

ÁREA: GESTÃO DA INOVAÇÃO

**TRANSFERÊNCIA REVERSA DE CONHECIMENTO DE UMA
MULTINACIONAL COM SUBSIDIÁRIA NO BRASIL: O CASO MICROSOFT**

AUTORAS

MAITÊ ALVES BEZERRA

ESPM

maiteabezerra@gmail.com

FRANCIANE FREITAS SILVEIRA

Universidade de São Paulo

silveira.ane@gmail.com

RESUMO

A transferência reversa de conhecimento pode trazer vantagem competitiva para a organização como um todo. Entender mecanismos de diferentes mercados e como os *stakeholders* se comportam auxilia a empresa na tomada de decisões. Fatores como: autonomia, tamanho da subsidiária, desenvolvimento do mercado, integração subsidiária-matriz, capacidade de absorção do receptor e relação da subsidiária com a rede de negócios podem facilitar a transferência reversa. O objetivo do artigo é a identificação de fatores que propiciam a transferência reversa de conhecimento em uma subsidiária brasileira da Microsoft. A metodologia utilizada foi de cunho exploratório, por meio de estudo de caso único. Foram identificados quatro dos seis fatores citados acima nos resultados encontrados, além de um fator não citado na literatura, o *best practice*. Espera-se com este estudo contribuir para a literatura sobre transferência reversa de conhecimento, sobretudo sobre nações emergentes. É uma pretensão do estudo também, contribuir na tomada de decisões de subsidiárias instaladas em nações emergentes.

Palavras-chave: empresa multinacional; transferência reversa de conhecimento; fatores facilitadores.

ABSTRACT

The reverse transfer of knowledge can bring competitive advantage to the organization as a whole. Understanding mechanisms of different markets and how stakeholders behave assists the company in decision-making. Factors such as autonomy, subsidiary size, market development, -subsidiary-headquarter integration; absorption capacity of the receiver and the subsidiary network embeddedness can facilitate the transfer reversed. The aim of this paper is to identify factors that contribute to reverse transfer of knowledge in a Brazilian subsidiary of Microsoft. The methodology used was exploratory, using a single case study. It was identified four of the six factors mentioned above in the results, and also a factor not mentioned in the literature, the best practice. It is hoped that this study contribute to the literature on reverse transfer of knowledge,

especially on emerging nations. It is a claim of the study also contributes to the decision-making subsidiaries located in emerging nations.

Key-words: multinational companies, reverse transfer of knowledge, facilitating factors.

1 INTRODUÇÃO

As multinacionais são empresas de grande porte, que possuem uma sede ou um escritório principal e uma rede de subsidiárias e afiliadas em outros mercados (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010). Inicialmente as subsidiárias das multinacionais eram vistas como agentes facilitadores para entrada em outros mercados ou como receptoras de tecnologias das matrizes (BIRKINSHAW; HOOD; JONSSON, 1998), os estudos sobre as relações entre sede e subsidiária focavam na formalização e centralização das decisões (CHINI, 2004; PATERSON; BROCK, 2002). Porém, admitindo que a principal razão de existência de uma multinacional é a capacidade de transferir e explorar conhecimento de forma mais eficiente e eficaz do que pelos mecanismos do mercado (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000), foi recentemente reconhecido pela literatura que analisar as subsidiárias que compõe a rede das multinacionais ao invés de analisar a corporação somente pelas sedes pode gerar valor estratégico nas decisões (CHINI, 2004). Grande parte da literatura recente sobre estratégia de corporações multinacionais tem sido focada na crescente contribuição das subsidiárias para o desenvolvimento de vantagens específicas das empresas (BIRKINSHAW; HOOD; JONSSON, 1998).

Para que o conhecimento adquirido pelas integrantes da rede da multinacional possa ser transformado em vantagem competitiva para a corporação, é necessário que o conhecimento seja transferido de forma que a unidade receptora possa aplicá-lo em sua realidade (BRODEL; MACHARZINA; OESTERLE, 2006). Um dos possíveis conceitos de conhecimento é a combinação de diversas informações com interpretação e significado (CHINI, 2004). Nas organizações é possível encontrar dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito. O conhecimento tácito é entendido como o conhecimento implícito ou subjetivo como, por exemplo, o *know how* tecnológico e o explícito é entendido como conhecimento objetivo como, por exemplo, as patentes tecnológicas (BRESMAN; BIRKINSHAW; NOBEL, 2010; AMBOS; AMBOS; SCHLEGELMILCH, 2006; CHINI, 2004; NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Existem três formas pelas quais o conhecimento pode ser transferido na rede de uma multinacional: transferência tradicional, que implica na transferência do conhecimento da matriz para as subsidiárias; lateral, que implica na transferência de conhecimento de uma subsidiária para outra subsidiária e reversa, que implica na transferência do conhecimento de uma subsidiária para a sede (AMBOS; AMBOS; SCHLEGELMILCH, 2006). A transferência reversa raramente é considerada e é pesquisada por poucos autores (AMBOS; AMBOS; SCHLEGELMILCH, 2006). Neste estudo serão abordadas apenas as transferências de conhecimento do tipo tradicional e reversa.

