

## A Transferência de Conhecimento em Marketing em Multinacionais: Estudo em Subsidiárias Brasileiras

**Autoria:** Thelma Rocha, José Cláudio Terra

### Resumo

Este artigo discute o processo de transferência de conhecimento em marketing baseado em uma pesquisa com subsidiárias brasileiras de multinacionais. Tem por objetivos: (1) examinar a relação entre as estratégias de integração global e adaptação local ante a transferência de conhecimento em marketing nas subsidiárias brasileiras; (2) verificar quais mecanismos são considerados mais importantes e mais usados pelas subsidiárias brasileiras. O método de pesquisa foi o quantitativo, por meio de uma *survey*. O *mailing* foi obtido com as Câmaras de Comércio e o questionário preenchido por 104 gestores no período entre junho e agosto 2007. Os resultados da pesquisa evidenciam que existe uma correlação positiva entre o grau de integração global e a intensidade de transferência de conhecimento recebida pelas subsidiárias brasileiras e que os principais mecanismos utilizados são: portais corporativos e *Intranet*, troca das melhores práticas globais e treinamentos presenciais. Já os expatriados aparecem com menor importância e uso. Como contribuições, algumas teorias sobre transferência de conhecimento foram confirmadas e *insights* sobre o contexto brasileiro foram gerados.

### Introdução

Para uma empresa sobreviver no mercado global ela precisa saber como aprender: “está é a habilidade central que permite a empresa ascender na sua curva de valor” (BARTLETT; GHOSHAL, 2000, p.140).

As multinacionais têm a habilidade de explorar três fontes de vantagem competitiva que não estão disponíveis para as empresas domésticas (GHOSHAL; NOHRAL, 1993):

1. Eficiência global: Ao maximizar sua eficiência de localização pela implantação de suas instalações em qualquer lugar do mundo, obtendo menores custos de produção ou distribuição.
2. Flexibilidade em múltiplos mercados: Ao responder a uma mudança local em um país, sendo possível de replicá-la em outro.
3. Aprendizado global: Ao aprender em diferentes nações e transferir o resultado desse aprendizado para suas operações em outros países. As empresas multinacionais devem enfatizar o fluxo de conhecimento em ambas as direções na relação matriz-subsidiárias e também entre subsidiárias, usando a perspectiva ou abordagem de rede corporativa.

Esse último item tem ganhado destaque nos últimos anos e vários autores têm discutido o processo de transferência de conhecimento da matriz para as subsidiárias ou mesmo entre as subsidiárias de multinacionais.

Focado em uma competência em particular, o conhecimento sobre marketing, este estudo se afasta de pesquisas anteriores, focadas em conhecimento tecnológico e outros aspectos técnicos. Com poucas exceções (INKPEN; BEAMISH, 1997), o conhecimento em marketing ainda precisa receber mais atenção como uma importante fonte de vantagem competitiva que pode ser transferida dentro das multinacionais (TSENG, 2006).

Nesse contexto, este artigo tem dois objetivos: (1) examinar a relação entre as estratégias globais de integração global e adaptação local ante a transferência de conhecimento em marketing nas subsidiárias brasileiras; (2) verificar quais mecanismos são considerados mais importantes e mais usados pelas subsidiárias brasileiras.

A revisão teórica começa analisando estratégias globais, transferência de conhecimento e mecanismos. Em seguida, a metodologia e as etapas da pesquisa são discutidas. Os resultados dos levantamentos de campo são então apresentados, seguidos pelas conclusões.

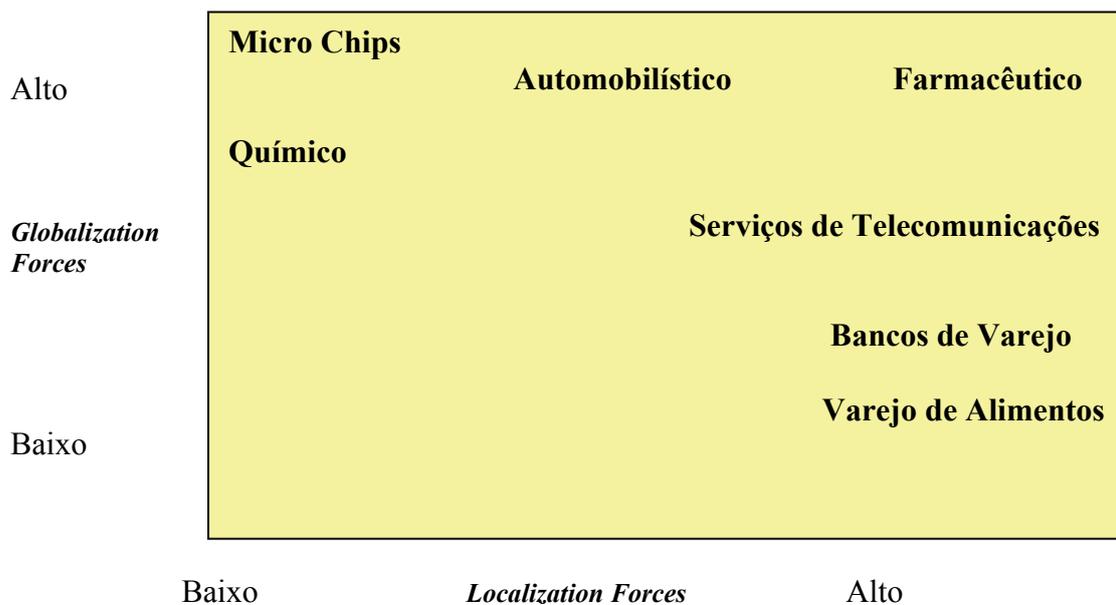
### 1 Estratégia Global

Uma das mais importantes decisões das empresas multinacionais é a estratégia global. A estratégia global corresponde aos princípios competitivos que são adotados quando a multinacional compete com concorrentes globais e firmas locais no mercado mundial. Seu compromisso é construir uma cadeia de valor, alocando recursos e estabelecendo subsidiárias em todo mundo (YIP, 1995).

A estratégia global corresponde à decisão estratégica da multinacional de ida para o mercado (*go to market strategy*). Cabe aos gerentes das multinacionais coordenarem a implementação dessa estratégia em várias unidades de negócios, em diferentes partes do mundo, com condições econômicas e culturais.

Dois tipos de estratégias globais são descritas por Yip(1995): 1) estratégia de integração global e 2) estratégia multidoméstica, que prevê adaptações locais. Na primeira estratégia, a matriz coordena todas as atividades, como produção, distribuição e logística entre as subsidiárias, e as subsidiárias implementam essas decisões. O objetivo da estratégia global integrada é aumentar a eficiência global e reduzir os custos da multinacional como um todo. Já a estratégia multidoméstica dá ênfase à resposta local prevendo adaptações locais em função da realidade encontrada no mercado.

Prahalad *et al* (1981) definem que a globalização e a pressão local são forças que atuam sobre a multinacional e influenciam na sua estratégia. Para verificar a forma como a multinacional conduz seus negócios com relação a essas duas forças, os autores sugerem a elaboração de um mapa que analisa o grau de integração global confrontado com o grau de adaptação local, e realizam esta análise para diferentes segmentos, como: Químico, Automobilístico, Farmacêutico, de Serviços de Telecomunicações, Bancos de Varejo, Varejo de Alimentos, entre outros, como mostra a Figura 1.



