RAI – Revista de Administração e Inovação
ISSN: 1809-2039
DOI: 10.5773/rai.v8i2.563
Organização: Comitê Científico Interinstitucional
Editor Científico: Milton de Abreu Campanario
Avaliação: Double Blind Review pelo SEER/OJS
Revisão: Gramatical, normativa e de Formatação

MECANISMOS DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO: UMA COMPARAÇÃO ENTRE MULTINACIONAIS TRADICIONAIS E EMERGENTES

Thelma Veleria Rocha
Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo – USP
Professor da Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM
tvrocha@espm.br

Felipe Mendes Borini
Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo - USP
Professor da Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM
fborini@espm.br

RESUMO

Este artigo discute o processo de transferência de conhecimento da matriz para as subsidiárias praticado por multinacionais tradicionais (países da tríade composta por Europa, Estados Unidos e Japão) e emergentes (país de origem Brasil). O objetivo é comparar os mecanismos de transferência de conhecimento praticados por esses dois grupos. O método de pesquisa é quantitativo, por meio de duas *survey*, uma com 101 multinacionais tradicionais instaladas no Brasil, e outra com 65 subsidiárias de multinacionais brasileiras. Os resultados mostram que o mecanismo de maior destaque, utilizado por multinacionais tradicionais, para transferir o conhecimento da matriz para as subsidiárias são as *best practices* (melhores práticas), enquanto para as multinacionais emergentes são os expatriados. Como contribuição, este estudo preenche uma lacuna relacionada com estudos acerca da transferência de conhecimento em multinacionais emergentes.

Palavras-chave: Subsidiárias; Multinacionais; Gestão do conhecimento; Transferência de conhecimento.

1 INTRODUÇÃO

A internacionalização das empresas tem como motivadores tradicionais: assegurar o fornecimento de matéria-prima; buscar por novos mercados; acessar fatores de produção de baixo custo e o ciclo de vida dos produtos (Vernon, 1966). Entretanto, um aspecto que surge como um efeito secundário desses motivadores e que frequentemente torna-se crítico na estratégia internacional das empresas é a transferência de conhecimento. As empresas multinacionais orientadas por uma estratégia transnacional (Bartlett & Ghoshal, 1992) procuram não só explorar os mercados estrangeiros, mas transferir o conhecimento originado na matriz para incrementar a atuação no estrangeiro com o objetivo de incrementar o papel estratégico das subsidiárias na criação de inovações (Gupta & Govindarajan, 2000).

Os motivadores tradicionais não mudaram. A procura ainda é por recursos, mercados, eficiência ou ativos estratégicos. O que mudou foi o peso dos fatores que impulsionam as atividades das multinacionais. Cada vez mais as vantagens da firma (Birkinshaw, Hood, & Jonsson, 1998; Rugman & Verbeke, 2001), que criam as vantagens competitivas das multinacionais, são encontradas e criadas nas subsidiárias (Birkinshaw, 2001; Frost, Birkinshaw, & Ensign, 2002).

Esse fenômeno é observado tanto para as multinacionais tradicionais, ou seja, aquelas com um processo de internacionalização mais maduro, em geral provenientes dos países desenvolvidos (tríade Japão, Europa e EUA), como para as multinacionais emergentes, em geral com um processo de internacionalização imaturo e proveniente de mercados em desenvolvimento (Pacífico Sul Asiático e os BRICs).

As multinacionais tradicionais procuram transferir o conhecimento da matriz para as subsidiárias, pois é uma maneira de levar vantagens sobre seus concorrentes locais. Além disso, quando as multinacionais tradicionais investem mais recursos nas subsidiárias, estas têm maior possibilidade de desenvolver iniciativas que futuramente podem constituir vantagens competitivas corporativas (Birkinshaw, 1997; Birkinshaw et al., 1998). Esse conhecimento criado nas subsidiárias tem impacto na melhor performance da multinacional (Fang, Wade, Delios, & Beamish, 2007).

Por outro lado, a transferência de conhecimento da matriz para as subsidiárias em multinacionais emergentes é essencial pelo imaturo processo de internacionalização (Doz, Santos, & Williamson, 2001; Mathews, 2006). Chevarria e Vieira (2007) acrescentam o forte conhecimento em processos de gestão, como forma de posicionar a empresa como um competidor de classe global. Alguns estudos, particularmente no Brasil, atestam a importância do conhecimento da matriz como

fator preponderante no processo de internacionalização das multinacionais emergentes brasileiras. Conforme Barbosa (2004), o fator impulsionador para a Gerdau no exterior foi a busca de oportunidades em virtude das barreiras de entrada do aço no mercado internacional. Outro ponto salientado na Gerdau foi explorar e melhorar o conhecimento desenvolvido em diferentes localidades da empresa. Para tanto, a empresa desenvolveu a ferramenta Gerdau Business System, a qual pressupõe uma grande formalização e explicitação do conhecimento aplicado em cada um dos diversos processos de negócio (Chevarria & Vieira, 2007).

Por sua vez, Candia (2003) mostra que a vantagem de propriedade no domínio de uma tecnologia de processo da Cervejaria Brahma foi decisiva para o sucesso internacional. Já Moura (2007), ao estudar a internacionalização da área de desenvolvimento de produtos de seis multinacionais brasileiras, verificou que: Marcopolo; Tigre; Weg; Embraco; e Gerdau seguiram os preceitos do paradigma eclético. A internacionalização dessas atividades foi impulsionada pelas vantagens de localização nos países estrangeiros e pelas vantagens de propriedade que algumas destas empresas tinham em termos de capacidade tecnológica no Brasil.

Visto que a transferência de conhecimento da matriz para as subsidiárias é fundamental tanto para as multinacionais tradicionais quanto para as multinacionais emergentes, torna-se central a preocupação de como estruturar a empresa para melhor aproveitar o conhecimento corporativo. A vantagem do conhecimento diferenciado e distribuído na multinacional somente será explorada se a corporação atuar de maneira adequada para tanto. Assim, vários estudos têm se dedicado a entender os mecanismos de transferência de conhecimento da matriz para as subsidiárias em multinacionais tradicionais, porém existe uma lacuna sobre os estudos acerca da transferência de conhecimento nas multinacionais emergentes.

Como a transferência de conhecimento da matriz para as subsidiárias é preponderante tanto para as multinacionais tradicionais quanto para as emergentes surge uma preocupação em como estruturar a empresa para melhor aproveitar esse conhecimento corporativo. A vantagem do conhecimento diferenciado e distribuído na multinacional somente será explorada se a corporação atuar de maneira adequada para isso. Assim, o objetivo deste artigo é comparar os mecanismos de transferência de conhecimento praticados por multinacionais tradicionais e emergentes.

