

**Transferência reversa de conhecimento em multinacionais estrangeiras no Brasil:
uma análise multidimensional**

MARIA LUCIA RIGHETTI

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

THELMA VALÉRIA ROCHA

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

ALEXANDRE DEGANI CANTONI

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

TRANSFERÊNCIA REVERSA DE CONHECIMENTO EM MULTINACIONAIS ESTRANGEIRAS NO BRASIL: Uma análise multidimensional

1. INTRODUÇÃO

Apesar de ser uma das principais vantagens competitivas das organizações (YANG, et al, 2008), o conhecimento ainda é um campo de estudo em processo de crescimento e diversos pesquisadores têm estudado o tema, principalmente no aspecto da transferência de conhecimento entre organizações (GUPTA E GOVINDARAJAN'S, 2000; AMBOS ET AL, 2006; MIMBAEVA ET AL, 2003; MUDAMBI, 2002; LEE e MACMILLAN, 2008; DAVENPORT E PRUSAK,1998) e na transferência reversa de conhecimento (RABBIOSI, 2001; RIBEIRO E OLIVEIRA Jr, 2009; BEZERRA et al, 2013; YANG, MUDAMBI, MEYER, 2008; MICHAILOVA e MUSTAFFA, 2012), caracterizado pelo desenvolvimento de um conhecimento ou inovação em uma subsidiária que é transferida para a matriz ou para outras subsidiárias, em um processo vertical ascendente (RABBIOSI, 2001).

Este estudo foca no conhecimento da função administrativa de marketing (HOLM E SHARMA, 2006; SCHLEGELMILCH E CHINI, 2003), que é fundamentado no conhecimento de mercado para que a organização obtenha vantagem competitiva e minimize seus riscos (BOONE; KURTZ, 2009; KOTLER; KELLER, 2006; YANAZE, 2007). E, subsidiárias tem como responsabilidade conhecer o mercado local a fim de obter informações para desenvolver e adaptar produtos (YIP, 1995), atendendo o consumidor local, essencial para o desempenho das multinacionais (BEZERRA et al, 2013; RABBIOSI, 2001; YANG et al, 2008).

Alguns estudos demostram que o alto grau de responsabilidade estratégica (BARTLETT e GHOSHAL, 1998; GHOSHAL e NOHIRIA e 1993) e a alta autonomia das subsidiárias (RABBIOSI, 2011; NOORDERHAVEN; HARZING, 2009; BIRKINSHAW et al, 2005) são fatores que influenciam a inovação, a transferência de conhecimentos, melhora a relação entre matriz e subsidiária e forma novas estruturas organizacionais (BIRKINSHAW e HOOD, 1998; FROST, 2001; FROST, BIRKINSHAW e ENSIGN, 2002).

Outros estudos demostram que o nível de autonomia, o alto grau de inovação e alta transferência reversa de conhecimento dependem da estratégia adotada pela subsidiária (MARCH, 1991; GUPTA e GOVINARAJAN, 1991; BIRKINSHAW e MORRISON, 1995; TAGGART, 1997; YOUNG e TAVARES, 2004; CANTWELL E MUDAMBI, 2005; BARTLETT E GHOSHAL, 1992; D'CRUZ, 1986; JARILLO e MARTINEZ, 1990; ROTH E

MORRISON, 1992). Nestes estudos, a localização aparece como um dos principais fatores que explicaram a definição dos papéis das subsidiárias. Subsidiárias localizadas em países desenvolvidos frequentemente, possuem mandatos de criação, tendo funções como atividades de pesquisa, desenvolvimento de novos produtos e possuem maior autonomia, subsidiárias localizadas em países menos desenvolvidos possuem mandatos de exploração, sendo exploradas para atividades de manufatura por seu baixo custo de mão de obra (CANTWELL E MUDAMBI, 2005).

No Brasil, foram descobertos três tipos de estratégias de marketing em subsidiárias, estratégia de marketing local, estratégia global e s atividades de conhecimento de marketing (PIRES et al, 2015).

O tempo de existência destas subsidiárias tem sido explicado como fator que explique o comportamento destas empresas localizadas em mercados menos desenvolvidos, pois são subsidiárias com menor tempo de experiência internacional se comparada as subsidiárias de mercados desenvolvidos (RUGMAN, 2009; NARULA, 2006; DUNNING, 1988; DUNNING e NARULA,1996).

Com estes pressupostos apresentados, este estudo investiga de modo empírico a influência das estratégias de marketing, da autonomia de marketing, da inovação de produtos e da integração de marketing, na transferência reversa de conhecimento em subsidiárias de multinacionais estrangeiras no Brasil.

A parte empírica utiliza abordagem metodológica mista e verifica por meio de uma *survey* com 104 multinacionais seguida de um estudo de caso, as influências do fenômeno, visando contribuir para a literatura de Negócios Internacionais, apresentando resultados no contexto brasileiro, sustentando e refutando a visão de alguns autores sobre os fatores influenciadores da transferência reversa de conhecimento no contexto brasileiro e propondo recomendações gerenciais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com inúmeras subsidiárias, as corporações multinacionais precisaram se organizar a fim de gerir suas filiais em diversos países do mundo. Estas estratégias de gestão (PERLMUTTER, 1968; STOPFORD e WELLS, 1972), de estrutura organizacional (D'CRUZ, 1986; JARILLO e MARTINEZ, 1990; GHOSHAL e NOHRIA, 1988; ROTH E MORRISON, 1992; BARTLETT E GHOSHAL, 1992; BATRLETT E GHOSHAL, 1993; BARTLETT E

GHOSHAL, 1998; e a definição de papéis de cada subsidiária (LEVITT e MARCH, 1988; MARCH, 1991; GUPTA e GOVINARAJAN, 1991; TAGGART, 1997; YOUNG e TAVARES, 2004; CANTWELL E MUDAMBI, 2005; BIRKINSHAW e MORRISON, 1995;; YOUNG e TAVARES, 2004; CANTWELL E MUDAMBI, 2005; DOZ; SANTOS e WILLIAMSON, 2001; PATERSON e BROCK, 2002) são de profundo interesse da área acadêmica.

