



Universidades Lusíada

Ribeiro, Tânia Rodrigues
Coelho, Joaquim José Vieira Pinto

A estratégia internacional na produção e transferência do conhecimento dentro das multinacionais

<http://hdl.handle.net/11067/920>

Metadados

Data de Publicação	2012
Resumo	Se há alguns anos se defendia que o sucesso das multinacionais residia na sua capacidade de exportar boas práticas para as suas filiais, com a crescente competitividade à escala mundial torna-se evidente a necessidade de as multinacionais construírem uma rede que permita a circulação de aprendizagens e conhecimentos entre filiais. A competitividade das multinacionais reside atualmente na sua capacidade de aprender em diferentes localizações recombinao e produzindo novo conhecimento internament...
Palavras Chave	Empresas multinacionais - Gestão
Tipo	article
Revisão de Pares	Não
Coleções	[ULL-FCEE] LEE, n. 15 (2012)

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-04-27T21:22:14Z com informação proveniente do Repositório

**A ESTRATÉGIA INTERNACIONAL NA PRODUÇÃO
E TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO
DENTRO DAS MULTINACIONAIS**

Tânia Rodrigues Ribeiro
ISCTE-IUL

Joaquim Pinto Coelho
Universidade Lusíada de Lisboa

Resumo: Se há alguns anos se defendia que o sucesso das multinacionais residia na sua capacidade de exportar boas práticas para as suas filiais, com a crescente competitividade à escala mundial, torna-se evidente a necessidade de as multinacionais construírem uma rede que permita a circulação de aprendizagens e conhecimentos entre filiais. A competitividade das multinacionais reside atualmente na sua capacidade de aprender em diferentes localizações, recombinao e produzindo novo conhecimento internamente para ser posteriormente difundido. Para que isto seja possível, é necessário que a multinacional desenvolva uma estratégia de internacionalização do tipo transnacional, pois ao conter elementos de integração global e de adaptação local, promove a produção e transferência de conhecimentos.

Palavras-chave: Estratégia internacional; multinacionais; produção e transferência de conhecimentos.

Abstract: If some years ago, it was argued that the success of multinationals resided in its ability to export best practices for its subsidiaries, with the increasing competitiveness at global level, it becomes evident the need for multinationals companies to build a network that allows the circulation of learning and knowledge between subsidiaries. The competitiveness of multinationals currently resides in its ability to learn in different locations, recombining and producing new knowledge internally for later broadcast. For this to be possible, it is necessary that the multinational develops a transnational internationalization strategy: by containing global integration and local adaptation elements, it promotes the production and transfer of knowledge.

Key-words: International strategy; multinationals; production and transfer of knowledge.

1. Introdução

Alguns investigadores defendem que a chave para o sucesso das multinacionais reside na sua capacidade de transferir boas práticas, conhecimentos e tecnologias para as suas subsidiárias o mais rapidamente possível (Bartlett & Ghoshal, 1995; Edwards, Colling & Ferner, 2007). No entanto a evidência dos estudos empíricos revela que a transferência das práticas e de conhecimento nunca acontece conforme o planeado. As subsidiárias devem ser consideradas como “agências ativas” (Oliver, 1991), que interpretam e respondem às diretrizes emanadas da sede, de diferentes formas, de acordo com o seu sistema de valores enraizado na cultura nacional.

Este artigo passa em revisão a necessidade de se adaptar a estratégia de internacionalização e as configurações organizacionais da multinacional, ao sistema de valores e às normas do país de acolhimento (Hofstede, 1980a; 1991), para uma efetiva transferência de conhecimentos.

São diversas as estratégias internacionais que as multinacionais podem optar nas suas operações à escala mundial. Do cruzamento de duas dimensões estruturantes, a integração global e a adaptação local, Bartlett & Ghoshal (1988, 1989) identificaram quatro estratégias possíveis: global, internacional, multinacional e transnacional. Cada tipo de estratégia está associada a diferentes orientações, configurações e estruturas organizacionais, que podem facilitar ou inibir a produção e transferência do conhecimento dentro das multinacionais.

A estratégia de internacionalização do tipo transnacional, ao conter elementos de integração global – que ao serem transversais a todas as localizações, permitem criar uma identidade e uma forte cultura organizacional -, mas também elementos que vão ao encontro das especificidades nacionais - relacionados com o sistema de valores e cultura nacional - será o mais ajustado.

