

FUNDAÇÃO DOM CABRAL
Mestrado Profissional em Administração

Camilo Abduch Adas

**TOMADA DE DECISÃO, CRIAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO: um estudo
de caso sobre desafios e oportunidades de uma empresa com presença global**

Nova Lima
2020

Camilo Abduch Adas

TOMADA DE DECISÃO, CRIAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO: um estudo de caso sobre desafios e oportunidades de uma empresa com presença global

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Dom Cabral como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão de Conhecimento nas Organizações

Linha de Pesquisa: Estratégia

Orientador: Prof. Paulo Renato de Sousa

Nova Lima

2020

FICHA CATALOGRAFICA
Elaborada pela Biblioteca Walther Moreira Salles
Fundação Dom Cabral

A221t	<p>Adas, Camilo Abduch Tomada de decisão, criação e transferência de conhecimento: um estudo de caso sobre desafios e oportunidades de uma empresa com presença global. / Camilo Abduch Adas. - Nova Lima, 2020. [Documento Eletrônico]</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Paulo Renato de Sousa Dissertação (Mestrado) – Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração.</p> <p>I. Processo decisório. 2. Gestão do conhecimento. I. Sousa, Paulo Renato de II. Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração. III. Título.</p> <p>CDU: 005.53</p>
-------	--

Camilo Abduch Adas

ATA DE DEFESA PÚBLICA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

No dia 13 de novembro de 2020 às 10h00, realizou-se a sessão pública virtual de defesa de dissertação, intitulada **"TOMADA DE DECISÃO, CRIAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO: um estudo de caso sobre desafios e oportunidades de uma empresa com presença global"**, de autoria do mestrando **Camilo Abduch Adas**, discente do **Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Mestrado Profissional em Administração – Gestão Contemporânea da Organizações**.

Concluído os trabalhos de apresentação e arguição, a dissertação foi:

- APROVADO¹
- APROVADO COM RESTRIÇÕES²
- REPROVADO

Orientador: Dr. Paulo Renato de Sousa

Membros da banca: Dr. Fabrício Ziviani

Dr. Hugo Ferreira Braga Tadeu

¹ APROVADO: o aluno tem 30 (trinta) dias corridos, a partir da data de aprovação, para protocolar a versão final da dissertação considerando as sugestões da banca

² APROVADO COM RESTRIÇÕES: o aluno tem trinta dias corridos para entregar com o de acordo do orientador.

AGRADECIMENTO

À minha esposa e filhas que, além de me darem todo o suporte necessário e amor para a realização desta etapa, souberam respeitar as extensas horas de distanciamento familiar para foco nos estudos, sobretudo à Fernanda, tão colaborativa e dedicada ao revisar a redação deste trabalho.

Aos meus pais, que sempre me inspiraram para os desafios intelectuais e para as conquistas da vida.

Ao meu sobrinho, Marcelo Brañas, já tão experiente no universo acadêmico e que me provocou à excelência de expressão redacional.

Um agradecimento especial ao Prof. Dr. Paulo Renato de Sousa, meu orientador, colega e amigo, sem o qual este trabalho e tantos outros não seriam possíveis.

À minha professora, Profa. Dra. Rosiléia Milagres, pesquisadora, coordenadora do Mestrado Profissional da FDC, que com sua visão estratégica, metodologia e sensibilidade nos guia sobre os ombros de gigantes.

À Profa. Dra. Livia Barakat, que me apresentou à Bartlett e Ghoshal, trazendo um direcionamento fundamental à minha dissertação de mestrado.

Ao Prof. Hugo Ferreira Braga Tadeu, que me apresentou ao trabalho de Chun Wei Choo sobre a gestão do conhecimento, ampliando meu universo de pesquisa e minha compreensão sobre o tema.

Ao suporte de todos os executivos da empresa estudada, os quais não serão citados nominalmente devido ao sigilo envolvido.

Aos colegas da Turma 3, intelectualmente instigantes na convivência, nos debates e nas pesquisas.

Aos colaboradores da Fundação Dom Cabral, sempre tão solícitos e organizados.

“Pouco conhecimento faz com que as pessoas se sintam orgulhosas. Muito conhecimento, que se sintam humildes.”

Leonardo da Vinci

RESUMO

Desde os anos 1990 são proeminentes na literatura acadêmica abordagens que ligam a estrutura organizacional da empresa ao desenvolvimento econômico, bem como vinculam criação ou transferência de conhecimento à vantagem competitiva da firma. O modelo da empresa transnacional, as relações de hierarquia e de localidade, os mecanismos ligados à criação ou à transferência de conhecimento, seja ele explícito ou tácito, podem ser encontrados em vários textos e são fundamentais para a compreensão do tema. No entanto, mesmo compartilhando intersecções, tais abordagens são desenvolvidas de forma independente, enquanto, na prática, tomada de decisão e conhecimento são reciprocamente intrínsecos entre si. Evidencia-se, assim, a importância de uma visão mais abrangente que contribua efetivamente para a vantagem competitiva da empresa. Revela-se aqui uma lacuna de pesquisa e uma oportunidade de evolução dos estudos acadêmicos. Além disso, considerando que empresas com atuação global dependem da integração equilibrada entre suas unidades como uma condição de sucesso nos mercados onde atuam, e que é a média gerência quem realiza as estratégias organizacionais da empresa, a percepção desses indivíduos quanto à presença dos elementos estudados pela academia pode revelar a aderência efetiva entre a teoria e a prática e sugerir um direcionamento sobre como evoluir com a proposição de uma abordagem mais integrada. O presente trabalho apresenta um estudo de caso em que se avalia a percepção da média gerência quanto à presença equilibrada do modelo organizacional transnacional, em conjunto com os processos de criação ou transferência de conhecimento, com foco nos mecanismos ligados à hierarquia, à localidade e à socialização do conhecimento explícito e tácito, entre as unidades da empresa com atuação global. A análise descritiva e a verificação estatística das respostas de 733 indivíduos para um questionário *on-line* são a base dos testes não paramétricos realizados. Através delas, é possível constatar que, apesar de 30 anos de desenvolvimento de estudos acadêmicos, os conceitos definidos por duas abordagens bastante consagradas sobre tomada de decisão e criação ou transferência de conhecimento não estão presentes ou não estão presentes de forma equilibrada entre as unidades de empresa com presença global que foi estudada. Conclui-se que ainda há significativas oportunidades para a proposição de uma abordagem que consolide os preceitos envolvidos e suporte a firma a obter mais vantagem competitiva.

Palavras-chave: Tomada de Decisão. Gestão de Conhecimento. Criação de Conhecimento e Transferência de Conhecimento. Modelos Organizacionais.

ABSTRACT

Since the 1990s, approaches that correlate the company's organizational structuring to the economic development and that link knowledge creation or transfer to the firm's competitive advantage are prominent in the academic literature. The model of the transnational company, the relationships of hierarchy and locality, the mechanisms linked to the creation or transfer of knowledge, whether explicit or tacit, can be found in several texts and are fundamental for understanding the subject. However, even sharing intersections, such approaches are developed independently, whereas in practice, decision-making and knowledge are mutually intrinsic to each other. This highlights the importance of a more comprehensive understanding that effectively contributes to the firm's competitive advantage. A research gap and an opportunity for the evolution of academic studies are revealed here. Therefore, considering that companies with global operations depend on the balanced integration between their units, as a condition of success in the markets where they operate, and that the middle management carries out the company's organizational strategies, it's possible to assume that the perception of these individuals regarding the presence of the elements studied by the academy; it can reveal the effective adherence between theory and practice and suggest a direction on how to evolve with the proposal of a more integrated approach. The present work presents a case study in which the perception of middle management is evaluated, regarding the balanced presence of the transnational organizational model, together with the processes of creation or transfer of knowledge, focusing on mechanisms linked to hierarchy, location and to the socialization of explicit and tacit knowledge, among the company's units with global operations. The descriptive analysis and statistical verification of the responses of 733 individuals to an online questionnaire are the basis of the non-parametric tests performed. Through them, it is possible to verify that, despite 30 years of development of academic studies, the concepts defined by two very established approaches on decision-making and knowledge creation or transfer are not present or are not present in a balanced way, among the units of a company with a global presence that was studied. This reveals that there are still significant opportunities for proposing an approach that consolidates the precepts involved and supports the firm to obtain competitive advantage.

Keywords: Decision Making. Knowledge Management. Knowledge Creation and Knowledge Transfer. Organizational Models.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Resumo Esquemático da Estruturação da Dissertação	17
Figura 2 – Resumo Esquemático do Referencial Teórico	20
Figura 3 – Uma tipologia de tipos de rede	24
Figura 4 – Modelos de Negócios na Competição Global	26
Figura 5 –Principais Atributos das Empresas	29
Figura 6 – Estágio de Desenvolvimento Tecnológico por Esforço de Inovação	31
Figura 7 – A gestão estratégica do capital intelectual e do conhecimento organizacional	40
Figura 8 – Quatro modos de conversão de conhecimento.....	45
Figura 9 –A espiral de conhecimento da organização	46
Figura 10 – Resumo Esquemático da Estruturação da Metodologia.....	58
Figura 11 – Ilustração esquemática da estrutura da dissertação.....	61
Figura 12 – Modelo de benchmarking competitivo	65
Figura 13 – Distribuição dos indivíduos da empresa em função da localidade	71
Figura 14 – Modelo esquemático da estruturação hierárquica da empresa estudada.....	72
Figura 15 – Resumo esquemático para as alternativas de respostas para Caracterização Organizacional (OC)	85
Figura 16 – Resumo esquemático das perguntas e alternativas de reposta da Caracterização Hierárquica	89
Figura 17 – Hipóteses 2a a 2c.....	90
Figura 18 – Resumo esquemático da Caracterização de Localidade (LO)	91
Figura 19 – Análise de correspondência para o modelo organizacional predominante do estudo-piloto.....	102
Figura 20 – Análise de correspondência para o modelo organizacional predominante	110
Figura 21 – Resumo esquemático da estruturação lógica da dissertação.....	139

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Algumas das contribuições de Ghoshal para o estudo de subsidiárias e multinacionais	27
Quadro 2 – Resumo dos Modelos Organizacionais	28
Quadro 3 – Resumo do Modelo Organizacional e da Tomada de Decisão.....	54
Quadro 4 – O Conhecimento	55
Quadro 5 – A Tomada de Decisão e o Papel da Média Gerência.....	56
Quadro 6 – Resumo esquemático para as alternativas de respostas da Caracterização Individual (IC)	83
Quadro 7 – Estrutura das perguntas e alternativas de respostas para a Caraterização Organizacional (OC)	86
Quadro 8 – Matriz Organizacional	88
Quadro 9 – Relação entre as alternativas de respostas e a textos sobre a Caracterização Organizacional (OC)	88
Quadro 10 – Resumo esquemático para as perguntas e alternativas de respostas para a Caracterização do Conhecimento (Transferência e Criação)	94
Quadro 11 – Resumo esquemático para as perguntas e alternativas de respostas para a Caracterização do Conhecimento (Explícito e Tácito).....	94
Quadro 12 – Legenda dos itens de domínio e descrição das hipóteses	96
Quadro 13 – Resumo da Análise das Alternativas de Respostas para o domínio Caracterização Organizacional (OC)	128
Quadro 14 – Resumo da associação entre os Domínios e Subgrupos da Empresa Estudada conforme a significância da associação.....	136

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Verificação do modelo organizacional predominante por item para o estudo-piloto	101
Tabela 2 – Nível hierárquico da tomada de decisão e conhecimento para o estudo-piloto.	103
Tabela 3 – Verificação da estruturação semântica da Hipótese H2c.....	103
Tabela 4 – Verificação relativa à Localidade	104
Tabela 5 – Verificação do modelo organizacional por item.....	110
Tabela 6 – Verificação do modelo organizacional predominante no geral – Critério 1.....	111
Tabela 7 – Verificação do modelo organizacional predominante no geral – Critério 2.....	111
Tabela 8 – Análise do Nível Hierárquico do indivíduo, da Tomada de Decisão e do Conhecimento	112
Tabela 9 – Verificação das hipóteses relacionadas à hierarquia.....	113
Tabela 10 – Localidade do indivíduo, da Tomada de Decisão e do Conhecimento	114
Tabela 11 – Verificação das hipóteses relacionadas à Localidade	115
Tabela 12 – Cruzamento entre o papel da Localidade e a Localidade de Tomada de Decisão (LO1) e do Conhecimento (LO2).....	116
Tabela 13 – Verificação do equilíbrio entre transferência de Conhecimento e criação do Conhecimento	117
Tabela 14 – Verificação do equilíbrio entre Conhecimento Explícito e Tácito.....	118
Tabela 15 – Associação entre o papel da localidade e as variáveis e hipóteses de interesse	132

SIGLAS E ABREVIATURAS

CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CET	<i>Central European Time</i>
Div. Org.	Divisão Organizacional
EMN	Empresa Multinacional
EUA	Estados Unidos da América
HI	Caracterização Hierárquica
IC	Caracterização Individual
KBV	<i>Knowledge Based View</i> (Visão Baseada no Conhecimento)
KN	Caracterização do Conhecimento
LO	Caracterização da Localidade
MRS	<i>Market Research Society</i> (Associação de Pesquisa de Mercado)
OC	Caracterização Organizacional
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
UNCTAD	Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Problema de pesquisa, justificativa, objetivo geral e objetivos específicos	13
<i>1.1.1 Contexto</i>	<i>13</i>
<i>1.1.2 O problema de pesquisa.....</i>	<i>14</i>
<i>1.1.3 Objetivo Geral</i>	<i>15</i>
<i>1.1.4 Objetivos Específicos</i>	<i>15</i>
1.2 Estrutura da dissertação	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 O Modelo Organizacional da Empresa e a Tomada de Decisão com base no Conhecimento	21
<i>2.1.1 A Expansão da Empresa com Atuação Global.....</i>	<i>21</i>
<i>2.1.2 Os Modelos Organizacionais da Empresa com Atuação Global</i>	<i>23</i>
<i>2.1.3 O Modelo de Bartlett and Ghoshal (1998).....</i>	<i>26</i>
<i>2.1.4 A empresa, suas unidades e subunidades</i>	<i>30</i>
<i>2.1.5 A Estruturação da Empresa para Tomada de Decisão</i>	<i>32</i>
<i>2.1.5.1 A tomada de decisão na empresa com atuação global - a hierarquia</i>	<i>33</i>
<i>2.1.5.2 A tomada de decisão na empresa com atuação global – a localidade e seu papel.....</i>	<i>35</i>
2.2 O Conhecimento.....	38
<i>2.2.1 Visão Geral.....</i>	<i>38</i>
<i>2.2.2 A criação e a transferência de conhecimento pelo indivíduo</i>	<i>41</i>
<i>2.2.3 O conhecimento do indivíduo e o conhecimento da empresa</i>	<i>44</i>
<i>2.2.4 Os conhecimentos tácito e explícito</i>	<i>47</i>
2.3 A Tomada de Decisão e o Papel da Média Gerência	49
<i>2.3.1 A tomada de decisão</i>	<i>49</i>
<i>2.3.2 O Papel da Média Gerência.....</i>	<i>51</i>
2.4 Resumo Esquemático do Referencial Teórico.....	54
3 METODOLOGIA.....	57
3.1 A estruturação da dissertação a partir do Referencial Teórico	62
<i>3.1.1 A Empresa Transnacional – com base no Modelo de Bartlett e Ghoshal.....</i>	<i>62</i>
<i>3.1.2 A Hierarquia</i>	<i>66</i>
<i>3.1.3 A Localidade</i>	<i>67</i>
<i>3.1.4 A criação e a transferência dos conhecimentos tácito e explícito.....</i>	<i>67</i>
<i>3.1.5 Consolidação das hipóteses de pesquisa</i>	<i>68</i>
3.2 A empresa estudada.....	69
<i>3.2.1 Os critérios de escolha da empresa a ser pesquisada</i>	<i>69</i>
<i>3.2.2 Os princípios estratégicos da empresa estudada.....</i>	<i>72</i>
3.3 Estruturação da Pesquisa.....	76
<i>3.3.1 A Metodologia da pesquisa de campo</i>	<i>77</i>

3.3.2 A criação do questionário e das alternativas de resposta	79
3.3.2.1 <i>Caracterização dos Indivíduos (IC)</i>	79
3.3.2.2 <i>Caracterização Organizacional (OC)</i>	84
3.3.2.3 <i>Caracterização Hierárquica (HI)</i>	89
3.3.2.4 <i>Caracterização da Localidade (LO)</i>	91
3.3.2.5 <i>Caracterização do Conhecimento (KN)</i>	92
3.3.3 A Ferramenta de Pesquisa	95
3.3.4 A Estruturação do Estudo-Piloto	96
3.3.5 Análise descritiva e verificação estatística dos resultados do estudo-piloto	100
3.3.5.1 <i>Caracterização Organizacional (OC) com base no estudo-piloto</i>	100
3.3.5.2 <i>Caracterização Hierárquica (HI) com base no estudo-piloto</i>	102
3.3.5.3 <i>Caracterização da Localidade (LO) com base no estudo-piloto</i>	104
3.3.5.4 <i>Caracterização do Conhecimento (KN) com base no estudo-piloto</i>	105
3.3.6 A Pesquisa de Campo	106
4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	108
4.1 Análise descritiva e verificação estatística dos resultados da pesquisa de campo	108
4.1.1 <i>Caracterização Individual (IC)</i>	109
4.1.2 <i>Caracterização Organizacional (OC)</i>	109
4.1.3 <i>Caracterização Hierárquica (HI)</i>	111
4.1.4 <i>Caracterização da Localidade (LO)</i>	113
4.1.5 <i>Caracterização do Conhecimento (KN)</i>	116
4.1.6 <i>Associação entre as variáveis de interesse</i>	118
4.1.6.1 <i>Associação entre a Marca e as variáveis e hipóteses de pesquisa</i>	118
4.1.6.2 <i>Associação entre a Divisão Organizacional e as variáveis e hipóteses de pesquisa</i> . 120	
4.1.6.3 <i>Associação entre o Papel da Localidade e as variáveis e hipóteses de pesquisa</i>	121
4.1.6.4 <i>Associação entre o Nível Hierárquico do indivíduo e as variáveis e hipóteses de pesquisa</i>	122
4.1.6.5 <i>Associação entre o Mercado Focal e as variáveis e hipóteses de interesse</i>	123
4.2 Análise das Hipóteses de Pesquisa	126
4.2.1 <i>Caracterização Organizacional (OC)</i>	126
4.2.2 <i>Caracterização Hierárquica (HI)</i>	129
4.2.3 <i>Caracterização da Localidade (LO)</i>	131
4.2.4 <i>Caracterização do Conhecimento (KN)</i>	134
4.2.5 <i>Resumo da análise das hipóteses</i>	136
4.3 Conclusões	137
4.4 Oportunidades de Pesquisas Futuras	140
REFERÊNCIAS	141
APÊNDICE A – Processo complementar de pesquisa do referencial teórico pela metodologia F-Plan Lean®	151
APÊNDICE B – Pesquisa de Campo	155

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problema de pesquisa, justificativa, objetivo geral e objetivos específicos

1.1.1 Contexto

À medida que a firma³⁴ cresce e expande sua atuação global na busca de vantagem competitiva, aumenta a necessidade de integração entre suas unidades (Brenner & Ambos, 2013; Casson, 2000; Dunning, 2013; Dunning & Lundan, 2008; Schwab, 2019). Quanto melhor a integração, mais efetiva será a vantagem competitiva. Por sua vez, o crescimento e a expansão levam as unidades da firma a assumirem papéis específicos, inerentes à sua função em cada mercado, o que torna a integração mais complexa, sobretudo dada a interdependência entre os papéis de cada unidade (Callingham, 2005; Rugman & Brewer, 2009; San Cristóbal, Fernández, & Diaz, 2018; UNCTAD, 2005). Modelos organizacionais visam equilibrar a relação de interdependência entre as unidades e sua integração, sendo fundamentais para vantagem competitiva⁵.

Na prática, a integração da firma acontece através da interação entre seus indivíduos, à medida que tomam decisão sobre temas comuns entre as unidades onde atuam. Isso acontece com base naquilo que conhecem ou naquilo que buscam conhecer, para embasar as decisões que tomam, num processo intrínseco e interativo entre elas (Wei Choo, 2001).

A literatura acadêmica que suporta essas temáticas evoluiu ao longo da história da firma, e desde os anos 1990 oferece várias abordagens para compreender o processo de estruturação e integração e os processos de socialização do indivíduo, sendo duas delas proeminentes e especialmente interessantes (Antunes & Pinheiro, 2020; Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016a; Portugal Ferreira, 2011): uma que avalia o modelo organizacional e sua influência na tomada de decisão e outra que analisa os mecanismos de criação ou transferência de conhecimento. Ambas compartilham intersecções de conceitos, mas seus fundamentos são tratados pela academia de forma independente.

Entre as abordagens focadas no modelo organizacional, o modelo de Bartlett and Ghoshal (1998; 1990), que trata, além de outras coisas, da competitividade global, da

³ Os termos “empresa” e “firma” são usados como sinônimos neste trabalho.

⁴ Este trabalho não irá debater os temas relacionados à Teoria da Firma. O termo “Firma” é usado aqui em função da sua forte presença na KBV.

⁵ Este trabalho não irá debater “Vantagem Competitiva”.

flexibilidade multinacional e da aprendizagem mundial, analisando o papel da média gerência nesses processos, tem influência fundamental no estudo da tomada de decisão para o sucesso de firmas com atuação global. Já entre as abordagens que tratam da vantagem competitiva associada à criação ou transferência de conhecimento, os autores ligados à Visão Baseada em Conhecimento (KBV), com ênfase para Grant (1996), Nonaka and Takeuchi (1995), Choo and Bontis (2002), entre vários outros, contribuem com conceitos indispensáveis à compreensão do tema (Conner & Prahalad, 1996; Curado, 2006; Kogut & Zander, 1996; Simon, 1991; Szulanski, 1996). Vários conceitos e mecanismos são estudados no trabalho desses autores e a influência dos níveis hierárquicos, da localidade e do papel desempenhado pelas unidades da firma, da forma de socialização e do tipo de conhecimento, representa intersecções bastante frequentes.

1.1.2 O problema de pesquisa

Mas, apesar de a avaliação da literatura acadêmica mostrar abundância de estudos analisando a influência da ação do indivíduo ao tomar decisão e criar ou transferir conhecimento, não se destaca uma abordagem que integre esses mecanismos, revelando-se aqui uma lacuna na literatura e uma oportunidade de evolução nesse tipo de estudo (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016a).

Dessa forma, considerando-se que é a média gerência quem operacionaliza as estratégias organizacionais, conhecer a percepção desses indivíduos quanto à utilização prática dos conceitos definidos pela literatura acadêmica possibilita uma avaliação quanto à aderência entre a teoria e a prática (Panda & Gupta, 2014). Mais além, se esses elementos estiverem presentes de forma equilibrada entre as unidades da empresa, pode-se concluir que a empresa está organizada para aproveitar sua atuação global gerando vantagem competitiva (Ambos T. & Ambos B, 2009; Bartlett & Ghoshal, 1998; Birkinshaw & Morrison, 1995; Borini, de Miranda Oliveira, Silveira, & de Oliveira Concer, 2012; Cano-Kollmann, Cantwell, Hannigan, Mudambi, & Song, 2016; Driffield, Love, & Yang, 2016; Gupta & Govindarajan, 2000; Johnston, 2005; Li & Lee, 2015; Michailova & Mustaffa, 2012; Mudambi, 2002; Nakauchi, Washburn, & Klein, 2017; Rabbiosi, 2011).

Por outro lado, se esses mecanismos não são percebidos, ou se são percebidos de forma não equilibrada, então pode-se concluir que ainda há significativas oportunidades para a proposição de uma abordagem que consolide os fundamentos desenvolvidos pela academia para

que a firma com atuação global atinja efetivamente vantagem competitiva com base na integração das suas unidades.

Como essa abordagem não tem validação acadêmica, optou-se pela utilização de testes de hipótese não paramétricos em detrimento da análise qualitativa, utilizando-se um espaço amostral da grande escala, para permitir a robustez estatísticas da análise dos resultados (Günther, 2006).

1.1.3 Objetivo Geral

Assim, a presente dissertação tem como objetivo geral analisar, através da percepção da média gerência de empresa com atuação global, a presença equilibrada dos mecanismos ligados à tomada de decisão vinculada à criação ou transferência de conhecimento, entre as unidades da empresa.

1.1.4 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, busca-se analisar a presença equilibrada entre as unidades da empresa para:

- Apresentar os conceitos de Bartlett and Ghoshal (1998) para a Empresa Transnacional;
- Analisar a tomada de decisão e a criação ou transferência de conhecimento através da hierarquia;
- Discutir a tomada de decisão e a criação ou transferência de conhecimento através da localidade (ênfase para a relação Matriz/Subsidiária⁶);
- Demonstrar o uso de mecanismos típicos da criação ou transferência de conhecimento tácito ou explícito.

1.2 Estrutura da dissertação

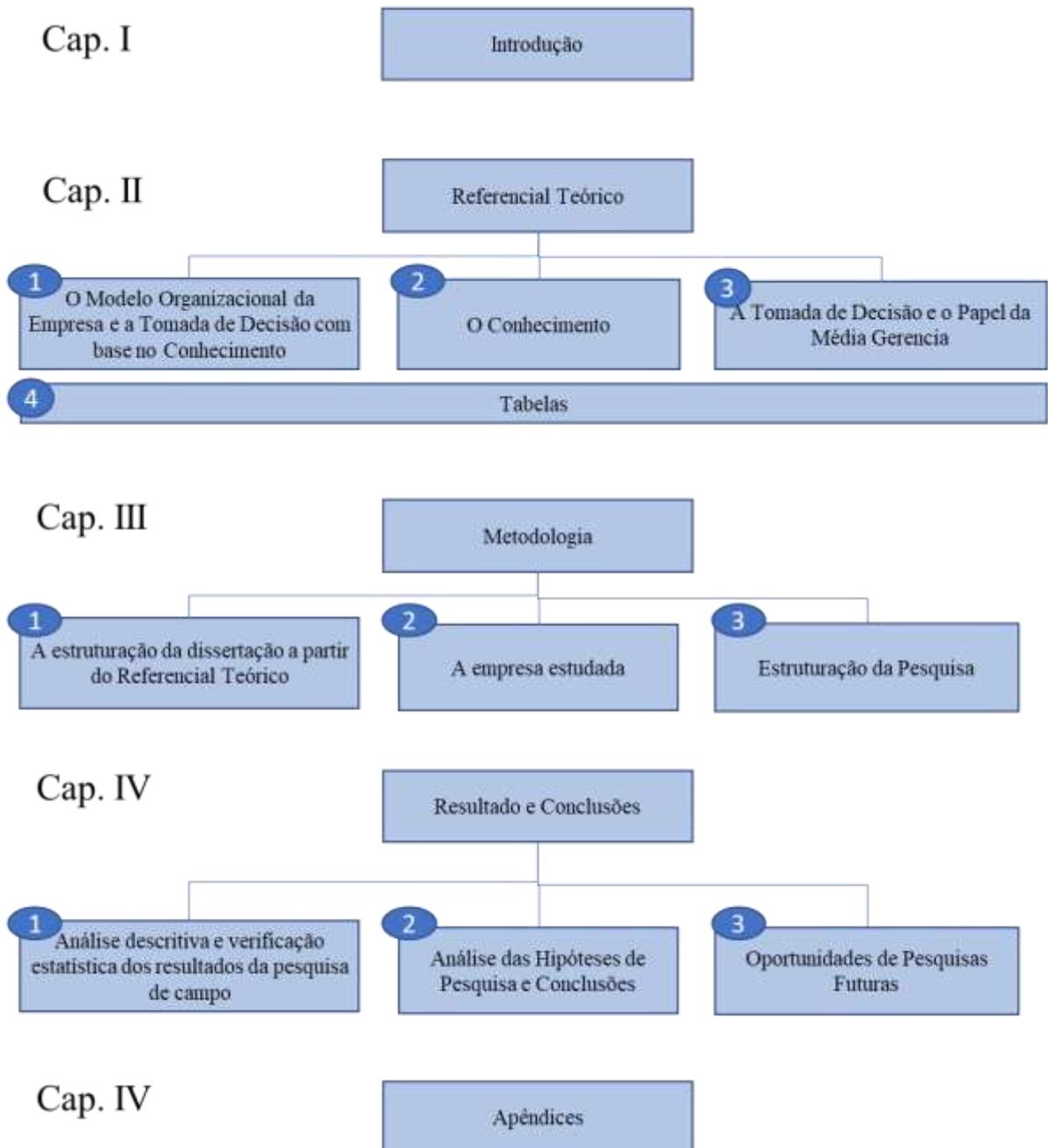
Esta dissertação está estruturada em 4 capítulos. O capítulo 1 é introdutório, ele contextualiza este trabalho e traz a descrição do problema de pesquisa, a justificativa, o objetivo

⁶ A terminologia matriz/subsidiária ou matriz/filial se origina em Franko (1974), na relação entre o Quartel General e as subsidiárias em multinacionais europeias em analogia a uma relação mãe-filha. As palavras subsidiária e filial são usadas como sinônimas nesta dissertação de mestrado.

geral e objetivos específicos, bem como a estruturação da dissertação. O capítulo 2 contém o Referencial Teórico e está estruturado em quatro itens que mostram (i) os modelos organizacionais de empresas com atuação global, com relação à tomada de conhecimento com base no conhecimento que possuem; (ii) o conhecimento da empresa e seus nuances; (iii) como a empresa se estrutura para tomada de decisão e o papel da média gerência nesse processo; e (iv) tabelas resumindo os autores analisados no Referencial Teórico. No capítulo 3 está a Metodologia utilizada, subdividida em três itens, ou seja, (i) a estruturação da dissertação a partir do Referencial Teórico, (ii) a descrição da empresa que foi estudada como espaço amostral da pesquisa de campo; e (iii) o detalhamento de como a pesquisa de campo foi estruturada. O capítulo 4 traz os Resultados e as Conclusões da pesquisa de campo e está organizado em três itens. Inicialmente, (i) há a análise descritiva dos resultados da pesquisa de campo, em seguida (ii) a análise das hipóteses de pesquisa e as conclusões da dissertação, e, por fim, (iii) sugerem-se oportunidades de pesquisas futuras. Por fim, seguem as referências e os Apêndices A e B com todas as informações que suportaram esta pesquisa.

A Figura 1 mostra a estrutura da dissertação de forma esquemática.

Figura 1 – Resumo Esquemático da Estruturação da Dissertação



Fonte: Elaborada pelo autor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A definição do referencial teórico foi feita inicialmente através de uma pesquisa das principais plataformas de publicação da literatura acadêmica, usando-se as palavras-chave ligadas ao tema da dissertação. Através dessa forma de pesquisa houve predominância de estudos que começaram no início dos anos 1990, sendo que os trabalhos de Bartlett and Ghoshal (1998), Grant (1996), Nonaka (1994), Nonaka and Konno (1998), Nonaka and Takeuchi (1995), Choo (2001) Choo and Bontis (2002), Szulanski (1996), Davenport (1998) são bastante citados.

Como muitos dos estudos acadêmicos que foram considerados relevantes datam de período eminentemente anterior a 20 anos, decidiu-se buscar maior detalhamento e assertividade nos resultados de pesquisa, aumentando a precisão na definição do espaço de busca e a objetividade na seleção dos documentos relevantes. Para isso foi aplicada a metodologia *F-Plan Lean*[®], expandindo-se a pesquisa inicial do referencial teórico, conforme a descrição que se encontra no Apêndice A.

Após a leitura e análise detalhada de cerca de 200 textos e 15 livros acadêmicos, concluiu-se que os textos mais antigos são os mais adequados para o desenvolvimento das hipóteses de pesquisa.

Essa conclusão se reforça através do estudo detalhado feito por Inkinen (2016). O autor parte da seleção de mais de 2.000 documentos acadêmicos e filtra sua análise até chegar à leitura criteriosa de 30 artigos, que abordam a gestão de conhecimento orientada à organização e à tomada de decisão. Ao final, ele referencia trabalhos muitos similares aos definidos na análise que foi feita inicialmente. Mintzberg (1989), Davenport e Prusak (1998) e Nonaka e Takeuchi (1995) são citados por Inkinen (2016) como os autores mais importantes para alguns aspectos da temática desta dissertação.

O capítulo está estruturado em três itens que mostram (i) os modelos organizacionais de empresas com atuação global, com relação à tomada de conhecimento com base no conhecimento que possuem; (ii) o conhecimento da empresa e seus nuances; e (iii) a tomada de decisão por parte da média gerência da empresa.

O item 1 analisa o modelo organizacional da empresa e a tomada de decisão com base no conhecimento e está subdividido em cinco subitens que analisam a literatura acadêmica com respeito (i) às razões da expansão da empresa com que pretende atingir atuação global; (ii) aos modelos usados para organização desse tipo de empresa; (iii) ao modelo seminal definido por Bartlett and Ghoshal (1998); (iv) aos modelos de estruturação da empresa através de marcas,

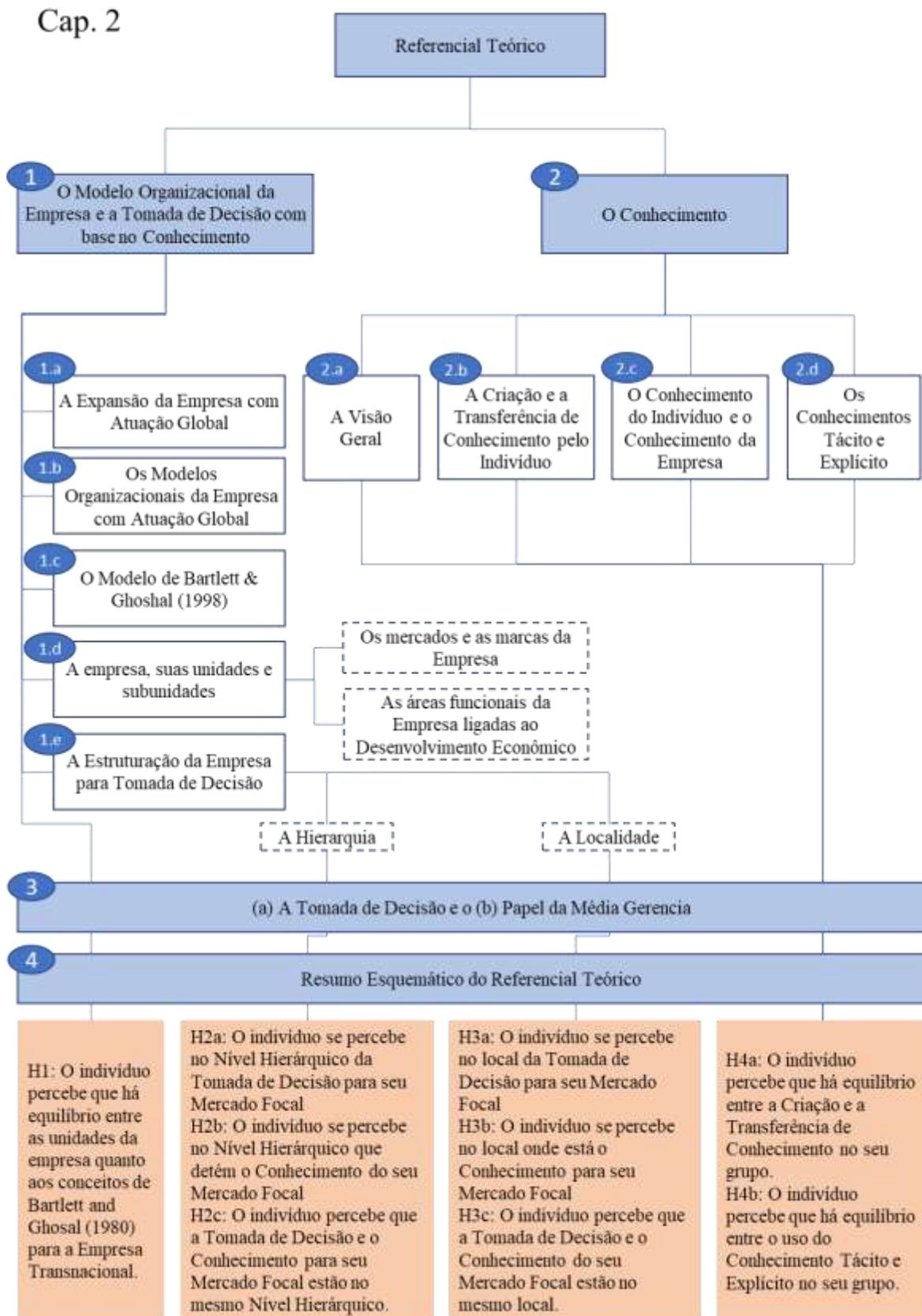
divisões e unidades funcionais; e (v) aos modelos de tomada de decisão das empresas com presença global, com ênfase na hierarquia e na localidade.

O item 2 caracteriza o conhecimento da firma, mostrando (i) uma visão geral do que é o conhecimento, detalhando a influência que os autores que escreveram sobre uma visão baseada em conhecimento (KBV) trouxeram para essa área de estudo; (ii) quais são os principais modelos e estudos sobre criação, transferência de conhecimento com foco no indivíduo, nos grupos de indivíduos e na empresa; (iii) os estudos sobre como o conhecimento surge no indivíduo e como ele se expande através dos processos de socialização entre indivíduos, gerando espirais de conhecimento; bem como (iv) as nuances sobre a noção do conhecimento tácito e explícito.

O capítulo termina por apresentar os estudos sobre como a empresa se estrutura para tomada de decisão, com base na gestão do seu conhecimento e no papel da média gerência nesses processos. Os três itens fundamentam as hipóteses de pesquisa. Ao final do capítulo é apresentada uma tabela-resumo com os autores que dão base teórica para esta dissertação.

A Figura 2 traz um resumo esquemático sobre a estruturação do capítulo 2.

Figura 2 – Resumo Esquemático do Referencial Teórico



Fonte: Elaborada pelo autor.