Ghoshal e Nohria (1989) visando compreender as relações entre matriz e subsidiárias e entender a influência ambiental local nas corporações multinacionais, desenharam um modelo onde descreveram as tipologias ambientais e retrataram a progressão das organizações no ambiente global. O ambiente global, o ambiente internacional e o ambiente multinacional ou também chamado de ambiente multidoméstico foram apresentados no modelo.

O ambiente de estratégia global é representado pela padronização de seus produtos, são organizações que frequentemente exploram economias menos desenvolvidas a fim de obterem redução de custos e economia de escala. A estratégia internacional é forte no posicionamento de marca, possuindo uma fabricação descentralizada, muitas vezes representada pela exportação do produto, não possui forte orientação para o mercado, pois se posiciona como produto importado e não tem por objetivo a redução de custos. Já a estratégia multidoméstica é flexível e possui rápida resposta as necessidades locais, adaptando e diferenciando seus produtos para atender o mercado local e não visa redução de custos imediatos; (GHOSHAL e NOHRIA, 1993; LUNDAN e DUNNING, 2008). Por conta das limitações do modelo, uma nova estratégia adicionada, a estratégia transnacional (BARTLETT e GHOSHAL, 1992), estratégia de empresas que buscam por conhecimentos que promovam inovação nos produtos e processos e atuam tanto localmente, tendo resposta rápida as demandas locais, quanto de forma global, reduzindo custos por meio de produção em escala.

Conforme pode-se observar no Quadro 1, é possível verificar que o tipo de indústria local pode influenciar na escolha da estratégia adotada pela corporação. E enquanto o ambiente global possui forte integração global e baixa capacidade de resposta local, o ambiente multinacional possui fraca integração global e forte capacidade de resposta local, no internacional ambas capacidades são fracas e no ambiente transnacional ambas capacidades são fortes

Ambientes de multinacionais: classificação de negócios

		Ambiente global	Ambiente transnacional
FORÇAS	Forças para integração global	Construção e Máquinas de Mineração Metais não ferrosos Indústria química Instrumentos de mensuração científica Motores	Drogas e produtos farmacêuticos Equipamentos fotográficos Computadores Automóveis
FRAQUEZAS		Ambiente internacional	Ambiente multinacional/ multidoméstico
		Metais Máquinas Papel Têxtil Arte e publicidade	Bebidas Alimento Borracha Utensílios de casa Tabaco
		Forças para atendimento local	
		FRAQUEZAS	FORÇAS

Quadro 1 - Ambientes de negócios e classificação das indústrias

Fonte: adaptado de Ghoshal e Nohria (1993).

Além das equipes de marketing de corporações multinacionais terem como função obter conhecimentos mercadológicos para garantir vantagem competitiva e minimizar seus riscos (BOONE; KURTZ, 2009; KOTLER; KELLER, 2006), a decisão principal das equipes de marketing internacional transpassa pela escolha de padronizar ou adaptar produtos/serviços (YIP, 1995). No ambiente de marketing, este posicionamento pode ser definido como “*Market-driven*”, orientadas para o mercado, atendendo as necessidades do consumo local (Jaworski et al., 2000) ou “*Market-driving*”, termo utilizado para definir as empresas que mesmo com maior risco, escolhem por orientar o mercado, padronizando sua rede ao redor do mundo, se esforçando para educar os clientes e exercer influência sobre seus valores, normas e comportamentos e assim minimizar a adaptação de seus produtos, com menor custo e se posicionamento de forma inovadora no mercado (Carrillat et al., 2004; Jaworski et al., 2000; Kumar et al., 2000; Tarnovskaya, 2007).

Para Ghauri et al (2016) implementar uma estratégia de abordagem global e introduzir mudanças de comportamento local requer capacidade de transferência internacional de conhecimento e para Yip (1995) implementar estratégias de orientação para o mercado também necessita de conhecimento de mercado, para minimizar riscos e atender as necessidades do mercado local. Neste sentido, qualquer estratégia definida para a subsidiária estaria intrinsicamente ligada a transferência reversa de conhecimento. Assim, podemos inferir que: *H1: Estratégias de Marketing possuem associação positiva na Transferência Reversa de Conhecimento.*

Além das estratégias de marketing, outros autores afirmam que subsidiárias com maior nível de autonomia (BOUQUET e BIRKINSHAW 2008) transferem mais conhecimentos. E, corporações multinacionais tendem a ofertar mais autonomia de marketing para o desenvolvimento de produtos em mercados emergentes visto que o grau de adaptação local deve ser maior (ROCHA et al, 2010). Assim, espera-se que os departamentos de marketing de subsidiárias no Brasil transfiram mais conhecimentos por terem alta autonomia: *H2: A autonomia de marketing está associada positivamente na transferência reversa de conhecimento.*

A inovação também tem sido apontada como fator essencial para a existência da Transferência de Conhecimento (BIRKINSHAW e HOOD, 1998; FROST, 2001; FROST, BIRKINSHAW e ENSIGN, 2002). Neste sentido, espera-se que: *H3: A inovação de produto (atividade de MKT) possui associação positiva na transferência reversa de conhecimento.*