Transferir conhecimento não é um processo simples, fatores como as características do conhecimento a ser transferido, as características e também a nacionalidade das unidades de destino do conhecimento, bem como o contexto organizacional e os fatores ambientais tanto das subsidiárias quanto das unidades de destino podem afetar o processo (YANG; MUDAMBI; MEYER, 2008). É mais provável que haja obstáculos na transferência de conhecimentos tácitos (YANG; MUDAMBI; MEYER, 2008), pois é um conhecimento adquirido por meio da

experiência, é subjetivo e muitas vezes encontram-se dificuldades em sua codificação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

As multinacionais tradicionais utilizam a transferência de conhecimento tradicional como forma de gerar valor às subsidiárias nos mercados em que se encontram (BORINI; ROCHA, 2011), porém com a dispersão do conhecimento cada vez maior, o número de empresas que utilizam apenas a ferramenta de transferência convencional está diminuindo (AMBOS; AMBOS; SCHLEGELMILCH, 2006). As subsidiárias possuem suas próprias fontes de captação de conhecimento que podem auxiliar a corporação em sua estratégia global na melhora dos processos da rede e até no desenvolvimento de produtos, o que aumenta a utilização da transferência reversa como estratégia (AMBOS; AMBOS; SCHLEGELMILCH, 2006). Alguns autores afirmam a existência de fatores facilitadores para a transferência reversa ocorrer como: autonomia, tamanho da subsidiária, desenvolvimento do mercado, integração subsidiária-matriz; capacidade de absorção do receptor, relação da subsidiária com a rede de negócios e mecanismos de socialização, entre outros (BORINI, 2010; BRESMAN; BIRKINSHAW; NOBEL, 2010; CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010; YANG; MUDAMBI; MEYER, 2008; AMBOS; AMBOS; SCHLEGELMILCH, 2006; CHINI, 2004).

Em 2003, o banco de investimento Goldman Sachs emitiu um relatório que citava que o Brasil, Rússia, Índia e China seriam as maiores economias do mundo em três décadas (GOLDMAN SACHS, 2003) e em 2005 a revista *Fortune* incluiu empresas de nações emergentes pela primeira vez em seu ranking das maiores empresas do mundo, o que despertou atenção para as multinacionais advindas destes países (FLEURY, 2010). Segundo o site oficial da empresa, a Microsoft foi fundada por Bill Gates e Paul Allen em 1975 e está instalada no Brasil desde 1989, possuindo 495 mil profissionais ligados a ela apenas no Brasil. É uma empresa multinacional tradicional e se faz interessante para o estudo por ser considerada um dos grandes símbolos das multinacionais tradicionais e por ter uma subsidiária instalada no Brasil, que é um país emergente. Considerando o acima exposto, há a intenção de identificar quais fatores propiciam a transferência reversa de conhecimento na Microsoft. É pretensão da pesquisa também, identificar se a sede é receptiva a conhecimentos advindos da subsidiária e se existem outros fatores, além dos abordados pela teoria que propiciam a transferência reversa na rede da Microsoft.

2 TRANSFERÊNCIA TRADICIONAL E REVERSA DO CONHECIMENTO

A razão primária de existência de uma multinacional é capacidade de transferir e explorar conhecimentos de forma mais eficiente e eficaz do que pelos mecanismos do mercado (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000). A transferência de conhecimento ocorre quando a empresa recria processos de rotina complexos com os ajustes necessários e os mantém funcionando (YANG; MUDAMBI; MEYER, 2008). Ambos, Ambos e Schlegelmilch (2006) assumem que as empresas são uma rede de diferentes responsabilidades e papéis onde o acesso a redes de conhecimento interno e externo permite criar e renovar sua vantagem competitiva continuamente. No início das

pesquisas sobre o tema era enfatizado que a vantagem competitiva das empresas multinacionais durante sua expansão era determinada pelos países onde a sede estava instalada, portanto havia transferência de conhecimento da sede para a subsidiária. O conhecimento transferido entre as fronteiras é determinado e gerido pela sede, que restringe e seleciona o conhecimento que chega às subsidiárias, porém infere em maior capacidade de controle do fluxo à sede. (AMBOS; AMBOS; SCHLEGELMILCH, 2006). A transferência de conhecimento em multinacionais tradicionais ocorre como forma de criar vantagem competitiva para as subsidiárias em relação aos seus concorrentes, o que pode mais tarde virar vantagem competitiva para a corporação como um todo (BORINI; ROCHA, 2011). Mas se o conhecimento é um fator que pode gerar vantagem competitiva para as multinacionais tradicionais, parece ser mais importante ainda para as multinacionais emergentes, que se internalizam em busca de novos recursos e conhecimentos (MATHEWS, 2006). A transferência de conhecimento em multinacionais emergentes é vital em decorrência do processo de internacionalização imaturo (MATHEWS, 2006, apud BORINI; ROCHA, 2011; DOZ; SANTOS; WILLIAMSON, 2001).

Todavia, essa estratégia de transferência de conhecimento via sede-subsidiária não é mais suficiente para gerar vantagens competitivas, a menos que a sede seja a única capaz de desenvolver novas tecnologias e competências (DOZ; SANTOS, 1997 apud AMBOS; AMBOS; SCHLEGELMILCH, 2006). Porém o conhecimento nem sempre flui tão bem dentro da organização, principalmente quando ele é tácito (YANG; MUDAMBI; MEYER, 2008). Fatores como as características do conhecimento a ser transferido, a origem e as características das unidades de destino, o contexto organizacional e também os fatores ambientais tanto da subsidiária como da sede, podem afetar o processo de transferência. Portanto a interação dos participantes da transferência e as possíveis barreiras são fundamentais para uma transferência eficaz (YANG; MUDAMBI; MEYER, 2008).

Em processos de aquisição de empresas, os fatores facilitadores de transferência de conhecimento tácito, por exemplo, o *know how* tecnológico são: comunicação intensa, muitas visitas e reuniões e a total integração da aquisição. Quando o conhecimento é explícito, por exemplo, uma patente desenvolvida pela subsidiária adquirida, as necessidades de interação são bem menores, os fatores facilitadores são: tamanho da unidade adquirida, articulação do conhecimento e baixa integração entre as unidades (BRESMAN; BIRKINSHAW; NOBEL, 2010). Nos primeiros momentos após a aquisição, tidos como momentos caóticos, o principal foco da gestão é da busca da compreensão de conhecimento explícito na subsidiária. Esse ato é facilitador da transferência reversa (BRESMAN; BIRKINSHAW; NOBEL, 2010). Com a dispersão do conhecimento, cada vez menos empresas mantém a relação sede-subsidiária como supremacia de transferência de conhecimento. As subsidiárias possuem suas próprias fontes de captação de conhecimentos que, para gerar vantagem competitiva, devem ser difundidos entre a corporação. Os conhecimentos provenientes das subsidiárias podem auxiliar a sede na coordenação e formulação da estratégia global, na melhora dos processos da rede e até no desenvolvimento de produtos (AMBOS; AMBOS; SCHLEGELMILCH, 2006). A transferência reversa de conhecimento é mais complexa

