

MECANISMOS DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO UTILIZADOS NA ÁREA DE MARKETING EM SUBSIDIÁRIAS BRASILEIRAS

 DRA. THELMA ROCHA

RESUMO

Neste artigo analisa-se a forma como as subsidiárias brasileiras estão recebendo conhecimento da matriz e de outras subsidiárias na área de marketing. O tema é abordado a partir de uma revisão teórica e de uma pesquisa de campo de natureza quantitativa. A survey¹ envolveu 104 gestores de subsidiárias brasileiras, sendo 87,5% dessas, empresas de médio e grande portes, com mais de 101 funcionários. Os resultados da pesquisa demonstram que os principais mecanismos de transferência de conhecimento utilizados são: portais corporativos e intranet, troca das melhores práticas globais (best practises) e treinamentos presenciais. Já os

expatriados² apareceram como mecanismos de transferência de conhecimento de menor importância e uso.

INTRODUÇÃO

Um dos maiores desafios das empresas em países em desenvolvimento é aumentar a velocidade da aprendizagem organizacional, visando a sua entrada e permanência em mercados globalizados.

Para uma empresa sobreviver no mercado global ela precisa saber como aprender: "esta 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; NOHRIAL, 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: respondendo 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 conhe-

¹ - O método de pesquisa survey está subordinado à abordagem de caráter quantitativo. Sua utilização pressupõe pesquisa de campo de natureza extensiva na qual a coleta de dados é concretizada pela aplicação de questionário ou de formulário em uma amostra quantitativamente representativa do universo investigado. O método se presta a coletar e processar dados que serão explorados em exercícios de descrição, comparação ou explicação de fatos, atitudes, preferências, crenças e comportamentos. Para uma visão mais aprofundada recomenda-se a leitura do texto O método survey, de Henrique Freitas, Mirian Oliveira, Amarilina Zanella Saccol e Jean Moscarola. São Paulo: Revista de Administração da USP (RAUSP), v.35, n.3, jul./set. 2000, p. 105-112.

² - A literatura em gestão tem utilizado múltiplos termos — expatriados (designação internacional), transferência internacional, deslocamento internacional e mobilidade internacional — ao se referir a profissionais que são enviados por uma empresa multinacional para viver e trabalhar em um país estrangeiro, por um período que pode variar de três meses a dois anos. As novas formas de organização do trabalho têm desencadeado modificações de ordem tecnológica, estrutural e cultural no interior das organizações. Com isso, o número de profissionais vivendo e trabalhando em um país estrangeiro encontra-se em franca expansão. Para aprofundar a questão recomenda-se a leitura do texto Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados, de Boile Helena Livramento Dell'Angello e Ivana Dolejal Homem. RAEletrônica, vol.5, n.1, jan/jun. 2005.

QUADRO 1 - RESUMO DOS RESULTADOS DO PERFIL DAS EMPRESAS E RESPONDENTES

Item	Resultados
Perfil respondentes	<p>Cargo: 68,3% Gerentes e Diretores; 24,0% Coordenadores; 7,7% outros.</p> <p>Áreas funcionais: 55,8% Marketing; 18,3% Vendas; Adm. 8,7%; Operações 6,7%; Outros 10,5%.</p>
Perfil das subsidiárias	<p>60% mencionadas na Revista Exame Maiores e Melhores (2007), com faturamento superior a US\$ 109,3 mi.</p> <p>Porte: 12,5% pequeno (menos de 100 funcionários); 23,1% médio (entre 101 a 500 funcionários); 64,4% grande (acima de 500 funcionários)</p> <p>Setor: Químico / Petroq. e Farmacêutico – 26%;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bens de consumo / Eletroeletrônico – 23% • Serviços, Financeiro e Seguros – 17% • Ind. Digital e Telecom. – 14% • Auto-Indústria – 10%; • Outros Setores – 10% <p>País origem: Europa 50%; Estados Unidos 36%; Japão 11%; Outros 3%</p> <p>Idade da subsidiária: média 40 anos e desvio padrão 31 anos, mediana: 33,5 anos, min: 1 e máx: 131 anos.</p> <p>Conhecimento missão global: média 4,01 com desvio padrão de 0,97</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

cimento em ambas as direções na relação matriz-subsidiárias e também entre subsidiárias usando a perspectiva ou abordagem de rede corporativa, Este 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. A principal contribuição deste estudo para o tema está em analisar a perspectiva do conhecimento transferido em marketing nas subsidiárias brasileiras.

TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM MULTINACIONAIS

O conhecimento é um conceito pluridimensional com vários significados (NONAKA, 1994), Adota-se neste estudo a definição de que 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 e altamente es-

pecializado, O conhecimento explícito é codificado e transmitido mais facilmente (NONAKA; TAKEUCHI, 1996), sendo que o fluxo de conhecimento dentro das multinacionais envolve os dois tipos,

Conhecimento em marketing é o know-how requerido quando as atividades de marketing são executadas, e inclui pesquisa de marketing, operação do canal, promoção, desenho de produtos, 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, pois muitas multinacionais que se tomam líderes de mercado desenvolveram excelentes capacidades em marketing.

Conhecimento em marketing é diferente do conhecimento em tecnologia, pois este 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).

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 envolvi-

dos e de um alinhamento entre as partes envolvidas,

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 este 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 expatnados, coordenação, poder, mudanças culturais e sistemas.

A transferência de "melhores práticas" (best practises) são processos internos às empresas que possuem alto desempenho. 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 analisar 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);¹ 3 treinamentos e 4 expatriados; e serão analisados na parte empírica deste estudo.

METODOLOGIA DE PESQUISA

O problema abordado neste estudo foi: quais mecanismos de transferência de conhecimento estão sendo utilizados para que as subsidiárias brasileiras recebam conhecimento na área de marketing?

A hipótese: os mecanismos de transferência de conhecimento mais importantes e mais utilizados, os quais incluem: portais corporativos e intranet; best practises (melhores práticas); expatnados; treinamentos.

COLETA DE DADOS

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 de esses 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, incentivando o auto-preenchimento da pesquisa,

obtendo-se uma amostra auto-selecionada, ou seja, os dados foram obtidos através da resposta voluntária das empresas.

Após a verificação do completo preenchimento dos questionários, 104 formulários foram validados. A identificação do nome, e-mail e dados de contato dos respondentes foi preenchida por 85,6% dos respondentes, o que dá maior credibilidade ao processo.

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 multivariadas³.

RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

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

VARIÁVEL TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

O nível de transferência de conhecimento recebido pela área de marketing, conforme proposto por Mmbaeva e *ai* (2003, p. 592), foi definido 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 as duas questões, usando uma escala Likert⁴ de 1 a 5, onde 1 indicava não uso e 5 indicava uso substancial:

- Em que extensão utiliza o conhecimento relacionado a marketing recebido da matriz? A variável obteve média 3,6 e desvio padrão 1,0.

3 - A evolução dos softwares estatísticos (pacotes estatísticos) tem possibilitado o aumento de decisões empresariais tomadas por meio de informações estatísticas. O SPSS (STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCE) é considerado um dos melhores softwares estatísticos do mercado. Sua versão atual é a 16.0, com 15 módulos. Outros softwares (pacotes estatísticos): Minitab, Estatística, SAS. As denominações uni, bi e multi referem-se ao número de variáveis estudadas, sendo que a análise multivariada engloba múltiplas variáveis em um único relacionamento ou conjunto de relações. Segundo HAIR: "Analisar simultaneamente múltiplas medidas (mais de duas variáveis) de cada indivíduo ou objeto sob investigação". Referência: Hair, J.F. et al (1998). Multivariate Data Analysis. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.

- 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 fatorial⁵ com o objetivo de identificar dimensões comuns que poderiam ser representadas por um único fator, assim foi criado o Fator denominado Transferência de Conhecimento. Este fator criado explica 78% das variáveis.

VARIÁVEIS QUE COMPÕEM OS MECANISMOS DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

Foram medidos alguns mecanismos de transferência de conhecimento: a) portais corporativos e intranet; b) best practises (melhores práticas); c) treinamentos, e d) expatriados, As questões foram elaboradas baseado em Minbaeva *et al* (2003), Björkman *et al* (2004), além de Foss e Pedersen (2004).

a) O uso de portais corporativos e intranet para transferência de conhecimento foi definido por meio de uma escala Likert de 1 a 5, onde 1 indicava não uso e 5 indicava uso substancial para as questões:

- Em que medida sua empresa utiliza portais corporativos e intranet para transferência de conhecimento entre a matriz e a subsidiária brasileira?
- Em que medida sua empresa utiliza portais corporativos e intranet para transferência de conhecimento entre subsidiárias?