A alta integração da subsidiária com a matriz e outras subsidiárias também têm sido indicada como fator que favorece a transferência de conhecimentos (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2001; ANDERSSON e FORSGREN, 2006). Espera-se então que: *H4: A alta Integração do marketing com a matriz ou outras subsidiárias possui associação positiva na Transferência Reversa de Conhecimento*

A partir das hipóteses formuladas, chega-se ao modelo conceitual (Figura 1) onde apresenta -se as variáveis independentes influenciando a variável dependente e insere-se duas variáveis de controle, tempo de experiência internacional e tipo de indústria:

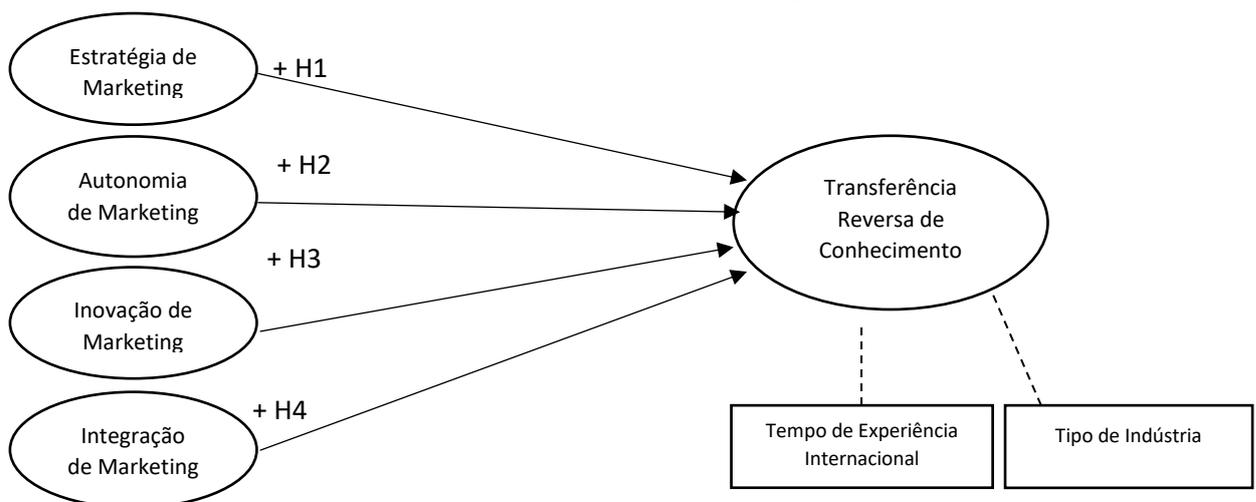


Figura 1: Modelo conceitual

Fonte: Autores

3.METODOLOGIA

Para atingir os objetivos da pesquisa, escolheu-se o método misto sequencial, pois na fase quantitativa é possível testar as hipóteses de causa e efeito desenhada nos objetivos deste estudo e na fase qualitativa uma melhor compreensão do fenômeno trazendo a visão de gestores de importantes subsidiárias de multinacionais estrangeiras hospedadas no Brasil, com a verificação documental para validação dos dados apresentados na entrevista, permitindo uma triangulação dos dados.

3.1 Survey

Para verificar as hipóteses do estudo, foi utilizada uma base de dados coletada por meio de uma *survey* em 2013 com profissionais de marketing e executivos de subsidiárias localizadas no Brasil. Um dos critérios utilizados para a escolha das subsidiárias para a *survey* foi a existência do departamento de marketing entre as unidades de negócio da organização e também a diversificação entre tipos de indústria e serviços por possibilitar a inferência com base no mercado emergente.

Por meio da empresa Business Monitor, uma base de dados foi adquirida com informações referentes a 3.940 empresas. Uma limpeza na base de dados foi realizada, retirando conteúdos duplicados e informações incompletas, restando 600 subsidiárias. Outras empresas foram incorporadas na base, empresas publicadas pela revista Exame na edição Maiores e Melhores de 2013 que não estavam listadas na base adquirida pela Business Monitor. Este cruzamento resultou em 693 empresas e após uma nova limpeza da base, restaram 611 subsidiárias.

O questionário foi desenvolvido e avaliado a partir da escala Likert, com a apresentação de uma métrica de diferencial semântico de 5 pontos. A pesquisa foi realizada por uma empresa de telemarketing, a Insearch e pelo sistema online Qualtrics. A coleta de dados deste estudo possui corte transversal (CRESWELL, 2010) com dados coletados entre os meses de setembro e novembro de 2013. Em setembro de 2013, o instrumento de coleta foi enviado para a empresa de telemarketing para o primeiro pré-teste. Este pré-teste foi realizado com 27 decisores de marketing de subsidiárias estrangeiras localizadas no Brasil por meio de ligação telefônica.

A pesquisa de campo formal teve início em outubro de 2013. Ao total foram 2.200 ligações realizadas, entre estas são contados os retornos, agendamentos e ligações que contribuísem para completar as respostas de questionários incompletos que chegavam pela

plataforma online. Das 611 subsidiárias validadas, 420 não responderam a pesquisa, 82 subsidiárias não possuíam departamento de marketing e tiveram que ser excluídas da amostra, 24 responderam o questionário de forma online, 85 responderam via contato telefônico. Após a limpeza dos dados, os dados válidos resultaram em 104 subsidiárias na amostra. Os dados foram tabulados em planilhas de Excel.