**Figura 1 : Global Integration x Local Responsiveness Grid**  
Fonte: Prahalad *et al* (1981)

Na Figura 1, pode-se perceber que as indústrias de *Micro Chips* atuam com alto grau de integração global e pouca adaptação local, pois as demandas são similares globalmente. Por outro lado, os varejos de alimentos, como restaurantes, necessitam de alta adaptação local e, de modo geral, possuem menor integração global.

Lasserre (2003) apresenta um questionário com 15 questões do tipo *Likert*, nas quais o respondente deve dar notas de 1 a 5, que permitem a avaliação do grau de integração global da empresa e a confrontação com seu grau de adaptação local. Como produto final, o autor sugere que cada empresa monte seu *gride* de posicionamento confrontando seu grau de integração global com seu grau de adaptação local.

## 2 Transferência de conhecimento no contexto de 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, 1993, p.627).

O conhecimento pode ser classificado em tácito e explícito. O conhecimento tácito é mais pessoal, difícil de comunicar, altamente especializado. O conhecimento explícito é codificado e transmitido mais facilmente (NONAKA; TAKEUCHI, 1996). O fluxo de conhecimento dentro das multinacionais envolve ambos: conhecimento tácito e explícito.

Conhecimento em marketing é o *know-how* requerido quando as atividades de marketing são executadas e inclui pesquisa de marketing, operação do canal, promoção, desenvolvimento de produtos, estratégia de comunicação e sistema de informações de marketing. O conhecimento em marketing é uma das mais importantes fontes de vantagem competitiva que uma multinacional possui ao entrar em países estrangeiros e muitas multinacionais que se tornam líderes de mercado desenvolveram excelentes capacidades em marketing.

Conhecimento em marketing é diferente do conhecimento em tecnologia, pois esse último foca pesquisas, desenvolvimento de produtos, desenho de equipamentos e fabricação. Partindo da sua característica de continuidade, o conhecimento tecnológico pode ser documentado, codificado e mais facilmente transmitido; por exemplo, o desenvolvimento de novas tecnologias, geralmente está baseado em tecnologia previamente definida. Porém conhecimento em marketing é diferente, pois envolve longos períodos de experiência, ajustes, e depende das reações do mercado-alvo, comportamento do consumidor e dos competidores (TSENG, 2006).

Para Terra (2000), quatro grandes elementos impactam na transferência do conhecimento: (1) tipo de conhecimento, ou seja, o caráter tácito ou explícito, o grau de complexidade e a dependência do contexto; (2) características dos indivíduos, quer dizer capacidade de absorção, capacidade de verbalização, auto-estima, facilidade com informática, entre outros; (3) características do ambiente, que tem a ver com o grau de hierarquização, compartilhamento de objetivos comuns, reconhecimento pelo compartilhamento etc. e (4) processos e infra-estrutura que têm a ver com o quanto a empresa investe em governança, pessoas e processos dedicados ao compartilhamento de conhecimento e o quanto a infra-estrutura física, de informática e de telecomunicações facilita a comunicação e o compartilhamento de conhecimentos.

Neste estudo, a palavra transferir é utilizada no sentido de “difundir o conhecimento”. Para isso, as multinacionais precisam estar em perfeita sintonia interna. Para Oliveira Jr (2007), transferir não é um processo gradual de disseminação e seu sucesso depende muito das características de todos os envolvidos e de um alinhamento entre as partes envolvidas.

Kogut e Zander (1993) definem a capacidade de transferência de conhecimento como uma das mais importantes fontes de vantagem competitiva para as empresas. Por meio da transferência e

adaptação do conhecimento, as subsidiárias das empresas multinacionais constroem e desenvolvem sua competitividade sobre a empresa local.

## 2.1 Mecanismos de transferência de conhecimento

Existe uma falta de pesquisas sistemáticas sobre o processo de transferência de conhecimento nas multinacionais, o que resulta em uma coleção de artigos heterogêneos.

Foss e Pedersen (2004) analisam cinco 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, rever o objetivo das subsidiárias, usar expatriados, coordenação, poder, mudanças culturais e sistemas.

A transferência de “melhores práticas” (*best practises*) são processos internos às empresas que possuem alta *performance*. Práticas referem-se 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. A transferência de “melhores práticas” é, assim, vista como uma troca de conhecimento organizacional em mão dupla, entre as unidades do transmissor e do receptor, na qual é identificado o assunto a ser discutido pelo receptor.

Por ser uma teoria em fase de consolidação e complexa, existem várias formas de se analisarem os diversos mecanismos de transferência de conhecimento que têm sido utilizados. Alguns mecanismos se repetem nas publicações como: 1) portais corporativos e Intranet; 2) melhores práticas (*best practises*); 3) treinamentos e 4) expatriados serão analisados na parte empírica deste estudo.

## 3 Metodologia da pesquisa

O método de pesquisa utilizado foi o quantitativo. O problema abordado na pesquisa quantitativa foi: Quais mecanismos de transferência de conhecimento estão sendo utilizados para que as subsidiárias brasileiras recebam conhecimento da matriz e de outras subsidiárias na área de marketing em função da estratégia global da multinacional?

Com base na fundamentação teórica efetuada, são formuladas duas hipóteses de pesquisa, como mostra a Figura 2.

Hipótese 1 (H1): A transferência de conhecimento na área de marketing recebida pelas subsidiárias brasileiras de multinacionais varia em função do grau de integração global e do grau de adaptação local praticado pela empresa.

Hipótese 2 (H2): A transferência de conhecimento na área de marketing recebida pelas subsidiárias brasileiras de multinacionais varia em função dos mecanismos utilizados, os quais incluem: portais corporativos e Intranet; *best practices* (melhores práticas); treinamentos; viagens de executivos; expatriados.