do que a convencional, pois as subsidiárias estão interessadas em transferir conhecimento à sede, afinal isso pode trazer maior relevância estratégica a elas dentro da rede, porém a sede pode estar interessada apenas em transferências que ela julgue como benéficas. Nem toda transferência é benéfica à sede, mas em algumas situações a sede pode não reconhecer o benefício do conhecimento que a subsidiária possui e assim, não tomar as medidas necessárias para sua aplicabilidade (YANG; MUDAMBI; MEYER, 2008). Conclui-se então que “*o processo de transferência reversa é um processo de persuasão*” (YANG; MUDAMBI; MEYER, 2008), uma vez que as subsidiárias precisam convencer a sede de que o conhecimento é importante a ela (YANG; MUDAMBI; MEYER, 2008). Oliveira Jr. e Ribeiro (2009) identificaram que na aquisição da Perez Compañía pela Petrobrás a maior ferramenta de transferência de conhecimento é a expatriação de funcionários tanto brasileiros para as subsidiárias como estrangeiros para a sede brasileira. Houve dificuldades no processo de integração por conta do choque de culturas, mas depois que a integração entre as pessoas das diferentes empresas foi consolidada, o fluxo de conhecimento começou a fluir em ambas as direções sem resistências (OLIVEIRA Jr.; RIBEIRO; 2009).

2.1 Fatores que propiciam a transferência reversa de conhecimento

Durante o desenvolvimento do referencial teórico foi possível identificar alguns fatores que estavam diretamente relacionados à capacidade de transferência de conhecimento por parte da subsidiária, bem como o aprendizado da matriz por meio deste conhecimento:

- A **autonomia** das subsidiárias está diretamente relacionada às estratégias de internacionalização da empresa. Quando a empresa utiliza estratégias multidomésticas ou transnacionais as subsidiárias possuem maior autonomia para se desenvolverem e criarem estratégias para lidar com os mercados onde estão presentes. O poder de respostas às necessidades locais é rápido (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010);
- Quanto maior o **tamanho** da subsidiária, maior será a quantidade de recursos dedicados à criação de novos conhecimentos. Portanto acredita-se que o tamanho da subsidiária pode causar impacto positivo na habilidade da subsidiária de oferecer conhecimentos novos para o resto da organização. Nem todos os conhecimentos criados pelas subsidiárias serão relevantes a toda a rede, mas o conjunto deles serão (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000);
- O **desenvolvimento do mercado** local é fundamental para o desenvolvimento do papel estratégico e inovação das subsidiárias, pois há exigência dos consumidores que desejam produtos melhores e mais funcionais, há competitividade acirrada que obriga a empresa a investir em inovação para conseguir se diferenciar e há fornecedores com tecnologias avançadas que trabalham na busca de uma produção com diminuição ou inexistência de defeitos (BORINI, 2010; ANDERSSON; FORSGREN; HOLM, 2002);
- A **integração** entre a subsidiária e a matriz é importante, uma vez que quanto maior ela for, maior a probabilidade das subsidiárias desenvolverem papéis estratégicos

nos mercados em que se encontram. Principalmente quando a integração se dá em termos de valores e de cadeia produtiva global (BORINI, 2010; BIRKINSHAW; HOOD; JONSSON, 1998). São considerados mecanismos de socialização: intensa comunicação, constantes visitas e reuniões e a total integração da matriz e a subsidiária (BRESMAN; BIRKINSHAW; NOBEL, 2010);

- A **capacidade de absorção** auxilia o processo de transferência reversa de conhecimento, porém depende do conhecimento prévio do receptor. Portanto ela está ligada a duas categorias de análise que são: modo de entrada e a proporção entre funcionários locais e expatriados (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000);
- A **inserção da subsidiária na rede de empresas do país** onde está inserida e o relacionamento com parceiros ajudam a adquirir novos conhecimentos do mercado, o que contribui para o desenvolvimento de diferenciais. Uma empresa que constrói relações locais adquire maior respeitabilidade pela sociedade onde está inserida, além de apoio de comunidades técnico-científicas (BORINI, 2010; ANDERSSON; FORSGREN; HOLM, 2002).

Portanto espera-se que subsidiárias de maior importância estratégica estejam situadas em países onde o governo incentiva e prepara instituições para o melhor desenvolvimento do mercado, onde o ambiente de negócios é dinâmico e competitivo e que as empresas participem ativamente da rede de negócios local (BORINI, 2010). No Quadro 1 é apresentada a síntese dos fatores que influenciam a transferência reversa de conhecimento segundo a literatura.

Fatores Influenciadores	Síntese
Autonomia	auxilia as subsidiárias a criar e desenvolver estratégias e o tempo de resposta às necessidades locais é rápido
Tamanho da Subsidiária	quanto maior a subsidiária, maior a quantidade de recursos aplicados na criação de novos conhecimentos
Desenvolvimento do mercado	consumidores exigentes, alta competitividade e fornecedores com alta tecnologia incentivam a inovação
Integração subsidiária-matriz	aumenta a probabilidade das subsidiárias desenvolverem papéis estratégico
Capacidade de absorção do receptor	auxilia a transferência reversa, mas depende do conhecimento prévio do receptor
Relação da subsidiária com a rede de negócios local	a integração da subsidiária na rede local contribui para o desenvolvimento de diferenciais

QUADRO 1 – Fatores Facilitadores da Transferência Reversa de Conhecimento
 Fonte: do autor.