Estudos, como, por exemplo, Gupta e Govindarajan (2001), mostraram a importância de alguns mecanismos para a transferência de conhecimento, porém o ineditismo deste artigo é verificar se os mecanismos de transferência de conhecimento praticados pelas multinacionais tradicionais são similares aos das multinacionais emergentes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO E HIPÓTESES

A revisão teórica aborda a transferência de conhecimento no contexto das multinacionais. Em seguida, são apresentados os principais mecanismos de transferência de conhecimento e desenvolvidas hipóteses que serão testadas na parte empírica do trabalho.

2.1 TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO NO CONTEXTO DAS MULTINACIONAIS (MNC)

O conhecimento é um conceito pluridimensional complexo com vários significados (Nonaka, 1994). Adota-se, neste artigo, a definição de que o conhecimento é um dos principais ativos estratégicos da organização e que "as empresas são meios eficientes pelos quais o conhecimento é criado e transferido" (Kogut & Zander, 1992, p. 627). Entenda a palavra transferir utilizada no sentido de **difundir o conhecimento** (Foss & Pedersen, 2004).

Para que a vantagem baseada no conhecimento perdure ao longo do tempo, novas formas de conhecimentos têm que ser geradas. Portanto, trata-se de um processo de constante aprendizagem organizacional (Oliveira Jr., 1999).

As multinacionais que atuam em diversos países estão sujeitas a diferentes forças ambientais e diversas ameaças e oportunidades. Assim, suas subsidiárias reúnem capacidades específicas que podem ser exploradas como vantagem competitiva pelas multinacionais (Birkinshaw & Hood, 1998; Frost et al., 2002).

Os indivíduos são o elo que garantem a criação e manutenção do conhecimento na empresa (Hansen & Lovas, 2004). Portanto, a empresa que deseja que este conhecimento dos indivíduos seja compartilhado necessita construir estruturas e mecanismos que facilitem a interação entre os indivíduos e a troca de experiência (Gupta & Govindarajan, 2000). A interação decorre principalmente do fato do conhecimento ser não somente explícito, codificado, mas em grande parcela ser tácito, ou seja, de qualidade pessoal e difícil de codificar e formalizar (Zander & Kogut, 1995). Quanto mais complexo (Winter, 1987), independente (Simonin, 1999) e não observável (Minbaeva, 2007) o conhecimento, mais difícil de ser transferido.

2.2 MECANISMOS DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

Existe uma falta de sistematização das pesquisas sobre o processo de transferência de conhecimento nas multinacionais, o que resulta em uma série de artigos fragmentados.

Foss e Pedersen (2004) analisam artigos relacionados ao processo de transferência de conhecimento em corporações multinacionais, destacando que esse pode ser feito entre as subsidiárias, por meio de alianças internacionais, ou da matriz para as subsidiárias.

Os mecanismos que as organizações têm utilizado nesse processo são amplos e incluem: decisões estratégicas, revisão do objetivo das subsidiárias, uso de expatriados, coordenação, poder, mudanças culturais e sistemas.

Por ser uma teoria em fase de consolidação e complexa, existem várias formas de se analisar os diversos mecanismos de transferência de conhecimento que têm sido utilizados. Seguindo Foss e Pedersen (2004) serão analisados os mecanismos que mais se repetem nas publicações: expatriados; treinamentos; viagens internacionais; melhores práticas (*best practices).*

2.2.1 Expatriados

Grainger e Nankervis (2001) apontam os expatriados típicos como gerentes seniores que representam suas organizações nas funções de: gerentes gerais; ou gerentes de áreas específicas, como Marketing ou Finanças; com a tarefa de ir para o exterior por um longo período. Esse período geralmente é visto pelas organizações como de desenvolvimento interno, sendo o esforço recompensado por pacotes de benefícios. Nessa situação, os expatriados costumam agir como um *link* entre a matriz e as subsidiárias estrangeiras, e uma grande quantidade de informação é movimentada por suas mãos (Riusala & Suutari, 2004).

Diferentes perspectivas da presença do expatriado nas subsidiárias têm sido demonstradas empiricamente. Como positivo, para a matriz tem-se como benefícios: alto nível de troca de valores entre a matriz e as subsidiárias; e a difusão de práticas estratégicas organizacionais no exterior (Gamble, 2003).

Já Bonhache e Brewster (2001) apontam os expatriados como importante fonte de transferência de conhecimento tácito (conhecimento presente na mente humana e manifesto pelos comportamentos e percepções).

Complementando esta visão, Riusala e Suutari (2004) desenvolveram um estudo qualitativo verificando qual o papel do expatriado como mecanismo de transferência de conhecimento da matriz para as subsidiárias. Como resultado, as autoras concluem que o conhecimento transferido pelos

expatriados pode ser classificado em dois grupos: conhecimento sobre o ambiente e conhecimento sobre a operação em si. Além disso, as principais áreas de conhecimento transferido pelos expatriados envolvem conhecimento cultural, tecnológico, Marketing, produto, RH e Finanças. Os expatriados se sentem altamente envolvidos com o conhecimento transferido para o exterior, além de reportarem que possuem alto nível de autonomia para tomada de decisão no exterior.

Quanto às multinacionais estrangeiras em mercados emergentes, Rocha e Amatucci (2008) confirmam a importância dos expatriados como importante elemento de conexão para a transferência de conhecimento da matriz para uma subsidiária do setor Químico localizada no Brasil. Antonio e Martins (2008), ao analisar subsidiárias de multinacionais tradicionais em Moçambique, destacam o papel dos expatriados como elementos de estabelecimento de vínculos de confiança que permitem o entendimento, aceitação e efetivação da transferência de conhecimento. Além disso, os expatriados são essenciais para a adaptação do conhecimento como prática gerencial perante as peculiaridades culturais de cada país (Gonçalves & Miura, 2009).

Nas multinacionais brasileiras Ribeiro e Oliveira Jr. (2009) mostraram a importância dos expatriados para a transferência de conhecimento na Petrobras. Borini e Oliveira Jr. (2009) consolidam a importância dos expatriados ao analisar as subsidiárias estrangeiras de multinacionais brasileiras e encontrarem os expatriados como um dos principais alicerces para a transferência de conhecimento da matriz para as subsidiárias. Entretanto, os autores ressaltam que o expatriado não atua como um especialista na transferência de conhecimento, mas como um generalista que tem como principal preocupação a estruturação e coordenação das atividades e secundariamente com a transferência de conhecimento.

Logo, é de esperar que a transferência de conhecimento da matriz para as subsidiárias pelo uso de expatriados ocorra em ambos os tipos de multinacionais, devendo as multinacionais tradicionais utilizar mais este mecanismo de transferência de conhecimento, enquanto as multinacionais emergentes devem usá-lo em menor escala, preferindo adotar esse mecanismo como uma maneira de supervisionar e controlar as operações no estrangeiro.

H1: O uso de expatriados, como um mecanismo de transferência de conhecimento, se apresenta mais associado às multinacionais tradicionais do que às multinacionais emergentes.