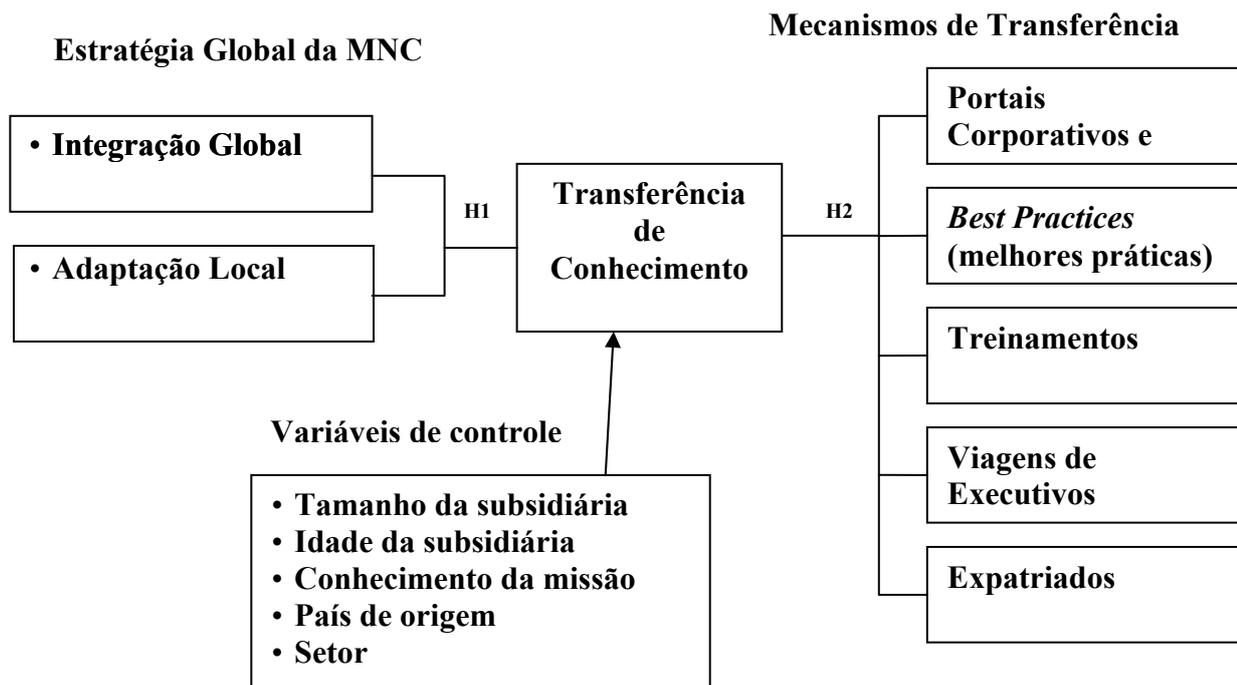


Figura 2 - Modelo Conceitual

Fonte: Elaborado pelos autores

Um processo cuidadoso foi usado para desenvolver o questionário para este trabalho. Os itens e escalas usadas neste estudo têm origem em pesquisas estabelecidas (MINBAEVA *et al*, 2003; LASSERRE, 2003; HUSELID, 1995; WHIGHT *et al*, 1998; KOGUT; ZANDER, 1993). Além disso, cinco *experts* nas áreas de: Marketing; Metodologia e Gestão do Conhecimento; foram acionados para rever o questionário e dar *feedback*. O questionário, então, foi enviado a 5 gerentes (que não fazem parte da amostra final) para obter seu *feedback* antes do desenvolvimento da versão final.

Foram escolhidas multinacionais de 11 países de origem: Alemanha, Espanha, Estados Unidos, França, Holanda, Itália, Japão, Portugal, Suécia, Suíça e Inglaterra. A escolha desses países foi feita em função deles serem investidores ativos no Brasil, conforme a Revista Exame Maiores e Melhores (2007, p. 197).

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 de Comércio e efetuadas ligações telefônicas, incentivando o auto-preenchimento da pesquisa, obtendo-se uma amostra auto-selecionada, ou seja, os dados foram obtidos por meio da resposta voluntária das empresas.

Após verificar as respostas, 104 questionários foram validados. A identificação do nome, *e-mail* e dados de contato dos respondentes era opcional, sendo preenchida por 85,6% dos respondentes.

As respostas, após os procedimentos de verificação e consistência, foram processadas com a utilização do pacote estatístico SPSS, versão 15.0, utilizando-se rotinas uni, bi e multivariadas.

## 4 Resultados

### 4.1 Perfil dos respondentes e das empresas

Com relação aos 104 respondentes: 68,3 % eram Diretores e Gerentes, 24,0% Coordenadores e 7,7% outros cargos. Com relação à distribuição por áreas funcionais: Marketing 55,8%; Vendas 18,3%; Administrativo e Financeiro 8,7%; Operações 6,7%, Outras áreas 8,7% e Recursos Humanos 1,8%.

Do total de empresas respondente: 60% estão mencionadas na última edição da Revista Exame Maiores e Melhores (2007), tendo obtido um faturamento superior a US\$ Mi 109,3 no ano de 2006.

O Quadro 1 apresenta um resumo do perfil dos respondentes e das empresas que compuseram a amostra.

Item	Resultados
<b>Amostra</b>	104 subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais. <i>Mailing</i> obtido com as Câmaras de Comércio Brasil e 11 países de origem. Questionário disponível <i>on-line</i> , auto-preenchimento, amostra auto selecionada. 85,6% dos respondentes deixaram endereço / <i>e-mail</i> para contato.
<b>Perfil respondentes</b>	<b>Cargo:</b> 68,3% Gerentes e Diretores; 24,0% Coordenadores; 7,7% outros. <b>Áreas funcionais:</b> 55,8% Marketing; 18,3% Vendas; Adm. 8,7%; Operações 6,7%; Outros 10,5%.
<b>Perfil das subsidiárias – variáveis de controle</b>	60% mencionadas na Revista Exame Maiores e Melhores (2007), com faturamento superior a US\$ 109,3 Mi. <b>Porte:</b> 12,5% pequeno (menos 100 funcionários); 23,1% médio (entre 101 a 500 funcionários); 64,4% grande (acima 500 funcionários) <b>Sector:</b> Químico / Petroq. e Farmacêutico – 26%; Bens de consumo / Eletroeletrônico – 23% Serviços, Financeiro e Seguros – 17% Ind. Digital e Telecom. – 14% Auto-Indústria – 10%; Outros Setores – 10% <b>País origem:</b> Europa 50%; Estados Unidos 36%; Japão 11%; Outros 3%. Sendo na Europa: Suíça 16%; Holanda 8%, Alemanha 7%, Inglaterra 7%. <b>Idade da subsidiária:</b> média 40 anos e desvio-padrão 31 anos. mediana: 33,5 anos, min: 1 e max: 131 anos <b>Conhecimento missão global:</b> média 4,01 com desvio-padrão de 0,97

**Quadro 1 – Resumo com o perfil das empresas e respondentes**

Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme recomenda a literatura (MINBAEVA *et al*, 2003), algumas variáveis foram utilizadas como variáveis de controle para análise das subsidiárias brasileiras. Essas são: a) porte; b) setor; c) país de origem; d) idade da subsidiária; e) conhecimento da missão estratégica.

a) Com relação ao **porte**, as subsidiárias com até 100 funcionários: 12,5% foram classificadas como de pequeno porte; 23,1 % entre 101 a 500 funcionários como de médio porte e 64,4% acima de 500 funcionários, classificadas como de grande porte.

b) Com relação ao **setor**, as respostas foram agrupadas conforme os setores que compõem a Revista Exame Maiores e Melhores (2007), tendo sido formados dez categorias: Auto-Indústria; Bens de Consumo; Serviços; Farmacêutico; Financeiro e Seguros; Eletroeletrônico; Químico e Petroquímico e Têxtil; Indústria Digital; Telecomunicações e Outros. A Figura 3 apresenta a distribuição do percentual de empresas respondentes por Setor.

c) A informação do **país de origem** da multinacional foi coletada, pois diferenças no ambiente (econômico, tecnológico, político, sociocultural) da matriz afetam o processo de transferência de conhecimento. Os resultados dos 11 países investigados foram agrupados em: Europa; Estados Unidos; Japão e Outros, conforme a Figura 4.

d) A **idade da subsidiária** foi incluída como variável de controle, pois subsidiárias mais antigas tendem a ter mais autonomia e ser mais inovadoras (FOSS e PERDENSEN, 2002). Esta variável foi medida com o questionamento do ano de abertura da subsidiária brasileira.