Para atender ao objetivo do estudo, optou-se pela técnica estatística Regressão Linear Multivariada, por possibilitar a verificação da relação de múltiplas variáveis, para esta análise foi definido o nível de significância de 5%, ou seja, o grau de confiança estabelecido será de 95% (SWEENEY, WILLIAMS e ANDERSON, 2013). Buscando ainda identificar as características e dissimilaridades das ações realizadas pelas corporações pesquisadas, foi realizada uma análise de *clusters*. Esta análise teve por objetivo identificar os conjuntos de organizações com características similares relacionadas a transferência reversa de conhecimentos. Os testes estatísticos foram realizados por meio do software SPSS.

3.2. Estudo de Caso

A fim de compreender melhor os resultados obtidos no estudo quantitativo, selecionou-se três subsidiárias estrangeiras localizadas no Brasil, foram entrevistados gestores das unidades de marketing de diferentes segmentos fizeram parte do estudo (produtos desportivos, representado, serviços de tecnologia e produtos cosméticos).

As empresas também foram escolhidas com base na idade das subsidiárias (acima de 25 anos), na existência da unidade de negócio de marketing e no porte da organização, sendo permitidas apenas empresas com mais de 500 funcionários.

A pesquisa contou com dados primários (entrevistas com gestores de multinacionais estrangeiras no Brasil) e secundários por meio do levantamento de documentos internos (relatório anual) e informações publicadas (entrevistas com gestores publicadas na imprensa), fornecendo materiais para análises e contribuir com elementos para a compreensão do fenômeno e verificação das informações apresentadas durante as entrevistas.

Os documentos que compõe cada caso são: histórico da organização obtido via site oficial da organização, dados obtidos nos relatórios anuais (último ano disponível) e entrevistas do último ano de gestores das organizações pesquisadas publicadas na imprensa digital. Para a técnica de tratamento de dados foi realizada análise de conteúdo, baseando-se nos fatores de

influência do modelo para a construção das categorias e foi utilizado o software Atlas T.I para categorização e quantificação dos dados.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Regressão Estatística Multivariada

Dado ao fato de que as variáveis dependentes e independentes são advindas de um questionário, foi verificado os valores de Alfa de Cronbach e realizado Teste KMO a fim de obter confiabilidade e qualidade na obtenção dos constructos, tendo resultados satisfatórios nas variáveis. O nível de significância do constructo “Integração de Marketing” não obteve um valor aceitável (sig.541), mas a validação das variáveis deste constructo foi obtida pelo bom valor de KMO (.605/ sig.000).

A variável *dummy*, “Tempo de Experiência Internacional” apresentou uma média de 78 anos. Do total da amostra, 41% refletem empresas de até 50 anos (0) e 59%, empresas com mais de 50 anos (1).

As variáveis para os “Tipos de Indústria” foram desenvolvidas com base nas quatro estratégias propostas por Ghoshal e Nohria (1993), as divisões receberam um valor numérico (0-1) a fim de uma representação adequada das variáveis *dummy*. As organizações que compunham o ambiente transnacional (Z2) representaram 16% da amostra, as organizações classificadas como globais (Z3) representaram 23% da amostra, as organizações classificadas como internacionais (Z4) representaram 16% da amostra e as organizações do ambiente multidoméstico (Z5) representaram 45% da amostra.

Assim, o modelo estatístico é representado pela seguinte equação: $Y = b_0 + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 + b_4 x_4 + b_5 x_5 + z_1 + z_2 + z_3 + z_4 + z_5$. Na estatística descritiva das variáveis foram coletados os seguintes dados:

Estatísticas descritivas das variáveis do modelo	Média	Desvio Padrão	Variância
Estratégias de marketing	2,81	0,86	0,75
Autonomia de marketing	2,92	1,22	1,49
Inovação de produto	3,11	1,42	2,00
Integração de Marketing	2,50	1,13	1,29
Transferência Reversa de Conhecimento	2,42	1,07	1,15
Tempo de experiência Internacional	0,60	0,49	0,24
Tipo de indústria Transnacional	0,85	0,36	0,13

Tipo de indústria Global	0,77	0,42	0,17
Tipo de indústria Internacional	0,84	0,37	0,14
Tipo de indústria Multidoméstica	0,55	0,50	0,25

Tabela 1: Estatística descritiva das variáveis do modelo

Fonte: Autores

Os coeficientes de correlação de Pearson atestaram correlações fracas e moderadas. Na Tabela 2, pode-se observar correlações *P-value* entre Transferência Reversa de Conhecimento (TRC) e Inovação de produto (IP) ($\text{sig.} \geq .001$), entre Estratégia de marketing (E) e Integração de marketing (IM) ($\text{sig.} \geq .000$), Inovação de produto ($\text{sig.} \geq .059$) e Tipo de Indústria Global (IG) ($\text{sig.} \geq .002$). A variável Integração de Marketing (ITG) foi correlacionada com Transferência Reversa de Conhecimento ($\text{sig.} \geq .043$), Estratégia de Marketing ($\text{sig.} \geq .000$), Autonomia de Marketing (A) ($\text{sig.} \geq .015$), Inovação de produto (INV) ($\text{sig.} \geq .027$) e Tipo de indústria global ($\text{sig.} \geq .002$). Experiencial Internacional (EXP) se correlaciona com a indústria transnacional (IT) (.031) e a indústria multidoméstica (IM) e a indústria internacional (II) se correlacionaram com todos os outros tipos de indústria (.000).