2.1 O Modelo Organizacional da Empresa e a Tomada de Decisão com base no Conhecimento

2.1.1 A Expansão da Empresa com Atuação Global

Quase todas as empresas que atuam globalmente iniciaram numa única nação e gradualmente desenvolveram ramos internacionais (Hedlund, 1986), expandindo suas atividades além do mercado onde originalmente começaram a operar, buscando uma internacionalização. Há várias razões para a expansão internacional, entre elas: (i) a reação às limitações dos mercados correntes; (ii) a oportunidade de ampliação das vendas através da conquista de novos mercados; (iii) a redução dos custos de produção em função da economia de escala; (iv) a flexibilidade resultante da diversificação de portfólio ou do parque produtivo; (v) a busca por menores custos de matéria-prima ou laborais; (vi) a valorização da marca através da hegemonia global; (vii) a competição externa; e mesmo (viii) o aumento natural do número de países que se desenvolvem e que vão se integrando à economia mundial (Casson, 2000; Dunning & Lundan, 2008; Perlmutter, 1969; Zeng, Grøgaard, & Steel, 2018).

Independentemente da razão da expansão, surge o desafio da integração entre as unidades da firma nos diferentes mercados e localidades onde ela se instala e atua. Na realidade, a maioria das empresas com atuação global são separadas organizacionalmente (multiunidades) e geograficamente (multinacionais), e não se deve desconsiderar nenhum desses aspectos quando se busca a potencialização da vantagem competitiva (Dasí, Pedersen, Gooderham, Elter, & Hildrum, 2017). A integração é inerente ao próprio processo de expansão. Sem ela há o risco de não se satisfazer várias das razões e premissas que a motivaram. À medida que o tamanho da empresa aumenta, maior a complexidade das interações intrafirmas (Casson, 2000; Dunning & Lundan, 2008; Zeng *et al.*, 2018). As atividades tidas como estratégicas para a integração podem estar ligadas a tecnologia, *know-how*, instalações de P&D, capital humano, marcas, bases de consumidores, canais de distribuição, experiência gerencial e recursos naturais (Bartlett & Ghoshal, 1998; Kogut & Mello, 2017).

Para Bartlett and Ghoshal (1998), o modelo de Stopford and Welles (1973) é preciso ao descrever a relação entre o processo de expansão internacional de uma empresa e a evolução e interações entre suas estruturas organizacionais. O modelo descreve que as empresas em todo o mundo (i) normalmente gerenciam suas operações internacionais por meio de uma divisão internacional no estágio inicial da expansão, quando as vendas externas e a diversidade de produtos vendidos no exterior são limitadas; (ii) posteriormente, algumas empresas expandem

suas vendas para o exterior sem aumentar significativamente a diversidade de produtos estrangeiros, adotando tipicamente uma estrutura de área. Após isso (iii), tendem a adotar a estrutura da divisão mundial de produtos, uma vez que enfrentam aumentos substanciais na diversidade de produtos estrangeiros; e, (iv) finalmente, quando as vendas externas e a diversidade de produtos estrangeiros são altas, as empresas recorrem a uma gestão matricial⁷ estabelecida globalmente.

A expansão global pode definir vários processos de estruturação organizacional (Dunning & Lundan, 2008). Por um lado, existe a tendência de se desenvolver uma melhor compreensão e adotar uma abordagem mais flexível para os mercados estrangeiros, visando atender aos requisitos locais como compromisso de entrada no novo mercado (Brenner & Ambos, 2013). Nesse caso, a estratégia organizacional da empresa acaba sendo a resultante da soma das necessidades das múltiplas subsidiárias nacionais. Por outro lado, pode-se entender que criar produtos para um mercado mundial e fabricá-los em escala global seja o mais adequado, assumindo que as preferências nacionais são mais semelhantes do que diferentes. Sobretudo, é preciso perceber que empresas vencedoras são sensíveis às tendências de mercado ou tecnológicas, não importa onde elas ocorram; são criativamente responsivas às oportunidades e ameaças mundiais e são capazes de explorar suas novas ideias e produtos globalmente de maneira rápida e eficiente (Bartlett & Ghoshal, 1998).

Verifica-se uma tendência de simplificação da relação entre as unidades da empresa, quando se analisa a interdependência a partir de uma ótica tradicional da evolução, ora há uma dependência solidamente definida, ora há uma forte independência. No entanto, modelos excessivamente simplificados não dão a dimensão adequada para otimização da relação entre as unidades da empresa (Bartlett & Ghoshal, 1998). Enquanto unidades independentes podem ser superadas por concorrentes cuja abordagem global coordenada lhes dê mais vantagens estratégicas, por outro lado, operações estrangeiras totalmente dependentes de uma unidade central podem ser incapazes de explorar as oportunidades do mercado local ou de responder efetivamente a concorrentes nacionais (Cano-Kollmann *et al.*, 2016). O ambiente competitivo mundial exige compartilhamento colaborativo de informações e solução de problemas, compartilhamento cooperativo de recursos e implementação coletiva – um relacionamento baseado na interdependência (Bartlett & Ghoshal, 1998; Radaelli & Sitton-Kent, 2016; Schwab, 2019; Zeng *et al.*, 2018).

⁷ A estrutura matricial é uma combinação de estrutura de projeto e estrutura de “linha e equipe”, que surgiu como uma combinação de *design* funcional e equipes de projeto horizontais (San Cristóbal *et al.*, 2018).

Em resumo, para uma empresa se expandir, ela precisa se internacionalizar, mas, à medida que a empresa se internacionaliza, aumenta o desafio de manter suas unidades integradas, sendo o controle e coordenação geográfica um dos desafios mais proeminentes na gestão internacional (Brenner & Ambos, 2013).

A forma de a empresa se integrar está intimamente ligada à sua organização, o que pode ser compreendido através das marcas que ela usa para se posicionar nos diferentes mercados, da estrutura divisional da empresa, das localidades e de seus papéis na dinâmica da empresa, das funções que cada área desempenha e da forma de organização hierárquica entre seus colaboradores (Costanzo & Tzoumpa, 2008; Dunning & Lundan, 2008; Jansen, Van Den Bosch, & Volberd, 2005). Esse não é um tipo de processo analítico realizado por uma equipe de planejamento; deve ser um processo de negociação gerencial (Bartlett & Ghoshal, 1998).

2.1.2 Os Modelos Organizacionais da Empresa com Atuação Global

No início dos anos 1990 intensifica-se o interesse acadêmico em se caracterizar as estratégias das empresas com atuação global. Estudos sobre demandas conflitantes entre a sensibilidade nacional e a integração global surgem nesse período (Birkinshaw & Morrison, 1995). Há diversos critérios para determinar possíveis categorias de classificação de tais estratégias. A localização regional e a definição das marcas para cada mercado, a estratégia de distribuição de investimentos, o grau de tecnologia desenvolvido por cada unidade e o papel que ela desempenha na organização, a estruturação funcional e hierárquica, a metodologia para tomada de decisão, a centralidade da autoridade e do conhecimento, a política de avaliação e incentivos estão entre esses critérios (Birkinshaw & Morrison, 1995; Hedlund, 1986; Perlmutter, 1969; Portugal Ferreira, 2011; Tallman, Luo, & Buckley, 2017).

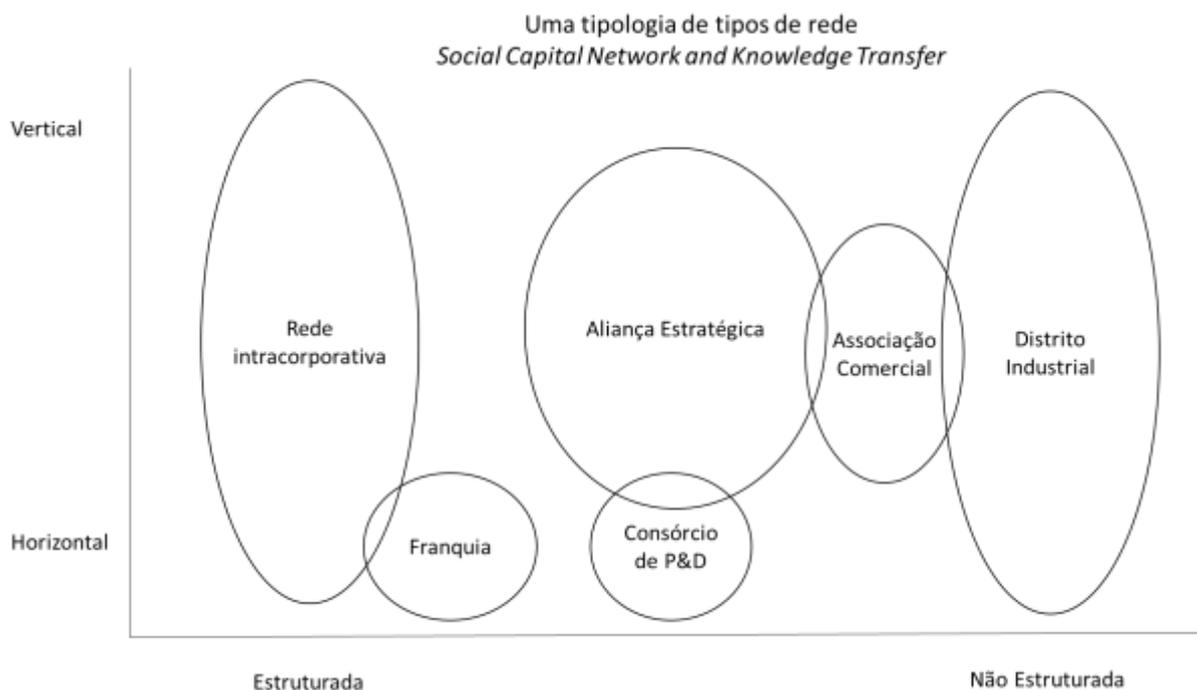
Como forma de se ilustrar a grande variedade de proposições de modelos organizacionais, podemos citar dois exemplos: (i) Birkinshaw and Morrison (1995), que classificam as subsidiárias pelo tipo de contribuição para a organização, definindo as categorias: Implementadores Locais, Contribuinte Especializados ou Mandatado Mundial; e (ii) Hedlung (1986), que se remete à classificação de Perlmutter (1969) e divide as empresas em Etnocêntricas, Policêntricas e Geocêntricas.

Por outro lado, Mintzberg (1989) apresenta uma visão em que a organização é classificada em cinco configurações estruturais: (i) Estrutura Simples, (ii) Burocracia da Máquina, (iii) Burocracia Profissional, (iv) Forma Divisionalizada e (v) Adocracia, bem como em cinco partes básicas: (i) Ápice Estratégico, (ii) Estrutura Técnica, (iii) Núcleo Operacional,

(iv) Linha Média e (v) Equipe de Suporte com núcleo operacional. Além disso, o autor considera a importância de definir os parâmetros de projeto da organização, que são o Grau de Centralização, os Dispositivos de Ligação, os Sistemas de Planejamento e Controle, o Tamanho da Unidade, o Agrupamento de Unidades, o Treinamento e a Doutrinação, a Formalização do comportamento e o Grau de Especialização.

É possível descrever as tipologias de relação entre empresas estabelecendo-se redes estratégicas, que podem ser vistas como uma composição de empresas com vínculos interorganizacionais duradouros e de significado estratégico (Inkpen & Tsang, 2005). Conforme essa tipologia, as redes são divididas em: Unidades de Negócios Intracorporativas (ou Rede Intracorporativas), Alianças Estratégicas, Franquias, Consórcios de P&D, Relacionamentos Comprador-Fornecedor, Grupos Comerciais, Associações Comerciais, Distritos Industriais e Programas de Tecnologia patrocinados pelo governo. A Figura 3 apresenta esse modelo de forma esquemática, classificando-os em função do grau de verticalização e de estruturação do vínculo.

Figura 3 – Uma tipologia de tipos de rede



Fonte: Inkpen and Tsang (2005).

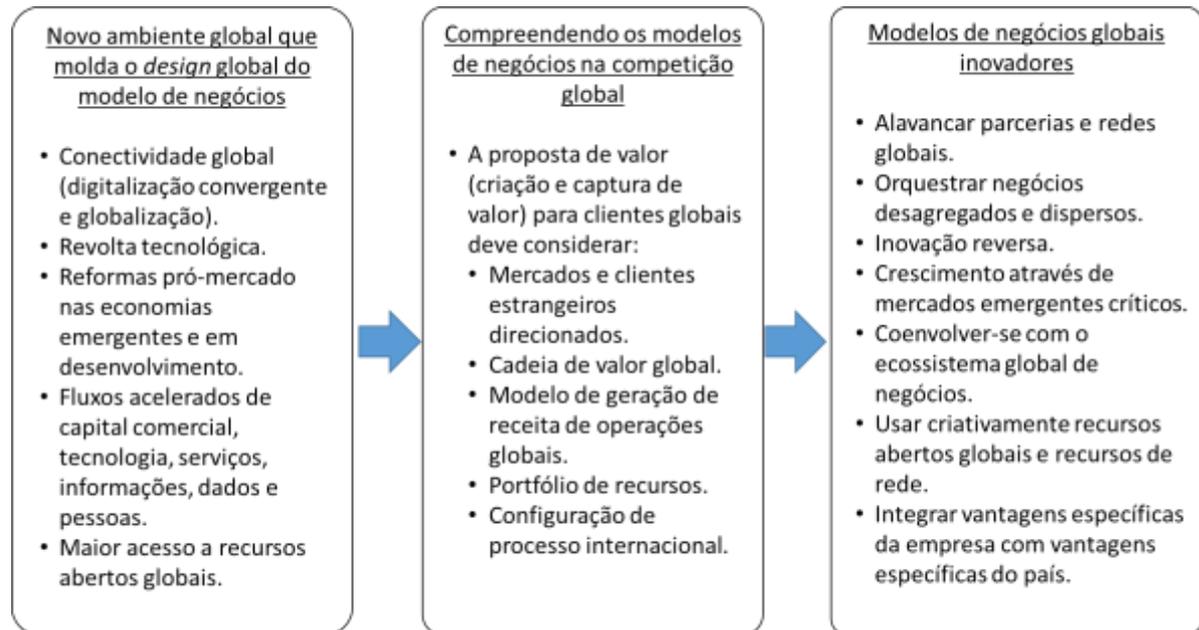
A Rede Intracorporativa consiste em um grupo de organizações que operam sob uma identidade unificada, com a sede da rede controlando a participação acionária em suas subsidiárias e com ligação clara entre propriedade e poder hierárquico. Apesar dessa ligação,

vale ressaltar que, mesmo na Rede Intracorporativa, há grande variação da força do vínculo, seja em função das distâncias físicas ou culturais, seja pela extensão da descentralização das autoridades responsáveis pelas tomadas de decisão nas subsidiárias (Inkpen & Tsang, 2005). Para esses autores, a conceituação de Bartlett and Ghoshal (1998) é particularmente importante, à medida que vê a empresa com atuação global como um agrupamento interorganizacional e não como uma organização unitária, o que permite uma discretização mais precisa quanto aos aspectos ligados à integração das unidades da firma. A importância de Bartlett and Ghoshal (1998) está presente em vários outros autores (Djodati & Knyphausen-Aufseß, 2016; Inkpen & Tsang, 2005; Portugal Ferreira, 2011), que enfatizam a importância dos seus fundamentos.

A integração das unidades de uma empresa depende de como suas atividades são estruturadas e executadas, o que, por sua vez, sofre influência de como a empresa se organiza (Gulati, Nohria, & Zaheer, 2000; Mintzberg, 1989; Rugman & Brewer, 2009; San Cristóbal *et al.*, 2018; Tallman *et al.*, 2017).

Mais recentemente, Tallmann *et al.* (2017) definiram os elementos-chave do modelo de negócios global com foco nas proposições para agregar valor ao cliente e capturar uma parcela desse valor como fator de sucesso da empresa, criando modelos de negócios que são a base da identidade global da empresa e as capacitando a se adaptar a mercados internacionais cada vez mais variados, como resposta a essas forças globais complexas e dinâmicas. Para esses autores, elementos comuns que constituem um modelo de negócios são: (i) uma proposta de valor para o cliente, por exemplo, produto, preço, valor, serviço, solução; (ii) processos-chave, por exemplo, P&D, fabricação, RH, marketing, TI (iii) recursos, por exemplo, marca, pessoas, tecnologia, parcerias, canal; e (iv) uma fórmula de lucro, por exemplo, estrutura de custos, modelo de receita, sustentabilidade do lucro. A Figura 4 mostra mais detalhes dos modelos de negócios na competição global definida por eles.

Figura 1 – Modelos de Negócios na Competição Global



Fonte: Tallmann et al. (2017)

Mintzberg (1989) apresenta um modelo ligado ao processo formal de estruturação da empresa, enquanto Tallman *et al.* (2017) trazem uma abordagem com foco no mercado. Já Inpken and Tsang (2005) avaliam os processos associativos de empresas e as redes que as compõem. Mas, ao longo de três décadas de estudos, é raro encontrar na literatura acadêmica um modelo que analise, de forma consolidada, a relação entre a estrutura organizacional das empresas e os processos de criação ou transferência de conhecimento (Achcaoucaou, Miravittles, & León-Darder, 2014) .

2.1.3 O Modelo de Bartlett and Ghoshal (1998)

Neste contexto, é importante conhecer alguns aspectos das pesquisas de Sumantra Ghoshal (1948-2004)⁸, acadêmico de destaque no campo da administração, que concentrou seu trabalho na gestão estratégica e negócios internacionais e analisou uma variedade de questões relacionadas a como as empresas multinacionais devem organizar internamente as relações entre a matriz e suas subsidiárias. Seu livro de 1989, “*Managing Across Borders: The Transnational Solution*”, escrito em coautoria com Christopher Bartlett pela Harvard Business School, é um dos 50 principais livros mais influentes no âmbito da gestão estratégica (Portugal Ferreira, 2011). O Quadro 1 traz algumas das contribuições dos autores, cujo trabalho

⁸ O trabalho de Ghoshal inclui 12 livros, 70 artigos e vários estudos de casos (Portugal Ferreira, 2011)..

representa uma contribuição amplamente reconhecida, mas insuficientemente compreendida para a literatura de gestão internacional (Djodot & zu Knyphausen-Aufseß, 2016).

Quadro 1 – Algumas das contribuições de Ghoshal para o estudo de subsidiárias e multinacionais

Trabalho	Foco	Conceito
Bartlett and Ghoshal (1989) Managing across Borders: The Transnational Solution	Questões relacionadas à transnacionalidade das empresas.	Transnacional
Bartlett and Ghoshal (1988) Organizing for worldwide effectiveness: the transnational solution		
Nohria and Ghoshal (1997) The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation	Como as EMN devem organizar os recursos e conexões disponíveis entre e entre as subsidiárias e a sede.	Diferenciação e interdependência entre subsidiárias.
Ghoshal and Westney (1993) Organization Theory and the Multinational Corporation		
Ghoshal and Nohria (1989) Internal differentiation within multinational corporations		
Bartlett and Ghoshal (1990) Matrix management: not a structure, a frame of mind		
Ghoshal and Bartlett (1987) Management across borders: new strategic requirements	Combinação e troca de recursos para criação de valor, a vantagem firme pode ser alcançada através do compartilhamento de recursos entre unidades organizacionais (ou subsidiárias).	Fatores de sucesso: eficiência, inovação e criação de valor.
Moran and Ghoshal (1996) Value creation by firms		

Fonte: Portugal Ferreira (2011).

As considerações sobre o equilíbrio entre as unidades da empresa são tema central na obra dos autores. Eles debatem, inicialmente, as vantagens da estrutura organizacional matricial: (i) ter os gerentes de linha da frente relatando simultaneamente a diferentes grupos de gerenciamento (como área e negócios, área e função, ou função e negócios); (ii) permitir que as empresas mantenham o equilíbrio entre a eficiência centralizada, a capacidade de resposta local e a construção e alavancagem de competências; (iii) fornecer o potencial para nutrir múltiplas perspectivas de gerenciamento, através de múltiplos canais de comunicação e controle; (iv) ter a capacidade de mudar o equilíbrio de poder dentro da matriz dando-lhe, teoricamente, grande flexibilidade (Bartlett & Ghoshal, 1998). Apesar disso, na prática, a maioria das empresas que experimentam essa estrutura encontram problemas similares aos que

ela se propõe a resolver, uma vez que o modelo de organização matricial amplia as diferenças de perspectivas e interesses, forçando cadeias duplas de comando e permitindo que até mesmo uma pequena diferença de opiniões leve a alinhamentos complexos e demorados (Bartlett & Ghoshal, 1998; San Cristóbal *et al.*, 2018). Ao final, o próprio desenho matricial global impede a resolução de diferenças entre gestores com visões conflitantes e responsabilidades sobrepostas, deixando-a suscetível às barreiras de distância, ao tempo, ao idioma ou cultura, e impedindo o processo vital de confrontar e resolver diferenças (Bartlett & Ghoshal, 1998).

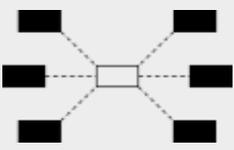
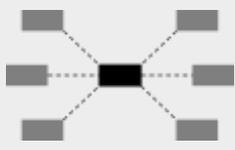
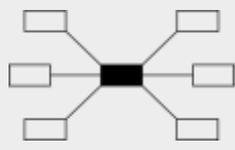
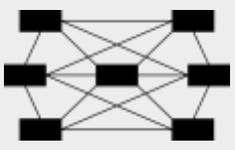
A partir da revisão do modelo matricial, com ênfase na análise da eficiência e competitividade globais, na capacidade de resposta e flexibilidade nacionais e na inovação e aprendizado em todo o mundo, Bartlett and Ghoshal (1998) definem três modelos organizacionais básicos da empresa com atuação global, ou seja, (i) o Multinacional, (ii) o Global e o (iii) Internacional. A eles é acrescido um quarto modelo, como proposição central, chamado de Transnacional (ou Integrado). Os autores enfatizam que o Modelo Transnacional é o que traz mais vantagens para a integração de atividades entre as unidades da empresa com atuação global, contribuindo para o crescimento e o desenvolvimento econômico da empresa, à medida que permite um intercâmbio equilibrado em múltiplos sentidos. O Quadro 2 e a Figura 5 ilustram e resumem os modelos organizacionais e seus principais atributos.

Quadro 2 – Resumo dos Modelos Organizacionais

	Multinacional	Global	Internacional	Transnacional
Configuração de ativos e recursos	Descentralizado e autossuficiente nacionalmente	Centralizado e em escala global	Fontes de competências essenciais centralizadas, outras descentralizadas	Dispersos, interdependentes e especializados
Papel das operações no exterior	Detectando e explorando oportunidades locais	Implementando estratégias da matriz	Adaptação e aproveitamento das competências da matriz	Contribuições diferenciadas das unidades nacionais para operações mundiais integradas
Desenvolvimento e difusão do conhecimento	Conhecimento desenvolvido e retido dentro de cada unidade	Conhecimento desenvolvido e retido no centro	Conhecimento desenvolvido no centro e transferido para unidades no exterior	Conhecimento desenvolvido em conjunto e compartilhado em todo o mundo

Fonte: Bartlett and Ghoshal (1998).

Figura 5 – Principais Atributos das Empresas

Organização Multinacional	Organização Internacional	Organização Global	Rede Integrada
			
Federação descentralizada	Federação coordenada	Hub centralizado	Equilíbrio
Muitos ativos, responsabilidades e decisões importantes	Muitos ativos, recursos, responsabilidades e decisões importantes ainda descentralizados, mas controlados a partir da matriz.	Ativos, recursos, responsabilidades e decisões mais estratégicos centralizados.	Recursos e capacidades distribuídos e especializados.
Controle Pessoal	Controle Administrativo	Controle Operacional	
Relações informais de HQ-Sub sobrepostas a controles financeiros simples	Os sistemas formais de planejamento e controle de gerenciamento permitem uma ligação HQ-subsidiária mais estreita.		Grandes fluxos de componentes, produtos, recursos, pessoas e informações entre interdependentes.
Mentalidade multinacional	Mentalidade Internacional	Mentalidade Global	
A administração considera as operações no exterior como um portfólio de negócios independentes.		A gerência trata as operações no exterior como um canal de entrega para um mercado global unificado.	Processo complexo de coordenação e cooperação em um ambiente de tomada de decisão compartilhada.

Fonte: Bartlett and Ghoshal (1998).

A menos de muito poucas publicações e apesar de a importância da integração das empresas com atuação global ser algo atemporal, o desenvolvimento da teoria sobre a visão de rede das empresas globais estagnou desde o trabalho de Bartlett e Ghoshal (Djodot & zu Knyphausen-Aufseß, 2016).

2.1.4 A empresa, suas unidades e subunidades

Compreender a integração da empresa à medida que ela toma decisão, cria e transfere conhecimento passa por conhecer a empresa nas suas estruturas organizacionais, nas suas unidades e subunidades, ou seja, analisar um complexo ecossistema de inter-relações e interdependências, negócios por negócios, funções por funções, país por país e até tarefa por tarefa, para determinar se há e como há um relacionamentos adequado entre cada um (Barroso, Giarratana, & Pasquini, 2019; Bartlett & Ghoshal, 1998; Dunning, 2013; Dunning & Lundan, 2008; Kim, Park, & Prescott, 2003).

A Rede Intracorporativa, vista como uma única empresa (Inkpen & Tsang, 2005), pode ser constituída por diferentes marcas, dependendo do mercado onde atua. O papel das marcas na criação de valor das empresas pode ser muito importante, à medida que pode garantir a satisfação dos clientes em diferentes mercados (Callingham, 2005).

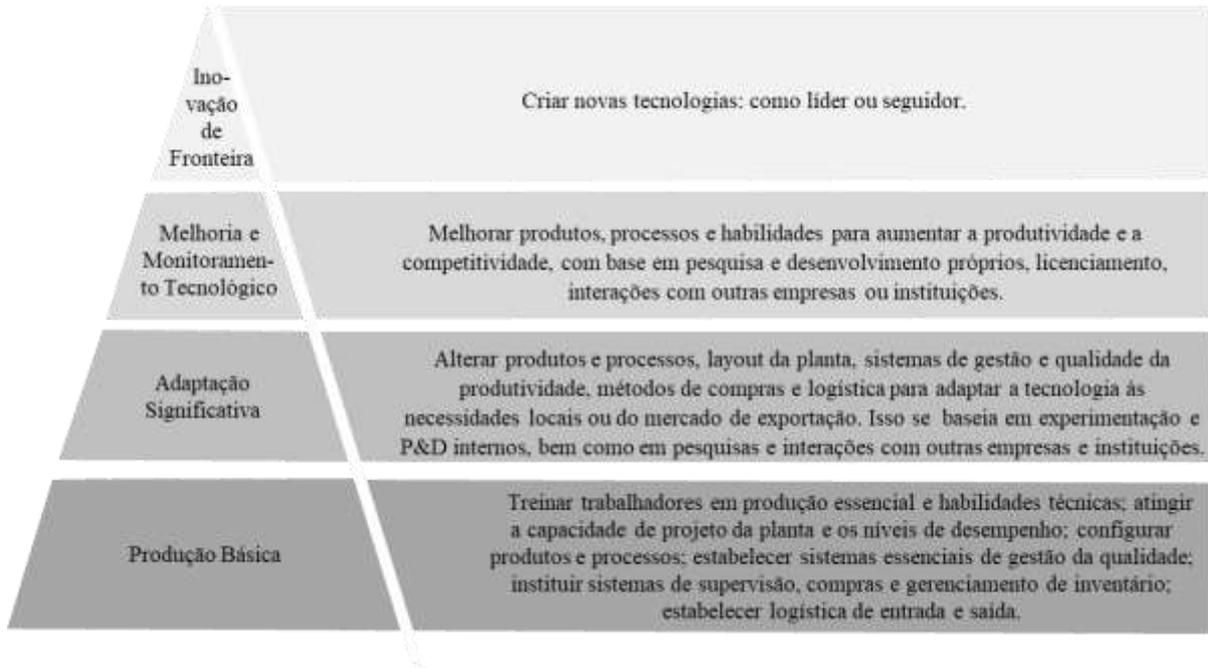
É preciso ter em mente que, ao longo do processo de crescimento e expansão, outras empresas são adquiridas e incorporadas, empresas que têm suas próprias marcas. Muitas vezes é mais conveniente manter a tradição dessas marcas em seus mercados, ao invés de priorizar a hegemonia da marca da Rede Intracorporativa (Barroso *et al.*, 2019). Por outro lado, isso torna o desafio da integração das unidades da empresa algo ainda mais complexo, dados os aspectos históricos e culturais de cada marca (Dunning & Lundan, 2008). Compreender as nuances da percepção dos indivíduos em função das marcas e dos mercados onde a empresa atua pode dar insumos importantes para a definição de estratégias de integração da empresa, aumentando sua vantagem competitiva (Barroso *et al.*, 2019; Bartlett & Ghoshal, 1998; Callingham, 2005).

Tão importante quanto a influência da marca no processo de integração da empresa com presença global é a atribuição de atividades funcionais, uma vez que a responsabilidade de pelo menos algumas decisões podem ter que ser delegada a "agentes", os quais, geralmente, são tomadores de decisão "funcionais". (Dunning & Lundan, 2008).

A Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) é o órgão da Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas que busca promover a integração dos países em desenvolvimento na economia mundial. Para a UNCTAD, as atividades e capacidades inovadoras são as principais alavancas desse crescimento. A entidade classifica os seguintes estágios de desenvolvimento em função do esforço para inovação: (i) Produção Básica, (ii) Adaptação Significativa, (iii) Melhoria e Monitoramento Tecnológico e (iv) Inovação de Fronteira. Cada estágio corresponde a atividades predefinidas num espectro bastante amplo, que vai desde o simples treinamento de colaboradores para a produção até a

criação de novas tecnologias (UNCTAD, 2005). A Figura 6 ilustra as atividades ligadas a cada estágio.

Figura 6 – Estágio de Desenvolvimento Tecnológico por Esforço de Inovação



Fonte: UNCTAD (2005).

A estruturação e execução das atividades inerentes ao negócio influenciam nos padrões de operação da empresa (Dunning & Lundan, 2008). No caso de uma empresa com atuação global, a organização estratégica da interação de suas unidades é fator preponderante para o sucesso, à medida que permite acesso a informações, recursos, mercados e tecnologias, vantagens de aprendizado, escala e escopo, compartilhar riscos e terceirizar estágios da cadeia de valor, bem como distribuir funções organizacionais através das suas subunidades (Gulati *et al.*, 2000). Desta forma, definidas as atividades inerentes à empresa, é importante avaliar como ela se organiza através das suas divisões e atividades funcionais, pois isso influencia diretamente os possíveis modelos para sua integração, e, conseqüentemente, para a tomada de decisão com base na criação ou transferência de conhecimento no âmbito da atuação global. Ora, se a globalização ocorre no nível da função e não somente da estrutura, pode-se dizer que certos modos de integração sejam mais eficazes do que outros na integração global de uma função, o que mais uma vez vem justificar a compreensão das práticas de coordenação e controle da empresa com presença global (Kim, Park, & Prescott, 2003; Malnight, 1995). Em termos funcionais, especificamente a área de P&D precisa criar e transferir conhecimento de forma bastante integrada, para garantir a correta tomada de decisão (Rugman & Brewer, 2009).

Mais além, considerando que a integração das atividades ou dos recursos da empresa dependem de pessoas para obter coordenação das funções de negócios globais (Kim, Park, & Prescott, 2003), denota-se a importância de se analisar a percepção dos indivíduos mais ligados às divisões e às atividades funcionais, que sejam mais sensíveis à integração da empresa. Ao final, a empresa que busca atingir vantagem competitiva como consequência da expansão global precisa estar consciente da sua estrutura organizacional, podendo assim formular estratégias corporativas e integrar atividades e recursos que agreguem desenvolvimento econômico juntamente com suas unidades locais (Kogut & Mello, 2017; Zeng *et al.*, 2018).

2.1.5 A Estruturação da Empresa para Tomada de Decisão

Uma vez analisado o modelo organizacional da empresa, a forma como ela se organiza através dos mercados e suas marcas, suas divisões e atividades funcionais, é importante aprofundar o debate sobre como a empresa toma decisão, para isso o trabalho de Dunning and Lundan (2008) e sua abordagem sobre o local da tomada de decisão⁹ revelam nuances relevantes. Os autores definem quatro aspectos fundamentais: (i) a exata compreensão do que significa “tomada de decisão”; (ii) a alocação da responsabilidade de tomada de decisão dentro da empresa com atuação global; (iii) a alocação prática das decisões entre suas unidades operacionais e administrativas separadas; e, (iv) as prováveis repercussões desses aspectos para a distribuição espacial e o impacto econômico na atividade das empresas. Eles denotam a importância da pesquisa empírica para a compreensão dessa temática; sugerem que as respostas variam substancialmente de acordo com a configuração da propriedade, locação e internação enfrentada pelas empresas e evidenciam a importância de analisar de forma prática como as empresas se organizam quanto aos conceitos definidos na literatura acadêmica.

A tomada de decisão de uma empresa com atuação global integrada não precisa seguir um modelo único para todas as suas atividades. Uma empresa pode construir um portfólio de processos de coordenação que inclui a centralização para a tomada substancial de decisões pela alta administração, em algumas atividades, enquanto em outras pode promover a formalização através da institucionalização de sistemas e procedimentos para guiar as escolhas, fazendo da socialização um contexto de propósito comum (Ambos, T. & Ambos, B., 2009; Borini *et al.*, 2012; Michailova & Mustaffa, 2012). Desta forma, o fluxo de informação e conhecimento pode ser facilitado principalmente por meio de mecanismos que levam à integração normativa dos

⁹ A expressão exata usada pelos autores é “The locus of decision making”.

gerentes e a uma cultura comum e unificadora, à medida que a atuação global transmite uma enorme vantagem de informação, que pode se traduzir em fontes mais eficientes ou tecnologia de produto ou processo mais avançada (Bartlett & Ghoshal, 1998).

Além disso, não é fácil mudar as relações de dependência ou independência que foram construídas ao longo da história de expansão e desenvolvimento da firma. Nas unidades independentes, a adição de camadas de administração ou a criação de departamentos especiais promovem uma obediência aparente, enquanto a unidade protege sua autonomia. Nas unidades dependentes, o espírito cooperativo implica uma pretensa participação integrada, mas que acaba limitada ao direito de simplesmente concordar com aqueles de quem se depende (Ambos, T. & Ambos, B., 2009). Por outro lado, numa estrutura organizacional em que várias unidades podem contribuir para desenvolver a resposta mais inovadora, dada uma oportunidade percebida, o processo de inovação globalmente vinculado é mais adequado, quando se busca criar um ambiente de estímulo à inovação, através da composição em conjunto entre elas (Dunning, 2013; Dunning & Lundan, 2008). Ao criar vínculos flexíveis que permitem que os esforços sejam combinados, uma empresa pode usar de sinergias que alavanquem significativamente seu processo de inovação. A partir das inovações que acontecem nos mercados locais, o processo globalmente vinculado capta as economias do escopo potencial da empresa com atuação global e aproveita os benefícios do aprendizado (Bartlett & Ghoshal, 1998). Na verdade, pode-se sugerir que estratégia e estrutura organizacional estão entrelaçadas por meio de conhecimentos que podem constituir uma eficiência geral de inovação de uma empresa (Choo & Bontis, 2002; Savino, Messeni, & Albino, 2017).

Na miríade de mecanismos e abordagens sobre os papéis das unidades da empresa na tomada de decisão e na criação ou transferência de conhecimento, a hierarquia e a localidade são temas recorrentes e balizam a metodologia de pesquisa dessa dissertação.

2.1.5.1 A tomada de decisão na empresa com atuação global - a hierarquia

O estudo da influência da hierarquia na tomada de decisão com base no conhecimento da firma é tratado há muito tempo pela academia. Hayek (1945) já diferenciava dois tipos de conhecimento, o conhecimento que o indivíduo detém, independentemente da posição hierárquica na estrutura organizacional, e o que o que está na autoridade de líderes, enquanto prepostos definidos pela empresa. Simon (1962) evidencia esse paradigma ao contrapor a ideia de que “a cada sistema consiste um ‘chefe’ e um conjunto de subsistemas subordinados”, com o fato de que “nas organizações humanas, a hierarquia formal existe apenas no papel; a

verdadeira organização de carne e osso tem muitas relações interpartidas além das linhas de autoridade formal.”

Se, por um lado, a hierarquia é um mecanismo eficiente para coordenar um sistema complexo que compreende múltiplas unidades especializadas, composta de subsistemas inter-relacionados (Grant, 1996; Simon, 1996), por outro, o gerenciamento *top-down* como um modelo hierárquico clássico, que concebe a criação de conhecimento dentro dos limites da perspectiva do processamento de informações, tem suas limitações (Nonaka & Takeuchi, 1995). Há um risco significativo de centrar o conhecimento nos níveis de liderança através da estrutura hierárquica, ou seja, a coordenação por hierarquia é ineficiente, quando os gerentes sabem apenas uma fração do que seus subordinados conhecem (Grant, 1996). Neste caso, estruturas baseadas em equipes de trabalho, em que a participação é definida em função das necessidades de domínio da tarefa, são uma solução. Em essência, a coordenação é mais bem alcançada através do envolvimento direto de especialistas individuais, uma vez que os coordenadores especialistas (gerentes) não podem coordenar de forma eficaz se não puderem acessar o conhecimento especializado necessário (Golsorkhi, Rouleau, Seidl, & Vaara, 2015; Huy, 2002; Rouleau, Balogun, & Floyd., 2015).

É importante notar que, apesar da forte estruturação hierárquica da maioria das empresas com atuação global, a tomada de decisões, seja nesse tipo de empresa, seja em empresas mais heterárquicas, depende, primeiro, da disposição e capacidade dos gerentes e administradores das subsidiárias de tomar o tipo de decisão que é percebida pelos que estão na matriz como parte dos melhores interesses da empresa como um todo (Dunning & Lundan, 2008). Essa ideia denota a importância de como o indivíduo percebe o ambiente das decisões em detrimento da própria estrutura hierárquica (Floyd & Wooldridge, 2017), reforçando a importância da criação de sentido¹⁰ na tomada de decisão (Wei Choo, 2001). E mais, também é importante notar que os custos comparativos da localização da tomada de decisão podem variar entre as unidades da empresa, evidenciando-se a importância de se compreender a influência da localidade no processo da estruturação organizacional da empresa (Dunning & Lundan, 2008).

Ao contrário de vários outros itens, o estudo da distribuição da tomada de decisão através dos níveis hierárquicos da empresa ainda carece de amplitude acadêmica, seja no âmbito teórico ou empírico (Riege & Zulpo, 2007).