Em média as subsidiárias brasileiras atuam no Brasil há 40 anos, com desvio-padrão de 31 anos, mediana 33,5 anos, mínimo de 1 ano e máximo de 131 anos, apontando que as subsidiárias são antigas, diante de outros países em desenvolvimento.

e) O **conhecimento da missão estratégica** foi medido conforme apontado por Lyles e Salk (1996), pois um claro entendimento e compartilhamento da missão facilita o processo de transferência de conhecimento. Para controlar esta variável, foi solicitado aos respondentes que indicassem, usando escala *Likert* de 1 a 5, com 1 indicando pouco conhecimento e 5 indicando muito conhecimento para a questão: “em que medida os colaboradores da subsidiária brasileira conhecem claramente a missão global?”

As respostas obtidas tiveram como média 4,01 com desvio-padrão de 0,97, apontando alto conhecimento da missão global.

## 4.2 Variáveis

### 4.2.1 Variável transferência de conhecimento

Conforme proposto por Minbaeva *et al* (2003, p. 592), foi definido o nível de **transferência de conhecimento** recebido pela área de Marketing baseado no nível de utilização do conhecimento recebido, incluindo conhecimento adquirido e usado, tanto da matriz, como de outras subsidiárias. As subsidiárias brasileiras foram abordadas com duas questões (V19 e V20) usando escala *Likert* de 1 a 5, em que 1 indicava não uso e 5 indicava uso substancial.

V19) Em que extensão utiliza o conhecimento relacionado a marketing recebido da Matriz?

A variável obteve média 3,6 e desvio-padrão 1,0.

V20) Em que extensão utiliza o conhecimento relacionado a marketing recebido de outras subsidiárias? A variável obteve média 3,1 e desvio-padrão de 1,1.

Essas duas questões foram agrupadas por meio de uma análise fatorial com o objetivo de identificar dimensões comuns que poderiam ser representadas por um único fator, assim foi criado o Fator denominado Transferência de Conhecimento.

**Tabela 1 – Criação do Fator transferência de conhecimento**

Descrição	Fator Transferência de Conhecimento	Comunalidade
V19 – Em que extensão utiliza o conhecimento recebido da Matriz?	,884	,781
V20- Em que extensão utiliza o conhecimento recebido de outras subsidiárias?	,884	,781
KMO	0,50	
Variância Explicada	78,0%	

Fonte: Resultados análise fatorial

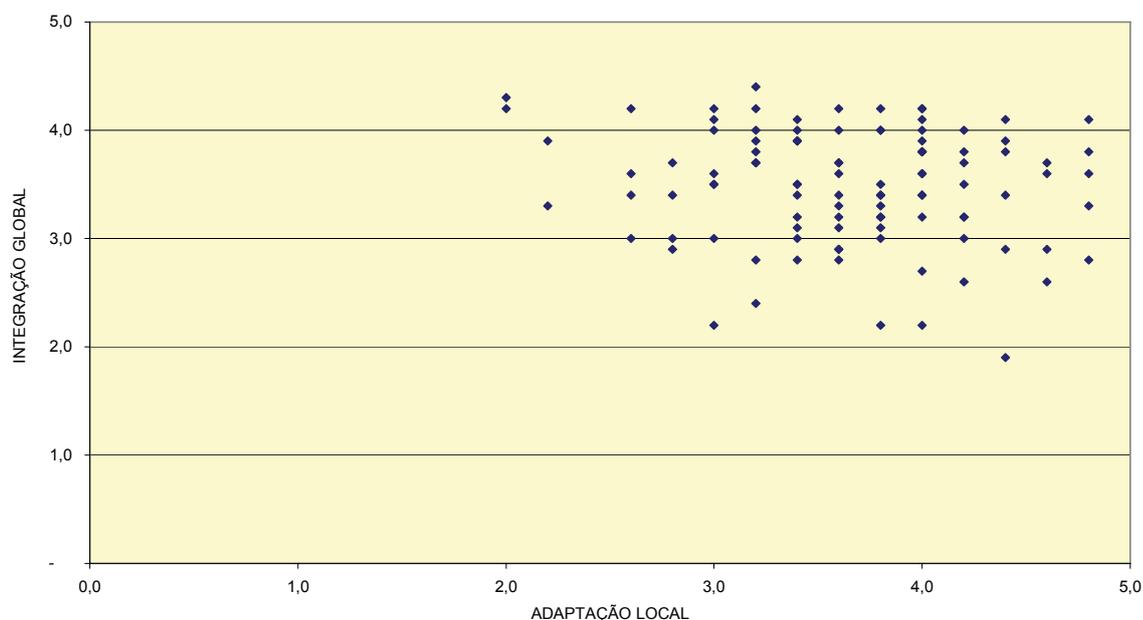
Conforme a Tabela 1, o fator único criado transferência de conhecimento explica 78% das variáveis.

#### 4.2.2 Variáveis: integração global e adaptação local

Duas variáveis foram criadas para avaliar a estratégia global da multinacional: a variável integração global e a variável adaptação local. Essas variáveis foram medidas por meio do questionário proposto por Lasserre (2003, p.27) adaptado de Prahalad *et al* (1981). As subsidiárias brasileiras foram abordadas com 15 questões usando escala *Likert* de 1 a 5.

a) A necessidade de **integração global** correspondia aos itens 1 ao 10, nos quais o 1 significa que a empresa atua com baixa necessidade de integração global e o 5 com alta necessidade. A média desses 10 itens deu origem a uma nota de 1 a 5 que foi colocada no eixo vertical do *grid* de posicionamento (Figura 3). O valor mínimo obtido foi 1,9 e máximo 4,4, com média 3,48 e desvio-padrão de 0,53.

b) A necessidade de **adaptação local** correspondia aos itens 11 ao 15 do questionário, e foi medida com notas de 1 a 5, nos quais 1 significava baixa adaptação local e 5 alta adaptação local. A média desses 5 itens deu origem a uma nota de 1 a 5, que foi colocada no eixo horizontal do *grid* de posicionamento (Figura 3) O valor mínimo obtido foi de 2,0 e máximo de 4,8, com média 3,65 e desvio-padrão de 0,64.



**Figura 3 – Global Integration x Local Responsiveness Grid**

Fonte: Variáveis obtidas a partir das questões propostas por Lasserre (2003, p.27)

Na Figura 3, as respostas das 104 empresas pesquisadas são representadas pelos pontos, estando no eixo vertical o grau de integração global com o qual a empresa trabalha e no eixo horizontal o grau de adaptação local. Quanto mais próximo de 5 o grau de integração global, mais integrada a empresa atua no mundo. Quanto mais próximo de 5 o grau de adaptação local, maior o número de adaptações locais praticadas pela empresa.