P-Value (sig.)	TRC	E	ITG	A	INV	EXP	IT	IG	II	IM
TCR	.	0,187	,043*	0,163	,001***	0,098	0,115	0,101	0,333	0,459
E	0,187	.	,000***	0,308	,059*	0,104	0,176	,002***	0,246	0,098
ITG	0,043	,000***	.	,015**	,027*	0,102	,046*	,017*	0,138	0,407
A	0,163	0,308	,015*	.	,039*	0,197	0,134	0,45	0,068	,022*
INV	,001***	,059*	,027**	,039*	.	0,45	0,245	0,366	0,464	0,443
EXP	0,098	0,104	0,102	0,197	0,45	.	,031*	0,124	0,185	0,389
IT	0,115	0,176	,046*	0,134	0,245	,031*	.	,008**	,031*	,000***
IG	0,101	,002**	,017*	0,45	0,366	0,124	,008**	.	,008**	,000***
II	0,333	0,246	0,138	0,068	0,464	0,185	,031*	,008**	.	,000***
IM	0,459	0,098	0,407	,022*	0,443	0,389	,000***	,000***	,000***	.

* $p < 0,05$ / ** $p < 0,01$ / *** $p < 0,001$

Tabela 2: Correlação *p-value*

Fonte: Autores

No modelo de regressão, o R^2 ajustado apresentou 11,8 % de explicação e *p-value* de .010, os resultados apresentaram dois fatores associados positivamente a transferência reversa de conhecimento: inovação de produto ($\text{sig.} > .001$) e integração de marketing ($\text{sig.} > .059$). Não houve elementos para suportar as hipóteses h1 e h2, de que estratégia e autonomia estão

associadas positivamente na transferência reversa de conhecimento, assim como o tempo de experiência internacional e tipo de indústria.

Variáveis Dependentes	Transferência Reversa de Conhecimento	
	β	Sig.
Constante	.186	.806
Estratégia	.24	.863
Integração	.209	.059*
Autonomia	.004**	.966
Inovação	.269	.001***
Controle		
Experiência internacional	.382	.072
Tipo de Indústria Transnacional	.382	.270
Tipo de Indústria integração global	***	***
Tipo de Indústria integração global	.382	.270
Tipo de Indústria Internacional	.175	.603
Tipo de Indústria Multidoméstica	.162	.542
R ²		.187
R ² ajustado		.118
f		.010

Notas: n = 104 / *p < 0,05 / **p < 0,01 / ***p < .001

Tabela 3: Resultados Modelo de Regressão Múltipla

Fonte: Autores

4.2 Análise de conglomerados

Para a análise de conglomerados, uma extração pelo método hierárquico foi realizada, os valores foram medidos por distância euclidiana quadrática pelo método de vizinho mais distante. Os resultados apontaram a existência entre dois e três clusters. Dado o resultado, realizou-se uma extração pelo método não hierárquico (K-means) pelo método vizinho mais próximo. O resultado foi significativo (sig. < .000) para três conjuntos de empresas, conforme tabela 4:

Anova				
	Quadrado Médio	df	z	Sig.
Autonomia	19,89	2	17,63	.000
Transferência Reversa	11,45	2	12,92	.000
Inovação de produto	59,54	2	68,61	.000
Estratégia de Marketing	7,37	2	11,91	.000
Integração de Marketing	26,30	2	33,16	.000

Tabela 4: Anova - Resultados das variáveis pelo método não hierárquico

Fonte: Autores

Na tabela 5, pode-se observar no *cluster* 1, alta Transferência Reversa de Conhecimentos, alta inovação de produto e com integração de marketing e estratégias de marketing médias (explicada pela divisão de funções de marketing), neste grupo a autonomia é baixa.

No *cluster* 2, representado por um conjunto de empresas com baixa Transferência Reversa de Conhecimento, a autonomia é extremamente alta ($2,27 < \underline{3,60} > 2,57$), apresentado mais uma vez que a autonomia não é um fator que explica a transferência reversa de conhecimento. Estas subsidiárias ainda apresentam baixa atuação nas estratégias de marketing, possuem pouca integração de marketing e são médias em inovação de produto.

No *cluster* 3, as subsidiárias transferem seus conhecimentos de forma média quando comparado aos outros dois clusters. Estas subsidiárias possuem maior atuação nas estratégias de marketing, sua integração de marketing é alta, autonomia é média e inovação de produto é muito discriminante (1,15) em relação aos outros dois clusters ($3,10 > \underline{1,15} < 4,16$).

Clusters	Transferência Reversa de Conhecimento	Transferência Reversa de Conhecimento	Transferência Reversa de Conhecimento
	ALTA	BAIXA	MÉDIA
Estratégia de Marketing	Média	Baixa	Alta
Autonomia de Marketing	Baixa	Alta	Média
Inovação de Produto	Alta	Média	Baixa
Integração de Marketing	Média	Baixa	Alta

Tabela 5: Resumo nominal dos resultados da análise de conglomerados em relação a Transferência Reversa de Conhecimentos

Fonte: Autores

4.3 Estudo de caso

Ao analisar os dados do estudo de caso com as três multinacionais pode-se observar que as maiores citações das categorias dedutivas foram referentes a autonomia de marketing (19), houveram ao todo 18 citações referente as estratégias, 14 menções sobre inovações, não especificamente de produto, mas também referente a processos, modelos de gestão e estudos (caso I). Sobre a relação com a matriz, 8 citaram o relacionamento entre as funções integradas de marketing e transferência reversa de conhecimento foram citadas 11 vezes por dois casos. O tempo de experiência internacional foi citada duas vezes por apenas um dos entrevistados (caso

II), tendo sido relacionada ao aumento da reputação positiva obtida gerando o resultado do aumento da autonomia.

Dentre as categorias indutivas surgiram duas: mecanismos de transferência e mandatos, dois casos informaram reuniões como mecanismo de transferência reversa de conhecimento, um caso (com duas entrevistas de validações) citaram viagens como principal mecanismo de transferência reversa de conhecimento e intranet, blogs, treinamentos, portais de *e-learning* como mecanismos complementares.

