



V SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Conhecimento transferido em subsidi3rias estrangeiras no Brasil e em subsidi3rias no exterior

MARIA LUCIA RIGHETTI CANTONI

Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM
malurighetti@gmail.com

FELIPE MENDES BORINI

Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM
fborini@espm.br

THELMA VAL3RIA ROCHA

Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM
tvrocha@espm.br



CONHECIMENTO TRANSFERIDO EM SUBSIDIÁRIAS ESTRANGERIAS NO BRASIL E EM SUBSIDIÁRIAS BRASILEIRAS NO EXTERIOR

Resumo

Este artigo buscou identificar o principal tipo de conhecimento transferido em mercados emergentes e em mercados avançados, por meio de duas *surveys* aplicadas em subsidiárias brasileiras localizadas no exterior e em subsidiárias de empresas estrangeiras localizadas no Brasil. A revisão teórica abordou os temas: transferência de conhecimento; conhecimento de marketing; conhecimento tecnológico; abrangendo as características das multinacionais em mercados emergentes e desenvolvidos. Na parte empírica do estudo foram realizadas duas *surveys*. A primeira com 79 subsidiárias de empresas brasileiras com operações no exterior e a segunda *survey* realizada com 172 multinacionais estrangeiras com atuação no Brasil. Como resultados, verificou-se que subsidiárias estrangeiras localizadas no Brasil transferem mais conhecimento de marketing para matriz e outras subsidiárias, do que subsidiárias brasileiras localizadas no exterior. Não foi possível sustentar que subsidiárias brasileiras localizadas no exterior transfiram mais conhecimento de pesquisa e desenvolvimento para a matriz e outras subsidiárias. Este estudo contribui com a literatura sobre gestão internacional e transferência de conhecimento, bem como com recomendações gerenciais para multinacionais.

Palavras-chave: Gestão Internacional; Subsidiárias; Transferência de Conhecimento; Transferência Reversa de Conhecimento

Abstract

This paper aims to identify the main type of knowledge transferred in emerging markets and advanced markets, through two surveys applied in Brazilian subsidiaries abroad and Foreign subsidiaries with operations in Brazil. The theoretical review addressed the themes: knowledge transfer; marketing capabilities; technological capabilities; covering the characteristics of multinationals in emerging and developed markets. In the empirical part of the study were two surveys. The first with 79 subsidiaries of Brazilians Companies operating abroad and the second survey conducted with 172 Foreign Multinationals located in Brazil. As a result, it was found that foreign subsidiaries located in Brazil transfer more marketing knowledge to headquarters and other subsidiaries, than Brazilian subsidiaries abroad. There wasn't evidence to support that Brazilian Subsidiaries transfer more research and development knowledge to the headquarters and other subsidiaries. This study contributes to the literature about international business and knowledge transfer, as well as management recommendations for multinationals.

Keywords: International Business; Subsidiary; Knowledge Transfer; Reverse Knowledge Transfer.



1. Introdução

Diversos pesquisadores buscam responder questões sobre o fenômeno transferência de conhecimento em multinacionais (GUPTA & GOVINDARAJAN'S, 2000; AMBOS et al, 2006; MIMBAEVA et al, 2003; YANG et al, 2008) focando a absorção do conhecimento (MIMBAEVA et al, 2003; MUDAMBI, 2002), focando a influência da motivação no processo de absorção e na transferência do conhecimento (MUDAMBI, 2002; LEE et al, 2008; DAVENPORT & PRUSAK, 1998) ou sobre os mecanismos que levam a transferência de conhecimento (ROCHA & BORINI, 2011; MUDAMBI et al, 2007), outros buscam ainda classificar os tipos de conhecimento (ALMEIDA ET AL, 2002; BHAGAT et al, 2002; GROSSE, 1996; HAKANSON & NOBEL, 2000; PHENE et al, 2005; SUNAOSHI et al., 2005; HOLM & SHARMA, 2006; SCHLEGELMILCH & CHINI, 2003)

Em relação ao tipo de conhecimento que é transferido dentro e entre organizações multinacionais existe uma grande diversidade de estudos. Enquanto alguns autores definem os tipos de conhecimento entre tácito e explícito (ALMEIDA et al, 2002) ou como humano, social e estruturado (BHAGAT et al, 2002) outros pesquisadores separam os tipos de conhecimento por função organizacional. Neste grupo há autores que analisam a transferência de conhecimento tecnológico (GROSSE, 1996; HAKANSON & NOBEL, 2000; PHENE et al, 2005; SUNAOSHI et al., 2005), outros analisam a transferência de conhecimento sobre práticas organizacionais (KOSTOVA, 1999; KOSTOVA & ROTH, 2002). Há os que analisam a transferência de conhecimento na gestão dos recursos humanos (SPARKES & MIYAKE, 2000; LAZAROVA & TARIQUE, 2005; CORREDOIRA & ROSENKOPF, 2010; FU, 2012; WANG, 2015), marketing (CONANT et al, 1990; SCHLEGELMILCH & CHINI, 2003; ROCHA & TERRA, 2008; CAVUSGIL et al, 2008; HOLM & SHARMA, 2006; SCHLEGELMILCH & CHINI, 2003), no setor financeiro (REDDY & SEBASTIAN, 2008; LIN & LU, 2015; MORI, 2015).

Este estudo foca no conhecimento de marketing e de pesquisa e desenvolvimento, a fim de verificar se existe diferença no tipo de conhecimento transferido, quando se compara multinacionais de mercados desenvolvidos e multinacionais de mercados emergentes.

Caso estas hipóteses se confirmem diferentes, o resultado irá de acordo com Ramamurti (2009) e Mathews (2006) que afirmam que EMEs buscam por conhecimento em mercados desenvolvidos e que empresas multinacionais de mercados desenvolvidos utilizam as subsidiárias de mercados emergentes com o objetivo de conhecer o mercado e adaptar estratégias para minimizar os riscos existentes nos mercados emergentes. Mas, caso as hipóteses resultem em igualdade, este estudo irá de acordo com Rugman (2009) comprovando sua visão de que multinacionais de mercados emergentes por terem se internacionalizado mais tarde, possuem comportamento semelhante de empresas de mercados desenvolvidos há anos atrás, quando as empresas ainda eram recentes em mercados internacionais. Assim, este estudo irá comparar não só a influência da origem como também a influência do tempo de existência das empresas.