Comparando esse resultado com a teoria, percebe-se que as empresas brasileiras trabalham com alto grau de adaptação local, o que significa que as subsidiárias produzem produtos e serviços adaptados à realidade nacional.

#### 4.2.3 Variáveis que compõem os mecanismos de transferência de conhecimento

Foram avaliados alguns mecanismos de transferência de conhecimento, conforme as variáveis: a) portais corporativos e Intranet; b) *best practices* (melhores práticas); c) treinamentos; d) viagens de executivos e e) expatriados. As questões foram elaboradas baseado em Minbaeva *et al* (2003), Björkman *et al* (2004), além de Foss e Pedersen (2004).

a) Foi definido o uso de **portais corporativos e Intranet** para a transferência de conhecimento baseado no nível de utilização com duas questões, V21 e V22, do questionário, usando escala *Likert* de 1 a 5, na qual 1 indicava não uso e 5 indicava uso substancial.

V21) Em que medida sua empresa utiliza Portais Corporativos e Intranet para a transferência de conhecimento entre a matriz e a subsidiária brasileira?

V22) Em que medida sua empresa utiliza Portais Corporativos e Intranet para a transferência de conhecimento entre subsidiárias?

Os resultados obtidos foram para a V21 média de 3,92 com desvio-padrão de 1,25 e para a V22 média 3,73 com desvio-padrão de 1,35.

b) Foi definido o nível de utilização de **Best Practices** (Melhores Práticas) recebidas, incluindo conhecimento adquirido e utilizado. As subsidiárias foram abordadas com a questão 23, usando escala *Likert* de 1 a 5, na qual 1 indicava não uso e 5 indicava uso substancial.

V23) Em que medida sua empresa divulga e utiliza as melhores práticas globais (*best practices*). O resultado obtido foi média 3,85, com desvio-padrão 1,07.

c) Foi definido o uso de **treinamentos** como mecanismo para transferência de conhecimento baseado no nível de utilização de treinamentos tanto na matriz como em outras subsidiárias. As subsidiárias foram abordadas com as questões V24 e V25 usando escala *Likert* de 1 a 5, na qual 1 indicava não uso e 5 indicava uso substancial.

V24) Em que medida sua empresa utiliza treinamentos para a transferência de conhecimento da matriz para a subsidiária brasileira?

V25) Em que medida sua empresa utilizava treinamentos para a transferência de conhecimento entre as subsidiárias?

Os resultados obtidos para a V24 foram média de 3,64 com desvio-padrão de 1,22 e para a V25 média de 3,2 com desvio de 1,25.

d) Foi definido o nível de utilização de **viagens de executivos** (Diretores e Gerentes de Marketing e Vendas) como instrumento para troca de conhecimento global.

As subsidiárias foram abordadas com a questão 26, usando escala *Likert* de 1 a 5, na qual 1 indicava não uso e 5 indicava uso substancial.

V26) Com que frequência sua empresa utiliza viagens de Diretores e Gerentes de Marketing e Vendas para promover troca de conhecimento global? Os resultados obtidos na V26 foram: média 3,77 com desvio de 0,99.

e) Os **expatriados** são utilizados em MNCs como veículos para a transferência de conhecimento de uma unidade para outra, e acredita-se que quanto maior o número de expatriados em uma subsidiária, mais conhecimento pode estar sendo transferido (MINBAEVA *et al*, 2003). . As subsidiárias foram abordadas com a questão 27, usando escala *Likert* de 1 a 5, na qual 1 indicava não uso e 5 indicava uso substancial.

V27) Em que medida sua empresa utiliza expatriados para troca de conhecimento global na área de Marketing? Os resultados obtidos na V27 foram: média 3,08 com desvio de 1,22.

As variáveis integração global, adaptação local e os mecanismos de transferência de conhecimento foram analisados em conjunto por meio de uma análise fatorial, como mostra a Tabela 2.

**Tabela 2 – Descrição das variáveis e Fatores**

Descrição	Fatores				Comunalidades
	1	2	3	4	
Integração Global	,004	,803	,188	-,015	,681
Adaptação Local	-,054	-,081	-,061	,986	,986
V21 – Portais e Intranet Matriz	,835	,094	,329	-,074	,820
V22 – Portais e Intranet outras Sub.	,855	-,061	,326	-,018	,842
V23 – <i>Best Practices</i>	,795	,201	-,102	,031	,683
V24 – Treinamentos Matriz	,601	,582	,051	-,149	,726
V25 – Treinamentos Outras Sub.	,577	,520	,052	-,153	,629
V26 – Viagens	,278	,454	,599	-,055	,645
V27 – Expatriados	,091	,092	,886	-,045	,803
Variância Explicada por Fator	31,6%	17,0%	15,7%	11,4%	
Autovalor	2,84	1,53	1,41	1,03	
KMO	0,717				
Variância Explicada	75,7%				

Fonte: Resultados análise fatorial

As 9 variáveis da Tabela 2 puderam ser reduzidas a 4 fatores, com variação total explicada de 75,7%. Em função das comunalidades, esses quatro fatores criados explicam mais de 60% de cada variável original. No centro da Tabela 6, encontram-se as cargas fatoriais, que são as correlações entre as variáveis e os fatores.

Para cada fator foram identificadas as variáveis fortemente relacionadas com ele. A partir da análise de cada conteúdo do fator, foi determinado seu nome. Assim, foram extraídos 4 construtos, denominados: Fator 1 - Mecanismos de transferência ; Fator 2 - Integração Global; Fator 3 - Viagens e Expatriados; Fator 4 - Adaptação Local.

### 4.3 Análises

Inicialmente, foi realizada a análise do Alfa de Cronbach, considerando 11 itens obtidos por meio da escala *Likert*: as variáveis V19 e V20 sobre transferência de conhecimento; as variáveis integração global e adaptação local e os mecanismos de transferência (V21 a V27).

Conforme Corrar *et al* (2007, p.66): “o pressuposto para a análise de Alfa de Cronbach é de que os itens (variáveis) são paralelos, ou seja, as medidas têm *scores* verdadeiros e idênticos e erros correlacionados têm variâncias homogêneas.” O valor assumido pelo Alfa está entre 0 e 1, e quanto mais próximo de 1 estiver seu valor, maior a fidedignidade das dimensões do construto, com mínimo de 0,7 para estudos preliminares, 0,8 para pesquisa básica e 0,9 para pesquisa aplicada. Como resultados, obtiveram-se os coeficientes do Alfa de Cronbach não padronizado e padronizado, respectivamente, 0,813 e 0,786, demonstrando que as escalas utilizadas são consistentes, sendo satisfatórias para aplicação das análises estatísticas, pois é superior ao valor recomendado pela literatura existente sobre o assunto.

### 4.3.2 Verificação da Hipótese 1

Para se verificar a Hipótese 1 que relaciona a transferência de conhecimento na área de marketing recebida pelas subsidiárias brasileiras com o grau de integração global e com o grau de adaptação local praticado pela empresa foi realizada uma regressão múltipla com os fatores obtidos e variáveis de controle, como ilustra a Figura 4.

