIA REVERSA DE CONHECIMENTO.....	44
2.5. SÍNTESE TEÓRICA	48
3. MÉTODO	51
3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA	51
3.2. UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DE PESQUISA	53
3.3. TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	57
3.3.1. Observação <i>in loco</i>	57
3.3.2. Análise Documental.....	58
3.3.3. Entrevistas.....	59
3.4. TÉCNICAS DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	63
4. ANÁLISE DO CASO	66
4.1. APRESENTAÇÃO DO CASO.....	66
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	73
5.1. INICIAÇÃO DO PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA	73
5.1.1. Identificação	73
5.1.2. Formalização do conhecimento.....	77
5.2. DECISÃO DE TRANSFERÊNCIA	79
5.2.1. Análise Prévia à Decisão.....	79
5.2.2. Tomada de Decisão	80

5.3. IMPLEMENTAÇÃO DA TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO.....	81
5.4. UTILIZAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	87
5.4.1. Utilização na Matriz	87
5.4.2. Disseminação	89
6. CONTRIBUIÇÕES.....	93
6.1. PROPOSTA DE PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA REVERSA	96
6.1.1. Fase 1: Identificação do Conhecimento.....	97
6.1.2. Fase 2: Transferência Reversa do Conhecimento	97
6.1.3. Fase 3: Utilização do Conhecimento na Matriz	98
6.1.4. Fase 4: Disseminação do Conhecimento	99
6.1.5. Implementação do Processo Proposto.....	99
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	100
REFERÊNCIAS.....	104
APÊNDICE A – CITAÇÕES E BUSCAS NAS BASES DE DADOS	113
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	114
APÊNDICE C – PROCESSOS DE AUDITORIA	115
APÊNDICE D – TELA DO SISTEMA INDICAM AS LOCALIDADES USUÁRIAS ...	117

1. INTRODUÇÃO

As empresas multinacionais (EMNs) têm buscado identificar novos mercados para expandir suas operações. Como consequência dessa necessidade de conquistar espaços em terras estrangeiras, em 2015 as transações de fusões e aquisições entre empresas de países diferentes aumentaram em 61% em relação à 2014, impulsionando o crescimento de 36% do Investimento Direto Estrangeiro (IDE) global, nível de mais alto desde a crise financeira de 2008/2009. (UNCTAD, 2016).

As nações emergentes vêm atraindo a atenção e se destacando como potenciais mercados para essas multinacionais, sendo que em 2012 ocorreu um fato histórico, quando o fluxo de investimento nos países emergentes ultrapassou o de países desenvolvidos. (UNCTAD, 2013).

Os movimentos de fusões e aquisições impactam as EMNs quando do ingresso de uma nova subsidiária, que traz consigo seus próprios processos, cultura e conhecimentos. Durante o período em que a subsidiária está sendo acoplada à rede corporativa, tradicionalmente, ocorre o transplante ou a suplementação, caso em que a subsidiária se adapta ao conhecimento advindo da matriz. (DOBRAI et al., 2012).

Contudo, estudos apontam uma nova perspectiva, sugerindo que a matriz não seria a única fonte geradora de conhecimento (BIRKINSHAW; HOOD, 1998), e que a capacidade da subsidiária de criar e transferir conhecimento dentro da rede corporativa poderia contribuir extensivamente para a criação de vantagem competitiva para a EMN (AMBOS; AMBOS; SCHLEGELMILCH, 2006; FROST; ZHOU, 2005; GOVINDARAJAN; RAMAMURTI, 2011; GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000), aumentando a importância da subsidiária, seu poder e sua participação no desenvolvimento de produtos e tecnologia dentro da rede. (SCHREIBER et al., 2011).

Segundo Borini (2008), o reconhecimento da subsidiária pode ser medido quando a multinacional entende as competências organizacionais da subsidiária como estratégicas e as utiliza no resto do mundo, estando intimamente interligado com o processo de transferência reversa de conhecimento, que flui da subsidiária para a matriz.

Zhou e Frost (2003) observam que a transferência reversa de conhecimento pode até mesmo ser o trampolim necessário na evolução da multinacional para uma verdadeira rede de inovação distribuída, que não necessariamente envolve um centro coordenador.

A diferença entre a transferência do conhecimento tradicional e a transferência reversa de conhecimento envolve uma série de nuances, como por exemplo, as motivações das subsidiárias, que podem estar relacionadas ao reforço de sua posição estratégica na organização, buscando convencer a EMN do valor do seu conhecimento. (MUDAMBI; NAVARRA, 2004).

A matriz pode se beneficiar do conhecimento de sua subsidiária de várias maneiras: o conhecimento local pode ajudar a matriz a coordenar e aprimorar uma estratégia global, melhorar os processos tanto na matriz quanto nas demais subsidiárias da rede, ou simplesmente, fornecer o elo perdido na busca para desenvolver um novo produto. (AMBOS; AMBOS; SCHLEGELMILCH, 2006).

Com o reconhecimento do papel da subsidiária pelo desenvolvimento de capacidades baseadas em seu conhecimento e experiência anterior, gradualmente o número de estudos com enfoque na transferência de conhecimento do sentido da subsidiária para a matriz vêm aumentando. (ANDERSSON; DELLESTRAND; PEDERSEN, 2014; BARTLETT; GHOSHAL, 1992; BIRKINSHAW; HOOD, 1998).

Diante da contemporaneidade e complexidade do tema sobre a transferência reversa de conhecimento, propõe-se ampliar a compreensão de como ocorre a transferência reversa, através da realização de um estudo de caso único, que mapeou um processo envolvendo a identificação de um conhecimento criado na subsidiária brasileira, a transferência para a matriz de uma corporação norte-americana e a utilização do conhecimento na matriz e na rede da EMN.

Adicionalmente, propõe-se um processo para sistematização das descobertas, transferências e utilização dos conhecimentos na matriz e na rede da corporação multinacional estudada, buscando contribuir no sentido de apoiar a empresa na obtenção dos conhecimentos valiosos presentes em sua rede.

1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

No campo de gestão internacional de empresas, a relação entre a matriz e a subsidiária é um tema central para o entendimento de como as empresas multinacionais coordenam e controlam suas subsidiárias dispersas geograficamente e, dentre as principais áreas estudadas sobre a relação matriz-subsidiária, a criação e transferência de conhecimento é considerada de grande importância. (KOSTOVA; MARANO; TALLMAN, 2016).

A transferência de conhecimento é uma das razões para o surgimento de uma multinacional, por representar alternativas superiores na transferência de conhecimento entre fronteiras. (KOGUT; ZANDER,1993). Dentre as diversas definições de transferência de conhecimento, Szulanski (2000) ressalta que essa transferência não deve ser entendida como uma ação em que uma pessoa passa algo à outra, mas como um processo, constituído de diferentes estágios, com suas dificuldades inerentes.

Borini (2016) salienta que o processo de transferência de conhecimento não é automático, tem custo e, na maioria dos casos, o conhecimento nos países de acolhimento não está livremente disponível. No entanto, segundo Andersson, Mudambi e Persson (2011), a transferência cria vantagens, desenvolvendo novos conhecimentos que impulsionam a inovação dentro da rede da EMN.

O fluxo de conhecimento tácito e explícito cuja transferência flui no sentido da subsidiária para a sua matriz é denominado como transferência reversa de conhecimento (DOBRAI et al., 2012; MILLAR; CHOI, 2009), que é um processo mais complexo, pois enquanto a transferência de conhecimento tradicional possui como foco ensinar, a reversa é um processo de persuadir. (YANG; MUDAMBI; MEYER, 2008).

Dada a complexidade do processo de transferência reversa de conhecimento em multinacionais, buscou-se apoio na literatura, onde há uma visão multifacetada que abrange diversos assuntos, vertentes teóricas, tipos de empresas, predominando estudos quantitativos com empresas em países desenvolvidos, com resultados que apontam a necessidade de estudo em empresas de países emergentes, devido a importância da temática e o crescimento de artigos publicados. (MAEHLER, 2011).

Para entender as particularidades da transferência de conhecimento entre uma subsidiária em um país emergente para a matriz da multinacional em um país desenvolvido, selecionou-se como *locus* para esse estudo de caso um conglomerado multinacional com sede nos Estados Unidos e com subsidiária no Brasil. Com o objetivo de manter em sigilo a identidade da organização estudada, por restrições da mesma, serão omitidas todas as informações que permitam sua identificação.

A organização foi fundada no início do século XX, engloba empresas pioneiras em suas áreas e atua em todos os continentes, figurando nas listas de mais respeitadas e admiradas e entre as 100 maiores companhias do mundo, segundo informações institucionais obtidas no *website* da corporação. De acordo com informações obtidas no relatório anual da companhia, o faturamento em 2015 foi de 56 bilhões de dólares e o número de funcionários em 2016 foi de quase 200.000.

A multinacional americana atua no segmento industrial e comercial, pesquisando, desenvolvendo e manufaturando produtos de alta tecnologia em diversas áreas, com operações em cento e setenta países, inclusive o Brasil. O conglomerado é segmentado em cinco grandes divisões por tipo de negócio e, dentre as quais, a aqui denominada “Divisão A”, estabeleceu sua primeira subsidiária no Brasil em 1993.

O presente estudo se concentra na interação entre a subsidiária e a matriz, objetivando mapear o fluxo do conhecimento entre as mesmas, o que leva à questão:

Como ocorre o processo de transferência reversa do conhecimento oriundo da subsidiária brasileira para a matriz de uma multinacional norte-americana?

1.2. OBJETIVOS

Com o propósito de responder à questão de pesquisa, foram estabelecidos os objetivos abaixo relacionados.

1.2.1. OBJETIVO GERAL

Analisar como ocorre o processo de transferência reversa do conhecimento oriundo da subsidiária brasileira para a matriz de uma multinacional norte-americana.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

São objetivos específicos desse estudo:

- a) Mapear o processo realizado para a transferência reversa do conhecimento, compreendendo as etapas de identificação e reconhecimento de um conhecimento gerado na subsidiária brasileira, a transferência reversa, a utilização na matriz e a disseminação do conhecimento na rede da multinacional norte-americana.
- b) Evidenciar a utilização do conhecimento transferido da subsidiária brasileira na matriz da multinacional norte-americana.
- c) Formular uma proposta de processo para sistematização das descobertas, transferências e utilização dos conhecimentos na matriz e na rede da corporação multinacional estudada.

1.3. JUSTIFICATIVA

Uma das forças motrizes que levou o conhecimento a ganhar importância fundamental nas organizações é a percepção de um mundo competitivo globalizado e com consumidores cada vez mais exigentes. As empresas que sobrevivem são as que aprendem continuamente, e esse entendimento muitas vezes é constatado tardiamente, depois de dispendiosos erros cometidos por ignorar a relevância do conhecimento. (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Como detentoras de conhecimentos que podem gerar vantagens competitivas à toda a corporação multinacional (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000), as subsidiárias e suas relações com a matriz tem impulsionado o crescimento gradual de estudos sobre a transferência reversa de conhecimento. Conforme pesquisa realizada em julho/2016 no *website Web of Science*, as estatísticas de citações e publicações sobre o termo “*reverse knowledge transfer*” apresentam um crescimento a partir de 2005, conforme figura apresentada no Apêndice A.

Em buscas realizadas em fevereiro de 2017 nas bases de publicações Emerald, Ebsco e CAPES, utilizando o termo “*reverse knowledge transfer*” foram encontrados 52 estudos que fazem referência ao tema de transferência reversa de conhecimento, conforme figuras apresentadas no Apêndice A, abordando o assunto juntamente com outros temas como inovação, comunicação e autonomia. Dentre estes, três são provenientes de pesquisadores brasileiros. Não foi identificado algum estudo que analisa a transferência reversa de conhecimento entre subsidiária brasileira e matriz nos EUA.

Dentre os autores identificados nestas buscas, foi possível identificar alguns modelos de transferência de conhecimento e tecnologia que podem ser aplicados genericamente. (CHOI, 2009; SVEIBY, 2001; SZULANSKI, 2000). Foi identificado apenas um processo específico de transferência reversa de conhecimento, elaborado por Borini (2016). Mesmo assim, este processo não aborda as especificidades e nuances que envolvem o reconhecimento do conhecimento originado na subsidiária de um país emergente, a transferência e a utilização na matriz deste em um país desenvolvido.

Considerando este contexto, a realização de pesquisas sobre transferência de conhecimento de multinacionais com subsidiária estabelecida no Brasil mostra-se relevante, especialmente pelo fato deste estar se destacando como um importante país emergente, figurando como um dos principais destinos de IDE. (UNCTAD, 2016).

Os Estados Unidos são os principais investidores no Brasil e, segundo o relatório anual emitido pela empresa de consultoria PricewaterhouseCoopers (PwC), em 2015 estes foram responsáveis por mais de um terço do investimento no Brasil, além de já possuírem um grande número de subsidiárias operando no país. (PWC, 2015).

Assim, entende-se como justificada a realização de uma pesquisa entre uma subsidiária brasileira e uma matriz de EMN nos Estados Unidos. Sendo a transferência reversa de conhecimento um tema ainda pouco explorado pela literatura, evidenciado pela escassez de pesquisas disponíveis, a proposta do presente trabalho é contribuir no campo teórico pela investigação e análise do processo de transferência do conhecimento de uma subsidiária em país emergente para a matriz em um país desenvolvido.

No campo prático, o presente estudo busca contribuir nos aspectos corporativos apresentando para os gestores da EMN estudada, uma proposta de processo para transferência reversa de conhecimento, com etapas de descoberta e reconhecimento do conhecimento na subsidiária, a transferência do conhecimento, a sua utilização na matriz e disseminação na rede da EMN, com embasamento nas teorias disponíveis conectando com um caso empírico ocorrido dentro da própria organização.

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente dissertação está estruturada em sete partes, distribuídas da seguinte forma: o capítulo 1 traz a introdução, a definição do problema, objetivos e justificativa. O capítulo 2 abrange a revisão da literatura se divide em quatro tópicos: (a) teorias sobre internacionalização de empresas e o IDE em países emergentes; (b) relação matriz-subsidiária; (c) tipos e modelos de gestão e criação de conhecimento; e (d) transferência e transferência reversa de conhecimento. Ao final, está a síntese teórica.

O capítulo 3 apresenta o método utilizado na pesquisa, a abordagem, estratégia e sujeitos de pesquisa, procedimentos para coleta e análise e interpretação dos dados. O capítulo 4 é dedicado à análise do caso e apresentação do *locus* onde ocorreu o caso estudado. O capítulo 5 discute os resultados, avaliando todos os pontos do processo mapeado e conectando com os conceitos da literatura.

No capítulo 6 estão as contribuições, com uma visão geral de resultados encontrados e a proposta do processo de transferência reversa de conhecimento para a EMN estudada. Por fim, o capítulo 7 apresenta as considerações finais da pesquisa, contribuições, limitações e sugestão de estudos futuros.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Esse capítulo está organizado em quatro partes, iniciando pela primeira parte que apresenta os conceitos de internacionalização de empresas compreendida com as abordagens dos modos de entrada, internalização, gradualismo e o paradigma eclético. Além disso, aborda o Investimento Direto Estrangeiro (IDE) em países emergentes.

A segunda parte discute aspectos da relação matriz-subsidiária, abordando o papel da subsidiária na estratégia global da multinacional e também aborda o conceito das Vantagens Específicas da Firma. A terceira parte apresenta conceitos e tipos de conhecimento, modelos de ciclos de gestão e criação de conhecimento.

A quarta parte abrange os conceitos de transferência de conhecimento, as diferenças entre transferência tradicional e reversa e conceitos da transferência reversa de conhecimento. Por fim, a quinta parte apresenta a síntese teórica, com a trajetória da revisão de literatura, lacunas encontradas, e modelos usados na presente dissertação.

2.1. INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS E IDE EM PAÍSES EMERGENTES

O presente capítulo busca aprofundar a análise da internacionalização de empresas a partir das teorias seminais que visam entender as razões da existência e progresso da multinacional, como a de internalização, proposta por Buckley e Casson (1976), distância psíquica e gradualismo, de Johanson e Vahlne (1977) e o paradigma eclético de John Dunning (1977), todas revisitadas e atualizadas nos anos 2000. A discussão sobre a internacionalização se mostra importante no sentido de entender e contextualizar as multinacionais e a transferência de conhecimento em sua rede.

A internacionalização de empresas, segundo Welch e Luostarinen (1993), pode ser definida como um processo que visa aumentar o envolvimento da corporação em operações internacionais e, conforme Hymer (1976), a empresa que se internacionaliza transfere para outro país capital, recursos humanos, tecnologia e capacidade gerencial.

Ghoshal e Bartlett (1990) definem a multinacional como uma organização atuando em rede, pois abrange um grupo geograficamente disperso de empresas contemplando a matriz e uma ou mais subsidiárias conectadas. Em concordância com esse conceito, Castells (1999) define a multinacional como detentora do poder originado na riqueza e tecnologia da economia globalizada, sendo uma rede inteorganizacional, ou seja, uma rede que está inserida em uma rede externa.

Para Buckley e Casson (2009), a multinacional pode ser definida como uma empresa que é proprietária e controla as atividades em dois ou mais países diferentes, com base nos seguintes princípios: (a) os limites e fronteiras de uma empresa são definidos na margem onde o benefício de uma maior internalização dos mercados é apenas compensado pelo custo; (b) as empresas procuram o local de menor custo para cada atividade, fazendo conexões com outras atividades e (c) a rentabilidade da empresa, e a dinâmica do seu crescimento, basearam-se num processo contínuo de inovação, decorrentes da Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

Para Dunning e Lundan (2008), a empresa multinacional ou transnacional é aquela que empreende em IDE e é proprietária ou possui atividades de valor agregado em mais de um país. Existem diversas razões para uma empresa se internacionalizar, podendo ser divididas em quatro grandes grupos: busca de recursos, busca de mercados, busca de eficiência e busca de ativos estratégicos.

Algumas correntes teóricas seminais buscam explicar o fenômeno de internacionalização, dentre eles podem destacar-se os trabalhos propostos por autores reconhecidos nos estudos de internacionalização como Buckley e Casson (1976), Johanson e Vahlne (1977) e John Dunning (1977).

Um importante marco teórico no conhecimento sobre os motivos da existência das empresas foi a pioneira Teoria da Firma, desenvolvida pelo economista britânico Ronald Coase (1937), que em 1991 recebeu o prêmio Nobel de ciências econômicas pela obra "A natureza da firma", onde observa que, se os custos de operação no mercado superarem os custos de organizar recursos internos, então a firma é criada. Essa teoria inspirou diversas outras, dentre elas, a teoria de internalização e a modelagem de ação racional, de Buckley e Casson (1976), revisada em 2009.

A internalização é um princípio geral que explica as fronteiras da organização. Sua aplicação às multinacionais é apenas uma de suas derivações. É um princípio altamente especializado, voltado especificamente em explicar onde as fronteiras se encontram, e como elas mudam em resposta à evolução das circunstâncias, o que pressupõe a ação racional. Os agentes racionais internalizam os mercados quando os benefícios esperados excedem os custos previstos. Duas formas distintas de internalização foram identificadas: internalização operacional, envolvendo intermediar produtos que fluem através de sucessivas fases da produção e do canal de distribuição; e internalização do conhecimento que emana de Pesquisa e Desenvolvimento. (BUCLEY; CASSON, 2009).

Para Buckley e Casson (2009), a racionalidade não implica em informação completa, de forma que um tomador de decisão racional buscará apenas por informações suficientes para que os riscos se tornem aceitáveis e considerando que enganos sempre são possíveis. O comportamento racional não é necessariamente egoísta. Teóricos da internalização assumem que empresas objetivam por maximizar lucros, o que reflete na visão que acionistas são os principais interessados na empresa, e que interesses dos empregados são subordinados a eles, e Buckley e Casson (1976) assumem esta visão.

Já o modelo da escola de Uppsala, proposto por Johanson e Vahlne (1977), estabelece conceitos que se tornaram referência nos estudos sobre internacionalização de firmas, como o gradualismo de estágios, a cadeia de estabelecimento, a distância psíquica, a deficiência do conhecimento estrangeiro e observou que a decisão de internacionalização não é unicamente racional, mas sim um processo comportamental.

Os conceitos fundamentais estabelecidos por Johanson e Vahlne (1977) foram empiricamente questionados, já que sua aplicabilidade foi desenhada para a época e o cenário atual mudou. Em 2009 esse modelo foi revisitado pelos autores, incluindo o conceito de redes de relacionamento, a construção de confiança e a criação de conhecimento, o declínio da validade da cadeia de estabelecimento considerando o novo cenário onde empresas se internacionalizam logo depois de nascer, e a deficiência de conhecimento estrangeiro foi trocada pelo risco de não estar na rede de relacionamento com empresas e parceiros no ambiente externo. (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Outro conceito seminal foi a teoria o paradigma eclético proposto por Dunning (1981), que apresenta o Modelo OLI (*Ownership, Location and Internalization*) onde a extensão e composição da produção estrangeira empreendida pelas multinacionais são determinadas pela interação de três conjuntos de variáveis interdependentes:

(a) *Vantagens de Propriedade (Ownership Advantages)*: propriedade são os atributos de uma empresa, como sua marca, processos produtivos, escalabilidade e competências empresarias. Quanto mais vantagens competitivas específicas de propriedade a empresa possuir, maior a propensão de realização ou aumento de IDE.

(b) *Vantagens de Localização (Location Advantages)*: estão relacionadas aos atrativos locais de países, como disponibilidade de matéria-prima, menor custo de mão de obra e impostos reduzidos, agregando valor para as multinacionais que, quanto mais associarem a localização com vantagens competitivas de propriedade, maior a possibilidade de empresas optarem por aumentar essa vantagem específica pelo IDE.

(c) Vantagens de Internalização (*Internalization Advantages*): são as vantagens da produção própria, sem a necessidade de acordos de parceria, como *joint venture*, por exemplo, podendo criar e explorar suas competências essenciais. Quanto maiores os benefícios gerados pela internalização, mais provável uma empresa vai realizar sua produção no exterior, ao invés de licenciar o direito de produzir. (DUNNING, 1981).

Na revisão de seu modelo, Dunning (2001) reitera o paradigma eclético, explicando que a extensão e o padrão de produção internacional financiado pelo IDE será determinada por três conjuntos de forças: (a) vantagens competitivas líquidas que as empresas de um país possuem mais do que outros países para o fornecimento nos mercados, surgindo pelo privilégio de propriedade ou acesso à ativos de geração de renda, beneficiando a empresa em relação aos concorrentes; (b) as empresas percebem seus melhores interesses para internalizar os mercados para a geração e uso desses ativos e (c) as empresas escolhem para localizar atividades fora suas fronteiras.

Dunning (1981) identifica três modos de entrada no mercado estrangeiro: licenciamento, exportação ou IDE, e propõe o modelo OLI para apoiar as organizações na tomada de decisão sobre modos de entrada, conforme apresentado no Quadro 1:

Quadro 1 – Paradigma Eclético – Modelo OLI

PARADIGMA ECLÉTICO OLI DUNNING (1981)		CATEGORIAS DAS VANTAGENS		
		O WNSHIP [PROPRIDE ADE]	L OCATION [LOCALIZAÇÃO]	I NTERNALIZATION [INTERNALIZAÇÃO]
FORMAS DE ENTRADA	LICENCIAMENTO	SIM	NÃO	NÃO
	EXPORTAÇÃO	SIM	SIM	NÃO
	IDE	SIM	SIM	SIM

Fonte: Adaptado de Dunning (1981).

O paradigma eclético proposto por Dunning (1981), bem como as teorias de internalização de Bucley e Casson (1976) e o modelo de Johanson e Vahlne (1977), auxiliam na compreensão das vantagens que as empresas procuram ao se internacionalizar e contribui para esclarecimento dos objetivos que a corporação busca com a entrada em mercados estrangeiros. Um dos mercados mais buscados para internacionalização de empresas são as economias emergentes, sendo essas um destino expressivo do IDE global.

Conforme os países se tornam mais industrializados, com avanços na indústria e nos serviços, as empresas tendem a aumentar suas vantagens específicas, o que as torna mais capazes de competir internacionalmente. (UNCTAD, 2006).

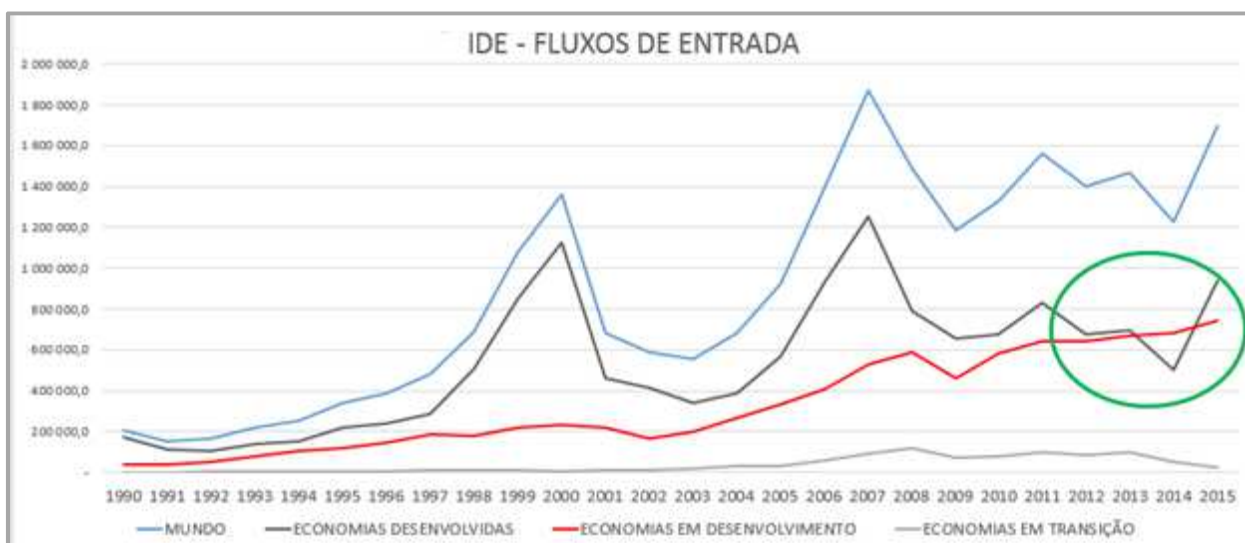
Segundo Silva (2002), considerando a economia moderna internacionalizada, se o objetivo é ampliar as relações entre dois países, o Investimento Direto Estrangeiro (IDE) passa a ser decisivo e serve como estímulo para o comércio e desenvolvimento de relações econômicas. De acordo com estudo realizado por Smelser e Baltes (2001), em 1970 havia cerca de 7.000 empresas multinacionais com controle acionário, e no ano 2000 esse número saltou para 38.000, sendo que 90 por cento dessas multinacionais possuíam matriz nos países desenvolvidos e controlavam mais de 207.000 subsidiárias.

No entanto, a hegemonia de investimentos em países desenvolvidos não é mais uma constante. Em 2012, pela primeira vez na história, a entrada de investimentos em países emergentes ultrapassou o de países desenvolvidos, atraindo 52% do fluxo global de IDE num montante de US\$ 703 bilhões, conforme o Relatório da UNCTAD (2013).

Em 2013 o IDE global cresceu 9% em relação a 2012, atingindo um montante de US\$ 1,45 tri, aumento que ocorreu nas economias desenvolvidas, em desenvolvimento (ou emergentes) e economias em transição. O estoque mundial de IDE também aumentou 9% em relação a 2012, chegando a US \$ 25,5 trilhões. (UNCTAD, 2014).

E o IDE nas economias emergentes continuou crescendo em 2015, quando atingiu um nível de recebimento de fluxo de IDE recorde de US\$ 741 bi, o que significa 5,3% a mais do que 2014, ano em que o IDE direcionado para os países em desenvolvimento alcançaram US\$ 681 bilhões, prolongando, a sua liderança nos fluxos globais. Entre os dez principais receptores de IDE no mundo, cinco são países em desenvolvimento. (UNCTAD, 2015). Os registros dos fluxos de entrada de IDE globais apontam a tendência de crescimento das economias emergentes, conforme apresentado na Figura 1:

Figura 1 - Crescimento do IDE em economias em desenvolvimento/emergentes

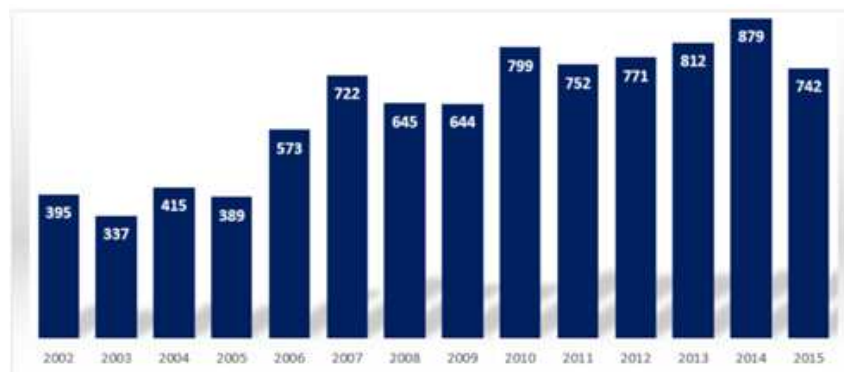


Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme aponta o gráfico apresentado na Figura 1, os países emergentes vêm ganhando posições importantes e impactando significativamente a economia global e nas economias em desenvolvimento e em transição os fluxos de IDE representam mais de 40% do financiamento do desenvolvimento externo. Em contraste com a década de 1980, quando as empresas multinacionais eram originadas predominantemente de países da Ásia-Pacífico, como Coreia do Sul, Cingapura e Taiwan, a recente lista da Fortune 500 revela uma ampla gama de economias emergentes, incluindo o Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul, denominados BRICS, além de economias relativamente menores, como a Turquia, México e África do Sul. (MELLAHI et al., 2010).

Em 1990, 23 empresas de países emergentes foram apresentadas na lista Fortune 500. Este número aumentou para 24 em 2000, 47 em 2005, 78 em 2009 e para 85 empresas na lista de 2010, mostrando o progresso das corporações baseadas em países emergentes. (MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, 2013). E o Brasil vem se destacando entre os principais destinos de IDE figurando nos últimos cinco anos na lista dos dez países que mais recebem este tipo de investimento, posicionando-se em oitavo lugar no *ranking* global. (UNCTAD, 2016). A quantidade de fusões e aquisições no país vem, em média, crescendo gradativamente, conforme aponta a Figura 2.

Figura 2 - Gráfico de fusões e aquisições no Brasil



Fonte: Elaborado pela autora com base no relatório de Fusões e Aquisições PWC (2015).