3 METODOLOGIA

A pesquisa desenvolvida foi do tipo exploratório, uma vez que não existe vasta literatura do assunto em nações emergentes, o que dificulta a formulação de hipóteses a serem testadas (HAIR *et al.*, 2005). A estratégia de pesquisa empregada foi a de estudo de caso único, em razão do caso estudado retratar o problema de pesquisa, associado à

fenomenologia, por ter sido descrita uma experiência pessoal, particular, dentro da empresa Microsoft (DENZIN; LINCOLN, 2000) e permitir a captação das significações pessoais do entrevistado ao fenômeno, sob a influência do contexto (OSPINA, 2004). A empresa selecionada para o estudo foi a Microsoft, mais especificamente a subsidiária brasileira da empresa. O critério de seleção da amostra foi feita em duas etapas: critério de seleção por julgamento (MARSHALL, 1996) por meio de levantamento, através da Internet, das empresas estrangeiras internacionalizadas que possuíam subsidiária(s) instalada(s) no Brasil e critério de seleção teórica (MARSHALL, 1996), pois dentre as empresas levantadas na fase anterior, foram avaliadas aquelas cujas subsidiárias brasileiras mais se aproximavam dos modelos teórico-conceituais.

A coleta dos dados foi feita por meio entrevista pessoal com o diretor de competitividade da Microsoft Brasil, que assumiu o cargo em julho de 2011, selecionado por estar diretamente ligado ao fluxo de transferência reversa de conhecimento, sendo responsável pelas estratégias da empresa no mercado brasileiro. Foi utilizado um roteiro de pesquisa semi-estruturado, elaborado para servir como um guia da entrevista, de modo que opiniões adicionais do respondente pudessem ser levantadas e avaliadas (KVALE, 1996). Roteiro este que foi enviado antecipadamente ao respondente de modo a sanar possíveis dúvidas quanto à interpretação do mesmo. Foi realizada apenas uma entrevista pessoal com o respondente que durou cerca de uma hora, foi gravada e posteriormente transcrita com vistas a obedecer fielmente as respostas do entrevistado (KVALE, 1996). Após a elaboração do relatório, o mesmo será enviado ao entrevistado como forma a garantir a fidedignidade do conteúdo e cumprir com as funções éticas da pesquisa (KVALE, 1996). Além disso, dados secundários sobre a história e internacionalização da Microsoft foram coletados por meio do site oficial da empresa.

O caráter qualitativo da pesquisa permitiu refinar o problema de pesquisa, além de ter possibilitado a imersão da pesquisadora no processo de pesquisa, através do contato direto com o entrevistado e da atribuição pessoal de significações ao conteúdo da entrevista concedida (OSPINA, 2004). Dessa forma, a despeito dos seis constructos encontrados na literatura, pretendia-se descobrir se, na opinião do entrevistado, havia algum outro fator que influenciava na transferência reversa de conhecimento, sem que esse fator estivesse abordado na literatura revisada. A análise de dados foi feita por meio de análise de conteúdo. Após a coleta dos dados, foi realizado o processo de categorização dos elementos encontrados tanto nas entrevistas quanto nos dados secundários (ZHANG; WILDEMUTH, 2009). As categorias de análise foram definidas com base na literatura, sendo os seis constructos referidos anteriormente. Para a categorização, a pesquisadora interpretou os conteúdos das entrevistas e dos dados secundários e verificou os traços que permitiam a identificação de algumas das categorias de análise em estudo. Esse processo foi feito de forma cautelosa, de modo a minimizar a interferência do viés pessoal da pesquisadora (ZHANG; WILDEMUTH, 2009). Durante a categorização da entrevista, quatro dos seis constructos puderam ser identificadas: autonomia; imersão na rede de negócios local; desenvolvimento do mercado e integração entre a subsidiária e matriz e uma nova variável, denominada “*best practices*”, foi encontrada. Os fatores: tamanho da subsidiária e capacidade de

absorção do receptor não se mostraram relevantes no processo de transferência reversa de conhecimento entre a subsidiária brasileira da Microsoft e a matriz da empresa, nos Estados Unidos. São tidas como limitações da pesquisa a não triangulação da coleta ou análise de dados, que consiste na utilização de três ou mais técnicas tanto de coleta como de análise a fim de validar os dados encontrados (DENZIN; LINCOLN, 2000) e a realização de apenas uma entrevista com uma única empresa, uma vez que a amostra se faz adequada quando os relatos dos respondentes começam a se repetir (MARSHALL, 1996).

4 ESTUDO DE CASO MICROSOFT BRASIL

A seguir serão apresentados os resultados da entrevista realizada com o diretor de competitividade da Microsoft Brasil no ano de 2011. No relato do caso *Open Source* foi possível identificar os fatores relação da subsidiária com a rede de negócios e desenvolvimento do mercado. No desenvolvimento da entrevista pessoal foi possível identificar os fatores autonomia e integração subsidiária-matriz. Os fatores capacidade de absorção do receptor e tamanho da subsidiária não foram relevantes neste estudo.