Esta divergência na literatura de negócios internacionais sobre o comportamento de multinacionais de mercados desenvolvidos (MMDs) e emergentes, tanto no processo de internacionalização quanto na transferência de conhecimento das corporações multinacionais é separada por três linhas teóricas. Uma linha de estudiosos acredita que o processo de internacionalização e o comportamento das empresas de mercados emergentes não se difere



das multinacionais de mercados desenvolvidos, estas empresas estariam apenas mais atrasadas por terem se internacionalizado há pouco tempo e neste sentido, acreditam que as teorias existentes se aplicam também as empresas de mercados emergentes (DUNNING, KIM, & PARK, 2008; RUGMAN, 2010). Uma segunda linha de pesquisadores afirmam que já existem teorias capazes de explicar o comportamento de emergentes, mas que precisam ser adaptadas e estendidas ao contexto das multinacionais de mercados emergentes, visto que foram desenvolvidas por meio de pesquisas realizadas em mercados desenvolvidos (BUCKLEY et al, 2008; RAMAMURTI, 2009; RAMAMURTI, 2012; CUERVO-CAZURRA, 2012). A terceira linha de pesquisadores afirma que o comportamento entre as empresas se diferem muito e que seria necessário entender de forma profunda o comportamento das empresas de mercados emergentes, pois estas empresas não possuem um comportamento padronizado e existe a necessidade de novas teorias que expliquem as empresas multinacionais de mercados emergentes (GUILLEN & GARCIA-CANAL, 2009; LUO & TUNG, 2007; MATHEWS, 2006). Todavia, o entendimento sobre este recente fenômeno ainda é limitado e precisa ser aprofundado e avaliado em outros mercados (RABBIOSI, 2001; MINBAEVA, 2003).

Desta forma, este estudo objetiva confirmar que subsidiárias de multinacionais brasileiras localizadas no exterior transferem mais conhecimento de pesquisa e desenvolvimento enquanto subsidiárias estrangeiras hospedadas no Brasil transferem mais conhecimentos de marketing, buscando comprovar a visão de alguns autores sobre o comportamento de MMDs e EMEs, contribuindo com a literatura sobre negócios internacionais e transferência de conhecimento. Além disso, este estudo pretende contribuir com estratégias gerenciais de multinacionais visto que o estudo possibilita enxergar a capacidade de geração de determinado tipo de conhecimento destas organizações.

2. Referencial teórico

A revisão teórica abordou o tema transferência de conhecimento e buscou apresentar as conhecimentos de marketing, conhecimento tecnológico, abrangendo o contexto e as características das multinacionais em mercados emergentes e as multinacionais de mercados desenvolvidos.

2.1 Transferência de conhecimento e transferência reversa de conhecimento

Uma das principais vantagens competitivas das empresas é o conhecimento. Essa vantagem deve ser associada a capacidade de absorção de conhecimentos que as empresas possuem para utilizar informações, sendo reconhecido por ser fonte vital para o funcionamento e o desenvolvimento de uma empresa, principalmente em empresas multinacionais, cujo o conhecimento pode ser gerado e transferido de diversos países e continentes (ROCHA & TERRA, 2008; MINBAEVA, 2003; BEZERRA et al., 2013, MICHAILOVA & MUSTAFA, 2012; MUDAMBI, 2002). Outros autores entendem que para tornar o conhecimento uma vantagem competitiva em empresas multinacionais, as empresas devem ter a capacidade de explorar o conhecimento e adaptá-lo globalmente (GUPTA & GOVINDARAJAN, 2000).

Existem diversas dimensões que representam o conceito de conhecimento, mas há uma divisão essencial que separa o conhecimento entre explícito e tácito. O conhecimento explícito é o conhecimento possível de ser compartilhado, é algo tangível e pode ser estruturado e difundido por meio de manuais, materiais didáticos, protocolos de execução. O



conhecimento tácito é intangível e altamente especializado, o que dificulta ser transferido, visto que está relacionado à vivência e experiências pessoais, estando incorporado em valores, ações, práticas e comportamentos. As corporações têm buscado formas de codificar o conhecimento tácito em conhecimento explícito para promoverem o compartilhamento do conhecimento entre as unidades (NONAKA & TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT & PRUSAK, 1998; MICHALLOVA & MUSTAFFA, 2012).

No caso das multinacionais, o processo de transferência de conhecimento pode ser considerado uma grande rede, no qual matriz e subsidiárias desenvolvem e transferem conhecimentos de várias partes do mundo. Diversos estudos da área de negócios internacionais afirmam que é de extrema importância uma empresa criar, desenvolver e integrar o conhecimento por meio de suas redes (ANDERSSON et al, 2002; MINBAEVA et al, 2003). A troca de conhecimentos entre a rede interna da multinacional deve ser estimulada e gerenciada, pois para inovar a empresa precisa identificar o que é necessário adaptar localmente (YIP, 1996; OLIVEIRA, BOEHE, & BORINI, 2009).

A transferência de conhecimento corporativo possibilita o desenvolvimento de ideias que podem ser utilizados inclusive em outros mercados. As multinacionais para se manterem competitivas buscam conhecimentos por meio de parcerias, fusões e aquisições de empresas. Isso ocorre principalmente com empresas de mercados emergentes que utilizam esta estratégia a fim de cobrir lacunas existentes em seu país de origem e também como forma de adquirir conhecimentos para aumentar sua competitividade no mercado local, pois a transferência de conhecimento possibilita recriar processos internos na organização, adaptando rotinas de trabalho, transferindo habilidades e técnicas internas que são apresentadas como o know-how da corporação (CANTWELL & SANTANGELO, 1999; MATHEWS, 2006; HENNART, 2012; RAMAMURTI, 2009; RIBEIRO & JUNIOR, 2008).