2.2.2 Treinamentos

Como enfatiza Huselid (1995), em seu estudo sobre o impacto das práticas de Recursos Humanos na produtividade e performance da empresa, os treinamentos corporativos aumentam as

habilidades e competência dos empregados, pela aquisição e desenvolvimento do capital humano. A vantagem competitiva da firma é dependente dos seus recursos humanos, e um aumento na performance desses tem impacto direto na lucratividade.

Delaney e Huselid (1996) analisam o impacto dos treinamentos e concluem que estes conduzem a um aumento das habilidades e da motivação dos empregados.

Na área de Negócios Internacionais, o uso de treinamentos para transferência de conhecimento da matriz às suas subsidiárias é apresentado em pesquisas empíricas, como uma prática de Recursos Humanos. Minbaeva, Petersen, Björkman, Fey e Park (2003) analisam o número de horas de treinamentos na matriz praticados em 169 subsidiárias, com diferentes países de origem, e concluem que este fator tem um impacto positivo no conhecimento transferido da matriz para as subsidiárias.

Nohria e Ghoshal (1997) e Ordóñez de Pablos (2006) postulam que o treinamento é importante para a transferência de conhecimento idiossincrático, ou seja, aquele conhecimento caracterizado por sua alta especificidade. Os treinamentos facilitam a criação e transferência de conhecimento, pois permitem que exista uma sinergia e melhor compreensão entre a matriz e as subsidiárias (Ordóñez de Pablos, 2004a), além de criar condições mais plausíveis para a formação e o trabalho das equipes interculturais de gestão (Ordóñez de Pablos, 2004b) e mesmo entre departamentos (Sáiz, Lara, & Alcalde, 2007). Além disso, os treinamentos funcionam como importante ferramenta de internalização do conhecimento (Sanchez & Palacios, 2008).

Muritiba (2009) mostra que as empresas multinacionais brasileiras estão em um estágio prematuro de internacionalização e costumam usar os treinamentos para tentar elevar suas habilidades no exterior, sendo esses treinamentos realizados na matriz. Como resultado, esses treinamentos centralizados na matriz são muito mais úteis para a difusão da cultura corporativa que para a difusão do conhecimento.

Dessa maneira, é de esperar que multinacionais tradicionais utilizem mais o treinamento corporativo do que as multinacionais emergentes.

H2: Os treinamentos corporativos, como mecanismo de transferência de conhecimento da matriz para as subsidiárias, se apresentam mais associados às multinacionais tradicionais do que às multinacionais emergentes.

2.2.3 Viagens Internacionais

A comunicação pode ser incrementada por meio de um aumento da capacidade de processar informações ou investir em sistemas de informações verticais, ou relações laterais (Carlie, 2004). Apesar de esses mecanismos serem eficientes para aumentar a capacidade de processar informações, a

comunicação direta é ao mesmo tempo uma das formas mais simples e eficientes de troca de conhecimento. Uma das formas de comunicação mais usadas para a troca de conhecimento entre as unidades organizacionais das multinacionais são as viagens internacionais, que compreende a viagem de executivos da matriz para as subsidiárias e vice-versa.

As viagens internacionais constituem um meio de comunicação direta em que a transferência de conhecimento tácito se torna possível, pois aumenta a socialização corporativa (Nohria & Ghoshal, 1997). Em especial, as viagens internacionais são importantes na integração do conhecimento pós-aquisição, pois esse contato mais pessoal e direto permite uma relação mais próxima entre adquirente e adquirido (Bresman, Birkinshaw, & Nobel, 1999).

Embora as viagens sejam um recurso para a transferência de conhecimento, é importante ponderar seu uso sob a ótica das multinacionais tradicionais e emergentes. As multinacionais tradicionais, em virtude da sua maturidade de atuação no estrangeiro, em geral têm uma estrutura mais complexa e articulada que as multinacionais emergentes. Consequentemente, embora as viagens internacionais possam ser um instrumento de controle, elas são úteis também para a transferência de conhecimento (Floriani, Borini, & Fleury, 2009; Ribeiro & Oliveira Jr., 2009). Por sua vez, pela prerrogativa de busca de recursos (Borini, Fleury, Fleury, & Oliveira Jr., 2009) e pela internacionalização incipiente (Rocha & Silva, 2009) as multinacionais emergentes têm uma tendência a usar as viagens muito mais como um sistema de integração organizacional e controle do que como um instrumento de transferência de conhecimento.

Logo, é de esperar que, embora as viagens internacionais ocorram em ambos os tipos de multinacionais, as multinacionais tradicionais as utilizem mais como um mecanismo de transferência de conhecimento, enquanto as multinacionais emergentes utilizem em menor escala como mecanismo de transferência de conhecimento, preferindo adotar esse mecanismo, como uma maneira de supervisionar e controlar as operações no estrangeiro.

H3: As viagens internacionais, como um mecanismo de transferência de conhecimento, se apresentam mais associadas às multinacionais tradicionais do que às multinacionais emergentes.

2.2.4 *Best Practices* (melhores práticas)

O objetivo do uso de *best practices* é explorar alguma iniciativa que já foi desenvolvida em outra subsidiária e reaplicá-la para um problema específico.

Em multinacionais são comuns os **Seminários de *Best Practices*,** realizados com o objetivo de disseminar as melhores práticas utilizadas pelas empresas. Palestras são proferidas pelos representantes

da subsidiária que desenvolveu ou utiliza a prática a ser compartilhada com outras empresas da corporação.

O uso de transferências de *best practices* se refere a processos internos em empresas de alta performance (Gupta & Govindarajan, 2001). *Best practices* se refere às rotinas do conhecimento que na maioria das vezes possuem componentes tácitos, embutidos parte em habilidades individuais e parte em habilidades de grupos de trabalho (Kogut & Zander, 1992; Nelson & Winter, 1982).

Outro mecanismo são as comunidades de prática: grupos de indivíduos com interesses comuns e problemas que são compartilhados por meio de fóruns virtuais e Intranet. Nesses encontros, reais ou virtuais, os membros da empresa trocam suas experiências, sendo compartilhadas soluções de problemas e ideias criativas.

Para que a transferência de *best practices* funcione, é necessário que exista uma estrutura mais complexa e de maior confiança e credibilidade entre as subsidiárias (Birkinshaw, 1997). Além disso, depende do reconhecimento das iniciativas por parte da matriz e a criação de mecanismos de *best practices* para que o compartilhamento das práticas faça sentido (Birkinshaw et al., 1998).

Dessa maneira é de esperar que, em razão de sua jovialidade no mercado externo, as subsidiárias de multinacionais emergentes tenham iniciativas ainda muito incipientes ou não possuam uma estrutura que favoreça a transferência de conhecimento. No entanto, embora nem todas as subsidiárias de multinacionais tradicionais desenvolvam essas iniciativas, é de esperar que elas sejam mais utilizadas por multinacionais tradicionais do que emergentes.