Associado à estratégia de internacionalização desenvolvida pela multinacional, encontram-se também outros fatores que podem condicionar a produção e transferência de conhecimento dentro da empresa, como a relação que a sede estabelece com as suas subsidiárias no que respeita à dependência, confiança e identificação (Kostova & Roth, 2002), os mecanismos de controlo definidos (Jaw & Liu, 2004) e a promoção ou não de vínculos nas interações e nos comportamentos colaborativos (Bjorkman & Lervik, 2007).

É necessário que as multinacionais apresentem uma estrutura flexível de modo a permitir que as subsidiárias consigam responder da melhor maneira às necessidades e exigências da envolvente, desenvolvendo, em simultâneo, processos de aprendizagem local (Porter, 1986; Cantwell & Mudambi, 2005). Estas aprendizagens locais devem ser posteriormente canalizadas para uma rede organizacional interna, que as faça circular, para que o conhecimento adquirido em diversas localizações, seja re combinado e criado novo conhecimento que garanta à empresa a capacidade de responder de modo mais eficiente às exigências do mercado. As multinacionais ao aprenderem em diferentes localizações, ao integrarem e re combinarem esse mesmo conhecimento, encontram um importante fator de competitividade.

2. As estratégias de internacionalização

As multinacionais nas suas operações de internacionalização podem optar por diferentes estratégias. Bartlett & Ghoshal (1988, 1989) identificaram quatro estratégias possíveis: a global, a internacional, a multinacional e a transnacional, que dependem de duas dimensões básicas: a integração global e a adaptação local.

A estratégia global coloca o seu foco na eficiência global, explorando as vantagens de custos que resultam da centralização das políticas, práticas, responsabilidades e recursos, implementando e desenvolvendo estratégias organizacionais a nível mundial. Na estratégia global, existe o pressuposto de que os gostos estão estandardizados, pelo que as multinacionais comercializam produtos padronizados para retirar partido das economias de escalas. Os mecanismos de coordenação e de controlo são apertados, pelo que as subsidiárias detêm muito pouca autonomia.

A estratégia internacional explora as competências, conhecimentos e práticas de gestão da casa-mãe, procurando adaptá-las à escala mundial. O modelo de actuação das filiais nos países de acolhimento tende a ser uma réplica das suas operações domésticas, ou seja, das operações do seu país de origem, existindo muitas vezes gestores provenientes da casa-mãe a ocupar posições-chave nos países de acolhimento. As subsidiárias têm uma autonomia relativa, cabendo-lhes a adaptação de algumas competências e práticas centrais às especificidades locais.

A estratégia multinacional destaca-se pela diferenciação local, explorando a diversidade existente em cada uma das envolventes onde as filiais operam, reconhecendo que os gostos e as necessidades são distintos, pelo que requerem abordagens diferenciadas. As subsidiárias detêm uma elevada autonomia para adaptarem as políticas e práticas ou a alocação de recursos à realidade local.

A estratégia transnacional pretende integrar as diferentes forças que operam à escala global, tendo por isso o seu foco na diferenciação local e na eficiência

global. As estratégias transnacionais procuram articular os benefícios de serem simultaneamente locais e globais, pelo que em termos organizacionais procuram dispersar a sua actividades por forma a atingir a adaptação necessária a cada mercado, enquanto conseguem ser mundialmente eficientes.

Diferentes estratégias estão por conseguinte associadas a diferentes orientações e configurações organizacionais.

3. O papel da cultura nas configurações organizacionais

Conduzir negócios numa cultura diferente requer uma adaptação da estratégia e das configurações organizacionais ao sistema de valores e às normas do país de acolhimento (Hofstede, 1980a; 1991). Este autor identificou cinco dimensões sob as quais as culturas nacionais podem ser identificadas: Distância ao poder, que reflete o grau de distância entre os colaboradores e os seus superiores hierárquicos; Individualismo/ Coletivismo, associado a objetivos e realizações individuais versus interesses coletivos do grupo de pertença; Masculinidade/ Feminilidade, caracterizado pelo alcançar de objetivos e ambição versus ênfase na qualidade de vida e harmonia interpessoal; Evitamento da Incerteza, que representa o desconforto sentido perante o risco e a incerteza; e Dinamismo Confuciano ou Orientação a Longo Prazo, que reflete a orientação dos países para o longo ou curto prazo. Mais recentemente Hofstede acrescentou uma nova dimensão baseada no trabalho de Minkov (2007), sendo esta indulgência/ restrição, ou seja, tendência para permitir a satisfação de alguns desejos de forma relativamente livre, felicidade e sentimento de controlo da vida versus redução da felicidade e da perceção do controlo da vida.