O relatório anual da PwC também aponta que o país que mais investiu no Brasil em 2015 foram os EUA, com 35% do total das transações, sendo que o segundo país que mais direcionou investimentos para o Brasil foi o Reino Unido, com 7%. (PWC, 2015).

Considerando a quantidade de empresas estrangeiras, principalmente norte-americanas, que estabelecem subsidiárias no Brasil através de IDE, um fenômeno importante a ser observado é como ocorre a relação entre a matriz e a subsidiária, tema abordado no próximo capítulo.

2.2. RELAÇÃO MATRIZ-SUBSIDIÁRIA

A empresa multinacional, conforme definida por Ghoshal e Bartlet (1990) é um grupo disperso geograficamente, que inclui a matriz e as subsidiárias localizadas em diferentes países. A subsidiária é definida como uma unidade operacional sob controle da multinacional localizada fora do país de origem (BIRKINSHAW, 1997), que gera valor no país hospedeiro e tem sua evolução em três fatores: a gestão da subsidiária, a relação entre a matriz e a subsidiária e o determinismo ambiental. (BIRKINSHAW; HOOD, 1998).

De forma abrangente, multinacional pode ser vista como a coordenação complexa de unidades diferenciadas e semiautônomas, o que move a atenção das pesquisas para as características únicas das subsidiárias, quais impactos na relação matriz-subsidiária e seu papel no sucesso da organização. (KOSTOVA; MARANO; TALLMAN, 2016).

A relação entre a matriz e a subsidiária pode trazer vantagem competitiva para a corporação, pois quando as empresas conduzem negócios como parceiros estratégicos é realizada a troca de aprendizado e a construção de redes de relacionamento com clientes, fornecedores e governos. (CHETY; HUNT, 2004).

Uma das formas de analisar a relação matriz-subsidiária é através dos conceitos das vantagens específicas da firma (em inglês FSA – *Foreign Specific Advantages*), e das vantagens específicas do país (em inglês CSA – *Country Specific Advantages*), conforme proposto por Rugman e Verbeke (2001).

As vantagens específicas da firma (FSA), são os pontos fortes específicos de uma empresa, resultado de contribuições que podem ser feitas por seu pessoal, tecnologia e ou equipamentos. As vantagens específicas do país (CSA), são benefícios específicos para um país que podem resultar de seu ambiente competitivo, sua força de trabalho, seus recursos naturais, seus conglomerados industriais, entre outros. Para a criação ou ampliação de novas FSAs é preciso internalizar as CSAs. (RUGMAN; VERBEKE, 2001).

Há dois tipos de FSA: não-localizada, onde as vantagens podem ser exploradas globalmente para gerar escalabilidade; e localizada, que beneficia a firma em um local específico levando a uma resposta nacional. Assim, Rugman e Verbeke (2001) propuseram dez padrões de desenvolvimento de FSAs nas subsidiárias, apresentados a seguir no Quadro 2:

Quadro 2 – Padrões de FSA's

Padrão 1	No país sede é criada uma FSA não-localizada e disseminada às subsidiárias como produto intermediário ou comercializada internacionalmente em produtos finais, padrão tido como dominante para o desenvolvimento de FSA, verificados em firmas globais ou internacionais.
Padrão 2	Na subsidiária é desenvolvida uma FSA localizada e depois transformada em FSA não-localizada no país sede, permitindo assim a disseminação para os mercados e operações internacionais.
Padrão 3	No país sede é desenvolvida uma FSA não-localizada, no entanto sua disseminação para as subsidiárias é seguida pela criação de FSAs localizadas nas subsidiárias de outros países, pensando globalmente e agindo e se tornando mais responsáveis localmente.
Padrão 4	As FSAs localizadas desenvolvidas em cada país de operação são utilizadas no país específico, surgindo problemas gerenciais quando a globalização impõe a necessidade de implementação destas FSA localizadas em centros de coordenação e controle, podendo ser rejeitadas nas subsidiárias.
Padrão 5	Em outros países, FSAs não-localizadas são geradas de forma autônoma e depois disseminadas à outras subsidiárias ou incorporadas em produtos comercializados internacionalmente, comum em subsidiárias que se envolvem em iniciativas globais de mercado sem aprovação da matriz, levando à eficiência de escala global e maior valor local adicionado. Este padrão ocorre quando há alta autonomia e baixa comunicação com a matriz.
Padrão 6	FSAs não-localizadas são geradas nas subsidiárias relacionadas com as decisões ou diretrizes da matriz para posteriormente serem disseminadas à outras subsidiárias ou inseridas nos produtos, sendo que a matriz analisa detalhadamente a FSA antes de conceder aprovação à subsidiária.
Padrão 7	FSAs localizadas são geradas e transformadas pela própria subsidiária em FSAs não-localizadas. Para disseminação ou uso destas FSAs, geralmente é necessária a aprovação da matriz, padrão conhecido como iniciativa gerada pelo mercado local e explorado de forma global pela multinacional. O início desse processo se relacionado à alta autonomia e baixa comunicação com a matriz, com ausência de diretrizes corporativas para a subsidiária.
Padrão 8	As FSAs não-localizadas são geradas em conjunto através de várias subsidiárias localizadas em diversos países e depois exploradas através da rede, como a criação de centros virtuais de excelência em empresas de serviços. Mesmo que as subsidiárias estejam dispersas geograficamente, as FSAs podem ser codificadas e disseminadas nas unidades da multinacional.
Padrão 9	As FSAs não-localizadas são geradas pelo esforço coletivo de uma rede de subsidiárias, e sua exploração está relacionada com elementos localizados para alavancar a receita potencial em países específicos, padrão comum em empresas que adotam estratégias regionais para criar e difundir melhores práticas regionais, como o padrão 8, necessitando de adaptação nos países.
Padrão 10	As FSAs localizadas são geradas por uma rede de subsidiárias para servir um único e amplo mercado nacional, porém são posteriormente transformadas em FSAs não-localizadas orientadas pela matriz, sendo esse o padrão que inclui o desenvolvimento de centros de excelência localizados em vários países com ênfase na geração de conhecimento para um projeto específico.

Fonte: Adaptado de Rugman e Verbeke (2001).

Para Rugman, Oh e Lim (2012), ser uma empresa global demanda forte FSA pois, por um lado a empresa pode desenvolver produtos superiores ou de baixo custo que podem ser prontamente aceitos pelos clientes, entretanto tais produtos raramente existem devido à rápida mudança no ambiente de negócios em questão de competição, tecnologia e preferências do cliente. Por outro lado, a empresa pode desenvolver sua localização estratégica pela adaptação às diferenças em cada país, entretanto a coordenação incremental de custos e a deficiência de conhecimento estrangeiro pode tornar as firmas inaptas a alcançarem uma localização estratégica exclusiva.

As empresas que desejam ser competitivas internacionalmente, precisam ser cooperativas internacionalmente (FLETCHER, 2001) e, segundo Birkinshaw e Hood (1998), para que a subsidiária gere valor para a organização, um dos aspectos é torná-la mais competitiva e transformá-la em centros de excelência.

Os centros de excelência são uma unidade organizacional que incorpora um conjunto de capacidades que foi explicitamente reconhecido pela empresa, como uma importante fonte de criação de valor, com a intenção de que essas capacidades sejam alavancadas ou disseminadas para outras partes da empresa. A sua formação é moldada por condições no ambiente da subsidiária, e em vários aspectos da relação da subsidiária com a rede da multinacional. (FROST; BIRKINSHAW; ENSIGN, 2002).

Com a diversidade de estratégias envolvidas na relação matriz-subsidiárias, com seus diferentes impactos e potenciais para evolução, deve-se evitar a generalização e analisar cada caso criteriosamente (ROTH; MORRISON, 1992), pois o gerenciamento dessa relação envolve a complexidade que engloba aspectos culturais, sociais, legais e políticos inerentes à cada localidade. (MARTÍNEZ; TOYNE, 2000).

Doz e Prahalad (1984) examinaram as complexidades associadas com o gerenciamento da relação matriz-subsidiária à luz das forças competitivas da integração global e da receptividade local e concluíram que o esforço da organização para estruturar decisões, era mais importante que o gerenciamento formal com a subsidiária.

Para Goshal e Nohria (1989), a relação matriz-subsidiária não é simples. Em essência, a relação pode ser modelada como uma mistura onde os interesses e percepções das duas entidades frequentemente não estão alinhados uns com os outros. Birkinshaw et al. (2000), apontam que, onde a subsidiária deseja autonomia, a matriz prefere controle, onde os gestores da subsidiária visualizam esforço empresarial, a matriz vê oportunismo, e onde a subsidiária está agindo primariamente com interesse no negócio local, a matriz está mais preocupada a lucratividade global da multinacional.

Essa relação pode ter um problema clássico relacionado ao controle, pois a matriz não pode tomar todas as decisões devido ao fato de não possuir todos os conhecimentos ou recursos necessários, mas também não pode deixar todas as decisões para a subsidiária, pois os interesses da subsidiária podem ser diferentes da matriz ou da multinacional como um todo. (HARZING; SORGE; PAAUWE, 2001).

Borini et al. (2006), apontam que um dos principais problemas na relação matriz-subsidiária são as estratégias conflitantes. De um lado, a subsidiária precisa se manter alinhada às determinações estratégicas da matriz de forma a garantir a maximização dos resultados corporativos. De outro lado, há pressão do mercado estrangeiro, por parte do governo, clientes, fornecedores e concorrentes, que empurram a empresa para estratégias em busca da competitividade local. Assim, a organização precisa decidir o nível de centralização ou descentralização das decisões na relação matriz-subsidiária.

A centralização das decisões na matriz pode reduzir custos de produção, melhora a qualidade em produtos, alavancagem competitiva, porém pode incorrer em custos excessivos de administração, morosidade na tomada de decisões, marketing uniforme e produto com problemas na inserção no mercado local. (YIP; MADSEN, 1996).

A descentralização por sua vez, parte da premissa que cada mercado nacional é único e independente, sendo assim, de responsabilidade da subsidiária (BARTLETT e GHOSHAL, 1992), que necessitaria de flexibilidade para usufruir das oportunidades e combater de forma ágil as ameaças. Alguns problemas podem ser decorrentes da descentralização pois, em virtude da elevada autonomia, a subsidiária tende a desenvolver projetos dissociados do objetivo da corporação. (BORINI et al., 2006).

Com o aumento do grau de autonomia concedido às subsidiárias, muitas multinacionais têm iniciado o desenvolvimento de centros de coordenação e controle regionais, com a finalidade de identificar oportunidades locais e alavancar recursos locais e conhecimento para distribuir na corporação. (KOSTOVA; MARANO; TALLMAN, 2016).

Conforme sugere Harzing, Sorge e Paawe (2001), o principal aspecto da relação matriz subsidiária é a forma como a matriz garante que a subsidiária está trabalhando de acordo com as metas corporativas. Os mecanismos de controle são as ferramentas que a matriz possui para alcançar o alinhamento. Na pesquisa realizada por Birkinshaw et al. (2000) que buscou operacionalizar o conceito da percepção de rupturas na relação matriz-subsidiária, avaliando as consequências do controle e da cooperação entre as mesmas, concluiu-se que a superestimação do papel da subsidiária aparentemente leva a um maior controle da matriz, o que reduz o nível de cooperação entre ambas.

Dentre as questões envolvidas na relação matriz-subsidiária, o estudo da criação e difusão do conhecimento dentro da multinacional é uma área importante que contribui nesse campo da literatura e, quanto mais complexo se torna o gerenciamento da multinacional com modelos centrados na subsidiária, mais emergem estudos focados na criação potencial do conhecimento e cresce a importância de centros locais de inovação dentro da organização. (KOSTOVA; MARANO; TALLMAN, 2016). Em face desse pressuposto, a seção subsequente aborda as questões relacionadas ao conhecimento, desde seus conceitos até a transferência do conhecimento da subsidiária para a matriz.

2.3. CONHECIMENTO

Para compreender a transferência de conhecimento na rede de uma multinacional, se faz necessário explicitar o que é conhecimento, quais são os tipos, como é criado e como pode ser gerenciado nas organizações. Para tal, essa seção da revisão de literatura apresenta os principais conceitos e linhas teóricas sobre conhecimento, com o objetivo de formar a base conceitual para alicerçar a pesquisa desenvolvida na presente dissertação.

2.3.1. CONCEITOS E TIPOS DE CONHECIMENTO

Platão introduziu o conceito de que conhecimento é a “crença verdadeira justificada”, para o qual o mundo físico é apenas uma sombra do mundo perfeito das ideias, que não se pode conhecer pela percepção sensorial, mas somente através da razão pura. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 24). Firestone e McElroy (2003) fazem uma crítica à essa definição tradicional e propõem que o conhecimento não pode ser justificado pela ausência de evidências que provem sua falsidade ou veracidade.

Para Davenport e Prusak (2003, pag. 6)

O conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Estes autores afirmam ainda que, assim como a informação deriva dos dados, o conhecimento deriva da informação e, para que essa transforme-se em conhecimento, é necessário que pessoas façam virtualmente todo o trabalho, comparando informações, consequências e impactos para decisões, conexões entre o conhecimento atual e o acumulado, e conversação sobre a informação. O contraponto de Firestone e McElroy (2003) aponta que não há distinção entre informação e conhecimento, já que não há existência de informação fora de contexto.

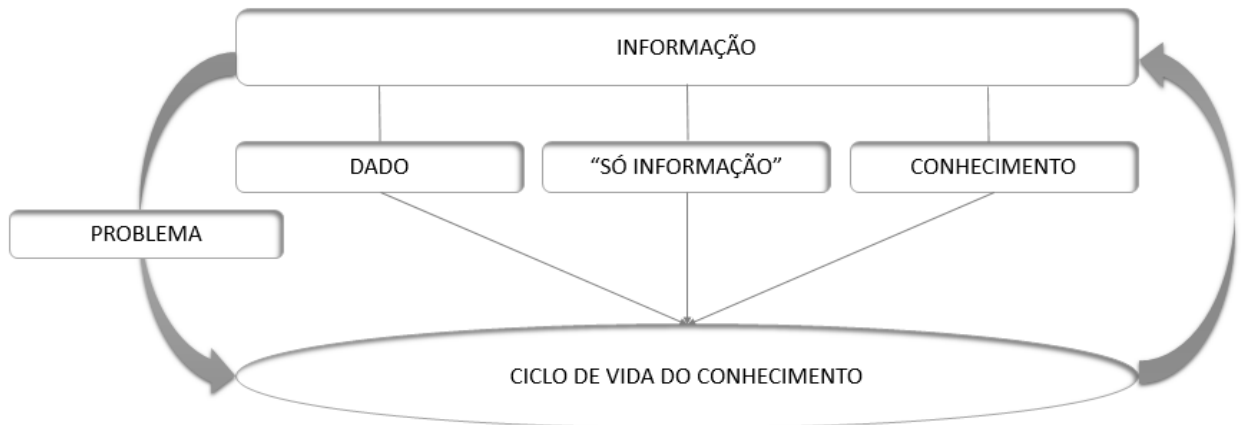
Para Nonaka e Takeuchi (2008), quanto mais complexo o mundo se torna, mais existem paradoxos e a mente diferenciada é a que possui a capacidade de conviver com duas ideias opostas na mente ao mesmo tempo. O conhecimento existe enquanto organização, relacionado com informações e inserido no contexto delas, enquanto as informações constituem parcelas dispersas do saber, sendo que os conhecimentos fragmentados são úteis para utilização técnica. (MORIN, 2000).

Zins (2007) elucida a importância das definições adequadas sobre dado, informação e conhecimento e, embora ainda não exista consenso entre a comunidade científica e organizações, pode-se afirmar que há inter-relação entre eles. Segundo Davenport e Prusak (2003), dados são um conjunto de fatos sobre eventos, informação é derivada dos dados através da contextualização para tornar a mensagem visível e o conhecimento deriva da informação pela comparação e conexões com conhecimentos prévios para avaliação e incorporação de novas experiências.

Com base nos estudos de Popper (1999), Firestone e McElroy (2003) desenvolveram uma abordagem com três conceitos de conhecimento: conhecimento do mundo 1, que são estruturas codificadas em sistemas físicos (como a codificação genética do DNA) que permite aos objetos a adaptação ao ambiente; conhecimento do mundo 2, que são crenças e predisposições de crenças (na mente) sobre o mundo, o belo e o justo e conhecimento do mundo 3, que são as formulações linguísticas compartilháveis, conhecimento (na sociedade e grupos) sobre o mundo, o belo e o justo.

Para elucidar os conceitos de dado, informação e conhecimento, Firestone e McElroy (2003) propõem a definição de dado como valor observável, mensurável ou calculável de um atributo. O que torna compreensível a estrutura do formato de um dado é o contexto e interpretações (denominado “só informação”). A informação é soma dos dados e do contexto e o conhecimento é definido como a informação que foi testada e avaliada em processos que para eliminação de erros e atingimento da verdade, portanto confiável e aprimorada por registros e experiências, conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3 - Relação entre dado, informação, conhecimento e o ciclo de vida



Fonte: Firestone e McElroy (2003, pg. 108).

Dado, informação e conhecimento possuem dois domínios de existência: domínio subjetivo, sendo o mundo interno com sentimentos e desejos da pessoa, equivalente ao conhecimento de mundo 2; e domínio objetivo ou universal, no qual o conhecimento é um objeto do mundo externo da pessoa, conhecimento público como artigos e livros, equivalente ao conhecimento de mundo 3, conforme Firestone e McElroy (2003).

Sobre a classificação dos tipos de conhecimento existentes, trabalhos importantes como o de Nonaka e Takeuchi (1997) que apresentam o conceito de conhecimento tácito e explícito, Davenport e Prusak (2003) que acrescentam a estes mais dez tipos de conhecimento, Nickols (2000) que se propõe a distinguir o conhecimento tácito do explícito e acrescenta o conhecimento implícito e Chai, Gregory e Shi (2003), que mostram quatro tipos, incluindo tácito e explícito, conforme apresentado na Figura 4.

Figura 4 - Resumo das tipologias do conhecimento

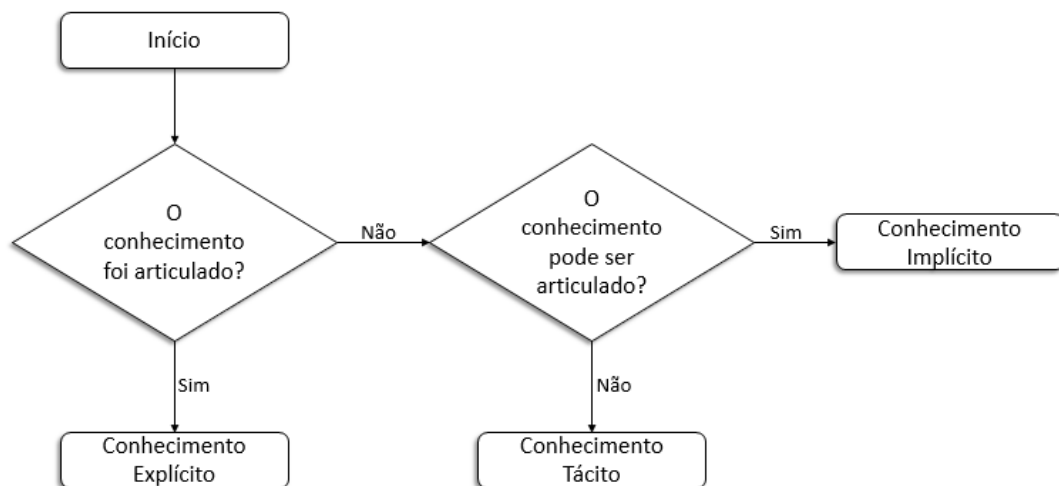
NONAKA E TAKEUCHI (1997)	TÁCITO: NÃO É FACILMENTE VISÍVEL E EXPLICÁVEL, ENRAIZADO NA EXPERIÊNCIA INDIVIDUAL, COM IDEIAS, VALORES E EMOÇÕES, É ALTAMENTE PESSOAL E DIFÍCIL DE FORMALIZAR E COMPARTILHAR	EXPLÍCITO: PODE SER EXPRESSO EM PALAVRAS, NÚMEROS E SONS, COMPARTILHADO NA FORMA DE DADOS, TRANSMITIDO RAPIDAMENTE AOS INDIVÍDUOS DE FORMA SISTEMÁTICA E FORMAL
DAVENPORT E PRUSAK (1998)	TÁCITO – EXPLÍCITO COMPLEXO – SIMPLES	NÃO PASSÍVEL DE ENSINO – PASSÍVEL DE ENSINO NÃO OBSERVÁVEL EM USO – OBSERVÁVEL EM USO NÃO DOCUMENTADO – DOCUMENTADO NÃO ARTICULADO – ARTICULADO
NICKOLS (2000)	EXPLÍCITO: CONHECIMENTO QUE FOI ARTICULADO TÁCITO: CONHECIMENTO QUE NÃO PODE SER ARTICULADO	IMPLÍCITO: CONHECIMENTO QUE NÃO FOI ARTICULADO, MAS TEM POTENCIAL PARA SER
CHAI, GREGORY E SHI (2003)	EXPLÍCITO: ARTICULADO E MENOS ESPECÍFICO AO CONTEXTO EXPERIENCIAL: EMPÍRICO E TAMBÉM TÁCITO , MAS POBRE EM IMERSÃO	ENDÊMICO: DEPENDENTE DE CONTEXTO E APLICADO LOCALMENTE EXISTENCIAL: PROFUNDAMENTE INCORPORADO NO CONTEXTO

Fonte: Elaborado pela autora.

A Figura 4 aponta um ponto comum em todas as tipologias apresentadas, que são os conceitos de tácito, que é pessoal, contido nas narrativas, ideias e conceitos, e explícito, que passível de transmissão em linguagem formal, propostos inicialmente por Nonaka e Takeuchi (1997), distinção derivada do trabalho seminal de Polanyi (1966).

Também com base nos estudos de Polanyi (1966), Nickols (2000) acrescenta o conceito de conhecimento implícito, com potencial de ser articulado mesmo ainda não tendo sido. Sua existência está implícita ou inferida de comportamento ou desempenho observável. Este é o tipo de conhecimento que muitas vezes pode ser tirado de um intérprete competente por uma pessoa qualificada na identificação do tipo de conhecimento que pode ser articulado. Ainda segundo Nickols (2000), o conhecimento implícito precisa de um processo de articulação, para transformar o conhecimento que está implícito em um conhecimento explícito, propondo um fluxograma para distinção entre os tipos de conhecimento explícito, implícito e tácito, apresentado na Figura 5.

Figura 5 - Distinção entre conhecimento explícito, implícito e tácito.



Fonte: Adaptado de Nickols (2000, p. 14).

O conhecimento implícito é de grande valor para a organização e as empresas deveriam conduzir ações estratégicas para posicionar, identificar e quantificar suas fontes, através de processos para garimpagem e conversão, processos baseados em metodologias que utilizam entrevistas e captura de processos. (FRAPPAOLO, 2008).

Através de um estudo qualitativo sobre transferência de conhecimento em empresas japonesas e vietnamitas, publicado pelo *Journal of World Business*, Hong e Nguyen (2009) sintetizaram diversos conceitos para criar uma tipologia composta por duas dimensões conceituais: Tipos de conhecimento (técnico, sistêmico e estratégico) e integração do conhecimento (universal versus conhecimento localmente incorporado).

O tipo de conhecimento técnico, abrange novas técnicas específicas de qualidade ou para a realização de pesquisa sistemática de mercado, orientado para as tarefas, envolvendo a aquisição e implementação de novos conceitos, técnicas de produção ou tecnologia estrangeira nas operações da linha de frente. Já o conhecimento sistêmico comporta novos sistemas organizacionais e procedimentos, como avaliação de desempenho, é socialmente complexo com um foco organizacional, uma vez que está relacionado compreensão da relação estrutural entre as diferentes unidades departamentais e seu comportamento coletivo. (HONG; NGUYEN, 2009).

Já o conhecimento estratégico, segundo Hong e Nguyen (2009), envolve mudanças na mentalidade dos gestores seniores, especialmente seus critérios de sucesso organizacional e seus mapas mentais. Este conhecimento relata como o relacionamento entre diferentes fatores críticos é construído e explicado.

A conceituação dos tipos de conhecimento contribui com a presente dissertação no sentido de identificar, durante as coletas e análises de dados, qual o tipo de conhecimento esteve envolvido na transferência da subsidiária para a matriz no caso estudado. Outro conceito importante que fornece subsídio para a presente pesquisa é a gestão do conhecimento, abordado na seção a seguir.

2.3.2. GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nas organizações, a capacidade de gerir o conhecimento tornou-se cada vez mais importante, considerando a economia baseada no conhecimento, conforme Dalkir (2005) que define a gestão do conhecimento como um campo altamente multidisciplinar, que engloba diversas áreas, como ciência organizacional, tecnologia da informação, sociologia e antropologia, ciências da comunicação, psicologia e capital intelectual.

A gestão do conhecimento começou a ganhar popularidade nos anos de 1990 e, pela sua raiz multidisciplinar, possui uma diversidade de definições e essa falta de consenso na distinção básica deve-se ao fato de também não haver consenso sobre a definição de conhecimento. (FIRESTONE; MCELROY, 2003). Dalkir (2005) aponta que a Gestão do Conhecimento (GC) é a coordenação deliberada e sistemática de pessoas, processos, estrutura e tecnologia organizacional objetivando agregar valor através da inovação e reuso do conhecimento. Para promover a aprendizagem organizacional contínua, a GC abrange a criação, compartilhamento, aplicação do conhecimento, inserção de lições aprendidas e melhores práticas na memória da organização.

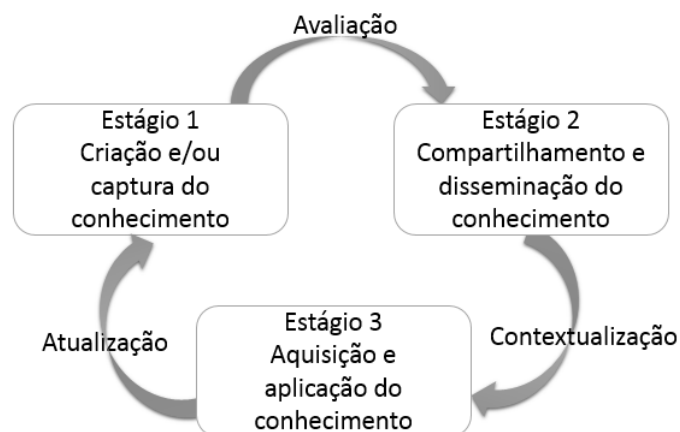
Para Pillania (2004) a GC é um processo contínuo, sistemático e explícito de geração, disseminação, uso e renovação do conhecimento para alcançar os objetivos da empresa. Já para Firestone e McElroy (2003) a GC pode ser entendida como uma rede contínua de interações entre agentes com foco na gestão de outros agentes, componentes e atividades, envolvendo o processo básico de produção e integração do conhecimento com o objetivo de criar um todo unificado, planejado e direcionado para produzir, adquirir, manter, aprimorar e transmitir a base de conhecimento na empresa.

A GC pode aplicada para desenvolver novos produtos e serviços ou fazer ajustes importantes na forma como o negócio é dirigido, através da aprendizagem organizacional por meio do conhecimento que as empresas adquirem para adaptação em um ambiente em constantes mudanças. (BUHLER, 2002). Segundo Lee, Lee e Kang (2005), a GC é a gestão do ambiente, permitindo fluidez do conhecimento pelo seu ciclo de vida.

Segundo Birkinshaw e Sheehan (2002), o conhecimento não é estático, mas muitas vezes é gerido como se fosse. Empresas que querem desenvolver e utilizar conhecimento de forma rentável devem começar a tratá-lo de acordo com as fases de sua vida. Os autores apontam que modelos de ciclo de vida desenvolvidos na literatura são sucessivamente utilizados como instrumento para entendimento de produtos, tecnologias e processos organizacionais. Para Lee, Lee, Kang (2005), o ciclo de vida da GC é útil para organizar o pensamento da GC e é a base para sua implementação.

Dentre os diversos modelos de ciclos de vida de GC, foram elencados para estudo na presente dissertação os modelos de Dalkir (2005), King, Chung e Haney (2008) e Birkinshaw e Sheehan (2002). Dalkir (2005) propõe um ciclo integrado de GC que compreende três estágios:(1) criação e/ou captura do conhecimento;(2) disseminação e compartilhamento; (3) aquisição e aplicação do conhecimento, conforme a Figura 6.

Figura 6 - Ciclo integrado de Gestão de Conhecimento

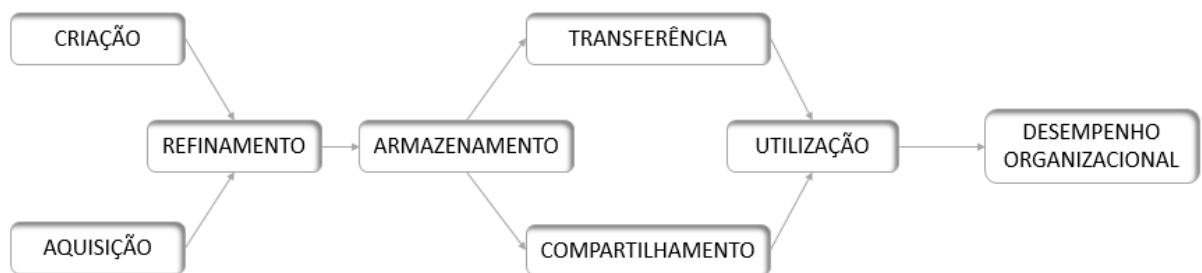


Fonte: Dalkir (2005, p. 43).

No primeiro estágio, a criação se refere ao desenvolvimento de um novo conhecimento e a captura é a identificação de conhecimento existente no ambiente interno e/ou externo da empresa. Entre o primeiro e o segundo estágio está a avaliação do conhecimento. No segundo estágio o conhecimento é disseminado e compartilhado para a organização e contextualizado para relacionar o conhecimento e identificar as características para oferta-lo aos usuários. No estágio 3, os usuários validam a utilidade do conhecimento até que se torne obsoleto, necessitando atualização. (DALKIR, 2005).

King, Chung e Haney (2008) apresentam um modelo de ciclo de vida de GC com embasamento na revisão de 68 artigos com autores em 21 países, 117 revisores de 24 países dentre os quais foram escolhidos nove dos melhores artigos publicados no *Management Science Journal*. A estrutura desse modelo é composta pelos estágios: criação ou aquisição, refinamento, armazenamento, transferência ou compartilhamento, utilização e desempenho organizacional, conforme apresentado na Figura 7.