H4: As *best practices*, como um mecanismo de transferência de conhecimento se apresentam associadas às multinacionais tradicionais que às multinacionais emergentes.

3. METODOLOGIA

Nesta seção são descritas os dois *surveys* (levantamentos) que foram realizados para investigar a transferência de conhecimento das multinacionais estrangeiras no Brasil e das multinacionais brasileiras no exterior. A coleta de dados foi realizada por meio da conveniência de acesso. No caso do *survey* com as multinacionais estrangeiras no Brasil foi usada a base de dados de Câmaras de Comércio que concordaram em colaborar com a pesquisa. No caso do *survey* com as multinacionais brasileiras, como a internacionalização das empresas nacionais se trata de um movimento recente e em decorrência da carência de uma lista oficial das multinacionais brasileiras, foi elaborada uma lista com base nas publicações de anuários, tal como **Comércio Exterior** da Análise Editorial e **Multinacionais**

Brasileiras do Valor Econômico. Isso resultou em 46 empresas brasileiras com produção no exterior em 2006, que serviram de universo para a pesquisa com suas subsidiárias. Dessa forma os resultados aqui apresentados se restringem à limitação do universo descrito.

3.1 PESQUISA COM SUBSIDIÁRIAS DE MULTINACIONAIS TRADICIONAIS NO BRASIL

A pesquisa foi realizada com 104 gestores de multinacionais instaladas no Brasil nas áreas de Marketing e Vendas. O processo de coleta de dados envolveu inicialmente a escolha de 11 países de origem: Alemanha, Espanha, Estados Unidos, França, Holanda, Itália, Japão, Portugal, Suécia, Suíça e Inglaterra, por serem estes investidores ativos no Brasil, conforme a Revista Exame Maiores e Melhores (2007). A lista das empresas foi obtida nas Câmaras de Comércio entre o Brasil e esses países, como AMCHAM, SWISSCAM, DUTCHAM, Câmara do Japão, entre outras. Durante o período de junho, julho e agosto de 2007 o questionário ficou disponível em versão *on-line* para preenchimento por gerentes e diretores dessas multinacionais.

Foram enviados quatro e-mails para os contatos indicados pelas Câmaras, incentivando o preenchimento da pesquisa, obtendo-se uma amostra autosselecionada, ou seja, os dados foram obtidos por meio da resposta voluntária das empresas. A identificação do nome, e-mail e dados de contato foi preenchida por 85,6% dos respondentes, o que dá maior credibilidade ao processo.

Para esse estudo, 101 questionários foram validados por estarem completos e terem como país de origem: Europa (51%); Estados Unidos (37%) e Japão (12%). Com relação ao tamanho, 65% de grande porte (acima de 500 funcionários); 22% de médio porte (entre 101 a 500 funcionários) e 13% de pequeno porte (menos de 100 funcionários). Sendo 75% multinacionais manufatureiras, 22% do ramo de serviços e 3% do varejo, com idade média das subsidiárias de 41 anos (desvio-padrão de 31 anos), fato que aponta a longa experiência dessas empresas no Brasil.

3.2 PESQUISA COM SUBSIDIÁRIAS DE MULTINACIONAIS BRASILEIRAS NO EXTERIOR

A pesquisa foi realizada em duas etapas. Na primeira etapa foi enviado um questionário com perguntas relacionadas à atividade da matriz e respondido pelo CEO ou responsável pela área de Negócios Internacionais da empresa. Cada matriz deveria responder ao menos um questionário para cada relação com as subsidiárias. Como se trata de um processo novo e emergente em sua grande

parte, o tratamento da matriz para as subsidiárias foi considerado uniforme pelos respondentes. A segunda etapa consistiu em estabelecer o contato com cada diretor internacional das subsidiárias dessas 29 empresas, o que representava 93 subsidiárias, uma média de 3 subsidiárias por empresa, e algumas tinham somente uma subsidiária e outras oito filiais estrangeiras. Das 93 subsidiárias envolvidas, foi recebida a resposta de 66 filiais estrangeiras. Sendo a resposta efetuada via questionário na internet com um acompanhamento telefônico para qualquer dúvida dos respondentes. Neste artigo são usadas 65 subsidiárias da amostra.

O período total de coleta de dados foi o primeiro semestre de 2007. A amostra é composta por 79% de multinacionais manufatureiras e 21% do ramo de serviços. No exterior, 42% das multinacionais desempenham atividades manufatureiras no exterior, 33% serviços profissionais e o restante (25%) desempenha ambas as atividades. As subsidiárias das multinacionais brasileiras estão localizadas principalmente na América Latina (35%), seguido por Europa (17%) e América do Norte (15%). Individualmente o país com maior número de subsidiárias é o EUA (15%), seguido por Argentina (14%) e México (8%). China (7%) já figura como um destino importante de nossas subsidiárias. As subsidiárias brasileiras da amostra possuem idade média de 11 anos (desvio-padrão de 11 anos).

3.3 CONSTRUÇÃO DAS VARIÁVEIS

A variável dependente é dicotômica atribuindo **zero** para subsidiárias de multinacionais emergentes, que são as brasileiras, e **um** para as subsidiárias de multinacionais tradicionais, denominadas de subsidiárias estrangeiras no Brasil.

As variáveis independentes são comuns para os dois questionários aplicados nas empresas. Essas variáveis estão divididas numa escala de um a cinco pontos (discordo fortemente até concordo fortemente), inquirindo sobre a percepção das subsidiárias quanto ao uso dos mecanismos de transferência de conhecimento da matriz para as subsidiárias. A saber, são quatro os mecanismos inquiridos: expatriação, treinamento, viagens internacionais e *best practices*.

A variável de controle usada foi a idade das filiais estrangeiras medida em anos.

3.4 TÉCNICA ESTATÍSTICA

A regressão logística é uma técnica de análise multivariada utilizada para aferição da probabilidade de ocorrência de um evento e para identificação das características dos elementos

pertencentes a cada categoria estabelecida pela dicotomia da variável dependente (variável grupo). Em outras palavras, a regressão logística permite identificar quais os atributos que explicam a variável dependente e qual poder de cada um desses atributos para explicar a variável dependente (Hair Jr., Anderson, Tatham, & Black, 2005). Além disso, a regressão logística é pouco afetada pela desigualdade de variâncias e covariâncias ao longo do grupo.

Os procedimentos das variáveis preditoras escolhido foi o método: *forward wald* (variáveis selecionadas em cada passo, segundo estatísticas de escores com base em vários critérios, tais como: maior redução no valor de -2LL (*Log Likelihood Value*), medida que avalia a capacidade do modelo estimar a ocorrência de determinado evento; ou maior coeficiente de *Wald*, que tem por objetivo verificar se cada parâmetro estimado é significativamente diferente de zero, sendo similar ao teste T (Corrar, Paulo, & Dias Filho, 2007).