A transferência de conhecimento pode ocorrer de diferentes formas dentro do ambiente organizacional, da matriz para as subsidiárias, entre as subsidiárias, da subsidiária para a matriz além de outros modos como licenciamento, joint ventures, aquisições. Na transferência de conhecimento convencional, ou seja, quando a matriz transfere o conhecimento para as subsidiárias, a matriz estabelece padrões de operação que garantem o controle dos processos. O processo de transferência de conhecimento convencional ocorre especialmente com empresas adquiridas pela corporação, principalmente quando a aquisição foi realizada por motivos de exploração do mercado local. Este processo foi típico nos anos 90, devido à falta de capacidades de gestão e de marketing dos locais adquiridos (YANG, MUDAMBI, & MEYER, 2008; RIBEIRO & JUNIOR, 2008).

As empresas multinacionais de mercados desenvolvidos têm recorrido às inovações criadas em mercados emergentes para se manterem competitivas em países de mercados emergentes e até em seus próprios mercados quando há oportunidade (GOVINDARAJAN, 2012). Grande parte dos estudos sobre transferência de conhecimento são focados em transferência de conhecimento convencional, entretanto, a inserção de empresas de mercados emergentes no cenário global tem mudado o foco desses estudos. Muitos pesquisadores observaram que as subsidiárias estrangeiras ao realizar um processo reverso de transferência passaram a ser reconhecidas como fontes de conhecimento, tanto para as matrizes quanto para outras subsidiárias (MICHAILOVA & MUSTAFFA, 2011). As subsidiárias possuem um importante papel no desenvolvimento de inovações locais de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e algumas vezes podem ter atuação global, transferindo um conhecimento ou um desenvolvimento local para a matriz ou outras subsidiárias utilizarem em outros mercados,



fenômeno conhecido como Transferência Reversa de Conhecimento (BIRKINSHAW & HOOD, 1998).

O fenômeno de transferência reversa de conhecimento é algo muito difícil de ocorrer, pois as subsidiárias podem estar motivadas em transferir conhecimento para a matriz para obter melhor posicionamento estratégico na corporação, mas o interesse da matriz por este conhecimento irá depender do benefício que este conhecimento pode trazer em termos de estratégia global, em melhoria dos processos, no desenvolvimento de novos produtos ou sobre o conhecimento local (GUPTA & GOVINDARAJAN, 2000; MUDAMBI & NAVARRA, 2004; AMBOS & SCHLEGELMILCH, 2006).

Entre os tipos de conhecimento por funções organizacionais, serão destacados o conhecimento de marketing, voltado para a habilidade de conhecer a concorrência, os consumidores e as especificidades do mercado e também o conhecimento tecnológico, visando o processo de pesquisa e desenvolvimento e a relação da localização com os conhecimentos tecnológicos.

2.2 Conhecimento em Marketing

Os conhecimentos em marketing estão associados à habilidade de planejar e controlar ações de marketing, na gestão de recursos, na habilidade de segmentar mercados, na qualidade dos serviços (atendimento e distribuição), na qualidade dos produtos, na formação de preços, no êxito da publicidade, no oferecimento de produtos e serviços diferenciados e principalmente o nível de conhecimento sobre a concorrência e sobre os consumidores de cada mercado (CONANT et al, 1990).

Nas organizações, a busca pelo conhecimento sobre os mercados é essencial para que a corporação possa atender as demandas de diferentes nações. Entre todas as funções de uma corporação, as unidades de marketing são as que dependem fundamentalmente do conhecimento sobre os mercados no qual a empresa atua, pois são os departamentos de marketing que analisam o consumo local, a rede de distribuição, as normas de embalagem, políticas de preços e desenvolvem campanhas de promoção e até sugestões para adaptações e o desenvolvimento de novos produtos (SCHLEGELMILCH & CHINI, 2003; ROCHA & TERRA, 2008).

No marketing internacional ainda é necessária à habilidade em desenvolver estratégias de penetração em novos mercados. A entrada de uma multinacional em um mercado estrangeiro consiste em várias decisões estratégicas que dependem do conhecimento do mercado. Antes de entrar no país, a equipe de marketing avalia a aceitação e a possibilidade de crescimento no mercado de interesse, define a estratégia de entrada no ambiente internacional com base no conhecimento do mercado e escolhendo entre os modos de entrada como exportação, *piggybacking* (utilizar outra empresa para distribuição do produto), licenciamento, joint venture, investimento direto estrangeiro, franquias, alianças, consórcio ou por meio de aquisições e fusões. O marketing internacional também deve estabelecer estratégias de posicionamento de marca, avaliar a necessidade de adaptação de produto, elaborar estratégias de preços, selecionar os canais de distribuição e desenvolver campanhas promocionais de acordo com a cultura e as necessidades do mercado hospedeiro (CAVUSGIL et al, 2008).

Mercados emergentes são bem vistos por empresas de mercados desenvolvidos pelo baixo custo de mão de obra e por não terem infraestrutura comercial adequada, não havendo forte



concorrência no mercado local. Mas, ao mesmo tempo, os países de mercados emergentes se diferem entre seus modelos institucionais, legais e culturais diferente de países de mercados avançados que possuem padrão comportamental e instituições mais estáveis. Neste sentido, são mercados de alto risco para os negócios, pois possuem instituições jurídicas, econômicas e políticas desequilibradas e isto requer investimentos constantes de tempo e dinheiro para compreender estes mercados. (RAMAMURTI, 2009; KUMAR et al, 2013).

Portando, espera-se que multinacionais que entrem no mercado brasileiro, busquem por conhecimento de mercado e fim de minimizar os riscos existentes de um mercado emergente e estabelecer estratégias de marketing que possam ser adaptadas em um mercado culturalmente e institucionalmente diferente.

H1: Subsidiárias estrangeiras localizadas no Brasil transferem mais conhecimento de marketing para matriz e outras subsidiárias, do que subsidiárias brasileiras localizadas no exterior.