No centro, tem-se a variável dependente transferência de conhecimento e como independentes os quatro fatores criados e as variáveis de controle. A idéia foi verificar quais variáveis independentes e de controle explicam a transferência de conhecimento.

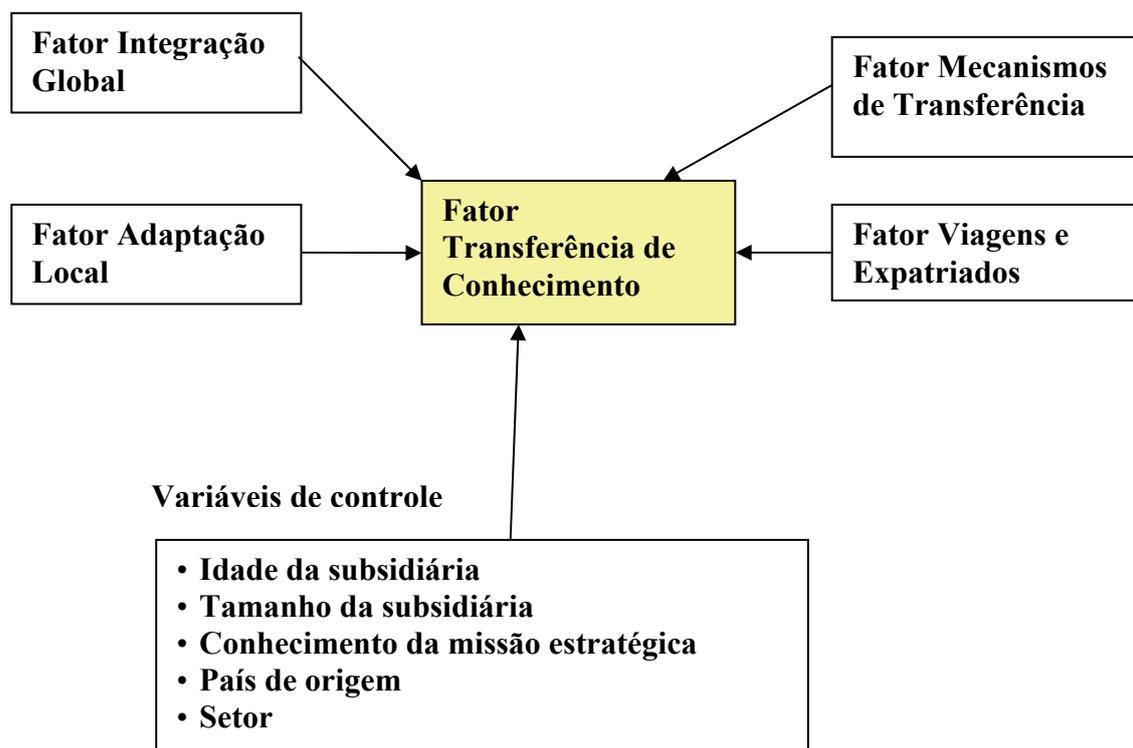


Figura 4 – Modelo conceitual para regressão múltipla

Fonte: Elaborado pelos autores

Para verificar quais variáveis explicam a transferência de conhecimento nas subsidiárias brasileiras, empregou-se a técnica de regressão múltipla sobre os escores fatoriais e variáveis de controle, cujos resultados são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 – Indicadores da regressão estimada

Fonte	SQ	g.l.	M.Q.	F	Sig	R	R2	R2 Ajust	Erro Padrão
Regressão	23,146	3	7,715	9,662	,000	,474	,225	,201	,893
Resíduo	79,854	100	,799						
Total	103,000	103							

Fonte: Elaborado pelos autores

Os resultados obtidos mostram que apenas 3 variáveis independentes tiveram influência sobre os resultados da variável dependente transferência de conhecimento e que essas juntas

explicam 20% do fator transferência. As três variáveis que apresentaram influência foram: integração global, adaptação local e mecanismos, como mostra a Tabela 4.

**Tabela 4 – Coeficientes da regressão estimada**

Model	Unstandardized Coefficients		T	Sig.
	B		B	Std. Error
1	(Constant)	0	,000	1,000
	Mecanismos	,407	4,620	,000
	Global	,207	2,356	,020
	Local	-,127	-1,446	,151

a *Dependent Variable*: Transferência

Fonte: Elaborado pelos autores

Todas as variáveis independentes foram significativas a 5%, com exceção da adaptação local, com significância a 15%. Apesar disso, ela foi mantida por aumentar a explicação (R2 ajustado) de 19% para 20%.

Na Figura 5, apresenta-se a fórmula da estimativa da transferência de conhecimento em subsidiárias brasileiras a partir do fator mecanismos, integração global e adaptação local.

**Figura 5 – Fórmula obtida a partir da Regressão Múltipla**

<b>Transferência = 0,407 x Mecanismos + 0,207 x Integração Global – 0,127 x Adaptação local</b>
---

Fonte: Elaborado pelos autores

Fixando a Integração Global e a Adaptação Local, quanto mais mecanismos forem utilizados, maior será a transferência de conhecimento. Da mesma forma, fixando os mecanismos e a adaptação local, quanto maior o grau de integração global, maior será a transferência de conhecimento.

Por outro lado, fixando os mecanismos e grau de integração global, quanto maior o grau de adaptação local a empresa tiver menor será a transferência de conhecimento praticada.

### 4.3.3 Verificação da Hipótese 2

Para verificação da Hipótese 2 que buscava identificar os mecanismos de transferência de conhecimento mais importantes e mais utilizados, foram utilizadas as variáveis *Likert* (V21 a V27), e a questão (V36) na qual se solicitava que o entrevistado ordenasse os mecanismos de transferência de conhecimento mais importantes para a área de Marketing, utilizando 7 para o mais importante e 1 para o menos importante, além de NA quando aquele item não se aplicava à realidade da empresa.

As respostas da ordem de importância atribuída aos diversos mecanismos estão apresentadas na Figura 6, a qual possui, no eixo horizontal, os diversos tipos de mecanismos e, no eixo vertical, a importância atribuída agrupada em 3 faixas: pouco importante (notas N/A, 1, 2); moderadamente importante (notas 3 e 4); muito importante (notas 5, 6, 7).

Os **treinamentos presenciais** foram considerados como pouco importantes por 26% dos entrevistados, moderadamente importante por 19% e muito importante por 55%. Esse resultado aponta que essa é uma das práticas mais importante utilizadas pelas subsidiárias brasileiras para a transferência de conhecimento na área de Marketing.

Fazendo um teste exato de Fischer para o cruzamento da variável V24 (uso de treinamento para transferência de conhecimento) com a resposta de importância dada ao treinamento presencial, obteve-se um  $p=0,012$ , que, por ser menor que 0,05, confirma a hipótese de que existe associação

entre o uso de treinamento e a importância dos treinamentos presenciais, de modo que, quanto mais importante o treinamento é considerado, mais ele é utilizado pelas subsidiárias brasileiras.