Figura 7 - Modelo de ciclo de Gestão do Conhecimento



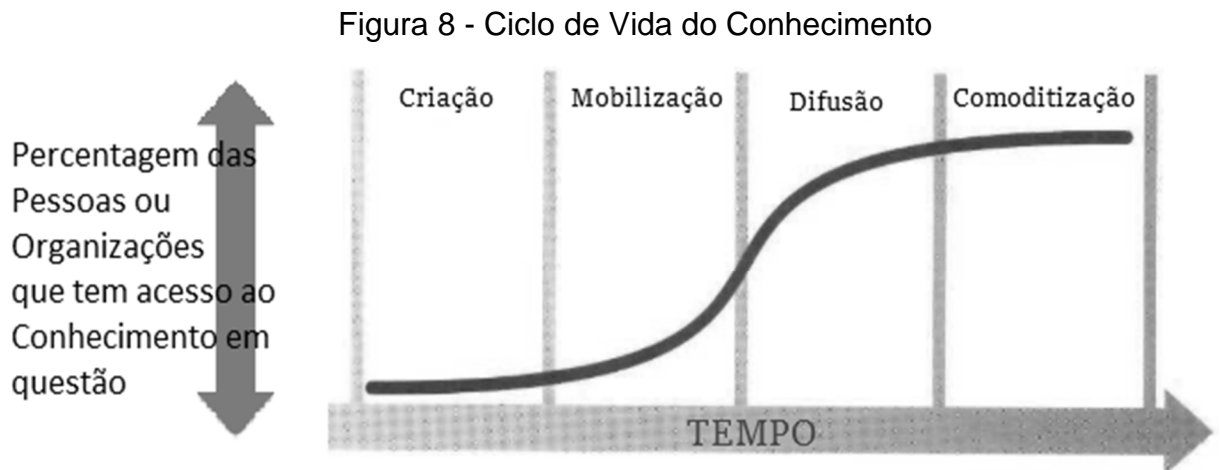
Fonte: King, Chung e Haney (2008, pg. 168).

A parte inicial do modelo compreende a criação que é quando um novo conhecimento é desenvolvido na organização e os autores citam o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) para criação de conhecimento, que será abordado na sequência. Já a aquisição abrange a busca, o fornecimento e a assimilação do conhecimento oriundo de fontes externas à organização. A etapa de refinamento compreende os processos para selecionar, filtrar, purificar e otimizar o conhecimento para inclusão em diversas mídias de armazenamento. (KING; CHUNG; HANEY, 2008).

Ainda para King, Chung e Haney (2008), os processos de transferência ou compartilhamento de conhecimento impactam a empresa. A transferência envolve a comunicação focada e proposital do conhecimento de um remetente para um receptor, o compartilhamento é a disseminação menos focada, através de um repositório para pessoas desconhecidas para o remetente.

Quando o conhecimento é transferido ou compartilhado, pode ser usado através de diferentes interpretações, identificação de questões subjacentes, desenvolvendo múltiplos entendimentos por indivíduos ou grupos. Ao final do ciclo o conhecimento tem impacto no desempenho organizacional e a aprendizagem organizacional pode ser conceituada como um objetivo da GC, motivando a criação, disseminação e aplicação do conhecimento e iniciativas que podem ajudar a organização a alcançar seus objetivos. (KING; CHUNG; HANEY, 2008).

O modelo proposto por Birkinshaw e Sheehan (2002) propõe um ciclo de vida de conhecimento de quatro estágios: (1) criação; (2) mobilização; (3) difusão e (4) comoditização, analisados sob as dimensões de sistemas de conhecimento informal, sistemas de tecnologia da informação, recursos humanos e relacionamentos externos conforme apresentado na Figura 8.



Fonte: Birkinshaw e Sheehan (2002, p. 77).

No estágio de criação a ideia ou o corpo de conhecimento ainda não está entendido completamente, sendo esse um processo um tanto caótico por natureza, não se respondendo bem a metodologias formais ou cronogramas rígidos. Para as empresas, a estratégia dominante em fases iniciais do conhecimento é encorpar a ideia até o ponto de teste da viabilidade comercial. (BIRKINSHAW; SHEEHAN, 2002).

No estágio de mobilização o conhecimento continua a ser refinado e a empresa desenvolve a ideia de extrair valor disto, mobilizando o conhecimento internamente enquanto o mantém escondido de externos para manter a propriedade. Muitas empresas utilizam o centro de excelência, com um pequeno grupo de peritos em um único local, para difundir o conhecimento dentro da empresa. (BIRKINSHAW; SHEEHAN, 2002).

No estágio da difusão do conhecimento, Birkinshaw e Sheehan (2002) afirmam que a empresa já não tenta manter uma ideia ou tecnologia em segredo, aceitando que o vazamento e imitação vão ocorrer e começa a propagar a ideia deliberadamente, comercializando o conceito através dos meios de comunicação, para extrair valor do conhecimento difundido, com ênfase na padronização para ampla e rápida divulgação.

Por fim, no estágio de comoditização a forma de gerir o conhecimento já está conhecida, as ideias estão completamente difusas e os sistemas de conhecimento formais sobressaem os informais. Ainda há uma abundância de oportunidades para extrair valor a partir do conhecimento que alcançou um ponto de *commodity*, usando boas práticas para agregar valor aos processos. (BIRKINSHAW; SHEEHAN, 2002).

Os ciclos de GC apresentados podem ser complementares entre si e abordam perspectivas diferentes sobre o comportamento do conhecimento dentro de uma organização em diferentes fases através do tempo. O ponto de convergência nos modelos estudados, mesmo com diferentes nomenclaturas, é a composição de três estágios principais que é a criação, a transferência e a utilização do conhecimento. O relativo consenso entre os autores, embora com diferentes aspectos de análise, possibilita a ampliação da compreensão do tema. A seguir são apresentados modelos do estágio de criação do conhecimento.

2.3.3. CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO

O estágio inicial do ciclo de vida relacionado ao conhecimento é a criação e, conforme modelo proposto Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento organizacional só pode ser criado por indivíduos e não pode ser gerado pela organização sem as pessoas, conceito corroborado também por Firestone e McElroy (2003).

No modelo apresentado por Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito é subjetivo, experiencial, simultâneo e análogo, prático, incorporado nos indivíduos a partir de suas vivências. Já o conhecimento explícito é objetivo, racional, sequencial e digital, encontrado em livros e manuais, sendo estes dois tipos considerados entidades complementares. Estes autores apresentam quatro modos de transmutação de conhecimento tácito e explícito, processo denominado SECI, composto pelas etapas de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização, apresentado na Figura 9.

Figura 9 - Modelo SECI



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 24).

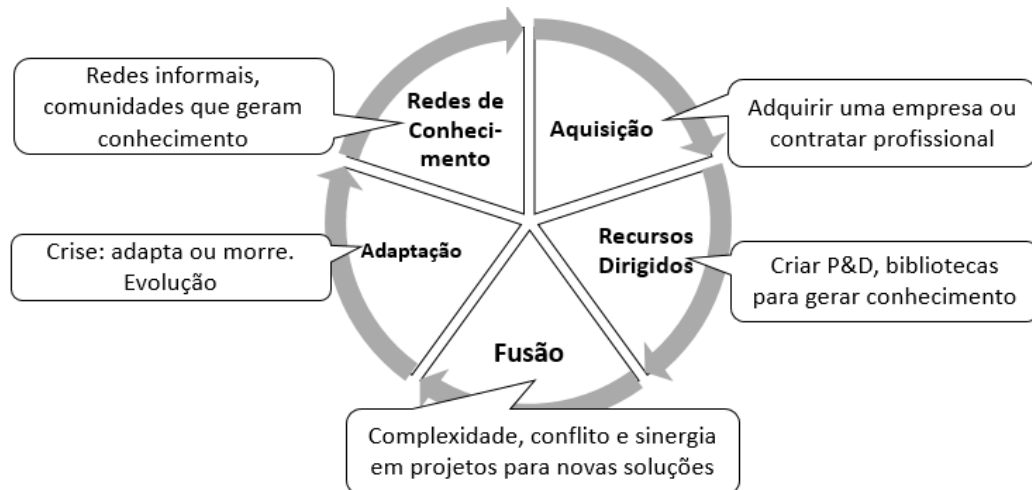
A etapa de Socialização transmuta o conhecimento tácito em conhecimento tácito. O processo de compartilhamento de experiências, como modelos mentais ou habilidades técnicas são adquiridos pela observação, imitação e treinamentos práticos. A chave é a experiência. Na etapa de Externalização, o conhecimento tácito se transforma em explícito, impulsionado pelo diálogo ou reflexão coletiva e criando o conhecimento através da geração de conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito e pelo uso sequencial de metáfora, analogia e modelos. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Para Nonaka e Takeuchi (2008), na etapa de Combinação, o conhecimento explícito se transforma também em conhecimento explícito, sistematizando conceitos, partilhando o conhecimento existente pelo acréscimo, combinação e categorização para a criação de novos conhecimentos. A etapa de Internalização do conhecimento explícito em conhecimento tácito é sobre “aprender fazendo”, com a verbalização e diagramação do conhecimento compartilhado na socialização, externalização e combinação, tornando-se ativos valiosos, iniciando, assim, uma nova espiral de criação do conhecimento.

O compartilhamento de conhecimento tácito de forma isolada é limitado para criação de conhecimento, necessitando tornar-se explícito e nesta interação surge a inovação. As condições para o desenvolvimento do conhecimento são intenção, autonomia, caos criativo, redundância e variedade de requisitos e tempo, importante na criação e conversão do conhecimento organizacional. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Já para Davenport e Prusak (2003), gerar e usar o conhecimento é uma prática de organizações saudáveis, absorvendo as informações nas interações com o ambiente, transformando-as em conhecimento com experiências, valores e regras internas. Os autores propuseram cinco modos de gerar conhecimento, representados na Figura 10.

Figura 10 - Modos de gerar conhecimento segundo Davenport e Prusak (2003).



Fonte: Elaborado pela autora.

No modelo apresentado por Davenport e Prusak (2003), a etapa de Aquisição representa a maneira mais direta e, geralmente, mais eficaz de se adquirir conhecimento, adquirindo uma organização ou contratando profissionais. Já Recursos Dirigidos aborda a criação de unidades ou grupos, áreas de pesquisa e desenvolvimento e bibliotecas corporativas, para produzir conhecimento novo e novas maneiras de se fazer as coisas.

A etapa de Fusão explicita que a gerar conhecimento implica em complexidade e conflitos para criar sinergia, reunindo pessoas com diferentes perspectivas trabalhando em um projeto, obrigando-as a chegar a uma resposta conjunta, impedindo soluções rotineiras para os problemas. A etapa de Adaptação é catalisadora de geração de conhecimento, pois as crises forçam as organizações a decidir entre adaptação ou morte e, ao se adaptarem, evoluem. Na etapa de Redes o conhecimento organizacional também é gerado pelas redes informais e comunidades auto organizadas unidas para resolver problemas, gerando conhecimento. (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Sendo um dos objetivos desse trabalho entender o processo de transferência de conhecimento organizacional, é importante a descrição das teorias mais relevantes na literatura sobre criação de conhecimento, embora de forma resumida, embasando a pesquisa realizada em campo e dando subsídios para compreensão da etapa de transferência de conhecimento, descrita no capítulo a seguir.

2.4. TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

Segundo Gupta e Govindarajan (2000), uma das principais razões da existência da empresa multinacional é obter a capacidade de explorar e transferir de maneira efetiva o conhecimento intraorganizacional, internalizando os ativos intangíveis. Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a criação do conhecimento e a habilidade de compartilhá-lo é a uma importante fonte de competitividade da empresa. Kogut e Zander (1993) concordam com esse conceito, dizendo que, para a firma, melhor do que vender, é compartilhar e transferir o conhecimento dos indivíduos e grupos dentro da organização.

Kostova e Roth (2002) propõem o conceito que visualiza a transferência de conhecimento como um processo que abrange a replicação de rotinas organizacionais específicas para cada organização, onde as práticas organizacionais são um reflexo do conhecimento compartilhado e tendem a ser aceitas e aprovadas pelos membros da organização.

Szulanski (2000) também define a transferência de conhecimento como um processo onde há trocas entre um remetente e um receptor que, para ser efetivada, necessita de disposição e habilidade das partes, depende da qualidade do vínculo e das características do conhecimento a ser transferido. Ensign e Hébert (2009) concordam que a transferência de conhecimento é um processo, que abrange o reconhecimento de uma oportunidade ou necessidade, a procura por uma fonte que ajude a entendê-las, a troca entre a fonte e o destinatário aliadas à gestão e mecanismos de integração.

Conforme apontam Foss e Pedersen (2002), a transferência de conhecimento não deve ser entendida como uma replicação integral do conhecimento na nova localidade, pois existem alterações e ajustes do conhecimento de forma a adaptá-lo ao contexto de quem o recebe. Segundo esses autores, o que é transferido efetivamente são as aplicações do conhecimento para resolução de problemas específicos e não necessariamente um conhecimento subjacente.

De acordo com Sveiby (2001), o termo “transferência de conhecimento” foi estabelecido para apoiar a estratégia de formulação e planejamento de ações, diferindo componentes direcionais das atividades relacionadas ao conhecimento, que envolve não apenas o conhecimento gerado nas estruturas internas da organização e competências dos indivíduos, mas também o conhecimento de clientes e fornecedores em estruturas externas, tendendo a melhorar as competências no trabalho em equipe, motivando a cocriação de conhecimento.

Segundo Davenport e Prusak (2003), a organização precisa de estratégias para transferir conhecimento. Embora a gestão do conhecimento implique em transferência formalizada, desenvolver estratégias para incentivar as trocas espontâneas é um elemento essencial. Quando é necessário transferir conhecimento, o método deve ser sempre compatível com a cultura organizacional.

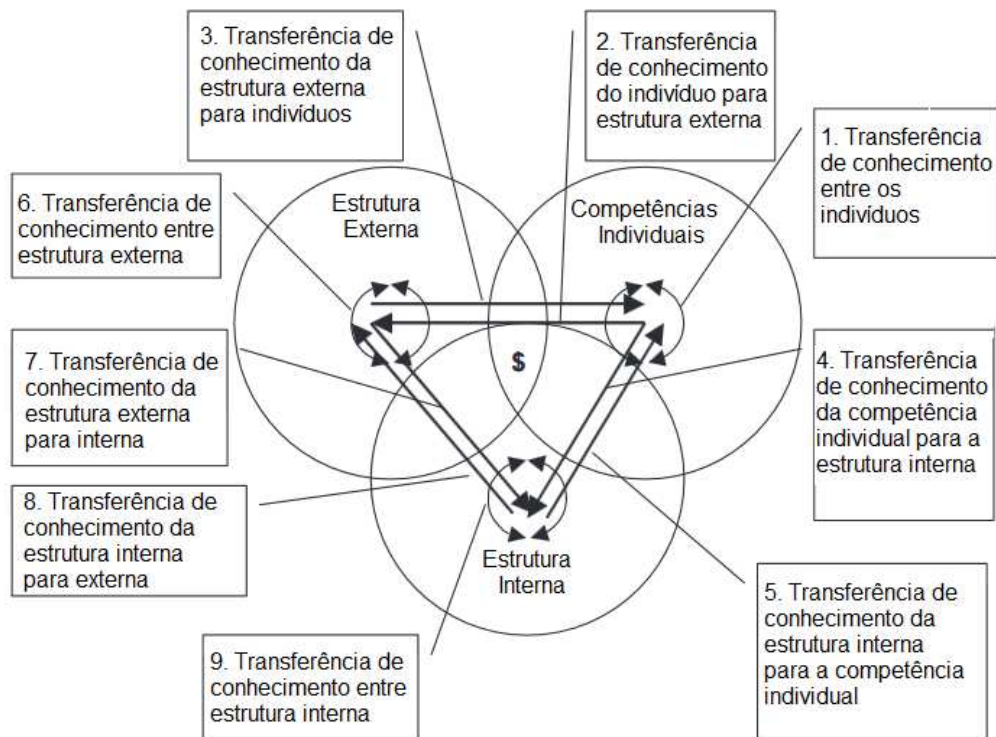
Alguns mecanismos podem ser utilizados para facilitar a transferência de conhecimento na empresa, com o objetivo de identificar, codificar e simplificar o conhecimento de indivíduos e grupos, tornando-o acessível à toda a organização. Nonaka e Takeuchi (2008) citam que é necessário a verbalização e, após, a diagramação do conhecimento em manuais ou documentos.

Os mecanismos de transferência de conhecimento referem-se a métodos, procedimentos ou processos envolvidos na forma como pode ocorrer a transferência de conhecimentos, compreendendo o relacionamento entre os conteúdos e compartilhando processos e mecanismos. Para tal, é necessária uma metodologia que faça a captura de maneira holística. (CHAI; GREGORY; SHI, 2003).

Segundo Sveiby (2001) a transferência de conhecimento alavanca a criação de valor e considera algumas das características que diferenciam transferências de conhecimento de transferências de bens tangíveis. Em contraste com bens tangíveis, que tendem a depreciar em valor quando eles são usados, o conhecimento cresce quando usado e deprecia quando não usado, assim, o valor intangível em uma rede cresce quando uma transferência ocorre, já que o conhecimento não deixa o criador após transferido e, do ponto de vista organizacional, o conhecimento efetivamente dobrou.

Para Szulanski (1996), a transferência de conhecimento pode ser entendida ainda como a replicação de uma prática interna realizada de forma aprimorada em parte da organização, considerada superior à demais práticas utilizadas tanto internamente quanto externamente. Já para Lane, Salk e Lyles (2001), a transferência de conhecimento pode ser estruturada em quatro pilares: transferência baseada na percepção das pessoas; conhecimento explícito obtido e codificado; aprendizagem dependente de modelos mentais compartilhados; e todos devem participar do processo.

Sveiby (2001), a chave para a criação de valor reside na forma e eficácia das comunicações e conversões do conhecimento, buscando resolver o principal problema de como o conhecimento pode ser usado para alavancar o valor para a empresa. Esse autor propõe um *framework* que distingue nove tipos de transferência de conhecimento, apresentado na Figura 11:

Figura 11 - *Framework* para transferência de conhecimento

Fonte: Sveiby (2001, p. 349).

Conforme Sveiby (2001), os nove tipos de transferências de conhecimento existem na maioria das organizações, e usualmente não são coordenados por uma estratégia coerente e a gestão não têm a plena perspectiva dos benefícios que uma teoria baseada no conhecimento poderia proporcionar à organização. A maioria das empresas também têm sistemas legados e culturas que bloqueiam o efeito de aumento do conhecimento.

Ainda para Sveiby (2001), do ponto de vista individual, caso a estratégia de transferência não tenha uma comunicação adequada, pode ser encarada como perda oportunidades de carreira, trabalho extra e nenhum reconhecimento, portanto, muitas das boas iniciativas podem ser desperdiçadas.

Nonaka e Takeuchi (2008) apontam que o conhecimento dos indivíduos nem sempre é fácil de ser transferido, principalmente o conhecimento do tipo tácito que é subjetivo, prático e experiencial, incorporado nos indivíduos a partir de suas vivências.

Caso fosse possível codificar todo o conhecimento, a transferência poderia ser somente de informações, no entanto, como há também o conhecimento tácito e as práticas estão vinculadas ao ambiente o contexto cultural da empresa, a transferência de conhecimento é uma tarefa complexa. (GAMMELGAARD; RITTER, 2008).

Segundo Davenport e Pruzak (2003), existem diversos fatores que podem inibir a transferência do conhecimento, denominados “atritos”, que retardam, impedem ou geram desgaste no processo. Os autores apontam algumas soluções, conforme o Quadro 3.

Quadro 3 – Atritos e soluções possíveis para transferência de conhecimento

Atrito	Soluções Possíveis
Falta de confiança mútua	Construção de relacionamentos e confiança através de reuniões presenciais
Diferenças culturais, vocabulários e quadros de referência	Estabelecimento de consenso através de trabalho em equipe e rodízio de funções
Falta de tempo e de locais de encontro, ideia reduzida sobre produtividade	Criar tempo e locais para transferência de conhecimento, feiras e conferências
Posição e recompensas vão para os que possuem conhecimento	Avaliação de desempenho e incentivos com base no compartilhamento
Falta de capacidade de absorção pelos receptores	Educação para flexibilidade, tempo de aprendizado, admissão focada nas ideias
Crença de que o conhecimento é privilégio de alguns grupos	Estimulação de aproximação não hierárquica do conhecimento
Intolerância com erros ou carência de ajuda	Recompensa para erros criativos e colaboração

Fonte: Adaptado de Davenport e Pruzak (2003).

Reduzir a quantidade de atritos no processo é importante para o sucesso da transferência de conhecimento que, segundo Davenport e Pruzak (2003), necessitam de duas ações: a transmissão, por quem detém o conhecimento, e a absorção (e uso) por parte do receptor. A transmissão pode ser realizada de diferentes formas e a absorção poderá ser comprovada através da melhoria dos processos no destinatário.

Conforme salientam Davenport e Prusak (1998, pag. 123)

Se o conhecimento não for absorvido, ele não terá sido transferido. A mera disponibilização do conhecimento não é transferência. O acesso é necessário, mas de forma alguma é suficiente para garantir que o conhecimento será usado. O objetivo da transferência do conhecimento é melhorar a capacidade da organização de fazer as coisas e, portanto, aumentar seu valor.

Davenport e Prusak (1998) complementam que, se não for averiguado se efetivamente ocorreu a absorção e a utilização do conhecimento, a empresa pode estar desperdiçando os investimentos em cursos e treinamentos.

Apesar da transferência de conhecimento ser um processo usualmente custoso e desafiador (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000; SZULANSKI, 2000), as suas vantagens incluem a melhor utilização dos ativos pela combinação de elementos de conhecimento, replicação de práticas e rotinas, e estimula a criação de novos conhecimentos que contribuem para a inovação na empresa. (ANDERSSON; MUDAMBI; PERSSON, 2011).

Szulanski (2000) propõe um processo que reconhece as dificuldades encontradas nos quatro estágios da transferência de conhecimento: iniciação, implementação, rampa de saída e integração, representados na Figura 12.

Figura 12 - Processo de transferência de conhecimento



Fonte: Szulanski (2000, p. 13).

No estágio de iniciação, há dificuldade em reconhecer a oportunidade para transferir o conhecimento, que passa a existir assim que a semente de transferência é formada. Logo que uma lacuna é encontrada, pode ser disparado uma pesquisa para encontrar como preenche-la. Após a descoberta, a oportunidade pode ser analisada para entender porquê ou como os resultados superiores são obtidos pela fonte. Antes da transferência ser realizada, é necessário mapear o processo do conhecimento, selecionar o conhecimento que efetivamente precisa ser transferido e verificar os custos e obrigações recíprocas dos participantes. (SZULANSKI, 2000).

Na sequência da decisão de transferir conhecimento, a atenção se desloca para a troca de informações e recursos entre a fonte e o receptor. São estabelecidos laços específicos sobre a transferência entre os membros da fonte e do destinatário, e o fluxo de informação terá seu pico nesta fase. Os esforços são feitos para antecipar problemas através de um planejamento cuidadoso para evitar a recorrência de problemas experimentados em transferências anteriores e para ajudar a tornar a introdução de novos conhecimentos menos ameaçadora ao receptor. (SZULANSKI, 2000).

Ainda nesse estágio, Szulanski (2000) salienta que os desafios são a comunicação entre a fonte e o destinatário e o preenchimento da lacuna técnica do destinatário. Preencher a lacuna de comunicações pode exigir a solução de problemas causados por incompatibilidades de linguagem, de codificação esquemas e convenções culturais. O fechamento da lacuna técnica pode perturbar as atividades normais da fonte e do destinatário, distraindo a fonte de sua principal missão quando é necessária documentação adicional, equipamento dedicado, empréstimos de pessoal qualificado ou treinamento do pessoal do destinatário.

Após a implementação, segundo Szulanski (2000), inicia-se o estágio de rampa de saída e, uma vez que o receptor começa a usar o conhecimento adquirido, a principal preocupação consiste em identificar e resolver problemas inesperados que podem vir à tona quando o conhecimento colocado em uso reage diferente do esperado ou quando o uso é gradual, coexistindo duas práticas. A fase de rampa de saída oferece uma breve janela para corrigir problemas inesperados, onde o destinatário está iniciando a utilização do novo conhecimento e, caso seja ineficaz, pode passar para um nível satisfatório de desempenho gradualmente, muitas vezes com ajuda externa.

Quando os resultados satisfatórios são obtidos inicialmente, a utilização de novos conhecimentos torna-se gradualmente rotineira e, apesar de reduzir-se a quantidade de dificuldades, quando encontradas, a nova prática pode ser abandonada e revertida ao antigo padrão. É necessário esforço para eliminar os obstáculos e lidar com os conflitos e desafios para que a nova prática seja preservada. (SZULANSKI, 2000).

Um aspecto importante ressaltado objetivamente no modelo de Szulanski (2000) e também explicitado nos demais modelos é a importância da comunicação durante todo o processo de transferência de conhecimento, o que pode impactar significativamente o sucesso da execução do processo.

Neste ponto, Johnson et al. (1994) conceituam e diferenciam dois tipos de comunicação: (a) comunicação informal, que geralmente não segue o organograma e tende a ser mais pessoal. Por exemplo, discussões relacionadas ao trabalho com colegas de trabalho, chamando amigos em outra unidade de trabalho sobre como lidar com um problema de trabalho e (b) comunicação formal é considerada "oficial", como comunicação oral acima e abaixo do organograma e comunicação escrita contida em memorandos formais e diretrizes departamentais. Estes conceitos são importantes para identificar na análise quais tipos de comunicação utilizaram-se no caso estudado.

Para delimitação deste trabalho, será utilizado como base conceitual para inspirar a construção do roteiro de entrevistas o modelo proposto por Szulanski (2000), em detrimento aos demais modelos, por este oferecer uma visão que busca contemplar as dificuldades da transferência de conhecimento, reconhecendo que é um processo trabalhoso, difícil e que consome tempo, antecipando os desafios e sugerindo como os obstáculos podem ser superados. Além disto, a escolha também está vinculada ao fato de estar em concordância com a visão e experiências da autora e por proporcionar embasamento teórico e aplicabilidade no processo analisado na presente dissertação.

2.4.1. TRANSFERÊNCIA REVERSA DE CONHECIMENTO

Embora o termo transferência de conhecimento pode sugerir um fluxo unidirecional (SVEIBY, 2001), para Gupta e Govindarajan (2000), o fluxo de transferência de conhecimento na multinacional pode ocorrer de cinco maneiras: (1) conhecimento com origem na matriz e destinado à subsidiária; (2) conhecimento com origem na subsidiária e destinado à matriz; (3) conhecimento com origem no ambiente local e destinado à subsidiária; (4) conhecimento com origem na subsidiária e destinado ao ambiente local e (5) fluxo de conhecimento entre subsidiárias.

Na transferência de conhecimento tradicional, equivalente ao fluxo 1 de Gupta e Govindarajan (2000), a matriz pode exigir que a subsidiária adote o conhecimento através de mecanismos de controle, sanando as preocupações sobre a relevância do novo conhecimento, permitindo à matriz transplantar o seu conhecimento para substituir os conhecimentos existentes na subsidiária (YANG; MUDAMBI; MEYER, 2008), que é tratada como recipiente passivo do conhecimento oriundo da matriz. (MICHAILOVA; MUSTAFFA, 2012).

Já a transferência de conhecimento no sentido da subsidiária para a matriz, equivalente ao fluxo 2 de Gupta e Govindarajan (2000), é muito mais difícil que a convencional, uma vez que não ocorre automaticamente, mas dependem de vários fatores. (HAMIDA; PISCITELLO, 2013). As subsidiárias podem estar motivadas a transferir conhecimento para reforçar a sua posição estratégica na organização e buscam convencer a EMN do valor do seu conhecimento. (MUDAMBI; NAVARRA, 2004). Porém, a EMN só teria interesse em transferências benéficas do seu ponto de vista (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000).

Segundo Schreiber et al. (2011), estudos anteriores dos processos de transferência de conhecimento eram focados na transmissão e compartilhamento de conhecimento da matriz para a subsidiária, justificado pela importância corporativa da matriz para o processo de internacionalização, onde eles possuem poder e, na maioria dos casos, tecnologia, processos de gerenciamento e conhecimento superiores. Conforme as subsidiárias desenvolvem suas próprias capacidades baseadas em conhecimento e experiências próprias, sua importância e poder na corporação aumenta, assim como sua participação no desenvolvimento de produtos e tecnologia.

De acordo com o estudo realizado por Michailova e Mustaffa (2012), com a análise de 92 artigos publicados em 15 conceituados *journals* de administração e negócios internacionais sobre o fluxo de conhecimento nas EMNs no período de 1996 a 2009, constatou-se o fato das subsidiárias tradicionalmente receberem o conhecimento oriundo da matriz, mas a abordagem em muitos estudos tende a examinar se as subsidiárias possuem estoques de conhecimento a ser transferidos dentro da rede da EMN.

Ambos, Ambos e Schlegelmilch (2006) entendem que, nas organizações multinacionais, o papel tradicional da matriz como principal fonte de conhecimento e de competências está mudando. A matriz cada vez mais atua como uma receptora do conhecimento das suas subsidiárias dispersas internacionalmente.

Um pré-requisito para que a subsidiária aumente a contribuição para o desenvolvimento das vantagens competitivas das EMNs é que o conhecimento desenvolvido possa ser transferido e utilizado pela matriz e por outras subsidiárias ao redor do mundo. Tal entendimento suscita a questão de como os fatores podem contribuir para o desenvolvimento do conhecimento. (SUMELIUS; SARALA, 2008).

São diversas as maneiras que a matriz pode se beneficiar do conhecimento de sua subsidiária: O conhecimento local pode ajudar a matriz a coordenar uma estratégia global, melhorar os processos em todas as unidades da organização, ou fornecer um conhecimento para desenvolver um produto, originando-se de diferentes domínios, como marketing ou tecnologia da informação. (AMBOS; AMBOS; SCHLEGELMILCH, 2006).

A transferência de conhecimento que ocorre da subsidiária a matriz é denominada transferência reversa de conhecimento (MILLAR; CHOI, 2009; YANG; MUDAMBI; MEYER, 2008) e, para Zhou e Frost (2005), a transferência reversa de conhecimento pode ser considerada como um passo importante para a evolução da multinacional em direção a uma verdadeira rede distribuída, sem precisar necessariamente envolver um centro de coordenação e controle.