¹⁰ A criação de sentido é definida como um processo, motivado por expectativas violadas, que envolve atender e agrupar sugestões no ambiente, criando significado intersubjetivo por meio de ciclos de interpretação e ação e, dessa forma, promovendo um ambiente mais ordenado a partir do qual outras sugestões podem ser extraídas. (Maitlis & Christianson, 2014).

2.1.5.2 A tomada de decisão na empresa com atuação global – a localidade e seu papel

A maneira que uma unidade da empresa desempenha o papel de matriz e outras unidades ou de subsidiárias pode envolver uma noção intuitiva, inerente à própria compreensão do que essas palavras representam, mas há nuances bastante complexas sobre a atuação de cada unidade e suas consequências organizacionais, o que determina a necessidade de um maior aprofundamento sobre essa temática (Driffield *et al.*, 2016). A terminologia “subsidiária da matriz” captura essa percepção intuitiva e implica em um relacionamento superior-subordinado, reforçando a norma da tomada de decisões e da concentração de recursos nas estruturas centrais à empresa. Os gerentes são encorajados a pensar na empresa em termos de dois papéis, um para a matriz e outro para subsidiárias. Assim, pode-se entender como natural que a matriz assuma a responsabilidade de coordenar e controlar as principais decisões e recursos globais e que as organizações nacionais implementem e adaptem a estratégia global em seus ambientes locais (Bartlett & Ghoshal, 1998).

Nos anos 1990 percebe-se um fenômeno global em que a concorrência por ciclos rápidos de inovação provoca uma disseminação de novas tecnologias, produtos e serviços, em muitos continentes ao mesmo tempo. Esse fenômeno definiu o desafio de não apenas reagir e se adaptar a novos mercados, mas de competir por uma posição de liderança, evidenciando a importância de se analisar como as empresas globais criam conhecimento a partir da riqueza do que suas subsidiárias locais conhecem sobre tais mercados (Bartlett & Ghoshal, 1998; Choo & Bontis, 2002; Hedlund, 1986).

A análise do papel das unidades da empresa desse período pode ser consolidada através de uma classificação que envolve seis fatores, ou seja, (i) a escolha da estratégia geradora de vantagem competitiva da empresa multinacional; (ii) as assimetrias de conhecimento definidas por essa estratégia; (iii) o que se compreende pelas tarefas das subsidiárias; (iv) a autonomia da subsidiária; (v) o controle das subsidiárias por parte da sua matriz; e (vi) o lugar das subsidiárias nas redes de gestão do conhecimento e inovação da empresa com presença global (Johnston, 2005).

Michailova and Mustafa (2012) revisaram sistematicamente a literatura sobre fluxos de conhecimento em empresas multinacionais, definindo a subsidiária como a unidade focal de análise e oferecendo uma visão bastante ampla dos diferentes papéis das unidades da empresa. Através de 92 artigos publicados em 15 principais periódicos de administração e negócios internacionais de 1996 a 2009, cerca de 70 temáticas distintas foram delineadas, demonstrando a amplitude e a dispersão dos estudos que tratam da relação entre a matriz e a subsidiária. Eles

classificam os artigos em quatro grupos: (i) estudos que examinam os resultados dos fluxos de conhecimento; (ii) estudos com foco nas características do conhecimento; (iii) estudos com ênfase nos atores envolvidos nos fluxos de conhecimento e, por fim, (iv) artigos que se concentram nas relações entre esses atores. Os autores afirmam que as empresas com presença global possuem vantagens únicas na forma como buscam, geram, transferem e utilizam o conhecimento, o que não acontece com empresas que se mantêm numa única nação. Eles entendem também o duplo desafio da subsidiária que, ao mesmo tempo, precisa satisfazer as dinâmicas intracorporativas da casa-mãe e também deve satisfazer os interesses das suas operações locais.

Há estudos que evidenciam uma frequência maior para a relação assimétrica entre matriz e filial, ou seja, sem paridade. Nessa relação podem-se definir as seguintes categorias para o papel da unidade: (i) foco no produto com abrangência global e foco no seu desenvolvimento diante das responsabilidades nos mercados locais; (ii) foco na estrutura de responsividade à integração; (iii) foco na autonomia ou na justiça processual, e (iv) a emergência de centros de competência. Na prática, as quatro classificações podem acontecer de forma alternada ou concomitante numa mesma unidade da empresa, reforçando a importância da compreensão dos diferentes papéis (Dunning & Lundan, 2008).

Apesar de menos frequentes, existem abordagens em que a paridade existe, ou seja, há simetria entre os papéis desempenhados entre as unidades da empresa, seja uma matriz ou uma subsidiária (Cano-Kollmann *et al.*, 2016).

Vale notar que o modelo simétrico pode incorrer no risco de a administração subestimar a importância estratégica das diferenças de vários ambientes nacionais, tendendo a superdimensionar as demandas por padronização nas unidades que atuam em mercados menores, o que pode determinar uma desproporcionalidade entre os recursos disponíveis e os processos a serem implantados (Casson, 2000).

Os mercados nacionais diferem amplamente em sua importância para a estratégia global da empresa, pois, enquanto alguns mercados têm clientes mais avançados e sofisticados, outros têm os principais concorrentes mais ativos; em outros ainda, as tecnologias são mais avançadas, ou seja, uma estratégia definida unicamente, dificilmente, será a adequada para todos os mercados, podendo gerar dificuldades para os gerentes identificarem e compreenderem desafios e oportunidades nos mercados locais, resultando em racionalidade limitada quanto à tomada de decisão (Bartlett & Ghoshal, 1998; Zeng *et al.*, 2018).

Apesar das diferenças econômicas, os sistemas de informação e controle são, normalmente, aplicados de forma linear, os papéis e responsabilidades subsidiários são

expressos em termos generalizados e todos os gerentes dos países são envolvidos no mesmo grau no processo de planejamento e avaliados segundo critérios padronizados, o que, ao final, define um desequilíbrio à medida que, de novo, não condiz com os recursos financeiros das filiais (Bartlett & Ghoshal, 1998).

Assim, ao mesmo tempo que há argumentos mostrando a importância da simetria, a teoria econômica define três razões principais pelas quais as empresas com atuação global não devem delegar a tomada de decisões a suas afiliadas, ou seja, (i) quando as afiliadas são vistas como centros de lucro independentes, com objetivos nem sempre em concordância com os da empresa com a matriz; (ii) quando os custos reais da tomada de decisão podem ser mais altos no hospedeiro do que no país de origem, e (iii) quando a empresa controladora é mais eficiente no desempenho dessas atividades do que suas filiais (Dunning & Lundan, 2008). Notadamente há, ainda, autores que argumentam que uma subsidiária pode desenvolver inovação global, transferindo-a para matriz e sendo fonte de vantagem competitiva (Borini *et al.*, 2012).

Tradicionalmente, a matriz é realmente responsável pela maior parte da criação de valor da empresa com presença global, e, conseqüentemente das vantagens competitivas ligadas à criação do conhecimento, ficando para as subsidiárias o papel de receptoras de conhecimento, sendo essas teorizadas como inferiores à sede em várias dimensões, o que pode até incluir questionar o estoque e o valor do conhecimento que possuem (Kogut & Mello, 2017). O sucesso econômico de um país influencia diretamente na importância que uma unidade exerce para o todo da firma (Bartlett & Ghoshal, 1998).

Apesar de vários trabalhos apontarem para a importância de um fluxo de conhecimento equilibrado entre todas as unidades que compõem a organização, a maior incidência de estudos acontece para o fluxo do conhecimento que vai da matriz para a subsidiária (Kogut & Mello, 2017).

Nas empresas com atuação global, o conhecimento local residente ou acessado por seus vários afiliados e parceiros precisa ser alavancado com os recursos, capacidades e instituições da matriz (Driffield *et al.*, 2016). Para permitir isso, a matriz deve ser capaz de manter um repositório de estruturas de conhecimento e incentivo dentro da empresa, bem como disseminar as melhores práticas. Como o próprio conhecimento é disperso por todas as unidades da empresa, o conhecimento de quais tipos de recursos estão disponíveis em toda a rede precisa estar disponível para os tomadores de decisão estratégicos (Dunning, 2013). Como o valor agregado das empresas com atuação global é cada vez mais derivado não da produção, mas de seu conhecimento dos mercados, processos de gerenciamento e sua vitalidade empresarial, os

principais recursos competitivos de muitas empresas multinacionais são cada vez mais baseados no conhecimento e influenciados por suas vantagens institucionais (Dunning & Lundan, 2008).

O estudo do fluxo de conhecimento entre a subsidiária e a matriz continua crescendo, dada sua importância em: (i) coordenar melhor uma estratégia global; (ii) melhorar o desenvolvimento de novas tecnologias de produtos ou serviços, e (iii) controlar e monitorar o poder das subsidiárias (Kogut & Mello, 2017). Em resposta às pressões de integração global e responsividade local, as subsidiárias devem desempenhar um papel proeminente na criação de conhecimento, reforçando-se assim a importância da existência de um equilíbrio entre os mecanismos de coordenação e os fluxos de conhecimento da subsidiária à matriz. Aqui cabe à subsidiária desempenhar um papel crucial ao se interessar em influenciar o desenho dos mecanismos de coordenação de maneira que a transferência reversa de conhecimento possa ser maximizada (Ambos, T., Ambos, B., & Schlegelmilch, 2006; Borini *et al.*, 2012; Rabbiosi, 2011). Isso irá acontecer em função (i) da orientação estratégica da subsidiária estrangeira; (ii) da forte integração e comunicação entre a matriz e suas subsidiárias; (iii) da orientação empreendedora da corporação; (iv) do período de existência da subsidiária; e, embora marginalmente, (v) do seu modo de entrada por meio de investimentos *greenfield* (Borini *et al.*, 2012).

Ao final, o importante é a integração entre as unidades da empresa, o que fica estabelecido através de uma relação de interdependência entre elas (Ambos *et al.*, 2006; Borini *et al.*, 2012).

2.2 O Conhecimento

2.2.1 Visão Geral

A qualquer dado momento pode-se definir um estoque de conhecimento da firma, o qual, se observado em qualquer período de tempo, define um fluxo de conhecimento, ou seja, o conhecimento que a firma produz é consequência natural daquilo que ela possui e daquilo que ela desenvolve através de processos de fluxo do seu conhecimento à medida que o tempo passa (Machlup, 1980).

A importância do conhecimento como vantagem competitiva foi percebida desde os primeiros estudos sobre a firma. Marshall (1920) reconhecia que o conhecimento é o mais poderoso motor de produção da sociedade. Ao final da Segunda Guerra, Schumpeter (1943) definiu como formas de sobrevivência da firma, diante das rápidas mudanças, o poder de ajuste,

a flexibilidade e a adaptabilidade, atributos que também dependem da capacidade de gerar novos conhecimentos. De forma simplificada, Hayek (1945) já indicava uma tendência para a gestão de recursos com foco no conhecimento das empresas. Penrose (1959, p. 47-48) afirma que “o aumento no conhecimento não só faz com que a oportunidade produtiva de uma empresa mude de formas não relacionadas a mudanças no ambiente, mas também contribua para a ‘singularidade’ da oportunidade de cada empresa individual”. As abordagens ligadas à percepção da importância do conhecimento para o sucesso econômico das empresas culminaram, nos anos 1990, com uma Visão Baseada em Conhecimento, ou de forma abreviada da expressão na língua inglesa, KBV.

A KBV enxerga o conhecimento como fator de vantagem competitiva da firma (Bontis, 1999; Curado, 2006; Grant, 1996; Larkin, 2014) e como a competência central da organização (Prahalad & Hamel, 1990). Para ela, a empresa é vista como um repositório de recursos de conhecimento (Bontis, Crossan, & Hulland, 2002), que permitem garantir competitividade duradoura quanto mais amplo forem esses recursos (Grant, 1996; Szulanski, 1996). Essa visão oferece uma base teórica para a compreensão de várias tendências organizacionais e caracteriza a importância da relação entre firmas e entre indivíduos da firma para a difusão do conhecimento (Conner & Prahalad, 1996; Davenport & Prusak, 1998; Grant, 1996; Kogut & Zander, 1992; Simon, 1991). A vantagem competitiva de que trata a KBV descreve o conhecimento como produto da mente dos indivíduos no trabalho e o define como uma mistura fluida de experiência estruturada, valores e informações contextuais (Davenport & Prusak, 1998).

Mas é importante notar que a KBV não é uma teoria da firma em si, dada a insuficiência de preceitos e propósitos claros ou de análises e previsões para fundamentá-la do ponto de vista acadêmico (Grant, 1996). Isso pode ser percebido, na prática, quando se observa que a gestão do conhecimento da firma, muitas vezes, contrapõe preceitos diametralmente opostos, ou seja, de um lado uma estruturação orgânica e de outro uma estruturação mecanicista. A primeira promove compartilhamento, permite mais liberdade de regras e quebra barreiras departamentais ou hierarquias, criando a possibilidade de a informação fluir tanto para baixo como para cima. A segunda torna o compartilhamento e a transferência do conhecimento mais complexos, estimula a separação departamental e a especialização funcional, bem como a hierarquia e a burocracia, causando longas cadeias de comunicação e lentidão na tomada de decisões e resultando em pouca liberdade individual de ação (Ahmed, Lim, & Loh, 2007).

O estudo do conhecimento da firma se expandiu e atraiu considerável atenção da prática organizacional e acadêmica (Heisig, 2015), sendo visto como força vital de uma organização

(Andreeva & Kianto, 2012; Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016b), mas, apesar dos vários estudos relacionados à gestão do conhecimento, existe falta de entendimento mútuo em termos das dimensões metodológicas e teóricas da disciplina (Dwivedi, Venkitachalam, Sharif, Al-Karaghoul, & Weerakkody, 2011). Tudo isso evidencia a importância do aprofundamento acadêmico nesse âmbito.

A gestão estratégica do capital intelectual e do conhecimento organizacional apresentadas por Choo & Bontis (2002) são particularmente importantes para uma percepção geral sobre o tema. Os autores definem três processos organizacionais principais: (i) a Criação do Conhecimento; (ii) a Transferência de Conhecimento, e a (iii) Utilização do Conhecimento. Cada processo é caracterizado por diferentes alavancas estratégicas. Inicialmente, quanto ao conhecimento que se cria, entende-se que é possível explorar sua dimensão tácita no âmbito de um time de trabalho e em função de condições possibilitantes. Em seguida, quanto ao conhecimento que se transfere, ocorre a codificação e a replicação, através de arquiteturas modulares e alianças. Por fim, utiliza-se o conhecimento através da sua exploração ou cópia do sequenciamento do produto, do apoio à decisão e do gerenciamento de ativos intelectuais. Os autores ainda estabelecem o “Local do Saber e do Aprendizado”, que reside no indivíduo, no grupo de indivíduos, na organização e na rede; e o “Capital Intelectual” que está baseado no capital humano, no capital estrutural e no capital relacional da organização – a Figura 7 mostra essa estruturação de maneira esquemática.

Figura 7 – A gestão estratégica do capital intelectual e do conhecimento organizacional



Fonte: Choo and Bontis (2002).

A caracterização do conhecimento proposta por Choo and Bontis (2002) estrutura, de forma ampla e abrangente, a gestão do conhecimento da empresa com relação ao que é efetivamente significativo para a integração das suas várias unidades. Porém, essa amplitude e abrangência levam à necessidade de outros cortes mais específicos. Neste caso, aprofundar a compreensão sobre como se dá a criação e a transferência de conhecimento na tomada de decisão da empresa com presença com atuação global tem especial interesse.

Cabe notar que, em se tratando apenas de criação ou de transferência de conhecimento, o campo de análise é bastante complexo, pois há inúmeros trabalhos sobre o tema (Antunes & Pinheiro, 2020; Heisig, 2015; Inkinen, 2016) e um corte é necessário. Avaliar como o conhecimento se desenvolve através do indivíduo permite uma compreensão inicial.

2.2.2 A criação e a transferência de conhecimento pelo indivíduo

Há inúmeras definições nos textos acadêmicos sobre o que seja a criação ou a transferência de conhecimento. Como base inicial pode-se dizer que (i) a criação de conhecimento organizacional implica disponibilizar e ampliar o conhecimento criado por indivíduos, bem como cristalizá-lo e conectá-lo ao sistema de conhecimento de uma organização (Nonaka & Voelpel, 2006), e (ii) a transferência de conhecimento organizacional é definida como o processo pelo qual os atores organizacionais, ou seja, os indivíduos, as equipes e as unidades da organização trocam, recebem e são influenciados pela experiência e conhecimento de outros indivíduos (Van Wijk, Jansen, & Lyles, 2008). Em grande parte da literatura acadêmica, desde 1990, o indivíduo tem papel preponderante na gestão do conhecimento da empresa.

Simon (1991) mostra que o aprendizado acontece no indivíduo, que a empresa aprende através do aprendizado dos seus indivíduos ou através da integração de mais indivíduos. Ele também afirma que aquilo que um indivíduo aprende depende do que ele já sabe, do tipo de informação e da forma que a informação chega até ele. O indivíduo é um depósito de conhecimento tácito e fonte primária para a criação do conhecimento da empresa, sendo a aplicação do conhecimento do indivíduo um papel intrínseco a ela (Grant, 1996; Nonaka, 1994). Em um dos trabalhos percursoros da KBV, com foco voltado para a análise da firma, Conner & Prahalad (1996) tratam da análise do comportamento do indivíduo como elemento básico da obra.

O processo de assimilação e da criação do conhecimento no indivíduo passa por vários aspectos, começando pela base de conhecimento que ele já traz consigo e pela qualidade das

suas experiências acumuladas, ou seja, a memória que desenvolveu ao longo da sua história (Cohen & Levinthal, 1990; Nonaka, 1994). A variedade das experiências e o conhecimento delas advindo são fatores de enriquecimento do conhecimento adquirido. A partir dessas experiências, é possível aumentar a capacidade de se incorporar novos conhecimentos na memória, impactando o que Cohen and Levinthal (1990) chamam de aquisição de conhecimento e a capacidade de recuperá-lo e usá-lo. Segundo os autores, para desenvolver uma capacidade de absorção eficaz, é insuficiente apenas expor brevemente um indivíduo ao conhecimento prévio relevante, o que reforça a visão de Nonaka (1994) sobre a importância da qualidade da experiência. Se, por um lado, a aprendizagem é cumulativa e o desempenho da aprendizagem é maior quando o objeto da aprendizagem está relacionado ao que já é conhecido, por outro lado, o aprendizado é mais difícil em novos domínios e, de maneira mais geral, a experiência de um indivíduo, com relação àquilo que ele já conhece bem, muda apenas de forma gradual (Cohen & Levinthal, 1990). A variedade de conhecimento facilita o processo inovador, permitindo que o indivíduo faça novas associações e vínculos. A capacidade de absorção de uma organização dependerá das capacidades de absorção de seus membros individuais ou da contratação de outros indivíduos (Davenport, 1998).

Outro aspecto a ser observar é o fato de que o indivíduo é um ser com livre-arbítrio, com vontade própria. Sem que ele deseje participar dos processos de criação ou de transferência de conhecimento, isso não irá acontecer. O comprometimento do indivíduo passa por um processo que envolve sua intenção, autonomia e pela flutuação inerente a processos interativos (Nonaka, 1994). Mais que isso, reconhecer que é natural a indivíduos se relacionarem de forma espontânea e informal nos permite perceber que os indivíduos se relacionarão mesmo que independentemente das estruturas organizacionais formais, sobremaneira considerando a abundância de tecnologias que interconectam indivíduos através de redes¹¹ (Jansen *et al.*, 2005; Minbaeva, Mäkelä, & Rabbiosi, 2012).

Uma empresa deve ser entendida como uma comunidade social especializada em rapidez e eficiência na criação ou transferência de conhecimento (Kogut & Zander, 1996). A forma pela qual a empresa se organiza tem influência direta em como essa eficiência se dá. Considerando-se que a motivação do indivíduo para a socialização é preponderante nesse processo, reforça-se a importância de se conhecer seus fatores motivacionais. Estes podem ser

¹¹ “Uma rede pode ser definida como um conjunto de relacionamentos de alta confiança que, direta ou indiretamente, vinculam todos os membros de um grupo social. Uma ligação é definida em termos de fluxo de informações entre duas pessoas. É um fluxo bidirecional no qual as pessoas enviam e recebem. A ligação individual é o elemento básico a partir do qual uma rede é construída. Diferentes configurações de ligação criam diferentes tipos de rede.” (Casson, 2000).

determinados por três fatores: (i) sua autopercepção sobre as atividades individuais que realiza; (ii) sua percepção quanto às normas sociais da empresa, e (iii) sua percepção quanto às várias práticas de trabalho organizacional (Dasí, Pedersen, Gooderham, Elter, & Hildrum, 2017). Evidencia-se assim que a percepção do indivíduo é fator preponderante para o sucesso das estratégias empresariais no que tange à socialização do conhecimento. Mais além, dado que a unidade em que o indivíduo atua define o contexto imediato através do qual ele experimenta os valores organizacionais, pode-se concluir que uma maior predisposição do indivíduo a se integrar resulta numa integração mais efetiva da empresa (Rugman & Brewer, 2009). Vale notar que, havendo limitações entre as unidades de negócios de uma empresa, o resultado é um aumento da pluralidade de comunidades sociais em detrimento de uma comunidade social mais abrangente (Dasí *et al.*, 2017; Lam & Lambermont-Ford, 2010).

Ainda com o intuito de compreender como a motivação do indivíduo se dá, dois tipos de motivação podem ser definidos: (i) a motivação extrínseca, que está associada à expectativa de uma remuneração tangível, e, em contraste, (ii) a motivação intrínseca, que está associada à satisfação pessoal do indivíduo, ou seja, há um engajamento no comportamento e não a uma recompensa externa (Dasí *et al.*, 2017; Foss, Minbaeva, Pedersen, & Reinholt, 2009; Frey & Osterloh, 2000; Gagné, 2009). Mecanismos de integração social criam incentivos que facilitam o compartilhamento, a difusão e a criação de conhecimento em diferentes unidades da rede MNE (Björkman *et al.*, 2004; Persson, 2006). Por outro lado, a falta de um léxico comum e de significados compartilhados entre as unidades de negócios pode resultar no aumento da complexidade da socialização do conhecimento, mesmo quando a motivação intrínseca é alta (Dasí *et al.*, 2017).

Se há tanta ênfase na produção do conhecimento por parte do indivíduo, também é necessário compreender como isso se processa. Apesar de ter sido escrito há bastante tempo, encontramos no trabalho de Machlup (1980) uma das mais compreensíveis classificações sobre como o indivíduo se comporta como fonte de conhecimento: (i) o transportador de conhecimento que entrega exatamente o que recebeu; (ii) o transformador de conhecimento que muda a forma da mensagem recebida, mas não muda seu conteúdo; (iii) o processador rotineiro de conhecimento que altera a forma e o conteúdo que recebeu usando apenas procedimentos de rotina e regras de processamento, levando a resultados definidos, independentes de gostos, humores ou intuições do processador; (iv) o processador discricionário do conhecimento que, de forma semelhante a um processador de rotina, pode ou deve usar seu julgamento ou intuição para decidir qual procedimento seguir; (v) o processador gerencial de conhecimento que recebe relatórios de sua equipe, de consultores, de clientes, e outros, e pode passar extratos ou resumos

para seus superiores de forma interativa; (vi) o intérprete de conhecimento que muda a forma e o conteúdo da mensagem recebida, usando sua imaginação para criar uma nova forma de efeitos equivalentes ao que ele percebe que seria a intenção da mensagem original; (vii) o analista de conhecimento que usa o máximo do seu próprio julgamento e intuição, modificando a mensagem comunicada de modo que ela quase não se parece mais com a mensagem original; e, finalmente, (viii) o criador original de conhecimento, que, apesar de baseado num rico estoque de informação recebida, adiciona sua própria genialidade tanto quanto possível, de modo que poucas conexões podem ser feitas com a mensagem original. Assim, podem-se definir os limites extremos da ação do indivíduo com relação à transferência e à criação do conhecimento, ou seja, algo entre ele transferir exatamente o que recebe, ou criar novo conhecimento, com base na sua experiência pessoal.

Se o indivíduo é visto como recurso básico para uma visão baseada em conhecimento, a relação dele em grupos de indivíduos é o próximo nível de análise no processo de compreensão da criação ou transferência de conhecimento numa empresa com presença global.

2.2.3 O conhecimento do indivíduo e o conhecimento da empresa

O conhecimento é desenvolvido pelo indivíduo, que o cria em si e o transfere a outros indivíduos com quem ele se socializa, mas as organizações desempenham um papel crítico na articulação e ampliação desse conhecimento (Nonaka, 1994). Vários são os modelos que tratam do processo de socialização do conhecimento, porém, o modelo de Nonaka (1994), ampliado por Nonaka and Takeuchi (1995), e posteriormente usado por vários outros autores, é particularmente importante. Seu trabalho é considerado seminal (Ahmed *et al.*, 2007; Choo & Bontis, 2002).

Nonaka (1994) desenvolveu um processo que denominou SECI. Para ele, a interação entre indivíduos define uma espiral de conhecimento que segue quatro modos subsequentes: (i) do conhecimento tácito ao conhecimento tácito; (ii) do conhecimento explícito ao conhecimento explícito; (iii) do conhecimento tácito ao conhecimento explícito, e (iv) do conhecimento explícito ao conhecimento tácito. O primeiro é baseado na experiência compartilhada, o qual independe da utilização de uma linguagem. A esse modo, que transforma conhecimento tácito em conhecimento tácito, o autor chama de Socialização. O segundo modo envolve o uso do processo social para combinar diferentes contextos de conteúdo explícito e denomina-se Combinação, nesse modo existe uma linguagem específica. Os outros dois modos de conversão de conhecimento envolvem a conversão entre o tácito e o explícito, e

reciprocamente. Aquele que vai do tácito para o explícito e é denominado Externalização, e o que vai de explícito para tácito se assemelha ao que se entende por “aprendizado” e é denominado pelo autor Internalização. Enquanto cada um dos quatro modos pode criar conhecimento de forma independente, o tema central da criação do conhecimento organizacional proposto por Nonaka (1994) implica uma interação dinâmica entre os diferentes modos de conversão do conhecimento (Figura 8).

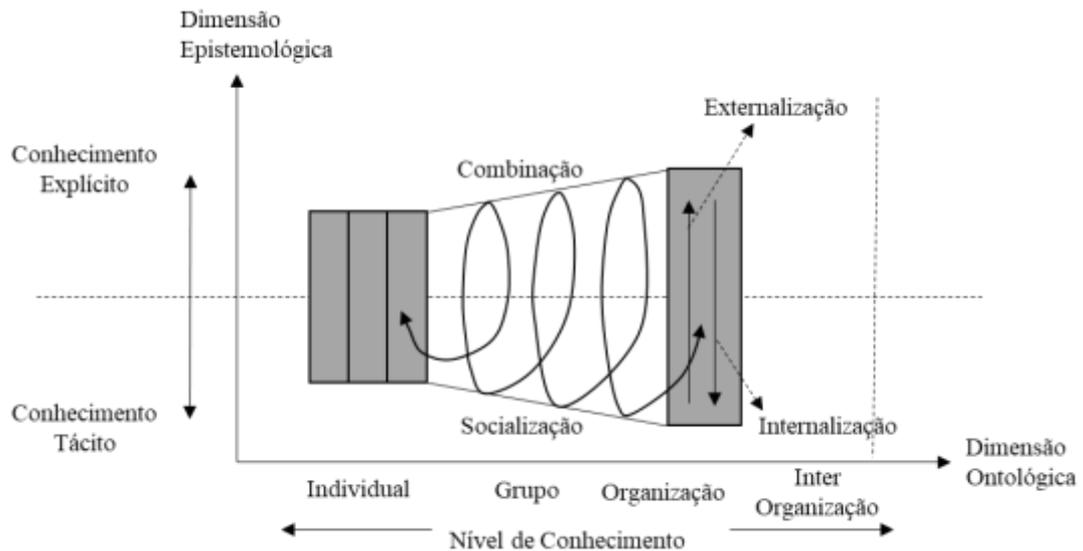
Figura 8 – Quatro modos de conversão de conhecimento



Fonte: Nonaka and Takeuchi (1995).

A criação de conhecimento organizacional, distinta da criação de conhecimento individual, ocorre quando todos os quatro modos de criação são organizacionalmente gerenciados para formar um ciclo contínuo. Assim, o conhecimento tácito é mobilizado através de um emaranhado dinâmico dos diferentes modos de conversão do conhecimento em um processo que o autor denomina "espiral de conhecimento". As interações entre o conhecimento tácito e o explícito tendem a crescer em maior escala e mais rapidamente à medida que mais atores dentro e ao redor da organização se envolvem, intensificando o crescimento da espiral, conforme mostra a Figura 9. Três fatores são chave para a criação do conhecimento: (i) a expressão do inexpressível; (ii) o compartilhamento do conhecimento individual, e (iii) a presença da ambiguidade e redundância na criação do novo conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Figura 9 –A espiral de conhecimento da organização



Fonte: Nonaka (1994).

Além da abordagem de Nonaka (1994), outros trabalhos passam a propor que a empresa gera valor a partir do que sabe sobre os processos organizacionais de criação, transferência e utilização de conhecimento (Choo & Bontis, 2002; Nonaka & Konno, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1995). A capacidade de transferir e de recombinar o conhecimento das várias localidades onde atua é analisada pela academia de forma ampla (Christensen, 2003; Mudambi, 2002; Nakauchi, Washburn, & Klein, 2017; Zeng *et al.*, 2018), tendo o indivíduo e a forma pela qual ele se socializa uma relevância fundamental (Grant, 1996; Nonaka, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995; Zeng *et al.*, 2018). A expansão do conhecimento que o indivíduo gera é responsabilidade da empresa através da sua média gerência, que tem um papel fundamental com relação aos processos de fluxos de conhecimento na organização (Bontis *et al.*, 2002; Mudambi, 2002; Nonaka, 1994).

Ficam nítidas a abundância e a dispersão de estudos sobre o tema. Numa análise sistemática de 63 publicações foi possível levantar 31 antecedentes e barreiras ao compartilhamento e transferência de conhecimento, o que mostra o emaranhado de análises compreendidas, mas, mesmo com toda a abundância de estudos, existe deficiência de pesquisa empírica sobre a socialização de conhecimento ao nível do indivíduo (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016b; Michailova & Mustaffa, 2012).

De forma muito resumida, é possível notar que, além da importância do indivíduo e da sua interação coletiva, da estruturação hierárquica e de localidade, do fluxo de transmissão do conhecimento, da motivação do indivíduo, há inúmeros outros mecanismos ligados à criação e à transferência de conhecimento (Cano-Kollmann *et al.*, 2016; Christensen, 2003; Cohen &

Levinthal, 1990; Grant, 1996; Gupta & Govindarajan, 2000; Kogut & Zander, 1992; Nonaka & Takeuchi, 1995; Herbert A. Simon, 1991). A capacidade absorptiva, a ambiguidade causal intrínseca à relação emissor/receptor (Cohen & Levinthal, 1990; Peltokorpi, 2017; Szulanski, 1996; Van den Bosch, Volberda, & de Boer, 1999), e o domínio de um mesmo idioma são questões bastante estudadas pela literatura acadêmica (Choo & Bontis, 2002; Cohen & Levinthal, 1990; Grant, 1996; Gupta & Govindarajan, 2000; Jasimuddin, Klein, & Connell, 2005; Kogut & Zander, 1992, 1993; Larkin, 2014; Szulanski, 1996). A dimensão explícita ou tácita do conhecimento está presente em todos esses autores.

2.2.4 Os conhecimentos tácito e explícito

Entender o conhecimento como algo intangível ficou mais evidente a partir da reflexão de Polanyi (1958, p. 23) sobre o conhecimento tácito: “saber que uma afirmação é verdadeira é saber mais do que podemos dizer”.

O conhecimento organizacional é um bem intangível da firma, e sua boa gestão estratégica é fator de sucesso para uma empresa (Gupta & Govindarajan, 2000; Heisig, 2015; Itami & Roehl, 1987). Utilizar seu potencial transformacional é mais fácil à medida que se reconhece uma gama de estratégias diferentes para sua gestão e entende-se como essas estratégias se relacionam (Jasimuddin *et al.*, 2005). Há uma natureza dinâmica na gestão do conhecimento da firma, assim, à medida que ele é efetivamente compreendido com um ativo intangível, não possuindo restrições de recurso, seu crescimento é de fácil multiplicação, caso haja o ambiente apropriado (Nonaka & Teece, 2012). Deste modo fica evidente que a compreensão da natureza do conhecimento também define fatores de vantagem competitiva da firma .

Relacionar, de forma direta, um bem intangível à vantagem competitiva que ele gera não é trivial. Essa é uma relação que depende da capacidade de sentir e responder a estímulos amplamente dispersos, da percepção das múltiplas necessidades de mercado e da intuição sobre como tudo isso representa uma importante fonte de vantagem competitiva. O impacto das tendências tecnológicas nas ações competitivas da firma é um exemplo disso (Inkinen, 2016; Teece, 2000). Fruto de percepções intangíveis, representam uma importante fonte de inovação e de vantagens mercadológicas (Bartlett & Ghoshal, 1998). As nuances entre conhecimento tácito e explícito são foco relevante da pesquisa acadêmica, na busca de trazer mais pragmatismo para o tema.

O gerenciamento do conhecimento tácito da firma traz uma série de desafios. Ele nasce no indivíduo, mas precisa ser vivenciado no âmbito dos grupos de indivíduos da empresa, o que determina a necessidade do uso do conhecimento organizacional de forma explícita. Isso implica a coordenação equilibrada entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito da firma. Esse desafio é ainda mais complexo no caso da Rede Intracorporativa, à medida que empresas que provêm de diferentes históricos gerenciam conhecimento de formas diferentes (Inkpen & Tsang, 2005).

A organização que gerencia seu conhecimento tácito precisa lidar com três grandes desafios: (i) como aprofundar seus próprios estoques de conhecimento tácito; (ii) como acessar e ativar esse conhecimento, e (iii) como maximizar o valor derivado de seu uso (Choo & Bontis, 2002).

Apesar de a diferenciação entre conhecimento tácito e explícito ser enfatizada com frequência, é preciso lembrar que os dois não apenas são complementares entre si, mas também são, de várias maneiras, interdependentes. Em uma organização, o exercício de uma forma de conhecimento quase sempre requer a presença e utilização da outra forma (Cano-Kollmann *et al.*, 2016; Choo & Bontis, 2002).

Apesar da interdependência intrínseca, à medida que se coloca o conhecimento tácito contrapondo ao conhecimento explícito, definem-se características específicas para cada um (Jasimuddin *et al.*, 2005). Respectivamente, o primeiro é não codificável (Nonaka & Konno, 1998; Polanyi, 1966), é de difícil articulação e comunicação (Ambrosini & Bowman, 2001; Spender, 1993), é feito através de um contato face a face, ou seja, como se conta uma história, sendo, portanto, personificável. Já o segundo tem conteúdo codificável, de fácil transmissão e armazenamento, portanto, compatível com as tecnologias da informação e independente da personificação (Connell, Klein, & Powell, 2003; Johannessen, Olaisen, & Olsen, 2001). Por outro lado, também é possível reconhecer que há um elemento contínuo e uma transição imprecisa entre a noção tácita e a noção explícita do conhecimento, um contínuo tão natural que é quase um paradoxo querer diferenciá-los (Jasimuddin *et al.*, 2005). Dada a imprecisão e a personificação relativa ao conhecimento tácito, muitas organizações se limitam a localizar pessoas que detêm uma dada expertise, incentivando que haja interação entre essa pessoa e a organização (Cano-Kollmann *et al.*, 2016; Davenport & Prusak, 1998) e evidenciando a importância dos processos de socialização do conhecimento. Mais além, a atividade especializada de hoje corresponde à atividade normalizada de amanhã, ou seja, esses processos de socialização consolidam o conhecimento explícito da empresa (Cano-Kollmann *et al.*, 2016), sendo essa uma das formas da organização criar conhecimento e vantagem competitiva (Choo

& Bontis, 2002). Sem essa transformação nada acontece, uma vez que o conhecimento tácito não é comercializável em termos de mercado (Gupta & Govindarajan, 2000). Sob o ponto de vista específico das empresas com atuação global, a chave é ser capaz de orquestrar cada vez mais a integração do conhecimento tácito sobre o espaço geográfico e tecnológico (Bartlett & Ghoshal, 1998; Cano-Kollmann *et al.*, 2016), o que pode ser um grande desafio, uma vez que ele não depende de processos estabelecidos para ser transferido, mas sim da socialização entre os indivíduos (Christensen, 2003).

O exercício do conhecimento tácito normalmente faz referências a planos ou plantas, envolve o manuseio de ferramentas e equipamentos e envolve seguir instruções escritas ou orais, todas elas incorporando vários tipos de conhecimento explícito. Por outro lado, a aplicação do conhecimento explícito geralmente requer indivíduos que possam interpretar, elaborar, demonstrar ou instanciar o conhecimento formal em relação a um determinado problema. Por trás de todo sistema formal de conhecimento em uma organização, há uma estrutura de suporte informal que é importante e necessária para que a organização funcione corretamente. Algumas das fontes de conhecimento mais úteis em uma organização são aquelas que combinam o tácito e o explícito, que articulam o julgamento ou a conjectural e revelam o oculto ou o não óbvio (Choo & Bontis, 2002).

Como mostrado, é vasta a literatura acadêmica sobre criação ou transferência de conhecimento tácito e explícito, mas é raro encontrar estudos científicos com robustez de comprovação empírica que a valide (Li & Lee, 2015), assim, analisar em que medida a criação ou transferência de conhecimento é percebida pelos líderes de uma empresa com presença global pode trazer contribuição relevante para o tema (Nakauchi, Washburn, & Klein, 2017).