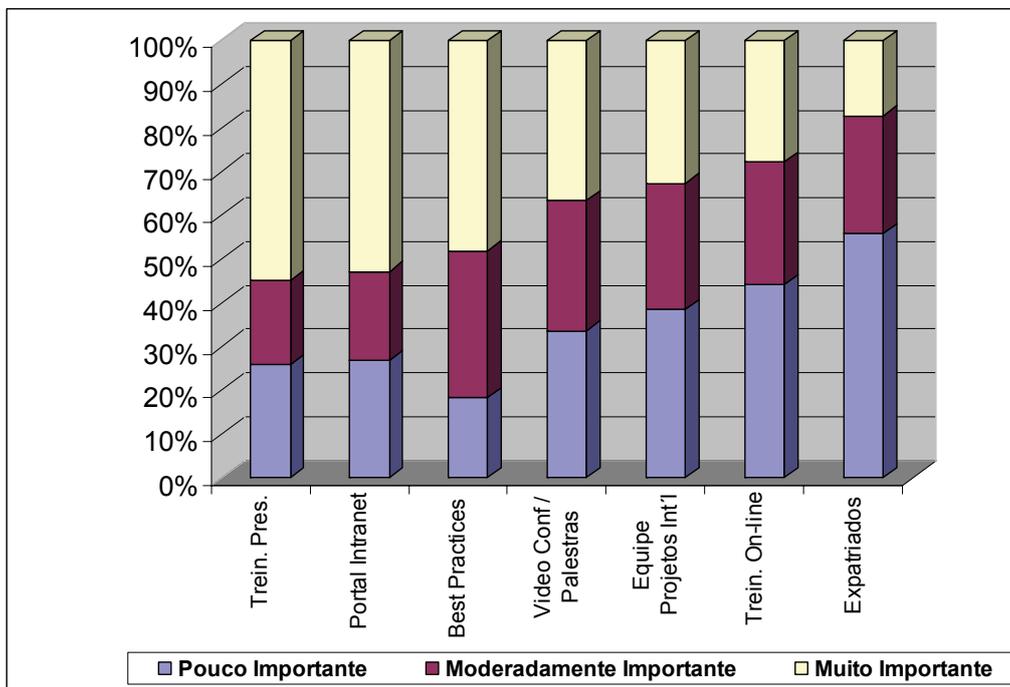


Figura 6- Mecanismos x Ordem de importância atribuída

Fonte: Elaborado pelos autores

Os **portais corporativos e intranet** foram avaliados como pouco importantes por 27% dos entrevistados; 20% como moderadamente importantes e por 53% como muito importantes. Esse foi o segundo maior percentual de muito importante, apontando que essa também é uma prática muito importante utilizada pelas subsidiárias brasileiras para a transferência de conhecimento na área de Marketing.

Fazendo o cruzamento da variável V21 (uso de portais corporativos para a transferência de conhecimento entre a matriz e a subsidiária) e da variável V22 (uso de portais corporativos para transferência de conhecimento entre subsidiárias) com a resposta de importância dada aos portais corporativos e intranet, obteve-se, no teste exato de Fisher, um  $p=0,012$  e um  $p=0,013$ , respectivamente, que por serem menores que 0,05, confirmam a hipótese de que existe associação entre o uso de portais corporativos e a importância dada aos portais corporativos e Internet, de maneira que quanto mais importante o portal é considerado pela subsidiária, mais esse é utilizado, tanto para troca de conhecimento com a matriz, quanto para a troca de conhecimento entre as subsidiárias.

Vale destacar que, de todos os mecanismos ordenados, esse foi o único que obteve significância ao ser cruzado com a variável tamanho (pequeno, médio e grande) da empresa com  $p=0,036$  no teste exato de Fischer. As empresas de menor porte utilizam menos portais corporativos e intranet. Por outro lado, quanto maior o porte da empresa, mais importante o gestor considera e maior o uso de Portais Corporativos e Intranet como mecanismo de transferência de conhecimento na área de Marketing.

As **best practices** (melhores práticas) receberam 18% de pouco importantes; 34% moderadamente importantes; 48% de muito importantes. Esse resultado mostra a grande importância desse mecanismo de transferência de conhecimento.

Fazendo o cruzamento da variável V23 (Em que medida sua empresa utiliza e divulga as melhores práticas globais?) com a resposta de importância dada às melhores práticas, obteve-se, no teste exato de Fisher, um  $p=0,06$ , que não comprova a hipótese com um nível de significância de 5%. Porém, com um nível de significância de 10%, pode-se dizer que existe associação entre o uso de melhores práticas e a importância dada para as melhores práticas. O que indica que quanto mais importante a subsidiária considera as melhores práticas, maior o uso desse mecanismo de transferência de conhecimento.

Os mecanismos **vídeo conferência e palestra** receberam 34% pouco importantes; 30% moderadamente importantes; 37% muito importantes. Esses resultados apontam que esse item teve um resultado intermediário, não sendo dos mecanismos mais utilizados, mas também não apresenta tão baixos valores quanto os expatriados, treinamento *on-line* e equipes de projetos internacionais.

As **equipes de projetos internacionais** obtiveram 38% de pouco importantes; 29% de moderadamente importantes; 33 % muito importantes. Esse resultado aponta que essa prática ainda não é muito comum nas subsidiárias brasileiras.

Os **treinamentos *on-line*** foram avaliados como pouco importantes por 44% dos entrevistados; moderadamente importantes por 28% e muito importantes por 28%. Apontando que comparado aos demais, essa ainda não é uma prática muito comum para a transferência de conhecimento nas subsidiárias brasileiras.

Os **expatriados** foram assinalados por 56% dos entrevistados como pouco importantes, moderadamente importantes por 27% e como muito importantes por apenas 17%.

Fazendo o cruzamento da variável V27 (uso de expatriados para a transferência de conhecimento) com a resposta de importância dada aos expatriados, obteve-se, no teste exato de Fisher, um  $p<0,001$ , que, por ser menor que 0,05, confirma a hipótese de que existe associação entre o uso de expatriados e a importância do item expatriado, de maneira que a pouca importância dada aos expatriados por 56% dos respondentes está relacionada ao menor uso de expatriados no Brasil.

Uma possível razão do menor uso de expatriados pode estar associado à distância física dos principais países de origem: Estados Unidos, Japão e países Europeus para o Brasil.

## Conclusão

A análise dos dados da *survey* permitiu a realização de uma série de inferências significativas sobre a amostra pesquisada. Entre as principais, podem-se destacar as seguintes:

- As empresas pesquisadas embora, em geral, integradas globalmente, também confirmaram ter um forte componente de adaptação local de seus produtos e serviços;
- Existe uma correlação positiva entre o grau de integração global e a intensidade de transferência de conhecimento recebida pelas subsidiárias brasileiras;
- Os principais mecanismos de transferência de conhecimento utilizados pelas subsidiárias brasileiras são: portais corporativos e *Intranet* (*principalmente entre as grandes empresas*), troca das melhores práticas globais e treinamentos presenciais;
- O uso de expatriados como mecanismo de transferência de conhecimento parece ser pouco utilizado entre as subsidiárias de multinacionais operando no Brasil;
- Quanto maior a necessidade de adaptação local, menor a intensidade de transferência de conhecimento das matrizes para as subsidiárias.