	Caso II		Caso I	Caso III	Totais
	1	2			
Autonomia de Marketing	5	7	4	3	19
Estratégia de Marketing	10	2	4	2	18
Inovação de produto	5	6	2	1	14
Integração de Marketing	2	2	2	2	8
Mandatos	0	2	1	0	3
Mecanismos	3	1	1	0	5
Tempo de Experiência Internacional	0	2	0	0	2
Transferência Reversa de Conhecimento	5	4	1	1	11
Totais	30	26	15	9	80

Tabela 7: Quantitativo de categorias – comparação dos casos

Fonte: Autores

Os três casos realizaram transferências reversas de conhecimento, em maior ou em menor grau. O caso com maior grau de transferência reversa, possui atualmente alta autonomia, mas na época que foram realizadas as inovações a autonomia era baixa, mas a integração alta. Os outros dois casos, desenvolveram poucas transferências reversas de conhecimento, possuem baixa autonomia, baixa integração de marketing com a matriz e o terceiro caso uma alta integração de marketing com a matriz. Ambas possuem baixa capacidade de inovação. O terceiro caso desenvolveu um modelo de estudo transferido de forma reversa e um produto local (dado secundário).

5. CONCLUSÃO

Neste estudo, investigamos se resultados de estudos sobre os fatores que promovem a transferência Reversa de Conhecimento realizados em outros mercados refletiam também no mercado brasileiro, especificamente os fatores: estratégias, autonomia, inovação e integração de marketing e assim poder apresentar contribuições acadêmicas e também gerenciais.

Os resultados apresentaram influência positiva da inovação de produto e da integração de marketing na transferência reversa de conhecimento. As variáveis de controle Tempo de Experiência Internacional não apresentou elementos que sustentam a hipótese de o tempo ser fator de influência, refutando óticas teóricas, como Rugman (2009), Narula (2006), Dunning (1988) e Dunning e Narula (1996), assim como o Tipo de Indústria Ghoshal e Nohria (1993).

O resultado referente a influência da autonomia se mostrou contraditório a visão de diversos autores (BOUQUET e BIRKINSHAW 2008) quando analisado mercado brasileiro. Em contrapartida, apresentou-se resultados que suportam a teoria de que subsidiárias que desenvolvem inovações em seus produtos/serviços transferem estes conhecimentos para a rede da corporação (BIRKINSHAW e HOOD, 1998; FROST, 2001; FROST, BIRKINSHAW e ENSIGN, 2002). O estudo também corrobora com a visão de que uma maior integração entre matriz e subsidiária permitem maior facilidade para transferência reversa de conhecimentos (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2001; ANDERSSON e FORSGREN, 2006).

Visou-se ainda verificar as características destes mesmos constructos em relação a transferência reversa de conhecimento. Os resultados discriminantes da análise de clusters apresentaram conformidade com os resultados obtidos pela regressão, tendo no conjunto de empresas com alta transferência reversa de conhecimento, alta inovação de produto e a alta integração de marketing. A autonomia e as estratégias não demonstraram ser determinantes para a ocorrência da transferência reversa de conhecimentos, mais uma vez contrariando mais uma vez os pressupostos de estudos anteriores.

Para compreendermos estes resultados de forma mais profunda, foi realizada uma segunda parte empírica, de abordagem qualitativa no qual obteve-se resultados compatíveis aos obtidos pela pesquisa quantitativa. A inovação de produto e a integração de marketing foram descritas como associadas a transferência reversa de conhecimentos, conformando resultado de estudo quantitativo.

Uma explicação para o comportamento destas subsidiárias é de que as equipes de marketing no Brasil desenvolvem suas ações de forma integrada com a matriz, todas dividem as funções estratégicas. Onde, estratégia relacionada a marca e posicionamento de marca são de responsabilidade da matriz e outras práticas como distribuição, logística, precificação, campanhas de comunicação, gestão de canais de venda e ações promocionais são desenvolvidas localmente. Resultado alinhado com a forte correlação entre Estratégia de Marketing e Integração de Marketing (.000)

Uma ponderação importante foi a relação entre a integração de marketing e a alta autonomia, ou seja, uma alta relação entre matriz e subsidiária pode promover um aumento de autonomia, mas este pressuposto necessita de futuros estudos para confirmação.

Aos gestores sugerimos o foco na comunicação e no relacionamento com a matriz e o investimento em recursos humanos com criatividade e capacidade de inovação.

As limitações neste estudo referem-se a amostra e aos procedimentos estatísticos. A amostra tanto da *survey* quanto das entrevistas em profundidade são de subsidiárias estrangeiras no Brasil, não podendo estender os resultados em nível de mercado emergente, outros países teriam que fazer parte da amostra. A coleta de dados da *survey* ocorreu em 2013 e apesar do resultado do r^2 ser condizentes em estudos sociais, o poder de explicação foi de apenas 11,8%.

O constructo “Integração de Marketing” obteve um valor abaixo de .6 no Alfa de Cronbach (.583) e seu nível de significância também não foi um valor aceitável (sig.541), mas a validação das variáveis deste constructo foi obtida pelo bom valor de KMO (.605) e significância (.000).