Já para Edwards e Tempel (2010), a transferência reversa pode ser vista como um mecanismo pelo qual as subsidiárias podem expandir sua relevância, contribuindo para o fortalecimento da competitividade da multinacional. Yang, Mudambi e Meyer (2008) salientam que o processo de transferência reversa é relacionado à persuasão, pois a subsidiária busca convencer a matriz sobre a relevância do conhecimento por ela desenvolvido.

Segundo Borini (2016), a transferência reversa de conhecimento é aplicada com os mesmos princípios em todos os tipos de multinacionais, sejam elas oriundas de países de economias emergentes, em transição ou desenvolvidos, no entanto, nem todas as subsidiárias são iguais: apenas poucas são as criadoras de competências que tem mandato para aumentar explicitamente os ativos de conhecimento da multinacional.

Mudambi e Navarra (2004), definem que a criação de conhecimento pelas subsidiárias da empresa multinacional pode ser apresentada das seguintes maneiras:

(a) subsidiárias com mandato mundial de produtos: A capacidade específica de desenvolver determinado produto adequado tanto às necessidades locais quanto globais é uma responsabilidade importante da subsidiária (BIRKINSHAW; MORRISON, 1995);

(b) subsidiárias com centro de excelência: As subsidiárias podem assumir diversos papéis relacionados às suas áreas funcionais, dessa forma simultaneamente a área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) pode desempenhar o papel de um centro de excelência para toda a rede da multinacional, a área de produção pode executar uma função regional, conforme Frost, Birkinshaw e Ensign (2002). Sendo assim, a avaliação por áreas permite a segmentação de quais podem ser consideradas centros de excelência, indicando que nem todos os conhecimentos desenvolvidos na subsidiária podem ser utilizados em outras subsidiárias e na matriz.

(c) subsidiárias que criam conhecimento: esse tipo de subsidiária busca absorver conhecimentos específicos dos países onde desempenham suas atividades, utilizando-se de pesquisa e pesquisadores, para desenvolver a capacidade de gerar novos conhecimentos que possam ser utilizados para criação de novos produtos e tecnologias para a empresa. (KUEMMERLE, 1999).

Ainda segundo Mudambi e Navarra (2004), essas diferentes visões sobre o conhecimento da subsidiária evidenciam que grande parte dos ativos da multinacional estão sob o domínio da subsidiária, que pode utilizar-se desses conhecimentos para negociar seu poder dentro da empresa.

De acordo com Bouquet e Birkinshaw (2008), os altos níveis de diversidade geográfica e cultural, combinados com portfólios de negócios, funções e mercados, tornam impossível para os executivos dar atenção integral e igualitária à todas as subsidiárias. A atenção dada se baseia na posição estrutural que a subsidiária ocupa na corporação, o “peso”, e na “voz” própria que pode usar para destacar-se. O relacionamento entre a “voz” da subsidiária e a atenção da matriz é moderado por dois aspectos: Distância geográfica e Competências. Portanto, seria estratégico para a subsidiária o desenvolvimento de suas competências como forma de capturar a atenção da matriz.

Michailova e Mustaffa (2012) afirmam que o engajamento numa investigação dos fluxos de conhecimento na subsidiária tem o potencial para enriquecer e alavancar o conhecimento, permitindo a captura de grande parte da complexidade, revelando conexões e relações que permaneceriam ocultos.

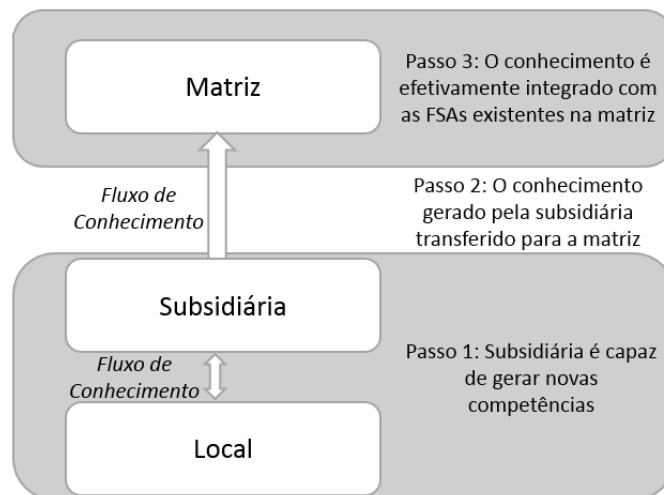
Segundo Schreiber et al. (2011), a transferência de conhecimento é influenciada principalmente pela capacidade de absorção, conhecimento tácito e relações de poder, no entanto, outras variáveis podem também influenciar a transferência de conhecimento, como características, dimensões e origem do conhecimento, o que impacta na aquisição, absorção, registro e no compartilhamento do conhecimento.

Uma subsidiária com uma rede de conhecimento aprimorada poderá criar vantagens baseadas no conhecimento interno, além de elevar seu poder de barganha com a multinacional que, por sua vez, pode capitalizar a rede de conhecimento e as capacidades de suas subsidiárias para fomentar o comportamento estratégico e a autonomia para melhorar as capacidades da organização. Essencialmente, esses comportamentos precisam ser incentivados e recompensados, proporcionando um ambiente propício para que o conhecimento produzido nas subsidiárias possa ser cultivado e aproveitado. (GAMMELGAARD et al., 2012).

Mudambi, Piscitello e Rabbiosi (2014) examinam a questão da transferência reversa de conhecimento entendendo que as FSAs criadas pelas subsidiárias precisam encontrar o caminho para a matriz e outras subsidiárias que podem usar esses conhecimentos e fazem uma clara distinção entre a disposição da subsidiária e a capacidade de compartilhar. Afinal, as subsidiárias têm recursos limitados, e há uma escolha difícil entre usar os recursos para gerar conhecimento e usar os recursos necessários para transferir e promover suas atividades.

Narula (2014) explica que a transferência reversa de conhecimento é um processo complexo que pode ser dividido em três etapas: (a) o desenvolvimento de competências na subsidiária, (b) a transferência do conhecimento desenvolvido para outras unidades dentro da rede da multinacional e (c) a posterior combinação com FSAs existentes na unidade receptora. Baseado neste artigo de Narula (2014), Borini (2016) desenvolveu um modelo de transferência reversa de conhecimento, apresentado na Figura 13.

Figura 13 - Processo de transferência reversa de conhecimento



Fonte: Borini (2016) baseado em Narula (2014).

No modelo proposto por Borini (2016), o conhecimento gerado na subsidiária no país anfitrião pode ser transferido para a matriz, de forma a integrar o conjunto de vantagens específicas da firma que ocorre quando da utilização do conhecimento. Além deste, durante o período de desenvolvimento da pesquisa para essa dissertação, não foram encontrados outros modelos de transferência reversa de conhecimento.

Dada a complexidade e os desafios do processo de transferência de conhecimento de subsidiária em país emergente para a EMN em um país desenvolvido, manifesta-se a necessidade de analisar a transferência reversa de conhecimento.

2.5. SÍNTESE TEÓRICA

A presente seção busca elucidar, através do aparato teórico, as questões, teorias, conceitos e modelos que sustentaram a análise do caso pesquisado, incluindo o que foi aproveitado para a análise e o que serviu como base para a apropriação da compreensão do tema estudado. Contendo o tema estudado e seus marcos teóricos, a importância e contribuição para entendimento do tema e os autores principais, o Quadro 4 representa a síntese do referencial teórico.

Quadro 4 – Síntese do referencial teórico

TEMA	MARCO TEÓRICO	IMPORTÂNCIA PARA A DISSERTAÇÃO	PRINCIPAIS AUTORES
Internacionalização de Empresas e IDE em Países Emergentes	Conceitos e Modos de Entrada	Entendimento sobre a formação da multinacional, motivos para atuação internacional e modos de entradas em mercados estrangeiros.	Hymer (1976); Ghoshal e Bartlett (1990); Buckley e Casson (2009); Dunning e Lundan (2008); Johanson e Vahlne (1990).
	Teorias de Internacionalização e IDE em Países Emergentes	Entendimento das teorias seminais sobre a internacionalização de empresas, internalização, gradualismo; modos de entradas; IDE em países emergentes e o posicionamento do Brasil.	Buckley e Casson (1976; 2009); Johanson e Vahlne (1977; 2009); Dunning (1981; 2001); UNCTAD (2016); Smelser e Baltes (2001); Mellahi et al.(2010).
Relação Matriz-Subsidiária	Tipos de Subsidiária e Vantagens Específicas da Firma	Compreensão dos conceitos de multinacional e subsidiária, importância da subsidiária, tipos de relação matriz-subsidiária, conceito de centros de excelência, centralização das decisões, autonomia e controle. FSAs e CSAs.	Ghoshal e Bartlett (1990); Birkinshaw (1997); Birkinshaw e Hood (1998); Ghoshal e Nohria (1989); Kostova, Marano e Tallman (2016); Borini et al. (2006); Frost; Birkinshaw e Ensign (2002), Rugman e Verbeke (2001).
Conhecimento	Conceitos e Tipos de Conhecimento	Entendimento e discussão sobre os principais conceitos, modelos de tipos de conhecimento.	Nonaka e Takeuchi (2008); Davenport e Prusak (2003); Nickols (2000); Hong e Nguyen (2009).
	Ciclo de Gestão do Conhecimento	Discussão dos conceitos de gestão do conhecimento, modelos de ciclos de vida de GC.	Dalkir (2005); King et al. (2008); Birkinshaw e Sheeham (2002); Nonaka e Takeuchi (2008).
	Criação de Conhecimento	Entendimento dos conceitos e modelos de criação de conhecimento.	Nonaka e Takeuchi (1997,2008); Davenport e Prusak (2003); Firestone e McElroy (2003).
Transferência de Conhecimento	Transferência de Conhecimento	Discussão dos conceitos, tipos e diferentes modelos existentes para transferência de conhecimento. Entendimento da importância da transferência de conhecimento na multinacional.	Gupta e Govindarajan (2000); Kogut e Zander (1993); Kostova e Roth (2002); Szulanski (1996, 2003); Ensign e Herbert (2009); Foss e Pedersen (2002); Sveiby (2001); Nonaka e Takeuchi (2008); Davenport e Prusak (2003).
	Transferência Reversa de Conhecimento	Compreensão do aumento de importância do papel da subsidiária, entendimento dos conceitos de transferência reversa e diferença da transferência tradicional, criação de conhecimento na subsidiária, modelo de transferência reversa de conhecimento.	Schreiber et al. (2011); Michailova e Mustaffa (2012); Ambos, Ambos e Schlegelmilch (2006); Sumelius e Sarala (2008); Yang, Mudambi e Meyer (2008); Borini (2016); Mudambi e Navarra (2004); Narula (2014); Hamida; Piscitello (2013); Gupta e Govindarajan (2000).

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme a síntese teórica exposta no Quadro 4, os conceitos sobre modos de entrada, as teorias de internacionalização, as informações sobre investimento em emergentes, as classificações dos tipos de subsidiária e a teoria das vantagens específicas da firma, contribuíram para amparar a compreensão do tema estudado e apoiaram na seleção do caso estudado na presente dissertação.

As principais teorias e os conceitos que foram utilizados na coleta e na análise do caso incluem a visão dos conceitos, da criação e da transformação de conhecimento preconizados por Nonaka e Takeuchi (1997 e 2008) e Davenport e Prusak (1998 e 2003), os tipos de conhecimento, conforme definição de Hong e Nguyen (2009) e, também os tipos de comunicação conforme evidenciado por Johnson et al. (1994).

Sobre gestão de conhecimento foram utilizados modelos desenvolvidos por Dalkir (2005), que é simplificado em três etapas e suas conexões, o modelo mais detalhado de King, Chung e Haney (2008) e o modelo desenvolvido por Birkinshaw e Sheehan (2002), que aborda as etapas e dimensões da transferência de conhecimento.

Percebeu-se, com as descobertas obtidas através da literatura, que há uma lacuna teórica no sentido de existirem poucos modelos de transferência de conhecimento entre multinacionais. Neste sentido, foi utilizado especialmente o modelo de Szulanski (2000) como o ponto de partida para criação do roteiro de entrevista e entendimento do processo em si.

Notou-se também outra lacuna identificada pela raridade de modelos específicos de transferência reversa de conhecimento, sendo descoberto apenas o modelo que Borini (2016) desenvolveu com base nos estudos de Narula (2014). Este contribuiu na elaboração do modelo sugerido para a multinacional estudada.

No capítulo 3, apresentado a seguir, está exposto o método utilizado, abordando qual foi o caminho percorrido para responder as perguntas de pesquisa, objetivo desta dissertação.

3. MÉTODO

Este capítulo detalha o método, as técnicas de pesquisa adotadas, apresenta o delineamento da pesquisa, a unidade de análise e os sujeitos de pesquisa, as técnicas de coleta de dados. Também apresenta as técnicas para análise dos dados, considerando o pressuposto de Cervo e Bervian (1996), de que o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim ou um resultado desejado.

Oliveira, Maçada e Goldoni (2006) elaboraram conjunto de elementos importantes para o método de uma dissertação que utilize estudo de caso, aos quais são fundamentais: (a) classificação; (b) planejamento (questão de pesquisa; número de casos; seleção dos casos; unidade de análise; período no tempo); (c) coleta dos dados, com a descrição dos procedimentos de coleta e entrevistas; e (d) análise dos dados, com a descrição dos procedimentos de análise.

Considerando a relevância atribuída pelos autores, este capítulo buscou atender os requisitos identificados, de forma a apresentar de forma consistente o método utilizado na presente dissertação.

3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para realização de uma pesquisa, algumas técnicas estão disponíveis para utilização, e a lente que o pesquisador irá adotar pode estar interligada a vários aspectos, principalmente à natureza da questão a ser respondida. Dessa forma, é vital a definição clara e objetiva da abordagem de pesquisa a ser aplicada no trabalho científico.

A abordagem qualitativa, segundo Minayo, Deslandes e Neto (2001), é apropriada para responder questões muito específicas, preocupando-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado e, conforme Li e Hsieh (2009), os estudos de natureza quantitativa nem sempre conseguem capturar questões subjetivas e responder a todas as perguntas.

A partir dessas considerações preliminares, a presente dissertação utiliza como natureza de pesquisa a abordagem qualitativa, considerada uma forma adequada para análise aprofundada de um fenômeno.

A pesquisa possui caráter descritivo, que tem o propósito de observar, registrar e relacionar fatos ou fenômenos, permitindo estudar uma determinada situação detalhadamente. (VIANNA, 2001). Durante o desenvolvimento da presente pesquisa ocorreram diversos retornos à literatura, de forma a complementar e atualizar aspectos que não haviam sido previamente estudados e ampliando a compreensão sobre itens já analisados.

Com a realização de estudos prévios, a consulta a especialistas para adequação do roteiro das entrevistas semiestruturadas e o acesso a múltiplas fontes de informações, inclusive documental, buscou-se o rigor científico necessário aos estudos acadêmicos, independentemente da abordagem escolhida.

A presente dissertação envolveu a realização de um estudo de caso único, contando com fontes primárias através de entrevistas, que foram gravadas, transcritas e também foram objeto de análise qualitativa de dados, realizadas com envolvidos no caso em questão nas subsidiárias brasileiras, na subsidiária mexicana e na matriz norte-americana. Fontes secundárias contaram com documentação de e-mails, relatórios, manuais internos e observação *in loco* na subsidiária brasileira, buscando analisar o processo de transferência reversa de conhecimento, incluindo as etapas de identificação, transferência e utilização de conhecimento.

A razão da escolha da utilização da estratégia do estudo de caso está embasada no fato de que a problemática tratada pela pesquisa está inserida em um contexto complexo, uma vez que os processos relacionados ao conhecimento, principalmente no que tange à identificação do conhecimento implementado e consolidação na matriz, necessitando da aplicação de uma abordagem que enfoque a descoberta e compreensão dos fatos.

Quando o objetivo da pesquisa está relacionado à compreensão de “como” e “por que” determinadas ações ocorrem e, quando o pesquisador não possui controle sobre os eventos pesquisados, a estratégia mais escolhida é o estudo de caso, sendo uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo, dentro de um contexto da vida real, onde não estão suficientemente explicitadas as fronteiras. (YIN, 2005).

Ainda para Yin (2005), o estudo de caso visa priorizar o aprofundamento da análise, em detrimento da amplitude da amostra, buscando compreender o ponto de vista de cada ator inserido no contexto analisado, o que é uma das principais características do método de estudo de caso.

Na realização de pesquisas na área da administração, o estudo de caso tem sido cada vez mais reconhecido como delineamento capaz de apresentar resultados significativos, graças à evolução de técnicas qualitativas para análise de dados e também do aperfeiçoamento de novos modelos interpretativos, permitindo que as pesquisas realizadas como estudos de caso se utilizem inclusive com propósitos descritivos. (GIL; LICHT; OLIVA, 2005). Além disso, o estudo de caso tem a capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências, como documentação, entrevistas e observação. (YIN, 2005).

Segundo Li e Hsieh (2009), há necessidade de aumentar a quantidade de estudos caso em profundidade para analisar o tema de transferência de conhecimento em multinacionais, combinado com a triangulação de dados, reforçando os estudos qualitativos pela utilização de múltiplas fontes de pesquisas.

3.2. UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DE PESQUISA

Definir a unidade de análise é fundamental para verificação da adequação dos procedimentos de coleta de dados e análise dos dados, conforme explicitam Oliveira, Maçada e Goldoni (2006). Neste sentido, essa seção visa esclarecer as razões da seleção de um caso único, raro e extremo, onde as evidências complementam a teoria (EISENHARDT, 1989), e os critérios para escolha da corporação estudada.

Um aspecto importante a ser considerado quando se trata de um processo de transferência de conhecimento da subsidiária para a matriz, é a compreensão da relação entre essas duas entidades. Empresas multinacionais sediadas nos Estados Unidos possuem a reputação de manterem políticas, procedimentos e práticas de gestão de subsidiárias de forma padronizada, centralizada e formalizada, quando comparadas a multinacionais de outros países, como as multinacionais localizadas na Europa, que buscam considerar a cultura local de suas subsidiárias estrangeiras. (ALMOND, 2011; PARRY; DICKMANN; MORLEY, 2008).

Em face desta padronização, as empresas norte-americanas possivelmente teriam documentação e evidências para a realização de uma investigação que levaria ao entendimento de como ocorreria o processo de transferência reversa de conhecimento. Este ponto embasa o primeiro e o segundo critério da seleção: Ser uma multinacional com matriz localizada em um país desenvolvido, EUA, neste caso.

Outro aspecto relevante é que, como a análise do caso envolve uma subsidiária em um país emergente, o Brasil foi considerado como um destaque pela UNCTAD (2016), que aponta que os membros do G20¹ geraram mais de três quartos do PIB mundial, mas atraíram metade dos fluxos globais de IDE aumentando o investimento estrangeiro na maioria dos membros. No entanto, cerca de dois terços do investimento total G20 estavam concentrados em três países: Estados Unidos, China e Brasil.

Estes pontos embasam a escolha de multinacional com matriz nos Estados Unidos e com subsidiária brasileira, considerando a relevância do Brasil em captar investimentos estrangeiros e a forte relação com os EUA, que é o maior investidor estrangeiro no Brasil (PWC, 2015), destacando assim a relevância das relações comerciais entre os países.

Para que a realização da pesquisa fosse viabilizada, um dos critérios fundamentais foi que a subsidiária tivesse evidências de um conhecimento transferido para a matriz e que estivesse sendo utilizado pela matriz há algum tempo. Na ausência de consenso teórico sobre o tempo para consolidação de um processo ou conhecimento, optou-se por analisar um conhecimento em uso há mais de seis meses, que, de acordo com a experiência da pesquisadora, especialista em processos há mais de 10 anos, é um tempo adequado para consolidação do conhecimento.

Em face do exposto, para a realização da presente dissertação foram então elencados os seguintes critérios para escolha do caso a ser analisado:

- 1) Realizar o estudo de caso em uma empresa multinacional;
- 2) A multinacional deve ter matriz em país desenvolvido, neste caso, os EUA;
- 3) A multinacional deve ter subsidiária em país emergente, no caso, o Brasil;
- 4) Deve existir um conhecimento transferido da subsidiária para a matriz;
- 5) Este conhecimento deve estar em utilização há mais de 6 meses.

Para selecionar o caso, foi necessária a realização de uma busca em bases de dados e na internet, através de listagens com as maiores multinacionais norte-americanas com subsidiária no Brasil, mais especificamente no Rio Grande do Sul (RS), com vistas a facilitar o acesso e permitir a observação no local.

¹ **G20** (abreviatura para Grupo dos 20) é um grupo formado pelos ministros de finanças e chefes dos bancos centrais das 19 maiores economias do mundo mais a União Europeia. Foi criado em 1999, após as sucessivas crises financeiras da década de 1990.

Após a listagem inicial, a escolha da empresa para compor o caso foi definida em função da conveniência e acessibilidade que, segundo Gil (1999), para estudos qualitativos, a amostragem não requer tanto rigor estatístico, uma vez que o pesquisador seleciona os elementos a que tem mais facilidade de acesso. Desta forma, identificou-se dentro da rede de contatos da pesquisadora, quais empresas seriam as candidatas, seguindo os critérios supra definidos e realizou-se contatos iniciais para verificar a elegibilidade das mesmas.

Foi realizada uma entrevista preliminar por telefone com um executivo da primeira empresa selecionada, com o objetivo de sondar se a mesma apresentava condições para ingressar no estudo. Segundo informações obtidas, identificou-se uma situação rara e extrema, onde haveria evidências de que um conhecimento relacionado a um sistema de gestão de acessos gerado na subsidiária e descoberto pela auditoria interna há oito anos, teria sido transferido para a matriz. A matriz teria coletado todas as informações sobre o conhecimento, entendido o sistema brasileiro e desenvolvido um novo, que se encontra em uso no presente momento, na matriz e em outras unidades, subsidiando, desta forma, a observação do uso do conhecimento.

As condições estabelecidas pela empresa para que a pesquisa fosse desenvolvida junto à organização foram de manter a total confidencialidade, a privacidade e a segurança das informações corporativas, mantendo a identidade dos participantes no mais rigoroso sigilo e omitindo informações que permitam identificá-los. Por atender os requisitos preconizados, esta foi a organização selecionada.

Os sujeitos de pesquisa foram elencados de acordo com o tempo de empresa, preferencialmente os que estavam presentes na época do evento investigado, com atuação nas áreas de Tecnologia da Informação, Auditoria e Controladoria, com funções estratégicas, permitindo profundidade e qualidade das informações.

Para determinar a constituição dos respondentes, foi escolhido o critério de saturação teórica que, segundo Glaser & Strauss (1967), é a constatação do momento de interromper a captação de informações dentro de uma investigação qualitativa, levando-se em conta os critérios: os limites empíricos dos dados, a integração de tais dados com a teoria e a sensibilidade teórica de quem analisa os dados. A partir do terceiro entrevistado as informações começaram a se repetir, e assim, pelo critério de redundância e saturação, optou-se por realizar com seis entrevistados, sendo que alguns foram ouvidos em mais de uma ocasião, gerando um total de nove entrevistas.

A identificação dos sujeitos de pesquisa ocorreu conforme as cadeias de referência, ou seja, utilizando-se a técnica metodológica chamada bola de neve, onde um entrevistado indica outro (BIERNACKI; WALDORF, 1981; MALHOTRA, 2006), o que proporcionou a obtenção de informações de fontes que conheciam o processo ocorrido e o conhecimento analisado. Os sujeitos da pesquisa estão qualificados conforme Quadro 5.

Quadro 5 – Sujeitos de pesquisa.

Cargo	Responsável pela Região	Local de Trabalho	Tempo de Empresa
<i>Chief Information Officer (CIO)</i>	América Latina	RS/Brasil	9 anos
Analista de Sistemas de TI	México	Monterrey/México	11 anos
<i>Controller Regional</i>	América Latina	RS/Brasil	8 anos
<i>Controller / Auditor Financeiro e Operações</i>	Brasil/Américas	RS/Brasil e EUA	4 anos e 1 ano
<i>Controller de TI</i>	Américas	Connecticut/EUA	11 anos
Coordenador Infraestrutura TI e <i>Compliance</i>	América Latina	SP/Brasil	10 anos

Fonte: A autora

O CIO foi o sujeito de pesquisa entrevistado previamente no momento da seleção da empresa, posteriormente viabilizando os contatos na empresa com a responsável por sistemas no México, com o *controller* do Brasil e com o *controller* que atua na matriz nos Estados Unidos. O *controller* do Brasil indicou um participante que trabalhou como *controller* no Brasil e posteriormente como auditor do departamento global de auditoria interna na matriz. Este, por sua vez, indicou o coordenador de infraestrutura e *compliance* que atua na subsidiária de outra divisão em São Paulo.

Na época em que ocorreu a etapa de identificação do conhecimento, estavam atuando na subsidiária brasileira o CIO da América Latina, o *controller* do Brasil, o entrevistado que trabalhou como *controller* nessa época e depois foi para a auditoria nos Estados Unidos, e o coordenador de infraestrutura de TI e *compliance*. Todos atuavam na subsidiária na época do evento analisado e tiveram contato com o conhecimento transferido que continua em uso até o presente momento, conforme investigado na presente dissertação.

3.3. TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é uma importante etapa do processo de pesquisa, pois auxilia no entendimento do funcionamento da organização e múltiplas fontes podem ser utilizadas para obtenção de dados em estudos de caso. (EISENHARDT, 1989; YIN, 2005). Além disso, o estudo de caso lida com uma ampla variedade de evidências, como documentação, entrevistas e observação. (YIN, 2005).

Creswell (2007) sugere ainda três procedimentos para coleta de dados: (a) observação, onde o pesquisador faz anotações sobre o comportamento e atividades no local pesquisado; (b) coleta de documentos, consulta de dados secundários da empresa que formam a base de dados e (c) entrevistas, onde o pesquisador conduz entrevistas pessoalmente com os participantes. Procedimentos estes que foram realizados na presente dissertação, com o objetivo de compreender o fenômeno estudado.

O procedimento de triangulação dos dados obtidos através de múltiplas fontes de informações, conforme proposto por Eisenhardt (1989) e Yin (2005), através da coleta de dados em diferentes períodos e de fontes distintas de modo a obter uma descrição mais rica e detalhada dos fenômenos, acrescentando rigor, amplitude, complexidade e profundidade à investigação. (AZEVEDO et al., 2013).

3.3.1. OBSERVAÇÕES *IN LOCO*

Para que a triangulação dos dados seja a mais completa e detalhada possível, a observação *in loco* é um importante elemento, geralmente combinado com a entrevista, que auxilia a compreensão de diferentes aspectos de uma realidade, permitindo que medidas múltiplas e independentes cheguem às mesmas conclusões, fornecendo um retrato mais fiel do fenômeno. (AZEVEDO et al., 2013).

Dentre os tipos de observação existentes, foi adotada a observação direta, de forma não estruturada, registrando fatos da realidade sem utilização de meios técnicos especiais, que permite o uso dos sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade, não apenas vendo ou ouvindo, mas também examinando os fatos ou fenômenos que se deseja estudar, conforme definido por Lakatos e Marconi (2003).

Foram realizadas três visitas guiadas às instalações da subsidiária brasileira localizada no Rio Grande do Sul, conduzida pelo executivo de TI, somando-se em torno de nove horas. As etapas da observação não seguiram um roteiro rígido, sendo realizadas anotações a próprio punho durante as visitas, além do registro fotográfico de alguns itens para compor posteriormente a análise.

Observou-se no ambiente alguns procedimentos, métodos de trabalho, sistemas de informação e de comunicação e rotinas operacionais. Foram visitadas salas de reuniões, onde em uma delas observou-se a execução de uma atividade de revisão de processos que estavam expostos cobrindo três paredes da sala. Também foram mostrados alguns documentos internos, relatórios e manuais de auditoria. Foi observada e fotografada uma placa de reconhecimento concedida ao CIO pela participação na auditoria em que o conhecimento foi identificado na subsidiária.

Na empresa ainda foi obtida a oportunidade de participar como ouvinte em uma reunião semanal de alinhamento com as equipes da subsidiária do México. Em todas as visitas foram tomadas notas de campo, que ajudaram na orientação das entrevistas, na discussão com os entrevistados e permitiram a confirmação de elementos citados pelos gestores.

3.3.2. ANÁLISE DOCUMENTAL

Para ampliar a compreensão da empresa analisada e complementar a triangulação de dados, foram analisados diversos documentos, originados do site institucional ou apresentados durante as entrevistas, conforme o Quadro 6.

Quadro 6 – Documentos analisados.

Tipo de documento	Fonte
Código de ética	Site institucional
Propósito, missão e valores	Site institucional
Placa de reconhecimento de contribuição na Auditoria Interna	Fotografado na subsidiária
Relatório anual corporativo 2016	Site institucional
E-mails de solicitação de acesso	Documento interno
Formulários de solicitação de acesso	Documento interno
Lista com as maiores empresas, incluindo a corporação	Revista Forbes
Apresentação da estrutura e organograma hierárquico	Documento interno
Telas do sistema na matriz e na subsidiária	Documento interno

Fonte: A autora

Os documentos explicitados no Quadro 6 contribuíram para a análise do caso estudado, apoiando a validação e confiabilidade das informações fornecidas nas entrevistas e obtidas através das observações.

3.3.3. ENTREVISTAS

Uma das maneiras mais utilizadas para coleta de dados primários em estudos qualitativos são as entrevistas em profundidade. (YIN, 2005). Dentre os tipos existentes de entrevistas, a escolha da utilização de entrevista semiestruturada deve-se ao fato dessa técnica proporcionar flexibilidade ao pesquisador para realizar perguntas não previstas anteriormente. Apresentando informações elucidativas, essa abordagem pode apoiar na qualificação dos resultados obtidos. (HAIR et al., 2005).

A utilização de entrevista semiestruturada possibilita ao entrevistado a liberdade de expandir o tópico e discorrer sobre o tema, sendo a condução análoga à uma conversa, onde o pesquisador pode combinar perguntas abertas e fechadas. (BONI; QUARESMA, 2005).

Uma característica da entrevista semiestruturada é o uso de questionamentos básicos apoiados em teorias que se relacionam ao tema da pesquisa, que impulsionariam a novas hipóteses surgidas através das respostas dos informantes, favorecendo, além da descrição dos fenômenos sociais, sua total compreensão, conforme explicita Triviños (1987). Segundo Manzini (2003), estes questionamentos devem estar contidos em um roteiro previamente elaborado.

Para embasar o roteiro com as questões guia elaborado para a realização das entrevistas em profundidade, utilizou-se como inspiração e referência o modelo de processo de transferência de conhecimento desenvolvido por Szulanski (2000). Embora não trate especificamente de transferência reversa de conhecimento, o modelo foi usado como ponto de partida para a análise.