2.3 A Tomada de Decisão e o Papel da Média Gerência

2.3.1 A tomada de decisão

Há vários trabalhos acadêmicos que sugerem a importância do vínculo entre tomada de decisão e compartilhamento do conhecimento (Ahmed *et al.*, 2007), mas, no âmbito do que foi possível pesquisar, não foram encontrados artigos recentes que tratem dessa temática de forma integrada, direta ou objetiva. A abordagem de Choo (2001) é peculiarmente interessante para a compreensão do tema, à medida que ela descreve a convergência entre o processo de criação

de sentido¹², tomada decisão e de criação conhecimento. Nesse artigo, o autor mostra que a necessidade da criação de conhecimento é precipitada por uma mudança ou diferença no ambiente, o que leva a uma descontinuidade no fluxo da experiência das pessoas e das atividades de uma organização. Essa descontinuidade é precipitada por uma situação que identifica lacunas no conhecimento existente da organização ou do grupo de trabalho (Maitlis & Christianson, 2014). A tomada de decisão começa por uma situação de escolha, uma ocasião em que a organização deve selecionar um curso de ação. Choo (2001) apresenta uma sequência racional que pode ser resumida da seguinte forma: (i) por meio da criação de sentido, os membros da organização promulgam e negociam crenças e interpretações para construir significados compartilhados e objetivos comuns, que permitem a tomada de decisão e o início da ação; porém (ii) esse movimento pode ser bloqueado por lacunas no conhecimento necessário para unir significado e ação. Quando a organização experimenta lacunas em seu conhecimento existente ou limitações em seus recursos disponíveis, iniciam-se a busca e a criação de um novo conhecimento; (iii) os membros da organização, individual e coletivamente, fabricam novos conhecimentos convertendo, compartilhando e sintetizando seus conhecimentos tácitos e explícitos, além de vincular conhecimentos de indivíduos e grupos. Novos conhecimentos e capacidades geram novas alternativas e resultados, expandindo o repertório de respostas organizacionais disponíveis, o que possibilita o retorno à tomada de decisão e ao reinício da ação; (iv) a malha resultante das interações configura novos padrões e novas condições que apresentam novas ambiguidades e incertezas; (v) um fluxo contínuo de novos eventos e ambiguidades requer ciclos iterativos de processamento de informações.

A análise apresentada por Choo (2001) descreve de forma clara que o processo de tomada de decisão da empresa faz parte de um ciclo de conhecimento que tem a tomada de decisão como objetivo final, mas que depende da existência de um processo de criação de sentido comum, baseado em premissas e regras, as quais, se não forem suficientes, dada uma lacuna de conhecimento, determinam a necessidade de um ciclo de criação ou transferência de conhecimento. Mais além, esse ciclo acontece através do indivíduo e da forma como a empresa socializa e desenvolve o conhecimento do indivíduo.

Há similaridade entre o que Choo (2001) descreve e o conceito da espiral de conhecimento da empresa, definido por Nonaka (1994). Além de o processo se dar de forma interativa e crescente em ambos os autores, os dois reconhecem que o ator central desse

¹² A criação de sentido é estudada na literatura acadêmica sob o termo “*sensemaking*” na língua inglesa. Ele se refere ao “processo de dar sentido”, ou “criar de sentido”. *Sensemaking* não é objeto desta dissertação de mestrado.

processo é o indivíduo. Cabe entender quem é esse indivíduo que direciona as ações da empresa, com base no conhecimento e na tomada de decisão. Tais abordagens, juntamente com o modelo de Bartlett e Ghoshal (1998) caracterizam o que acontece na prática das empresas com exatidão.

Vários trabalhos acadêmicos descrevem a média gerência das organizações como os agentes que transformam as estratégias da alta gestão na realidade operacional da empresa (Balogun, Bartunek, & Do, 2015; Radaelli & Sitton-Kent, 2016; Rouleau *et al.*, 2015).

Radaelli and Sitton-Kent (2016) identificaram 116 estudos relevantes sobre o papel da média gerência no processo de tradução¹³ de novas ideias na organização. Analisando as micropráticas reportadas nesses estudos, os autores definiram três estágios classificatórios que chamaram de aquisição, apropriação e legitimação. A importância da média gerência na tradução das estratégias ligadas ao conhecimento e à tomada de decisão é descrita através de fases da seguinte forma: (i) na fase de aquisição, à medida que acessam e coletam ideias de um amplo conjunto de conhecimentos, seja a partir das estratégias e táticas da alta gerência, seja a partir do conhecimento operacional de supervisores e funcionários e trabalham para diferenciá-los e integrá-los; (ii) na fase de apropriação, à medida que decidem se apoiar ou resistem à nova ideia, quanto esforço eles (e suas equipes) dedicarão e quão explicitamente eles manifestarão seu envolvimento com os outros, e, (iii) na fase de legitimação, à medida que influenciam para obter a aceitação de outras pessoas de seu envolvimento na tradução operacional das estratégias empresariais (Radaelli & Sitton-Kent, 2016).

2.3.2 O Papel da Média Gerência

A predisposição da média gerência em exercer influência para que os fluxos de conhecimento realmente aconteçam é um aspecto importante para criar, efetivamente, a atmosfera necessária para a criação ou transferência de conhecimento entre indivíduos e entre as unidades da empresa com presença global (Bartlett & Ghoshal, 1998; Mudambi, 2002). Através da compreensão da visão desse grupo de indivíduos é possível compreender melhor como acontece a construção social na realidade organizacional (Golsorkhi *et al.*, 2015).

Apesar de poder-se situá-la abaixo dos altos níveis hierárquicos da organização e acima do primeiro nível de supervisão operacional, uma posição num organograma não é sua principal característica distintiva; o mais importante é o acesso concomitante a ambos esses níveis

¹³ Define-se aqui "tradução" como o esforço para incorporar em um determinado contexto de trabalho (por exemplo, em uma organização, equipe ou unidade) ideias que foram originadas em outros lugares (Radaelli & Sitton-Kent, 2016).

(Wooldridge, Schmid, & Floyd, 2008). Tal característica permite a esse grupo de indivíduos funcionar como mediador entre a estratégia da organização e as atividades cotidianas (Nonaka, 1994). A média gerência também pode ser definida como estando dois níveis hierárquicos abaixo do CEO e um nível acima do supervisor de primeira linha (Huy, 2002). A determinação da abrangência de níveis do termo “média gerência” depende da perspectiva organizacional de cada empresa, havendo certa amplitude nos níveis hierárquicos que podem ser classificados sob esse termo, sem a necessidade de uma rigidez específica (Floyd & Wooldridge, 2017; Radaelli & Sitton-Kent, 2016).

A média gerência tem papel fundamental nas organizações à medida que traduz as novas ideias da alta cúpula da organização em ação operacional, desempenhando uma função de coordenação e intermediação, negociando e interpretando as conexões entre os níveis institucional (estratégico) e técnico (operacional) da organização (Maitlis & Christianson, 2014; Radaelli & Sitton-Kent, 2016). Em si, ela é também um ativo estratégico, dada sua capacidade de sintetizar informações e defender ideias, facilitar a adaptabilidade, implementar mudanças, mediar interesses junto às unidades centrais, direcionar investimentos em novas competências, resistir às decisões vindas dos altos escalões e afetar o desempenho organizacional (Floyd & Wooldridge, 1997; Rouleau *et al.*, 2015; Vaz & Bulgacov, 2018), desempenhando e se percebendo desempenhar um papel fundamental para a facilitação da transferência de conhecimento (Ahmed *et al.*, 2007; Costanzo & Tzoumpa, 2008; Riege & Zulpo, 2007).

Numa revisão narrativa envolvendo 63 trabalhos publicados desde 1970, cada qual classificado de acordo com as questões de pesquisa, principais variáveis e correntes teóricas analisadas, Vaz e Bulgacov (2018) estudam o envolvimento estratégico da média gerência e sugerem uma tipologia com seis categorias centrais, dentre elas a criação de sentido. Especificamente neste caso da criação de sentido, os autores apontam para a importância da influência de Julia Balogun *et al.* (2015), Balogun, Jarzabkowski and Vaara (2011). Ao resumir o trabalho da autora, eles esclarecem que ela parte do pressuposto de que os esquemas mentais da média gerência influenciam a estratégia, engajando-se em processos sociais de construção de sentidos¹⁴ ao longo da implementação de mudanças planejadas, contribuindo para o alcance de resultados estratégicos pretendidos e não pretendidos.

Evidencia-se assim que a efetivação operacional da estratégia da empresa se dá indiscutivelmente nos níveis gerenciais da organização, por eles terem mais autoridade e mais recursos para levar outras pessoas a tomar decisões estratégicas (Balogun *et al.*, 2015; Maitlis

¹⁴ Aqui as palavras “criação” e “construção” de sentido são usadas como sinônimos.

& Christianson, 2014). Tais gerentes se distribuem em várias equipes através de divisões, frequentemente distribuídas geograficamente, com funções, autoridade e recursos variados (Balogun *et al.*, 2011). Neste contexto, é fundamental compreender que o sentido que uma equipe de gerência cria, provavelmente, terá consequências para os resultados em sua parte da organização, uma vez que os significados moldam as realidades sociais dos atores e suas reações subsequentes a essas realidades. E mais, a atenção ao que afeta as respostas locais é importante para entender a dinâmica das grandes empresas diversificadas, sendo essa uma área de pesquisa não muito explorada (Balogun *et al.*, 2015).

Antes de prosseguir com a análise sobre a criação de sentido, é importante ter em mente dois fenômenos que ocorrem nas empresas com atuação global. Por um lado, as tecnologias e a facilidade de se viajar mudaram a forma de se definir o número de subordinados que um líder tem abaixo de si, bem como o grau de autonomia desses indivíduos, ou seja, mais posições nos níveis mais altos da empresa foram transformadas em posições de média gerência, diminuindo a autonomia das gerentes locais; por outro lado, à medida que a estratégia de globalização é implementada, os gerentes dos países onde estão as subsidiárias lutam para manter sua liberdade, enquanto seus colegas nas matrizes trabalham para estabelecer seu controle e legitimidade como gestores de uma estratégia global. Em meio a esse processo, não é de surpreender que as relações entre a matriz e as subsidiárias tendam a se tornar tensas ou mesmo adversárias (Bartlett & Ghoshal, 1998; Golsorkhi *et al.*, 2015). Uma vez que os gerentes adotem uma mentalidade transnacional, eles começam a questionar as suposições subjacentes do modo de operação da hierarquia simétrica, o que pode levar algumas empresas a uma forma organizacional na qual os papéis das subsidiárias nacionais são diferenciados, e as responsabilidades pelas tarefas globais são dispersas. Tais gerentes têm a tarefa de se adaptarem ao papel e às responsabilidades das organizações, refletindo na necessidade de se construir uma organização com capacidades, tarefas e recursos diferenciados (Bartlett & Ghoshal, 1998).

A temática da criação de sentido por parte da média gerência está presente no trabalho de Maitlis and Christianson (2014). Eles trazem uma contribuição importante ao revisar e integrar a teoria e a pesquisa existente para identificar temas e descobertas importantes no processo de criação de sentido. Os autores indicam em detalhe a relevância do papel da média gerência, a qual ao mesmo tempo cria e dá sentido às estratégias empresariais.

As abordagens apresentadas neste item apontam para a importância de conhecer a percepção da média gerência para compreender a efetividade da aplicação das estratégias da alta gerência na rotina operacional da empresa com atuação global.

2.4 Resumo Esquemático do Referencial Teórico

Nos Quadros 3, 4 e 5 encontra-se o resumo do referencial teórico.

Quadro 3 – Resumo do Modelo Organizacional e da Tomada de Decisão

A Expansão da Empresa com Atuação Global	Os Modelos Organizacionais da Empresa com Atuação Global	A empresa, suas unidades e subunidades	A Tomada de Decisão na Empresa com Presença Global
(Brenner & Ambos, 2013)	(Bartlett & Ghoshal, 1998)	(Rugman & Brewer, 2009)	(Simon, 1962, 1996)
(Casson, 2000)	(Inkpen & Tsang, 2005)	(San Cristóbal <i>et al.</i> , 2018)	(Ambos & Ambos, 2009)
(Dunning, 2013; Dunning & Lundan, 2008)	(Tallman <i>et al.</i> , 2017)	(UNCTAD, 2005)	(Birkinshaw & Morrison, 1995)
(Schwab, 2019)	(Ghoshal & Bartlett, 1990)	(Barroso <i>et al.</i> , 2019)	(Borini <i>et al.</i> , 2012)
(Hedlund, 1986)	(Mintzberg, 1989)	(Callingham, 2005)	(Cano-Kollmann <i>et al.</i> , 2016)
	(Djodat & zu Knyphausen-Aufseß, 2016)	(Gulati <i>et al.</i> , 2000)	(Driffield <i>et al.</i> , 2016)
	(Harzing, 2000)	(Kim <i>et al.</i> , 2003)	(Gupta & Govindarajan, 2000)
	(Portugal Ferreira, 2011)	(Malnight, 1995)	(Johnston, 2005)
			(Rabbiosi, 2011)
			(Li & Lee, 2015)
			(Michailova & Mustaffa, 2012)
			(Mudambi, 2002)
			(Nakauchi <i>et al.</i> , 2017)
			(Rabbiosi, 2011)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 4 – O Conhecimento

Visão Geral	A Criação e a Transferência de Conhecimento pelo Indivíduo	O Conhecimento do Indivíduo e o Conhecimento da Empresa	Os Conhecimentos Tácito e Explícito
(Bontis, 1999)	(Achcaoucaou <i>et al.</i> , 2014)	(Cohen & Levinthal, 1990)	(Connell <i>et al.</i> , 2003)
(Bontis <i>et al.</i> , 2002)	(Ahmed <i>et al.</i> , 2007)	(Dasí <i>et al.</i> , 2017)	(Ambrosini & Bowman, 2001)
(Conner & Prahalad, 1996)	(Andreeva & Kianto, 2012)	(Jansen <i>et al.</i> , 2005)	(Itami & Roehl, 1987)
(Curado, 2006)	(Antunes & Pinheiro, 2020)	(Nonaka & Takeuchi, 1995)	(Jasimuddin <i>et al.</i> , 2005)
(P. Davenport, 1998)	(Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016a)	(Nonaka & Teece, 2012)	(Johannessen <i>et al.</i> , 2001)
(Dwivedi <i>et al.</i> , 2011)	(Choo & Bontis, 2002)	(Nonaka & Toyama, 2003)	(Larkin, 2014)
(Gonzalez & Martins, 2017)	(Christensen, 2003)	(Nonaka <i>et al.</i> , 2006)	(M. Polanyi, 1958; Michael Polanyi, 1966)
(Grant, 1996)	(Foss <i>et al.</i> , 2009)	(Penrose, 1959)	(Spender, 1993)
(Hayek, 1945)	(Frey & Osterloh, 2000)	(Savino <i>et al.</i> , 2017)	(Teece, 2000)
(Heisig, 2015)	(Gagné, 2009)	(Choo, 2001)	
(Inkinen, 2016)	(Kogut & Zander, 1992, 1993)	(Zeng <i>et al.</i> , 2018)	
(Kogut & Zander, 1996)	(Kogut & Mello, 2017)		
(Marshall, 1920)	(Lam & Lambermont-Ford, 2010)		
(Prahalad & Hamel, 1990)	(Machlup, 1980)		
(Schumpeter, 1943)	(Minbaeva <i>et al.</i> , 2012)		
(Simon, 1991)	(Nonaka, 1994)		
(Szulanski, 1996)	(Nonaka & Konno, 1998)		
	(Peltokorpi, 2017)		
	(Van den Bosch <i>et al.</i> , 1999)		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 5 – A Tomada de Decisão e o Papel da Média Gerência

A Tomada de Decisão	Papel da Média Gerência
(Costanzo & Tzoumpa, 2008)	(Balogun <i>et al.</i> , 2011; Rouleau <i>et al.</i> , 2015)
(Floyd & Wooldridge, 1997, 2017)	(Golsorkhi <i>et al.</i> , 2015)
	(Huy, 2002)
	(Radaelli & Sitton-Kent, 2016)
	(Riege & Zulpo, 2007)
	(Golsorkhi <i>et al.</i> , 2015)
	(Vaz & Bulgacov, 2018)
	(Floyd & Wooldridge, 2017)

Fonte: Elaborado pelo autor.

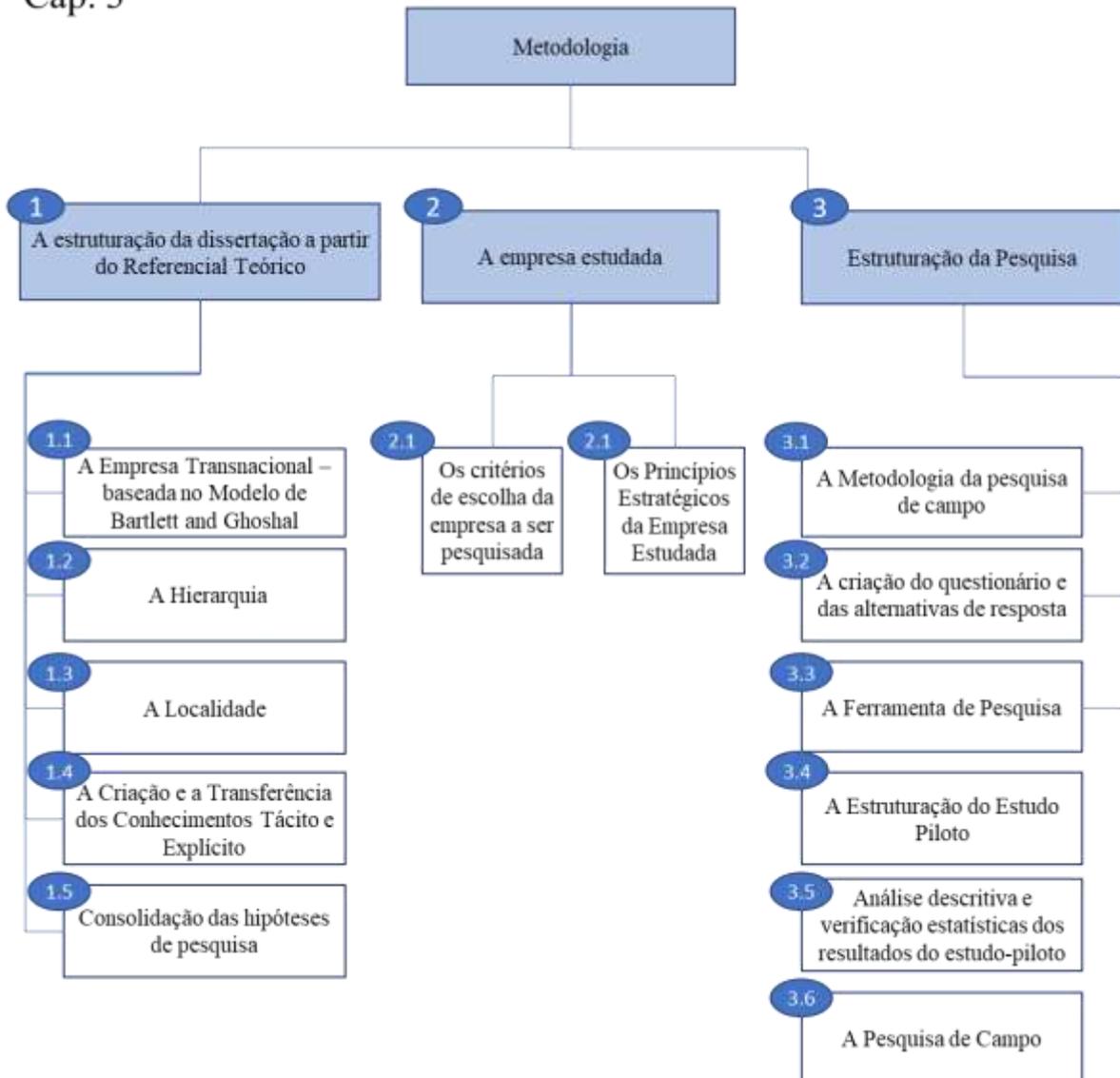
3 METODOLOGIA

O capítulo 3 mostra como foi desenvolvida a metodologia usada nesta dissertação e está subdividido em três itens. O item 1 evidencia, a partir dos modelos avaliados no Referencial Teórico, quais domínios serão analisados na pesquisa de campo. Ele está dividido em cinco subitens: (i) a Empresa Transnacional – baseado no Modelo de Bartlett and Ghoshal, (ii) a Hierarquia; (iii) a Localidade; (iv) a Criação e a Transferência do Conhecimento Tácito e Explícito; e, (v) consolidação das hipóteses de pesquisa. O item 2 estabelece critérios para a definição da empresa para a aplicação a pesquisa de campo do estudo de caso, analisando a aderência de seus princípios estratégicos organizacionais aos domínios definidos com base no Referencial Teórico. Por fim, o item 3 apresenta a estruturação da pesquisa de campo e está dividido em seis subitens que detalham (i) a metodologia da pesquisa; (ii) a criação do questionário e das alternativas de resposta; (iii) a ferramenta utilizada para a pesquisa; (iv) a estruturação do estudo-piloto; (v) a análise descritiva e a verificação estatística dos resultados do estudo-piloto, e, finalmente, (vi) detalha como foi feita a pesquisa de campo.

A Figura 10 mostra a estruturação da Metodologia de forma esquemática.

Figura 10 – Resumo Esquemático da Estruturação da Metodologia

Cap. 3



Fonte: Elaborada pelo autor.

A firma cresce e expande sua atuação global na busca de vantagem competitiva, aumentando a necessidade de integração das suas unidades. Por sua vez, essas unidades assumem papéis específicos, atuando em função da forma que se agregam à empresa e das características de cada mercado, o que influencia na complexidade para a integração da firma (Kim *et al.*, 2003; Pepall *et al.*, 2014).

A literatura acadêmica evolui desde 1990 e oferece duas abordagens bastante proeminentes que podem ser usadas para o aprimoramento da interação das unidades da firma com presença global. De um lado, existe a abordagem que trata do modelo organizacional e sua influência na tomada de decisão (Bartlett & Ghoshal, 1998; Borini *et al.*, 2012; Djodat & zu Knyphausen-Aufseß, 2016; Floyd & Wooldridge, 2017; Michailova & Mustaffa, 2012), do

outro, existe a abordagem que trata dos mecanismos de criação ou transferência de conhecimento (Choo & Bontis, 2002; Gonzalez & Martins, 2017; Inkinen, 2016; Nonaka, 1994; Nonaka & Konno, 1998; Choo, 2001). Ambas compartilham intersecções de conceitos, mas seus fundamentos são estudados de forma independente pela academia.

No âmbito da modelagem organizacional para a tomada de decisão, Bartlett and Ghoshal (1998) definem o Modelo Transnacional como a estrutura ideal para garantir a integração da tomada de decisão com base no conhecimento da empresa. Já no âmbito da modelagem do conhecimento, vários autores estudam a criação ou a transferência de conhecimento como fonte de vantagem competitiva para a empresa (Cano-Kollmann *et al.*, 2016; Cohen & Levinthal, 1990; Machlup, 1980; Nonaka, 1994; Nonaka & Toyama, 2003). A influência da hierarquia, da localidade e do papel das unidades da firma como matriz ou subsidiária e do caráter explícito e tácito do conhecimento estão presentes em ambas as abordagens.

Mas é preciso ter em mente que, na prática da empresa, tomada de decisão e criação ou transferência de conhecimento atuam num ciclo contínuo de interações interpessoais, sem que haja uma discretização tão evidente como os cortes definidos pelas abordagens acadêmicas. Ou seja, por mais que as modelagens estejam corretas, na firma, não é possível diferenciar o momento em que se toma uma decisão e o momento em que se cria ou se transfere um conhecimento. Isso evidencia e até justifica a ausência de métricas que permitam analisar de forma integrada, direta e objetiva como acontecem os modelos organizacionais e os mecanismos de tomada de decisão, criação ou transferência de conhecimento (Choo, 2001, Hair, Black, Babin, & Anderson, 2014).

Também é preciso considerar que é o indivíduo que atua na firma, à medida que ele se socializa em grupos, bem como são os indivíduos que ocupam cargos conhecidos como “média gerência”, que operacionalizam as estratégias empresariais definidas pela alta gestão da firma (Choo & Bontis, 2002; Dasí *et al.*, 2017; Kogut & Zander, 1996; Kogut & Mello, 2017; Nonaka, 1994). Desta forma, analisar, através da percepção da média gerência, a presença equilibrada dos mecanismos ligados à tomada de decisão vinculada à criação ou transferência de conhecimento, entre as unidades da empresa, pode evidenciar a presença dos modelos acadêmicos nas suas práticas, dando subsidio para uma consolidação efetiva da teoria acadêmica, após cerca de 30 anos de pesquisa.

Nesse contexto, como objetivos específicos, busca-se analisar a presença equilibrada entre as unidades da empresa para:

- os conceitos de Bartlett and Ghoshal (1998) para a Empresa Transnacional;

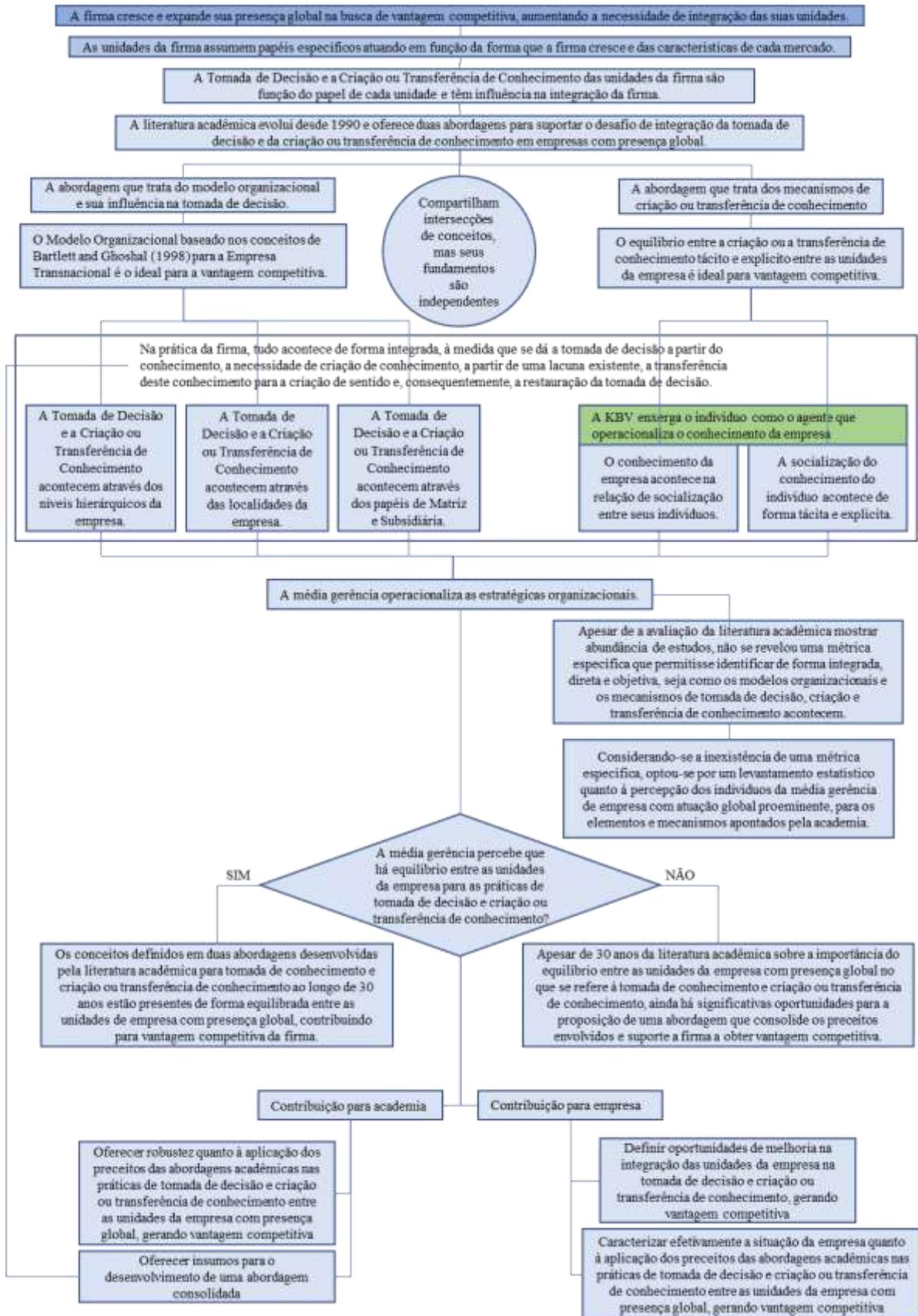
- a tomada de decisão e a criação ou transferência de conhecimento através da hierarquia;
- a tomada de decisão e a criação ou transferência de conhecimento através da localidade (ênfase para a relação Matriz/Subsidiária);
- o uso de mecanismos típicos da criação ou transferência de conhecimento tácito ou explícito.

Mais além e de modo marginal ou complementar ao escopo desta dissertação, pode-se dizer que, se os conceitos definidos pelas duas abordagens desenvolvidas pela literatura acadêmica para tomada de conhecimento e criação ou transferência de conhecimento, ao longo dos últimos 30 anos, estão presentes de forma equilibrada entre as unidades de empresa com presença global, então percebe-se aderência entre a teoria definida pela literatura acadêmica e a vivência prática das empresas, evidenciando-se a contribuição dos modelos propostos pela academia, para vantagem competitiva da firma. Porém, se os conceitos definidos por essas abordagens não estiverem presentes ou se estiverem presentes de forma não equilibrada, então, apesar de 30 anos de desenvolvimento de estudos acadêmicos, ainda há significativas oportunidades para a proposição de uma abordagem que consolide, na prática (Panda & Gupta, 2014), os conceitos envolvidos, dando à firma maior suporte para a obtenção de vantagem competitiva.

Assim, como contribuição para a academia, esta dissertação tem o propósito de oferecer robustez quantitativa quanto à presença dos conceitos estabelecidos pelas abordagens acadêmicas, nas práticas de tomada de decisão e criação ou transferência de conhecimento entre as unidades da empresa com presença global e, eventualmente, oferecer insumos para o desenvolvimento de uma abordagem que integre tomada de decisão e criação ou transferência de conhecimento. Como contribuição para a empresa, ela tem o propósito de caracterizar efetivamente a presença dos conceitos estabelecidos pelas abordagens acadêmicas nas práticas de tomada de decisão e criação ou transferência de conhecimento entre as unidades da empresa com presença global, definindo oportunidades de melhoria na integração das unidades da empresa na tomada de decisão e criação ou transferência de conhecimento e gerando vantagem competitiva.

A Figura 11 mostra essa ideia de forma esquemática.

Figura 11 – Ilustração esquemática da estrutura da dissertação



Fonte: Elaborada pelo autor.

3.1 A estruturação da dissertação a partir do Referencial Teórico

À medida que se observa a evolução da literatura acadêmica desde os anos 1990, constatam-se (i) a abundância de estudos propondo modelos organizacionais que influenciam na forma pela qual a empresa toma de decisão (Bartlett & Ghoshal, 1998) e (ii) a proeminência de estudos sobre a importância da criação ou transferência de conhecimento (Achcaoucaou *et al.*, 2014; Andreeva & Kianto, 2012; Antunes & Pinheiro, 2020; Choo & Bontis, 2002; Foss *et al.*, 2009; Gagné, 2009; Nonaka, 1994). Tal observação denota a relevância dessas temáticas como fator de vantagem competitiva das empresas com atuação global.

Aqui é importante ter em mente a influência que a KBV traz, à medida que evidencia o papel do indivíduo como ator que, de fato, realiza o que apregoa os modelos e mecanismos definidos pela academia (Curado, 2006; Grant, 1996). Afinal, cabe ao indivíduo operacionalizar na prática: (i) a tomada de decisão com base naquilo que conhece; (ii) a criação e a transferência de conhecimento, para embasar as decisões que toma, e (iii) a integração das unidades da empresa com atuação global, à medida que toma decisões através das suas estruturas organizacionais, com base no conhecimento que é criado e transferido intraunidades (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016a; Dasí *et al.*, 2017; Nonaka & Teece, 2012; Zeng *et al.*, 2018). Ou seja, na prática, o indivíduo atuando na firma é o agente de efetivação dos conceitos e mecanismos estudados pela academia. Neste caso, são os indivíduos pertencentes à média gerência que efetivam as estratégias da empresa. Isso evidencia a relevância de se analisar, de forma integrada, a percepção do indivíduo quanto à presença dos conceitos estudados na academia.

3.1.1 A Empresa Transnacional – com base no Modelo de Bartlett e Ghoshal

Da análise do referencial teórico optou-se por utilizar a abordagem definida no trabalho de Bartlett and Ghoshal (1998) como base principal para o domínio sobre o modelo organizacional da empresa, dada sua completeza e aplicabilidade prática com relação a vários fatores. Essa aplicabilidade se dá à medida que ele:

- adapta-se a grandes empresas com presença global, com classificação semelhante a uma Rede Intracorporativa, ou seja, composta de várias subunidades;
- define especificamente as características mais favoráveis à integração equilibrada entre as unidades da empresa com presença global;
- aborda a tomada de decisão associada à gestão do conhecimento como temática central;

- aborda o papel dos gestores da empresa como agentes efetivos das estratégias de atuação global.

Para Bartlett and Ghoshal (1998, p. 14), “à medida que os principais concorrentes globais alcançam paridade na escala de suas operações e em suas posições no mercado internacional, a capacidade de vincular e alavancar o conhecimento é o fator que diferencia os vencedores dos perdedores e sobreviventes.”

Como estruturação inicial, os autores propõem as seguintes capacidades-chave:

- Eficiência e competitividade globais.
- Capacidade de resposta e flexibilidade nacionais,
- Inovação e aprendizado em todo o mundo.

Essas capacidades-chave evidenciam mais uma vez a importância da integração global, com respeito à necessidade dos mercados locais, bem como a criação ou transferência de conhecimento entre as unidades da empresa. Junto a isso, os autores buscam identificar os agentes da operacionalização estratégica para a atuação global, avaliando:

- Quem desempenha o papel de operacionalizar essas capacidades na organização? O que está sendo feito?
- Onde eles são impedidos de desempenhar seu papel? Quais são as barreiras ou impedimentos que eles enfrentam?

Reforçando a importância do indivíduo como agente das estratégias organizacionais (Borini *et al.*, 2012; Minbaeva *et al.*, 2012).

A partir da definição das capacidades-chave, os autores definem categorias em função da maior ou menor predominância do modelo organizacional para cada capacidade, indicando a efetividade de cada modelo para a integração das unidades da empresa. Analisar a presença das capacidades-chave de uma empresa real pode indicar a adequação das práticas empresariais dessa empresa para a integração das suas unidades.

Os autores iniciam sua classificação propondo três categorias estruturais organizacionais: a Multinacional, a Global e a Internacional.

A organização Multinacional se assemelha a uma federação descentralizada de ativos e responsabilidades, com um processo de controles financeiros simples sobrepostos à coordenação pessoal informal e com uma mentalidade estratégica dominante que viabiliza as operações mundiais da empresa através de portfólio de unidades nacionais. A configuração Global é baseada em uma centralização de ativos, recursos e responsabilidades, em que as operações no exterior são usadas para alcançar mercados estrangeiros, a fim de construir ganhos em escala global. As unidades têm papel limitado a vendas e serviços, montando e vendendo produtos e implementando planos e políticas desenvolvidos na sede. A empresa Internacional transfere conhecimento e experiência para ambientes externos menos avançados em tecnologia ou desenvolvimento de mercado, sendo suas subsidiárias locais frequentemente livres para adaptar os novos produtos ou estratégias. Sua dependência da matriz para novos produtos, processos ou ideias, é muito mais dependente de coordenação e controle pela sede do que na organização Multinacional.

Os três modelos de organização têm capacidades estratégicas muito diferentes. O Modelo Multinacional permite que as unidades da empresa sejam extremamente sensíveis às diferenças do mercado local e às demandas políticas nacionais; o Modelo Internacional fornece um meio eficaz para as empresas transferirem conhecimentos e habilidades da matriz e as adaptem às necessidades locais; por sua vez, é mais provável que a Modelo Global facilite o desenvolvimento de estratégias coordenadas e capture eficiências de escala, como dito.

Em resumo, as empresas definidas como Multinacionais são as que desenvolvem estratégias dominadas pela responsividade nacional. As empresas definidas como Globais são as que desenvolvem estratégias dominadas pela eficiência da escala global. Já as empresas definidas como Internacionais têm as estratégias dominadas pela transferência de conhecimento mundial.

A Figura 12 mostra essas classificações de forma esquemática.

Figura 12 – Modelo de benchmarking competitivo



Os autores denominam os três modelos descritos inicialmente como os modelos tradicionais de estruturação da empresa, apresentando o Modelo Transnacional como um “novo modelo de gestão”. Vale salientar que para Bartlett and Ghoshal (1998) o Modelo Transnacional não é uma forma organizacional específica, e sim uma mentalidade gerencial. Nesse modelo as inovações são vistas como resultado de um processo maior de aprendizado organizacional que abrange todos os membros e todas as unidades da empresa.

A empresa Transnacional constrói um portfólio de processos de coordenação que inclui centralização (tomada substancial de decisões pela alta administração), formalização (institucionalização de sistemas e procedimentos para guiar as escolhas) e socialização (construção de um contexto de propósito comum, valores e perspectivas entre os gerentes para influenciar seus julgamentos) (Bartlett & Ghoshal, 1998). Os autores também se referem a essa empresa Transnacional usando o termo: Empresa Integrada. Mas, ao mesmo tempo que enfatizam a importância desse modelo, eles esclarecem que não existe uma solução Transnacional única, sendo possível haver muitas estruturas organizacionais diferentes com capacidades transnacionais coexistindo na empresa com atuação global. Isso, mais uma vez, evidencia a relevância em se conhecer a predominância de um ou outro modelo, de forma a verificar potenciais melhorias para a integração das unidades da empresa.

Cabe notar que, apesar do importante legado deixado por Ghoshal and Bartlett (1998) e todos os estudiosos que seguiram essa linha de abordagem, não se revela uma metodologia

consolidada pela academia para avaliar a presença ou a predominância das características organizacionais definidas, de forma direta e prática (Djodat & zu Knyphausen-Aufseß, 2016; Harzing, 2000).

Considerando o exposto, concluiu-se pela importância de se analisar a presença equilibrada do modelo Transnacional nas unidades da empresa, ao mesmo tempo que se possa identificar a possível predominância dos outros três modelos definidos por Bartlett and Ghoshal (1998). Buscou-se encontrar modelos empíricos que pudessem ser usados para validar as hipóteses de pesquisa ligadas à tipologia de Bartlett and Ghoshal (1998), mas, apesar de o trabalho desses autores ser muito citado e desenvolvido por outros pesquisadores, não se encontra uma metodologia consolidada (Djodat & zu Knyphausen-Aufseß, 2016). Dois modelos tentaram se aprofundar neste estudo (Djodat & zu Knyphausen-Aufseß, 2016; Harzing, 2000), mas concluíram que as pesquisas realizadas por ambos os autores não conversam significativamente com a questão de pesquisas desta dissertação.