2.3 Conhecimento de tecnológica

O conhecimento de marketing se difere do conhecimento de tecnologia, pois se baseia em longa experiência de reações de mercado, comportamento da concorrência, do consumidor, ajustes nos produtos e serviços, enquanto que o conhecimento de tecnologia é baseado principalmente no conhecimento explícito, sendo documentado, codificado e busca por inovações de desenho de produto e fabricação, pesquisas e desenvolvimento de produtos (TSENG, 2006).

Os conhecimentos tecnológicos são conhecimentos internas da organização, mas que são conduzidas pelo mercado como as habilidades de redução de custos, eficiência do processo de produção, a previsão de mudanças tecnológicas, o desenvolvimento de novos processos e novos produtos (DI BENEDETTO & SONG, 2003; DESARBO et al., 2005).

Existem alguns estudos que buscam apresentar os processos de aprendizagem de empresas de mercados emergentes a fim de desenvolver conhecimentos tecnológicas (FIGUEIREDO, 2001, FLEURY & FLEURY, 2002, FLEURY & FLEURY, 2005), mas ainda há uma escassez de estudos empíricos que retratem este processo nestes mercados. As atividades de criação, pesquisa e desenvolvimento (P&D) continuam em economias tecnologicamente avançadas, enquanto as atividades de manufatura são exploradas em economias emergentes e em desenvolvimento. As atividades inovadoras tecnológicas acabam sendo uma realidade de países de mercados avançados como Alemanha, Reino Unido e Estados Unidos (FIGUEIREDO et al, 2010).

Para Cantwell e Mudambi (2005) as multinacionais escolhem as atividades das subsidiárias de acordo com seus conhecimentos, os autores descrevem os papéis das subsidiárias, como de criação e exploração. As subsidiárias com papel de criação são aquelas que possuem mandato de pesquisa e desenvolvimento enquanto as subsidiárias de exploração são aquelas voltadas para exploração de mão de obra, recursos naturais e de exploração da estrutura legal e da falta de regulamentação local. Enquanto a expectativa sobre as subsidiárias com mandato de exploração é de utilizar o conhecimento transferido pela matriz e fazer adaptações para o mercado local, a expectativa com as subsidiárias com mandato de criação é de desenvolver novos conhecimentos como produtos, tecnologia, práticas e processos internos (MCDONALD et al, 2005; PAPANASTASSIOU & PEARCE, 1997; PEARCE, 1999, YANG, MUDAMBI & MEYER, 2016).



Com o aumento da competição dentro e fora das indústrias, os processos de internacionalização de P&D cresceram muito nos anos 80 e 90, pois as empresas começaram a buscar por fonte de conhecimento de escala global. Nos anos 90, as empresas europeias já possuíam um terço de P&D fora do país de origem, as empresas japonesas destinavam 5% de P&D fora do país e os EUA tinham 15% de atividades de P&D internacionalizadas. Mesmo com o surgimento de novos laboratórios, principalmente na região da Ásia por conta do crescimento, do desenvolvimento de tecnologias de comunicação e melhora na economia de outras regiões, a maioria dos laboratórios de P&D ainda estão concentrados em países da tríade (Estados Unidos, Japão e União Europeia) (GASSMANN & ZEDTWITZ, 1999).

Enquanto multinacionais de mercados desenvolvidos já internacionalizavam atividades de P&D nos anos 80 e 90, empresas de mercados emergentes iniciaram um forte movimento de internacionalização por volta dos anos dois mil, por conta do baixo poder aquisitivo do mercado interno e do ambiente institucional desequilibrado. Neste período, os Investimentos Direto Estrangeiro originados de mercados emergentes para mercados desenvolvidos chegaram a 174 bilhões de dólares (RAMAMURTI, 2009).

Multinacionais de mercados emergentes internacionalizam para obter conhecimentos de mercados avançados com o objetivo de desenvolver vantagens competitivas. Estas empresas não exploram suas vantagens internas no mercado externo, diferente de multinacionais de mercados desenvolvidos que exploram vantagens de marketing, de tecnologia e de marca (MATHEWS, 2002; RAMAMURTI, 2009).

A partir desta fundamentação teórica é de se esperar que na busca por novos conhecimentos e na concentração de desenvolvimento de P&D em países de mercados desenvolvidos, as subsidiárias brasileiras localizadas no exterior transfiram mais conhecimento de P&D para matriz e outras subsidiárias do que subsidiárias estrangeiras localizadas no Brasil.

H2: Subsidiárias brasileiras localizadas no exterior transferem mais conhecimento de P&D para matriz e outras subsidiárias, do que subsidiárias estrangeiras localizadas no Brasil

3. Metodologia de Pesquisa

O método utilizado neste estudo foi o método quantitativo, com uma abordagem filosófica pós – positivista, pois defende uma visão determinística, pautada na mensuração e baseada em teorias que além de possibilitar a identificação de elementos busca por causas nos resultados. A pesquisa quantitativa é uma forma de investigar as relações entre as variáveis por meio de estimativas numéricas de valores coletados de uma população ou amostra, podendo por meio do resultado fazer inferências e comparar populações (CRESWELL, 2010).

Visando comparar o tipo de conhecimento transferido de duas amostras diferentes, o método quantitativo foi escolhido.

O estudo visa confirmar o tipo de conhecimento que multinacionais de mercados emergentes e desenvolvidos, respondendo as seguintes hipóteses:

H1: Subsidiárias estrangeiras localizadas no Brasil transferem mais conhecimento de mercado para matriz e outras subsidiárias, do que subsidiárias brasileiras localizadas no exterior;

H2: Subsidiárias brasileiras localizadas no exterior transferem mais conhecimento de P&D para matriz e outras subsidiárias, do que subsidiárias estrangeiras localizadas no Brasil. O



estudo também relaciona a influência do tempo de existência da empresa no tipo de conhecimento transferido.