Para a aplicação da técnica foi necessário a construção de um modelo para direcionar a entrada das variáveis independentes e resultar no valor esperado. Esse modelo serve de padrão para a comparação do valor do logaritmo de verossimilhança. A avaliação do ajuste geral do modelo foi feita pela avaliação da relação logística entre cada variável independente e a dependente.

A seguir é apresentado o modelo 1 usado para as hipóteses, considerando as variáveis expatriados, treinamentos, viagens e *best practices* como variáveis independentes e a variável dependente origem da multinacional (0 = Brasil; 1 = Estrangeiro). Uma segunda versão do modelo, denominada modelo 2, foi elaborada incluindo a variável de controle idade da subsidiária.

A significância do modelo final pode ser observada na medida do teste de *Hosmer* e *Lemeshow*, que se trata de um teste de Qui-quadrado, cujo objetivo é testar a hipótese de que não há diferenças significativas entre os resultados preditos pelo modelo e os observados (Corrar et al., 2007). Os valores de significância obtidos para os dois modelos são superiores a 0,05, o que indica que os valores preditivos não são diferentes dos observados, ou seja, tem-se aí indícios de que os modelos podem ser utilizados.

As medidas do R-Quadrado obtidas nos testes de *Cox & Snell* e *Nagelkerke* apresentam o poder de explicação do modelo, sendo a última melhor, pois o teste de Nagelkerke é uma versão do Cox & Snell adaptada para fornecer resultados entre 0 e 1 (Corrar et al., 2007). Tais medidas mostram que o modelo tem um R-Quadrado de *Nagelkerke* de aproximadamente 39% (modelo 1), enquanto sobe para 69% (modelo 2) quando adicionada a variável de controle idade, o que era de esperar como comprovação de que as multinacionais tradicionais diferenciam-se das emergentes por estarem há muito mais tempo internacionalizadas.

4 RESULTADOS

A análise dos resultados procura testar as hipóteses levantadas. Inicialmente uma análise descritiva dos dados compara a intensidade do uso dos mecanismos de transferência de conhecimento pelas multinacionais tradicionais e emergentes. Em seguida, testes estatísticos multivariados de regressão logística testam as hipóteses levantadas.

A análise descritiva dos dados pode ser observada na Tabela 1, que mostra a média, mediana da distribuição e seu desvio-padrão, incluindo a variável idade média das subsidiárias.

Tabela 1 - Dados Descritivos.

	Subsidiária Brasileira no Exterior			Subsidiária Estrangeira no Brasil		
	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mean	Median	Desvio Padrão
Expatriados	4,20	4,00	0,929	3,12	3,00	1,202
Treinamento	3,81	4,00	1,139	3,65	4,00	1,204
Viagens	3,91	4,00	1,165	3,79	4,00	0,983
Best Pratices	3,24	3,00	1,183	3,85	4,00	1,062
Idade	11		11,005	41		31,244

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na Tabela 1, percebe-se que as subsidiárias de multinacionais estrangeiras no Brasil são em média 30 anos mais antigas que as subsidiárias de multinacionais brasileiras no exterior.

Já a Figura 1, aponta a porcentagem de subsidiárias que alegaram usar de maneira intensiva, atribuindo 4 e 5 pontos para os mecanismos em questão, como forma de transferência de conhecimento da matriz para as subsidiárias.

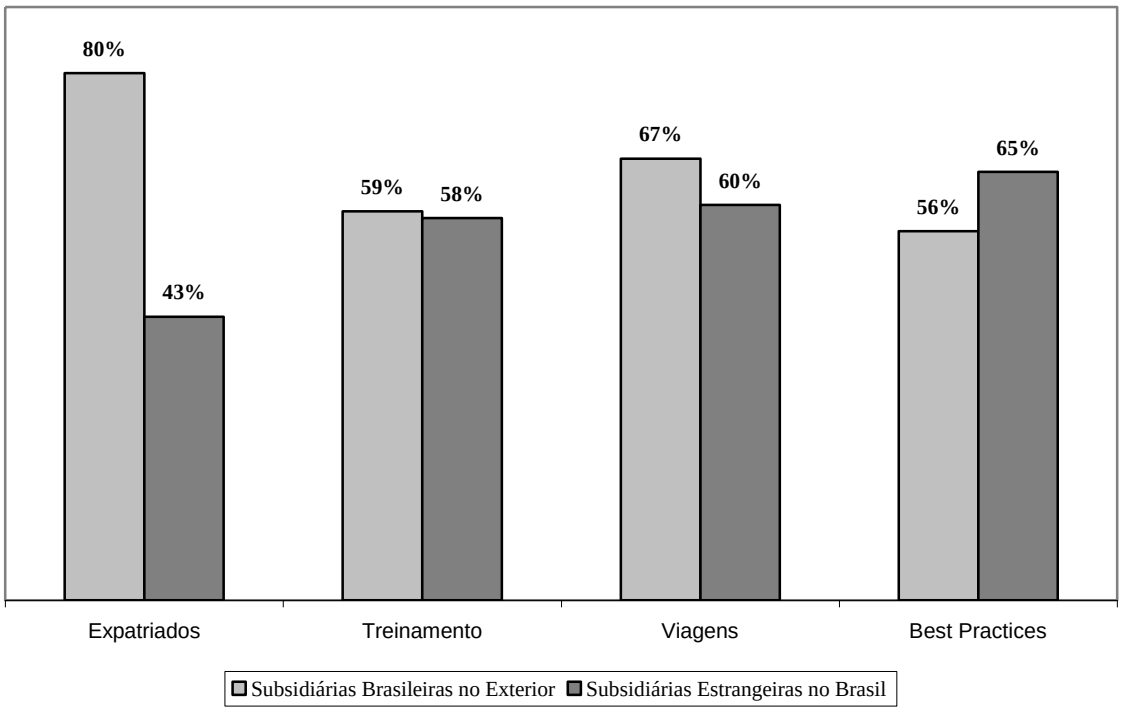

Figura 1 - Mecanismos de Transferência de Conhecimento.
Fonte: Elaborado pelos autores.

Na Figura 1, a principal discrepância concerne a expatriação que é o mecanismo mais utilizado pelas multinacionais brasileiras e menos utilizado pelas multinacionais estrangeiras. Cerca de 80% das multinacionais brasileiras usam de maneira intensa expatriados como uma ferramenta para a transferência de conhecimento, comparado com 43% das multinacionais estrangeiras no Brasil, as quais utilizam menos atualmente esta prática.

As viagens internacionais e o treinamento são usados em proporções muito similares pelos dois tipos de multinacionais para a transferência de conhecimento da matriz para as subsidiárias. Por sua vez, as multinacionais tradicionais (65%) preferem o uso de *best practices* em maior proporção que as multinacionais brasileiras (56%).

Concluindo, a análise descritiva aponta uma distinção entre dois mecanismos de transferência de conhecimento adotados: expatriação e *best practices*. E ressalta a diferença de experiência das multinacionais estrangeiras no Brasil, com 41 anos de idade em média, ante as brasileiras no exterior com 11 anos de idade em média.