3.1.2 A Hierarquia

Tanto as abordagens que avaliam os modelos organizacionais da empresa como as que avaliam a criação e transferência de conhecimento focam na influência da hierarquia ao analisar a integração entre as unidades da firma com presença global. Enquanto alguns autores enfatizam a importância da hierarquia como um mecanismo eficiente para coordenação, outros veem isso como algo limitado (Grant, 1996; Nonaka & Takeuchi, 1995; Simon, 1996). Nos documentos avaliados percebe-se que a análise da hierarquia e a análise da localidade têm um tratamento que muitas vezes se mistura ou se completa (Dunning & Lundan, 2008; Choo, 2001).

Tendo como referência que (i) o nível superior de tomada de decisão é responsável por identificar os objetivos da empresa, determinar sua estratégia de longo prazo, coordenar os fluxos de informação e definir o controle e os procedimentos organizacionais; (ii) a próxima camada deve estar preocupada em traduzir essa estratégia em metas operacionais e atribuir as tarefas e deveres necessários para cumprir essas metas; e, finalmente, (iii) a camada inferior tem a responsabilidade de executar os planos estabelecidos pelo segundo nível de tomadores de decisão (Dunning & Lundan, 2008). Denota-se assim a importância da média gerência e sua consequente posição através dos níveis hierárquicos em estar apta tanto para a tomada de decisão quanto para a estruturação do conhecimento necessário para criação ou transferência do conhecimento relativo aos mercados em que as empresas com presença global atuam. Além disso, considerando que a KBV define o indivíduo e a forma como ele socializa seu

conhecimento, como fator de potencialização da capacidade competitiva da firma, é importante compreender como ele se percebe com relação à decisão que a firma toma e ao conhecimento que ela cria e transfere.

3.1.3 A Localidade

No que tange à análise da influência da localidade ou do papel da unidade da empresa para tomada de decisão e para criação ou transferência de conhecimento, também aflora um grande número de artigos acadêmicos (Dunning & Lundan, 2008; Inkinen, 2016). Permanece a questão sobre como, na prática, as empresas com atuação global alocam as decisões entre suas unidades operacionais, em função do conhecimento que têm sobre os mercados onde atuam, uma vez que isso representa prováveis repercussões em suas atividades econômicas (Barroso *et al.*, 2019; Curado, 2006).

A gestão do conhecimento do mercado, que ao final se efetiva através da criação ou transferência do conhecimento a partir dos indivíduos que representam a empresa no mercado, tem influência fundamental para a tomada de decisão com relação ao próprio mercado e, conseqüentemente, para a integração das unidades da empresa (Bartlett & Ghoshal, 1998). Ocorre que mesmo o sucesso econômico de um país no cenário econômico mundial impacta o exercício de influência da unidade no todo da empresa. Assim, nota-se que, para a maioria das empresas em todo o mundo, as operações nos principais mercados, como Alemanha, Japão ou EUA, são substancialmente mais importantes do que as da América Latina, Ásia Oriental ou África (Bartlett & Ghoshal, 1998). Como essa relação está estabelecida num texto acadêmico de 1998, cabe verificar se após cerca de 22 anos essa relação econômica se modificou.

Evidencia-se a importância da análise da contribuição efetiva dos estudos acadêmicos para a integração prática da empresa com presença global, que deve abranger a localidade e o papel desempenhado pelas suas unidades.

3.1.4 A criação e a transferência dos conhecimentos tácito e explícito

A tomada de decisão e criação ou transferência do conhecimento tácito ou explícito são ponto central desta dissertação (Bartlett & Ghoshal, 1998; Nonaka, 1994; Choo, 2001). É possível determinar três tipos: (i) o conhecimento tácito que está embutido na expertise e experiência de indivíduos e grupos; (ii) o conhecimento explícito codificado através de rotinas e procedimentos organizacionais; e (iii) o conhecimento cultural expresso nas suposições,

crenças e normas usadas pelos membros para atribuir valor e significado a novas informações ou conhecimento (Choo & Bontis, 2002).

Em geral, a socialização do conhecimento tácito está mais associada à criação do conhecimento da empresa. Já a disseminação do conhecimento explícito através de rotinas e processos está mais associada às práticas de transferência do conhecimento (Nonaka, 1994; Polanyi, 1966). Ambos precisam estar equilibrados para que o conhecimento se crie, se transfira e se consolide, criando sentido para a tomada de decisão. Numa firma com atuação global, que pretende garantir a integração das suas unidades, a interação equilibrada da geração de conhecimento é fator relevante para a vantagem competitiva.

Novamente, apesar da proeminência de textos acadêmicos sobre a gestão do conhecimento da firma, presentes na literatura desde os anos 1990, não se revelou uma métrica específica que permitisse identificar de forma integrada, direta e objetiva, a presença equilibrada da criação ou transferência de conhecimento, explícito ou tácito entre as unidades da empresa com presença global. Revela-se aqui mais uma lacuna na literatura e uma oportunidade de evolução nesse tipo de estudo (Achcaoucaou *et al.*, 2014).

3.1.5 Consolidação das hipóteses de pesquisa

Analisando os argumentos dos principais autores referenciados nesta dissertação, percebe-se que a integração das unidades da empresa depende do equilíbrio de influências entre suas unidades. As hipóteses de pesquisa foram definidas a partir dessa premissa. Assim, todas as hipóteses buscam conhecer a percepção dos indivíduos da média gerência quanto ao equilíbrio dos elementos de pesquisa.

No caso do modelo organizacional, a importância do Modelo Transnacional sugere a definição da primeira hipótese de pesquisa, cabendo salientar que uma investigação sobre a predominância de um ou outro modelo de organização, com base na classificação de Bartlett and Ghoshal (1998), pode trazer importantes conclusões para essa área de conhecimento. Assim, a primeira hipótese de pesquisa é:

H1: O indivíduo percebe que há equilíbrio entre as unidades da empresa quanto aos conceitos de Bartlett and Ghoshal (1998) para a Empresa Transnacional.

Dada a importância que tem o indivíduo da média gerência para a operacionalização das estratégias da empresa, cabe analisar se ele se percebe no nível hierárquico da tomada de decisão e da criação ou transferência do conhecimento para os mercados onde atua. Mais além, como a tomada de decisão depende da criação de sentido, é importante compreender se o nível

hierárquico que toma a decisão é o nível hierárquico que efetivamente conhece o mercado, através das várias unidades da empresa. Desta forma determinam-se três subdivisões da segunda hipótese:

H2a: O indivíduo se percebe no nível hierárquico da tomada de decisão para seu mercado focal.

H2b: O indivíduo se percebe no nível hierárquico que detém o conhecimento do seu mercado focal.

H2c: O indivíduo percebe que a tomada de decisão e o conhecimento para seu mercado focal estão no mesmo nível hierárquico.

De forma semelhante à influência da hierarquia, evidencia-se a importância de analisar a percepção da média gerência quanto à alocação da tomada de decisão e da criação ou transferência do conhecimento, ou seja, cabe conhecer se os indivíduos da Média Gerência percebem uma participação equilibrada para cada unidade da empresa estudada, através dos mercados onde atuam. Determinam-se assim três subdivisões da terceira hipótese:

H3a: O indivíduo se percebe no local da tomada de decisão para seu mercado focal.

H3b: O indivíduo se percebe no local onde está o conhecimento para seu mercado focal.

H3c: O indivíduo percebe que a tomada de decisão e o conhecimento do seu mercado focal estão no mesmo local.

Finalizando a contextualização das hipóteses que esta dissertação propõe, a análise da relação entre as proposições da academia, a vivência prática das empresas se completa à medida que se avalia se os indivíduos que operacionalizam as estratégias organizacionais percebem que há equilíbrio entre as práticas das unidades da empresa quanto à criação ou a transferência de conhecimento, seja ele na sua dimensão explícita ou tácita.

H4a: O indivíduo percebe que há equilíbrio entre a criação e a transferência de conhecimento no seu grupo.

H4b: O indivíduo percebe há equilíbrio entre o uso de conhecimentos tácito e explícito no seu grupo.

3.2 A empresa estudada

3.2.1 Os critérios de escolha da empresa a ser pesquisada

Como mostrado no Referencial Teórico, ao longo dos últimos 30 anos proliferaram estudos sobre a tomada de decisão ou sobre a criação ou transferência de conhecimento da firma. Na prática, a empresa procura tomar suas decisões embasada no que já conhece sobre um determinado tema. Porém, havendo uma lacuna de conhecimento, surge a necessidade de criá-lo e, conseqüentemente, de transferi-lo, até que se atinja uma nova percepção de sentido e a possibilidade da retomada de decisão (Choo, 2001). Em empresas que se expandiram e se estabeleceram em mercados estrangeiros à localidade onde a matriz se encontra, a integração das unidades distribuídas globalmente é fundamental para que esse ciclo se feche.

Apesar da abundância de estudos existentes, não foi possível encontrar pesquisas robustas que se baseassem em confirmação empírica, comprovando a presença dos elementos definidos na literatura acadêmica, no dia a dia de empresas com atuação verdadeiramente global. O aprofundamento dessa área de pesquisa é fundamental, caso a literatura acadêmica deseje continuar oferecendo subsídios para integração eficaz das unidades da empresa, gerando vantagem competitiva.

Assim, tendo como objetivo geral analisar, através da percepção da média gerência, a presença equilibrada dos mecanismos ligados à tomada de decisão vinculados à criação ou transferência de conhecimento entre as unidades da empresa com atuação global, surge o desafio de se encontrar uma empresa cujas características correspondam a critérios semelhantes àqueles estudados pela academia. No caso desta dissertação, os seguintes critérios foram estabelecidos:

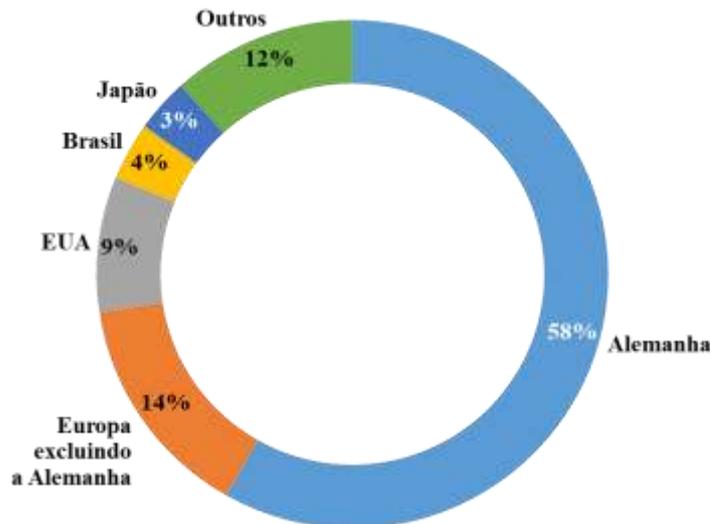
- Empresa com atuação efetivamente global e com solidez no mercado.
- Empresa com estrutura organizada através de diferentes marcas, divisões e localidades.
- Empresa cujo organograma tenha heterogeneidade de níveis hierárquicos dentro do espectro do que se define por média gerência.
- Empresa com áreas funcionais adequadas às atividades e capacidades inovadoras, conforme as definições da UNCTAD.
- Quantidade de respondentes adequada para se obter um espaço amostral com robustez estatística.

Dada a ampla atuação global, definiu-se o setor automotivo como um primeiro corte de pesquisa. Dentro desse setor encontrou-se uma das maiores fabricantes de veículos comerciais, atuando em mais de 35 localidades em todo o mundo e tendo uma quantidade de funcionários

da ordem de dezenas de milhares de indivíduos. Conforme Sousa (2019, p. 99), a montadora escolhida é hoje umas das empresas mais conhecidas do mundo na sua área de atuação.

A Figura 13 ilustra a distribuição dos indivíduos da empresa estudada em função da localidade.

Figura 13 – Distribuição dos indivíduos da empresa em função da localidade

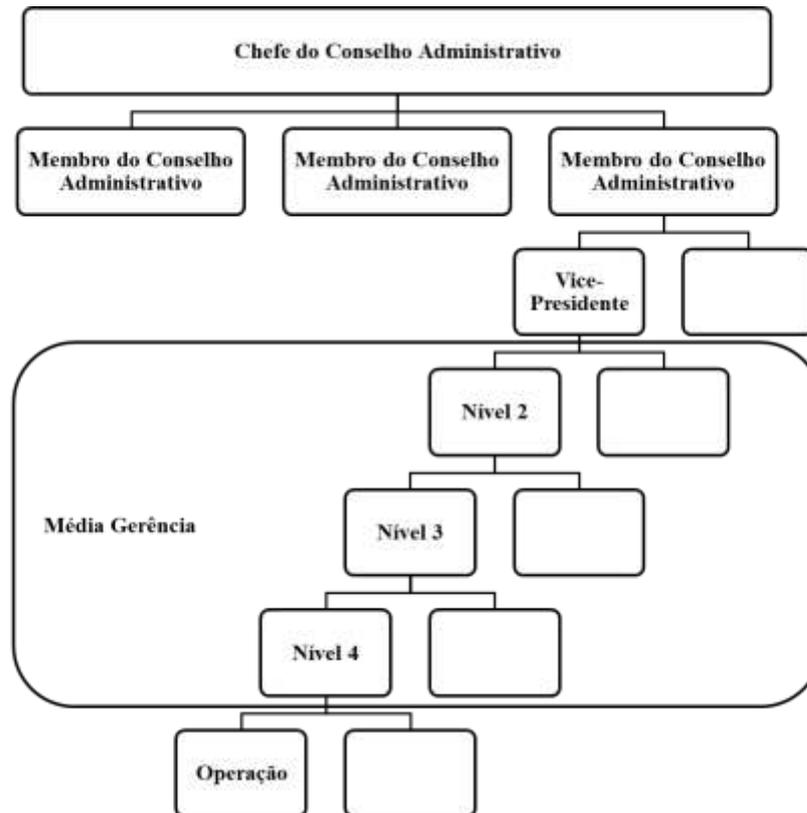


Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da empresa estudada.

A divisão de caminhões da empresa estudada está presente nos principais mercados através de quatro diferentes marcas de produtos, atendendo os critérios definidos para a escolha da empresa quanto à presença em diferentes localidades. Observando-se as áreas listadas pela UNCTAD (2005), as áreas de engenharia de desenvolvimento do produto e de manufatura de motores, eixos e câmbios foram escolhidas como umas das mais estratégicas para a expansão econômica de uma firma com atuação global.

Como estrutura hierárquica, a empresa possui um conselho administrativo composto por um CEO e três responsáveis chefes de negócios, um primeiro nível denominado vice-presidência e mais três níveis hierárquicos cuja forma de atuação corresponde ao que a academia define como Gerência Média. Assim, os níveis “2”, “3” e “4” da estrutura organizacional da montadora, são o foco para aplicação do questionário da pesquisa. A Figura 14 ilustra esta estrutura.

Figura 14 – Modelo esquemático da estruturação hierárquica da empresa estudada



Fonte: Elaborada pelo autor.

3.2.2 Os princípios estratégicos da empresa estudada

Mas a definição do espaço amostral não deve depender apenas dos critérios listados. É necessária uma avaliação preliminar quanto à orientação estratégica da organização. Ou seja, cabe verificar se a alta gerência da firma está alinhada com o que a academia define como “boas práticas de gestão” para a tomada de decisão e a criação ou transferência de conhecimento.

Com esse propósito em vista, pode-se observar que Empoderamento, Cocriação e Aprendizagem são declarados e divulgados como Princípios de Liderança Corporativa da empresa, revelando uma predisposição adequada aos elementos definidos pela academia. Sendo ainda mais criterioso, é importante estar atento a um possível desalinhamento entre os princípios divulgados e as crenças efetivas da alta gerência. Neste sentido, como último estágio de confirmação sobre a aderência da empresa escolhida, foram realizadas conversas exploratórias¹⁵ com o chefe do conselho administrativo e três de seus membros, com o objetivo

¹⁵ Segundo Malhotra, Baalbak and Bechwati (2010), “o principal objetivo de uma pesquisa exploratória é ajudar a compreender o problema enfrentado pelo pesquisador.”

de conhecer a visão desses indivíduos. Essas entrevistas não fazem parte da pesquisa de campo nem da análise das hipóteses de pesquisa.

Através de duas curtas perguntas introdutórias que estimulavam os executivos a falarem sobre como veem a importância da criação e da transferência de conhecimento entre as unidades da firma, os entrevistados discorreram livremente, manifestando sua visão, sem que o entrevistador intervisse nas declarações (Apêndice B). Cada uma das quatro entrevistas durou entre 30 e 40 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas para fins de registro e análise.

Visando sintetizar as quatro entrevistas, o conteúdo dos depoimentos foi classificado de forma intuitiva. Estão indicadas, para cada afirmação, referências cuja abordagem se alinha com a visão dos executivos. O conteúdo das entrevistas pode ser descrito como segue:

- 1º) Uma empresa com atuação verdadeiramente global tem muitos *hubs* ao redor do mundo, os quais devem trabalhar juntos, trocando conhecimento e se beneficiando uns com os outros, à medida que conseguem ouvir os desejos específicos dos clientes em cada mercado e incorporar tais desejos no produto oferecido globalmente.
- 2º) Existem empresas cuja atuação pode ser compreendida como “simplesmente internacionais”, enquanto outras são “efetivamente globais”¹⁶. A primeira conceitua o produto em uma parte do mundo e assume que irá satisfazer seus clientes em todos os mercados locais onde atua, com base num único produto. A segunda acredita na importância de conhecer as necessidades específicas de cada mercado e atendê-las, garantindo assim a satisfação de seus clientes.
- 3º) A atuação “efetivamente global” é premissa para a potencialização da vantagem competitiva.
- 4º) A integração da empresa depende de um constante “pingue-pongue” entre os indivíduos que interagem entre si, num ciclo contínuo de interações, até que se atinja um senso comum.
- 5º) O resultado dessa interação é a definição de um produto que verdadeiramente agregue valor com a maior comunalidade global possível, mas com a especificidade necessária para ter sucesso a longo prazo, nos mercados onde atua.
- 6º) Essa interação influencia para que os representantes de cada mercado não vivam apenas na imersão natural na localidade onde atuam, uma vez que estão sujeitos à constante demanda competitiva em satisfazer os clientes de seu próprio mercado.

¹⁶ O próprio entrevistado propôs essa definição.

- 7º) Um modelo descentralizado com livre fluxo de informação potencializa a criação ou a transferência de conhecimento.
- 8º) É impossível que uma única unidade da empresa, por si só, seja robusta o suficiente para fazer a gestão de todo o conhecimento envolvido na empresa com presença global.
- 9º) Enquanto em algumas áreas funcionais a centralização do conhecimento e da decisão depende sobremaneira de respeitar a hierarquia formal, em outras a descentralização é fundamental.
- 10º) Nas áreas onde os procedimentos precisam estar claramente definidos, nelas, a padronização, as rotinas e o sequenciamento são importantes. Nessas áreas, é preciso se respeitar um modelo hierárquico de transmissão da informação explícita.
- 11º) Uma estrutura (*framework*) que pressupõe a existência de uma matriz e de uma subsidiária implica, por si só, uma relação de subordinação, devendo ser evitada para garantir o equilíbrio entre as unidades da firma.
- 12º) A descentralização do processo de tomada de decisão, criação ou transferência de conhecimento pode implicar algo como “reinventar a roda”.
- 13º) A dimensão horizontal interligando as áreas que desenvolvam atividades correlatas precisa ser garantida nos processos de criação ou transferência de conhecimento, evitando nichos de conhecimento ou isolamento funcional através de uma visão transversal e holística.
- 14º) Há indivíduos cuja necessidade de aprendizado coletivo envolve um senso de pertencimento, diante da importância de vida profissional em comunidade, para o que a intenção de participar em grupos de trabalho é natural.
- 15º) Há indivíduos que dependem de estímulos para interagirem em grupos.
- 16º) Não há criação ou transferência de conhecimento se o indivíduo não acreditar nos grupos de colaboração e se não adotar uma postura em que haja real sensibilidade para a compreensão dos problemas dos colegas de trabalho.
- 17º) Aspectos motivacionais e sociais do indivíduo definem se ele adota uma postura de protagonismo com relação à criação ou transferência de conhecimento.
- 18º) A diversidade das demandas de mercado e a amplitude do portfólio de produtos das diferentes marcas levam a uma enorme quantidade de projetos sendo desenvolvidos concomitantemente pelas diferentes unidades da empresa. Diante disso e das limitações de recursos, somente através de uma interação e criação ou transferência de conhecimento realizada de forma iterativa se pode atingir um senso comum entre os diferentes indivíduos ou grupo de indivíduos da empresa.

19º) As regiões precisam trabalhar juntas, e a falta de proximidade física também gera um distanciamento entre os indivíduos.

Através do conteúdo extraído das conversas exploratórias resumidas, foi possível constatar que há aderência entre a visão estratégica da alta gerência da empresa escolhida e os conceitos descritos ao longo do Referencial Teórico pesquisado. Não obstante algumas nuances, ficaram evidentes e podem ser evidenciados¹⁷, como forma de dar suporte à estruturação da pesquisa de campo.

- Apesar da visão estratégica da empresa, declarada através dos depoimentos, convergir para o Modelo Transnacional de estruturação organizacional (Bartlett & Ghoshal, 1998), os executivos desconhecem a terminologia padronizada pelos autores ou pela academia, usando o termo “uma empresa efetivamente global” de forma análoga a esses conceitos.
- A observação dos depoimentos deixa nítido que a integração das unidades da empresa é valorizada. Deseja-se que haja um equilíbrio entre comunicação global e a especificidade local da plataforma de produtos, no sentido de garantir a economia de escala e a satisfação dos clientes em seus mercados. Cabe, portanto, analisar em que medida isso acontece de fato.
- A centralização ou descentralização do conhecimento é compreendida de forma diferenciada pela alta gerência, em função da atividade funcional de cada área.
- Apesar de custosa, a socialização do conhecimento é vista como fundamental para se alcançar a integração das unidades da empresa, pois, ao contrário, os custos são ainda maiores.
- A visão dos executivos sobre os fatores motivacionais intrínsecos ou extrínsecos dos indivíduos para se disporem à socialização do conhecimento é diversa e pessoal. Não foi possível perceber uma visão estratégica organizacional nesse aspecto.
- Entende-se que atividades ligadas a processos repetitivos, como a produção, devam se basear em conhecimento explícito, preferencialmente.
- Há um viés fortemente direcionado para o produto e seu sucesso comercial nos mercados de atuação.

¹⁷ As constatações descritas foram feitas de forma intuitiva, sem finalidade metodológica, visando identificar a visão estratégica da alta liderança da empresa a ser pesquisada.

A observação do conteúdo proveniente das entrevistas aponta para uma ampla oportunidade de pesquisa acadêmica, sendo um possível tema de futuros trabalhos. Os executivos declararam de forma espontânea que acreditam que esse tipo de pesquisa acadêmica pode oferecer informações relevantes para que a empresa potencialize sua vantagem competitiva. Houve o interesse manifesto dos líderes entrevistados em conhecer os resultados e conclusões, bem como a oferta de apoio quanto ao envio dos questionários ao nível hierárquico da empresa que corresponde ao que a literatura acadêmica classifica como “Média Gerência”. Foi solicitado que o questionário fosse limitado a um tempo médio de resposta de, no máximo, dez minutos, e que o nome da empresa não fosse revelado para fins de divulgação pública (Apêndice A).

3.3 Estruturação da Pesquisa

Com o propósito de agregar valor tanto à literatura acadêmica quanto às organizações (Panda & Gupta, 2014), decidiu-se analisar, através da percepção da média gerência de empresa com atuação global, a presença equilibrada dos mecanismos ligados à tomada de decisão vinculada à criação ou transferência de conhecimento entre as unidades da empresa. Definidas as hipóteses inerentes à análise, foram avaliadas quais seriam as métricas adequadas para sua medição (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2014).

A leitura da literatura acadêmica pertinente não resultou na identificação de uma métrica previamente validada, consonante com o objetivo definido. Daí a necessidade de se estabelecer um procedimento de pesquisa que suportasse a avaliação das hipóteses (Callingham, 2005), cabendo ressaltar que este trabalho não tem a pretensão de criar ou validar uma metodologia ou modelo teórico.

Pesquisas de mercado procuram captar a percepção de um público-alvo, assim, após revisão das possibilidades, foi escolhido o direcionamento de Malhotra (2010) como norteador do desenvolvimento da metodologia e, conseqüentemente, do procedimento de pesquisa. Isso envolve:

- definir as informações necessárias – conforme Referencial Teórico (cap. 2) e Metodologia (cap. 3);
- conceber e realizar uma análise exploratória inicial – conforme Metodologia (cap. 3);

- especificar os procedimentos de medição e escalonamento – conforme Metodologia (cap. 3);
- construir e realizar pré-teste de questionário – conforme Metodologia (cap. 3);
- especificar o processo de amostragem e o tamanho da amostra – conforme Metodologia (cap. 3);
- desenvolver um plano de análise de dados – conforme Resultados e Conclusões (cap. 4).

Os itens a seguir detalham a estruturação da pesquisa de campo que mede e avalia as hipóteses definidas.

3.3.1 A Metodologia da pesquisa de campo

Há aspectos fundamentais a se refletir durante a determinação de uma pesquisa de campo, os quais envolvem propósito, estabelecimento de objetivos, metodologia, amostra, área investigativa ou cobertura, material de estímulo, fatores logísticos como tempo e custo, e a seleção da agência ou pesquisador para fazer o trabalho (Callingham, 2005). Esses aspectos foram levados em conta, porém é preciso reconhecer que não se pode esperar receber informações absolutamente precisas, dada a subjetividade inerente à interpretação dos respondentes (Brace, 2004).

A pesquisa de campo deve ser construída e usada para ajudar os respondentes a dar ao pesquisador as melhores informações que puderem (Brace, 2004). Para isso, as seguintes premissas foram estabelecidas (Callingham, 2005; Malhotra *et al.*, 2010):

- Garantir robustez estatística para análise das hipóteses com base em um grande e representativo espaço amostral.
- Ao enunciar as perguntas e as alternativas de respostas do questionário, respeitar uma estruturação semântica fidedigna aos textos acadêmicos redigidos pelos autores usados como referência, para evitar divergências de interpretação.
- Garantir formalismo e estrutura na formulação das alternativas de respostas.
- Utilizar ferramenta robusta para a coleta de dados.

- Garantir a qualidade da fonte (respondentes da pesquisa) no que se refere a experiência, credibilidade, reputação e integridade.
- Ao analisar as respostas dos indivíduos, utilizar apenas resultados que tenham caráter conclusivo.
- Buscar respondentes que tenham experiência com relação à temática da pesquisa.

Para a realização da pesquisa de campo optou-se pela utilização da análise quantitativa (Günther, 2006). A fim de compreender melhor a razão dessa opção, ao invés do uso da análise qualitativa, é fundamental distinguir os conceitos desses dois tipos de análise. Dados quantitativos apresentam os números que comprovam os objetivos gerais da pesquisa, enquanto dados qualitativos permitem compreender a complexidade e os detalhes das informações obtidas, porém de forma arbitrária e subjetiva. Enquanto dados quantitativos são estruturados e visam coletar fatos concretos, permitindo uma formação de base para conclusões gerais da pesquisa, dados qualitativos coletam informações que não buscam apenas medir um tema, mas descrevê-lo, usando impressões, opiniões e pontos de vista. A pesquisa qualitativa é menos estruturada e busca se aprofundar em um tema para obter informações sobre as motivações, as ideias e as atitudes das pessoas. Embora essa abordagem proporcione uma compreensão mais detalhada das perguntas da pesquisa, ela dificulta a análise dos resultados, pois não permite a utilização de testes formais de hipótese. Desse modo, levando em consideração o tamanho grande da amostra e a forma direta e objetiva das perguntas do questionário desse estudo, a análise quantitativa mostra-se mais adequada (Günther, 2006).

A utilização de testes de hipótese não paramétricos em detrimento da análise por equações estruturais foi baseada na forma como os dados do estudo estavam dispostos e na construção das hipóteses. As hipóteses do estudo foram construídas de forma objetiva, fato que demandou perguntas objetivas do tipo sim ou não, ou com opções explícitas sem uma ordenação natural do tipo escala *Likert*. A análise por equações estruturais exige que os dados não só estejam separados por conceito (constructos), como também é necessário que os itens desses constructos estejam estruturados em alguma escala com ordenação natural, como escala de frequência ou concordância. Além disso, o uso da análise por equações estruturais demanda uma relação hipotética entre os constructos, o que não pode ser observado no presente contexto. Sendo assim, não somente os testes de hipótese são uma melhor opção para essa pesquisa como também o formato do estudo inviabiliza o uso das equações estruturais (Hair *et al.*, 2014).

3.3.2 A criação do questionário e das alternativas de resposta

Os domínios do questionário têm relação com as hipóteses de pesquisa e seguem a estrutura definida no Referencial Teórico. A redação das perguntas e das alternativas de respostas foi feita no idioma inglês, que é a língua oficial da empresa estudada. Apesar da recomendação de se garantir que existam versões do questionário em línguas minoritárias, se a amostra incluir pessoas que falam uma língua diferente da língua majoritária, ou mesmo se a familiaridade dessa língua não for suficiente (Brace, 2004), decidiu-se pelo uso de apenas um idioma, mediante o risco de imprecisão na tradução da terminologia específica. As frases foram elaboradas procurando-se preservar, ao máximo, a redação feita pelos próprios autores em seus textos acadêmicos, com o objetivo de minimizar distorções de interpretação na composição do questionário.

Ao longo da descrição da formação do questionário apresentada nos próximos itens será mostrada quais perguntas tiveram a opção “outra”, como alternativa de resposta.

Algumas perguntas avaliam os elementos pesquisados de forma repetida. Essa redundância tem o propósito de poder atenuar a influência da estruturação semântica na percepção do respondente. Apesar de o questionário ter sido aplicado no idioma inglês, a descrição seguinte está descrita na língua portuguesa (principalmente), para facilitar a compreensão sobre como o questionário foi idealizado.

3.3.2.1 Caracterização dos Indivíduos (IC)

O primeiro bloco de questões teve como objetivo caracterizar o respondente. Duas premissas foram observadas: permitir a indexação entre o espectro de atuação do respondente e a sua percepção sobre aos domínios estudados e garantir-lhe o anonimato.

O espectro de atuação abrange a caracterização de Marca, Divisão Organizacional, País da Localidade, Papel da Localidade, Atividade Funcional, Nível Hierárquico e principal Mercado Focal. Há também a caracterização do Idioma Nativo e da Idade do respondente. Essas duas características foram perguntadas com cunho de informação complementar, não estando diretamente vinculadas com a análise das hipóteses investigadas.

A Caracterização Individual foi estruturada da seguinte forma:

- (IC1) Marca

Como mostrado no Referencial Teórico, a empresa se expande através do crescimento da sua própria marca e também da aquisição de outras marcas. A marca está associada ao mercado e à evolução histórica da unidade da empresa, podendo determinar algum tipo de viés nos processos de socialização dos indivíduos. Para que a análise seja completa, é necessário verificar a influência da marca na análise das hipóteses de pesquisa (Costanzo & Tzoumpa, 2008; Dunning & Lundan, 2008; Jansen *et al.*, 2005). A empresa estudada é composta por quatro marcas presentes em diferentes continentes. Os nomes das marcas foram substituídos por letras para preservar o anonimato da empresa estudada. As marcas são: Marca A, Marca B, Marca C e Marca D, sendo permitido que o respondente possa optar pela alternativa de resposta Outras Marcas, para situações em que não se encontra descrita a marca para a qual efetivamente trabalha ou no caso de trabalhar para mais de uma marca.

- (IC2) Divisão Organizacional

Com base no organograma, foram escolhidas as áreas de engenharia de desenvolvimento do produto e de manufatura de motores, eixos e câmbios, por se tratarem de áreas ligadas ao desenvolvimento econômico (UNCTAD, 2005) e por terem uma atuação efetivamente global no âmbito da estrutura organizacional da empresa estudada. As siglas das áreas estudadas foram substituídas por letras para preservar o anonimato da empresa. As divisões organizacionais foram definidas como: Divisão Organizacional E e Divisão Organizacional F. Foi avaliada a possibilidade de aplicação do questionário nas áreas de produção e vendas, mas isso não foi autorizado pelo responsável da área na alta gestão da empresa. As duas alternativas de respostas definem uma das áreas escolhidas, de modo que cada indivíduo pudesse escolher apenas uma área. No entanto, a alternativa de resposta aberta foi disponibilizada para permitir que indivíduos que se percebam trabalhando para ambas ou para nenhuma das áreas pudessem ter alternativa de resposta. Há uma relação entre a caracterização individual IC2 e IC5, à medida que ambas classificam o indivíduo quanto a sua atividade funcional. IC2 define a função com relação à estrutura organizacional da empresa estudada, já IC5 define a atividade específica que o indivíduo realiza.

- (IC3) Localidade

Com o objetivo de se pesquisar uma empresa com ampla penetração de mercado e o papel das suas unidades localizadas globalmente (Bartlett & Ghoshal, 1998; Driffield *et al.*, 2016; Hedlund, 1986; Johnston, 2005; Choo, 2001), os respondentes da empresa estudada podem atuar em mais de 35 diferentes localidades. As 31 alternativas de respostas procuraram garantir que as principais localidades fossem abrangidas. A opção “outra” foi permitida aos indivíduos cuja localidade não tivesse sido predefinida.

Há uma relação entre as caracterizações individuais IC3, IC4 e IC7. A percepção do indivíduo quanto ao papel de sua localidade (matriz ou subsidiária) bem como quanto ao mercado no qual ele foca, principalmente, tem influência na análise das hipóteses de pesquisa.

- (IC4) – Papel da Localidade

Muitos documentos acadêmicos estudados tratam da relação entre o papel de “matriz” ou de “subsidiária” da localidade (Bartlett & Ghoshal, 1998; Driffield *et al.*, 2016; Hedlund, 1986; Johnston, 2005; Choo, 2001). A pergunta IC4 permite ao indivíduo manifestar como ele percebe a atuação da sua localidade, com relação à estrutura organizacional da empresa estudada. Para essa pergunta não foi permitida opção para a alternativa de resposta aberta. Há uma relação direta entre IC4 e IC3.

- (IC5) – Atividade Funcional

Apesar de terem sido escolhidas duas áreas da empresa, ou seja, a engenharia de desenvolvimento do produto e a manufatura de motores, eixos e câmbios, conforme mostrado em IC2 (UNCTAD, 2005), cabe ter em mente que, além de o indivíduo exercer tarefas específicas nas suas áreas, é possível que ele seja um preposto de outra área da empresa, atuando com dupla subordinação. Assim, é necessário permitir ao indivíduo que caracterize sua percepção quanto à atividade funcional que realiza. A pergunta IC5 permite ao respondente escolher dentre uma das seguintes atividades funcionais: Pesquisa e Desenvolvimento; Operações; Vendas, Pós-vendas ou Marketing; Compras; Tecnologia da Informação; Recursos Humanos e Administração Geral; ou Finanças e Controladoria. Além das sete opções descritas, a alternativa de resposta “outra” também foi possível.

- (IC6) – Nível hierárquico

Conforme descrito no Referencial Teórico (Balogun *et al.*, 2015; Dunning & Lundan, 2008; Floyd & Wooldridge, 2017; Grant, 1996; Nonaka & Takeuchi, 1995; Riege & Zulpo, 2007; Vaz & Bulgacov, 2018) e na caracterização da empresa estudada, buscou-se convidar para participar da pesquisa de campo indivíduos cuja característica do trabalho se enquadrasse no que a literatura academia define como “média gerência”. As três alternativas de respostas abrangem os níveis da empresa cujas características de atuação se assemelham à definição da literatura, ou seja, “Nível 2”, “Nível 3” e “Nível 4”. Como as alternativas de respostas das perguntas HI1 e HI2 também se referem aos níveis hierárquicos da empresa, permitindo o uso de “Nível 1” e “Coworker”, foram listadas cinco possíveis alternativas, para se permitir uma correlação direta entre IC6 e HI1 ou HI2, facilitando a análise dos resultados. Assim, as alternativas de respostas “Nível 1” e “Coworker” não devem ser esperadas para a pergunta (IC6) e devem ser desconsideradas se ocorrerem.

- (IC7) Mercado Focal

A empresa estudada tem penetração em dezenas de mercados. Seria excessivo possibilitar alternativas de respostas que abrangessem a todos. Assim, foram predefinidos apenas os principais mercados onde a empresa mais vendeu caminhões nos últimos três anos. Foram predefinidos quatorze possíveis mercados como alternativa de respostas. A alternativa de resposta “outro” foi permitida. As informações sobre os mercados onde a empresa estudada atua não pode ser mais detalhada para preservar o sigilo definido por ela.

- (IC8) – Idioma

Apesar de não ser escopo desta dissertação, o indivíduo foi convidado a responder qual era o seu idioma nativo. Foram definidas alternativas de respostas para nove diferentes idiomas, com base na língua oficial falada nos mercados onde a empresa mais vende. Foi possível a utilização da alternativa de resposta “outros”. O objetivo desta pergunta foi aproveitar que o questionário estava sendo enviado, permitindo possíveis correlações futuras. Não há hipótese de pesquisa relacionada a essa pergunta.

- (IC9) – Idade

Apesar de não ser escopo desta dissertação, o indivíduo foi convidado a responder qual era a sua idade. O objetivo desta pergunta foi aproveitar que o questionário estava sendo enviado, permitindo possíveis correlações futuras. A resposta a essa pergunta incorre em que o respondente redigisse o numeral correspondente à sua idade no momento da resposta. Não há qualquer hipótese de pesquisa relacionada a essa pergunta.

O Quadro 6 resume as perguntas e as alternativas de resposta para Caracterização Individual (IC).