A pesquisa *survey* é apropriada quando existe o interesse de desenvolver descrições quantitativas de uma população, por meio um instrumento com questões predefinidas (FREITAS et al, 2000), assim, duas *surveys* foram aplicadas neste estudo, utilizando questionários fechados e que foram auto administrados pelos entrevistados.

A partir de amostras não probabilísticas, ou seja, com dados coletados a partir de um critério, as pesquisas foram realizadas com multinacionais.

a) Multinacionais estrangeiras hospedadas no Brasil

Utilizou como critério o tamanho do faturamento anual destas empresas publicado no anuário Análise Comércio Exterior.

A coleta foi realizada em 2009, a partir de um universo de mil e duzentas multinacionais estrangeiras com atuação no Brasil. Os questionários foram enviados por e-mail, seguido por contato telefônico para executivos, presidentes e vice-presidentes das empresas. Após o contato telefônico foi possível verificar que os contatos fornecidos pela Análise Editorial que alguns contatos estavam errados, com isso, houve uma redução para mil e doze questionários, destes, cento e oitenta e um questionários foram respondidos, mas nove precisaram ser excluídos por não estarem completos ou por estarem preenchidos de forma equivocada, restando 172 questionários completos para serem analisados.

b) Multinacionais Brasileiras com uma ou mais operações no exterior

Os dados da amostra de subsidiárias brasileiras localizadas no exterior fazem parte do projeto temático *Brazilian Multinational Survey USP - FGV- Époça Negócios*, projeto financiado pela FAPESP (Fundação de amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo) que selecionou 97 empresas brasileiras com uma ou mais operações no exterior em um estudo também de corte transversal realizado em 2011.

Os dados desta pesquisa foram coletados em duas etapas, a primeira etapa consistiu em enviar os questionários para presidentes, membros da alta gerencia das matrizes selecionadas, de modo a estabelecer os constructos da pesquisa. A segunda etapa foi intermediada pelas matrizes que encaminharam os questionários para os gestores de suas subsidiárias, todos os questionários foram respondidos via internet.

Foram 65 questionários respondidos pelas matrizes e 81 respondidos pelas subsidiárias, destes, 2 questionários precisaram ser descartados, obtendo uma amostra total de 79 subsidiárias de empresas brasileiras no exterior.

3.1 Construção das variáveis

Todas as variáveis foram medidas numa escala de Likert (NEWMAN, 2006) de cinco pontos. Na *survey* realizada com multinacionais estrangeiras localizadas no Brasil, usou a escala de forma numérica entre 1 e 5, sendo 1 para indicar "discordo totalmente" e "5" para indicar "concordo totalmente". A escala Likert utilizada na *survey* com multinacionais brasileiras com atuação no exterior continha cinco alternativas: discordo totalmente; discordo parcialmente; nem concordo e nem discordo; concordo parcialmente; concordo totalmente. Os escores foram de 1,0 para o nível de maior discordância até 5,0 para o nível de maior concordância.



A variável Marketing e Vendas é baseada no conhecimento de marketing (CONANT et al, 1990; SCHLEGELMILCH & CHINI, 2003; ROCHA & TERRA, 2008) e refere-se a hipótese 1 e a variável Desenvolvimento de Produtos e Serviços é baseada no conhecimento tecnológico (DI BENEDETTO & SONG, 2003; DESARBO et al., 2005) e refere-se a hipótese 2. Neste estudo também foi adotada a variável de controle: idade da subsidiária (RUGMAN, 2010), com o objetivo de verificar se há influência do tempo de existência da empresa no tipo de conhecimento transferido. A variável de controle foi dividida em dois grupos, empresas criadas antes do ano 2.000 e empresas criadas depois de 2.000.

Para os testes de comparação das médias foi utilizado o teste estatístico Test- t Student ao nível de significância (alfa de Cronbach) de 5% (SWEENEY, WILLIANS, & ANDERSON, 2013).

4.Resultados

O Test-t Student, é utilizado para realizar testes de hipóteses quando o desvio padrão populacional é desconhecido, necessitando utilizar o desvio padrão de uma amostra, como foi o caso destas duas pesquisas. O teste de distribuição t possui uma variabilidade um pouco maior que a distribuição z, conhecida como normal. A regra da estatística de Test-t preconiza que o valor-p apresentado no teste deve ser menor ou igual ao nível de significância estabelecido no projeto de pesquisa para que se possa rejeitar a hipótese nula (SWEENEY, WILLIANS, & ANDERSON, 2013).

Origem		N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Desenvolvimento de Produtos/ Serviços	,00	172	3.06	1.128	.086
	1,00	71	2.75	1.421	.169
Marketing e Vendas	,00	172	3.14	1.045	.080
	1,00	72	2.71	1.399	.165

Neste estudo o nível de significância utilizado foi de $\alpha = 5\%$, a fim de testar as hipóteses: h1) Subsidiárias estrangeiras localizadas no Brasil transferem mais conhecimento de mercado para matriz e outras subsidiárias do que subsidiárias brasileiras localizadas no exterior e h2) Subsidiárias brasileiras localizadas no exterior transferem mais conhecimento de pesquisa e desenvolvimento para a matriz e outras subsidiárias do que subsidiárias estrangeiras localizadas no Brasil. Analisando a descrição das hipóteses percebeu-se que o Test-t deve ser analisado presumindo variâncias diferentes, ou seja, uma análise bicaudal.

A análise descritiva dos dados pode ser observada na tabela 1 que apresenta uma significativa diferença das médias, o desvio padrão e a probabilidade de erro das médias. A tabela 1 apresenta a diferença das médias referente ao tipo de conhecimento transferido, marketing e vendas versus desenvolvimento de produtos e serviços.



Na Tabela 2, supondo as variâncias iguais não assumidas, propostas pelas hipóteses, percebe-se que subsidiárias estrangeiras localizadas no Brasil transferem mais conhecimento de marketing para matriz e para outras subsidiárias ($0,02 < 0,05$), enquanto não houveram elementos para sustentar a hipótese de que as subsidiárias brasileiras localizadas do exterior transferem mais conhecimento de pesquisa e desenvolvimento ($0,10 > 0,05$).