As questões foram desenvolvidas de forma a verificar se as etapas propostas no modelo correspondem aos aspectos da transferência de conhecimento efetivamente ocorrida em um mundo corporativo real. No entanto, quando da aplicação, as perguntas foram realizadas de forma que o entrevistado tivesse liberdade de acrescentar informações.

Com o objetivo de validar e adequar o roteiro de entrevistas, foram consultados dois especialistas, um como júri prático e outro como júri acadêmico. Como júri prático foi consultado um diretor com mais de 20 anos de experiência corporativa, dirigindo áreas de tecnologia da informação em multinacionais, responsável pelas regiões da América Latina, Estados Unidos e Ásia. Como júri acadêmico foi consultado um professor doutor em administração, que atuou na presidência da Sociedade Brasileira de Gestão de Conhecimento e na coordenação de MBA's nas áreas de processos, gestão de negócios, administração e gestão de conhecimento.

Inicialmente o roteiro de entrevistas continha dez questões, que foram posteriormente reduzidas para sete, de acordo com as sugestões dos especialistas consultados. Além disto, outras questões foram editadas com a finalidade de ampliar a compreensão dos entrevistados. Uma das recomendações do júri prático foi de verificar nas entrevistas alguns gatilhos facilitadores do processo, podendo ser corporativo ou para atendimento de algum aspecto de conformidade.

O júri acadêmico recomendou a adição de complementos nas questões, instigando o entrevistado a relatar problemas enfrentados durante o andamento do processo pesquisado. Essas adequações se mostraram oportunas, pois a visão dos especialistas ajudou a compreensão das questões por parte dos entrevistados.

Com o protocolo e o roteiro de entrevistas ajustado, foram realizados os contatos iniciais com representantes da empresa para agendamento das entrevistas. Foi efetuada a coleta dos dados primários através da realização de nove entrevistas com os gestores atuantes na corporação nos departamentos de TI da América Latina, controladoria do Brasil, situados no Rio Grande do Sul (RS), área de sistemas da subsidiária do México, controladoria de TI das Américas situada na matriz nos Estados Unidos, e infraestrutura de TI e *compliance* da América Latina em situado São Paulo. Foram realizadas duas entrevistas com um participante que atuou na controladoria da subsidiária do RS e no departamento global de auditoria interna nos Estados Unidos.

Para a realização das entrevistas em profundidade utilizou-se o roteiro previamente estruturado e foram discutidos diversos pontos sobre as dimensões do processo de transferência de conhecimento. As entrevistas ocorreram entre janeiro e março de 2017, em sua maioria pessoalmente, com exceção das localidades do México, Estados Unidos e São Paulo. A duração das entrevistas foi entre 40 minutos e uma hora.

Antes do início de cada entrevista foi apresentado aos participantes o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TECLE) e as entrevistas foram gravadas e transcritas logo após sua realização, sempre pela própria pesquisadora, com o objetivo de manter os dados fidedignos e evitar possíveis interpretações indevidas. Conforme preconizado por Yin (2005), foi gerado uma base de dados contendo os documentos coletados, as anotações de campo, os áudios e as transcrições das entrevistas.

O protocolo e o roteiro de entrevistas desenvolvidos foram inspirados no modelo de Szulanski (2000) e complementado pelos autores Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1998) e Hong e Nguyen (2009), no que diz respeito à tipos de conhecimento. Também considerou os autores Dalkir (2005), King, Chung e Haney (2008) e Birkinshaw e Sheehan (2002), no que concerne aos ciclos de gestão de conhecimento. O documento utilizado como roteiro para as entrevistas semiestruturadas encontra-se no Apêndice B.

Com vistas a facilitar a conexão das teorias com o conteúdo das perguntas, as mesmas foram organizadas de acordo com quatro estágios: iniciação, decisão, implementação e utilização. Também foram definidos objetivos para cada pergunta, de forma a justificar sua aplicação e para ajudar a entender qual a resposta se busca, permitindo que sejam realizadas outras perguntas complementares caso a resposta não seja alcançada. Esta liberdade que o entrevistado tem para expressar suas opiniões e do pesquisador para complementar as perguntas no momento da entrevista é uma vantagem de entrevistas semiestruturadas, conforme aponta Triviños (1987).

Após a revisão dos especialistas, os ajustes realizados, e consideradas as categorias elencadas *a priori*, ficou definido o roteiro de entrevistas apresentado no Apêndice B e o protocolo ficou estabelecido conforme apresentado no Quadro 7.

Quadro 7 – Protocolo de entrevistas.

ESTÁGIO	OBJETIVO	PERGUNTA	AUTORES
INICIAÇÃO: Foco em identificar um conhecimento passível de transferência que pode ser descoberto quando há uma lacuna que pode ser preenchida por este conhecimento. No entanto, a prática precisa ser documentada através do mapeamento de processos.	IDENTIFICAÇÃO DO CONHECIMENTO: Tem como objetivo entender como o conhecimento foi identificado pela matriz, verificando se foi ao acaso ou se há processos definidos pela empresa para esse fim.	1) Como a matriz identificou na subsidiária o conhecimento passível de transferência?	SZULANSKI (2000); HONG e NGUYEN (2009); DALKIR (2005).
	FORMALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO: Busca verificar se o conhecimento foi documentado formalmente na subsidiária.	2) O conhecimento gerado na subsidiária estava formalmente documentado?	SZULANSKI (2000); NONAKA e TAKEUCHI (1997); HONG e NGUYEN (2009)
DECISÃO: Após a identificação, o conhecimento pode ser analisado para compreender os resultados superiores obtidos pela fonte, e as atividades que serão envolvidas na transferência de conhecimento dando subsídios para a tomada de decisão.	ANÁLISE PRÉVIA: Tem como objetivo entender se a matriz realiza algum procedimento de análise do conhecimento antes de tomar a decisão para transferência.	3) Como foi feita a análise antes de ser tomada a decisão de transferência para a matriz?	SZULANSKI (2000); DALKIR (2005).
	TOMADA DE DECISÃO: Visa averiguar como ocorre o processo de tomada de decisão onde a matriz aprova ou não a execução da transferência de conhecimento.	4) Como ocorreu a tomada de decisão da transferência?	SZULANSKI (2000).
IMPLEMENTAÇÃO: Na sequência da decisão de transferir conhecimento, a atenção se desloca para a troca de informações e recursos entre a fonte e o receptor.	EXECUÇÃO DA TRANSFERÊNCIA: Tem como alvo verificar o a realização da transferência do conhecimento, analisando o lado da subsidiária e da matriz, buscando entender como ocorreu o processo e de comunicação entre as partes.	5) Como foi executada a transferência reversa?	SZULANSKI (2000); DALKIR (2005); KING et al., (2008); BIRKINSHAW e SHEEHAM (2002); BOUQUET e BIRKINSHAW (2008); DAVENPORT e PRUSAK (1997); NONAKA e TAKEUCHI (2008).
UTILIZAÇÃO: Após a implementação, o receptor começa a usar o conhecimento adquirido. Uma vez que resultados satisfatórios são obtidos inicialmente, a utilização de novos conhecimentos torna-se gradualmente rotineira.	UTILIZAÇÃO NA MATRIZ: Tem como objetivo verificar se o novo conhecimento é utilizado na matriz.	6) O conhecimento é utilizado na matriz da corporação?	SZULANSKI (2000); KING et al., (2008); DAVENPORT e PRUSAK (1997).
	DISSEMINAÇÃO: Tem como objetivo verificar se o novo conhecimento foi disseminado e se é utilizado por outras subsidiárias.	7) O conhecimento é utilizado em outras subsidiárias?	SZULANSKI (2000); KING et al., (2008); BIRKINSHAW e SHEEHAM (2002).

Fonte: Elaborado pela autora

Os entrevistados atuam há nove anos na empresa em média e, no caso dos participantes brasileiros, todos atuaram na empresa gaúcha que foi adquirida pela multinacional, vivenciaram o processo de aquisição e foram absorvidos no quadro funcional da multinacional adquirente.

Os entrevistados com atuação fora do Brasil estão compostos por uma responsável por sistemas de TI na subsidiária do México que contribuiu para evidenciar a utilização do conhecimento disseminado para outras subsidiárias, um auditor interno da área financeira e de operações, que atuou como responsável pelas américas com base fixada na matriz nos Estados Unidos, e o responsável pela área de controladoria das américas que fica localizado na matriz nos Estados Unidos.

As perguntas apresentadas no Quadro 7 tiveram como foco principal instigar os participantes que estavam na época do evento da transferência reversa de conhecimento investigada no presente estudo de caso, ou seja, o CIO da América Latina, o *controller* do Brasil, o coordenador de infraestrutura e *compliance* da subsidiária de São Paulo e o entrevistado que atuou como *controller* da empresa na ocasião. Os entrevistados que não estavam na ocasião, ou que não recordavam integralmente da situação, foram convidados a compartilharem informações sobre como ocorre o processo geralmente, exemplificando através de situações similares.

Ao final das entrevistas, três participantes indicaram espontaneamente outras pessoas que poderiam complementar as informações sobre o caso e fornecer mais esclarecimentos tanto em relação ao evento analisado, quanto as práticas adotadas na matriz, ocorrendo, assim, o método bola de neve, descrito previamente.

3.4. TÉCNICAS DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Para dar sustentação para a pesquisa, uma parte fundamental é a análise e interpretação dos dados coletados através das observações, documentos e entrevistas, sendo necessária a utilização de uma técnica de análise de dados. Neste sentido, uma técnica que pode ser utilizada é a de análise de conteúdo que, segundo Collis e Hussey (2005) é um método formal para analisar dados qualitativos utilizado quando o pesquisador possui um conjunto de informações que precisa ter significado.

Bardin (2011) conceitua a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, utilizando-se de procedimentos sistematizados para descrição de conteúdo de mensagens para inferência de conhecimentos que podem ser aplicados a diversos tipos de discursos, objetivando ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados. A técnica pode ser segmentada em três etapas:

1) Pré-análise: compreende a etapa de organizar todos os materiais para torná-los operacionais, contendo os documentos coletados para a leitura flutuante, ou seja, inicial e superficial, a seleção dos documentos que serão analisados, a formulação dos objetivos e a referenciação dos índices.

2) Exploração do material: com o aprofundamento o material da pesquisa são definidas as categorias para classificar e agrupar os elementos, orientados pelos referenciais teóricos. Também são analisadas as transcrições das entrevistas.

3) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: sintetização e destaque das informações, alcançando as interpretações inferenciais e as relações com a realidade, conexões de ideias com análise reflexiva e crítica. (BARDIN, 2011).

A análise de categorias, dentro da técnica de análise de conteúdo, é um modo de organização que permite a objetividade e racionalização através da classificação e combinação das informações significativas obtidas através dos meios utilizados na coleta. Esta análise consiste em desmembrar o texto em unidades textuais, identificando sentidos, realizando o agrupamento em categorias onde os dados convergem, e podem ser definidas tanto *a priori* quanto *a posteriori*. (BARDIN, 2011).

As categorias definidas previamente, ou *a priori*, emergiram dos objetivos e da revisão de literatura, isolando o que seria buscado nas falas das entrevistas e nos documentos, elencadas conforme apresentado no Quadro 8.

Quadro 8 – Categorias definidas *a priori*.

Categorias Iniciais	Propósito
Características do conhecimento	Identificar os tipos e se existe formalização
Natureza da comunicação	Entender a comunicação (formal/informal)
Formas de tomada de decisão	Verificar se há análise prévia/formalização
Meios de transferência de conhecimento	Examinar instrumentos da transferência
Locais que usam conhecimento transferido	Ver o conhecimento transferido em uso

Fonte: Elaborado pela autora

As categorias definidas *a posteriori* emergiram depois da análise das entrevistas, documentos e observações. O Quadro 9 apresenta as categorias identificadas.

Quadro 9 – Categorias definidas *a posteriori*.

Categorias <i>a posteriori</i>	Motivadores
Processo de gestão de acesso	Aparição frequente nas entrevistas, observação de documentos relacionados ao processo.
Papel do auditor	Diversas vezes comentado pelos entrevistados, embora sem a formalização documental.
Importância dos controles	Elementos citados por todos os participantes das entrevistas, observadas evidências no local nos e documentos fornecidos.
Formalização das descobertas, comunicação e tomada de decisões	Relatado por todos os entrevistados que a identificação e o reconhecimento de um conhecimento, assim como as comunicações e as decisões sobre as transferências, ocorrem informalmente.

Fonte: Elaborado pela autora

No total foram geradas nove categorias, sendo cinco *a priori* e quatro *a posteriori*, que auxiliaram e embasaram a análise dos dados. O capítulo a seguir detalha como foi realizada a análise do caso e discute os resultados encontrados.

4. ANÁLISE DO CASO

No presente capítulo são abordados os principais elementos dos dados coletados com a conexão dos fundamentos teóricos e objetivos elencados, mostrando as diversas fases da pesquisa empírica realizada na presente dissertação. Com a apresentação aprofundada do caso estudado, busca-se proporcionar o entendimento claro do processo realizado na ocasião da transferência reversa de conhecimento.

Assim, foram explorados mais detalhes sobre a corporação estudada, foram verificados aspectos sobre a relação entre a matriz e a subsidiária e foram mapeados e validados, junto aos participantes, os processos envolvidos na transferência reversa. Após, são discutidos os achados empíricos decorrentes da análise e, por fim, é apresentada a sugestão de um processo de transferência reversa do conhecimento para uso na corporação analisada.

4.1. APRESENTAÇÃO DO CASO

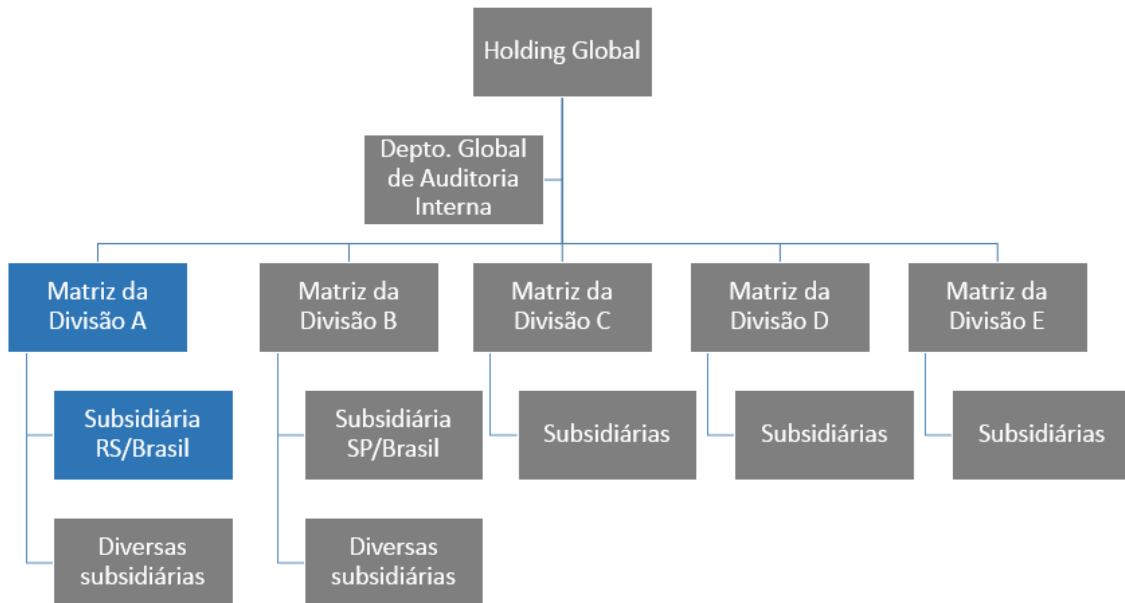
O *locus* do presente estudo de caso foi uma corporação multinacional que possui sua matriz nos Estados Unidos e atua em pesquisa, desenvolvimento e manufatura de produtos de alta tecnologia. Sua fundação data do início do século XX e, ao longo de sua existência, formou um conglomerado que abrange empresas pioneiras em suas áreas de atuação, segundo o *website* da empresa.

Com presença em todos os continentes, a corporação atingiu em 2015 um faturamento de US\$ 57 bi, sendo que as vendas líquidas estão distribuídas da seguinte forma: 38% nos Estados Unidos, 28% na Europa, 20% na Ásia e 14% nas demais regiões, segundo informações obtidas nos relatórios anuais disponibilizados no *website* da empresa, que informam um quadro funcional na casa de 200.000 pessoas e um investimento de US\$ 3,7 bi em pesquisa e desenvolvimento em 2016.

Conforme dados coletados no *website* da empresa, o conglomerado é uma *holding* que incorpora outras empresas agrupadas e segmentadas em cinco grandes divisões, segundo o tipo de negócio. Cada divisão por si é uma empresa com estruturas organizacionais independentes, porém, as divisões mantêm a sede global e as respectivas presidências no mesmo local nos Estados Unidos.

Para melhor compreensão da unidade de análise, a Figura 14 apresenta como funciona a corporação em termos de hierarquia, destacando onde ocorreu o caso analisado.

Figura 14 - Organograma hierárquico na corporação.



Fonte: Elaborado pela autora

É importante salientar o fato das subsidiárias serem auditadas tanto pela matriz de cada divisão, o que ocorre anualmente, quanto pelo departamento global de auditoria interna da *holding* que controla o grupo, que ocorre de acordo com o nível de risco e faturamento da subsidiária. Os entrevistados referem-se à *holding* como sendo “a matriz da matriz”.

Um aspecto comum identificado em todas as divisões da corporação, explicitado nas descrições de valores que constam no *website*, é o comprometimento com o programa de alcance da excelência competitiva. O programa se concentra nas pessoas, incluindo liderança e funcionários, e processos de trabalho para implementar as práticas em todas as empresas do grupo para beneficiar clientes e acionistas. Atuando com três elementos: cultura, ferramentas e competência, o programa incentiva a interação diária para qualidade, pontualidade nas entregas, funcionários envolvidos em um ambiente seguro e melhores retornos financeiros.

Foi criada uma certificação de bronze, prata ou ouro, para o programa, onde a subsidiária é avaliada e medida de acordo com suas habilidades, melhoria operacional, satisfação do empregado, segurança, qualidade e sucesso financeiro, segundo relatado pelo CIO da América Latina.

Um dos motivadores da cultura de excelência nos processos da multinacional pode ser o fato de possuir em sua carteira clientes como exércitos e agências espaciais, com alto nível de exigência em termos de qualidade. A busca por excelência e padronização almejada no programa relatado também reflete um aspecto citado pelos autores Almond (2011) e Parry et al. (2008) sobre a reputação de empresas multinacionais norte-americanas manterem a padronização das políticas, procedimentos e práticas de gestão, fato também citado durante as entrevistas realizadas no presente estudo de caso.

A subsidiária específica selecionada para o presente estudo de caso foi estabelecida no Brasil em 1993 e faz parte do grupo de empresas incluídas na divisão denominada neste estudo como “Divisão A”, que possui 51 instalações de produção em todo o mundo, o valor de vendas ultrapassa US\$ 17 bi, possui 39 centros de pesquisa e desenvolvimento, conta com mais de 50 mil funcionários e 600 subsidiárias, segundo informações coletadas no *website* da Divisão A.

No caso estudado os resultados encontrados com a observação *in loco*, análise dos documentos e relatos nas entrevistas evidenciaram que existe um relacionamento entre a matriz e a subsidiária, ocorrendo interações entre as mesmas por diversos motivos. Laços fortes entre estas entidades influenciam a transferência de conhecimento em multinacionais, como apontam Gupta e Govindarajan (2000).

A corporação norte-americana estudada tem um perfil orientado à processos, corroborando com os autores Almond (2011) e Parry et al. (2008), atuando fortemente com procedimentos, normas e padrões que são estabelecidos mundialmente, sendo que os controles periodicamente auditados.

As subsidiárias precisam se adaptar às regras definidas pela matriz, segundo informado pelo CIO da América Latina, “existe uma cartilha com as normas que precisamos seguir, não dá para fugir desse padrão. Existe tropicalização na parte de legislação, o resto é igual no mundo todo”.

Durante uma das visitas guiadas à subsidiária brasileira observou-se no local uma sala de reuniões que estava com três paredes cobertas de processos, sobre os quais o CIO explicou que se tratava de uma atividade de revisão de todos os processos e comentou sobre a cultura da organização orientada à processos.

Além de possuir em sua carteira clientes com alto nível de exigência em termos de qualidade, do perfil de multinacionais norte-americanas orientados à padronização das práticas de gestão, outra questão que fortalece a cultura de excelência e controle de processos é o fato da empresa operar com ações na bolsa de valores, o que implica na observação, adequação e conformidade com normas e procedimentos legais.

A multinacional estudada possui capital aberto com ações listadas na bolsa de valores de Nova York, e, dentre as exigências, está o cumprimento da lei americana Sarbanes-Oxley de 2002, também conhecida como SOX, que objetiva a transparência na gestão das empresas, evitando a retirada do investidor por falhas de governança.

A Lei SOX estabelece regras para criação de comitês de supervisão, mecanismos de auditoria e segurança, mitigando riscos, evitando fraudes ou auxiliando sua identificação, de acordo com o documento do governo dos EUA Public Law 107-204 (2002), que está dividido em 11 capítulos e 69 seções, que obrigam a reestruturação de processos para ampliar os controles, a segurança e a transparência na administração financeira e contábil, e divulgação das informações.

A seção 404 da SOX contém a determinação de avaliação anual dos controles e emissão de relatórios financeiros e, não cumprir intencionalmente as exigências da lei, pode gerar multas de até US\$ 5 milhões e até vinte anos de prisão. Em relação às consequências de não cumprimento da SOX, o CIO declara:

Caso não esteja em conformidade com a Sarbanes-Oxley, que é bem clara que, se algo grave ocorre, ou se uma não conformidade ocorre e vem a público, a primeira ação é parar toda e qualquer negociação da bolsa de valores. Então para a negociação na bolsa de valores de Nova York e para a corporação, e isso tem um impacto direto no *shareholding*, então é algo que a corporação realmente leva muito à sério e tem um trabalho muito extensivo, muito forte, para evitar surpresas.

Para garantir que a corporação atenda a estes requisitos de conformidade, a multinacional conta com uma estrutura global de auditoria interna, que fica localizada na matriz nos Estados Unidos, responsável pela aplicação periódica de auditorias focadas em verificar controles financeiros e operacionais em todas as subsidiárias de todas as divisões do grupo, conforme informado pelos participantes das entrevistas.

Existem dois tipos de auditorias internas: (a) conduzidas anualmente pelo departamento de auditoria de cada divisão, com foco principalmente em verificar a conformidade dos controles financeiros e (b) conduzidas a cada dois anos pelo departamento global de auditoria interna da *holding* que controla as divisões, com foco tanto em controles financeiros como em controles operacionais.

Estas informações foram confirmadas pelo CIO, pelo entrevistado que atuou como *controller* no Brasil e depois como auditor do departamento global da *holding*, pelo coordenador de infraestrutura e *compliance* da outra divisão e também pelo *controller* que atua na subsidiária brasileira que declarou:

A gente recebe auditorias da corporação todos os anos e, ano passado, esteve a diretora financeira da divisão esteve pessoalmente nos auditando. Então ela veio para o Brasil, ficou três dias verificando conciliações, procedimentos. Se ela pede evidências, tem que entregar isso, senão acaba virando um ponto na auditoria.

O entrevistado que atuou no departamento global de auditoria interna relatou que existe um rigoroso processo de seleção dentro da corporação para atuar como auditor neste departamento, onde o mesmo explicitou que viajou para realizar as entrevistas e efetuou diversos testes e simulações até ser aprovado e contratado pela *holding*, o que culminou em sua mudança do Brasil para os EUA. Durante seu período de atuação no departamento, realizou auditorias nas subsidiárias viajando pelos EUA e para a América Latina. O *controller* do Brasil relatou:

Os auditores eram operacionais dentro de outras plantas. Eles fazem um concurso interno e, se são aprovados, passam dois anos visitando as unidades ao redor do globo, o que os prepara para promoções, para ser *controller* ou diretor. Cada auditoria dura quase um mês, onde o auditor aprende toda a cultura, sistema e processos, depois retorna para sua base, fica duas semanas e vai para outra localidade.

Outro entrevistado, que atua na infraestrutura e *compliance* na subsidiária brasileira de São Paulo que faz parte de outra divisão, informou que existem níveis que determinam a regularidade das auditorias globais, definidos de acordo com o faturamento e com o risco. No Brasil o nível é 2, então a auditoria é bianual, podendo ser antecipada se alguma mudança significativa ocorrer, como confirmado pelo CIO:

As auditorias não podem demorar mais do que três anos para ocorrer, mas, se a unidade de negócio teve alguma mudança significativa dentro de um ano, no ano seguinte eles vão. E essa mudança significativa pode tanto ser relacionada à sistema, como pode ser relacionada à própria gestão. Então se trocou de General Manager na unidade de negócio, no ano seguinte os caras estão aí. Se eu troco o ERP, no ano seguinte os caras vêm. Então depende do contexto e das alterações que ocorrem dentro das unidades de negócio.

Segundo informado pelo *controller* das Américas que atua na matriz norte-americana “tipicamente durante uma auditoria, o auditor vai buscar entender como a subsidiária auditada executa seus controles”. No que tange às auditorias, observou-se pelas entrevistas que é um ponto de contato importante no relacionamento entre a matriz e a subsidiária e gera grande interação e movimento de troca de informações.

Um aspecto observado na subsidiária e durante as entrevistas é o grau de exigência da corporação em relação à formalização das atividades realizadas. O *controller* da subsidiária brasileira comentou que “[...] além de ter um formulário para fazer todas essas alterações, trimestralmente tem que gerar *logs* dentro do sistema que evidenciam que teve alteração e essas alterações tem que bater com o formulário”. Este entrevistado também apresentou diversos documentos impressos, relatando que há a necessidade de comprovação das ações no sistema e impressas.

Relatos como estes apontam o cuidado da EMN em relação aos controles. A corporação exige a observação das regras para resguardar a exposição da corporação à problemas futuros, como cita o coordenador de infraestrutura e *compliance* “a gente é muito cobrado por padrões”.

O CIO comenta sobre os sistemas homologados e certificados pela corporação e, quando a auditoria verifica que o controle é realizado por um sistema homologado, “o cara já tira o pé (sic), porque não tem muita chance de encontrar falhas ali”.

No entanto, segundo o coordenador de infraestrutura e *compliance*, existe uma certa autonomia no que tange à automação dos processos, explicitando que os controles são obrigatórios, mas a automação é facultativa e cita que “a matriz vê com bons olhos as iniciativas de automação de controles”, situação que está exposta na próxima seção que aborda como o conhecimento é identificado na subsidiária.

Um aspecto que chamou a atenção durante as falas de alguns dos entrevistados é o foco da matriz em resultados, por essa razão, alguns participantes expressam, a partir de suas falas, que precisariam estar constantemente provando seu valor e suas competências.

Foi apontada também a falta de reconhecimento quando há contribuições como esta da transferência reversa de conhecimento para a corporação, ao que o CIO da América Latina cita “a gente sabe que é difícil uma matriz americana enxergar e reconhecer um conhecimento gerado numa subsidiária brasileira [...] você ganha uma plaquinha”. Estes pontos foram importantes para a criação da sugestão do processo.

Após essa visão geral dos elementos identificados na relação matriz-subsidiária, o próximo subcapítulo aborda como ocorreu o processo analisado.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente subcapítulo se dedica a apresentar os resultados obtidos através da análise do caso com base na técnica de análise de conteúdo previamente abordada, que permitiu o mapeamento do processo de transferência de um conhecimento gerado na subsidiária brasileira para a matriz norte-americana.

Os resultados são apresentados pela sequência de etapas do processo de transferência reversa de conhecimento: (a) iniciação do processo de transferência, contemplando a identificação e a formalização do conhecimento; (b) decisão, sobre o processo, abrangendo a análise prévia e a tomada de decisão; (c) implementação, incluindo a execução da transferência reversa do conhecimento e a comunicação e (d) utilização, abordando a utilização do conhecimento na matriz e em outras subsidiárias.

5.1. INICIAÇÃO DO PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA

Este estágio tem como seu foco elucidar como ocorre o processo em que a matriz identifica um conhecimento passível de transferência e verificar se a prática está formalmente documentada na subsidiária através do mapeamento do processo relacionado ao conhecimento candidato à transferência.

5.1.1. IDENTIFICAÇÃO

A presente seção tem como objetivo apresentar como ocorre a identificação de um conhecimento que, segundo Szulanski (2000) é a etapa inicial do processo de transferência de conhecimento entre subsidiária e matriz.

Para elucidar os critérios que definem o que é conhecimento, dentre as diversas teorias já discutidas na revisão de literatura da presente dissertação, foi selecionado o conceito definido por Hong e Nguyen (2009), que divide o conhecimento nos tipos técnico, sistêmico e estratégico, onde o conhecimento técnico, encontrado no presente estudo, refere-se a técnicas para medição da qualidade, para análises sistemáticas, é orientado à tarefa e envolve a aplicação de tecnologia.

Na corporação analisada neste estudo de caso notou-se a utilização de conhecimento técnico, evidenciada quando a subsidiária gera uma automação de processo para aumentar o nível de controle das operações. Dentre os processos executados em toda a corporação, seja a matriz ou as suas subsidiárias, o processo de gestão de acesso tem significativa importância no que tange aos controles auditados. Segundo Souza (2010), o sistema de controle de acesso tem sido um dos sistemas eletrônicos mais complexos ao longo dos últimos anos que engloba aspectos de segurança da informação, prevenção de perdas e até mesmo a hostilidade que pode ser gerada entre o solicitante do acesso e o gestor do controle.

As corporações reguladas pela SOX possuem diretrizes rígidas sobre o gerenciamento de acessos de seus usuários internos e externos em sistemas e infraestrutura, devendo observar os processos de concessão, alteração e, principalmente a revogação de acesso. (SOUZA, 2010).

Um processo crítico e que afeta diretamente a segurança da informação de corporação é a revogação de acessos. Segundo pesquisa conduzida pela consultoria PWC (2016), realizada com mais de 10 mil entrevistados em 127 países com executivos de TI e negócio, identificou-se que em 2015 houve um crescimento global de 38% nos incidentes de segurança da informação e no Brasil esse número foi de 274%, saltando de 2.323 para 8.965 em um único ano, gerando uma média de US\$ 2.450.000,00 em perdas financeiras. Funcionários e ex-funcionários são a origem mais citada, sendo ex-funcionários responsáveis por 30% das falhas. (PWC, 2016).