As configurações organizacionais diferem essencialmente em dois pontos: o grau de concentração da autoridade e a estruturação das atividades (Pugh & Hickson, 1976). É fácil estabelecer aqui um paralelismo do primeiro com a distância ao poder e do segundo com o controlo dos níveis de incerteza, pelo que Hofstede (1980b) defende ser possível, através destas duas dimensões culturais identificar configurações organizacionais distintas. Assim, países que manifestem uma pequena distância ao poder e um fraco evitamento da incerteza, apresentam uma configuração organizacional do tipo “mercado” caracterizada por um elevado grau de informalidade e de descentralização dos processos organizacionais, como é o caso da Suécia ou do Reino Unido. Países com uma elevada distância ao poder e um fraco evitamento da incerteza, apresentam uma configuração tipo “família”, sendo simultaneamente centralizados e informais, como é o caso de alguns países asiáticos. Por outro lado países que se caracterizem por uma elevada distância ao poder e um forte grau de evitamento da incerteza, são caracterizados por uma configuração tipo “pirâmide”, sendo muito centralizados e formais em todos os processos organizacionais, como é o caso da França ou de Portugal. Por último, temos os países com um elevado nível de evitamento da incerteza, mas

uma reduzida distância ao poder, sendo equiparados a “máquinas bem oleadas”, onde existe uma descentralização mas um forte formalismo organizacional. Aqui encontram-se países como a Alemanha ou Israel.

As características culturais contribuem assim para diferentes configurações organizacionais, com conseqüente impacto na estratégia da empresa.

A multinacional Sueca IKEA, no seu processo de internacionalização optou por uma estratégia do tipo internacional, replicando o seu modelo de operações domésticas nos países de acolhimento e implementando práticas de gestão, concebidas na casa-mãe, de modo uniforme em todas as filiais da companhia. O IKEA reflecte os traços característicos da cultura sueca encontrados por Hofstede, apresentando uma configuração do tipo “mercado”, com um estilo de gestão informal e aberto, onde os gestores partilham informação e conhecimentos com os seus subordinados, o status é atenuado e existem poucos procedimentos burocráticos. No entanto, ao tentar implementar esta configuração organizacional em países culturalmente diferentes, deparou-se com diversos obstáculos (Grol, Schoch & CPA, 1998).

Na Alemanha, país caracterizado por uma configuração “Máquina bem oleada”, começou a gerar-se desconforto pela ausência de regras formais, sentindo os colaboradores que os conceitos IKEA eram muito vagos, sem regras e procedimentos bem definidos.

Nos EUA, apesar de ter também uma configuração tipo “mercado” apresenta características culturais como o individualismo e a orientação a curto prazo, pelo que o processo de tomada de decisão consultivo e lento dos suecos foi interpretado como fraca capacidade de decisão, surgiram percepções que as realizações individuais não eram recompensadas e que a progressão de carreira era lenta.

Em França, país com uma configuração do tipo “pirâmide”, o facto de o status não ser reconhecido gerou problemas de identidade, a informalidade dos gestores foi encarada como sinal de fraqueza e indecisão, existindo também desconforto devido à ausência de regras e procedimentos formais.

Perante esta situação, o IKEA optou por alterar a sua estratégia de internacionalização, incorporando elemento alinhados com as envolventes locais, para que as configurações organizacionais implementadas não entrassem em conflito com os valores nacionais dos países de acolhimento. Assim, quando da sua entrada no mercado espanhol, houve uma preocupação prévia de compreender as características culturais e institucionais do país, adaptando a sua estratégia de modo a assegurar os valores básicos da cultura IKEA, mas numa lógica de compatibilização com a cultura espanhola (Jackson, 2002).

4. As subsidiárias como “agências activas” e fonte de conhecimento

As respostas das subsidiárias às iniciativas da sede, em termos de configurações organizacionais e práticas de gestão, são assim influenciadas pelas

interpretações e percepções dessas mesmas configurações e práticas, que por sua vez são moldadas pela cultura nacional do país de acolhimento.