Verificou-se, também, que a transferência de conhecimento para as subsidiárias brasileiras pode ser explicada com a fórmula obtida a partir da regressão múltipla, a qual indica que a transferência de conhecimento é influenciada pelos mecanismos utilizados, mais o grau de integração global que a empresa atua, menos o grau de adaptação local. Essa fórmula explica 20% da transferência de conhecimento.

Esses resultados comprovam a hipótese 1 que a transferência de conhecimento na área de marketing recebida pelas subsidiárias brasileiras de multinacionais varia em função do grau de integração global e adaptação local praticado pela empresa.

Considerando a dimensão mecanismos de transferência de conhecimento, verificou-se que os treinamentos presenciais foram considerados muito importantes e com alto uso. Em seguida, foram citados os portais corporativos e Intranet como muito importantes e muito uso, seguidos pelas melhores práticas (*best practices*) que também foram consideradas de grande importância e uso.

Uma surpresa foi os expatriados aparecerem como pouco importantes e com pouco uso. Pode-se supor que esse fato está relacionado à distância geográfica entre o Brasil e os principais países de origem das multinacionais, como Estados Unidos, Japão e Países Europeus e à maturidade das subsidiárias da amostra pesquisa, que já têm um tempo de operação em torno de 40 anos.

A hipótese 2 foi parcialmente comprovada, pois a transferência de conhecimento em marketing varia em função dos mecanismos utilizados, mas o mecanismo expatriado apresentou pouca importância e uso.

Como dito anteriormente, o conhecimento em marketing tem um alto componente tácito, pois depende da experiência com o mercado local, incluindo hábitos dos consumidores e conduta e habilidades da concorrência. Apesar disso, verificou-se certa prevalência da transferência de conhecimentos mais explícitos via portais, intranet, *best practices* e treinamentos presenciais, que em boa medida visam a difundir algumas metodologias básicas que se aplicam em qualquer contexto. A transferência tácita, por sua vez, a mais importante no contexto do marketing, é relegada a um segundo plano para o grupo de empresas analisado, com pouca evidência de investimentos significativos em transferência de pessoas, viagens de executivos e equipes de projetos internacionais.

Esse paradoxo, talvez, se explique por vários motivos não examinados nesta pesquisa, mas que poderiam ser objeto de novas pesquisas. Entre os motivos, poderiam ser investigados: grau de capacitação percebido dos responsáveis por marketing nas subsidiárias, custos de transporte do Brasil até a sede das principais multinacionais, desafios relativos ao idioma e comunicação verbal etc.

Vale, finalmente, destacar que as conclusões geradas pela análise estatística realizada para este estudo devem ser consideradas de maneira cuidadosa, já que a amostra conseguida e usada foi auto-selecionada, ou seja, os dados foram obtidos por meio da resposta voluntária das empresas. Tal tipo de amostra, diferentemente das probabilísticas, não oferece suporte para o uso de critérios puramente estatísticos para a realização de inferências sobre um universo mais amplo de empresas.

#### Referências Bibliográficas:

- BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. *Going global: lessons from late movers*. *Harvard Business Review*. March-April, 2000. p.132-155.
- BJÖRKMAN, Ingmar. *Managing knowledge transfer in MNCs: the impact of headquarters control mechanisms*. *Journal of International Business Studies*. Washington, v.35, n.5, p.443-455, Sep. 2004.
- BUCKLEY, P.; CARTER, M. *Managing cross-border complementary knowledge*. *International Studies of Management and Organization*. New York, v. 29, p. 80-104, 1999.
- CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J.M. *Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. São Paulo: Atlas, 2007.
- DAY, George. *A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- EXAME MAIORES E MELHORES. São Paulo: Editora Abril, Agosto, 2007.

- FOSS, N.J.; PEDERSEN, T. *Organizing knowledge processes in the multinational corporation: an introduction*. **Journal of International Business Studies**. Washington, v.35, n.5, p.340-349, Sep. 2004.
- GHOSHAL, S.; NOHRAL, N. *Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations*. **Sloan Management Review**. Cambridge, v.34, n.2, p.23-35, Winter 1993.
- HUSELID, M. *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*. **Academy of Management Journal**. V.38, p.635-672, 1995.
- INKPEN, C. A.; BEAMISH, P. W. *Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures*. **Academy of Management Review**. v.22, n. 1, p. 177-202, 1997.
- KOGUT, Bruce; ZANDER, Udo. *Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation*. **Journal of International Business Studies**. Washington, v. 24, n.4, p.625-645, Fourth Quarter 1993.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. *Knowledge of the firm, combinative capacities, and the replication of technology*. **Organizational Science**. Hanover Maryland, v. 3, n.3, p.383-397, 1992.
- LASSERRE, P. **Global Strategic Management**. New York: Palgrave Macmillan, 2003.
- LYLES, M.A.; SALK, J.E. *Knowledge acquisition from foreign partners in international joint ventures*. **Journal of International Business Studies**. Washington, v.27, n.5, p.877-904, Oct. 1996.
- MINBAEVA, D; PETERSEN, T; BJÖRKMAN, I; FEY, CF; PARK, HJ. *MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM*. **Journal of International Business Studies**. Washington, v.34, n.5, p.586-599, Oct. 2003.
- MUDAMBI, Ram; NAVARRA, Pietro. *Is knowledge power? Knowledge flows, subsidiary power and rent-seeking within MNCs*. **Journal of International Business Studies**. Washington, v.35, n.5, p.385-406, Sep. 2004.
- NONAKA, I. *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. **Organizational Science**. Hanover Maryland, v. 5, n° 1, Feb, 1994.
- NONAKA, I. TAKEUCHI, H. *A Theory of Organizational Knowledge Creation*. **International Journal of Technology Management**. Buckinghamshire, v. 11 , Issue 7/8, p.833-847, 1996.
- OLIVEIRA JR., M.M. *Transferência de conhecimento e o papel das subsidiárias em corporações multinacionais*. In: FLEURY. M.F.; FLEURY, A. (org.). *Internacionalização e os Países Emergentes*. São Paulo: Atlas, 2007.
- PRAHALAD, C.K.; DOZ, Y.; BARTLETT, C.A. *Global Competitive Pressures and Host Country Demands*. **California Management Review**. California, v.XXIII, n.3, Spring, 1981.
- SAAD, A.; MELLO, R; CHAUVEL, M. *Estratégia Global e Adaptação Local: Um Estudo de Caso no Setor Financeiro Brasileiro*. Salvador: **Anais do 30º EnANPAD Encontro Científico de Administração**, 23 a 27 de setembro de 2006.
- TERRA, J.C. C. *Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial*, Negócio Editora, São Paulo, 2000
- TSENG, Y. *International Strategies and Knowledge Transfer Experiences of MNCs' Taiwanese Subsidiaries*. **The Journal of American Academy of Business**. Cambridge, v. 8, n.2, March 2006.
- WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G.C.; SNELL, S.A.; GERHART, B. *Comparing line and HR executives*. **Working Paper for the Center for Advanced Human Resource Studies**. Cornell University: Ithaca, NY, 1998.
- YIP, G. **Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage**. Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall, 1995.