A quantidade de entrevistas por caso também é uma limitação deste presente estudo. Assim, sugere-se em estudos futuros uma ampliação da amostra, estendendo-se a outros países da América Latina a fim de encontrarmos comportamentos similares

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMBOS, T., AMBOS, B., & SCHLEGELMILCH, B. (2006). Learning from foreign subsidiaries: An empirical investigation of headquarters benefits from reverse knowledge transfers. *International Business Review*, 15(3), 2006, p. 294–312.
- ANDERSSON, U; FORSGREN, M. Creation and diffusion of competence in MNCs structures, ties and resources at the subsidiary level. In networks and international marketing. Soul: Doo Yang, p. 333-346, 2006
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Managing across borders: the transnational solution. 2 nd ed. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. Tap your subsidiaries for global reach. *Harvard Business Review*, v. 64, n. 6, p. 87-94, 1986.
- BARTLETT, C.A. & GHOSHAL, S. What is a global manager?. *Harvard Business Review*, 1992, p. 124-132.
- BEZERRA, Maitê Alves et al. (2013). Reverse Knowledge Transfer: A Comparison Between Subsidiaries of Emerging Markets and Subsidiaries of Developed Markets. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, São Paulo, v. 12, n. 4, 2013, p. 67-90.
- BIRKINSHAW, J , HOOD, N.; YOUNG, S. Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance. *International Business Review*, 14(2), 227–248, 2005
- BIRKINSHAW, J.; MORRISON, A. Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*. Washington, v.26, n.4, julho\1995, p.729-753.
- BIRKINSHAW, J; HOOD, N. Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of Management Review*, 23(4), 773–795, 1998
- BOONE, L.E.; KURTZ, D. L. Marketing Contemporâneo. 12 ed. rio de Janeiro: Cengage Learning, 2009. 776 p.
- BORINI et al. The relevance of subsidiary initiatives for Brazilian multinationals. *Revista de Administração de Empresas – (R A E)*. N. 3, v. 49, São Paulo, jul./set, p 253 – 265, 2009
- BOUQUET, C.; BIRKINSHAW, J. Weight versus voice: How foreign subsidiaries gain attention from corporate headquarters. *Academy of Management Journal*, v. 51, n. 1, 2008.

CANTWELL JOHN; MUDAMBI, RAM. MNC Competence-Creating Subsidiary Mandates. *Strategic Management Journal*, 2005, p. 1109 - 1128.

CARRILLAT, F. A., JARAMILLO, F., & LOCANDER, W. B. (2004). Market-driving organizations: A framework. *Academy of Marketing Science Review*, 5, 1–13.

CAVUSGIL, TAMER; KNIGHT, GARY; Riesenberger, JOHN. *International Business: Strategy, Management, and the New Realities*. Pearson Education. 1st Edition, 2008.

CRESWELL, JOHN W. *Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto; 2ª edição*. Porto Alegre: ARTMED, 2010.

D'CRUZ, J. Strategic Management os subsidiaries. In: ETERMAD, H.; SEGUIN, DULUDE, L. (eds.). *Managing the Multinational Subsidiary*. London: Croom Helm, 1986.

DAVENPORT, T; PRUSAC, L. *Working Knowledge*. Boston: Harvard Business, School Press, 1998.

DOZ, Y.; SANTOS, J.; WILLIAMSON, P. *From Global to Metanational: how companies win in the knowledge economy*. Harvard Business School Press, 2001.

DUNNING, H.; LUDAN, M. *Multinational enterprises and the global economy*. Cheltenham: Elgar, 2008

DUNNING, J. H. *Multinational enterprises and the global economy*. Workhingan: Addison- Wesley, 1993

DUNNING, J. H; NARULA, R.. "Developing countries versus multinationals in a globalising world : the dangers of falling behind," Research Memorandum 013, Maastricht University, Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology (MERIT), 1996

DUNNING, J. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31, 1988.

FROST, T. The Geographic Sources of Foreign subsidiaries Innovations. *Strategic Management Journal*, vol 22, p. 101 - 123, 2001

FROST, T.S., BIRKINSHAW, J.M., ENSIGN, P.C. Centers of excellence in multinational corporations. *Strategic Management Journal* 23, 997–1018, 2002

GHAURI, Pervez; WANG, Fatima; ELG, Ulf; ROSENDO-RÍOS, Veronica. Market driving strategies: Beyond localization. *Journal of Business Research*, june, 2016, *Journal of Business Research* 69 (2016) 5682–5693

GHOSHAL, S.; NOHRIA, N. "Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations." *MIT Sloan Management Review* 34, no. 2 (winter 1993): 23–35.

GHOSHAL, S. Global strategy: An organizing framework. *Strategic Management Journal*, 8(5), 425 - 440, 1987

GHOSHAL, S., & BARTLETT, C.A.. Creation, adoption, and diffusion of innovation by subsidiaries of multinational companies. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 1988, p. 365- 388.

GUPTA, A.K.; GOVINDARAJAN, V. "Knowledge Flows and Structure of Controls in Multinational Corporations". *Academy of Management Review*. October, 16, 4, 1991, p. 768-792.

GUPTA, A.K.; GOVINDARAJAN, V. "Knowledge Flows Within Multinational Corporations". *Strategic Management Journal*, 21, 2000, p. 473-496

HASSAN, S.S.; KATSANIS, L.P. Global market segmentation strategies and trends. In: HASSAN, S.S.; HOLM, U.; SHARMA, D. D. Subsidiary marketing knowledge and strategic development of the multinational corporation. *Journal of International Management*, 12: 2006, p. 47–66. In J. Birkinshaw, & P. Hagstrom (Eds.), *The flexible firm: Capability management in networked*

HOLM, U.; SHARMA, D. D. Subsidiary marketing knowledge and strategic development of the multinational corporation. *Journal of International Management*, 12: 2006, p. 47–66. In J. Birkinshaw, & P. Hagstrom (Eds.), *The flexible firm: Capability management in networked*

HURLEY, R.F; HULT, G.T.M. Innovation, marketing orientation and organization learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*. V. 62, p. 42- 54, July., 1998.