Quando as configurações e respectivas práticas são inconsistentes com os valores mais profundos dos indivíduos, estes sentem-se insatisfeitos e não comprometidos. Como consequência, terão um menor desempenho organizacional (Newman & Nollen, 1996).

As subsidiárias devem ser interpretadas como “agências ativas” (Oliver, 1991), pelo que, quando a casa-mãe impõe uma configuração organizacional ou prática, as subsidiárias irão demonstrar respostas diferentes no seu processo de adaptação.

Um factor de análise também importante é a capacidade de aprendizagem da subsidiária, pois nem todas as subsidiárias têm igual capacidade de aprender ou de utilizar produtivamente os conhecimentos que lhe foram transferido, (absorptive capacity – Cohen & Levinthal, 1990).

A escolha das configurações organizacionais a implementar deve ser uma preocupação das multinacionais, por exemplo, nas subsidiárias em países com economias emergentes. A natureza dessas economias, pouco experientes e fracamente definidas em termos de sistemas de gestão, podem criar obstáculos à transferência de práticas mais sofisticadas (Miah & Bird, 2007).

Optar por estratégias internacionais de foco essencialmente global e descurando as especificidades locais, apesar de num primeiro momento apresentar uma eficiência significativa a nível global, a médio e longo prazo, a multinacional poderá ter de enfrentar obstáculos associados ao não alinhamento entre a configuração organizacional implementada e os valores culturais dos diferentes países de acolhimento, o que levará possivelmente a um impacto negativo na performance.

Como consequência da análise de diversas experiências de multinacionais a operar pelo mundo, começou-se a alterar o paradigma associado às multinacionais, deixando estas de serem vistas exclusivamente como um centro corporativo a partir do qual se criam regras, normas, práticas e conhecimentos a serem transferidos e replicados à escala mundial. A nova perspectiva confere um papel activo às filiais (Nohria & Ghoshal, 1997), devendo estas de ser interpretadas como veículos de conhecimento que aprendem localmente, e que conseguem produzir processos, práticas, produtos e serviços inovadores.

As subsidiárias ao estarem mais próximas do mercado onde actuam do que os elementos da sede, devem ter um papel mais activo no desenvolvimento de novas competências (Pearce, 1999), funcionando como elementos de captação, produção e difusão de conhecimento dentro da multinacional. Por conseguinte, devem desenvolver e adoptar configurações, práticas e produtos localmente, utilizando os seus próprios recursos para responder às idiossincrasias dos países de acolhimento (Ghoshal & Bartlett, 1988; Porter, 1986).

É na habilidade de a empresa reconhecer a valor da informação externa, assimilá-la e aplicá-la a fins comerciais que reside uma quota importante da sua

capacidade inovadora (Cohen & Levinthal, 1990), pelo que, as multinacionais devem beneficiar de ter filiais dispersas geograficamente, de modo a captar conhecimento, aprendendo em diferentes localizações, recombinao o conhecimento que detêm, produzindo novo conhecimento, para ser posteriormente difundido internamente (Ferreira, Li & Serra, 2010).

As multinacionais devem actuar assim como um vector dinâmico de dois sentidos, por um lado levam para o país de acolhimento o seu *modus operandi* caracterizado pela sua distintividade nacional, por outro lado trazem dos países de acolhimento aprendizagens para incorporar, recombinao e adoptar em casa (Ferner, Quintanilla & Varul, 2001).

5. O papel da sede na promoção do conhecimento

A produção e transferência de conhecimentos dentro da multinacional vai depender da relação e dos mecanismos de controlo estabelecidos entre a sede e as subsidiárias.

Existem três factores que podem definir a relação que se estabelece entre a sede e as subsidiárias: dependência, confiança e identificação (Kostova & Roth, 2002). A dependência acontece quando as filiais dependem da casa-mãe para efeitos de recursos, como a tecnologia, o capital e o *know-how*. Implica uma relação de subordinação e controlo. Quanto maior a dependência da subsidiária pela casa-mãe, maior será o seu nível de cumprimento (Zucker, 1987). Quando as filias são menos dependentes, detêm maior autonomia no seu processo de tomada de decisão e de produção de novos conhecimentos. Neste caso é expectável que sejam mais inovadoras, mas também menos receptivas no processo de transferência de conhecimentos.