Quadro 6 – Resumo esquemático para as alternativas de respostas da Caracterização Individual (IC)

Index	Pergunta	Alternativa de Resposta
IC1	Which Trade Mark do you work for?	IC1a. Marca A
		IC1b. Marca B
		IC1c. Marca C
		IC1d. Marca D
		IC1e. Other
IC2	Which division do you work for?	IC2a. Divisão E
		IC2b. Divisão F
		IC2c. other
IC3	What location are you based in?	n Localidades
IC4	What role does your locality play?	IC4a. Headquarter
		IC4b. Subsidiary
IC5	What is the functional activity that mostly describes your work?	IC5a. Research & Development
		IC5b. Operations
		IC5c. Sales, After Sales & Marketing
		IC5d. Procurement
		IC5e. IT
		IC5f. Human Resources & General Administration
IC6	Which organizational level (or similar) do you belong to?	IC6a. Level 1
		IC6b. Level 2
		IC6c. Level 3
		IC6d. Level 4
		IC6e. Coworker
IC7	What is your main focal market?	n Localidades
IC8	What is your native language?	n Idiomas
IC9	What is your age?	numeral

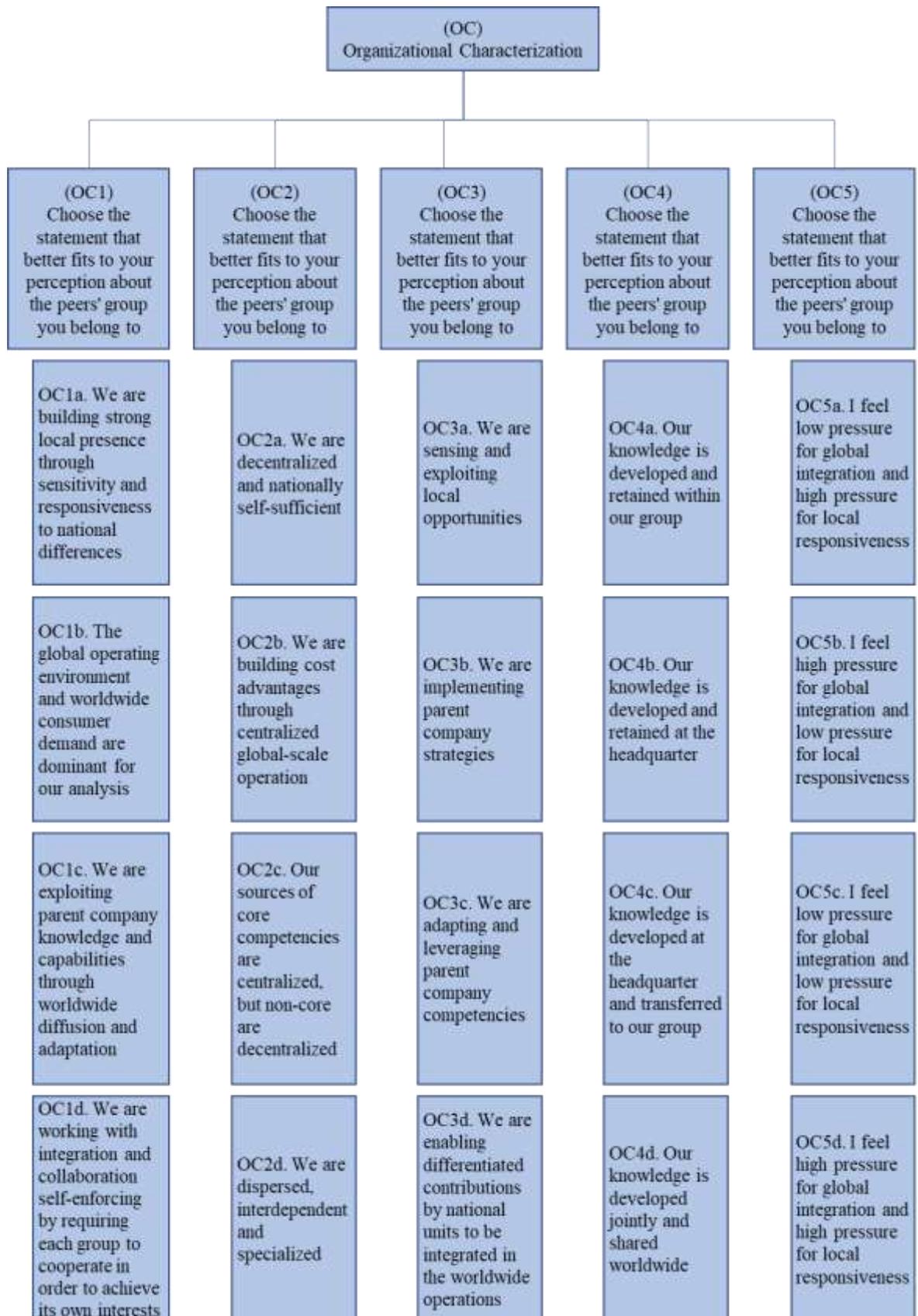
Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3.2.2 *Caracterização Organizacional (OC)*

O segundo bloco de perguntas define o domínio que é baseado nos conceitos definidos por Bartlett and Ghoshal (1998). Para os autores o modelo de organização Transnacional é o mais recomendado para se atingir a integração da empresa com presença global. O bloco é composto de cinco perguntas – de OC1 a OC5 – havendo quatro alternativas de respostas para cada uma. Há redundâncias no tipo de pergunta, como uma tentativa de confirmar a tendência das respostas. O respondente é estimulado a responder às perguntas em função da sua percepção quanto ao grupo de pessoas ao qual ele pertence. A questão evita insinuar a qual grupo o indivíduo pertence, dando-lhe a liberdade de assumir para si o grupo que ele imagina ser o mais adequado à pergunta.

As perguntas estão estruturadas como mostra a Figura 15.

Figura 15 – Resumo esquemático para as alternativas de respostas para Caracterização Organizacional (OC)



Fonte: Elaborada pelo autor.

Esse bloco de perguntas visa suportar a análise da Hipótese H1:

Hipótese (H1): O indivíduo percebe que há equilíbrio entre as unidades da empresa quanto aos conceitos de Bartlett & Ghoshal (1998) para a Empresa Transnacional.

O Quadro 7 descreve as cinco perguntas e as quatro alternativas de respostas para cada uma no idioma inglês, conforme a elaboração do questionário, indicando a qual Modelo Organizacional a resposta corresponde.

Quadro 7 – Estrutura das perguntas e alternativas de respostas para a Caracterização Organizacional (OC)

		OC1 Choose the statement that better fits to your perception about the peers' group you belong to?	OC2 Choose the statement that better fits to your perception about the peers' group you belong to?	(OC3) Choose the statement that better fits to your perception about the peers' group you belong to?	(OC4) Choose the statement that better fits to your perception about the peers' group you belong to?	(OC5) Choose the statement that better fits to your perception about the peers' group you belong to?	Classificação
H1	O indivíduo percebe que há equilíbrio entre as unidades da empresa quanto à Competitividade Global, Flexibilidade Multinacional e Capacidade de Aprendizado Mundial Bartlett and Ghoshal (2007)	OC1a. We are building strong local presence through sensitivity and responsiveness to national differences	OC2a. We are decentralized and nationally self-sufficient	OC3a. We are sensing and exploiting local opportunities	OC4a. Our knowledge is developed and retained within our group	OC5a. I feel low pressure for global integration and high pressure for local responsiveness	Modelo Multinacional Preponderante
		OC1b. The global operating environment and worldwide consumer demand are dominant for our analysis	OC2b. We are building cost advantages through centralized global-scale operation	OC3b. We are implementing parent company strategies	OC4b. Our knowledge is developed and retained at the headquarter	OC5b. I feel high pressure for global integration and low pressure for local responsiveness	Modelo Global Preponderante
		OC1c. We are exploiting parent company knowledge and capabilities through worldwide diffusion and adaptation	OC2c. Our sources of core competencies are centralized, but non-core are decentralized	OC3c. We are adapting and leveraging parent company competencies	OC4c. Our knowledge is developed at the headquarter and transferred to our group	OC5c. I feel low pressure for global integration and low pressure for local responsiveness	Modelo Internacional Preponderante
		OC1ad. We are working with integration and collaboration self-enforcing by requiring each group to cooperate in order to achieve its own interests	OC2d. We are dispersed, interdependent and specialized	OC3d. We are enabling differentiated contributions by national units to be integrated in the worldwide operations	OC4d. Our knowledge is developed jointly and shared worldwide	OC5d. I feel high pressure for global integration and high pressure for local responsiveness	Modelo Transnacional Preponderante

Fonte: Elaborado pelo autor.

A alternativa de resposta “d” caracteriza o modelo Transnacional. Uma predominância da resposta “d” irá validar a hipótese H1. Uma tendência robusta para as alternativas de respostas “a”, “b”, ou “c” irá caracterizar que os modelos Multinacional, Global ou Internacional, respectivamente, são preponderantes.

A Hipótese H1 só será verdadeira se houver robustez estatística na consolidação geral da amostra, sendo então possível afirmar que, na percepção dos respondentes, o Modelo Transnacional (alternativa de resposta “d”) está presente e equilibrado na empresa.

Como não se conseguiu encontrar uma metodologia validada pela academia para analisar a predominância dos modelos organizacionais, a definição das perguntas buscou evidenciar as características-chave, descritas por Bartlett and Ghoshal (1998). Para cada um dos quatro modelos organizacionais as alternativas de respostas foram redigidas a partir dos textos literais publicados pelos autores. O objetivo é verificar a aderência entre a descrição teórica e a interpretação dos respondentes quanto às características-chave.

Se não for constatada uma tendência de equilíbrio entre as respostas dos respondentes das várias unidades da empresa estudada, para o modelo Transnacional, então a Hipótese H1 não será verdadeira, sendo então interessante compreender qual é o modelo organizacional preponderante entre os subgrupos e na empresa como um todo, ou seja, modelos Multinacional, Global ou Internacional.

Dada a utilização de perguntas e de alternativas de respostas não validadas, esse domínio precisa ser avaliado tanto com relação à hipótese de pesquisa quanto com relação à robustez de sua estruturação como ferramenta de medição. Essa avaliação foi idealizada através de dois critérios diferentes.

Critério 1: define que um modelo só é preponderante para o indivíduo se ele associou todas as questões da Caracterização Organizacional a esse modelo.

Critério 2: define que um modelo só é preponderante para o indivíduo se ele associou pelo menos três das questões da Caracterização Organizacional a esse modelo, independentemente de quais questões foram essas.

Caso haja predominância de um determinado modelo organizacional, à medida que uma parcela representativa de respondentes associe todas as alternativas de respostas ao mesmo modelo, então será possível concluir que a formulação do questionário está consistente e que o modelo é realmente predominante. Caso isso não aconteça, permanece o risco da inconsistência do enunciado das perguntas ou das alternativas de respostas, denotando uma fragilidade na proposição da pesquisa de campo para esse domínio.

Os Quadros 8 e 9 completam a descrição de como as alternativas de respostas foram definidas, à medida que indicam as páginas de onde as frase foram retiradas, com base no livro *Managing Across the Borders* de Bartlett and Ghoshal (1998) e em estudos feitos por vários autores sobre os conceitos apresentados no livro.

Quadro 8 – Matriz Organizacional

	Baixa pressão para responsividade local	Alta pressão para responsividade local
Alta pressão para integração global	Global	Transnacional
Baixa pressão para integração global	Internacional	Multinacional

Fonte: Bartlett and Ghoshal (1998).

Quadro 9 – Relação entre as alternativas de respostas e a textos sobre a Caracterização Organizacional (OC)

	OC1	OC2	OC3	OC4	OC5
Multinacional	Estamos construindo forte presença local através da sensibilidade e capacidade de resposta às diferenças nacionais.	Somos descentralizados e nacionalmente autossuficientes.	Estamos sentindo e explorando oportunidades locais.	Nosso conhecimento é desenvolvido e retido dentro do nosso grupo.	Sinto baixa pressão pela integração global e alta pressão pela capacidade de resposta local.
	Tabela 1.2, p. 18	Tabela 4.2, p. 75	Tabela 4.2, p. 75	Tabela 4.2, p. 75	Matriz de Bartlett & Ghoshal
Global	O ambiente operacional global e a demanda mundial do consumidor são dominantes para nossa análise.	Estamos construindo vantagens de custo por meio de operação centralizada em escala global.	Estamos implementando estratégias da matriz.	Nosso conhecimento é desenvolvido e retido na sede.	Sinto muita pressão pela integração global e baixa pressão pela capacidade de resposta local.
	p. 16	Tabela 1.2, p. 18	Tabela 4.2, p. 75	Tabela 4.2, p. 75	Matriz de Bartlett & Ghoshal
Internacional	Estamos explorando o conhecimento e as capacidades da empresa-mãe através da difusão e adaptação em todo o mundo.	Nossas fontes de competências essenciais são centralizadas, mas não essenciais, são descentralizadas.	Estamos adaptando e alavancando as competências da matriz.	Nosso conhecimento é desenvolvido na sede e transferido para o nosso grupo.	Sinto baixa pressão pela integração global e baixa pressão pela capacidade de resposta local.
	Tabela 1.2, p. 18	Tabela 4.2, p. 75	Tabela 4.2, p. 75	Tabela 4.2, p. 75	Matriz de Bartlett & Ghoshal
Transnacional	Estamos trabalhando com autoaplicação de integração e colaboração exigindo que cada grupo coopere para alcançar seus próprios interesses.	Somos dispersos, interdependentes e especializados.	Estamos permitindo que contribuições diferenciadas de unidades nacionais sejam integradas nas operações mundiais.	Nosso conhecimento é desenvolvido em conjunto e compartilhado em todo o mundo.	Sinto muita pressão pela integração global e alta pressão pela capacidade de resposta local.
	p. 106	Tabela 4.2, p. 75	Tabela 4.2, p. 75	Tabela 4.2, p. 75	Matriz de Bartlett & Ghoshal

Fonte: Bartlett and Ghoshal (1998).

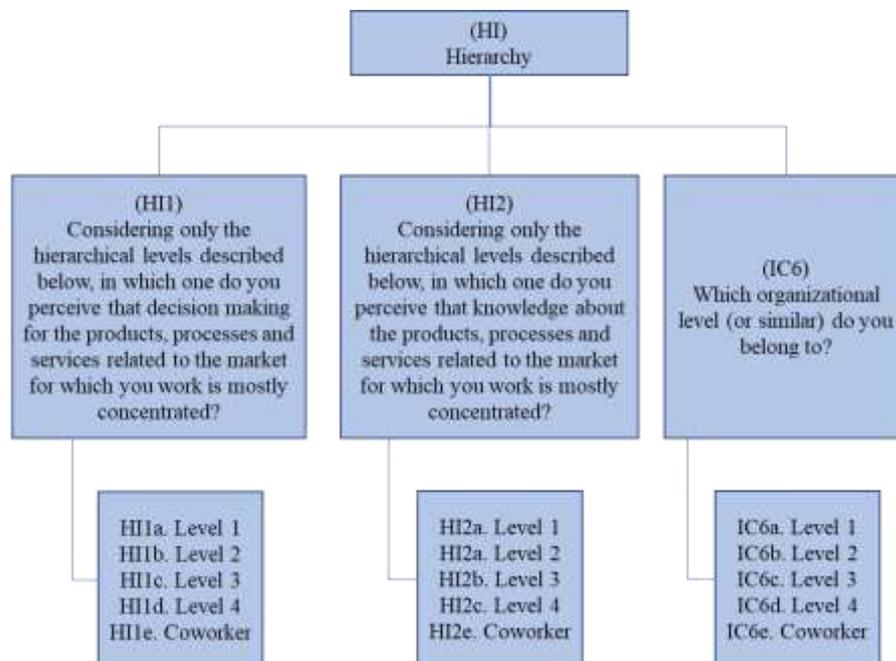
3.3.2.3 Caracterização Hierárquica (HI)

O terceiro bloco de perguntas identifica se o respondente percebe-se no nível hierárquico que toma decisão ou que detém o conhecimento sobre os produtos, processos e serviços relevantes para o mercado para o qual o indivíduo está focado. Além disso verifica se a Tomada de Decisão e o Conhecimento que é criado e transferido a partir do Mercado local do indivíduo estão no mesmo nível hierárquico. Este bloco é composto por duas perguntas feitas a partir da observação dos textos acadêmicos que tratam das temáticas ligadas à hierarquia, seja para a tomada de decisão seja para a criação ou transferência de conhecimento, conforme o Referencial Teórico. As alternativas de respostas estão relacionadas com a estrutura hierárquica da empresa estudada. Não foi definida redundância de perguntas para esse bloco, dada a forma hermética que a pergunta e as alternativas de respostas estão enunciadas.

A análise do domínio ligado a esse bloco de perguntas é feita a partir da correlação entre as alternativas de respostas para as perguntas HI1 e HI2 e para a perguntas IC6.

Estrutura do domínio (Figura 16):

Figura 16 – Resumo esquemático das perguntas e alternativas de resposta da Caracterização Hierárquica



Fonte: Elaborada pelo autor.

Esse domínio analisa as Hipóteses 2a a 2c (Figura 17):

Figura 17 – Hipóteses 2a a 2c

H2a: O indivíduo se percebe no Nível Hierárquico da Tomada de Decisão para seu Mercado Focal
 HI1b corresponde a IC6b
 HI1c corresponde a IC6c
 HI1a corresponde a IC6d

H2b: O indivíduo se percebe no Nível Hierárquico que detém o Conhecimento do seu Mercado Focal
 HI2b corresponde a IC6b
 HI2c corresponde a IC6c
 HI2d corresponde a IC6d

H2c: O indivíduo percebe que a Tomada de Decisão e o Conhecimento para seu Mercado Focal estão no mesmo Nível Hierárquico
 HI1b corresponde a HI2b
 HI1c corresponde a HI2c
 HI1d corresponde a HI2d

Fonte: Elaborada pelo autor.

H2a: O indivíduo percebe-se no nível hierárquico da tomada de decisão para seu mercado focal.

H2b: O indivíduo percebe-se no nível hierárquico que detém o conhecimento do seu mercado focal.

H2c: O indivíduo percebe que a tomada de decisão e o conhecimento para seu mercado focal estão no mesmo nível hierárquico.

A hipótese H2a será verdadeira se o indivíduo responder à pergunta HI1 através de alternativas de respostas que sejam equivalentes às alternativas de respostas à pergunta IC6, ou seja, havendo equivalência entre as alternativas de resposta “HI1b”, “HI1c” e “HI1d”, respectivamente, a “IC6b”, “IC6c” e “IC6d”.

A hipótese H2b será verdadeira se o indivíduo responder à pergunta HI2 através de alternativas de respostas que sejam equivalentes às alternativas de respostas à pergunta IC6, ou seja, havendo equivalência entre as alternativas de resposta “HI2b”, “HI2c” e “HI2d”, respectivamente, a “IC6b”, “IC6c” e “IC6d”. A hipótese H2c será verdadeira se as alternativas de respostas para as perguntas HI1 e HI2 forem equivalentes entre si, considerando as alternativas de respostas “b”, “c” e “d”. As alternativas de resposta listadas em “a” e em “e” irão indicar que os indivíduos que estejam no Nível “Level 2”, equivalente à alternativa de resposta “b”, ou no Nível “Level 4”, equivalente à alternativa de resposta “d”, veem o nível hierárquico para tomada de decisão e para criação ou transferência de conhecimento num nível hierárquico acima ou abaixo deles, respectivamente.

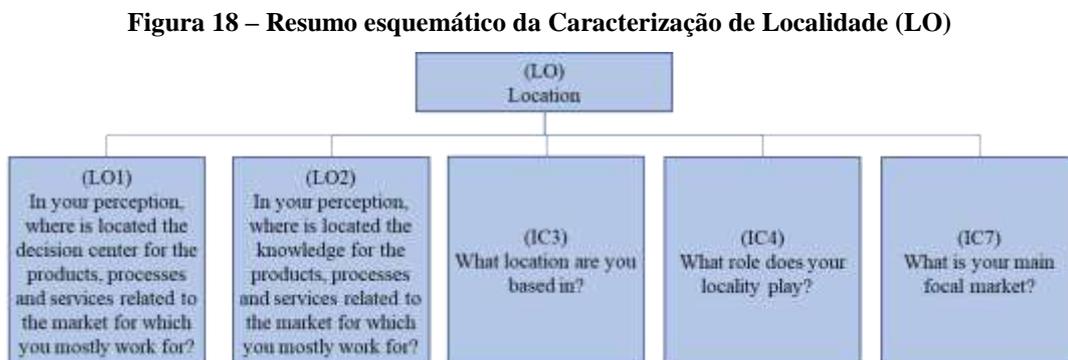
Caso as hipóteses H2a e H2b não sejam verdadeiras, é importante determinar em que nível hierárquico os respondentes percebem que estão localizadas a tomada de decisão e a criação ou transferência de conhecimento.

3.3.2.4 Caracterização da Localidade (LO)

O quarto bloco de perguntas irá identificar se o respondente percebe-se na localidade que toma decisão e que detém a criação e a transferência do conhecimento sobre os produtos, processos e serviços relevantes para o mercado para o próprio Mercado Focal. Além disso, ele identifica se tomada de decisão e criação ou transferência de conhecimento para o mercado encontram-se na mesma localidade. Este bloco é composto por duas perguntas feitas a partir da observação dos textos acadêmicos que tratam das temáticas ligadas à localidade, seja para a tomada de decisão seja para a criação ou transferência de conhecimento, conforme o Referencial Teórico. Não foi definida redundância de perguntas para esse bloco, dada a forma hermética que a pergunta e as alternativas de respostas estão enunciadas.

O bloco é composto de duas perguntas que se relacionam com as caracterizações dos indivíduos relativas à sua Localidade onde atua (IC3), ao Papel da Localidade onde ele atua (IC4) e ao principal Mercado Focal para o qual atua (IC7).

Estrutura do domínio (Figura 18):



Fonte: Elaborada pelo autor.

Esse domínio analisa as Hipótese 3a a 3c:

H3a: O indivíduo se percebe no local da tomada de decisão para seu mercado focal.

H3b: O indivíduo se percebe no local onde está o conhecimento para seu mercado focal.

H3c: O indivíduo percebe que a tomada de decisão e o conhecimento do seu mercado focal estão no mesmo local.

As respostas correlacionam a percepção do indivíduo para os locais onde estão localizadas a Tomada de Decisão (LO1), a o Conhecimento (LO2), tendo como referência a localidade em que o indivíduo percebe estar seu mercado focal. Como a localidade onde o indivíduo trabalha

é definida por uma ordenação que classifica “cidades”; e o Mercado Focal para o qual o indivíduo atua é definida por uma ordenação que classifica “países”, é necessário correlacionar ambas as respostas para a correta análise dos resultados e conclusões. A correlação é feita através da indexação apresentada em LOAux.

A hipótese H3a será verdadeira se o indivíduo responder à pergunta LO1 através de alternativas de respostas que sejam equivalentes às alternativas de respostas à pergunta IC3, ou seja, havendo equivalência entre as alternativas de resposta LO1(a-ff) e IC3 (a-ff).

A hipótese H3b será verdadeira se o indivíduo responder à pergunta LO2 através de alternativas de respostas que sejam equivalentes às alternativas de respostas à pergunta IC3, ou seja, havendo equivalência entre as alternativas de resposta LO2(a-ff) e IC3 (a-ff).

A hipótese H3c será verdadeira se as alternativas de respostas para as perguntas LO1 e LO2 forem equivalentes entre si. Essa equivalência se dá havendo equivalência entre as alternativas de resposta LO1(a-ff) e LO2 (a-ff).

Caso as hipóteses H3a e H3b não sejam verdadeiras, é importante determinar a localidade onde os respondentes percebem que estão localizadas a Tomada de Decisão e a Criação ou Transferência de Conhecimento, em relação à sua própria localidade e em relação ao seu Mercado Focal. Para garantir o sigilo solicitado pela empresa estudada, optou-se por não se detalhar o nome das cidades onde as unidades da empresa se encontram.

3.3.2.5 Caracterização do Conhecimento (KN)

O quinto e último bloco de perguntas irá identificar como o indivíduo percebe a empresa quanto ao conhecimento. Ele é dividido em dois sub-blocos: a Criação ou a Transferência de Conhecimento, e o Conhecimento Explícito ou o Conhecimento Tácito. Essa análise considera os conceitos definidos pela academia, em que a integração das unidades da empresa se dá à medida que os indivíduos se socializam, de forma equilibrada, através dos quatro modos da espiral de conhecimento definida no processo SECI (Nonaka, 1994).

As perguntas KN1, KN2 e KN3 têm como objetivo avaliar se a percepção dos indivíduos indica um equilíbrio no uso de mecanismos ligados à Transferência ou Criação do Conhecimento, enquanto as perguntas KN4, KN5 e KN6 têm como objetivo avaliar essa mesma percepção, porém no que se refere aos mecanismos ligados ao uso do Conhecimento Explícito ou Tácito. Cada sub-bloco de perguntas trata dos temas isoladamente, ou seja, não se propõe uma correlação biunívoca entre as perguntas de um e outro sub-bloco. Há redundâncias no tipo de pergunta num mesmo sub-bloco, como uma tentativa de confirmar a tendência das respostas.

Este domínio analisa as Hipóteses 4a e 4b:

H4a: O indivíduo percebe que há equilíbrio entre a criação e a transferência de conhecimento entre as unidades da empresa.

H4b: O indivíduo percebe há equilíbrio entre o uso de conhecimentos tácito e explícito entre as unidades da empresa.

A hipótese H4a será válida se houver equivalência estatística para a quantidade de alternativas de respostas “a” e “b”, para as perguntas KN1, 2 e 3. A hipótese H4b será válida se houver equivalência estatística para a quantidade de alternativas de respostas “a” e “b”, para as perguntas KN4, 5 e 6.

As alternativas de respostas “a” referem-se à Transferência de Conhecimento para as perguntas KN1, 2 e 3. As alternativas de respostas “b” referem-se à Criação de Conhecimento para as perguntas KN1, 2 e 3. As alternativas de respostas “a” referem-se ao uso do Conhecimento Explícito para as perguntas KN4, 5 e 6. As alternativas de respostas “b” referem-se ao uso do Conhecimento Tácito para as perguntas KN4, 5 e 6.

Caso o equilíbrio não seja comprovado estatisticamente, para a hipótese H4a será importante definir se há uma tendência para o uso de mecanismos ligados à Criação do Conhecimento, em detrimento da Transferência de Conhecimento, e vice-versa. Caso o equilíbrio não seja comprovado estatisticamente, para a hipótese H4b será importante definir se há uma tendência para o uso de mecanismos ligados ao uso do Conhecimento Explícito e Tácito e vice-versa.

As perguntas e as alternativas de respostas foram baseadas em várias passagens extraídas dos textos acadêmicos sobre o tema, como indicam os Quadros 10 e 11.

Quadro 10 – Resumo esquemático para as perguntas e alternativas de respostas para a Caracterização do Conhecimento (Transferência e Criação)

		(KN1) Which statement sounds better to you?	(KN2) Which statement sounds better to you?	(KN3) By forwarding information you have received, you mostly prefer	Classificação
H4	H4a: O indivíduo percebe que há equilíbrio entre Criação e Transferência de Conhecimento nas unidades da empresa.	KN1a. I develop knowledge by processing information and solving problems	KN2a. We solve contradictions through the design of organizational structure, incentive systems, routines, and organizational culture	KN3a. To deliver exactly what you have received, without changing it in the least	Transferência de Conhecimento
		KN1b. I create and define problems and then actively solve them	KN2b. Contradictions are necessary to create knowledge	KN3b. Although drawing on a rich store of information you received, to add so much of your own inventive and creative ideas	Criação de Conhecimento
	Nonaka (1994, p. 14) Cohen & Levinthal (1990, p. 130) Nonaka & Toyama (2003 p. 3)		Nonaka & Toyama (2003, p. 3)	Machlup (1980, p. 188, 189) Choo & Bontis (2001, p. 12)	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 11 – Resumo esquemático para as perguntas e alternativas de respostas para a Caracterização do Conhecimento (Explícito e Tácito)

		(KN4) Which statement sounds better to you?	(KN5) Which statement sounds better to you?	(KN6) Which statement sounds better to you?	Classificação
H4	H4a: O indivíduo percebe que há equilíbrio entre Criação e Transferência de Conhecimento nas unidades da empresa.	KN4a. I feel myself more comfortable when I transmit knowledge in formal systematic language	KN5a. I feel myself more comfortable when I exchange information about products, processes and services by reading and writing documents	KN6a. I prefer to read and study alone when I want to learn or develop new knowledge	Explícito
		KN4b. I feel myself more comfortable when I transmit knowledge by socializing with people	KN5b. I feel myself more comfortable when I exchange information about products, processes and services through conversations and meetings with my colleagues	KN6b. I prefer to attend to classes with other colleagues when I want to learn and develop new knowledge	Tácito
	Nonaka (1994, p. 16)		Nonaka & Toyama (2003, p. 6) Davenport (1984, p. 91)	Nonaka (1994, p. 16, 21) Cano-Kollman et Al (2016, p. 260)	

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3.3 A Ferramenta de Pesquisa

Dada a grande variedade e dispersão de localidades onde a empresa estudada atua e a grande quantidade de respondentes convidados, optou-se pela realização e distribuição do questionário através de ferramenta *on-line*. A empresa estudada disponibiliza a todos os seus funcionários a possibilidade de elaboração de pesquisas *on-line* através do aplicativo denominado *LimeSurvey*® um *software* para aplicação de questionários. Esse aplicativo é desenvolvido de forma robusta, atendendo às premissas estabelecidas por Callingham (2005) e Malhotra *et al.* (2010). O próprio *setup* inicial do *LimeSurvey*® permite calibrações adequadas a tais premissas, enquanto o questionário é criado.

Os seguintes critérios foram usados na composição do questionário *on-line*:

- Foi respeitado o cumprimento do Código de Conduta da MRS (MRS Evidence Matters, 2014).
- A participação foi voluntária, não havendo necessidade de resposta nem mesmo à mensagem eletrônica convite.
- As frases usadas no texto introdutório ao questionário foram explícitas ao convidarem os indivíduos a responderem com base na sua percepção subjetiva e espontânea.
- Não foi solicitada qualquer resposta discursiva.
- Na introdução do questionário foi esclarecido que o respondente precisaria dedicar cerca de 8 minutos do seu tempo para o preenchimento.
- Foi declarado na introdução do questionário que ele se compõe de 24 perguntas.

O questionário foi agrupado por blocos de perguntas, usando as formatações predefinidas pelo aplicativo. O aplicativo permite ao pesquisador a redação dos textos introdutórios às perguntas e seus blocos, a definição de unidades de medidas (quando necessário), a definição do período de pesquisa, o envio de mensagens eletrônicas automáticas. O questionário foi parametrizado para indexar as perguntas; permitir aos respondentes passarem à pergunta subsequente, sem terem concluído a resposta da pergunta corrente; mostrar o número de perguntas já preenchidas e perguntas restantes; mostrar a barra de avanço do questionário; possibilitar ao respondente imprimir seu próprio questionário; não publicar os resultados e estatísticas dos resultados aos respondentes; garantir o anonimato das respostas, impedir participação repetida do mesmo respondente; possibilitar ao respondente salvar suas respostas

para retrabalho posterior, antes do envio; enviar mensagem de alerta ao pesquisador quando do recebimento de cada formulário de resposta; gerar automaticamente um *token* individual de quinze dígitos individualizado por respondente; entre outros detalhes de parametrização (Quadro 12).

Quadro 12 – Legenda dos itens de domínio e descrição das hipóteses

Dimensão	Item	Descrição
Caracterização Organizacional	OC1:OC5	Refere-se às 5 perguntas e suas alternativas de respostas para o questionário pesquisa de campo, com relação ao domínio Caracterização Organizacional (OC).
Hierarquia	H11	Refere-se à pergunta e suas alternativas de respostas para o questionário pesquisa de campo, com relação ao domínio Caracterização Hierárquica (HI).
	H12	
Localidade	LO1	Refere-se à pergunta e suas alternativas de respostas para o questionário pesquisa de campo, com relação do domínio Caracterização da Localidade (LO).
	LO2	
Conhecimento	KN1:KN3	Refere-se à pergunta e suas alternativas de respostas para o questionário pesquisa de campo, com relação do domínio Caracterização da Conhecimento (KN).
	KN4:KN6	
Hipóteses	H1	O indivíduo percebe que há equilíbrio entre as unidades da empresa quanto aos conceitos de Bartlett and Ghoshal (1998) para a Empresa Transnacional.
	H2a	O indivíduo se percebe no Nível Hierárquico da Tomada de Decisão para seu Mercado Focal.
	H2b	O indivíduo se percebe no Nível Hierárquico que detém o Conhecimento do seu Mercado Focal.
	H2c	O indivíduo percebe que a Tomada de Decisão e o Conhecimento para seu Mercado Focal estão no mesmo Nível Hierárquico.
	H3a	O indivíduo se percebe na Localidade da Tomada de Decisão para seu Mercado Focal.
	H3b	O indivíduo se percebe na Localidade que detém o Conhecimento do seu Mercado Focal.
	H3c	O indivíduo percebe que a Tomada de Decisão e o Conhecimento para seu Mercado Focal estão na mesma Localidade.
	H4a	O indivíduo percebe que há equilíbrio entre a Criação e a Transferência de Conhecimento entre as unidades da empresa.
	H4b	O indivíduo percebe que há equilíbrio entre o uso de Conhecimentos Tácito e Explícito entre as unidades da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3.4 A Estruturação do Estudo-Piloto

Cientes de que é preciso fazer um teste-piloto quando se pretende desenvolver medidas para um estudo (Brace, 2004; Hair *et al.*, 2014), duas etapas prévias foram realizadas: piloto informal feito espontaneamente por dois colaboradores da empresa estudada e, um estudo-

piloto feito com um subgrupo representativo do grupo completo a ser pesquisado (Brace, 2004). Ambas as etapas partiram do questionário definido no capítulo 3.

Para o piloto informal também foi utilizado o aplicativo *LimeSurvey*[®]. O foco foi avaliar o tempo de preenchimento, a qualidade das perguntas e das alternativas de respostas, no que tange à facilidade de compreensão. O debate presencial com os avaliadores e a livre troca de ideias sobre o questionário, num sentido de *brainstorming*, foi a principal vantagem dessa etapa. A avaliação informal foi realizada durante o mês de fevereiro de 2020, o que possibilitaria um tempo razoável para revisão e reanálise do formulário idealizado inicialmente. Apesar de pequenos ajustes nas perguntas, a conclusão dessa fase foi que tanto a compreensão quanto o tempo de preenchimento estavam satisfatórios com relação às premissas definidas.

O estudo-piloto feito com o subgrupo também foi realizado no *LimeSurvey*[®], tendo como base o questionário definido, porém com algumas poucas modificações. Os respondentes para o estudo-piloto foram escolhidos entre o grupo de indivíduos que participaram do programa de *trainees* da empresa estudada, no período entre 2019 e 2020, em função de dois critérios: por tratar-se de uma amostra relativamente grande (37 indivíduos), com representantes de localidades diversas e em proporção similar ao grupo em que o questionário seria efetivamente aplicado; pelo forte protagonismo e senso crítico dos indivíduos que participam desse tipo de programa, o que poderia potencializar oportunidades de melhoria do questionário, a partir dos seus comentários. Vale notar que os participantes do programa *trainee* trabalham em diferentes áreas da empresa, ou seja, sua atuação não é limitada às áreas de engenharia de desenvolvimento do produto ou de manufatura de motores, eixos e câmbios, conforme definido para a pesquisa de campo completa. Dada a especificidade das características individuais desse grupo de respondentes, o questionário a eles aplicado sofreu modificações em relação ao questionário original, conforme listado a seguir:

- Caracterização Individual (IC)
 - A pergunta IC2, que caracteriza a área em que o respondente atua, não foi aplicada, pois, devido ao baixo número de respondentes e à dispersão de áreas onde atuam, haveria o risco de não ser possível garantir o anonimato das repostas.
 - A pergunta IC3, que caracteriza a localidade onde o respondente está baseado, não foi aplicada, porque durante o programa *trainee* os respondentes circulam por várias localidades da empresa, ao longo de períodos curtos, o que poderia tornar a pergunta inespecífica ou confusa.

- A pergunta IC6, que caracteriza o nível hierárquico em que o respondente atua, não foi aplicada, porque todos os indivíduos pertencem à categoria “*coworker*”, ou seja, não são indivíduos que atuem como “médica gerência”.
- A pergunta IC9, que caracteriza a idade do respondente, não foi aplicada, pois todos os indivíduos têm idade inferior a 35 anos. Como esse número está bastante aquém da média do grupo principal de respondentes, essa pergunta traria resultados irrelevantes em relação ao espaço amostral da pesquisa definitiva.

Por outro lado, dado o caráter de protagonismo dos participantes do programa *trainee*, foi acrescentado um bloco de questões ao questionário, com o objetivo de avaliar o tempo de preenchimento e sua qualidade¹⁸. Esse bloco, intitulado Avaliação (EV), foi composto de três questões que incluíram: solicitação para anotação do tempo total para o preenchimento das questões dos quatro domínios (IC, OC, HI, LO e KN), uma questão sobre a facilidade de compreensão do questionário e um campo aberto para comentários.

O convite para a participação dos respondentes foi enviado por *e-mail* individualizado distribuído a 37 indivíduos do programa *trainee*, como descrito. A lista de distribuição dos *e-mails* foi criada com o suporte da área de tecnologia de informação da empresa estudada. O *e-mail* convite para participação voluntária foi enviado pelo pesquisador¹⁹ de forma individualizada a cada convidado.

A pesquisa foi realizada com base no horário europeu (CET) entre os dias 24/05/2020, às 19h53, e 1º/06/2020, às 23h53. 100% dos convidados responderam ao questionário *on-line*. As respostas foram avaliadas em função da Caracterização Individual dos respondentes e pelo instrumento de quatro domínios, que inclui: Caracterização Organizacional (OC), Caracterização Hierárquica (HI), Caracterização da Localidade (LO) e Caracterização do Conhecimento (KN).

As respostas relativas aos domínios OC, HI, LO e KN serão comentadas no capítulo 4 – Resultados e Conclusões.

A Caracterização dos Indivíduos (IC) permite avaliar se a amostra de indivíduos escolhida para a realização do estudo-piloto é adequada, com relação à amostra definitiva para a pesquisa de campo. Os resultados encontrados foram:

- A maioria dos indivíduos (77,8%) trabalha para a marca A.