Os resultados obtidos foram para a primeira média de 3,92 com desvio

padrão de 1,25, e para a segunda, média 3,73 com desvio padrão de 1,35.

b) O nível de utilização de best practises (melhores práticas) recebidas, incluindo conhecimento adquirido e utilizado foi abordado pela questão:

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

c) O uso de treinamentos como mecanismo para transferência de conhecimento foi definido baseado no nível de utilização de treinamentos tanto na matriz como em outras subsidiárias. As subsidiárias foram abordadas com as questões abaixo, usando escala Likert de 1 a 5, onde 1 indicava não uso e 5 indicava uso substancial:

- Em que medida sua empresa utiliza treinamentos para transferência de conhecimento da matriz para a subsidiária brasileira?
- Em que medida sua empresa utilizava treinamentos para transferência de conhecimento entre as subsidiárias?

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

d) Os expatriados são utilizados em multinacionais como veículos para transferência de conhecimento de uma unidade para outra (Minbaeva, 2003). Quanto maior o número de expatriados em uma subsidiária, mais conhecimento pode estar sendo transferido (Downes e Thomas, 2000; Bonache e Brewster, 2001). As

subsidiárias foram abordadas com a questão abaixo, usando escala Likert de 1 a 5, onde 1 indicava não uso e 5 indicava uso substancial de expatriados:

- Em que medida sua empresa utiliza expatriados para troca de conhecimento global na área de marketing?

Os resultados obtidos foram: média 3,08 com desvio de 1,22.

ANÁLISES

Fará verificação da hipótese, que buscava identificar os mecanismos de transferência de conhecimento mais importantes e mais utilizados, além das questões já apresentadas, utilizou-se também uma questão na qual solicitava-se 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 a realidade da empresa.

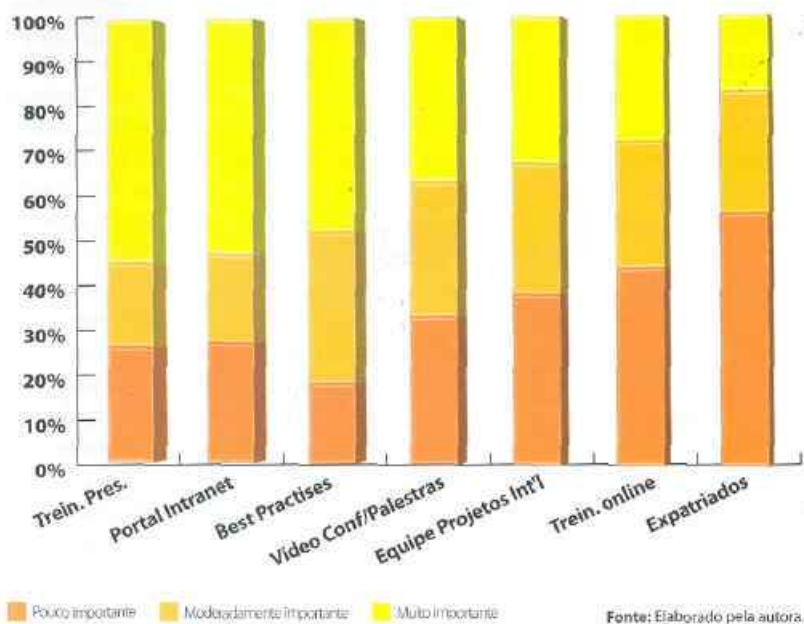
As respostas da ordem de importância atribuídas aos diversos mecanismos estão apresentadas na Figura 1, a qual possui no eixo horizontal os diversos tipos de mecanismos e no eixo vertical a importância atribuída agrupadas em 3 faixas: pouco importante (notas N/A, 1, 2); moderadamente importante (notas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

Os treinamentos presenciais foram considerados muito importantes por 55% dos entrevistados, moderadamente importantes por 19% e pouco importantes por 26%. Este resultado aponta que esta é uma das práticas mais importantes utili-

4 – A escala de Likert é uma escala na qual os itens obedecem a uma relação acumulativa de modo que cada item é mais intenso em certa direção que o item anterior.