Prosseguindo a análise, foi realizado um teste de regressão logística. A Tabela 2 apresenta o modelo de regressão logística. Partindo de uma significância de 0,01 o modelo mostra que a transferência de conhecimento das multinacionais tradicionais e multinacionais brasileiras difere

significativamente em termos do uso de *best practices* e expatriados. Sendo a preferência maior das estrangeiras pelas *best practices* e a preferência do uso de expatriados pelas multinacionais brasileiras.

Tabela 2 - Modelo Regressão Logística

Variáveis dos Modelos				
	Modelo 1	Exp(B)	Modelo 2	Exp(B)
Constant	1,716	5,565	-0,122	0,885
Expatriados	.-1,295**	0,274	.-1,960**	0,141
Treinamento	-0,103	0,902	0,235	1,265
Viagens	0,461	1,586	0,582	1,791
Best Practices	0,627**	1,873	0,773**	2,166
Idade	.---.	.---.	0,102**	1,107

*** p < 0,01; * p < 0,05*
0 = origem brasileira; 1 origem estrangeira

Fonte: Elaborado pelos autores

O modelo ainda mostra que dentre os mecanismos de transferência de conhecimento as *best practices* têm um poder maior para diferenciar as subsidiárias brasileiras e estrangeiras.

Quando adicionado a variável de controle idade da multinacional, o resultado comprova que existe uma diferença significativa das multinacionais tradicionais em relação às emergentes em razão de sua antiguidade no processo de internacionalização.

A variável de controle idade, que entrou no modelo 2 da regressão logística, confirma que em estudos que comparam a atuação de multinacionais tradicionais e emergentes essa informação deve ser considerada, por apresentar diferença significativa entre os dois grupos. Em outras palavras, o termo multinacionais tradicionais e emergentes não difere somente em virtude da origem, por exemplo, países da tríade versus BRICs, mas elas são tradicionais por terem muito mais tempo de atuação no exterior, ou seja, 30 anos em média a mais que as multinacionais emergentes brasileiras.

5 DISCUSSÃO

Comparando os resultados das pesquisas empíricas com as hipóteses, pode-se concluir que o uso de *expatriados*, como um mecanismo de transferência de conhecimento, se apresenta mais associado às multinacionais emergentes do que às multinacionais tradicionais, de modo que H1 foi rejeitada. Isso pode estar associado à idade das subsidiárias da amostra, no caso das tradicionais, em média 40 anos, e das emergentes, em média 11 anos. Disso pode ser inferido que, para as amostras

pesquisadas, os expatriados são mais utilizados pelas multinacionais no início do seu processo de internacionalização do que em uma fase mais madura.

Além do fator idade, é importante resgatar os achados de Borini e Oliveira Jr. (2009) e Ribeiro e Oliveira Jr. (2009) que já apontavam expatriação como uma ferramenta usada, porém salientando que não exclusivamente para a transferência de conhecimento. Esse fato diagnosticado em concordância com a internacionalização inicial das multinacionais brasileiras ajuda a explicar a expatriação como uma das principais ferramentas. O uso de expatriado serve para o controle e coordenação das atividades no exterior, que é típico nos estágios iniciais de internacionalização. E nesse processo de estruturação da multinacional no exterior não pode ser relegado que todo o conhecimento organizacional está sendo transferido da matriz para a subsidiária.

Além disso, não pode ser relegado o fato de que usar os expatriados facilita em muito a relação entre matriz e subsidiária (Riusala & Suutari, 2004), ajudando a difusão das práticas organizacionais (Gamble, 2003), em especial aquelas que são decorrentes de conhecimento tácito (Bonache & Brewster, 2001). Tal como postulado por Hansen e Lovas (2004), os indivíduos constituem a melhor forma de difusão de conhecimento, sendo a melhor forma de interpretar e adaptar o conhecimento para cada mercado local (Gonçalves & Miura, 2009). Logo, o uso de expatriados possibilita não só a difusão do conhecimento nas multinacionais emergentes, mas suporta a rápida internacionalização dessas empresas (Mathews, 2006) em ambientes muito mais competitivos que os encontrados pelas multinacionais tradicionais no início de seu processo de internacionalização (Guillén & Garcia-Canal, 2009)

Por outro lado, embora as multinacionais tradicionais usem esse mecanismo, a intensidade tende a ser muito menor, pois o conhecimento a ser transferido não é mais o de estruturação da empresa no exterior, mas trata-se de um conhecimento mais peculiar e específico a determinadas funções e técnicas gerenciais ou tecnológicas.

Em relação a H2 e H3, que comparava o uso de **treinamentos corporativos e viagens internacionais como** mecanismo de transferência de conhecimento da matriz para as subsidiárias, pode-se dizer que não existem diferenças significativas entre as multinacionais tradicionais e as emergentes. Nesse caso, embora a prerrogativa da hipótese era que nas multinacionais emergentes os treinamentos e viagens fossem muito mais vinculados a programas de integração da cultura corporativa e de controle gerencial, respectivamente; o que se percebe é que, tanto os treinamentos como as viagens, embora possam ter outros objetivos além da transferência de conhecimento, acabam

sendo mecanismos importantes para a troca de conhecimento para os indivíduos envolvidos em ambos os casos.

Por fim, H4 que comparava o uso de *best practices* como mecanismo de transferência de conhecimento da matriz para as subsidiárias foi confirmada, podendo-se dizer que as multinacionais tradicionais utilizam mais este mecanismo do que as multinacionais emergentes. Seguindo os pressupostos clássicos da empresa transnacional (Bartlett & Ghoshal, 1992; Nohria & Ghoshal, 1997) e das teorias comportamentais de internacionalização (Johanson & Vahlne, 1977), o tamanho e a experiência das multinacionais tradicionais contribuem para que elas desenvolvam melhores maneiras de aproveitar iniciativas desenvolvidas em outras unidades. As multinacionais emergentes, embora desenvolvam iniciativas na matriz e em suas subsidiárias, o fazem de maneira muito tímida comparada às multinacionais tradicionais (Borini, Fleury, & Fleury, 2009).

Nesse sentido, seguindo as recomendações de Birkinshaw et al. (1998), cabe à matriz criar mecanismos para que as melhores práticas possam ser compartilhadas. De modo que as multinacionais de países emergentes deveriam se empenhar em criar mecanismos institucionais para que essas práticas fossem mais utilizadas. De acordo com Borini e Oliveira Jr. (2009), as *best practices* são a segunda ferramenta menos usada pelas multinacionais brasileiras, dentro de uma lista de oito mecanismos de transferência de conhecimento. Por outro lado, é notório o uso das *best practices* pelas multinacionais tradicionais, como relatado por estudos anteriores (Borini & Lacerda, 2008; Borini, Oliveira Jr., 2009; Borini, Stefano, & Vernerey, 2007).