¹⁸ O Bloco EV aplicado no estudo-piloto não se refere às hipóteses de pesquisa.

¹⁹ O pesquisador é o próprio autor desta dissertação.

- Mais da metade dos indivíduos (58,3%) define o Papel da Localidade onde trabalha como sendo “Matriz” (“*Headquarter*”).
- 36,1% dos indivíduos se percebem exercendo atividade funcional na área de “Operações” (“*Operations*”).
- A maior parte (61,1%) percebe a Alemanha como seu principal Mercado Focal.

Esses resultados confirmam a adequada escolha da amostra do piloto, uma vez que tendem a valores similares à Caracterização Individual (IC) dos respondentes, encontrada na pesquisa de campo. Exceção feita à “atividade funcional” do indivíduo, cujo resultado aqui mostra tendência inversa, uma vez que a maior parte dos indivíduos (62,0%) da pesquisa de campo atuam funcionalmente em “Pesquisa e Desenvolvimento”. Dada a característica das atividades, no caso da empresa estudada, essa inversão de tendência não é relevante para a análise dos resultados da pesquisa.

Já o bloco (EV), que avalia o tempo de realização do questionário e sua qualidade, pode ser resumido através das seguintes afirmações:

- 40% dos respondentes consideraram as questões “compreensíveis”, e 60% dos respondentes consideraram as questões “possíveis de compreensão, apesar de confusas”.
- 0% dos respondentes considerou as questões “confusas e incompreensíveis”.
- A média do tempo de resposta do questionário (entre IC e KN) foi de 8,2 minutos com desvio-padrão 4,3.
- 35% dos respondentes se utilizaram do campo aberto para comentários.

Os principais comentários feitos pelos 13 respondentes (35%) que se manifestaram espontaneamente referem-se a:

- Insatisfação com a forma hermética como as alternativas de respostas foram estruturadas, solicitando mais flexibilidade e mais alternativas na sua formulação.
- Os enunciados das alternativas de respostas não são mutuamente exclusivos, havendo ambiguidade nas afirmações.
- A possibilidade de múltipla escolha de alternativas de respostas poderia ser permitida.

- As alternativas de resposta para os mercados focais deveriam possibilitar liberdade de responder a mais mercados.
- O questionário deveria ser disponibilizado na língua nativa de cada respondente.

Analisando-se os resultados relativos ao estudo-piloto, pode-se concluir:

- O tempo de realização (8,2 minutos, em média) confirmou a adequação do questionário, com relação ao tempo máximo de preenchimento.
- A qualidade do questionário é aceitável, uma vez que a totalidade dos respondentes o considerou compreensível, mesmo que confuso, e que nenhum respondente o considerou confuso e incompreensível.
- Analisando-se os comentários 1, 2 e 3, evidenciou-se a necessidade de se desenvolver e validar um questionário específico para os temas em análise nesta dissertação, através de metodologia apropriada. Os comentários 4 e 5 são pertinentes, mas, para atender a eles, não seria possível respeitar as premissas definidas para a criação da pesquisa.

3.3.5 Análise descritiva e verificação estatística dos resultados do estudo-piloto

Os resultados e conclusões relevantes à Caracterização Individual (IC) com base nas alternativas de respostas dos indivíduos do estudo-piloto já foram apresentados neste capítulo. Já as análises descritivas relativas aos domínios OC, HI, LO e KN encontram-se a seguir.

3.3.5.1 Caracterização Organizacional (OC) com base no estudo-piloto

A análise descritiva das variáveis do domínio Caracterização Organizacional (OC) com base nas alternativas de respostas dos indivíduos do estudo piloto mostra:

- 30,0% dos indivíduos responderam “*We are building strong local presence through sensitivity and responsiveness to national differences*” quanto à questão OC1 do domínio Caracterização Organizacional. Essa alternativa de resposta está associada ao modelo Multinacional.
- Metade dos indivíduos (50,0%) respondeu “*Our sources of core competencies are centralized, but non-core are decentralized*” quanto à questão OC2 do domínio

Caracterização Organizacional. Essa alternativa de resposta está associada ao modelo Internacional.

- 36,7% dos indivíduos responderam “*We are enabling differentiated contributions by national units to be integrated in the worldwide operations*” quanto à questão OC3 do domínio Caracterização Organizacional. Essa alternativa de resposta está associada ao modelo Transnacional.
- A maioria dos indivíduos (64,5%) respondeu “*Our knowledge is developed jointly and shared worldwide*” quanto à questão OC4 do domínio Caracterização Organizacional. Essa alternativa de resposta está associada ao modelo Transnacional.
- Quase metade dos indivíduos (43,3%) respondeu “*I feel high pressure for global integration and high pressure for local responsiveness*” quanto à questão OC5 do domínio Caracterização Organizacional. Essa alternativa de resposta está associada ao modelo Transnacional.

Os resultados do estudo-piloto não foram considerados na validação das Hipóteses de Pesquisa. No entanto, podem ser úteis para a análise quanto à robustez da metodologia usada. A Tabela 1 apresenta a verificação do modelo organizacional predominante por item para o estudo-piloto. Desse modo, observa-se que houve divergência entre as questões da Caracterização Organizacional quanto aos modelos predominantes. Em cada questão os indivíduos tenderam a associar um modelo diferente. Além disso, analisando a Figura 19, nota-se a questão OC2 está mais associada ao modelo Internacional (50%) preponderante, e a questão OC4 (64,5%) está mais associada ao modelo Transnacional preponderante.

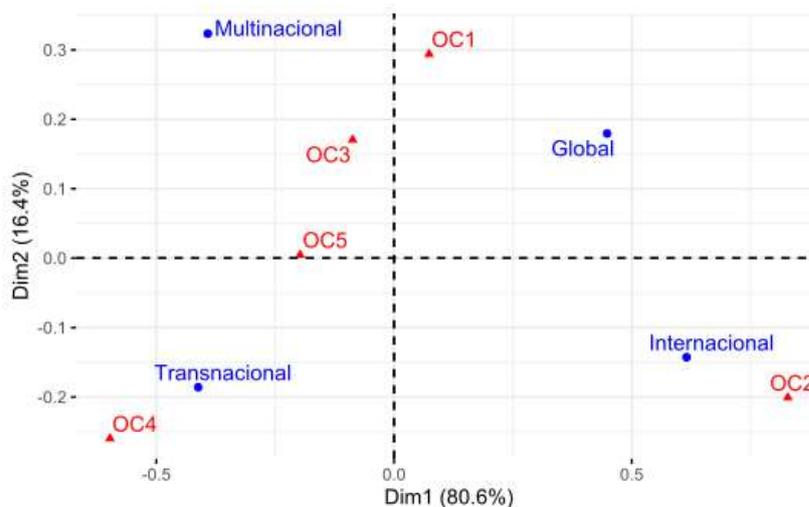
Tabela 1 – Verificação do modelo organizacional predominante por item para o estudo-piloto

Fonte	OC1	OC2	OC3	OC4	OC5	Valor-p ¹
Modelo Multinacional Preponderante	9 (30%)	0 (0%)	7 (23,3%)	7 (22,6%)	7 (23,3%)	
Modelo Global Preponderante	7 (23,3%)	10 (33,3%)	8 (26,7%)	1 (3,2%)	5 (16,7%)	<0,001
Modelo Internacional Preponderante	7 (23,3%)	15 (50%)	4 (13,3%)	3 (9,7%)	5 (16,7%)	
Modelo Transnacional Preponderante	7 (23,3%)	5 (16,7%)	11 (36,7%)	20 (64,5%)	13 (43,3%)	

¹Teste Qui-Quadrado Simulado.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 19 – Análise de correspondência para o modelo organizacional predominante do estudo-piloto.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Mesmo não levando em conta o resultado do estudo-piloto para o teste das hipóteses de pesquisa, é possível avaliar se a estruturação do questionário é adequada para a avaliação das hipóteses H1. Percebe-se que há uma relação de influência entre a forma como o enunciado das alternativas de resposta descreve o modelo organizacional e a opção escolhida pelo respondente.

A análise desses resultados do estudo-piloto indica que há importante oportunidade de melhoria para a estruturação das alternativas de resposta em pesquisas futuras. Isso se reforça quando se observa que alguns respondentes manifestaram insatisfação quanto à forma hermética como as alternativas de respostas foram estruturadas e quanto aos enunciados das alternativas de respostas, o que mostra que há importante oportunidade de melhoria para a estruturação das alternativas de resposta em pesquisas futuras.

3.3.5.2 Caracterização Hierárquica (HI) com base no estudo-piloto

A análise descritiva das variáveis do domínio Caracterização Hierárquica (HI) com base nas alternativas de respostas dos indivíduos do estudo-piloto mostra:

- Metade dos indivíduos (50,0%) percebe a tomada de decisão no Nível 2 e metade no Nível 3.
- Mais da metade dos indivíduos (53,3%) percebe que o conhecimento sobre os produtos estava no nível 4.

A Tabela 2 apresenta o Nível Hierárquico da tomada de decisão e do conhecimento do produto para o estudo-piloto. Sendo assim, tem-se que apenas 1 indivíduo (6,7%) acredita que a tomada de decisão e o conhecimento estão ambos no Nível 2 e 5 indivíduos (33,3%) acreditam que a tomada de decisão e o conhecimento estão ambos no Nível 3. Os demais indivíduos acreditam que a tomada de decisão e o conhecimento estão em níveis diferentes.

Tabela 2 – Nível hierárquico da tomada de decisão e conhecimento para o estudo-piloto.

H2\H1	Level 2	Level 3	Level 4	Valor-p ¹
Level 2	1 (6,7%)	2 (13,3%)	0 (0%)	
Level 3	6 (40%)	5 (33,3%)	0 (0%)	1,000
Level 4	8 (53,3%)	8 (53,3%)	0 (0%)	

¹Teste Qui-Quadrado Simulado.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Mesmo não levando em conta o resultado do estudo-piloto para o teste das hipóteses de pesquisa, através da Tabela 3, é possível avaliar se a estruturação do questionário é adequada para a avaliação das hipóteses H2c. Como os respondentes do estudo-piloto não foram classificados por nível hierárquico, não há análise pertinente às Hipóteses H2a ou H2b. Desse modo, pode-se observar que apenas 20,0% dos indivíduos acreditam que a tomada de decisão e o conhecimento do produto estão no mesmo nível hierárquico.

Tabela 3 – Verificação da estruturação semântica da Hipótese H2c.

Fonte	N	%	Valor-p ¹
O indivíduo percebe que a tomada de decisão e o conhecimento estão no mesmo nível hierárquico? (H2c)	Não	24	80,0%
	Sim	6	20,0%

¹Teste Qui-Quadrado Simulado.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Considerando-se a ausência de comentários relevantes sobre a qualidade da estruturação do questionário para esse domínio, no bloco EV do estudo-piloto e a consistência do resultado apresentado, pode-se concluir que a estruturação do questionário está aceitável.

3.3.5.3 Caracterização da Localidade (LO) com base no estudo-piloto

A análise descritiva das variáveis do domínio Caracterização da Localidade (LO) com base nas alternativas de respostas dos indivíduos do estudo-piloto mostra:

- A maioria dos indivíduos (66,7%) percebia que a tomada de decisão estava localizada na Alemanha.
- A maioria dos indivíduos (60,0%) percebia que o conhecimento sobre os produtos estava localizado na Alemanha.

Mesmo não levando em conta o resultado do estudo-piloto para o teste das hipóteses de pesquisa, pela Tabela 4 é possível avaliar se a estruturação do questionário é adequada para a avaliação das Hipóteses 3a, b e c, relacionadas à localidade para o estudo-piloto. Percebe-se que a grande maioria dos indivíduos (93,3%) se percebeu no local da tomada de decisão. Todos os indivíduos (100,0%) se perceberam no local onde está o conhecimento do produto. A grande maioria dos indivíduos (86,7%) perceberam que a tomada de decisão e o conhecimento do produto estavam no mesmo local, considerando a cidade. A grande maioria dos indivíduos (93,3%) perceberam que a tomada de decisão e o conhecimento do produto estavam no mesmo local, considerando o país.

Tabela 4 – Verificação relativa à Localidade

Fonte		N	%	Valor-p ¹
O indivíduo se percebe no local da tomada de decisão? /país (H3a)	Não	2	6,7%	<0,001
	Sim	28	93,3%	
O indivíduo se percebe no local onde está o conhecimento? /país (H3b)	Não	0	0,0%	<0,001
	Sim	30	100,0%	
O indivíduo percebe que a tomada de decisão e o conhecimento estão no mesmo local? /país (H3c)	Não	2	6,7%	<0,001
	Sim	28	93,3%	

¹Teste Qui-Quadrado Simulado.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Considerando-se a ausência de comentários relevantes sobre a qualidade da estruturação do questionário para esse domínio, no bloco EV do estudo-piloto, e a consistência do resultado apresentando, pode-se concluir que a estruturação do questionário está aceitável.

3.3.5.4 Caracterização do Conhecimento (KN) com base no estudo-piloto

A análise descritiva das variáveis do domínio Caracterização do Conhecimento (KN) com base nas alternativas de respostas dos indivíduos do estudo-piloto mostra:

- A maioria dos indivíduos (83,3%) respondeu “*I develop knowledge by processing information and solving problems*” quanto à questão KN1 do domínio Caracterização do Conhecimento.
- Mais da metade dos indivíduos (60,0%) respondeu “*We solve contradictions through the design of organizational structure, incentive systems, routines, and organizational culture*” quanto à questão KN2 do domínio Caracterização do Conhecimento.
- A maioria dos indivíduos (66,7%) respondeu “*Although drawing on a rich store of information you received, to add so much of your own inventive and creative ideas*” quanto à questão KN3 do domínio Caracterização do Conhecimento.
- A maioria dos indivíduos (70,0%) respondeu “*I feel myself more comfortable when I transmit knowledge by socializing with people*” quanto à questão KN4 do domínio Caracterização do Conhecimento.
- A grande maioria dos indivíduos (93,3%) respondeu “*I feel myself more comfortable when I exchange information about products, processes and services through conversations and meetings with my colleagues*” quanto à questão KN5 do domínio Caracterização do Conhecimento.
- A maioria dos indivíduos (76,7%) respondeu “*I prefer to attend to classes with other colleagues when I want to learn and develop new knowledge*” quanto à questão KN6 do domínio Caracterização do Conhecimento.

Os dados relativos à realização do estudo-piloto foram apresentados e avaliados em reuniões ou através de *e-mails* ao longo de alguns dias de junho de 2020. Participaram da avaliação o orientador desta dissertação, o estatístico que deu suporte à pesquisa e o pesquisador. Todos concluíram que os resultados obtidos confirmam a adequação do questionário como forma de medição das hipóteses de pesquisa, liberando-o para aplicação definitiva.

3.3.6 A Pesquisa de Campo

O convite para a participação dos respondentes na pesquisa de campo foi enviado por *e-mail* individualizado, distribuído a 1.354 indivíduos que atendem às características pré-definidas. A lista de distribuição dos *e-mails* foi criada com o suporte da área de tecnologia de informação da empresa estudada, tendo como espaço amostral os executivos da média gerência nos Níveis 2, 3 e 4, das áreas de engenharia de desenvolvimento do produto e de manufatura de motores, eixos e câmbios, conforme descrito. O *e-mail* convite para participação voluntária foi enviado pelo pesquisador de forma individualizada a cada convidado. A pesquisa foi realizada com base no horário europeu (CET) entre os dias 21/06/2020, às 20h00, e 30/06/2020, às 23h59.

O banco de dados inicial foi formado por 733 indivíduos que aceitaram o convite, respondendo ao questionário *on-line*. As respostas foram avaliadas em função da Caracterização Individual dos respondentes e do instrumento de quatro domínios, que incluem: Caracterização Organizacional, Caracterização Hierárquica, Caracterização da Localidade e Caracterização do Conhecimento.

Dois respondentes se caracterizaram como pertencentes ao “Nível 1”, eo, quatro respondentes se caracterizaram como pertencentes ao Nível “*Coworkers*”. Esses respondentes foram excluídos das análises pelos seguintes motivos: se efetivamente estão nos níveis hierárquicos indicados nas respostas, não deveriam estar na lista de convidados para a pesquisa de campo, por não poderem ser caracterizados como “média gerência”; talvez tenham se equivocado e responderam à Caracterização Hierárquica erroneamente; suas respostas representariam um risco de influenciar inapropriadamente as análises estatísticas.

Na análise descritiva das variáveis categóricas (variáveis qualitativas) foram utilizadas as frequências absolutas e relativas. Já na descrição das variáveis numéricas (variáveis quantitativas) foram utilizadas medidas de posição, tendência central e dispersão (Agresti, 2002; Agresti & Kateri, 2011).

Com o intuito de verificar as hipóteses relacionadas aos domínios foi feita a associação das variáveis de interesse por meio dos testes Qui-Quadrado e Qui-Quadrado Simulado (Agresti, 2002; Agresti & Kateri, 2011) em casos de cruzamentos de duas variáveis categóricas. Quando em todas as duplas de características houve valores superiores a 5, foi empregado o teste Qui-Quadrado. Quando em pelo menos uma dupla de características observou-se um valor menor ou igual a 5, foi utilizado o teste Qui-Quadrado Simulado.

Para avaliar a concordância entre os testes foi utilizado o coeficiente de concordância de Kappa (Cohen, 1960), utilizado para descrever a concordância entre duas ou mais variáveis,

sendo que quanto mais próximo de 1 for esse coeficiente, maior é o indicativo de que existe uma concordância entre as variáveis, e quanto mais próximo de zero ou negativo, maior é o indicativo de que a concordância é puramente aleatória. Sendo assim, valores menores que zero indicam concordância insignificante; valores entre 0 e 0,20 indicam concordância fraca; valores entre 0,20 e 0,40 indicam concordância razoável; valores entre 0,40 e 0,60 indicam concordância moderada; valores entre 0,60 e 0,80 indicam concordância forte; e valores entre 0,80 e 1,00 indicam concordância quase perfeita. O *software* utilizado nas análises foi o R (Versão 3.6.1). Os resultados e conclusões das análises da pesquisa de campo estão no cap. 4 – Resultados e Conclusões.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem o propósito de descrever os principais resultados da pesquisa de campo e, a partir deles, analisar as hipóteses desenvolvidas, estruturadas através de quatro domínios, ou seja, Caracterização Organizacional, Caracterização Hierárquica, Caracterização de Localidade e Caracterização do Conhecimento; e de cinco subgrupos, ou seja, Marca, Divisão Organizacional, Papel da Localidade, Nível Hierárquico e Mercado Focal.

O capítulo está dividido em quatro itens, o primeiro faz a análise descritiva e a verificação estatística dos resultados da pesquisa de campo. No segundo é feita a análise das hipóteses de pesquisa e no terceiro são apresentadas as conclusões. Ao final, apresentam-se oportunidades de pesquisas futuras.

4.1 Análise descritiva e verificação estatística dos resultados da pesquisa de campo

A partir do Referencial Teórico e da Metodologia consolida-se a base adequada para a análise das hipóteses de pesquisa desta dissertação. Como descrito, a partir do convite de participação espontânea na pesquisa de campo, enviado a 1.354 indivíduos, o banco de dados inicial foi formado por 733 indivíduos que aceitaram o convite, respondendo ao questionário *on-line*. As respostas foram avaliadas em função da Caracterização Individual (IC) dos respondentes e do instrumento de quatro domínios, que incluem: Caracterização Organizacional (OC), Caracterização Hierárquica (HI), Caracterização da Localidade (LO) e Caracterização do Conhecimento (KN). É importante lembrar que o questionário foi parametrizado para permitir aos respondentes passarem à pergunta subsequente sem terem obrigatoriamente concluído a resposta da pergunta corrente. Desta forma, nem todas as perguntas precisam ter sido respondidas pelo mesmo número de respondentes. A análise descritiva e a verificação das hipóteses de pesquisa são feitas com base no número total de respostas válidas para cada pergunta, e não com relação ao número total de indivíduos que aceitaram responder ao questionário.

As tabelas apresentadas neste item são apresentadas na língua portuguesa, porém alguns índices foram transcritos na língua inglesa, que foi o idioma usado na pesquisa de campo.

4.1.1 Caracterização Individual (IC)

Conforme estabelecido na Estruturação da Pesquisa, o primeiro bloco de questões teve como objetivo caracterizar o respondente quanto a Marca, Divisão Organizacional, País da Localidade, Papel da Localidade, Atividade Funcional, Nível Hierárquico e principal Mercado Focal. Dessa maneira, com base na análise descritiva das variáveis de domínio, pode-se observar:

- Mais da metade dos indivíduos (53,4%) trabalha para a Marca A.
- A maioria dos indivíduos (70,6%) trabalha para a Divisão Organizacional E.
- Mais da metade dos indivíduos (51,8%) localiza-se na Alemanha.
- O Papel da Localidade da maioria dos indivíduos (68,3%) é o “*Headquarter*”, ou seja, de matriz.
- A maior parte dos indivíduos (62,0%) trabalha na área de Pesquisa e Desenvolvimento.
- A maioria dos indivíduos (78,1%) estavam no Nível 4 da hierarquia da empresa estudada.
- 28,8% têm a Alemanha como seu principal Mercado Focal.

Nota-se uma grande quantidade de indivíduos que trabalham para a Marca A, na Alemanha, e que se percebem exercendo atividades de matriz (*Headquarter*) da empresa. Do ponto de vista estatístico, cabe avaliar se esse fato pode trazer como consequência uma tendência para a escolha das alternativas de respostas da pesquisa de campo que possa interferir na correta avaliação das hipóteses de pesquisa.

4.1.2 Caracterização Organizacional (OC)

As cinco perguntas do segundo bloco – de OC1 a OC5 – objetivam conhecer a percepção dos respondentes quanto ao Modelo Organizacional da empresa estudada, com base em Bartlett and Ghoshal (1998). Dessa maneira, pode-se observar com base na análise descritiva das variáveis de domínio e através da Tabela 5:

- 39,8% dos indivíduos associaram a questão OC1 ao modelo Global.
- Quase metade dos indivíduos (42,6%) associou a questão OC2 ao modelo Global.

- Quase metade dos indivíduos (45,0%) associou a questão OC3 ao modelo Transnacional.
- A maior parte dos indivíduos (63,1%) associou a questão OC4 ao modelo Transnacional.
- A maior parte dos indivíduos (69,2%) associou a questão OC5 ao modelo Transnacional.
- Analisando-se a Figura 20, nota-se que houve divergência entre as questões da Caracterização Organizacional quanto aos modelos predominantes. Em cada questão os indivíduos tenderam a associar um modelo diferente. Isso pode ser comprovado na análise do coeficiente de Kappa (0,070), o qual indica concordância fraca.
- As questões OC3, OC4 e OC5 estão mais associadas ao modelo Transnacional, e as questões OC1 e OC2 estão mais associadas ao modelo Global (a questão OC2 poderia mostrar uma possível associação com o modelo Internacional).

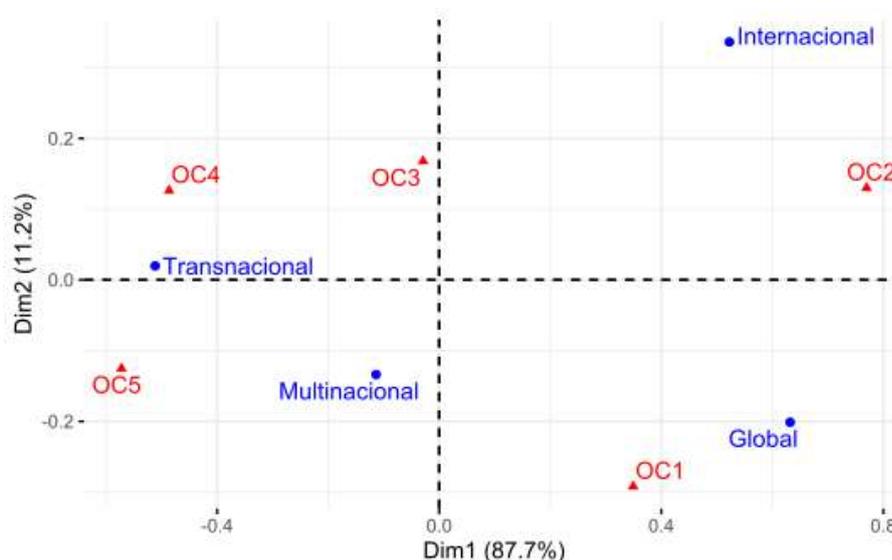
Tabela 5 – Verificação do modelo organizacional por item

Fonte	OC1	OC2	OC3	OC4	OC5	Valor-p ¹	Kappa
Modelo Global	224 (39,8%)	232 (42,6%)	98 (17,9%)	26 (4,6%)	63 (11,2%)	<0,001	0,070
Modelo Internacional	83 (14,7%)	196 (36,0%)	125 (22,8%)	76 (13,4%)	15 (2,7%)		
Modelo Multinacional	114 (20,2%)	57 (10,5%)	79 (14,4%)	108 (19,0%)	96 (17,0%)		
Modelo Transnacional	142 (25,2%)	60 (11,0%)	247 (45,0%)	359 (63,1%)	391 (69,2%)		

¹Teste Qui-Quadrado.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 20 – Análise de correspondência para o modelo organizacional predominante



Fonte: Elaborada pelo autor.

A Tabela 6 apresenta a verificação do modelo organizacional predominante no geral considerando o Critério 1. Por esse critério um modelo só é preponderante para o indivíduo se ele associou todas as questões da Caracterização Organizacional a esse modelo. Desse modo, observa-se que os indivíduos não associaram os mesmos modelos em todas as respostas, ou seja, em cada pergunta os indivíduos tenderam a associar um modelo predominante diferente, sendo que apenas 1,0% dos indivíduos associou todas as questões ao modelo transnacional.

Tabela 6 – Verificação do modelo organizacional predominante no geral – Critério 1

Modelo organizacional	N	%	Valor-p¹
Modelo Global preponderante	0	0,0%	
Modelo Internacional preponderante	0	0,0%	
Modelo Multinacional preponderante	2	0,4%	0,021
Modelo Transnacional preponderante	5	1,0%	
Outra classificação	489	98,6%	

¹Teste Qui-Quadrado Simulado.

Fonte: Elaborada pelo autor.

A Tabela 7 apresenta a verificação do modelo organizacional predominante no geral considerando o Critério 2. Por esse critério um modelo só é preponderante para o indivíduo se ele associou pelo menos 3 das questões da Caracterização Organizacional a esse modelo, independentemente de quais questões foram essas. Dessa forma, observa-se que boa parte dos indivíduos (38,5%) seguem o modelo Transnacional.

Tabela 7 – Verificação do modelo organizacional predominante no geral – Critério 2

Modelo organizacional	N	%	Valor-p¹
Modelo Global preponderante	51	10,3%	
Modelo Internacional preponderante	32	6,5%	
Modelo Multinacional preponderante	35	7,1%	<0,001
Modelo Transnacional preponderante	191	38,5%	
Outra classificação	187	37,7%	

¹Teste Qui-Quadrado.

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.1.3 Caracterização Hierárquica (HI)

Apoiados nas respostas para o terceiro bloco de perguntas que identificam a percepção dos respondentes quanto ao Nível Hierárquico da Tomada Decisão e da origem do

Conhecimento sobre os produtos, processos e serviços relevantes para o mercado para o qual o indivíduo está focado, com base na análise descritiva das variáveis de domínio e na Tabela 8 tem-se:

- Uma parte considerável dos indivíduos (39,4%) percebe a Tomada de Decisão no Nível Hierárquico 1.
- Mais da metade dos indivíduos (51,7%) percebe que o Conhecimento do Mercado Focal está no Nível Hierárquico 4.
- Há uma concordância fraca ($\kappa = 0,000$) entre o Nível Hierárquico do indivíduo e o nível em que o indivíduo acredita estar a Tomada de Decisão. Sendo assim, existe uma tendência de o indivíduo não se perceber no nível em que ele acredita estar a Tomada de Decisão.
- Há concordância fraca ($\kappa = 0,000$) entre o Nível Hierárquico do indivíduo e o nível em que o indivíduo acredita estar o Conhecimento sobre o Mercado Focal. Sendo assim, existe uma tendência de o indivíduo não se perceber no nível em que ele acredita estar o Conhecimento do Mercado Focal.
- Há concordância fraca ($\kappa = 0,041$) entre o nível em que o indivíduo percebe a Tomada de Decisão e o nível em que o indivíduo percebe o Conhecimento do Mercado Focal. Sendo assim, existe uma tendência de o nível de Tomada de Decisão e Conhecimento do Mercado Focal não ser o mesmo.

Tabela 8 – Análise do Nível Hierárquico do indivíduo, da Tomada de Decisão e do Conhecimento

Fonte		Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Coworker	Valor-p ¹	Kappa
Nível hierárquico\H1	Level 2	9 (56,3%)	3 (18,8%)	4 (25%)	0 (0%)	0 (0%)	0,130	0,000
	Level 3	50 (48,5%)	29 (28,2%)	17 (16,5%)	7 (6,8%)	0 (0%)		
	Level 4	156 (36,4%)	138 (32,2%)	76 (17,8%)	46 (10,7%)	12 (2,8%)		
Nível hierárquico\H2	Level 2	1 (6,7%)	2 (13,3%)	9 (60%)	2 (13,3%)	1 (6,7%)	0,000	0,000
	Level 3	3 (2,9%)	15 (14,4%)	28 (26,9%)	51 (49%)	7 (6,7%)		
	Level 4	14 (3,3%)	32 (7,5%)	65 (15,3%)	229 (54%)	84 (19,8%)		
H2\H1	Level 1	13 (72,2%)	3 (16,7%)	0 (0%)	2 (11,1%)	0 (0%)	0,000	0,041
	Level 2	31 (62%)	18 (36%)	1 (2%)	0 (0%)	0 (0%)		
	Level 3	46 (44,7%)	40 (38,8%)	14 (13,6%)	2 (1,9%)	1 (1%)		
	Level 4	98 (34,8%)	79 (28%)	67 (23,8%)	36 (12,8%)	2 (0,7%)		
	Coworker	25 (27,8%)	28 (31,1%)	15 (16,7%)	13 (14,4%)	9 (10%)		

¹Teste Qui-Quadrado Simulado.

Fonte: Elaborada pelo autor.

A Tabela 9 apresenta a verificação das hipóteses relacionadas à hierarquia. Desse modo, pode-se observar que:

- Apenas 12,1% dos indivíduos acreditam estar no nível da Tomada de Decisão.
- Quase metade dos indivíduos (47,7%) acreditam estar no nível do Conhecimento sobre o Mercado Focal.
- Apenas 16,6% dos indivíduos acreditam que a Tomada de Decisão e o Conhecimento sobre o Mercado Focal estão no mesmo nível.

Tabela 9 – Verificação das hipóteses relacionadas à hierarquia

Fonte		N	%	Valor-p ¹
O indivíduo se percebe no Nível Hierárquico da Tomada de Decisão? (H2a)	Não	481	87,9%	<0,001
	Sim	66	12,1%	
O indivíduo se percebe no Nível Hierárquico que detém o Conhecimento? (H2b)	Não	284	52,3%	0,283
	Sim	259	47,7%	
O indivíduo percebe que a Tomada de Decisão e o Conhecimento estão no mesmo Nível Hierárquico? (H2c)	Não	453	83,4%	<0,001
	Sim	90	16,6%	

¹Teste Qui-Quadrado.

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.1.4 Caracterização da Localidade (LO)

Com base no quarto bloco de perguntas identifica-se se o respondente percebe-se na Localidade que detém a tomada decisão e a criação e a transferência do conhecimento sobre os produtos, processos e serviços relevantes para o mercado para próprio Mercado Focal. Além disso ele identifica se Tomada de Decisão e o Conhecimento para o mercado encontram-se na mesma Localidade. Com base nas respostas para esse bloco de perguntas e na análise descritiva das variáveis de domínio e da Tabela 10, observa-se:

- A maioria dos indivíduos (62,2%) percebe que a Tomada de Decisão está localizada na Alemanha.
- Mais da metade dos indivíduos (52,5%) percebe que o Conhecimento do Mercado Focal estava localizado na Alemanha.
- Há concordância moderada ($\kappa = 0,511$) entre a Localidade do indivíduo e a Localidade em que ele percebe estar a Tomada de Decisão.

- Há concordância forte ($\kappa = 0,620$) entre a Localidade do indivíduo e a Localidade em que ele percebe estar o Conhecimento sobre o Mercado Focal. Sendo assim, existe uma tendência de o indivíduo estar na Localidade em que ele acredita estar o Conhecimento sobre o Mercado Focal.
- Há concordância forte ($\kappa = 0,739$) entre a Localidade em que o indivíduo percebe a Tomada de Decisão e a Localidade em que o indivíduo percebe o Conhecimento sobre o Mercado Focal. Dessa forma, percebe-se que existe uma tendência de o indivíduo acreditar que a Tomada de Decisão e o Conhecimento sobre o Mercado Focal estão no mesmo local.

Tabela 10 – Localidade do indivíduo, da Tomada de Decisão e do Conhecimento

Fonte	Brazil	China	Germany	India	Indonesia	Japan	Mexico	Turkey	USA	Outro
Localidade\ LO1	Brazil	11 (18%)	0 (0%)	50 (82%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	China	0 (0%)	13 (81,3%)	3 (18,8%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	Germany	0 (0%)	0 (0%)	150 (99,3%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (0,7%)
	India	0 (0%)	0 (0%)	2 (8,3%)	19 (79,2%)	0 (0%)	2 (8,3%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (4,2%)
	Indonesia	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (50%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (50%)
	Japan	0 (0%)	0 (0%)	9 (9,5%)	0 (0%)	0 (0%)	84 (88,4%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (1,1%)
	Korea	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	Mexico	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)
	Turkey	0 (0%)	0 (0%)	7 (87,5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (12,5%)	0 (0%)
	USA	0 (0%)	0 (0%)	16 (26,7%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (1,7%)	0 (0%)	41 (68,3%)
	Outro	0 (0%)	0 (0%)	100 (76,3%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (3,8%)	0 (0%)	1 (0,8%)	3 (2,3%)
Valor-p ¹	0,000									
Kappa	0,511									
Localidade\ LO2	Brazil	43 (71,7%)	0 (0%)	15 (25%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (3,3%)
	China	0 (0%)	9 (56,3%)	7 (43,8%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	Germany	0 (0%)	0 (0%)	141 (95,9%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (0,7%)
	India	1 (4,5%)	0 (0%)	4 (18,2%)	15 (68,2%)	0 (0%)	1 (4,5%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (4,5%)
	Indonesia	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (50%)	1 (50%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	Japan	0 (0%)	0 (0%)	6 (6,4%)	0 (0%)	0 (0%)	87 (92,6%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (1,1%)
	Korea	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
	Mexico	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)
	Turkey	0 (0%)	0 (0%)	7 (87,5%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (12,5%)	0 (0%)
	USA	0 (0%)	0 (0%)	9 (15%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	49 (81,7%)
	Outro	1 (0,8%)	0 (0%)	86 (68,3%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (4%)	0 (0%)	1 (0,8%)	3 (2,4%)
Valor-p ¹	0,000									
Kappa	0,620									

(Continua)

(Continuação)

Fonte	Brazil	China	Germany	India	Indonesia	Japan	Mexico	Turkey	USA	Outro
Brazil	10 (90,9%)	0 (0%)	1 (9,1%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
China	0 (0%)	9 (69,2%)	4 (30,8%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Germany	35 (10,3%)	0 (0%)	270 (79,6%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (1,5%)	0 (0%)	0 (0%)	8 (2,4%)	21 (6,2%)
India	0 (0%)	0 (0%)	3 (17,6%)	14 (82,4%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Japan	0 (0%)	0 (0%)	2 (2,2%)	1 (1,1%)	0 (0%)	89 (96,7%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
LO1\LO2 Mexico	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)
Turkey	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (100%)	0 (0%)	0 (0%)
USA	0 (0%)	0 (0%)	2 (4,3%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	44 (95,7%)	0 (0%)
Outro	0 (0%)	0 (0%)	6 (20,7%)	0 (0%)	1 (3,4%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (3,4%)	21 (72,4%)
Valor-p ¹	0,000									
Kappa	0,739									

¹Teste Qui-Quadrado Simulado.**Fonte: Elaborada pelo autor.**

A Tabela 11 apresenta a verificação das hipóteses relacionadas à Localidade. Desse modo, percebe-se:

- A maioria dos indivíduos (62,0%) se percebe na Localidade da Tomada de Decisão.
- A maioria dos indivíduos (70,0%) se percebe na Localidade do Conhecimento sobre o Mercado Focal.
- A maior parte dos indivíduos (83,5%) percebe que a Tomada de Decisão e o Conhecimento sobre o Mercado Focal estão na mesma Localidade.

Tabela 11 – Verificação das hipóteses relacionadas à Localidade

Fonte	N	%	Valor-p ¹
O indivíduo se percebe na Localidade da Tomada de Decisão? (H3a)	Não	209	38,0%
	Sim	341	62,0%
O indivíduo se percebe na Localidade que detém o Conhecimento? (H3b)	Não	161	30,0%
	Sim	376	70,0%
O indivíduo percebe que a Tomada de Decisão e o Conhecimento estão na mesma Localidade? (H3c)	Não	91	16,5%
	Sim	459	83,5%

¹Teste Qui-Quadrado.**Fonte: Elaborada pelo autor.**

A Tabela 12 apresenta o cruzamento entre o Papel da Localidade e a Localidade de Tomada de Decisão (LO1) e do Conhecimento (LO2). Desse modo, pode-se destacar:

- Há concordância fraca ($kappa = 0,00$) entre o Papel da Localidade e a Localidade em que percebe estar a Tomada de Decisão.

- Há concordância fraca ($\kappa = 0,000$) entre o Papel da Localidade e a Localidade em que percebe estar o Conhecimento sobre o Mercado Focal.
- Percebe-se que, quando comparados aos indivíduos de matriz (*Headquarter*), os indivíduos de filial (*Subsidiary*) apresentaram um maior percentual de percepção da Localidade da Tomada de Decisão na Alemanha.
- Quanto à Localidade do Conhecimento, quando comparados aos indivíduos de filial (*Subsidiary*), indivíduos de matriz (*Headquarter*) apresentaram um maior percentual de percepção do Conhecimento na Alemanha.