Conforme relato do CIO da América Latina, esse é um processo delicado e um ponto frequentemente verificado nas auditorias:

Em 2017, quando você pensa em acesso lógico, você pode comprar um sistema que tem pronto, mas a parte mais crítica de tudo isso é a revogação do acesso lógico que precisa de um *link* forte entre a área de tecnologia e a área de RH. Se a área de RH não comunicada a área de tecnologia que houve o desligamento, aquele acesso lógico fica disponibilizado *ad eternum* e a legislação de Sarbanes-Oxley prevê que, quando um funcionário é desligado de uma empresa, você tem até 14 dias para revogar o acesso. Se tu não revogas o acesso em 14 dias, então não estás conforme com SOX. Então você imagina a quantidade de *issues* de auditoria que ocorrem dentro da corporação, porque o RH não comunicou o desligamento à TI.

Por ser um processo crítico para a corporação, com risco de falhas e frequentemente um ponto de auditoria, a subsidiária brasileira detectou uma oportunidade de melhoria e, utilizando um conhecimento técnico optou por desenvolver a automação do processo de gestão de acesso, passando a utilizar um sistema com formulários ao invés dos formulários manuais. A troca do sistema de ERP em 2008 na subsidiária motivou uma auditoria conduzida pelo departamento global de auditoria interna, conforme informado pelos entrevistados que estavam presentes na época.

Naquela ocasião, as auditorias normalmente constatavam não conformidades em relação à gestão de acesso nas unidades de negócio: “era um problema global e não local”, segundo o CIO.

Dentre os tópicos auditados naquela oportunidade, um deles foi justamente a forma como nós fazíamos ou executávamos o nosso processo de controle de acesso lógico [...] então lá em 2008, quando eles estiveram auditando a gente aqui no Brasil, eles identificaram esse processo como uma fortaleza e levaram telas do sistema, procedimentos escritos, enfim, levaram tudo o que eles podiam sobre o processo e de alguma forma isso despertou a atenção do departamento global de TI e, a partir daí eles desenvolveram uma ferramenta corporativa. Por que eu digo que ela é corporativa? Porque ela iniciou nas operações nos EUA, se espalhou pelo mundo e é usada até hoje.

Durante esta entrevista, o CIO apresentou um formulário manual de gestão de acesso, mostrou algumas trocas de e-mails com o mesmo e comparou com o sistema desenvolvido pela matriz disponível na intranet da empresa, evidenciando que contém os mesmos campos do formulário. Esta situação converge com Szulanski (2000), para o qual um conhecimento pode ser descoberto quando há uma lacuna na organização que pode ser preenchida por este conhecimento, também concordando com Foss e Pedersen (2002), que explicam que a transferência não é uma replicação integral.

Situação semelhante também foi detectada na subsidiária brasileira que faz parte de outra divisão da corporação, onde um caso similar teria ocorrido em um projeto de implantação de ERP. Neste projeto a subsidiária brasileira desenvolveu uma automação do processo de gestão de acesso que foi identificado pela matriz, durante reuniões de projeto, como um conhecimento relevante, conforme relato do coordenador de infraestrutura e *compliance* da América Latina.

O processo de solicitação de acesso lá nos Estados Unidos até hoje tem um formulário manual em Word que eles preenchem, e todo fluxo de aprovação é feito por e-mail. Então, quando a gente desenvolveu esse sistema aqui para essas aprovações eletrônicas de acesso ao ERP, o pessoal lá gostou bastante desse nosso modelo. E a gente já compartilhou esse nosso modelo com a matriz no Estados Unidos e também com outras unidades de negócio aqui da América Latina.

O *controller* que atua na matriz norte-americana, quando perguntado sobre a forma que a matriz identifica o conhecimento passível de transferência, relatou:

Normalmente, durante uma auditoria, um auditor procurará entender como a entidade sob revisão executa seus controles. Muitas vezes menciona exemplos de como outras entidades realizaram esses mesmos controles, em um esforço para destacar as diferenças na forma como o avaliado executa suas atividades. Também fornece exemplos de modelos ou processos de documentação com a permissão da entidade auditada previamente.

Esta fala concorda com Szulanski (1996) quando explicita que a transferência de conhecimento pode ser a replicação de uma prática interna aprimorada, considerada superior à demais práticas utilizadas. O auditor que atuou no departamento global de auditoria interna relatou que inseria numa base de dados os resultados encontrados “tanto de *issues* quanto de *best practices*”, que ficavam disponíveis para novas auditorias para aquela subsidiária.

Considerando as análises realizadas, foi possível verificar que a identificação de conhecimento técnico relacionado a processos de gestão, ocorreu de maneira espontânea e informal durante as interações entre a matriz e a subsidiária. Em contraste com a formalização das exigências de controle, a identificação do conhecimento ocorreu de maneira informal, salientado na fala dos entrevistados.

Assim, mesmo sem evidências de um processo estabelecido formalmente para a captura ou identificação de conhecimentos na subsidiária, foi possível verificar que ocorreu, durante uma auditoria interna, a identificação de um conhecimento técnico na subsidiária, relacionado à automação de processos de gestão de acessos.

5.1.2. FORMALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

Após a identificação do conhecimento passível de transferência e antes da implementação ser realizada, é necessário mapear o processo do conhecimento, fornecendo subsídios para selecionar o conhecimento que precisa ser transferido, transformando-o em um conhecimento explícito, segundo Szulanski (2000).

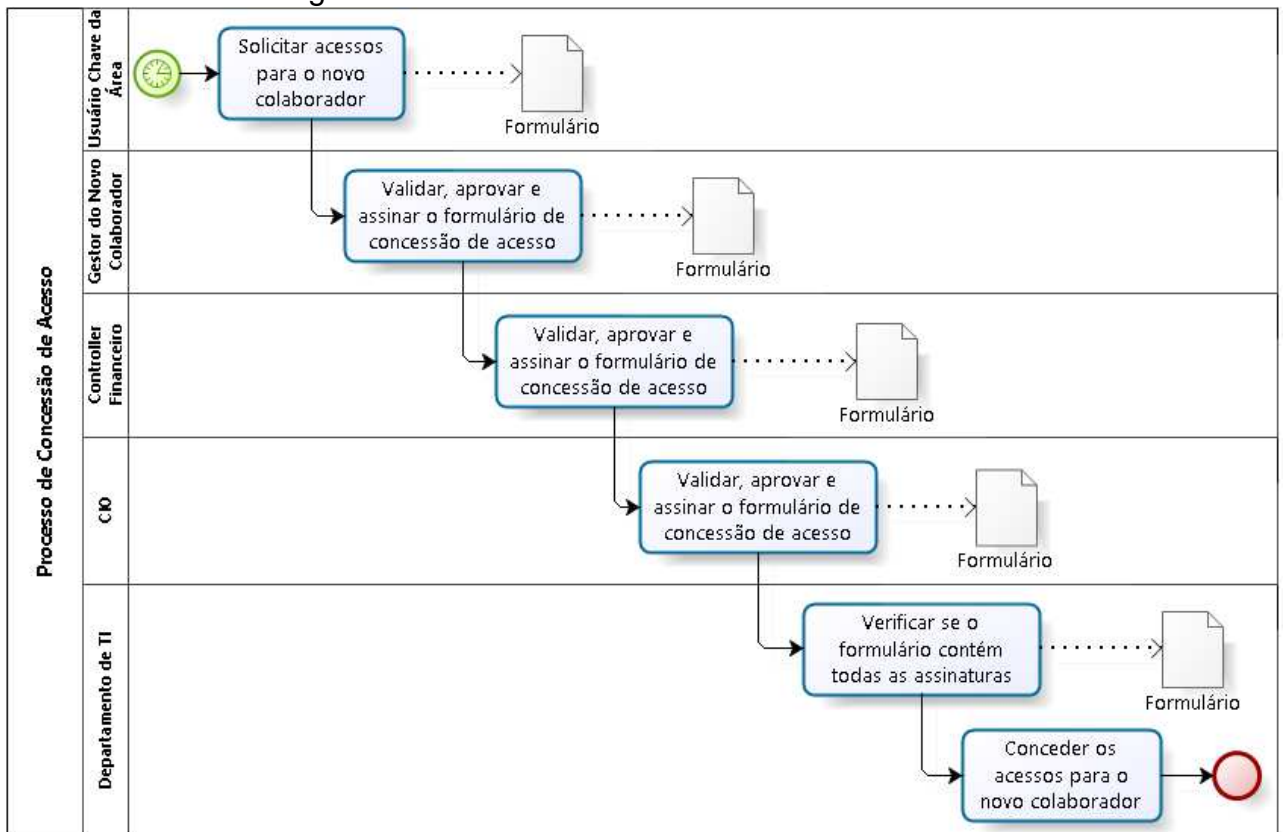
Quando os entrevistados foram questionados se o conhecimento gerado na subsidiária estava formalmente documentado, todos os envolvidos na época afirmaram que sim, como cita o CIO “eu era um dos aprovadores do *workflow*, isso vinha tudo por e-mail para eu aprovar, então o fluxo de aprovação eu tenho, o próprio processo desenhado eu tenho também, ainda está em uso”, e mostrou alguns e-mails com o processo de aprovação.

O *controller* que atuou na subsidiária citou “eu me recordo bem o fluxo de aprovação, e quais eram as etapas de aprovação que ia do superior imediato, depois tinha o dono do processo, depois caía para alguém da controladoria aprovar o acesso”. O *controller* atual da subsidiária da Divisão A corrobora com esta descrição: “são três aprovações e quatro assinaturas: primeiro a assinatura de quem está solicitando, segundo a assinatura do gestor, terceira da controladoria e quarta da TI”.

O processo de gestão de acessos foi mencionado em todas as entrevistas no Brasil e no México e, após a compilação de todas as entrevistas, conclui-se que, dos seis participantes, cinco relataram todos os passos das aprovações envolvidas no processo, sendo que, mesmo com diferentes níveis de automação, o controle exigido é igual para todas as subsidiárias.

Os processos relacionados à gestão de acesso foram mapeados e validados junto ao CIO da América Latina, incluindo o subprocesso de concessão de acesso, apresentado na Figura 15.

Figura 15 - Processo de concessão de acesso



Fonte: Elaborado pela autora

O processo exposto na Figura 15 aponta que, quando entrava um novo funcionário, o usuário chave da área onde este iria atuar realizava o preenchimento de um formulário de solicitação de acesso, coletava a assinatura do novo funcionário e enviava ao gestor deste. O gestor, conferia o documento, assinava e enviava ao *controller*, que conferia, assinava e enviava ao CIO que conferia, assinava e encaminhava à TI, que conferia as assinaturas e concedia o acesso, conforme relatos.

O processo era feito manualmente através de um formulário físico que “passava de mesa em mesa”, segundo informado pelo CIO da América Latina. Segundo a entrevistada que atua na subsidiária no México, embora se utilize o sistema automatizado, a maior parte do processo ainda é manual, onde “o formulário é preenchido e assinado pelo funcionário, pelo seu chefe, pelo CFO e pelo CIO”.

O auditor que atuou no departamento global de auditoria interna relatou que cada processo auditado necessitava estar descrito e que verificava antes o processo, depois entrevistava o responsável por este na subsidiária e, caso não estivesse completo e acurado, complementava. Citou que quando os processos mudavam, era preciso reescrevê-los totalmente.

Considerando as afirmações dos entrevistados, as observações do sistema em funcionamento, dos e-mails com os formulários e solicitações de aprovação, e também dos documentos apresentados do processo, que foram posteriormente analisados, pode-se inferir que o conhecimento técnico, conceituado por Hong e Nguyen (2009), havia sido documentado na subsidiária, ou seja, tornou-se um conhecimento explícito conforme conceito de Nonaka e Takeuchi (1997).

5.2. DECISÃO DE TRANSFERÊNCIA

Após a identificação, o conhecimento pode ser analisado pela matriz, de forma a compreender como e porque são gerados os resultados superiores obtidos pela subsidiária, e elucidar as atividades que estarão envolvidas na transferência de conhecimento, dando subsídios para a tomada de decisão. (SZULANSKI, 2000).

5.2.1. ANÁLISE PRÉVIA À DECISÃO

Esta subseção tem como objetivo mostrar os resultados encontrados para entender se a matriz realiza algum procedimento de análise antes de tomar a decisão para transferência, avaliação preconizada por Szulanski (2000) e por Dalkir (2005).

Quando perguntado sobre como a matriz analisa o conhecimento antes de decidir pela transferência, o *controller* das Américas que atua na matriz nos EUA respondeu que, “normalmente, um auditor usaria seu julgamento profissional para identificar se uma atividade é uma prática recomendada e, em seguida, certifica-se de manter um registro dela para uso futuro”, situação corroborada pelo auditor que atuou na matriz, quando relata que inseria numa base de dados os resultados encontrados e estas informações ficavam disponíveis para serem consultadas futuramente.

Levando em consideração o caso do conhecimento da automação do processo de gestão de acessos, o CIO da América Latina comenta sobre a análise prévia.

[...] entendo que tenha sido feita alguma análise exaustiva para ver, naquela oportunidade, se era o melhor caminho desenvolver algo internamente ou se o melhor caminho era buscar uma ferramenta de mercado para isso. Eles tomaram a decisão de desenvolver “*taylormade*”, desenvolver internamente. Mas eles poderiam ter tomado a decisão de ter comprado um produto pronto.

Hoje você “n” produtos prontos, inclusive nos próprios ERPS, não precisa desenvolver internamente, mas a empresa tomou uma decisão de desenvolvimento interno e certamente isso tem um racional por trás.

O auditor que atuou no departamento global de auditoria interna relata ainda que durante sua experiência na matriz, observou que as melhores práticas eram tratadas de um modo diferente pois, além do registro nos relatórios e bases de dados, “havia a exposição nas reuniões formais de fechamento de auditoria, onde participavam todos os envolvidos, inclusive o diretor regional que atua na matriz”.

Dessa forma, fica indicado que não há um padrão ou formalização no processo de análise na matriz antes da tomada de decisão de transferir o conhecimento, sugerindo que o auditor “usaria seu julgamento profissional” como indicou o *controller* das Américas que atua nos Estados Unidos.

5.2.2. TOMADA DE DECISÃO

Um aspecto pouco abordado na literatura de gestão de conhecimento, e que é bastante pertinente nas questões corporativas, diz respeito à forma como é tomada a decisão se um conhecimento previamente identificado deveria ser transferido ou não, o que, conforme explicita Szulanski (2000), implicaria em custos, obrigações para ambos os envolvidos e uma série de atividades que ocupariam o tempo dos recursos selecionados para participar do processo.

Segundo informado pelo auditor que atuou no departamento global de auditoria interna, “existia um comitê em que participam os membros da diretoria e da gerência, inclusive o diretor do referido departamento que apresentava as questões mais significativas identificadas nas auditorias, podendo evidenciar o uso de boas práticas”. O CIO da América Latina também comenta sobre o comitê “meu superior comentou sobre o processo numa reunião de comitê. Eles tinham um problema sério de controle de acesso, viram o valor do processo e decidiram replicar”.

Já o *controller* das Américas que fica sediado na matriz relatou que a decisão para transferência de conhecimento não é formal. O coordenador de infraestrutura e *compliance* da outra divisão informou que alguns gestores na matriz possuem alçadas para decisões, como no caso da transferência do conhecimento relacionado à automação de processos, onde o líder da equipe de suporte realiza o contato com o

líder da equipe de sistemas para solicitar o desenvolvimento da solução: “quem dá o pontapé inicial é o líder da equipe de suporte, que tem autonomia para automatizar um processo que é manual, o que é sempre visto com bons olhos pela corporação”.

Em face do exposto, a presente pesquisa procurou averiguar como é realizada a tomada de decisão na matriz sobre a transferência reversa do conhecimento e identificou que, conforme relato dos entrevistados, o processo decisório é realizado de acordo com o tipo de decisão a ser tomada, podendo ser em comitês de gerência e diretoria ou, para casos de automação de processos há alçadas de responsabilidade dos gestores, não sendo formalizada explicitamente.

5.3. IMPLEMENTAÇÃO DA TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO

A presente subseção tem como objetivo apresentar o que os resultados da análise indicam sobre a execução e comunicação durante a etapa da transferência reversa de conhecimento relacionados aos processos de gestão, de acordo com as informações coletadas nas entrevistas, com os documentos analisados e as observações no local visitado.

Conforme análise realizada, não foram identificadas formas padronizadas no processo de transferência reversa de conhecimento na corporação. Os meios identificados foram: troca de documentos via rede ou e-mails, treinamentos, auditorias internas e *benchmarking*, seja pessoalmente ou via conferências.

Benchmarking, segundo Dalkir (2005), é a busca por melhores práticas do setor que levam a um desempenho superior. Consiste geralmente em um estudo de companhias similares para determinar como as coisas são feitas melhor a fim adaptar estes métodos para seu próprio uso. Existem dois tipos gerais de *benchmarking*: (1) *benchmarking* que envolve comparações com outras unidades da mesma organização ou uma comparação de uma única unidade em diferentes períodos; ou (2) *benchmarking externo*, o que envolve uma comparação com outras empresas.

No caso analisado constatou-se a utilização de *benchmarking* do tipo 1, que ocorre com unidades da mesma organização. Também foi possível perceber a ocorrência de troca de documentos entre as entidades, envolvendo a área da matriz que identificou o conhecimento, neste caso a o departamento global de auditoria interna, e a área da subsidiária que gerou o conhecimento, neste caso a área de TI.

A auditoria realizada na subsidiária brasileira em 2008 identificou a automação do processo de gestão de acesso e solicitou documentos relacionados ao sistema, segundo relato do CIO da América Latina.

[...] então lá em 2008, quando eles estiveram auditando a gente aqui no Brasil, eles identificaram esse processo como uma fortaleza e levaram telas do sistema, procedimentos escritos, enfim, levaram tudo o que eles podiam sobre o processo e de alguma forma isso despertou a atenção do departamento global de TI na matriz e, a partir daí eles desenvolveram uma ferramenta corporativa.

Uma situação, similar ao caso analisado, ocorreu recentemente em uma subsidiária brasileira de outra divisão do grupo, quando foi identificado um conhecimento e solicitada a realização de um treinamento e, posteriormente ocorreu a troca de documentação por e-mail e via rede interna a documentação, conforme relatado pelo coordenador de infraestrutura e *compliance*.

Então a gente deu um treinamento para eles da ferramenta, como a ferramenta funcionava, e eles gostaram bastante. Como eles executam os controles de acesso por e-mail ou através de uma fila de chamado, até pela produtividade que a organização tinha, a diferença é muito grande. Então por isso que eles gostaram [...] a transferência de documentação foi feita, a gente inclusive enviou o fluxo, o material de treinamento, os códigos fonte, a gente compartilhou toda essa documentação com eles.

O *controller* das Américas sediado na matriz, ao ser questionado sobre a transferência de conhecimento, relata que ocorre de três formas: durante a auditoria interna, *benchmarking* entre as subsidiárias e com troca de documentos.

Normalmente, o auditor irá explicar a melhor prática e eles estão cientes que é um esforço para transferir o conhecimento. As subsidiárias também realizam *benchmarking* entre si para compartilhar melhores práticas. A comunicação pode ser por e-mail, telefone ou discussões pessoalmente. A ferramenta interna para repositório e compartilhamento de informações pode ser usada para colaboração em esforços estratégicos.

O *controller* sediado no Brasil comenta também sobre o *benchmarking* entre as subsidiárias: “tem bastante coisa que a gente vê de uma unidade para outra. O México criou uma planilha e a gente usa aqui no Brasil para analisar, isso aí acontece direto”. O *controller* menciona também a disposição e iniciativa dos funcionários em compartilhar suas planilhas na intranet.

Conforme relatado pelo CIO da América Latina, as auditorias internas também são formas de compartilhar conhecimento, pois foram identificados pontos positivos dentro dessas auditorias que acabam por promover um *benchmarking* de outras unidades de negócio, verificando determinados processos que são reconhecidos pela empresa. Além disso, segundo o CIO, há troca de conhecimento entre subsidiárias com deslocamento de recursos para compartilhar, disseminar e ensinar os processos:

Isso aconteceu em 2016, a gente estava com um monte de gestores da área financeira de outra empresa do grupo fazendo um *benchmarking* aqui porque eles “tomaram pau” na auditoria e a gente não. Eles vieram aqui e olharam o que a gente estava fazendo bem. Teve também um caso que eu precisava de um conhecimento que eu fui buscar trazendo um profissional de outra empresa que ficou uma semana aqui disseminando o conhecimento e foi embora. Usamos o conhecimento até hoje na área de qualidade. Então é bem comum isso acontecer, mas não é formalizado, não vejo que há uma estrutura formal para isso, acaba acontecendo de forma orgânica.

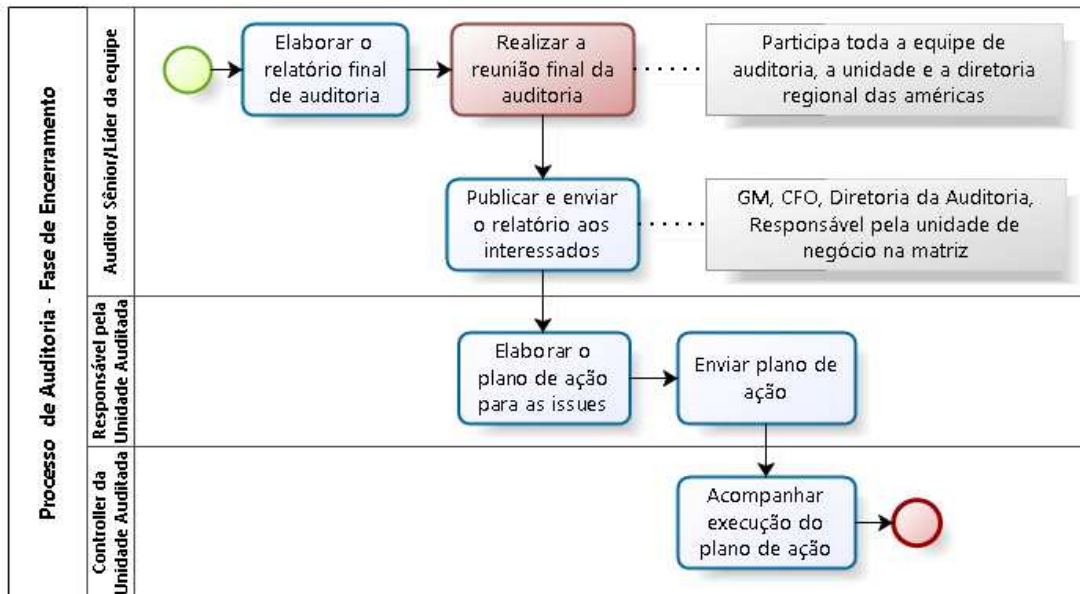
O auditor que atuou na matriz relatou que, durante as auditorias, os auditados eram comunicados sobre as melhores práticas adotadas nos controles internos e rotinas de outras subsidiárias previamente auditadas, e estas decidiam se queriam usar a sugestão do auditor ou não. Esta ação era realizada informalmente, conforme também citou o *controller* do Brasil “isso que ele te passa na auditoria é informal”.

O auditor comentou ainda sobre o *benchmarking* ocorrido nas visitas de campo, os relatórios e as reuniões de auditorias, como pontos onde o conhecimento era compartilhado. Na literatura, Dalkir (2005) menciona que o *benchmarking* é um dos métodos de captura de conhecimento que ajuda a identificar melhores maneiras de fazer uma atividade, processo ou negócio.

Durante as entrevistas realizadas com o auditor que atuou na matriz foram mostrados exemplos de relatórios de auditoria e foi descrito o processo realizado pelo departamento, ressaltando as atividades onde ocorriam as trocas de conhecimento.

Nesta ocasião, o auditor apontou a reunião de fechamento como forma de exposição das práticas encontradas na auditoria, conforme apresentado na Figura 16.

Figura 16 - Processo de encerramento das auditorias



Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 16 faz parte de um conjunto de processos com as fases de preparação, da visita em campo e encerramento apresentada que se encontram no Apêndice C. Considerando os achados empíricos, percebeu-se que as transferências e os compartilhamentos de conhecimentos dentro da multinacional estudada podem ocorrer nas formas apresentadas no Quadro 10.

Quadro 10 – Meios de Transferência de Conhecimento

Meio de Transferência	Relatado por	Local
Troca de Documentos Os entrevistados relataram a troca de documentos via e-mail, rede interna, repositório e intranet.	CIO América Latina	Subsidiária
	Compliance América Latina	Subsidiária
	Controller Américas	Matriz
	Controller Brasil	Subsidiária
Auditorias Internas Auditores repassam melhores práticas observadas em outras subsidiárias durante outras auditorias.	CIO América Latina	Subsidiária
	Auditor Américas	Matriz
	Controller Américas	Matriz
	Controller Brasil	Subsidiária
Benchmarking Subsidiárias trocam conhecimentos através de visitas pessoalmente ou pela disponibilização de procedimentos.	CIO América Latina	Subsidiária
	Auditor Américas	Matriz
	Controller Américas	Matriz
	Controller Brasil	Subsidiária
Treinamento A subsidiária fornece treinamento para a matriz ou outras subsidiárias	CIO América Latina	Subsidiária
	Compliance América Latina	Subsidiária

Fonte: Elaborado pela autora

Os meios encontrados corroboram com a literatura onde Oliveira Junior e Borini (2009), explicitam como mecanismos de comunicação para a transferência as reuniões internacionais entre as unidades, viagens, treinamentos internacionais e atividades de *benchmarking* interno. Um aspecto peculiar identificado durante o desenvolvimento da pesquisa é o papel da auditoria na transferência de conhecimento, sendo citado em oito das nove entrevistas. O *controller* do Brasil menciona o seguinte:

A auditoria transita por todo o globo. Os auditores eram operacionais dentro de outras plantas, inclusive tivemos dois colegas que fizeram o concurso interno. Eles ficam dois anos no departamento global de auditoria interna e depois retornam para a base com um monte de conhecimento. Geralmente, para ser *controller* ou diretor tem que ter essa experiência de auditor. Cada vez que o auditor visita uma planta, ele fica duas semanas aprendendo toda a cultura, os sistemas, os processos [...] a auditoria está se tornando um ponto central, porque eles são um ímã de conhecimento.

Outro fator que chamou a atenção foi o fato de uma transferência de conhecimento relacionada a um processo de gestão de acessos ocorrida em 2008, voltaria a acontecer em outra divisão da corporação em 2016, sugerindo que a multinacional, por duas vezes, identificou esse mesmo tipo de conhecimento em diferentes subsidiárias brasileiras, colaborando para compreensão do caso estudado.

Sobre esta última vez que foi identificado o conhecimento na subsidiária, o coordenador de infraestrutura e *compliance* responsável pela América Latina que comentou a realização de ajustes para facilitar o uso dos colegas na matriz:

Tem uma diferença de linguagem: a gente tem aqui o português e lá eles têm o inglês. Então o que a gente fez foi o seguinte, os módulos que a gente executa aqui no Brasil estão em português, e no módulo de execução quando chega para os Estados Unidos, a gente já fez toda a tradução para o inglês. Então todos os campos já estão traduzidos para o inglês, para que eles não tenham dificuldades de utilizar o modelo de execução para a concessão de acesso na matriz. A gente já fez a tradução pra facilitar a vida dos nossos amigos lá dos Estados Unidos.

A literatura aponta que é comum a realização dos ajustes, já que não se realiza normalmente a replicação total do conhecimento, como explicitam Foss e Pedersen (2002) e mostra também uma pré-disposição da subsidiária brasileira em compartilhar e ajustar o conhecimento para que o mesmo seja utilizado na matriz e em outras subsidiárias no intuito de mostrar sua competência que, segundo Bouquet e Birkinshaw (2008), é estratégico para a subsidiária desenvolver competências para capturar a atenção da matriz.

A gente tem que provar o nosso valor todo dia e como a gente tem recursos mais escassos que nas matrizes das companhias dos Estados Unidos, a gente tem que fazer um pouco de tudo, então é um dos motivos de procurar ferramentas de automatização que agilizem a nossa vida.

Fazendo uma conexão com a literatura e observando o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (2008), foi possível identificar que ocorreu a etapa de Combinação, onde um conhecimento explícito da subsidiária se transformou também em outro conhecimento explícito na matriz, evidenciado pela troca de documentos, telas de sistemas e processos que culminou na geração de um novo conhecimento.

Já nos conceitos definidos por Davenport e Prusak (2003), o novo conhecimento gerado a partir da transferência reversa de conhecimento pode entendida como originada em redes de conhecimento, onde o conhecimento organizacional é criado pelas redes informais e comunidades auto organizadas unidas para resolver problemas, gerando conhecimento, situação também observada nos casos de *benchmarking* entre as subsidiárias.

Percebeu-se também a ocorrência tanto da transferência quanto do compartilhamento do conhecimento que, conforme definição de King, Chung e Haney (2008), onde a transferência tem comunicação focada e proposital do conhecimento de um remetente para um receptor, o compartilhamento é uma disseminação menos focada, como através de um repositório.

No caso estudado a transferência ocorreu de forma proposital de uma maneira não padronizada e não processual, como citado pelo CIO “a transferência de conhecimento ocorre de uma maneira que tu não percebes que está acontecendo, simplesmente ela acontece naturalmente [...] acontece numa informalidade”.

Esta situação também foi confirmada pela entrevistada que é responsável pela área de sistemas na subsidiária do México “eu sei que existem muitos processos na corporação, mas eu não conheço nenhum sobre transferência de conhecimento”.

Sintetizando os achados empíricos do estágio de implementação da transferência reversa de conhecimento, é possível inferir que a transferência ocorre de uma maneira intencional, pois há o propósito de transferir o conhecimento, mesmo não havendo processo definido, estruturado ou padronizada. Foram encontradas evidências da transferência através da troca de documentação e treinamentos da subsidiária para a matriz e reuniões de auditorias internas. Também foi identificada a transferência através de *benchmarking* entre subsidiárias, em visitas com o propósito de disseminar processos e por compartilhamento de documentos via e-mail e rede.

5.4. UTILIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

Após a implementação, segundo Szulanski (2000), inicia-se o estágio utilização do conhecimento transferido, uma vez que o receptor começa a usar o conhecimento adquirido, tornando-se gradualmente rotineira e, como citam King, Chung e Haney (2008), o conhecimento pode ser usado em diferentes interpretações. Este subcapítulo trata da utilização do conhecimento e disseminação na rede da EMN.

5.4.1. UTILIZAÇÃO NA MATRIZ

A utilização do conhecimento na matriz é um aspecto importante que dá sentido para a transferência reversa, pois como bem salientam Davenport e Pruzak (1998), é a utilização do conhecimento por parte do receptor que determina o sucesso da transferência. Neste sentido, a presente pesquisa buscou evidências da utilização do conhecimento transferido na matriz, através dos relatos, observações e documentos.