6. CONCLUSÃO

As multinacionais tradicionais se diferem muito menos que o pensado das multinacionais emergentes em termos de mecanismos de transferência de conhecimento. Os mecanismos de treinamentos e viagens internacionais são usados em intensidade similar, tanto nas multinacionais tradicionais quanto nas multinacionais emergentes. Ademais, ao contrário do esperado, a expatriação como mecanismo de transferência de conhecimento é muito mais utilizada em multinacionais emergentes. Somente o uso de *best practices* condiz com as hipóteses levantadas.

Este fato pode ser explicado pela diferença de idade das subsidiárias. As multinacionais estrangeiras no Brasil atuam em média há 41 anos, utilizando menos expatriados do que as brasileiras no exterior, que possuem operações mais recentes e dependem mais da presença dos expatriados.

A contribuição destes resultados para o entendimento dos mecanismos de transferências de conhecimento condiz com a constatação que os mecanismos não são um privilégio das multinacionais tradicionais. Pelo contrário, as multinacionais emergentes brasileiras se mostram fortemente orientadas para um modelo organizacional de gestão global do conhecimento, apesar de sua defasagem global em relação às multinacionais tradicionais. Isso, por um lado, comprova a busca das multinacionais emergentes por conhecimento no exterior, mas, por outro, afirma que existe um modelo de gestão e operação nacional que essas empresas brasileiras, quando multinacionais, procuram implantar no exterior.

As sugestões para estudos futuros recaem, sobretudo, na verificação das diferenças do papel dos expatriados nos dois grupos, que se mostra como o mecanismo que tem a maior diferença na comparação dos grupos. Entender o processo de transferência de conhecimento promovido pelo expatriado, em especial em nações desenvolvidas e em empresas adquiridas, gera importantes lacunas para serem preenchidas em estudos acerca de multinacionais emergentes. A questão de ser um representante de uma empresa de uma nação menos desenvolvida e que adquiriu uma empresa em uma nação mais desenvolvida envolve inúmeras barreiras para a transferência de conhecimento.

Finalmente, vale destacar que as conclusões geradas pela análise estatística realizada para este estudo devem ser consideradas de maneira cuidadosa, já que as amostras utilizadas foram autosselecionadas, ou seja, os dados foram obtidos por meio da resposta voluntária das empresas. Tal tipo de amostra, diferentemente das probabilísticas, não oferece suporte para a realização de inferências sobre um universo mais amplo de empresas.

REFERÊNCIAS

Antonio, N., & Martins, J. (2008). A transferência do conhecimento das ETN para as subsidiárias: um estudo de caso aplicado ao contexto moçambicano. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 7*(3), 54-70.

Barbosa, J. F. (2004). *Internacionalização do Grupo Gerdau: um estudo de caso.* Dissertação de Mestrado, Pontificia Universidade Catolica, Rio de Janeiro.

Bartlett, C. A. (1986). Building and managing the transnational: the new organizational challange. In M. E. Porter (Ed.), *Competition in global industries* (pp. 367-404). Boston: Havard Business Schol Press.

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2000). Going global. *Harvard Business Review, 78*(2), 132-142.

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1992). *Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional.* São Paulo: Makron Books.

Birkinshaw, J. (2001). Strategy and management in MNE subsidiaries. In A. M. Rugman, & T. L. Brewer (Eds.), *The Oxford handbook of international business* (pp. 380-401). Oxford: Oxford University Press.

Birkinshaw, J. (1997). Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal, 18*(3), 207-229.

Birkinshaw, J., & Hood, N. (1998). Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign-owed subsidiaries companies. *Academy of Management, 23*(4), 773-795.

Birkinshaw, J., Hood, N., & Jonsson, S. (1998). Building firm-specific advantages n multinational corporations: the role of subsidiary initiative. *Strategic Management Journal, 19*(3), 221-241.

Bonache J., & Brewster C. (2001). Knowledge transfer and the management of expatriation. *Thunderbird International Business Review, 43*(1), 145-168.

Borini, F. M., Fleury, M. T. L., & Fleury, A. C. C. (2009). Corporate competences in subsidiaries of Brazilian multinationals. *Latin American Business Review, 10*(2/3), 161-185.

Borini, F. M., Fleury, M. T. L.; Fleury, A. C. C., & Oliveira Jr., M. M. (2009). The relevance of subsidiaries initiatives for Brazilian multinationals. *Revista de Administração de Empresas, 49*(3), 253-265.

Borini, F. M, & Lacerda, M. F. A. (2008). A 'caixa preta' da subsidiária: uma análise das áreas estratégicas com base nas competências organizacionais. *eGesta - Revista Eletrônica de Gestão de Negócios, 4*, 78-113.

Borini, F. M., & Oliveira Jr., M. M. (2009). Transferência de conhecimento em multinacionais emergentes: survey com as multinacionais brasileiras. *Espacios, 30*, 1-15.

Borini, F. M., Stefano, S. R., & Vernerey, K. (2007). A relação entre unidade estratégica de negócio, subsidiária e matriz na gestão do conhecimento da corporação multinacional. *Revista de Administração e Inovação, 4*(1), 87-105.

Bresman, H., Birkinshaw, J., & Nobel, R. (1999). Knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies, 30*(3), 439-462.

Candia, R. D. J. (2003). Internacionalização de empresas brasileiras no Mercosul: o caso Brahma [CD-ROM]. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administraçao, 27.* Rio de Janeiro: ANPAD..

Carlie, P. (2004) Transfereng, translating and transforming: an integrative framework for maniging knowledge across boudaries. *Organization Science, 15*(5), 555-568.

Chevarria, D. G., & Vieira, L. M. (2007). O investimento direto externo como função de vantagens específicas: o caso Gerdau [CD-ROM]. *Anais do Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 10.* São Paulo: FGV/EASP.

Corrar, L. J., Paulo, E., & Dias Filho, J. M. (2007). *Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia.* São Paulo: Atlas.

Delaney, J., & Huselid, M. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal, 39*(4), 949-969.

Doz, Y., Santos, J., & Williamson, P. (2001). *From global to metational: how companies win in the knowledge economy.* Boston: Havard Press.

Exame Maiores e Melhores. (2007). São Paulo: Abril.

Fang, Y., Wade, M., Delios, A., & Beamish, P. W. (2007). International diversification, subsidiary performance, and mobility of knowledge resources. *Strategic Management Journal, 28*(10), 1053-1064.

Floriani, D. E., Borini, F. M. & Fleury, M. T. L. (2009). O processo de internacionalização como elemento gerador de capacidades dinâmicas: o caso da WEG na Argentina e na China. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 11(*33), 367-382.

Foss, N. J., & Pedersen, T. (2004). Organizing knowledge processes in the multinational corporation: an introdution. *Journal of International Business Studies, 35*(5), 340-349.