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Desenvolvimento de Produtos/SDesenvolvimento de produtos e serviços	Variâncias iguais assumidas	15.770	.000	1.811	241	.071	.312	.172	-.027	.651
	Variâncias iguais não assumidas			1.646	108.103	.103	.312	.189	-.064	.687
Marketing e Vendas	Variâncias iguais assumidas	20.580	.000	2.664	242	.008	.434	.163	.113	.754
	Variâncias iguais não assumidas			2.369	105.641	.020	.434	.183	.071	.797

A variável de controle: **idade da empresa** foi dividida em dois grupos: empresas criadas antes do ano 2.000 e empresas criadas depois, a fim de verificar se a maturidade da empresa influencia no tipo de conhecimento transferido.

		N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Depois 2000					
Desenvolvimento de Produtos/Serviços	,00	166	3.07	1.202	.093
	1,00	77	2.75	1.258	.143



Marketing e Vendas	,00	166	3.09	1.111	.086
	1,00	78	2.85	1.290	.146

A tabela 3 apresenta os dados descritivos do teste de comparação de médias que analisou a influência do tempo.

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Desenvolvimento de Produtos/ Serviços	Variâncias iguais assumidas	.376	.541	1.861	241	.064	.313	.168	-.018	.644
	Variâncias iguais não assumidas			1.830	142.197	.069	.313	.171	-.025	.651
Marketing e Vendas	Variâncias iguais assumidas	5.765	.017	1.518	242	.130	.244	.161	-.073	.561
	Variâncias iguais não assumidas			1.439	132.472	.153	.244	.170	-.091	.580

Como é possível observar na Tabela 4, quando inserido a variável de controle de tempo de existência, o resultado comprova que não há diferença na transferência de conhecimento, pois nos dois tipos de conhecimento os valores de significância bicaudal foram maiores que o nível de significância assumido pelo estudo.

4.1 Discussão dos resultados

Nesta seção analisa-se de forma sucinta os resultados frente o referencial teórico apresentado.

O resultado referente a hipótese 1 que afirma que subsidiárias estrangeiras localizadas no Brasil transferem mais conhecimento de mercado para matriz e outras subsidiárias do que



subsidiárias brasileiras localizadas no exterior foi positivo, sendo possível descartar a hipótese nula, isto reflete a visão de que multinacionais que entram em mercados emergentes busquem por conhecimento de mercado com objetivo de minimizar os riscos existentes em mercados emergentes e adaptar as estratégias (SCHLEGELMILCH & CHINI, 2003; ROCHA & TERRA, 2008; RAMAMURTI, 2009; KUMAR et al, 2013).

Entretanto, não houveram elementos para sustentar a hipótese 2 de que subsidiárias brasileiras localizadas no exterior transferem mais conhecimento de pesquisa e desenvolvimento para a matriz e outras subsidiárias do que subsidiárias estrangeiras localizadas no Brasil. A visão de Ramamurti (2009) e Mathews (2006) que afirmam que empresas de mercados emergentes buscam por conhecimento em mercados desenvolvidos não se confirma neste estudo.

Também não houveram elementos que sustentassem a visão proposta por Rugman (2009), pois como se pode observar nos resultados que não há influência no tempo de existência das empresas na transferência de conhecimento.

Estes são importantes resultados tanto do ponto de vista acadêmico como gerencial. Pudemos observar que os resultados obtidos em multinacionais brasileiras, ou seja, de mercado emergente não busca por conhecimento quando vai operar em mercado desenvolvido conforme afirmações de Ramamurti (2009) e Mathews (2006). Ao mesmo tempo, o tempo de existência destas organizações não justificou este comportamento, conforme apontado por Rugman (2009). Neste sentido, obtivemos resultados que podem contribuir com pesquisadores que seguem esta linha de autores e também contribui com resultados sobre o comportamento de multinacionais brasileiras. Sob o ponto de vista gerencial, foi possível verificar o comportamento de multinacionais brasileiras e principalmente a falta de atuação das empresas na busca por conhecimentos de outros mercados, enquanto as multinacionais estrangeiras localizadas no Brasil transferem constantemente informações de mercado no desenvolvimento de estratégias.

5. Conclusão

O pressuposto apresentado neste estudo era de que subsidiárias estrangeiras localizadas no Brasil transferem mais conhecimento de mercado para matriz e outras subsidiárias do que subsidiárias brasileiras localizadas no exterior enquanto subsidiárias brasileiras localizadas no exterior transferem mais conhecimento de pesquisa e desenvolvimento para a matriz e outras subsidiárias do que subsidiárias estrangeiras localizadas no Brasil. Entretanto os resultados obtidos a partir do teste de comparação de médias amostrais sugerem que empresas estrangeiras localizadas no Brasil transferem mais conhecimentos de marketing a fim de conhecer o mercado local, adaptar as estratégias e minimizar os riscos existentes em mercados emergentes, entretanto não houveram elementos que suportassem a hipótese embasada nos autores Ramamurti (2009) e Mathews (2006) de que empresas multinacionais de mercados emergentes busquem por conhecimento em mercados desenvolvidos.

Os resultados analisados também não concordaram com as afirmações de Rugman (2009) de que empresas de multinacionais de mercados emergentes por terem se internacionalizado mais tarde, possuem comportamento semelhante de empresas de mercados desenvolvidos há anos atrás, pois os resultados sugeriram que não existem elementos que



evidenciem que o tempo de existência da empresa tenha influência no tipo de conhecimento transferido.

O presente estudo contribui com a literatura sobre transferência de conhecimento, marketing e principalmente de negócios internacionais trazendo importantes resultados que acabam sugerindo que a visão de alguns autores (Ramamurti, 2009; Mathews, 2006; Rugman, 2009) não pôde ser confirmada nos casos analisados.