Um aspecto identificado no caso estudado que converge com a literatura, é que o conhecimento não foi replicado integralmente, existindo ajustes para adaptá-lo ao contexto da matriz, conforme explicam Foss e Pedersen (2002), de forma que são transferidas efetivamente as aplicações do conhecimento para resolução de problemas específicos, e não necessariamente um conhecimento subjacente integralmente, refletindo o que ocorreu no processo investigado no presente estudo.

Conforme relato do CIO da América Latina, após a transferência para a matriz do conhecimento gerado pela subsidiária brasileira relacionado à automação da gestão de acesso, o responsável pelo desenvolvimento do sistema na matriz entrou em contato solicitando os testes da nova ferramenta: “Eles pediram uma gentileza de fazer uma verificação em um ambiente de teste, para dar uma navegada no novo sistema. Ficou muito bonito, os caras fizeram um bom trabalho” comenta o CIO que, nessa ocasião, apresentou a tela inicial do sistema mostrando quais localidades estão utilizando a mesma versão em todo o mundo, anexada no Apêndice D.

Contribuindo para o entendimento de como ocorre a utilização do conhecimento na matriz, cita-se como exemplo o caso de outra divisão da corporação, onde a matriz está atualmente usando um módulo do sistema para a concessão de acesso que foi desenvolvido na subsidiária brasileira e que, conforme informado pelo coordenador de infraestrutura e *compliance* da América Latina, foi realizada a tradução dos campos que seriam utilizados pela equipe de gestão de acesso na TI da matriz.

Buscou-se entender se no caso desta transferência reversa ocorreu a melhoria após a adoção do novo conhecimento, ao que o CIO da América Latina citou: “como eu tenho acesso a uma série de informações da matriz, é possível observar a diminuição da quantidade de *issues* de auditoria relacionado a acesso lógico após a adoção do sistema”. Isto converge com os autores Davenport e Prusak (1998) que dizem que o objetivo da transferência é melhorar a capacidade da organização de fazer as coisas e a absorção poderá ser comprovada através da melhoria dos processos no destinatário.

Na matriz da outra divisão da corporação também pode-se observar uma melhora na execução do processo manual em que é preenchido um formulário e todo fluxo de aprovação é feito por e-mail, através de uma fila de chamados. Com a entrada do módulo de execução, as solicitações de acesso originadas da subsidiária brasileira chegam pelo sistema, “[...] aumentando bastante a produtividade da organização, e a diferença é muito grande”, como relata o coordenador de infraestrutura e *compliance*.

Considerando as entrevistas, as observações e os documentos, foi possível inferir que o conhecimento técnico objeto deste estudo, no caso, a automação de um processo de gestão de acesso na subsidiária brasileira, foi transferido e utilizado na matriz da corporação multinacional. Além disso, percebeu-se a disseminação do conhecimento para outras subsidiárias, como abordado na próxima subseção.

5.4.2. DISSEMINAÇÃO

Quando o ciclo do conhecimento chega ao seu final, ocorre um impacto no desempenho e na aprendizagem organizacional, que é um objetivo da gestão do conhecimento, o que motiva a criação, disseminação e aplicação do conhecimento em iniciativas que podem ajudar a organização a alcançar seus objetivos (KING, CHUNG e HANEY, 2008). Neste sentido, esta subseção objetiva mostrar resultados sobre a disseminação do conhecimento para outras subsidiárias, além da matriz da corporação.

De acordo com o CIO da América Latina, o sistema desenvolvido a partir do conhecimento transferido da subsidiária brasileira, assim como o uso de ferramentas que automatizam controles, não é obrigatório “não é algo que a corporação fala que é mandatório, porque se acaba tendo algumas “tropicalizações”, então há algumas unidades de negócio que não utilizam. Mas quem quiser, utilizar está liberado”. Essa informação também foi confirmada pelo coordenador de infraestrutura de TI e *compliance* da subsidiária da outra divisão da corporação.

A automatização é facultativa. O controle é obrigatório, então assim, mesmo que a empresa trabalhe com controle manual de papel, o controle é obrigatório [...] a automatização dos controles no momento das auditorias, tanto interna quanto externa, é sempre vista com bons olhos pelos os auditores [...] porque mitiga a possibilidade de erro e fraude.

Mesmo sendo facultativa a adoção de ferramentas homologadas que a matriz disponibiliza no seu portal, observou-se que atualmente diversas unidades de negócio com suas diversas subsidiárias, estão utilizando o sistema de gestão de acesso, conforme apresentado no Apêndice D.

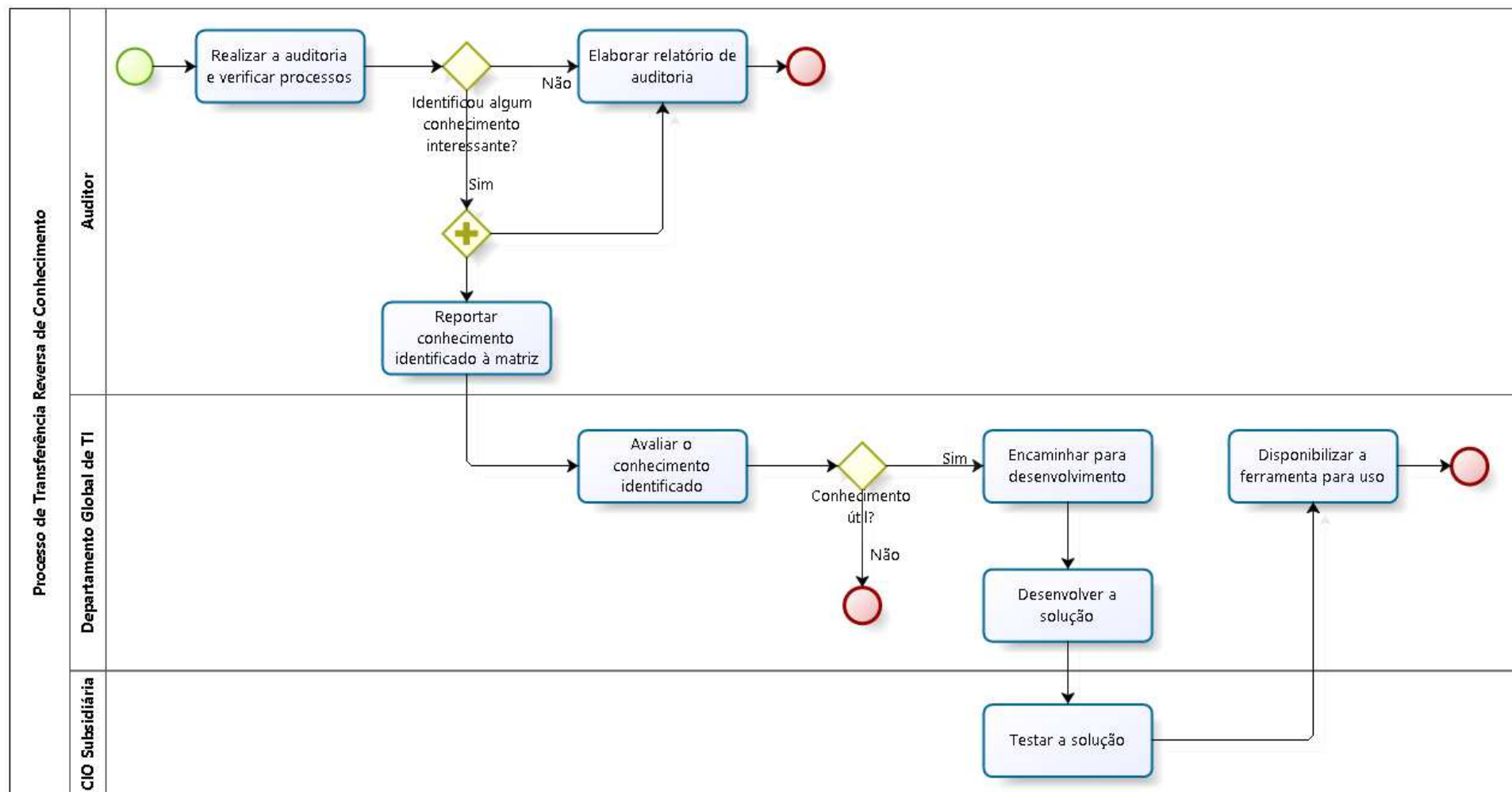
Além das operações na América do Norte, também constavam na tela do sistema observado, as subsidiárias do México, Singapura, Brasil, Canadá e em outras subsidiárias nos Estados Unidos. O CIO da América Latina relata que a ferramenta fica disponível para toda a corporação na intranet, onde todas as unidades possuem acesso para escolher os sistemas que desejam utilizar.

Eu posso entrar aqui na intranet e pegar todos os sistemas corporativos e escolher se quero usar ou não. Foi divulgado que tem uma nova ferramenta, pode usar. Isso acontece de forma organizada no portal, ou seja, a gente tem aqui no celular e-mail corporativo que já não é novidade para ninguém. Para eu requerer ter um e-mail corporativo aqui, eu vou ter que ter uma ferramenta corporativa instalada. E eu faço esse requerimento diretamente no portal. Sou obrigado a ter? Não. Mas está lá disponível.

Uma das unidades que utilizam a ferramenta é a subsidiária do México, que informou uma utilização parcial a solicitação e aprovação de alguns acessos, usando concomitantemente o processo manual, com aprovações via e-mail.

Considerando as análises realizadas, foi possível perceber que houve a disseminação para outras subsidiárias, após a transferência do conhecimento. Estas informações permitiram mapear o processo que ocorreu na ocasião da transferência reversa de conhecimento, conforme a Figura 17.

Figura 17 - Processo de transferência de conhecimento ocorrido



Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 17 apresenta o processo mapeado e validado junto ao CIO da América Latina, apresentando os fatos ocorridos na transferência reversa de conhecimento estudados na presente dissertação. O mesmo pode ser descrito detalhadamente conforme explanado a seguir.

O processo se iniciou com o auditor realizando a auditoria e verificando os processos relacionados aos controles existentes na subsidiária. Na sequência, ocorreu a avaliação se teria sido identificado algum caso interessante, como informado pelo *controller* da Américas que atua na matriz, dizendo que normalmente, um auditor usaria seu julgamento profissional para identificar se uma atividade é uma prática recomendada. No caso, o auditor identificou a boa prática e levou ao conhecimento do departamento global de TI, além de registrar no relatório de auditoria, certificando-se de manter um registro para uso futuro

O departamento global de TI, por sua vez, de acordo com os relatos do auditor e com os documentos coletados, analisou a automação identificada na subsidiária e verificou que o conhecimento poderia ser útil para utilização na matriz e na rede da corporação. Com isso, encaminhou para o desenvolvimento da solução em seu departamento.

Quando concluído o desenvolvimento, iniciou-se a etapa de testes e homologação, onde um dos atores participantes foi o CIO da América Latina, que atuou na realização dos testes da ferramenta desenvolvida pela matriz. Após esta etapa, o conhecimento foi disponibilizado para todas as unidades e subsidiárias da corporação, estando disponível para utilização.

O caso estudado converge com o conceito de Vantagens Específicas da Firma (FSA), de Rugman e Verbeke (2001), obtendo um enquadramento no Padrão 2 explicitando que na subsidiária é desenvolvida uma FSA localizada e depois transformada em FSA não-localizada no país sede, permitindo assim a disseminação para os mercados e operações internacionais.

A seguir, são apresentadas as contribuições e os achados empíricos do estudo realizado através da análise de conteúdo.

6. CONTRIBUIÇÕES

Segundo Popper (1999), a função da pesquisa científica ou do conhecimento, é proporcionar uma análise lógica desse procedimento, ou seja, analisar o método das ciências empíricas. Com o objetivo de apresentar uma visão sintetizada dos achados empíricos relacionados ao processo, apresenta-se o resumo no Quadro 11.

Quadro 11 – Resumo dos achados empíricos relacionados ao processo

ESTÁGIO E OBJETIVO	ACHADOS EMPÍRICOS	EVIDÊNCIAS
[INICIAÇÃO] IDENTIFICAÇÃO DO CONHECIMENTO	Foi possível verificar que a identificação de conhecimento técnico relacionado à processos de gestão, ocorreu de maneira espontânea e informal durante as interações entre a matriz e a subsidiária. Não foi encontrada evidência de um processo de captura ou identificação de conhecimento na subsidiária.	"Dentre os tópicos auditados naquela oportunidade, um deles foi justamente a forma como nós fazíamos ou executávamos o nosso processo de controle de acesso lógico. Eles identificaram esse processo como uma fortaleza e levaram telas do sistema, procedimentos escritos, enfim, levaram tudo o que eles podiam sobre o processo".
[INICIAÇÃO] FORMALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO	Pode-se inferir que o conhecimento técnico havia sido documentado na subsidiária, ou seja, tornou-se um conhecimento explícito conforme a definição de Nonaka e Takeuchi (1997).	"Eu era um dos aprovadores do workflow, isso vinha tudo por e-mail para eu aprovar, então o fluxo de aprovação eu tenho, o próprio processo desenhado eu tenho também, ainda está em uso".
[DECISÃO] ANÁLISE PRÉVIA	Fica indicado que não há um padrão ou formalização no processo de análise na matriz antes da tomada de decisão de transferir o conhecimento.	"Normalmente, um auditor usaria seu julgamento profissional para identificar se uma atividade é uma prática recomendada e certifica-se registrá-la para uso futuro"
[DECISÃO] TOMADA DE DECISÃO	O processo decisório é realizado de acordo com o tipo de decisão a ser tomada, podendo ser em comitês. Para casos de automação de processos há alçadas de responsabilidade dos gestores.	"Quem dá o pontapé inicial é o líder da equipe de suporte, que tem autonomia para automatizar um processo que é manual, o que é sempre visto com bons olhos pela corporação".
[IMPLEMENTAÇÃO] EXECUÇÃO DA TRANSFERÊNCIA	A transferência ocorre intencionalmente, de um modo não padronizado. Foi evidenciada através da troca de documentação, treinamentos da subsidiária para a matriz e através das visitas de campo e reuniões de auditorias internas. Ocorrência de transferência por <i>benchmarking</i> entre subsidiárias, envolvendo visitas pessoalmente para um propósito definido e compartilhamento de documentos na rede interna.	"Então a gente deu um treinamento para eles da ferramenta, e eles gostaram bastante [...] até pela produtividade que a organização tinha, a diferença é muito grande [...] a transferência de documentação foi feita, a gente inclusive enviou o fluxo, o material de treinamento, os códigos fonte, a gente compartilhou toda essa documentação com eles". "Em 2016, a gente estava com um monte de gestores da área financeira de outra empresa do grupo fazendo benchmarking".
[UTILIZAÇÃO] UTILIZAÇÃO NA MATRIZ	Os conhecimentos técnicos gerados nas subsidiárias brasileiras por meio de automação de processos, foram efetivamente transferidos e utilizados na matriz pelas respectivas equipes.	"Como eu tenho acesso a uma série de informações da matriz, é possível observar a diminuição da quantidade de <i>issues</i> de auditoria relacionado a acesso lógico após a adoção do sistema".
[UTILIZAÇÃO] DISSEMINAÇÃO	Houve disseminação do conhecimento gerado na subsidiária brasileira, que foi desenvolvido pela a matriz e foi disponibilizado para outras subsidiárias.	"Aqui na subsidiária do México nós usamos o sistema para revisar perfis". "o uso da ferramenta iniciou nas operações nos EUA, se espalhou pelo mundo e é usada até hoje".

Fonte: Elaborado pela autora.

Além dos achados apresentados no quadro 11, também foram relacionadas as categorias de análise de conteúdo identificadas *a priori*, conforme Quadro 12.

Quadro 12 – Achados empíricos relacionados às categorias *a priori*

Categorias definidas <i>a priori</i>	Achados Empíricos	Evidências
Características do conhecimento	Foi identificado o uso de conhecimento técnico, bem como a explicitação e formalização do conhecimento transferido para a matriz.	“Dentre os tópicos auditados naquela oportunidade, um deles foi justamente a forma como nós fazíamos ou executávamos o nosso processo de controle de acesso lógico”.
Natureza da comunicação	Foi percebido o uso de comunicação informal no que tange à identificação. A transferência do conhecimento teve a comunicação evidenciada por meios eletrônicos.	“A transferência ocorre de uma maneira que tu não percebes [...] acontece numa informalidade”. “Eu sei que existem muitos processos, mas eu não conheço nenhum sobre transferência de conhecimento”.
Formas de tomada de decisão	Segundo investigado, não foi encontrada evidência de como foi feita a análise e não houve a formalização da decisão de transferência.	“[...] Entendo que tenha sido feita alguma análise [...] Eles tomaram a decisão de desenvolver “taylormade”, desenvolver internamente [...] certamente isso tem um racional”.
Meios de transferência de conhecimento	Os instrumentos utilizados para a transferência reversa foram a troca de documentos, auditorias internas, <i>benchmarking</i> e treinamento.	“Quando eles estiveram auditando a gente, identificaram esse processo e levaram telas do sistema, procedimentos escritos”. “Então a gente deu um treinamento para eles da ferramenta”. “As subsidiárias também realizam benchmarking entre si para compartilhar melhores práticas”
Locais que usam conhecimento transferido	Foi identificada a utilização do conhecimento transferido em diversas outras subsidiárias, conforme evidências do sistema interno da corporação.	Além das operações na América do Norte, também constavam na tela do sistema observado, as subsidiárias do México, Singapura, Brasil, Canadá e em outras subsidiárias nos Estados Unidos.

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme apresentado no Quadro 12, as categorias definidas inicialmente encontraram respostas nos achados empíricos obtidos pela análise das entrevistas, análise dos documentos e observações no local. As categorias que emergiram *a posteriori* apoiaram a análise de conteúdo e encontram-se distribuídas ao longo da dissertação em cada assunto pertinente e sintetizadas no Quadro 13.

Quadro 13 – Achados empíricos relacionados às categorias *a posteriori*

Categorias <i>a posteriori</i>	Evidências
Processo de gestão de acesso que foi objeto da transferência reversa.	Dos seis participantes das entrevistas, cinco relataram todos os passos das aprovações envolvidas no processo de gestão de acesso.
Papel do auditor na descoberta do conhecimento.	Oito das nove entrevistas tiveram citações da importância do papel do auditor na descoberta do conhecimento. Placa de reconhecimento de participação na auditoria onde o conhecimento foi descoberto.
Importância dos controles formais na corporação.	Todos os participantes das entrevistas, as evidências observadas e documentos apresentados mostram as exigências de controles formais na subsidiária.
Formalização das descobertas, comunicação e tomada de decisões	Em contraste com as exigências de controle, as comunicações e decisões ocorrem de maneira informal, evidenciado pelas respostas dos participantes que declararam esse processo como informal ou não formalizado.

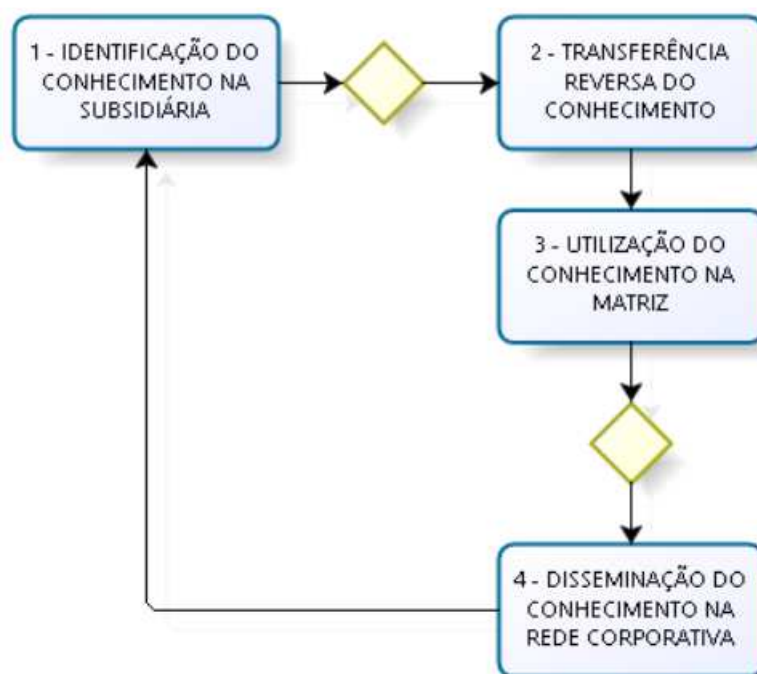
Fonte: Elaborado pela autora

O subcapítulo a seguir, apresenta uma proposta de processo de transferência reversa de conhecimento para a multinacional estudada.

6.1. PROPOSTA DE PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA REVERSA DE CONHECIMENTO

Com o objetivo de contribuir de maneira prática e aplicável, esta etapa da presente dissertação consiste em propor uma sugestão de processo para a multinacional estudada, visando sistematizar e padronizar a transferência reversa de conhecimento. É composto por quatro fases distintas para identificação, execução da transferência reversa, utilização na matriz e disseminação do conhecimento na rede corporativa. O processo foi construído com base na literatura pesquisada e considerou os achados empíricos do caso estudado, conforme apresentado na Figura 18:

Figura 18 - Proposta de processo de transferência reversa de conhecimento



Fonte: Elaborado pela autora.

A proposta de processo apresentado na Figura 18 apresenta a fase (1) identificação, onde a matriz descobre e reconhece um conhecimento na subsidiária, sendo necessária uma decisão se o conhecimento será transferido ou não e, caso sim, prossegue-se para a fase (2) onde efetivamente ocorre a transferência reversa; depois a fase (3) que aborda a utilização do conhecimento e a decisão sobre a disseminação, e a fase (4) sobre a disseminação na rede corporativa, reiniciando o ciclo do conhecimento e por fim as considerações sobre a implantação do processo proposto, conforme detalhamento a seguir.

6.1.1. FASE 1: IDENTIFICAÇÃO DO CONHECIMENTO

Na fase de identificação do conhecimento uma das medidas que podem ser adotadas é promover uma ação contínua de incentivo do registro das melhores práticas que as subsidiárias utilizam rotineiramente, categorizados por área e armazenados em um repositório global, facilitando assim a futura localização e compartilhamento das práticas. Uma dessas categorias poderia ser relacionada à automação de controles, onde as equipes de TI poderiam verificar regularmente na intenção de descobrir oportunidades de desenvolver soluções aplicadas localmente para ampliar a utilização globalmente.

Os auditores internos poderiam também fomentar o registro das melhores práticas, inclusive onde os mesmos estariam autorizados a inserir exemplos que encontrassem no decorrer de suas visitas nas subsidiárias. As atividades de registros já combinariam a identificação e a formalização, tornando o conhecimento explícito. O conceito se inspira na visão de Davenport e Prusak (2003) sobre redes de conhecimento.

Quando houver uma lacuna organizacional, a organização pode consultar a base de melhores práticas para buscar um conhecimento para solucionar a questão. Nesta ocasião, se há a identificação de que há um conhecimento candidato para resolver a lacuna, então uma análise deve ser realizada para verificar se o conhecimento pode ser selecionado, ajustado ou desenvolvido. Após a análise pode ser tomada a decisão de transferir ou não o conhecimento, o que pode envolver custos e tempo dos envolvidos para disponibilizar documentos e treinamentos relacionados.

6.1.2. FASE 2: TRANSFERÊNCIA REVERSA DO CONHECIMENTO

Se for optado por realizar a transferência reversa de conhecimento, algumas ações podem ser efetuadas para tornar o processo mais ágil valendo-se de recursos tecnológicos, como o compartilhamento de documentos adicionais via rede interna, treinamentos por conferências e comunicação instantânea por mensagens, mitigando os custos envolvidos nas viagens e encontros presenciais, bem como reduzindo o tempo de comunicação entre as partes. Nesta fase a colaboração para disponibilizar os conhecimentos a serem transferidos e a comunicação são fundamentais.

A fase de transferência tem como característica a intensa comunicação entre os envolvidos, por isso também é um momento ideal para promover a integração entre as equipes de países diferentes, onde a identidade das subsidiárias, especialmente a de países emergentes, pode ser fortalecida no sentido de poder contribuir para a competitividade da empresa e os colaboradores de países desenvolvidos podem perceber que seus colegas possuem competências e conhecimentos importantes para melhorar os processos em toda a rede corporativa.

6.1.3. FASE 3: UTILIZAÇÃO DO CONHECIMENTO NA MATRIZ

A comunicação entre os envolvidos não se encerra com o final da fase de transferência reversa de conhecimento. Normalmente, após o conhecimento ser transferido há um tempo para ajustes e adaptações na matriz e, quando o conhecimento está pronto para entrar em operação, a subsidiária novamente pode colaborar com a matriz, atuando nos testes e avaliações e dando um suporte no início da utilização do novo conhecimento.

A matriz por sua vez pode encontrar dificuldades na utilização do conhecimento, o que deve ser observado com atenção para evitar que se abandone a utilização do novo conhecimento. Neste ponto é fundamental o envolvimento da equipe responsável pelo desenvolvimento e implementação do conhecimento para apoiar os usuários a extraírem melhor proveito do conhecimento.

Um ponto a ser considerado é a medição do processo antes e depois do conhecimento, permitindo assim a comparação dos indicadores e avaliando o retorno produzido pela alteração na forma de trabalho. Esta medição pode tanto incentivar a utilização do conhecimento na matriz, quanto valorizar a subsidiária que contribui com a geração e transferência do conhecimento.

Em um determinado ponto onde o conhecimento alcança a maturidade ou gera um resultado expressivo na matriz, uma decisão que deve ser considerada é se o conhecimento deve ser disseminado para outras subsidiárias na rede corporativa, analisando previamente se o mesmo estaria adequado para uso global, se atenderia as particularidades de cada país e se há a possibilidade de gerar ganhos competitivos para a organização. Caso positivo, uma opção é distribuir o conhecimento na rede, conforme exposto a seguir.

6.1.4. FASE 4: DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO

O grau de maturidade atingido pelo conhecimento e o valor que o mesmo gerou na matriz é um indicativo de que seria um candidato à disseminação global. Pode ocorrer ainda, mesmo antes da decisão de distribuir o conhecimento, que as subsidiárias tomem conhecimento da prática através dos *benchmarks* e solicite sua implementação. Neste caso a equipe responsável pelo desenvolvimento deve estar preparada para apoiar as solicitantes se for o caso.

Se a corporação desejar que o conhecimento seja utilizado por outras unidades, uma forma direta é estabelecer como um processo obrigatório ou mandatário. Mas se for facultativo, uma forma sutil pode ser a promoção do conhecimento dentro da rede, apresentando os resultados obtidos na subsidiária geradora do conhecimento e as vantagens alcançadas pela matriz.

Quando outras subsidiárias começarem a aderir o novo conhecimento, servirão também de exemplo e podem influenciar a adoção por parte das demais subsidiárias, como uma corrente de qualidade que busca atingir níveis de excelência pela colaboração e compartilhamento de conhecimento.

6.1.5. IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO PROPOSTO

De um modo geral, alguns aspectos devem ser levados em conta para implementar essa proposta de processo de transferência reversa de conhecimento para promover a cultura de compartilhamento de conhecimento, como o reconhecimento e premiação das subsidiárias que geram competências e compartilham conhecimento na rede. Divulgar os resultados gerados através do uso do conhecimento também é uma forma de reconhecer e valor a subsidiária que criou e apoiou a transferência. Esta ação também pode incentivar outras subsidiárias.

Com o objetivo de permitir a adoção por diversos segmentos de empresas e portes de empresas, o processo foi criado sem o pressuposto da criação de uma área formal de gestão de conhecimento, pois essa ação levaria à investimentos e nem sempre as organizações estão dispostas ou possuem orçamento disponível para realização desse tipo de atividade, sendo esta uma possível barreira. A proposta é permitir a utilização do processo com os recursos já disponíveis nas empresas.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal da presente dissertação foi compreender como ocorre uma transferência reversa de conhecimento e, para tal, foi investigado, em um estudo de caso único, como ocorre este processo entre uma subsidiária de um país emergente, no caso o Brasil, e matriz em um país desenvolvido, no caso os Estados Unidos.

Nesse aspecto o objetivo geral pode ser considerado como alcançado, pois foi possível realizar a coleta de dados através de documentos, entrevistas e observações em campo, a análise do conteúdo e triangulação que possibilitou a compreensão e o mapeamento do processo.

Avaliando individualmente cada um dos objetivos propostos, considera-se:

- a) Mapear o processo realizado para a transferência reversa do conhecimento, da subsidiária do Brasil para a matriz da multinacional nos Estados Unidos.

Foi possível mapear o processo ocorrido e investigar os acontecimentos da época e atuais, triangulando os dados coletados e as entrevistas de participantes em quatro localidades, a saber, subsidiárias da Divisão A no Brasil e no México, subsidiária de outra divisão em São Paulo e matriz nos Estados Unidos.

- b) Evidenciar a utilização do conhecimento transferido da subsidiária brasileira na matriz da multinacional norte-americana.

Foi possível evidenciar a utilização do conhecimento, através da realização das investigações junto aos entrevistados, por observação e coleta de evidências de sistemas, que mostraram a utilização do conhecimento nos dias atuais.

- c) Formular a sugestão de uma proposta de processo para sistematização das descobertas, transferências e utilização dos conhecimentos na matriz e na rede da corporação multinacional estudada.

Para atingir esse objetivo, foi elaborada uma proposta de processo ao longo do desenvolvimento da pesquisa, procurando abranger todas as etapas essenciais para execução do processo, não apenas com uma visão técnica, mas incluindo aspectos humanos e comportamentais principalmente relacionados à motivação e reconhecimento, que foram apontados durante as entrevistas.

Uma das contribuições da dissertação é a ampliação da compreensão sobre a relação entre a subsidiária e a matriz no que tange à transferência reversa de conhecimento, especialmente entre o Brasil, como um país emergente, e os Estados Unidos, como um país desenvolvido. Embora uma série de estudos tenham analisado as multinacionais, poucos abordam diretamente a transferência reversa de conhecimento e, como apontado por Yang, Mudambi e Meyer (2008), geralmente as pesquisas analisam apenas um lado da relação, ou da matriz ou da subsidiária.

Desta forma, pode-se dizer que houve um ganho teórico, pois ocorreu a consulta a gestores da matriz e de subsidiárias com diferentes visões e formas de atuação, o que proporcionou um aprofundamento sobre a transferência reversa de conhecimento.

Através de uma busca realizada na literatura sobre o papel da auditoria interna na transferência reversa de conhecimento, não foram localizados estudos sobre esta situação especificamente, mostrando assim uma lacuna na literatura que foi abordada na presente dissertação.