4.1 O Processo de transferência reversa na Microsoft Brasil: caso *Open Source*

De acordo com entrevista realizada com o diretor de competitividade da Microsoft Brasil, um caso que ilustra o processo de transferência reversa na rede da Microsoft é o *case Open Source*. Segundo o entrevistado, no Brasil, desde o primeiro governo de Lula, teve início um movimento muito expressivo a favor da adoção do *software* livre. Este movimento também começou em outras partes do mundo, porém, no Brasil, no período de 2002 até meados de 2008 ele foi especificamente intenso, acirrado, e produziu, de certa forma, uma percepção negativa para a Microsoft. Neste período havia um governo federal e alguns municipais decidindo por adotar um modelo onde não haveria mais a necessidade de comprar *software*, principalmente da Microsoft, que é a principal fornecedora de *software* básico e *software* de produtividade. Estes governos começaram disseminar a ideia de adotar Linux e *Open Office* (produtos que substituiriam os *softwares* da Microsoft e são gratuitos) com o intuito de economia e redução de custos. A Microsoft *Corporation*, olhando não apenas para o Brasil, mas para todos os mercados onde este tipo de iniciativa estava ocorrendo, identificou que se tratava de um cenário competitivo e era necessária uma ação. Em cada país ela havia utilizado uma situação diferente. Na Índia, na China e na Rússia havia movimentos para utilização de *softwares* livres, porém em nenhum lugar a situação tomava proporções tão grandes como no Brasil. Internamente, a situação do Brasil era intitulada de *hot spot* (algo como local quente), pois o, na época, atual presidente Lula pronunciava publicamente que a política do governo era a de adotar *software* livre. Por conta de o presidente ser uma figura de impacto perante aos demais, naturalmente houve um impacto negativo na percepção das pessoas que utilizavam o *software* pago, portanto a

Microsoft entrava em cenário onde aparecia contra o governo nacional. Quando o Lula tomou posse, Sérgio Amadeu foi nomeado como Presidente do Instituto Nacional de Tecnologia da Informação e possuía uma postura muito agressiva contra a Microsoft. Em suas palestras ele atacava a empresa diretamente, o que a deixava numa posição delicada.

A matriz enviava à subsidiária brasileira campanhas de marketing que tentavam fidelizar o cliente à marca mostrando que os produtos da Microsoft eram melhores do que os de seus concorrentes gratuitos, porém por se tratar de ser uma situação muito particular, a Microsoft estava tendo problemas em implantar ações que de fato funcionassem no país. Com o intuito de resolver a situação que já estava tomando proporções indesejáveis, a matriz pediu ajuda à subsidiária brasileira. Foi quando representantes da Microsoft Brasil foram à Microsoft *Corporation* para discutir formas de amenizar a situação no Brasil, a ideia proposta pela subsidiária não era a de confrontar os concorrentes e sim de integrar, mostrando que era possível trabalhar com as duas ferramentas em conjunto. A matriz deixou então que a situação fosse controlada pela subsidiária brasileira que, a partir deste momento, adquiriu uma visão holística do cenário, estabeleceu métricas claras para acompanhamento, e recebeu investimento. O projeto idealizado e implantado pela subsidiária brasileira foi extremamente bem sucedido, o que fez com outros países adotassem a ideia de interoperabilidade também.

4.1.1 Relação da Subsidiária com a Rede de Negócios

Para levar a mensagem de integração, a subsidiária criou laboratórios de interoperabilidade em algumas universidades como a Universidade de Campinas (UNICAMP), a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a Universidade Federal do Pará, a Universidade Estadual Paulista (UNESP), e na Universidade de São Paulo (USP). Apesar de ser uma parceria inusitada - integração de produtos Microsoft com *softwares* gratuitos como Linux – ela superou as expectativas. Para o diretor, a experiência foi muito rica, pois se tornou um *case* de sucesso para a subsidiária, o que conferiu maior autonomia e credibilidade à subsidiária brasileira, além da oportunidade de replicar o conhecimento para outras subsidiárias.

A corporação (matriz) não sabia o que fazer, a gente tomou a frente, criou planos, executou, pegou o caso e começou a compartilhar. Eu perdi as contas de quantas vezes eu já falei sobre isso com gente da África do Sul, de tudo quanto é lugar do mundo que você pensar onde tenha Microsoft (Roberto Prado).

4.1.2 Desenvolvimento do mercado

Percebe-se que mercados emergentes como Brasil, China, Rússia e África do Sul têm ganhado uma importância cada vez maior na corporação, pois são mercados aquecidos, que possuem compradores numa escala muito maior do que mercados maduros, já estáveis, como o dos Estados Unidos.

4.2 Autonomia

Nesta sessão serão apresentados os resultados da pesquisa qualitativa em relação ao fator facilitador de transferência reversa de conhecimento: autonomia.

4.2.1 LANÇAMENTO DE PRODUTOS EM TODOS OS MERCADOS AO MESMO TEMPO

As subsidiárias da *Microsoft Corporation* operam como um escritório de marketing e vendas, portanto não há intenção de que produtos sejam desenvolvidos fora da matriz. Porém nos últimos anos, talvez por conta da crescente competitividade do mercado nacional, a matriz (*Microsoft Corporation*) tem mantido uma postura muito mais flexível com a subsidiária brasileira no que diz respeito a criar produtos para o mercado brasileiro. Apesar de existirem disciplinas e regras de *compliance* que a subsidiária deve seguir, a matriz fornece total liberdade à subsidiária no quesito execução, a única exigência é que os resultados sejam atingidos.

4.2.2 PRODUTO DESENVOLVIDO PARA O MERCADO BRASILEIRO

Sabe-se que o idioma português não é tido como uma das línguas universais, porém, apesar desta característica, a subsidiária brasileira da Microsoft tem adquirido uma relevância cada vez maior no tocante ao lançamento de produtos perante a rede da Microsoft como um todo. Há uma tentativa em fazer com que os produtos da organização sejam lançados no mercado brasileiro simultaneamente ao mercado americano, país sede da organização. O *Windows Phone*, um recente lançamento da Microsoft, foi um produto que fugiu a esta tendência, ele foi lançado no Brasil após já ter sido lançado em outros mercados. Porém, o lançamento não ocorreu de forma simultânea, pois a subsidiária brasileira estava sobrecarregada com lançamento de muitos produtos e não houve tempo hábil para preparação do lançamento do *Windows Phone*.