5.1 Limitações e sugestões de estudos futuro

É necessário ressaltar que o estudo possui limitações, pois os dados para compreender o tipo de transferência de conhecimento de empresas de mercados emergentes foram obtidos apenas com empresas brasileiras com operações no exterior, não sendo possível generalizar os resultados. Um estudo de abordagem qualitativa a fim de compreender de forma mais abrangente o interesse destas multinacionais em obterem e utilizarem conhecimentos em outros mercados seria de grande valia para uma maior compreensão sobre o fenômeno.

5.2 Contribuições gerenciais

Gerencialmente este estudo é uma oportunidade para a reflexão sobre a importância de adquirir conhecimento em outros mercados. As grandes corporações multinacionais têm dado ênfase na busca por novos conhecimentos por compreender que o conhecimento é fonte estratégica para desenvolvimento de vantagem competitiva e com isso o fortalecimento da marca e aumento de vendas.

As empresas brasileiras precisam evoluir neste sentido e caminhar para estruturar suas empresas a buscarem por novos conhecimentos e principalmente precisam estar preparadas para absorver e utilizar o conhecimento adquirido em outros mercados. Estas transferências podem contribuir para o desenvolvimento de produtos e serviços globais e principalmente contribuir para o crescimento e desenvolvimento interno organizacional.

Referências bibliográficas

- ALMEIDA, P., SONG, J., GRANT, R.M. (2002). Are firms superior to alliances and markets? An empirical test of cross-border knowledge building. *Organization Science* 13, 147-161.
- ANDERSSON, U., FORSGREN, M., HOLM, U. (2002). The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. *Strategic Management Journal* 23, 979-996.
- AMBOS, T., AMBOS, B., & SCHLEGELMILCH, B. (2006). Learning from foreign subsidiaries: An empirical investigation of headquarters benefits from reverse knowledge transfers. *International Business Review*, 15(3), 294–312.
- BEZERRA, Maitê Alves et al. (2013). Reverse Knowledge Transfer: A Comparison Between Subsidiaries of Emerging Markets and Subsidiaries of Developed Markets. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 67-90.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos (1978). *Empresas Multinacionais e Interesses de classe. Encontro com a Civilização Brasileira*, ed. 4, 11- 27.
- BHAGAT, R. S., KEDIA, B. L., HARVESTON, P. D., & TRIANDIS, H. C. (2002). Cultural variations in the cross-border transfer of organizational knowledge: An integrative framework.. *Academy of Management Review*, 27: 204–221.



- BUCKLEY, P.J.; CARTER, M.J. (1998). Process and structure in knowledge management practices of British and US multinational enterprises. *Journal of International Management* 8 (1), 29-48
- CANTWELL, JOHN & SANTANGELO, GRAZIA D. (1999). "The frontier of international technology networks: sourcing abroad the most highly tacit capabilities," *Information Economics and Policy*, Elsevier, vol. 11(1), pages 101-123.
- CAVUSGIL, TAMER; KNIGHT, GARY; RIESENBERGER, JOHN (2008). *International Business: Strategy, Management, and the New Realities*. Pearson Education. 1st Edition.
- CRESWELL, JOHN W. (2010). *Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*; 2ª edição. Porto Alegre: ARTMED.
- CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*, v. 11, n. 5, p. 365-383.
- CORREDOIRA; ROSENKOPF (2010). Should auld acquaintance be forgot? the reverse transfer of knowledge through mobility ties. *Strategic Management Journal*
- CUERVO-CAZURRA, ALVARO (2012). Extending theory by analyzing developing country multinational companies: solving the goldlocks debate. *Global Strategy Journal*, 2: 153–167.
- DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. (1998) *Working knowledge: How organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston.
- DESARBO, W. S. ET AL. (2005). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, v. 26, p. 47-74.
- DI BENEDETTO, C. A.; SONG, M. (2003). The relationship between strategic type and firm capabilities in Chinese firms. *International Marketing Review*, v. 20, n. 5, p. 514-533.
- DUNNING JH, KIM C, PARK D. (2008). Old wine in new bottles: a comparison of emerging-market TNCs today and developed-country TNCs thirty years ago. In *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets: Threat or Opportunity?* Sauvant KP (ed). Edward Elgar: Cheltenham, U.K.: 158–179.
- FIGUEIREDO, P. N., ANDRADE, R. F., BRITO, K. N. (2010), *Aprendizagem tecnológica e acumulação de capacidades de inovação: evidências de contract manufacturers no Brasil*. RASUP, São Paulo, v.45, n.2, p. 156-171.
- FIGUEIREDO, P.N. (2001). *Technological learning and competitive performance*. Cheltenham, UK / Northampton, USA: Edward Elgar.
- FLEURY, A.C.C.; FLEURY, M.T.L. (2005). The formation of organizational competences in the international telecommunications production network. *Brazilian Journal of Operations and Production Management*, São Paulo, v.2, n.2, p.39-56, Dec.
- FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A.C.C. (2002). Developing competencies in different organizational arrangements. *Latin American Business Review*, v.3, n.3, p.75-91, July-Sept.
- FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A.Z.; MOSCAROLA, J. (2000). Método de Pesquisa Survey. *Revista de Administração*, São Paulo v. 35, n.3, p. 105 - 112, julho/setembro.
- FU (2012). Foreign Direct Investment and Managerial Knowledge Spillovers through the Diffusion of Management Practices. *Journal of Management Studies*
- GASSMAN, Oliver; ZEDTWITZ, Maximilian Von (1999). New concepts and trends international R&D organization. *Research policy*, 28, 231-250.
- GNYAWALI, D. R., SINGAL, M., & MU, S. C. (2009). Knowledge ties among subsidiaries in MNCs: A multi-level conceptual model. *Journal of International Management*, 15: 387–400.