A confiança acontece quando a subsidiária acredita que a casa-mãe se comporta de acordo com os compromissos assumidos, tanto explícitos como implícitos e não pretende tirar vantagem. Um elevado nível de confiança influencia positivamente a transferência de conhecimentos (Szulanski, 1996). A confiança reduz também os custos de comunicação, negociação e trocas, associados às transferências.

A identificação acontece quando os colaboradores das subsidiárias sentem que fazem parte da casa-mãe e que isso contribui para a sua entidade. Uma subsidiária que se identifica com a sede, partilhará os valores e as crenças da mesma, pelo que terá uma maior compreensão do significado e do valor dos conhecimentos produzidos e transferidos.

Tsai & Ghoshal (1998) demonstraram na sua investigação que quando existe confiança, identificação e partilha de uma visão, existe uma maior propensão para a troca de recursos entre as subsidiárias e a sede, o que facilita a transferência de conhecimentos.

Um outro aspecto a ter em conta na produção e transferência de

conhecimentos é o tipo de controlo exercido pela sede sob as suas subsidiárias. Segundo Jaw & Liu (2004) este pode ser de três níveis diferentes: inputs, processos ou outputs. No controlo por inputs a sede decide actuar nas entradas, definindo e implementando medidas de selecção e recrutamento alinhadas à estratégia traçada, aprovando os gestores seleccionados localmente (expatriados ou autóctones), proporcionando formação específica ou convocando os colaboradores à sede para os formar na cultura organizacional de forma a estes posteriormente actuem nos seus países de modo culturalmente correcto. O controlo por processos ocorre quando a sede influencia as operações e decisões da filial, através da implementação de regras, políticas e procedimentos, aplicando critérios específicos de monitorização. Centraliza assim decisões, supervisiona e avalia comportamentos e impõe procedimentos e modos de actuar específicos. O controlo por outputs acontece quando as subsidiárias são monitorizadas e avaliadas através dos resultados. Os desempenhos obtidos são comparados com planos previamente definidos e a filial e seus colaboradores são recompensados em função do grau de cumprimento dos objectivos atingidos.

Num estudo realizado por aqueles autores relativo às subsidiárias de empresas de Taiwan a operar na China, verificaram que quanto maior a dependência da filial relativamente aos recursos da sede, maior era o controlo através dos inputs e dos processos. Por outro lado, quanto maior a dependência das subsidiárias às instituições locais, através de clientes, fornecedores, reguladores ou concorrentes maior era o controlo dos outputs exercido pela sede. Nesta situação, procedimentos e regras padronizados determinadas pela sede podiam interferir com as necessidades de adaptação local.

O mesmo acontece com a produção de conhecimentos. Se existir uma forte centralização por parte da sede, através do controlo por processos, as subsidiárias ficam limitadas aos produtos, processos, práticas e inovações emanadas da sede. As filiais ficam sem autonomia e legitimidade para independentemente criarem novos conhecimentos, limitando-se a adotar as diretrizes centrais (Ghoshal & Bartlett, 1988).

A existência de vínculos nas interações (Bjorkman & Lervik, 2007) entre a casa-mãe e as subsidiárias irá permitir a utilização de mecanismos informais de controlo e coordenação, como complemento aos mecanismos formais. Os mecanismos de integração informais permitem desenvolver relacionamentos interpessoais e atitudes mais positivas e abertas com as outras nacionalidades e culturas. Esta interacção, em contextos de incerteza relativos ao valor do conhecimento a transferir, ajuda a avaliar melhor a utilidade de usar esse conhecimento e a aprender como o fazer (Cohen & Levinthal, 1990), promovendo comportamentos mais colaborativos, o que facilita a transferência dos conhecimentos. Existem diversos mecanismos para promover a criação de vínculos nas interacções e na cooperação entre a sede e as filiais, tais como a rotação de gestores, os encontros internacionais, a participação em formações e conferências internacionais ou a constituição de equipas de trabalho ao nível

internacional (Ghoshal & Bartlett, 1988).

As multinacionais devem adoptar assim modelos mais flexíveis de controlo das suas subsidiárias (Ghoshal & Bartlett, 1988; Porter, 1986), pois só com maiores níveis de autonomia, no que concerne a decisões estratégicas, carteira de produtos, mercados e alocação de recursos, é que as filiais podem assumir o seu papel de geradoras de novos conhecimentos (Cantwell & Mudambi, 2005). Uma estrutura mais flexível irá favorecer a aprendizagem e o desenvolvimento de novas competências no exterior (Foss & Pedersen, 2002), o que permite à multinacional ser mais adaptável às diferenças nacionais e ser genericamente mais competitiva.