5 – A análise fatorial (análise multivariada) tem como objetivo identificar dimensões comuns que poderiam ser representadas por um único fator, como, por exemplo, o fator denominado "Transferência de Conhecimento", que, neste caso explica 78% das variáveis. Quanto maior o percentual explicativo, melhor o fator. Referências: Johnson, R.A & Wichern, D.W. (2002). Applied Multivariate Statistical Analysis. New Jersey: Prentice Hall, Fifth Edition; Morrison, D.F. (1976). Multivariate Statistical Methods. New York: McGraw-Hill.

FIGURA 1 - MECANISMOS X ORDEM DE IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA



zada pelas subsidiárias brasileiras para transferência de conhecimento na área de marketing.

Fazendo o Teste Exato de Fisher⁶ para o cruzamento da vanável "uso de treinamento" com a 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.

Os portais corporativos e intranet foram avaliados como muito importantes por 53% dos entrevistados;

20% como moderadamente importantes e por 27% como pouco importantes. Este foi o segundo maior percentual de "muito importante", apontando que esta também é uma prática muito importante utilizada pelas subsidiárias brasileiras para transferência de conhecimento na área de marketing.

Fazendo o cruzamento dessas variáveis 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 cor-

porativos 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 mecanismos ordenados, este foi o único que obteve significância ao ser cruzado com a vanável 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 practises (melhores práticas) receberam 48% de muito importante; 34% moderadamente importante; 18% de pouco importante. Este resultado mostra a grande importância desse mecanismo de transferência de conhecimento.

Fazendo o cruzamento dessa vanável com a resposta de importância dada às melhores práticas, obteve-se no teste exato de Fisher um $p=0,06$, que comprova com um nível de significância de 10%, que existe associação entre o uso de melhores práticas e a importância dada para as melhores práticas. 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 37% muito

6 – O Teste Exato de Fisher, criado por Ronald Fisher em 1953, é basicamente um teste Qui-Quadrado (teste de hipóteses que se destina a avaliar a associação entre variáveis), porém particularmente adequado para pequenas amostras (amostras com tamanho menor que 20). Permite calcular a probabilidade de associação das características que estão sendo analisadas. Neste teste se p for menor que o nível de significância (alfa=5%) a hipótese das características serem independentes é rejeitada. O nível de significância é a probabilidade máxima de rejeitar uma hipótese nula verdadeira quando deveríamos aceitá-la. Esta decisão conhecida como erro de tipo I, que consiste em rejeitar a hipótese nula quando ela é verdadeira, ou seja, chegar a um resultado que tem significância estatística quando na verdade este resultado ocorreu acidentalmente. Referência: LEVINE, David M.; BERENSON, Mark L.; STEPHAN, David (2005). Estatística: teoria e aplicações, Rio de Janeiro, LTC, terceira edição.

importante; 30% moderadamente importante; 33% pouco importante. Estes resultados apontam que esse item teve um resultado intermediário, não sendo dos mecanismos mais utilizados, mas também não apresenta tão baixos valores adiante os expatriados, treinamento on-line e equipes de projetos internacionais.

As equipes de projetos internacionais obtiveram 33% de muito importante; 29% de moderadamente importante; 38% pouco importante. Este resultado aponta que esta prática ainda não é muito comum nas subsidiárias brasileiras.

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

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

Fazendo o cruzamento da variável "uso de expatriados" 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.

Confrontando os resultados obtidos com a hipótese, verifica-se que esta foi parcialmente confirmada, pois os mecanismos apontados como mais importantes e mais usados foram: treinamentos presenciais; portais corporativos e

intranet e best practises. Já os expatriados foram considerados de pouca importância e pouco uso pelas subsidiárias brasileiras.

CONCLUSÃO

Primeiro, verificou-se que as subsidiárias brasileiras possuem em média 40 anos de idade, com um desvio padrão de 31 anos, possuindo bastante maturidade.

Considerando a dimensão de 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 com muito uso, seguidos pelas melhores práticas (best practises), 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 isso está relacionado à distância geográfica entre o Brasil e os principais países de origem das multinacionais, como Estados Unidos, Japão e países europeus. Vale 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 através 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.

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.; NOHRIAL, N. Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations. *Sloan Management Review*. Cambridge, v.34, n.2, p.23-35, Winter 1993.

KOGUT, Bruce; ZANDER, Lido. 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.

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. 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.

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.