- GOVINDARAJAN, V. (2012). A Reverse-Innovation Playbook: Insights from a company that developed products for emerging markets and then brought them back home. *Harvard Business Review*, April.
- GROSSE, R. (1996). International technology transfer in services. *Journal of International Business Studies*, 27: 781–800.
- GUILLEN MF, GARCIA-CANAL E. (2009). The American model of the multinational firm and the ‘new multinationals’ from emerging markets. *Academy of Management Perspectives* 23(2): 23–35.
- HAKANSON, L., & NOBEL, R. (2000). Technology characteristics and reverse technology transfer. *Management International Review*, 40: 29–48.
- HENNART, J.M.A., (2012). "Emerging market multinationals and the theory of the multinational enterprise," Other publications, Tilburg University, School of Economics and Management.
- HOLM, U., & SHARMA, D. D. (2006). Subsidiary marketing knowledge and strategic development of the multinational corporation. *Journal of International Management*, 12: 47–66.
- HONG, J. F. L., & NGUYEN, T. V. (2009). Knowledge embeddedness and the transfer mechanisms in multinational corporations. *Journal of World Business*, 44: 347–356.
- KOSTOVA, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy of Management Review*, 24: 308–324.
- KOSTOVA, T., & ROTH, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45: 215–233.
- LAZAROVA, M., & TARIQUE, I. (2005). Knowledge transfer upon repatriation. *Journal of World Business*, 40: 361–373.
- LEE, J. Y., & MACMILLAN, I. C. (2008). Managerial knowledge-sharing in chaebols and its impacts on the performance of their foreign subsidiaries. *International Business Review*, 17: 533–545.
- LIN; LU (2015). Why do options prices predict stock returns? Evidence from analyst tipping. *Journal of Banking & Finance*
- LUO, Y.; TUNG, R. L. (2007). International expansion of emerging market enterprises: a springboard perspective. *Journal of International Business Studies* 38(4): 481–498.
- MATHEWS, J. (2006). Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(1), 5-27. doi: 10.1007/s10490-006-6113-0
- MICHAILOVA, S., & MUSTAFFA, Z. (2012). Subsidiary knowledge flows in multinational corporations: Research accomplishments, gaps, and opportunities. *Journal of World Business*, 47(3), 383-396.
- MINBAEVA, D. et al. (2003). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies*, 34, 586–599.
- MINBAEVA, D.B., PEDERSEN, T., BJÖRKMAN, I., FEY, C., PARK, H. (2003). MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies* 34, 586-599.
- MORI, M. (2015). Information Diffusion in the U.S. Real Estate Investment Trust Market. *Journal of Real Estate Finance & Economics*, 51:190–214.
- MUDAMBI, R., NAVARRA, P. (2004). Is knowledge power? Knowledge flows, subsidiary power and rent-seeking within MNCs. *Journal of International Business Studies* 35, 385-406.
- MUDAMBI, R., PISCITELLO, L., RABBIOSI, L. (2007). Mandates and Mechanisms: Reverse Knowledge Transfer in MNEs. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, August 3-8, Philadelphia, USA



- NEWMAN, W. L. (2006). Social research methods: qualitative and quantitative approaches. Pearson International Edition.
- NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, Hirotaka. (1996). Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus.
- PHENE, A., MADHOK, A., & LIU, K. (2005). Knowledge transfer within the multinational firm: What drives the speed of transfer? *Management International Review*, 45: 53–74 (Special issue/2).
- RABBIOSI, L. (2011). Subsidiary roles and reverse knowledge transfer: An investigation of the effects of coordination mechanisms. *Journal of International Management*, 17(2), 97-113
- RAMAMURTI, R (2009). Why Study Emerging Market Multinationals?. In *Emerging Multinationals from Emerging Markets*. Cambridge, UK and New York: Cambridge University Press.
- REDDY, Y.V. AND A SEBASTIN, A. (2008). Interaction Between Forex and Stock Markets in India: An Entropy Approach. *The Journal for Decision Makers*. Volume 33, N O 4, oct-dec.
- RIBEIRO, F. C. F.; OLIVEIRA JR, M. M. (2008) Transferência e transferência reversa de conhecimento: O caso da aquisição da petrobras pela petrobras. *RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 11, n. 30, p. 79-93.
- ROCHA, T.V. & BORINI, F. M. (2011). Mecanismos de transferência de conhecimento: uma comparação entre multinacionais tradicionais e emergentes. In *RAI: revista de administração e inovação* 8 (2), 240-265.
- ROCHA, Thelma & TERRA, Jose C. (2008). A transferência de conhecimento em marketing em multinacionais: estudo em subsidiárias brasileiras. *ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD)*, 32, Rio de Janeiro
- RUGMAN A. (2009). Theoretical aspects of MNEs from emerging markets. In *Emerging Multinationals in Emerging Markets*, Ramamurti R, Singh JV (eds). Cambridge University Press: Cambridge, U.K.; 42–63.
- SCHLEGELMILCH; CHINI, (2003). Knowledge transfer between marketing functions in multinational companies: a conceptual model. *International Business Review* 12. Pages: 215–232.
- SPARKES, J. R., & MIYAKE, M. (2000). Knowledge transfer and human resource development practices: Japanese firms in Brazil and Mexico. *International Business Review*, 9: 599–612.
- SUNAOSHI, Y., KOTABE, M., & MURRAY, J. Y. (2005). How technology transfer really occurs on the factory floor: A case of a major Japanese automotive die manufacturer in the United States. *Journal of World Business*, 40: 57–70.
- SWEENEY, D.J.; WILLIAMS, T. A.; ANDERSON, D. R. (2013). *Estatística Aplicada à Administração e Economia*. 3ª Edição. Editora Thompson.
- TSENG, Y. (2006). International strategies and knowledge transfer experiences of MNCs' Taiwanese subsidiaries. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, v.8, n.2, p.120-125, Mar.
- WANG (2015). Activating Cross-border Brokerage: Interorganizational Knowledge Transfer through Skilled Return Migration. *Administrative Science Quarterly*
- YAMIN, M., & OTTO, J. (2004). Patterns of knowledge flows and MNE innovative performance. *Journal of International Management*, 10: 239–258.
- YANG, Q., MUDAMBI, R., MEYER, K. (2008). Conventional and reverse knowledge flows in multinational corporations. *Journal of Management* 34, 882-902.