Nos últimos seis meses, a subsidiária brasileira contou com uma gama de acontecimentos importantes como o lançamento do celular com sistema operacional *Windows*, intitulado de *Windows Phone*, o lançamento do programa *Office 365*, a fabricação do videogame *Xbox* no Brasil, o que foi possibilitado pela abertura da segunda fábrica da Microsoft fora dos Estados Unidos. Além do lançamento do espaço intitulado de *Microsoft Technology Center*, um *show room* da empresa com 1300 metros de área onde foram investidos cerca de 10 milhões de dólares. Esta grande carga de lançamentos e obras expressivas evidenciam a crescente atenção e crescente investimento da corporação na subsidiária brasileira.

Em relação ao desenvolvimento de produtos para o mercado brasileiro, pode-se destacar o *Windows Starter*, que é um produto pertencente à linha de *softwares*

Windows e foi desenvolvido especialmente para o país. Uma vez que os computadores mais comercializados no país possuem a característica de serem menos robustos, com menor capacidade de hardware do que as máquinas comercializadas em outros mercados. Verificou-se a necessidade de desenvolver um *software* que atendesse essas máquinas, que fosse mais leve e, portanto mais eficiente. O produto foi desenvolvido pela matriz, porém houve participação direta da equipe de engenharia de produtos brasileira.

Há grande interação entre a equipe de produtos brasileira e a da matriz, quando um produto novo está por ser lançado, como o caso do *Windows 8*. Atualmente, engenheiros de produto brasileiros são envolvidos no projeto e encarregados de fazer a conexão entre a matriz e a subsidiária. Um exemplo de uma situação em que ocorreu o envolvimento da equipe brasileira num projeto de produto foi o horário de verão. O horário de verão brasileiro não possuía uma data fixada pelo governo para ocorrer, logo, ocorria em datas diferentes a cada ano. Isso causava grande indisposição com a equipe do *Windows*, uma vez que não havia meios para pré programar a mudança de horário. Sempre que o horário de verão era anunciado no Brasil, as equipes do Brasil e dos Estados Unidos se mobilizavam para criar atualizações no programa. Por se tratar de um sistema com 70 milhões de usuários que possuem sua agenda orientada pelo horário do computador, o horário de verão era um problema muito impactante. Após esforços junto ao governo brasileiro e à corporação, nos Estados Unidos, o governo brasileiro definiu uma data fixa para o horário de verão e hoje o *Windows* já vem com esta configuração instalada.

Outro exemplo é o *Windows Educação*. A subsidiária trabalhou juntamente com a matriz para criar uma oferta de *Windows* que fosse voltada às escolas públicas do Brasil, que não podiam pagar o preço do *Windows* convencional por questão de volume, uma vez que havia milhares de estudantes, o que tornava o preço do produto muito caro. A subsidiária brasileira, por sua vez, teve a iniciativa de solicitar à matriz que fosse praticado um valor mais acessível às escolas públicas brasileiras. Após muitos esforços, a subsidiária conseguiu que a matriz aprovasse um preço acessível e foi criado o produto *Windows Educação*.

4.3 Integração subsidiária-matriz

Existem momentos para a integração entre a matriz e a subsidiária ocorrer. Há uma conferência com a matriz que ocorre a cada três meses e, semestralmente ocorre um evento intitulado de *Mid Year Review* (MYR). Este evento ocorre no meio de cada ano, na matriz nos Estados Unidos, e o objetivo é que as subsidiárias levem para a corporação toda a execução dos primeiros seis meses do ano e todos os resultados, além da previsão de como serão os seis meses posteriores. A reunião é feita com cada subsidiária e dura cinco horas, geralmente só as maiores subsidiárias são revisadas individualmente, as menores são agrupadas por territórios. O Brasil é uma das que são revisadas individualmente, funciona quase como uma sabatina, é uma experiência excelente e surpreendente em técnicas de governança e gestão.

Além destas reuniões citadas anteriormente, todos os times possuem um fórum. As áreas possuem um evento anual que contém um módulo chamado *best practice*, é um momento em que cada subsidiária mostra como é sua operacionalização em cada área. Cada subsidiária tem o objetivo de mostrar que possui uma forma de operacionalização melhor do que a outra, o que faz com que o evento se torne uma competição saudável. Na área de serviços ocorre o mesmo, pode-se dizer que até de forma mais acirrada, pois um projeto de serviços reutilizado pode economizar ou ganhar milhões e sua reutilização costuma ter baixo custo, enquanto a propriedade intelectual é alta.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados foram analisados de acordo com as categorias de análise encontradas na literatura.

- **Transferência de conhecimento convencional:** No Caso *Open Source* é possível verificar que a matriz transfere conhecimentos de marketing para a subsidiária. Quando a Microsoft estava enfrentando problemas com o governo brasileiro devido à utilização de *softwares* livres, a matriz enviava à subsidiária brasileira campanhas de marketing prontas com o objetivo de tentar tornar o cliente fiel à marca. Na sessão desenvolvimento de produtos é possível perceber que a matriz transfere também conhecimentos de pesquisa e desenvolvimento, uma vez que os produtos, mesmo que desenvolvidos inteiramente com foco no mercado brasileiro, são desenvolvidos pela matriz.

- **Transferência Reversa de Conhecimento:** No Caso *Open Source*, é possível verificar o processo de transferência reversa, uma vez que a sede solicita à subsidiária que utilize seus conhecimentos do mercado local para criar uma campanha de marketing eficiente a ser utilizada no contexto de conflito com o governo brasileiro. Nesta situação, o conhecimento transferido da subsidiária para a sede foi o de marketing. A sede se mostrou receptiva ao conhecimento advindo da subsidiária, tanto que a ação proposta foi implantada e bem sucedida. A transferência reversa fica evidente também na criação do produto *Windows Educação*, o produto foi criado por meio de uma iniciativa da subsidiária de solicitar à sede que fosse criado um produto que atendesse as necessidades das escolas públicas brasileiras e, a solicitação da subsidiária foi atendida.