A inovação e a aprendizagem a nível mundial representam a necessidade de descentralizar, aproveitando os recursos disponíveis e as especializações locais. É no entanto importante que a multinacional crie uma rede que permita circular a inovação e as aprendizagens, entre as filiais e entre estas e a sede, para se conseguir produzir aprendizagem a nível global (Bartlett & Ghoshal, 1989).

A casa-mãe deve criar mecanismos que coordenem e integrem os conhecimentos produzidos pelas diferentes filiais, de forma a absorver os benefícios da localização e a promover a transferência do conhecimento dentro da multinacional, verticalmente entre casa-mãe e filial e horizontalmente entre as filiais. Caso contrário, se não existir uma integração das actividades, as filiais que detiverem muita autonomia comportar-se-ão como empresas independentes, tenderão a possuir os recursos que necessitam para prosseguir diferentes trajectórias de conhecimento e poderão não partilhar tanto os conhecimentos produzidos (Ferreira et al. 2010).

A estratégia de internacionalização adotada pela multinacional é essencial, pois esta irá reflectir-se nos mecanismos de coordenação e controlo estabelecidos, na relação da sede com as filiais e na promoção ou não de comportamentos colaborativos, essenciais à produção e transferência do conhecimento.

As multinacionais que seguem uma estratégia de tipo global e internacional são baseadas em estruturas muito centralizadoras, com elevado controlo de inputs e processos, onde as filiais detêm pouca autonomia, pelo que a transferência de conhecimentos é essencialmente unidireccional, da sede para a filial, existindo uma probabilidade muito reduzida de as subsidiárias apresentarem inovações locais.

As que seguem uma estratégia multinacional são baseadas em estruturas bastante descentralizadas e flexíveis, destacando-se pela diferenciação local, explorando a diversidade existente na envolvente onde operam e optando por um controlo centrado nos outputs. As filiais detêm muita autonomia, mas pouca orientação global, pelo que existe uma grande probabilidade de que os novos conhecimentos produzidos sejam muito específicos e direccionados para as respostas locais, não apresentando por conseguinte grande valor em mercados com características diferentes, o que torna pouco provável a sua transferência.

As que seguem estratégias transnacionais, ao procurarem articular os

benefícios de serem simultaneamente locais e globais, optam por um equilíbrio nas suas estruturas, garantindo que estas são suficientemente centralizadas para permitir uma consistência global e suficientemente flexíveis, para possibilitar adaptação e aprendizagens locais. Bartlett & Goshal (1989) defendem a estratégia transnacional como o tipo ideal, uma vez que reúne elementos de integração global e de diferenciação local. Funcionam assim como uma rede integrada, onde sob uma identidade corporativa consistente as filiais mantêm uma margem importante de autonomia. Neste contexto, as multinacionais conseguem beneficiar de inovações que resultam da transferência interna de conhecimento.

6. Conclusão

As multinacionais devem retirar vantagem competitiva do facto de terem subsidiárias dispersas pelo mundo, aprendendo em diferentes localizações, integrando esse conhecimento, recombinao-o e produzindo novo conhecimento a ser transferido internamente.

Mas para que isso aconteça é necessário que interpretem as suas filiais como “agências ativas” (Oliver, 1991), adaptando a sua estratégia e configurações organizacionais aos sistemas de valores e às normas do país de acolhimento. Quando as configurações organizacionais são inconsistentes com os valores mais profundos dos colaboradores, estes sentem-se insatisfeitos e não comprometidos com a organização.

É essencial criar estruturas flexíveis para que as filiais consigam responder às idiosincrasias locais, funcionando como um veículo de conhecimento, que aprende localmente e que consegue produzir processos, práticas, produtos e serviços inovadores. Caso contrário, se existir uma forte centralização, a transferência de conhecimentos é essencialmente unidireccional da sede para a filial, existindo uma probabilidade muito reduzida de estas apresentarem inovações locais.