JARILLO, J.; MARTINEZ, C. Different roles for subsidiaries: The case of multinational corporations in Spain. *Strategic Management Journal*, v. 11, n. 7, p. 501-512, 1990.

JAWORSKI, B. J., KOHLI, A. K., & SAHAY, A. Market-driven versus driving markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 45–54, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. *Administração de Marketing*. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750 p.

KUMAR, N., SCHEER, L., & KOTLER, P. From market driven to market driving. *European Management Journal*, 18(2), 129–142, 2000

LEE, J. Y., & MACMILLAN, I. C. Managerial knowledge-sharing in chaebols and its impacts on the performance of their foreign subsidiaries. *International Business Review*, 17: 533–545, 2008

LEVITT, B; MARCH, J. 'Organizational learning'. in: *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340, 1988

LUNDAN, S. M.; DUNNING, J. *Multinational Enterprises and the Global Economy*, 2ª edição Cheltenham: Edward Elgar, 2008.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2 (1), 1991: 71-87

MICHAILOVA, S., & MUSTAFFA, Z. Subsidiary knowledge flows in multinational corporations: Research accomplishments, gaps, and opportunities. *Journal of World Business*, 47(3), p. 383-396, 2012

MUDAMBI, R. Knowledge management in multinational firms. *Journal of International Management*, v. 8, n. 1, pp. 1-9, 2002

NARULA, R. Globalization, new ecologies, new zoologies, and the purported death of the eclectic paradigm. *Asia Pacific Journal of Management*, 23: 143 - 151.

NOORDERHAVEN, N.; HARZING, A. W. Knowledge-sharing and social interaction within MNEs. *Journal of International Business Studies*, v. 40, p. 719–741, 2009.

OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda; BOEHE, Dirk Michael; BORINI, Felipe Mendes. *Estratégia e Inovação em corporações multinacionais: a transformação das subsidiárias brasileiras*. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda; BORINI, Felipe Mendes. Relevância Estratégica das Subsidiárias Brasileiras para as Corporações Multinacionais. In: XXVII EnANPAD. Anais Eletrônicos. Atibaia: ANPAD, 2003.

OLIVEIRA JUNIOR; M.M; BORINI, F. M.; GUEVARA, A. J. R. The strategic relevance of the subsidiaries of multinational corporations. *RAUSP*.Dezembro de 2009.

PATERSON, S; BROCK, D. The development of subsidiary-management research: review and theoretical analysis. *International Business Review*, V. 11 , p.139 - 163, 2002

PERLMUTTER, Howard. The Tortuous Evolution of Multinational Corporations. *Columbia Journal of World Business* , Jan./Feb., p.20, 1969

PIRES, D.A; ROCHA, T.V.; BORINI, F.M.; ROSSETTO, D. E. "International Marketing in Multinational Company Subsidiaries in Emerging Markets: A Multidimensional Approach" In *International Marketing in the Fast Changing World*. Published online:157-177, oct, 2015

RABBIOSI, L. Subsidiary roles and reverse knowledge transfer: An investigation of the effects of coordination mechanisms. *Journal of International Management*, v. 17, n. 2, p. 97-113, 2011.

RIBEIRO, F. C. F.; OLIVEIRA JR, M. M. Transferência e transferência reversa de conhecimento: O caso da aquisição da Perez Compac pela Petrobras. *RBN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 11, n. 30, 2009, p. 79-93.

ROCHA, T.V.; BORINI, F.M.; SPERS, E.E. A autonomia de marketing das subsidiárias estrangeiras no Brasil para desenvolvimento de novos produtos em multinacionais. *Revista de Administração (RAUSP)*, São Paulo, v.45, n.4, p.328-342, out./nov./dez. 2010.

ROCHA, Thelma; TERRA, José Cláudio. MNC knowledge transfer, global integration, and local responsiveness in brazilian subsidiaries. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 20-39, jan./jul. 2009.

ROTH, K.; MORRISON, A.J. Implementing global strategy: characteristics of global subsidiary mandates. *Journal of International Business Studies*, v.23, n.3, p.715-735, 1992

SCHLEGELMILCH; CHINI. Knowledge transfer between marketing functions in multinational companies: a conceptual model. *International Business Review*, 12, 2003: p. 215–232.

SOLBERG, C. A. Educator insights: Standardization or adaptation of the international marketing mix: The role of the local subsidiary/representative. *Journal of International Marketing*, 8(1), 78–79, 2000

SWEENEY, D.J; WILLIAMS, T.A.; ANDERSON, D. R. *Estatística Aplicada a Administração e Economia*. São Paulo: Cengage Learning, 2013, 3ª Ed.

TAGGART, J.H. Autonomy and procedural justice: a framework for evaluating subsidiary strategy. *Journal of International Business Studies*, Washington, v.28, n.1, 1997: p.51-76, First Quarter.

TARNOVSKAYA, V. (2007). *The mechanism of market driving with a corporate brand — The case of a global retailer*. Lunds universitet/Lund Business Press - Lund Institute of Economic Research.

VRONTIS, D. Integrating adaptation and standardisation in international marketing: the AdaptStand modelling process. *Journal of Marketing Management*, v.19, n.3-4, p. 283-305, 2003.

YANAZE, Mitsuru H. *Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações*. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

YANG, Q., MUDAMBI, R., MEYER, K.. Conventional and reverse knowledge flows in multinational corporations. *Journal of Management*, vol 34, 2008: p. 882-902.

YIN, Robert. *Estudo de Caso*. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YIP, G. *Total global strategy: managing for worldwide competitive advantage*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995.

YOUNG, S.; TAVARES, A. Centralization and autonomy: back to the future. *International Business Review*, Brussels, v.13, n.2, apr. 2004: p.215-237.