Frost, T., Birkinshaw, J. & Ensign, P. (2002). Centers of excellence in multinational corporations. *Strategic Management Journal, 23*(11), 997-1018.

Gamble, J. (2003). Transferring human resource practices from the United Kingdom to China: the limits and potential for convergence. *International Journal of Human Resource Management, 14*(3), 369-387.

Gonçalves, G. A., & Miura, I. K. (2009). Executivo expatriado no Brasil: as implicações das características culturais brasileiras. *Revista da FAE, 12*, 133-147.

Grainger, R. J., & Nankervis, A. R. (201). Expatriation practices in the global business environment. *Research and Practice in Human Resource Management, 9*(2), 77-92.

Guillén, M. F., & Garcia-Canal, E. (2009). The American model of the multinational firm and the new multinationals from emerging economies. *Academy of Management Perspectives, 23*(2), 23-35.

Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations, *Strategic Management Journal, 21*(4), 473–496.

Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2001). *Global dominance: transforming global presence into global competitive advantage.* San Francisco: Jossey-Bass.

Hair Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados* (A. S. Sant'Anna, Trad.). (5a. ed.). Porto Alegre: Bookman.

Hansen, M., & Lovas, B. (2004). How do multinational companies leverage technological competencies? Moving from single to interdependent explanations. *Strategic Management Journal, 25*(8/9), 801-822.

Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal, 38*(3), 635-672.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies, 8*(1), 23-32.

Kogut, B. (1985). Designing global strategies: profiting from operational flexibility. *Sloan Management Review, 27(*1), 27-38.

Kogut, B., & Zander, U. (1992). *Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology.* New York: Oxford University Press.

Mathews J. A. (2006). Dragon multinationals: new players in 21st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management, 23*(1), 5-27.

Minbaeva, D. B. (2007). Knowledge transfer in multinational corporations. *Management International Review, 47(*4), 567-593.

Minbaeva, D. B., Petersen, T., Björkman, I., Fey, C. F., & Park, H. J. (2003). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies, 34*(5), 586-599.

Moura, P. G. A. S. (2007). *O processo de internacionalização do desenvolvimento dos produtos em empresas multinacionais brasileiras.* Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto São Paulo, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.

Muritiba, P. M. (2009). *Estratégia internacional de gestão de pessoas nas multinacionais brasileiras*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Nelson, R.., & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change.* Cambridge: Belknop Press.

Nohria, N., & Ghoshal, S. (1997). *The differentiated network: organizing multinational corporations for value creation.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Nonaka, I. (1994) A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organizational Science, 5*(1), 14-37.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1996). A theory of organizational knowledge creation. *International Journal of Technology Management, 11*(7/8), 833-847.

Oliveira Jr., M. M. (2007). Transferência de conhecimento e o papel das subsidiárias em corporações multinacionais. In A. Fleury, & M. T. L. Fleury (Orgs.), *Internacionalização e os países emergentes* (pp. 216-237). São Paulo: Atlas.

Oliveira Jr., M. M. (1999). Core competences and the knowledge of the firm. In M. A. Hitt, P. G. Clifford, R. D. Nixon, & K. P. Coyne (Orgs.), *Dynamic strategic resources: development diffusion and integration* (pp. 17-42). West Sussex: John Wiley & Sons.

Ordóñez de Pablos, P. (2006). Transnational corporations and strategic challenges: An analysis of knowledge flows and competitive advantage. *The Learning Organization, 13*(6), 544-559.

Ordóñez de Pablos, P. (2004a). Knowledge flow transfers in multinational corporations: knowledge properties and implications for management. *Journal of Knowledge Management, 8*(4), 105-16.

Ordóñez de Pablos, P. (2004b). Human resource management systems and knowledge management: the key to develop interorganisational teams. *International Journal of Learning and Intellectual Capital, 1*(2), 121-131.

Porter, M. E. (1986). Competition in global industries: a conceptual framework. In M E. Porter (Ed.), *Competition in global industries* (pp. 15-60). Boston: Havard Business Schol Press.

Ribeiro, F. F., & Oliveira Jr., M. M. (2009). Transferência e transferência reversa de conhecimento: o caso da aquisição da Perez Companc pela Petrobras na Argentina. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 11*(30), 79-93.

Riusala K., & Suutari, V. (2004). International knowledge transfers through expatriates. *Thunderbird International Business Review, 46(*6), 743-770

Rocha, A., & Silva, J. F. (2009). The internationalization of Brazilian firms: an introduction to the special issue. *Latin American Business Review, 10*(2/3), 61-71.

Rocha, T., & Amatucci, M. (2008). Transferência de conhecimento sobre gestão de clientes em multinacionais: um estudo de caso em subsidiária brasileira. *FACEF Pesquisa, 11*(1), 30-36.

Rugman, A., & Verbeke, A. (2001). Subsidiary specific advantages in multinational enterprises. *Strategic Management Journal. 22*(3), 237-250.

Sáiz, L., Lara, A. M., & Alcalde, R. (2007). Knowledge management: turning intangible assets into feasibility in the automotive sector. *The Electronic Journal of Knowledge Management, 5*(4), 467-476.

Sanchez, M. P., & Palacios, M. A. (2008). Knowledge-based manufacturing enterprises: evidence from a case study. *Journal of Manufacturing Technology Management, 19*(4), 447-468.

Simonin, B. (1999). Transfer of marketing know-how in international strategic alliances: an empirical investigation of the role and antecedents of knowledge ambiguity. *Journal of International Business Studies, 30(*3), 463-490.

Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics, 80*(2), 190-207.

Winter S. (1987). Knowledge and competences as strategic assets. In D. J. Teece (Ed.), *The competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal* (pp. 159-184). New York: Ballinger.

Yip, G. (1989). Global strategy in a world of nations?. *Sloan Management Review, 31*(1), 29-41.

Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test. *Organization Science, 6*(1), 76-92.

MECHANISMS OF KNOWLEDGE TRANSFER IN MULTINATIONAL CORPORATIONS: A COMPARISON BETWEEN TRADITIONAL AND EMERGING MULTINATIONALS

ABSTRACT

This article discusses the processes of knowledge transfer from headquarters to subsidiaries practiced by traditional multinationals (triad countries composed of Europe, the USA and Japan) and emerging corporations (country of origin Brazil). The objective is to compare the mechanisms for transferring knowledge in these two groups. The research method is quantitative, using two surveys, one with 101 traditional multinationals established in Brazil, and another with 65 Brazilian multinational subsidiaries. The results show that the main mechanisms used by traditional multinationals to transfer knowledge from headquarters to subsidiaries are the best practices, while for the emergent multinationals they are the expatriated ones. As its contribution, this paper fills a gap amongst related studies comparing knowledge transfer in emerging multinationals and traditional ones.

Keywords: Subsidiaries; Multinational corporations; Knowledge management; Knowledge transfer.

Data do recebimento do artigo: 20/01/2011

Data do aceite de publicação: 25/03/2011