A produção e transferência de conhecimentos dentro da multinacional irá depender assim da relação e dos mecanismos de controlo estabelecidos entre a sede e as subsidiárias. Quando existe confiança, identificação e cooperação, existe uma maior propensão para a troca de recursos entre as subsidiárias e a sede, o que facilita o processo de transferência. É no entanto importante que as multinacionais criem uma rede que permita circular o conhecimento entre as filiais e entre estas e a sede, para se conseguir produzir aprendizagens a nível global.

Dentro das quatro estratégias internacionais identificadas por Bartlett & Goshal (1988, 1989), aquela que engloba elementos de integração global e de adaptação local e se preocupa simultaneamente com a criação de uma rede global para a transferência do conhecimento, é a estratégia transnacional, pelo que apresenta maiores vantagens competitivas.

7. Referências

- Bartlett, C. & Ghoshal, S. (1988). Organizing for worldwide effectiveness: The transnational solution. *California Management review*, Fall, 54-74.
- Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (eds)(1995). *Transnational management: Text, cases and readings in cross-border management*, 2nd edn. Chicago: Irwin.
- Bjorkman, I. & Lervik, J. (2007). Transferring HR practices within multinational corporations. *Human Resource Management Journal*, 17 (4), 320-335.
- Cantwell, L. & Mudambi R. (2005). MNE competence-creating subsidiary mandates. *Strategic Management Journal*, 26 (12), 1109-1128.
- Cohen, W. & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 128-152.
- Edwards, T., Colling, T. & Ferner, A. (2007). Conceptual approaches to the transfer of employment practices in multinational companies: an integrated approach. *Human Resource Management Journal*, 17 (3), 201- 217.
- Ferner, A., Quintanilla, J. & Varul, M. (2001). Country-of-origin effects, host-country effects, and the management of HR in multinationals: German companies in Britain and Spain. *Journal of World Business*, 36 (2), p. 107-127.
- Ferreira, M. P., Li, D. & Serra, F. A. (2010). Transferência internacional de conhecimento na multinacional: Quando o jogo competitivo multimercado se sobrepõe aos mecanismos internos de coordenação. *ERA-eletrônica*, 9 (1).
- Foss, N. & Pedersen T. (2002). Transferring knowledge in MNCs: The role of sources os subsidiary knowledge and organization context. *Journal of International Management*, 8 (1), 49-67.
- Ghoshal, S. & Barlett, C. (1988). Creation, adaptation and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 19 (fall), 365-388.
- Grol P., Schoch, C. & CPA (1998). IKEA: Managing cultural diversity. In G. Oddou & M. Mendenhall (Eds.), *Cases in International Organizational Behavior* (pp. 88-112). Oxford: Blackwell.
- Hofstede, G. (1980a). *Culture's consequences*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (1980b). Motivation, Leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, Summer, 42-63.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Jackson, T. (2002). *International HRM: A cross cultural approach*. London: Sage.
- Jaw, B. & Liu, W. (2004). Towards an integrative framework of strategic international human resource control: The case of Taiwanese subsidiaries in the People's Republic of China. *International Journal of Human Resource Management*, 15, (4/5), 525-543.
- Kostova, T. & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by

- subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45 (1), 215-233.
- Miah, M. K. & Bird, A. (2007). The impact of culture on HRM styles and firm performance: evidence from Japanese parents, Japanese subsidiaries/ Joint ventures and South Asian local companies. *International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 908-923.
- Newman, K. & Nollen, S. (1996). Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. *Journal of International Business Studies*, 27 (4), 753-777.
- Nohria, N. & Ghoshal S. (1997). *The differentiated network: Organizing multinational corporations for value creation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Oliver, C. (1991). Strategic response to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16, 145-179.
- Pearce, R. (1999). The evolution of technology in multinational enterprises: The role of creating subsidiaries. *International Business Review*, 8 (2), 125-148.
- Pettigrew, A. & Whipp, R. (1991). *Managing change for competitive success*. Oxford: Blackwell.
- Porter, M. (1986). Competition in global industries: a conceptual framework. In Porter, M. (ed) *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pugh, Derek S. & Hickson, David, J. (1976). *Organizational Structure in its context: The Aston Programme I*, Westmead, Farnborough, Hants, UK: Saxon House.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practices within the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (special issue), 27-43.
- Tsai, W. & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: the role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41 (4), 464-476.
- Zucker, L. (1987). Institutional theories of organization. In W.R. Scott & J. F. Short, Jr. (Eds.), *Annual Review of Sociology*, 13, 443-464. Palo Alto, CA: Annual Reviews.