- **Fatores que Influenciam a Transferência Reversa de Conhecimento:**

a) **Autonomia:** a subsidiária possui autonomia total no que diz respeito à operacionalização de suas tarefas. Quando são necessárias adaptações a produtos, a matriz trabalha junto com a subsidiária para que sejam encontradas soluções. A autonomia da subsidiária e a parceria com a matriz contribuem para que a subsidiária consiga respostas rápidas às necessidades de mercado, como o caso do *Windows Starter*. Em relação ao lançamento de produtos, os produtos no mercado brasileiro são lançados quase que simultaneamente com outros mercados, com exceções como o *Windows Phone*.

b) **Desenvolvimento do Mercado:** No Caso *Open Source* é citado que mercados emergentes como Brasil, China, Rússia e África do Sul são mercados aquecidos, com uma gama de compradores muito maior do que a de mercados maduros. Isso faz com

que as subsidiárias da Microsoft instaladas em países emergentes ganhem importância cada vez maior na corporação como um todo. A situação enfrentada com o governo brasileiro em relação à adoção do *software* livre se mostrou uma situação característica de mercados emergentes, o que fez com que a subsidiária brasileira implantasse uma ação nova e eficiente, que acabou sendo replicada em outras unidades da empresa instaladas em países semelhantes ao Brasil.

c) Integração subsidiária-matriz: Há integração constante entre a matriz e a subsidiária, que ocorre por meio de conferências trimestrais e reuniões presenciais na matriz anualmente. As reuniões são presenciais, ocasionando integração entre funcionários de diversas localidades.

d) Relação da Subsidiária com a Rede de Negócios: No Caso *Open Source*, fica evidente que a subsidiária brasileira buscou interação com centros educacionais locais para tentar resolver o conflito existente com o governo brasileiro por conta da adoção do *software* livre. A subsidiária criou laboratórios de interoperabilidade em universidade como a USP.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na análise de dados apresentada acima, é possível afirmar que existe o processo de transferência reversa de conhecimento entre a subsidiária da Microsoft no Brasil e a sede da corporação e que a sede da Microsoft é receptiva aos conhecimentos advindos da subsidiária brasileira, o que ficou comprovado com a criação dos Produtos Microsoft Educação, *Windows Starter* e a campanha de marketing desenvolvida pela própria subsidiária brasileira para resolver o conflito com o governo brasileiro sobre o *software* livre. Foi possível identificar que os fatores que influenciam a transferência reversa de conhecimento na rede da Microsoft são: autonomia, desenvolvimento de mercado, integração da subsidiária-matriz e relação da subsidiária com a rede de negócios. Os fatores capacidade de absorção do receptor e tamanho da subsidiária não foram relevantes neste estudo, porém as informações coletadas possibilitaram a descoberta de um fator não abordado pela literatura, o *best practice*: as subsidiárias mostram suas operacionalizações e se alguma das áreas das subsidiárias possuem conhecimento diferenciado, que possa virar vantagem competitiva em novos locais, essa área se torna *best practice* e apresenta suas práticas em outras unidades. O Quadro 2 apresenta os fatores facilitadores identificados na análise de dados:

FATORES QUE INFLUENCIAM A TRANSFERÊNCIA REVERSA DE CONHECIMENTO

AUTONOMIA

A subsidiária ganhou autonomia de operacionalização e adaptação de produtos quando a matriz constatou que ela possuía conhecimentos para enfrentar os problemas do mercado local, o que contribuiu para respostas rápidas às necessidades locais. Os produtos no mercado brasileiro são lançados quase que simultaneamente com outros mercados.

DESENVOLVIMENTO DO MERCADO

A subsidiária brasileira se encontra em um mercado emergente que apresenta expressivo crescimento.

**INTEGRAÇÃO SUBSIDIÁRIA-
MATRIZ**

Verificou-se que há integração entre a matriz e a subsidiária, elas trabalharam em conjunto na implementação de uma estratégia para resolução de um problema no mercado interno. A integração ocorre também por meio de conferências trimestrais e reuniões anuais presenciais na matriz.

**RELAÇÃO DA SUBSIDIÁRIA
COM A REDE DE NEGÓCIOS**

A subsidiária brasileira buscou interação com centros educacionais locais para tentar resolver o conflito existente com o governo brasileiro por conta da adoção do software livre. Há parceria com universidades locais e os fornecedores e clientes possuem influência nas estratégias da empresa.

BEST PRACTICE

Todas as áreas da empresa possuem fóruns onde a troca de conhecimento entre subsidiárias e matriz ocorre por meio de um programa intitulado de *best practice*. As subsidiárias mostram suas operacionalizações e, se alguma das áreas das subsidiárias possuir um conhecimento diferenciado, que possa virar vantagem competitiva em novos locais, essa área se torna *best practice* e apresenta suas práticas em outras unidades.

QUADRO 2 – Fatores Facilitadores da Transferência Reversa de Conhecimento da Microsoft
Fonte: do autor.

A subsidiária brasileira da Microsoft está num mercado dinâmico, aquecido, que exige respostas rápidas, como mostra o caso *Open Source*, o que é fundamental para que ela adquira conhecimento. A integração e os mecanismos de socialização como as conferências trimestrais, reuniões anuais e o programa de *best practice* permitiram não apenas que a subsidiária transferisse conhecimento para a matriz, mas que a matriz verificasse que o conhecimento era importante para outros mercados em que a Microsoft está presente, principalmente os emergentes e solicitasse à subsidiária brasileira que transferisse esse conhecimento para outras subsidiárias também. A parceria com centros educacionais nacionais permitiu que a subsidiária tivesse mais facilidades em enfrentar problemas com o governo devido à utilização de softwares livres.