As contribuições práticas desta dissertação são no sentido de chamar a atenção dos gestores para promover um aumento da integração global entre as unidades, apontando que os processos e práticas consideradas superiores, quando transferidos e disseminados, podem gerar vantagens para a corporação, além da possibilidade de aumentar a motivação da subsidiária em produzir e compartilhar ainda mais conhecimentos na rede da multinacional. Para instrumentalizar esta contribuição, buscou-se elaborar uma proposta de processo que apoie uma iniciativa que pode ser de âmbito local ou global na multinacional estudada.

Segundo Vergara (2009), todos os métodos de pesquisa possuem limitações, assim como possibilidades. Ciente de inexistência de um método impecável e para mitigar possíveis desvantagens, foram tomados todos os cuidados em relação à revisão de literatura e em aspectos metodológicos, para dar confiabilidade do estudo de caso, que se verificou como método mais adequado para a presente pesquisa.

As entrevistas possuem limitações, como a dificuldade de comunicação, exigência de disponibilidade de tempo das partes, possibilidade de ocorrência de retenção ou distorção de informações pelo entrevistado e, por parte do entrevistado, dificuldade de articulação e coerência nas questões. (VERGARA, 2009).

Para mitigar estes aspectos utilizou-se um protocolo e um roteiro de entrevistas, revisado por júri acadêmico e prático, quando da aplicação das entrevistas tomou-se o cuidado manter uma posição neutra e não influenciar as respostas, que foram gravadas e transcritas.

Além disso, as entrevistas contam com a percepção dos entrevistados sobre os fatos ocorridos, por isso buscou-se a realização de entrevista com sujeitos que tivessem contato com o conhecimento investigado.

Um fato que poderia enriquecer a pesquisa seria a possibilidade de revelar informações sobre a empresa, o que permitiria avaliações e análises considerando outros aspectos. No processo de coleta algumas dificuldades inerentes foram encontradas, como o acesso à alguns colaboradores na corporação em virtude de agendas ou viagens. Mesmo assim há de se salientar a cordialidade e disposição de todos os participantes que se dedicaram para fornecer todas as informações.

Como sugestão de pesquisas futuras, alguns itens que não eram o foco e não estavam na delimitação do trabalho, surgem como lacunas para investigação em novos trabalhos. Um destes itens está relacionado aos aspectos culturais e relações de poder dentro das EMNs. Também sugere-se um estudo com os possíveis inibidores e barreiras da transferência reversa de conhecimento, envolvendo questões de confiança, preconceitos e resistências entre a matriz e suas subsidiárias.

Segundo Eisenhardt (1989), o estudo de caso não serve para testar hipóteses, sendo este um objetivo dos estudos quantitativo. No entanto, o estudo de caso pode provocar algumas proposições, ou afirmações, que deveriam ser testadas para comprovar sua veracidade. Dentre as proposições que emergiram desse estudo de caso, é possível elencar:

- (a) A decisão sobre a transferência de conhecimento da subsidiária para a matriz é sempre informal?
- (b) O auditor realiza também um papel substancial na realização das descobertas e transferências de conhecimento?
- (c) Que outros atores estão envolvidos informalmente nas etapas de identificação e transferência de conhecimento?
- (d) Se for adotada uma sistemática mais formalizada para identificação e transferência de conhecimento, a quantidade de transferências aumentará?

- (e) Havendo reconhecimento da contribuição das subsidiárias no aumento da vantagem competitiva da corporação, também aumentará a geração e transferência de novos conhecimentos?
- (f) Qual a influência dos aspectos culturais e sua interferência na transferência reversa de conhecimento?

Estas proposições poderiam ser legitimadas e aprofundadas em estudos futuros, com tempo maior de duração, verificando a presença ou ausência destas situações em outros ambientes, seja dentro da corporação estudada ou em outros grupos de multinacionais com perfil similar a esta do caso estudado na presente dissertação.

REFERÊNCIAS

ALMOND, P. Re-visiting 'country of origin' effects on HRM in multinational corporations. *Human Resource Management Journal*, v. 21, n. 3, p. 258-271, 2011.

AMBOS, T.C.; AMBOS, B.; SCHLEGELMILCH, B.B. Learning from foreign subsidiaries: An empirical investigation of headquarters' benefits from reverse knowledge transfers. *International Business Review* v. 15, n. 3, p. 294-312, 2006.

ANDERSSON, U.; DELLESTRAND, H.; PEDERSEN, T. The contribution of local environments to competence creation in multinational enterprises. *Long Range Planning* v.47, n. 1, 87-99, 2014.

_____; MUDAMBI, R.; PERSSON, M. Unpacking inter-unit Knowledge transfer in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, v. 23, n. 11, p. 8-25, 2011.

AZEVEDO, C. E. F.; OLIVEIRA, L. G. L.; GONZALEZ, R. K.; ABDALLA, M. M. A Estratégia de Triangulação: Objetivos, Possibilidades, Limitações e Proximidades com o Pragmatismo. *IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade*. Brasília, DF: 3 a 5 nov, 2013.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edição 70, 2011.

BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. *Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional*. São Paulo: Makron Books, 1992.

BIERNACKI, P.; WALDORF, D. Snowball Sampling: Problems and techniques of Chain Referral Sampling. *Sociological Methods & Research*, v. 2, p. 141-163, 1981.

BIRKINSHAW, J. Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal* v. 18, n. 3, p. 207-229, 1997.

_____; HOLM, U.; THILENIUS, P.; ARVIDSSON, N. Consequences of perception gaps in the headquarters–subsidiary relationship. *International Business Review*, v. 9, p. 321–344, 2000.

_____; HOOD, N. Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 4, p. 773-795, 1998.

_____; MORRISON, A. J. Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, v. 26, n. 4, p. 729-753, 1995.

_____; SHEEHAN, T. Managing the knowledge life cycle. *MIT Sloan Management Review*, v. 44, n. 1, p. 75-83, 2002.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 2, p. 68-80, 2005.

BORINI, F. M. **Transferência, desenvolvimento e reconhecimento de competências organizacionais em subsidiárias estrangeiras de empresas multinacionais brasileiras**. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

_____; RIBEIRO, F. C. F.; COELHO, F.P.; PROENÇA, E. R. O prisma da internacionalização: um estudo de caso. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 5, n. 3, 2006.

_____. Reverse Knowledge Transfer in Emerging Market MNEs: The role of Multiple Embeddedness. **Paper presented at AIB Annual Meeting**, 27th–30th June, New Orleans, USA, 2016.

BOUQUET, C.; BIRKINSHAW, J. Managing power in the multinational corporation: How low-power actors gain influence. **Journal of Management**, v. 34, n. 3, p. 477-508, 2008.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. **The Future of the Multinational Enterprise**. London: Macmillan, 1976.

_____. The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. **Journal of International Business Studies**, v.40,n.9, p. 1563-1580, 2009.

BUHLER, P. Building the learning organization for the 21th. Century: a necessary challenge. **SuperVision**, San Francisco, v. 63, n. 12, p. 20-23, 2002.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. 4ª. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 4ª. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHAI, K.H; GREGORY, M.; SHI, Y. Bridging islands of knowledge: a framework of knowledge sharing mechanisms. **International Journal of Technology Management**, v. 25, n. 8, p. 703-727, 2003.

CHETY, S; HUNT, C.C. International strategy and its impact on learning during the process. **Journal of Asia Pacific Marketing**, v. 3, n. 2, p. 38-52, 2004.

CHOI, H.J. Technology transfer issues and a new technology transfer model. **The Journal of Technology Studies**, v. 12, n.3, p. 49-57, 2009.

COASE, R.H. The nature of the firm. **Economica**, v4, n.16, p. 1-17, 1937.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

- CRESWELL, J.W. **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among approaches** 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.
- DALKIR, K. **Knowledge Management Theory and Practice**. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005.
- DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Working knowledge: How organizations manage what they know**. Harvard Business Press, 1998.
- _____. **Working knowledge: How organizations manage what they know**. Harvard Business Press, 2003.
- DOBRAI, K.; FARKAS, F.; ZSUZSA, K.; POÓR J. Knowledge Transfer in Multinational Companies – Evidence from Hungary. **Acta Polytechnica Hungarica**. v. 9, n. 3, p. 149-161, 2012.
- DOZ, Y.; PRAHALAD, C.K. Patterns of Strategic Control Within Multinational Corporations. **Journal of International Business Studies**, v. 15, n. 2, p. 55-72, 1984.
- DUNNING, J. H. Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach. Em B. Ohlin, P. O. Hesselborn, & P. M. Wijkman. **The International Allocation of Economic Activity**, p. 395-418. London: Macmillan, 1977.
- _____. Explaining the international direct investment position of countries: Towards a dynamic or developmental approach. **Review of World Economics (Weltwirtschaftliches Archiv)**, v. 117, n. 1, p. 30-64, 1981.
- _____. The Eclectic (OLI) Paradigm of international production: past, present and future. **International Journal of the Economics of Business**, v. 8, n. 2, p. 173-190, 2001.
- _____; LUNDAN, S. M. **Multinational Enterprises and Global Economy**. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2008.
- EDWARDS, T.; TEMPEL, A. Reverse Diffusion and National Business Systems: Evidence from the British and German Subsidiaries of American Multinationals. **Journal of World Business**, v.45, p.1:19 - 28.12, 2010.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. Stanford University. **Academy of Management Review**. Stanford, v. 14, n. 4, 1989.
- ENSIGN, P.C; HÉBERT, L. Competing explanations for knowledge exchange: Technology sharing within the globally dispersed R&D of the multinational enterprise. **Journal of High Technology Management Research**, v. 20, n. 1, p. 75-85, 2009.
- _____; MCELROY, M. K. **Key Issues in the New Knowledge Management**. Burlington: KMCI Press Butterworth Heinemann, 2003.

FOSS, N.J.; HUSTED, K.; MICHAILOVA, S. Governing Knowledge Sharing in Organizations: Levels of Analysis, Governance Mechanisms, and Research Directions. **Journal of Management studies** v. 47 (3), 455-482, 2010.

_____; PEDERSEN, T. Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiary knowledge and organizational context. **Journal of International Management**, v. 8, n. 1, p. 49-67, 2002.

FRAPPAOLO, C. Implicit Knowledge. **Knowledge Management Research and Practice**, Hampshire, v.6, n.1, p.23-25, 2008.

FLETCHER, R. A. Holistic approach to internationalization. **International Business Review**, v.10, n. 1, p. 25, 2001.

FROST, T. S.; ZHOU, C. R&D co-practice and 'reverse' knowledge integration in multinational firms. **Journal of International Business Studies**, v. 36, n. 6, p. 676-687, 2005.

_____; BIRKINSHAW, J. M.; ENSIGN, P. C. Centers of excellence in multinational corporations. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 11, p. 997-1018, 2002.

GAMMELGAARD, J., MCDONALD, F., STEPHAN, A., TÜSELMANN, H., & DÖRRENBÄCHER, C. The impact of increases in subsidiary autonomy and network relationships on performance. **International Business Review**, v. 21, n. 6, p. 1158-1172, 2012.

_____; RITTER, T. Virtual Communicaties of Practice: A Mechanism for Efficient Knowledge Retrieval in MNCs. **International Journal of Knowledge Management**, v. 4, n. 2, p. 46-61, 2008.

GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. A. The multinational corporation as an interorganizational network. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 4, p. 603-626, 1990.

_____; NOHRIA, N. Internal differentiation within multinational corporations. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 4, p. 323-337, 1989.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª ed. São Paulo. Ed. Atlas, 1999.

_____; LICHT, R. H. G.; OLIVA, E. C. A utilização de estudos de caso na pesquisa em administração. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. Ano 2, v. 1, jan./abr.2005.

GOVINDARAJAN, V.; RAMAMURTI, R. Reverse innovation, emerging markets, and global strategy. **Global Strategy Journal**, v. 1, n. 3-4, p. 191-205, 2011.

GLASER, B.G., STRAUSS, A.L. **The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research**. New York: Aldine de Gruyter; 1967.

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

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005. .

HAMIDA, L. B.; PISCITELLO, L. The impact of foreign R&D activities on the MNC's performance at home: evidence from the case of Swiss manufacturing firms. **Revue d'économie industrielle**, v. 3, p. 11-33, 2013.

HARZING, A. W.; SORGE, A.; PAAUWE, J. **HQ-Subsidiary Relationship in Multinational Companies: a British-German comparison**. Challenge for European Management in a Global Context, 2001.

HONG, J. F. L.; NGUYEN, T. V. Knowledge embeddedness and transfer mechanisms in multinational corporations. **Journal of World Business**, v. 44, p. 347-356, 2009.

HYMER, S. **The International Operations of National Firms: a study of direct foreign investment**. Cambridge: MIT Press, 1976.

JOHNSON J. D., DONOHUE W. A.; ATKIN, C. K.; JOHNSON, S. Differences Between Formal and Informal Communication Channels. **International Journal of Business Communication**, v. 31, n. 2, p. 111-122, 1994.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitment. **Journal of International Business Studies**, v.8, p. 22-32, 1977.

KING, W. R.; CHUNG, T. R. e HANEY, M. H. Knowledge Management and Organizational Learning. **Omega: The international Journal of Management Science**, v. 36, p. 167-172, 2008.

KOGUT, B.; ZANDER U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 4, p. 625- 645, 1993.

KOSTOVA, T.; MARANO, V.; TALLMAN, S. Headquarters–subsidiary relationships in MNCs: Fifty years of evolving research. **Journal of World Business**, v 51, n. 1, p. 176-184, 2016.

_____; ROTH, K. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, p. 215-233, 2002.

KUEMMERLE, W. The drivers of foreign direct investment into research and development: an empirical investigation. **Journal of International Business Studies**, v. 30, n. 1, p. 1-24, 1999.

- LANE, P.; SALK, J.; LYLES, M. Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 12, p. 1139-1161, 2001.
- LEE, K. C.; LEE, S.; KANG, I. W. KMPI: measuring knowledge management performance. **Information & Management**, v. 42, n. 3, p. 469-482, 2005.
- 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.
- MAEHLER, A.E. **Transferência de Conhecimento em Multinacionais: uma análise multidimensional de casos de empresas brasileiras no mercado português**. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, 2011.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 720p., 2006.
- MANZINI, E.J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semiestruturada. In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs.) **Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial**. Londrina, p.11-25, 2003.
- MARTÍNEZ, Z.; TOYNE, B. What is international management, and what is its domain? **Journal of International Management**, v. 6, p. 11-28, 2000.
- MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE. **Urban World: the shifting global business landscape**, 2013.
- MELLAHI, K; DEMIRBAG, M; CAVUSGIL S.T.; DANIS, W. Marketing strategies of MNCs from emerging markets. **International Marketing Review**, v. 27, n. 2, p. 134-140, 2010.
- MICHAILOVA, S.; MUSTAFFA, Z. Subsidiary knowledge flows in multinational corporations: Research accomplishments, gaps, and opportunities. **Journal of World Business**, v. 47, n. 3, p. 383-396, 2012.
- MILLAR, C.; CHOI, C. Reverse knowledge and technology transfer: imbalances caused by cognitive barriers in asymmetric relationships. **Int. J. Technology Management**, v. 48, n.3, p. 389-402, 2009.
- MINAYO, M.; DESLANDES, S.; NETO, O. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 19 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MORIN, E. **A Cabeça Bem Feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.
- MUDAMBI, R.; NAVARRA, P. Is knowledge power? Knowledge flows, subsidiary power and rent-seeking within MNCs. **Journal of International Business Studies**, v. 35, p. 385-406, 2004.

_____; PISCITELLO, L.; RABBIOSI, L. Reverse Knowledge Transfer in MNEs: Subsidiary Innovativeness and Entry Modes. **Long Range Planning**, v. 47, n. 1-2, p. 49-63, 2014.

NARULA, R. Exploring the Paradox of Competence-creating Subsidiaries: Balancing Bandwidth and Dispersion in MNEs. **Long Range Planning**, v. 47, n. 1-2, p. 4-15, 2014.

NICKOLS, F. **The Knowledge in Knowledge Management**. In: CORTADA J. W., 2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA JUNIOR, M.; BORINI, F.M. Mecanismos de Transferência de Conhecimento em Multinacionais Emergentes: *survey* com as multinacionais brasileiras. **ANPAD - XXXIII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2009**, São Paulo, SP, 2009.

_____; MAÇADA, A. C. G.; GOLDONI, V. Análise da aplicação do método estudo de caso na área de sistemas de informação. **ANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2006**, Salvador. Anais. Rio de Janeiro, 2006.

PARRY, E; DICKMANN, M; MORLEY, M. North American MNCs and their HR policies in liberal and coordinated market economies. **International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 11, p. 2024-2040, 2008.

PILLANIA, R. K. State-of-art of Knowledge management in Indian industry. **Management and Change**, Índia, v. 9, n. 1, p. 32-43, 2004.

POLANYI, M. The logic of tacit inference. **Philosophy**, v. 41, n. 155, p. 1-18, 1966.

POPPER, K. **Conhecimento Objetivo**. Belo Horizonte, Itatiaia, 1999.

PRICE WATERHOUSE COOPERS AUDITORES INDEPENDENTES. **Fusões e Aquisições no Brasil – Dezembro de 2015**. Disponível em <www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/fusoes-aquisicoes/2015/pwc-fusoes-aquisicoes-dezembro-15.pdf>. Acessado em: 16/04/2016.

_____. **Pesquisa Segurança da Informação 2016**. Disponível em <http://www.amchamrio.com.br/srcreleases/ap_Inc_pes_gb_de_seg_da_inf_2016_pwc_edgar_d_andrea_e_rodrigo_milo.pdf>. Acessado em: 20/02/2017.

PUBLIC LAW 107-204. U.S. Government Printing Office - 107th Congress. Disponível em <<https://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-107publ204/html/PLAW-107publ204.htm>>. Acessado em: 20/12/2016.

ROTH, K.; MORRISON, A. Implementing global strategy: characteristics of global subsidiary mandates. **Journal of International Business Studies**, v. 23, n. 4, p. 715-735, 1992.

RUGMAN, A. M.; OH, C. H.; LIM, D. S. K. The regional and global competitiveness of multinational firms. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 2, p. 218-235, 2012.

_____; VERBEKE A. Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 237-250, 2001.

SILVA, J.R. **Portugal/Brasil: uma década de expansão das relações econômicas: 1992-2002**. Portugal. Ed. Terramar, 2002.

SCHREIBER, D.; VILELA JUNIOR, D. C.; VARGAS, L. M.; MAÇADA, A. C. G. Knowledge Transfer in Product Development: an Analysis of Brazilian Subsidiaries of Multinational Corporations. **BAR**, Curitiba, v. 8, n. 3, art. 4, pp. 288-304, 2011.

SMELSER, N. J.; BALTES, P. B. **International Encyclopedia of Social & Behavioral Sciences - 1st Edition**. Pergamon, 2001.

SOUZA, M. B. **Controle de Acesso: Conceitos, Tecnologias e Benefícios**. Ed. Sicurezza, 2010.

SUMELIUS, J.; SARALA, R. Knowledge development in MNC subsidiaries: The influence of MNC internal and external knowledge and control mechanisms. **Thunderbird International Business Review**, v. 50, n. 4, p. 245-258, 2008.

SVEIBY, K. E. A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. **Journal of Intellectual Capital**, v. 2, n. 4, p. 344-358, 2001.

SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal** v. 17, n. 2, p. 27-43, 1996.

_____. The process of knowledge transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness. **Organizational Behavior and Human Decision**, v. 82, n. 1, p. 9-27, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNCTAD - UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT: **World Investment Report – FDI from developing and Transition Economies: Implications for development**, Genebra: United Nations, 2006.

_____: **World Investment Report – Global values chains: investment and trade for development**, Genebra: United Nations, 2013.

_____: **World Investment Report – Investing in the SDGs: An Action Plan**, Genebra: United Nations, 2014.

_____: **World Investment Report – Reforming International Investment Governance**, Geneva: United Nations, 2015.

_____: **Global Investment Trends Monitor**, Geneva: United Nations, 2015.

_____: **World Investment Report – Investor Nationality: Policy Challenges**, Geneva: United Nations, 2016.

VERGARA, S. C. **Métodos de Coleta de Dados no Campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

VIANNA, I. O. A. **Metodologia do Trabalho Científico** – Um enfoque didático da produção científica. 1ª. Ed. Editora Pedagógica e Universitária, 2001.

WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. K. Inward-outward connections in internationalization. **Journal of International Marketing**, v. 1, n. 1, p. 44-56, 1993.

YANG, Q.; MUDAMBI, R.; MEYER, K. E. Conventional and reverse knowledge flows in multinational corporations. **Journal of Management** v. 34, n. 5, p. 882-902, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de Caso – planejamento e métodos** 3 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIP, G.S.; MADSEN, T.L. Global account management: the new frontier in relationship marketing. **International Marketing Review**, v. 13, n. 3, p. 24-42, 1996.

ZHOU, C.; FROST, T. S. Centrifugal forces, R&D co-practice, and 'reverse knowledge flows' in multinational firms. **Paper presented at AIB Annual Meeting**, 5th–8th July, Monterey, California, Canada, 2003.

ZINS, C. Conceptual approaches for defining data, information and knowledge. **Journal of American Society for Information Science**, Malden, v. 58, n.4, p. 479-493, 2007.

APÊNDICE A – CITAÇÕES DO WEB OF SCIENCE E BUSCAS NAS BASES DE DADOS EMERALD, EBSCO E CAPES



 emerald insight

HOME JOURNALS & BOOKS CASE STUDIES

"reverse knowledge transfer"


Search Results

ARTICLES/CHAPTERS (24) CASE STUDIES (0)

Order results by: Relevance Newest First Oldest First

Results: 1-20 of 24


1 2


 Pesquisando: [Academic Search Complete](#), [Exibir tudo](#) | [Escolher bases de dados](#)

"reverse knowledge transfer" x Pesquisar

[Pesquisa básica](#) [Pesquisa avançada](#) [Histórico de pesquisa](#) ▶


[Refinar resultados](#) Resultados da pesquisa: 1 - 10 de 10

 .periodicos.

 CAPES

BUSCA

[Buscar assunto](#)

Convidado(a) 

"reverse knowledge transfer" x

[Personalize your results](#) Resultados de 1 - 10 para 18 para Portal de Periodicos Ordenado por: [Relevância](#) ▼

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Prezado Entrevistado:

Meu nome é Fernanda Giusti e sou estudante do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios na Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. Estou realizando uma pesquisa, sob supervisão do professor doutor Marcelo Machado que tem por objetivo identificar como é realizado o processo de transferência do conhecimento gerado da subsidiária de um país emergente para a matriz da multinacional em um país desenvolvido. O foco da pesquisa é entender como um conhecimento relacionado à automação de processos é gerado na subsidiária e transferido para a matriz.

Informações do Entrevistado:

Nome: _____ Cargo: _____ Unidade: _____
 Tempo de empresa: _____ Região de sua responsabilidade: _____
 Local de trabalho: _____ Outras funções exercidas na empresa: _____
 Experiência internacional: _____

INICIAÇÃO:

(Q_01) Como a matriz identificou na subsidiária o conhecimento passível de transferência?

(Q_02) O conhecimento gerado na subsidiária estava formalmente documentado?

DECISÃO

(Q_03) Como foi feita a análise antes de ser tomada a decisão de transferência para a matriz?

(Q_04) Como ocorreu a tomada de decisão da transferência?

IMPLEMENTAÇÃO

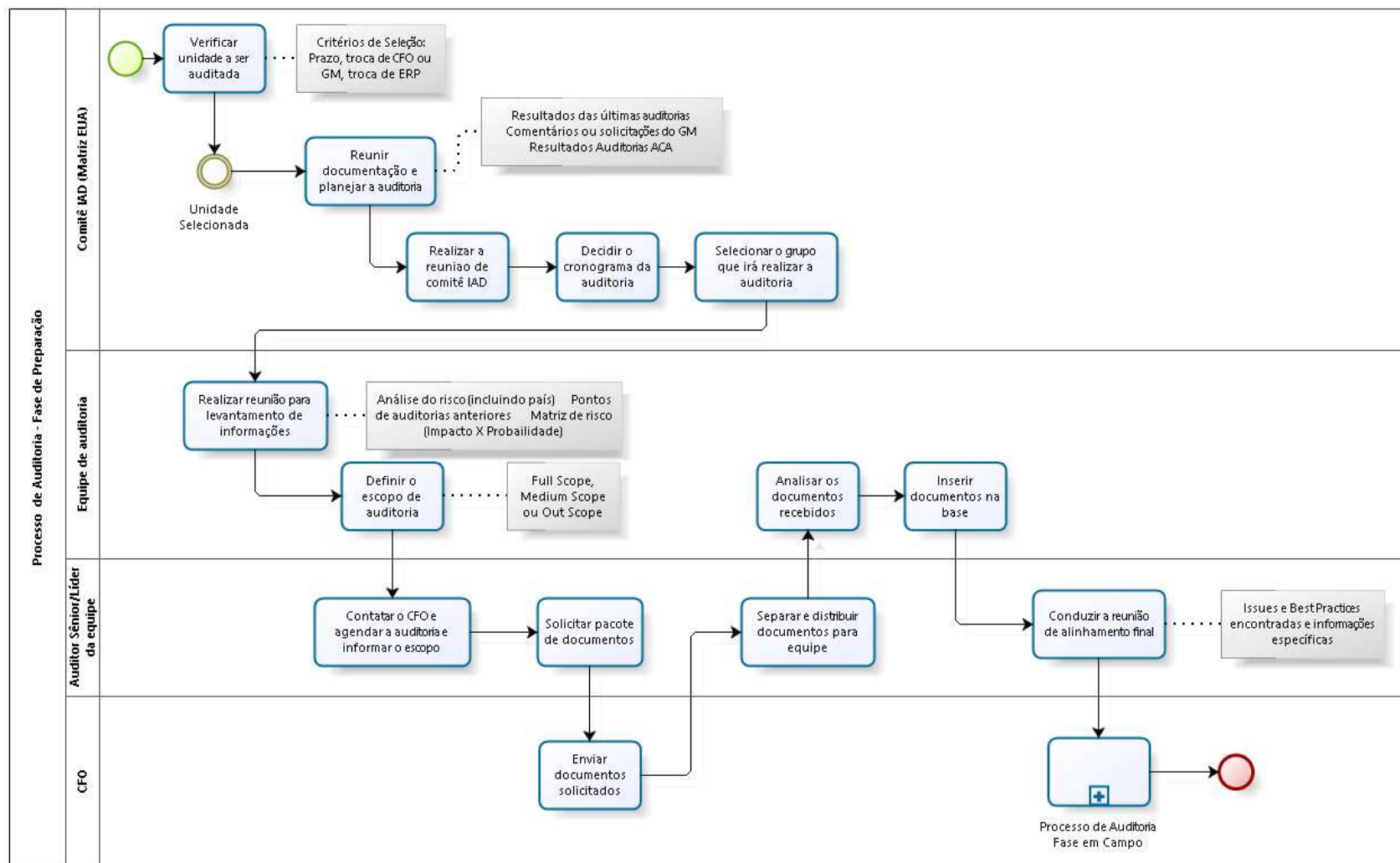
(Q_05) Como foi executada a transferência reversa?

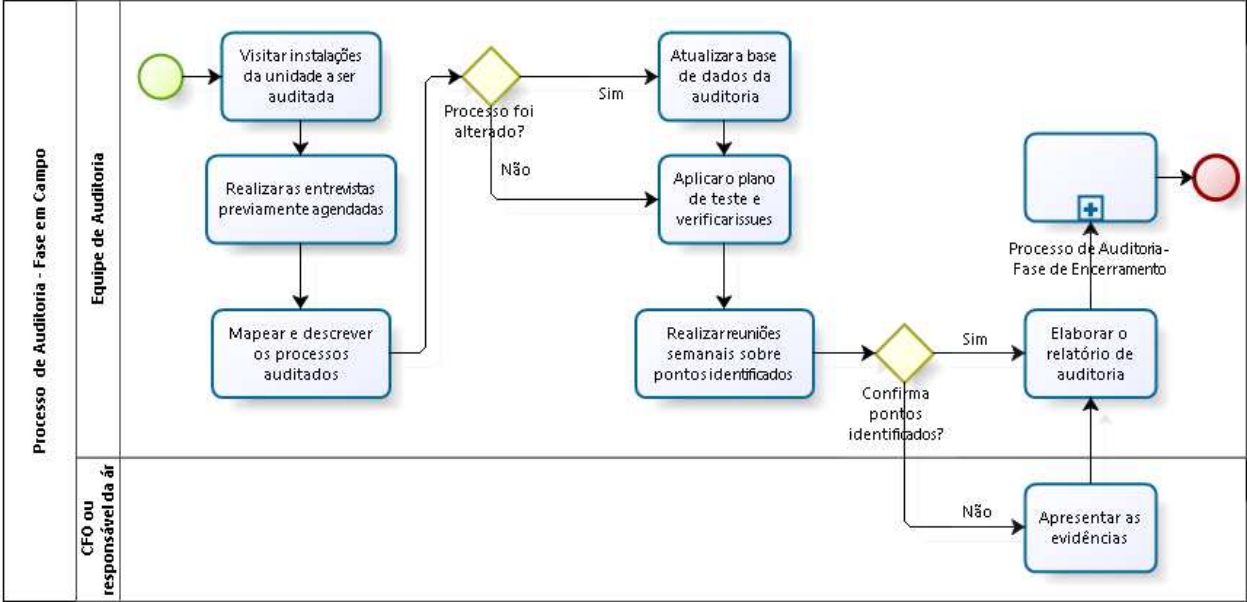
UTILIZAÇÃO

(Q_06) O conhecimento é utilizado na matriz da corporação?




(Q_07) O conhecimento é utilizado em outras subsidiárias?

APÊNDICE C – PROCESSOS DE AUDITORIA





APÊNDICE D – TELA DO SISTEMA INDICAM AS LOCALIDADES USUÁRIAS

Request Access	Process Request	Reports	Work Delegation	Dashboard	Help	Logout
Add/Modify Access For Self			North America Operations			
Add/Modify Access For Existing Users			Unidade A			
Request For New User(New Employee/Contractor)			Unidade B			
Access Request For Non-US Contractors			Unidade C			
			HQ A			
			HQ B			
 User Manager Approval			Unidade D			
 Clarification Needed As An Approver			Unidade E			
			Unidade F			
			HQ C			
Click Below To View - My Requests In Process			HQ D			
 Self Request Pending Approval			Unidade G			
			Unidade H			
			Divisão A		Subsidiária 1	
			Divisão B		Subsidiária 2	
			Divisão C		Subsidiária 3	
					Subsidiária 4	
					Subsidiária 5	