A subsidiária brasileira enfrentou problemas comuns a nações emergentes (ocorreram em outros países emergentes em que a Microsoft está presente), o que fez com que a matriz necessitasse dos conhecimentos da subsidiária para criar soluções eficazes. Portanto espera-se que o estudo contribua para a literatura sobre transferência reversa de conhecimento, sobretudo para as empresas presentes em nações emergentes, uma vez que muitos estudos são realizados abordando empresas tradicionais em mercados maduros. Do ponto de vista gerencial, há intenções de que o estudo auxilie no processo de tomada de decisões acerca de subsidiárias de multinacionais tradicionais instaladas em nações emergentes, tanto do ponto de vista da própria subsidiária como da matriz. É possível identificar erros e acertos no caso relatado, o que pode servir de base para empresas que estejam enfrentando situações similares. É importante ressaltar que a não triangulação da coleta ou análise de dados e a realização de apenas uma entrevista com uma única empresa são tidas como limitações do estudo em questão, portanto não é possível fazer generalizações (DENZIN; LINCOLN, 2000; MARSHALL, 1996). Pesquisas futuras poderiam abordar mais empresas na amostra para que fosse possível verificar se há um parâmetro comum entre os processos ou se o processo de

transferência reversa é um processo singular. Poderiam ser verificados também os fatores facilitadores da transferência reversa de conhecimento de multinacionais emergentes presentes em mercados emergentes para que fosse traçada uma linha de comparação entre as semelhanças e diferenças entre os processos de transferência reversa de conhecimento destes dois tipos de organizações. Outra sugestão seria realizar pesquisas que analisassem como o ambiente institucional pode influenciar o processo de transferência reversa de conhecimento.

REFERÊNCIAS

- 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), pp.294-312.
- ANDERSSON, U.; FORSGREN, M.; HOLM, U. The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 979-996, 2002.
- BIRKINSHAW, J; HOOD, N.; JONSSON, S. Building Firm-Specific Advantages in Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative. **Strategic Management Journal**, Vol. 19, pg. 221-241, 1998.
- BORINI, Felipe Mendes. **Gestão empresarial para a internacionalização das empresas brasileiras**. In: Fleury, Afonso Carlos Correa (Org.). São Paulo: Atlas, 2010.
- BORINI, Felipe Mendes; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão Internacional**. In: Tanure, B. Duarte (Org.). São Paulo: Saraiva, 2006
- BORINI, Felipe Mendes; ROCHA, Thelma Veleria. Mecanismos de Transferência de Conhecimento: Uma Comparação entre Multinacionais Tradicionais e Emergentes. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, vol. 8, Nº 2, 2011.
- BRESMAN, Henrik; BIRKINSHAW, Julian; NOBEL, Robert. Knowledge Transfer in International Acquisitions. **Journal of International Business Studies**, vol. 41, pg. 5–20, 2010.
- BRODEL, DIETMAR; MACHARZINA, KLAUS; OESTERLE, MICHAEL-JÖRG. **Gestão Internacional**. In: Tanure, B. Duarte (Org.). São Paulo: Saraiva, 2006
- CAVUSGIL, S. Tamer; KNIGHT, Gary A; RIESENBERGER, John R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson, 2010.
- CHINI, Tina C. *Effective Knowledge Transfer in Multinational Corporations*. Vienna University of Economics and Business Administration, 2004.
- CYRINO, A. B.; BARCELLOS, P. E. **Estratégias de Internacionalização: Evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras**. In: Betania Tanure; Roberto Gonzalez Duarte. (Org.). *Gestão Internacional*. São Paulo: Saraiva, v. 1, p. 221-246, 2006.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **Handbook of qualitative research**, 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000, p.1-28.

- ENSIGN, Prescott C. **Innovation In the Multinational Firm with Globally Dispersed R&D: Technological Knowledge Utilization and Accumulation**. University of Western Ontario, 2000.
- FLEURY, Afonso Carlos Correa. **Gestão empresarial para a internacionalização das empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GUPTA, A.; GOVINDARAJAN, V. Knowledge Flows within Multinational Corporation, **Strategic Management Journal**, abril 2000; 21, 4; ABI/INFORM Global, pg. 473.
- HAIR, J. F. *et al.* **Multivariate Data Analysis (6th edition)**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005
- KUCINSKI, Bernardo. **O que são multinacionais**. Editora Brasiliense, 7ª edição, 1985.
- KUPFER, David. **Internacionalização às avessas**. Valor Econômico, 2006.
- KVALE, S. **Interviews: an introduction to qualitative research interviewing**. Thousand Oaks California: Sage, 1996.
- MARSHALL, M. N. Sampling for qualitative research. **Family Practice**, v. 13, n. 6, p. 522-525, 1996.
- MATHEWS, J. Dragon Multinationals: New Players in the 21st Century. **Asia-Pacific Journal of Management**, 23: 2-27, 2006.
- OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda et al. **Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Contribuições para uma Taxonomia do Conhecimento Organizacional e sua Administração Estratégica**. EnANPAD, 1999.
- OSPINA, S. Qualitative research. In. GOETHALS, G. R.; SORENSON, G. S.; BURNS, J. M. (Orgs.). **Encyclopedia of Leadership**. Thousand Oaks: Sage, 2004, p.1279-1284.
- PATERSON, S.L; BROCK; D.M. The development of subsidiary-management research: review and theoretical analysis. **International Business Review**, Vol. 11, p-139-163, 2002.
- POLANYI, Michael. **The Tacit Dimension**. Doubleday & Company, Inc. Garden City, New York, 1966.
- PURUSHOTHAMAN, Roopa. WILSON, Dominic. **Dreaming with BRICs: the path 2050. Global Economics Paper**. GOLDMAN SACHS n. 99, out. 2003.
- SPENDER, J. C. Making Knowledge the basis of a Dynamic Theory of the Firm. **Strategic Management Journal**, vol. 17 Winter Special Issue, 1996.
- TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- YANG, Q., MUDAMBI, R.; MEYER, K. Conventional and Reverse Knowledge Flows in Multinational Corporations. **Journal of Management**, 34(5), pp.882-902, 2008.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZHANG, Y.; WILDEMUTH, B. M. Qualitative analysis of content. In: WILDEMUTH, B. M. **Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library**, 2009.