Tabela 12 – Cruzamento entre o papel da Localidade e a Localidade de Tomada de Decisão (LO1) e do Conhecimento (LO2).

	Fonte	Headquarter	Subsidiary	Valor-p ¹	Kappa
LO1	Brazil	2 (0,6%)	9 (5,4%)	0,000	0,000
	China	4 (1,1%)	8 (4,8%)		
	Germany	216 (60,2%)	111 (66,9%)		
	India	8 (2,2%)	10 (6%)		
	Indonesia	0 (0%)	0 (0%)		
	Japan	80 (22,3%)	9 (5,4%)		
	Mexico	0 (0%)	1 (0,6%)		
	Turkey	0 (0%)	1 (0,6%)		
	USA	26 (7,2%)	15 (9%)		
	Other	23 (6,4%)	2 (1,2%)		
	LO2	Brazil	8 (2,3%)		
China		2 (0,6%)	6 (3,7%)		
Germany		200 (56,3%)	71 (44,1%)		
India		4 (1,1%)	11 (6,8%)		
Indonesia		0 (0%)	1 (0,6%)		
Japan		82 (23,1%)	9 (5,6%)		
Mexico		0 (0%)	0 (0%)		
Turkey		0 (0%)	1 (0,6%)		
USA		29 (8,2%)	18 (11,2%)		
Other		30 (8,5%)	7 (4,3%)		

¹Teste Qui-Quadrado Simulado.

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.1.5 Caracterização do Conhecimento (KN)

O último bloco de perguntas é dividido em dois sub-blocos que avaliam, respectivamente:

- Transferência de Conhecimento ou a Criação de Conhecimento e

- Conhecimento Explícito ou Conhecimento Tácito.

Com base na análise descritiva das variáveis de domínio e na Tabela 13, que apresenta a verificação do equilíbrio entre Transferência de Conhecimento e Criação do Conhecimento, observa-se:

- A maioria dos indivíduos (83,8%) associou a questão KN1 à Transferência de Conhecimento.
- Mais da metade dos indivíduos (51,5%) associou a questão KN2 à Criação de Conhecimento.
- A maior parte dos indivíduos (75,8%) associou a questão KN3 à Criação de Conhecimento.
- A maioria dos indivíduos (70,8%) associou a questão KN4 ao Conhecimento Tácito.
- A maior parte dos indivíduos (84,7%) associou a questão KN5 ao Conhecimento Tácito.
- A maioria dos indivíduos (74,7%) associou a questão KN6 ao Conhecimento Tácito.
- Quanto à questão KN1, houve uma predominância de Transferência de Conhecimento (83,8%).
- Quanto à questão KN2, houve um equilíbrio entre Criação de Conhecimento e Transferência de Conhecimento (valor-p 0,507), sendo que, analisando o valor-p, esses percentuais são estatisticamente iguais.
- Quanto à questão KN3, houve uma predominância de Criação de Conhecimento (75,8%).

Tabela 13 – Verificação do equilíbrio entre transferência de Conhecimento e criação do Conhecimento

Fonte	KN1		KN2		KN3	
	N (%)	Valor-p ¹	N (%)	Valor-p ¹	N (%)	Valor-p ¹
Criação de Conhecimento	89 (16,2%)	<0,001	263 (51,5%)	0,507	386 (75,8%)	<0,001
Transferência de Conhecimento	462 (83,8%)		248 (48,5%)		123 (24,2%)	

¹Teste Qui-Quadrado.

Fonte: Elaborada pelo autor.

A Tabela 14 apresenta a verificação do equilíbrio entre Conhecimento Explícito e Conhecimento Tácito. Desse modo, observa-se que houve uma predominância de Conhecimento Tácito em todas as questões (valor-p < 0,050).

Tabela 14 – Verificação do equilíbrio entre Conhecimento Explícito e Tácito

Fonte	KN4		KN5		KN6	
	N (%)	Valor-p ¹	N (%)	Valor-p ¹	N (%)	Valor-p ¹
Explícito	157 (29,2%)	<0,001	83 (15,3%)	<0,001	137 (25,3%)	<0,001
Tácito	380 (70,8%)		461 (84,7%)		404 (74,7%)	

¹Teste Qui-Quadrado.

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.1.6 Associação entre as variáveis de interesse

A estruturação desse item se baseia na consistência estatística das quantidades de respostas para cada pergunta, o que permitiu cinco categorias de associação entre as variáveis de interesse, ou seja, (i) Associação entre a Marca e as variáveis e hipóteses de pesquisa, (ii) Associação entre a Divisão Organizacional e as variáveis e hipóteses de pesquisa, (iii) Associação entre o Papel da Localidade e as variáveis e hipóteses de pesquisa, (iv) Associação entre o Nível Hierárquico do indivíduo e as variáveis e hipóteses de pesquisa, e (v) Associação entre o Mercado Focal e as variáveis e hipóteses de interesse. Os resultados são apresentados em detalhe para cada uma das categorias como segue.

4.1.6.1 Associação entre a Marca e as variáveis e hipóteses de pesquisa

Como mostrado no Referencial Teórico, a presença em diferentes mercados pode estar associada a diferentes marcas, o que torna o desafio da integração das unidades da empresa algo ainda mais complexo, dados os aspectos histórico e culturais de cada marca (Dunning & Lundan, 2008, p. 236), sendo importante compreender a influência da marca no processo de integração da empresa (Bartlett & Ghoshal, 1998; Callingham, 2005). Além disso, na Metodologia encontra-se a composição das quatro marcas da empresa estudada, que foram denominadas Marcas A a D, sendo permitido que o respondente escolhesse a alternativa de resposta Outras Empresas. A associação entre a Marca em que o respondente trabalha e as variáveis e hipóteses de interesse resultou nas constatações estatísticas como descrito a seguir. Vale notar que, em função da quantidade de respondentes por marcas das empresas, foi possível agrupar as respostas em dois subgrupos: “Marca A” e “Outras Empresas”.

Relação entre a Marca e a Caracterização Organizacional (OC):

- Há associação significativa (valor-p < 0,001) entre a questão OC1 da Caracterização Organizacional e a Marca em que se trabalha, sendo que há um maior percentual de indivíduos que associam a questão OC1 ao modelo Global dentre os indivíduos que trabalhavam na Marca A.
- Há associação significativa (valor-p = 0,001) entre a questão OC3 da Caracterização Organizacional e a marca em que se trabalha, sendo que há um maior percentual de indivíduos que associam a questão OC3 ao modelo Transnacional dentre os indivíduos que trabalhavam na Marca A.
- Há associação significativa (valor-p = 0,004) entre a questão OC5 da Caracterização Organizacional e a Marca em que se trabalha, sendo que há um maior percentual de indivíduos que associam a questão OC5 ao modelo Transnacional dentre os indivíduos que trabalhavam na Marca A.

Não houve associação relevante entre a análise das marcas e a Caracterização Hierárquica (HI).

Relação entre a Marca e a Caracterização da Localidade (LO):

- Há associação significativa (valor-p < 0,001) entre a percepção sobre a Localidade da Tomada de Decisão e a empresa em que se trabalha, sendo que há um maior percentual de indivíduos que percebem a Alemanha como Localidade da Tomada de Decisão dentre os indivíduos que trabalhavam na Marca A.
- Há associação significativa (valor-p < 0,001) entre a percepção sobre a Localidade onde está o Conhecimento e a empresa em que se trabalha, sendo que há um maior percentual de indivíduos que percebem a Alemanha como Localidade do Conhecimento dentre os indivíduos que trabalhavam na Marca A.

Relação entre a Marca e a Caracterização do Conhecimento (KN):

- Há associação significativa (valor-p < 0,001) entre a questão KN1 do Conhecimento e a marca em que se trabalha, sendo que há um maior percentual de indivíduos que associam a questão KN1 à Transferência de Conhecimento dentre os indivíduos que trabalhavam na Marca A.

- Há associação significativa (valor-p = 0,004) entre a questão KN2 do Conhecimento e a marca em que se trabalha, sendo que há um maior percentual de indivíduos que associam a questão KN2 à Criação de Conhecimento dentre os indivíduos que trabalhavam na Marca A.
- Há associação significativa (valor-p = 0,001) entre a questão KN4 do Conhecimento e a marca em que se trabalha, sendo que há um maior percentual de indivíduos que associam a questão KN4 ao Conhecimento Tácito dentre os indivíduos que trabalhavam na Marca A.

4.1.6.2 Associação entre a Divisão Organizacional e as variáveis e hipóteses de pesquisa

Tão importante quanto a influência da marca no processo de integração da empresa com presença global é a atribuição de atividades funcionais. A responsabilidade de pelo menos algumas decisões podem ser delegadas a "agentes", os quais, geralmente, são tomadores de decisão "funcionais". (Dunning & Lundan, 2008). Como mostrado na Metodologia, com base no organograma, foram escolhidas as áreas de engenharia de desenvolvimento do produto e de manufatura de motores, eixos e câmbios, por se tratarem de áreas ligadas ao desenvolvimento econômico (UNCTAD, 2005). As siglas das áreas estudadas foram substituídas por letras para preservar o anonimato da empresa. As divisões organizacionais foram definidas como: Divisão Organizacional E e Divisão Organizacional F. Como alternativas de resposta, foi possível escolher entre uma das áreas escolhidas, de modo que cada indivíduo pudesse escolher apenas uma área. A partir das respostas encontradas na pesquisa de campo foi possível a associação entre a Divisão Organizacional e as variáveis e hipóteses de pesquisa, como segue.

Relação entre a Divisão Organizacional e a Caracterização Organizacional (OC):

- Há associação significativa (valor-p = 0,013) entre a questão OC2 da Caracterização Organizacional e a Divisão Organizacional, sendo que há um maior percentual de indivíduos que associam a questão OC2 ao modelo Internacional dentre os indivíduos que trabalhavam para a Divisão Organizacional E.

Não houve associação relevante entre a análise da Divisão Organizacional e a Caracterização Hierárquica (HI).

Relação entre a Divisão Organizacional e a Caracterização da Localidade (LO):

- Há associação significativa (valor-p < 0,001) entre a percepção sobre a Localidade da Tomada de Decisão e a Divisão Organizacional, sendo que há um maior percentual de indivíduos que percebem a Alemanha como Localidade da Tomada de Decisão dentre os indivíduos que trabalhavam para a Divisão Organizacional F.
- Há associação significativa (valor-p = 0,002) entre a percepção sobre a Localidade do Conhecimento e a Divisão Organizacional, sendo que há um maior percentual de indivíduos que percebem a Alemanha como local do Conhecimento sobre o Mercado Focal dentre os indivíduos que trabalhavam para a Divisão Organizacional F.

Relação entre a Divisão Organizacional e a Caracterização do Conhecimento (KN):

- Há associação significativa (valor-p = 0,004) entre a questão KN4 do Conhecimento e a Divisão Organizacional, sendo que há um maior percentual de indivíduos que associam a questão KN4 ao Conhecimento Tácito dentre os indivíduos que trabalhavam para a Divisão Organizacional F.

4.1.6.3 Associação entre o Papel da Localidade e as variáveis e hipóteses de pesquisa

Como mostrado no Referencial Teórico através da análise de vários autores acadêmicos, o papel que a localidade desempenha na estrutura organizacional da empresa com presença global é objeto de intenso estudo e análise. Pode-se classificar basicamente o papel de Matriz (*Headquarter*) ou de Filial (*Subsidiary*) como as duas principais subcategorias. Através da associação entre o Papel da Localidade e as variáveis e hipóteses de pesquisa, as seguintes afirmações são possíveis.

Relação entre o Papel da Localidade e a Caracterização Organizacional (OC):

- Há associação significativa (valor-p = 0,028) entre a questão OC3 da Caracterização Organizacional o Papel da Localidade, sendo que há um maior percentual de indivíduos que associam a questão OC3 ao modelo Transnacional dentre os indivíduos *Headquarter*, ou seja, matriz.

Não houve associação relevante entre a análise do Papel da Localidade e a Caracterização Hierárquica (HI).

Relação entre o Papel da Localidade e a Caracterização da Localidade (LO):

- Há associação significativa (valor-p < 0,001) entre a percepção sobre a Localidade da Tomada de Decisão e o Papel da Localidade, sendo que há um maior percentual de indivíduos que percebem a Alemanha como a Localidade da Tomada de Decisão dentre os indivíduos *Subsidiary*, ou seja, filial.
- Há associação significativa (valor-p < 0,001) entre a percepção sobre a Localidade do Conhecimento e o Papel da Localidade, sendo que há um maior percentual de indivíduos que percebem a Alemanha como a Localidade do Conhecimento dentre os indivíduos *Headquarter*, ou seja, matriz.
- Há associação significativa (valor-p < 0,001) entre a hipótese H3c relacionada à Localidade e o Papel da Localidade, sendo que há um maior percentual de indivíduos que se percebem na Localidade da Tomada de Decisão dentre os indivíduos *Headquarter*, ou seja, matriz.

Não houve associação relevante entre a análise do Papel da Localidade e a Caracterização do Conhecimento (KN).

4.1.6.4 Associação entre o Nível Hierárquico do indivíduo e as variáveis e hipóteses de pesquisa

Como foi mostrado no Referencial Teórico, os custos comparativos da localização da Tomada de Decisão podem variar entre as unidades da empresa, o que evidencia a importância de se compreender a influência da localidade no processo da estruturação organizacional da empresa. Além disso, este é um tema que ainda carece de amplitude acadêmica, seja no âmbito teórico ou empírico (Riege & Zulpo, 2007). A associação entre o Nível Hierárquico dos respondentes e as variáveis e hipóteses de pesquisa resultou em poucas constatações, através das três subcategorias:

- Há associação significativa (valor-p < 0,001) entre a questão HI2 da Caracterização Hierárquica e o Nível Hierárquico do indivíduo, sendo que há um maior percentual de indivíduos que percebem o Nível 3 como Nível do Conhecimento sobre o Mercado Focal dentre os indivíduos do Nível 2.

- Há associação significativa (valor-p < 0,001) entre a hipótese H2b relacionada à Hierarquia e o Nível Hierárquico do indivíduo, sendo que há um maior percentual de indivíduos que se percebia no Nível Hierárquico do Conhecimento sobre o Mercado Focal dentre os indivíduos do Nível 4.

4.1.6.5 Associação entre o Mercado Focal e as variáveis e hipóteses de interesse

A grande variedade de mercados onde a empresa estudada atua torna difícil a definição das subcategorias de análise das alternativas de resposta da pesquisa de campo. No entanto, uma possível solução pode ser encontrada na literatura acadêmica, à medida que o sucesso econômico de um país também exerce forte influência na importância que uma unidade exerce para o todo da firma (Bartlett & Ghoshal, 1998). Com a observação das alternativas de respostas dos respondentes chegou-se às seguintes afirmações para cada uma das quatro subcategorias ligadas ao Mercado Focal, ou seja, Alemanha, Japão e EUA, sendo que todos os outros mercados onde houver respondentes foi classificado como uma única subcategoria denominada “Outros”.

Nesse sentido, a associação entre o Mercado Focal e as variáveis e hipóteses de pesquisa mostrou os resultados que seguem.

Relação entre o Mercado Focal e a Caracterização Organizacional (OC):

- Há associação significativa (valor-p < 0,001) entre a questão OC1 da dimensão Caracterização Organizacional e o Mercado Focal, sendo que um maior percentual de indivíduos que associam a questão OC1 ao modelo Global dentre os indivíduos pertencem à Alemanha.
- Há associação significativa (valor-p < 0,001) entre a OC3 da Caracterização Organizacional e o Mercado Focal, sendo que um maior percentual de indivíduos que associam a questão OC3 ao modelo Transnacional dentre os indivíduos pertencem à Alemanha.
- Há associação significativa (valor-p < 0,001) entre a questão OC4 da Caracterização Organizacional e o Mercado Focal, sendo que há um maior percentual de indivíduos que associam a questão OC4 ao modelo Transnacional dentre os indivíduos que pertencem aos EUA.

- Há associação significativa (valor-p = 0,001) entre a questão OC5 da Caracterização Organizacional e o Mercado Focal, sendo que há um maior percentual de indivíduos que associam a questão OC5 ao modelo Transnacional dentre os indivíduos que pertencem aos EUA.
- Há associação significativa (valor-p = 0,010) entre o Modelo Organizacional preponderante e o Mercado Focal, sendo que, apesar de grande parte dos indivíduos assumirem outras classificações, sobre os modelos conhecidos, temos que Alemanha e EUA apresentaram os maiores percentuais de modelo Transnacional preponderante em comparação com Japão e outros mercados.

Relação entre o Mercado Focal e a Caracterização Hierárquica (HI):

- Há associação significativa (valor-p = 0,010) entre a questão HI1 e o Mercado Focal, sendo que há um maior percentual de indivíduos que percebem que a Tomada de Decisão está mais focada no Nível 1 dentre os indivíduos com foco no Mercado do Japão.

Relação entre o Mercado Focal e a Caracterização da Localidade (LO):

- Há associação significativa (valor-p < 0,001) entre a percepção sobre a Localidade da Tomada de Decisão e o Mercado Focal, sendo que há um maior percentual de indivíduos que percebem a Alemanha como a Localidade da Tomada de Decisão dentre os indivíduos com foco no Mercado da Alemanha.
- Há associação significativa (valor-p < 0,001) entre a percepção sobre a Localidade do Conhecimento e o Mercado Focal, sendo que há um maior percentual de indivíduos que percebem a Alemanha como a Localidade do Conhecimento dentre os indivíduos com foco no Mercado da Alemanha.
- Há associação significativa (valor-p < 0,001) entre a hipótese H3a relacionada à Localidade e o Mercado Focal, sendo que há um maior percentual de indivíduos que percebem a Localidade da Tomada de Decisão dentre os indivíduos com foco no Mercado da Alemanha.
- Há associação significativa (valor-p < 0,001) entre a hipótese H3b relacionada à Localidade e o Mercado Focal, sendo que há um maior percentual de indivíduos que

percebem a Localidade do Conhecimento sobre o Mercado Focal dentre os indivíduos com foco no Mercado do Japão.

- Há associação significativa (valor-p = 0,001) entre a hipótese H3c relacionada à Localidade e o Mercado Focal, sendo que há um maior percentual de indivíduos que percebem a Localidade da Tomada de Decisão e do Conhecimento sobre o Mercado Focal na mesma Localidade dentre os indivíduos que pertenciam à Alemanha.

Relação entre o Mercado Focal e a Caracterização do Conhecimento (KN):

- Há associação significativa (valor-p < 0,001) entre a questão KN1 do Conhecimento e Mercado Focal, sendo que há um maior percentual de indivíduos que associam a questão KN1 à Transferência de Conhecimento dentre os indivíduos que pertencem à Alemanha.
- Há associação significativa (valor-p = 0,002) entre a questão KN2 do Conhecimento e o Mercado Focal, sendo que há um maior percentual de indivíduos que associam a questão KN2 à Transferência de Conhecimento dentre os indivíduos que pertencem ao Japão.
- Há associação significativa (valor-p < 0,001) entre a questão KN3 do Conhecimento e o Mercado Focal, sendo que há um maior percentual de indivíduos que associam a questão KN3 à Criação de Conhecimento dentre os indivíduos que pertencem ao EUA.
- Há associação significativa (valor-p < 0,001) entre a questão KN4 do Conhecimento e o Mercado Focal, sendo que há um maior percentual de indivíduos que associam a questão KN4 ao Conhecimento Tácito dentre os indivíduos que pertencem à Alemanha.
- Há associação significativa (valor-p = 0,001) entre a questão KN5 do Conhecimento e o Mercado Focal, sendo que há um maior percentual de indivíduos que associam a questão KN5 ao Conhecimento Tácito dentre os indivíduos que pertencem aos EUA.
- Há associação significativa (valor-p < 0,001) entre a questão KN6 do Conhecimento e o Mercado Focal, sendo que há um maior percentual de indivíduos que associam a questão KN6 ao Conhecimento Tácito dentre os indivíduos que pertencem à Alemanha.

4.2 Análise das Hipóteses de Pesquisa

Dada a análise descritiva e a verificação estatística dos resultados da pesquisa de campo, cabe agora avaliar em que medida as hipóteses de pesquisa foram confirmadas ou não. Essa avaliação será feita através dos quatro domínios estudados.

4.2.1 Caracterização Organizacional (OC)

A estruturação da pesquisa de campo com relação à Caracterização Organizacional (OC) buscou avaliar, através da Hipótese (H1), se o indivíduo percebe que há equilíbrio entre as unidades da empresa quanto aos conceitos estabelecidos por Bartlett and Ghoshal (1998) para a Empresa Transnacional. Esse modelo de empresa é considerado pelos autores como sendo o que traz mais vantagens para a integração de atividades entre suas unidades com atuação global, contribuindo para seu crescimento e o desenvolvimento econômico, à medida que permite um intercâmbio equilibrado em múltiplos sentidos.

Considerando-se os resultados da pesquisa de campo, detalhados através da análise descritiva dos resultados, pode-se verificar que as questões OC3, OC4 e OC5 estão mais associadas ao modelo Transnacional, mas as questões OC1 e OC2 foram associadas ao modelo Global. Mais além, em cada questão os indivíduos tenderam a associar um modelo diferente, indicando uma concordância fraca entre as alternativas de resposta das cinco perguntas desse domínio ($Kappa = 0,070$). Desta forma, não se pode afirmar que o modelo Transnacional está presente de forma equilibrada através das unidades da firma da empresa estudada (Critério 1), o que determina que a Hipótese (H1) não é verdadeira.

Não obstante, admitindo-se que um modelo pode ser aceito como preponderante se os respondentes associaram as alternativas de respostas a pelo menos três das questões da Caracterização Organizacional, independentemente de quais questões foram essas (Critério 2), observa-se que boa parte dos respondentes (38,5%) optaram pela alternativa de resposta “d”, mostrando uma tendência a perceberem a empresa atuando com características do modelo Transnacional. Esse resultado corresponde a um valor- $p < 0,001$, o que gera evidências para rejeição da hipótese nula. Assim, a Hipótese (H1) pode ser considerada verdadeira, se avaliada mediante o Critério 2 apenas.

Além da avaliação da Caracterização Organizacional (OC) com base na amostra completa (733 respondentes), é possível avaliar as alternativas de respostas relativa à Hipótese

(H1) através de outros arranjos de subgrupos de indivíduos, verificando-se, assim, se ela seria verdadeira para uma parte da empresa estudada.

Observando-se as alternativas de resposta do subgrupo de indivíduos da Marca A da empresa estudada, houve associação significativa entre a questão OC1 para o modelo Global (valor-p < 0,001) e entre as questões OC3 e OC5 para o modelo Transnacional (valor-p < 0,001 e valor-p = 0,004, respectivamente). Não houve associação significativa para as alternativas de respostas para as questões OC2 e OC4, quando se segrega apenas os respondentes que trabalham na Marca A.

Observando-se as alternativas de resposta do subgrupo de indivíduos da Divisão Organizacional E da empresa estudada, houve associação significativa entre a questão OC2 para o modelo Global (valor-p < 0,013). Não houve associação significativa para as alternativas de respostas de nenhuma outra questão.

Observando-se as alternativas de resposta do subgrupo de indivíduos cujo Papel da Localidade é o papel de Matriz (*Headquarter*) da empresa estudada, houve associação significativa entre a questão OC3 para o modelo Transnacional (valor-p < 0,028). Não houve associação significativa para as alternativas de respostas de nenhuma outra questão.

Finalmente, observando-se as alternativas de resposta do subgrupo de indivíduos classificados em subgrupos ligados ao Mercado Focal, constata-se que (i) houve associação significativa entre a questão OC1 para o modelo Global (valor-p < 0,001) para o Mercado Focal da Alemanha; (ii) houve associação significativa entre a questão OC3 para o modelo Transnacional (valor-p < 0,001) para o Mercado Focal da Alemanha; (iii) houve associação significativa entre a questão OC4 para o modelo Transnacional (valor-p < 0,001) para o Mercado Focal dos EUA; (iv) houve associação significativa entre a questão OC5 para o modelo Transnacional (valor-p = 0,001) para o Mercado Focal dos EUA; e (v) houve associação significativa (valor-p = 0,010) entre o modelo organizacional preponderante e o Mercado Focal, sendo que apesar de grande parte dos indivíduos assumirem Outras classificações, temos que Alemanha e EUA apresentaram os maiores percentuais de modelo Transnacional preponderante em comparação com Japão e outros mercados.

O Quadro 13 resume esses resultados.

Quadro 13 – Resumo da Análise das Alternativas de Respostas para o domínio Caracterização Organizacional (OC)

		OC1	OC2	OC3	OC4	OC5
H1 O indivíduo percebe que há equilíbrio entre as unidades da empresa quanto à Competitividade Global, Flexibilidade Multinacional e Capacidade de Aprendizado Mundial Bartlett and Ghoshal (2007)	Marca	Modelo Global preponderante para Marca A (valor-p < 0,001)		Modelo Transnacional preponderante para Marca A (valor-p = 0,001)		Modelo Transnacional preponderante para Marca A (valor-p = 0,004)
	Divisão Organizacional		Modelo Internacional preponderante para Divisão Organizacional E (valor-p = 0,013)			
	Papel da Localidade			Modelo Transnacional preponderante para a Matriz (valor-p = 0,028)		
	Nível Hierárquico					
	Mercado Focal	Modelo Global preponderante para o Mercado Focal da Alemanha (valor-p < 0,001)		Modelo Transnacional preponderante para o Mercado Focal da Alemanha (valor-p < 0,001)	Modelo Transnacional preponderante para o Mercado Focal dos EUA (valor-p < 0,001)	Modelo Transnacional preponderante para o Mercado Focal dos EUA (valor-p = 0,001)
	Houve associação significativa (valor-p = 0,010) para Alemanha e EUA para o modelo Transnacional preponderante em comparação com Japão e outros mercados					

Fonte: Elaborado pelo autor.

Lembrando-se de que o objetivo da análise do domínio Caracterização Organizacional (OC) envolve avaliar se a empresa com presença global atua de forma integrada, através do modelo Transnacional proposto por Bartlett and Ghoshal (1998), não se pode garantir robustez estatística para análise da Hipótese (H1) para o Critério 1 (todas as questões da Caracterização Organizacional a esse modelo), nem com base em um grande e representativo espaço amostral total (733 respondentes), nem com base em arranjo dos respondentes em subgrupos. O único arranjo que mostrou robustez estatística para validar a Hipótese (H1), caracterizando a empresa estudada com relação ao modelo Transnacional, acontece quando observado o espaço amostral total em associação a pelo menos três das questões (Critério 2), o que é insuficiente para validar esta hipótese.

Isto posto, conclui-se que, apesar de cerca de 30 anos após a academia propor um modelo Transnacional para a integração das unidades, tomando-se como base a empresa estudada, não se confirma a presença efetiva desse modelo, com base na percepção de média gerência.

É claro que existe a possibilidade de esses resultados estarem mostrando a importância de aprofundar a análise quanto à forma de se enunciar as perguntas e as alternativas de resposta, para melhor identificar a percepção da média gerência quanto ao modelo organizacional da empresa com atuação global.

4.2.2 Caracterização Hierárquica (HI)

A estruturação da pesquisa de campo com relação à Caracterização Hierárquica (HI) buscou avaliar se o indivíduo que atua na média gerência da empresa estudada (i) se percebe no Nível Hierárquico da Tomada de Decisão para seu Mercado Focal (Hipótese H2a); (ii) se ele se percebe no Nível Hierárquico que detém o Conhecimento para seu Mercado Focal (Hipótese H2b); e (iii) se ele percebe que a Tomada de Decisão e o Conhecimento para seu Mercado Focal estão no mesmo Nível Hierárquico (Hipótese H2c).

A relevância dessa avaliação para a integração das unidades da empresa com presença global é encontrada em diversos autores da literatura acadêmica (Ahmed *et al.*, 2007; Balogun *et al.*, 2015, 2011; Bartlett & Ghoshal, 1998; Costanzo & Tzoumpa, 2008; Dunning & Lundan, 2008; Floyd & Wooldridge, 1997; Golsorkhi *et al.*, 2015; Grant, 1996; Huy, 2002; Maitlis & Christianson, 2014; Mudambi, 2002; Nonaka, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995; Radaelli & Sitton-Kent, 2016; Rouleau *et al.*, 2015; Simon, 1996; Vaz & Bulgacov, 2018; Choo, 2001; Wooldridge *et al.*, 2008).

As Hipóteses (H2a e H2b) são testadas através da correlação entre a percepção do respondente quanto ao Nível Hierárquico que toma decisão e que detém conhecimento e o próprio nível que ele ocupa, de modo que as hipóteses são verdadeiras se os indivíduos se perceberem nesses níveis. Já a Hipótese (H2c) é verdadeira se o respondente perceber que a Tomada de Decisão e o Conhecimento acontecem no mesmo Nível Hierárquico.

Considerando-se os resultados da pesquisa de campo detalhados através da análise descritiva dos resultados, pode-se verificar que, enquanto uma parte considerável dos respondentes percebe a Tomada de Decisão no Nível Hierárquico 1 (39,4%), mais da metade percebe o Conhecimento no Nível Hierárquico 4 (51,7%).

Além disso, considera-se que (i) os respondentes do Nível Hierárquico 2 percebem a Tomada de Decisão no Nível Hierárquico 1 (HI1 = 56,3%) e o Conhecimento no Nível Hierárquico 4 (HI2 = 60,0%), (ii) os respondentes do Nível Hierárquico 3 percebem a Tomada de Decisão no Nível Hierárquico 1 (HI1 = 48,5%) e o Conhecimento no Nível Hierárquico 4 (HI2 = 49,0%), e (iii) os respondentes do Nível Hierárquico 4 percebem a Tomada de Decisão no Nível Hierárquico 1 ou 2 (HI1 = 36,4% ou 32,2%, respectivamente) e o Conhecimento no Nível Hierárquico 4 (HI2 = 54,0%).

E finalmente, no caso da Hipótese (H2a), os respondentes dos Níveis Hierárquicos 2, 3 e 4 não se percebem no nível da Tomada de Decisão (81,3%, 83,2% e 89,3%, respectivamente); no caso da Hipótese (H2b), os respondentes dos Níveis Hierárquicos 2 e 3 não se percebem no nível do Conhecimento (86,7%, 73,1% e 89,3%, respectivamente); e, no caso da Hipótese (H2c), os respondentes dos três Níveis Hierárquicos não percebem Tomada de Decisão e Conhecimento no mesmo nível (80,0%, 84,5% e 83,5%, respectivamente).

Conclui-se que a Hipótese (H2a) não pode ser considerada verdadeira, pois não há qualquer tipo de associação significativa para respondentes que se percebam estando no Nível Hierárquico da Tomada de Decisão.

A associação significativa (valor-p < 0,001) dentre os respondentes do Nível Hierárquico 4, os quais se percebem no nível hierárquico do Conhecimento sobre o Mercado Focal, indica que a Hipótese (H2b) é verdadeira apenas para esse subgrupo de indivíduos, o que não significa uma robustez estatística suficiente para validar essa hipótese com relação à totalidade da empresa estudada.

A Hipótese (H2c) não pode ser considerada verdadeira, pois não há qualquer tipo de associação significativa para respondentes que percebam a Tomada de Decisão e o Conhecimento do Mercado Focal no mesmo Nível Hierárquico.

Portanto, conclui-se que, apesar de 30 anos de desenvolvimento de estudos acadêmicos quanto à tomada de decisão e criação ou transferência de conhecimento, os conceitos definidos por essas duas abordagens não estão presentes entre as unidades de empresa com presença global estudada.

De forma complementar à análise, pode-se concluir que, na empresa estudada, a Tomada de Decisão está no Nível Hierárquico 1 (ou 2, com menor relevância) e o Conhecimento do Mercado está no Nível Hierárquico 4.

4.2.3 Caracterização da Localidade (LO)

A estruturação da pesquisa de campo com relação à Caracterização da Localidade (LO) buscou avaliar se o indivíduo que atua na média gerência da empresa estudada (i) se percebe na Localidade da Tomada de Decisão para seu Mercado Focal (Hipótese H3a); (ii) se ele se percebe na Localidade que detém o Conhecimento para seu Mercado Focal (Hipótese H3b); e (iii) se ele percebe que a Tomada de Decisão e o Conhecimento para seu Mercado Focal estão na mesma Localidade (Hipótese H3c).

A relevância dessa avaliação para a integração das unidades da empresa com presença global é encontrada em diversos autores da literatura acadêmica (Barroso *et al.*, 2019; Bartlett & Ghoshal, 1998; Dunning & Lundan, 2008; Grant, 1996; Gulati *et al.*, 2000; Rouleau *et al.*, 2015; San Cristóbal *et al.*, 2018).

As Hipóteses (H3a e H3b) são testadas através da correlação entre a percepção do respondente quanto à Localidade que toma decisão, que detém o conhecimento e a Localidade do respondente com base no seu Mercado Focal, de modo que as hipóteses são verdadeiras se os indivíduos se perceberem nessas Localidades. Já a Hipótese (H3c) é verdadeira se o respondente perceber que a Tomada de Decisão e o Conhecimento acontecem na mesma Localidade.

A observação dos resultados da pesquisa de campo, detalhados através da análise descritiva dos resultados, mostra uma riqueza de informações no que se refere ao domínio da Caracterização da Localidade, sendo que as seguintes considerações podem ser feitas.

A grande quantidade de respondentes que trabalham para a Marca A e estão alocados na Alemanha, seja em valores relativos ou absolutos (53,4% ou 358 indivíduos e 51,8% ou 348, respectivamente), pode determinar uma tendência de o resultado estar mais influenciado pela percepção dos respondentes dessa Marca e dessa Localidade, em detrimento a outras marcas e localidades onde a empresa estudada atua. Isso se evidencia à medida que a maioria dos indivíduos (62,2%) percebem que a Tomada de Decisão está alocada na Alemanha, e que mais da metade dos indivíduos (52,5%) percebem o Conhecimento do Mercado Focal também alocado na Alemanha. Esses fatores podem determinar a razão pela qual os resultados da pesquisa de campo mostram que (i) há concordância moderada entre a Localidade onde o indivíduo está alocado e a Localidade onde ele percebe a Tomada de Decisão ($\kappa = 0.511$); (ii) há concordância forte entre a Localidade do indivíduo e a Localidade onde percebe o Conhecimento sobre o Mercado Focal ($\kappa = 0,620$); e que (iii) há concordância forte para a

percepção do indivíduo de que Tomada de Decisão e Conhecimento estão na mesma Localidade ($kappa = 0,739$).

Por outro lado, é possível observar que a maioria dos indivíduos se percebe na Localidade da Tomada de Decisão e do Conhecimento (62,0% e 70,0%, respectivamente) e percebe ambos alocados na mesma Localidade (83,5%). Essa tendência também se confirma no caso da Alemanha para os respondentes que percebem sua Localidade, seja como matriz (*Headquarter*) ou filial (*Subsidiary*), bem como para os respondentes que percebem o Japão ou os EUA como matriz (*Headquarter*), como indicado na Tabela 15.

Tabela 15 – Associação entre o papel da localidade e as variáveis e hipóteses de interesse

Dimensão	Itens	Headquarter	Subsidiary	Valor-p
LO1 país	Brazil	2 (0,6%)	9 (5,4%)	<0,001 ²
	China	4 (1,1%)	8 (4,8%)	
	Germany	216 (60,2%)	111 (66,9%)	
	India	8 (2,2%)	10 (6,0%)	
	Japan	80 (22,3%)	9 (5,4%)	
	Mexico	0 (0,0%)	1 (0,6%)	
	Turkey	0 (0,0%)	1 (0,6%)	
	USA	26 (7,2%)	15 (9,0%)	
	Outro	23 (6,4%)	2 (1,2%)	
	Localidade	Brazil	8 (2,3%)	
China		2 (0,6%)	6 (3,7%)	
Germany		200 (56,3%)	71 (44,1%)	
India		4 (1,1%)	11 (6,8%)	
Indonesia		0 (0,0%)	1 (0,6%)	
Japan		82 (23,1%)	9 (5,6%)	
Turkey		0 (0,0%)	1 (0,6%)	
USA		29 (8,2%)	18 (11,2%)	
Outro		30 (8,5%)	7 (4,3%)	
H3a		Não	120 (34,4%)	71 (43,0%)
	Sim	229 (65,6%)	94 (57,0%)	
H3b	Não	110 (31,9%)	37 (23,1%)	0,056 ¹
	Sim	235 (68,1%)	123 (76,9%)	
H3c	Não	40 (11,3%)	46 (28,6%)	<0,001 ¹
	Sim	314 (88,7%)	115 (71,4%)	

Fonte: Elaborada pelo autor.

Observando-se os resultados encontrados, cabe notar que, apesar dos cerca de 30 anos de evolução do estudo da organização, ainda pode-se considerar válida a afirmação de Bartlett and Ghoshal (1998) de que o sucesso econômico de um país também determina uma forte influência na importância que uma unidade exerce para o todo da firma, ou seja, para a maioria

das empresas em todo o mundo, as operações nos principais mercados, como Alemanha, Japão ou Estados Unidos, são substancialmente mais importantes do que em outras localidades.

Outra reflexão importante refere-se à associação significativa (valor- $p < 0,001$) encontrada entre a percepção sobre a Localidade da Tomada de Decisão e o Papel da Localidade, quando se observam as respostas dos indivíduos que percebem a Alemanha como a Localidade da Tomada de Decisão. Nesse subgrupo há indivíduos que responderam que percebem sua Localidade atuando como filial (*Subsidiary*) da empresa estudada, o que em um primeiro momento pode parecer incoerente. Porém, isso pode estar ligado ao fato de que há vários centros produtivos da unidade da Marca A na Alemanha, os quais, mesmo se percebendo como filiais, entendem que a Tomada de Decisão é feita neste país.

As associações significativas (valor- $p < 0,001$) entre a Localidade da Tomada de Decisão e Localidade do Conhecimento para os respondentes que estão na Alemanha e trabalham para a Marca A, são da Divisão Organizacional F, indicam novamente uma tendência de influência da maior quantidade de respondentes desses subgrupos, dentre as unidades da empresa.

Dados esses resultados, a análise das hipóteses de pesquisa com relação ao domínio Caracterização da Localidade mostra que (i) há associação significativa (valor- $p < 0,001$) para a Hipótese H3a relacionada à Localidade e o Mercado Focal, quando se observa o subgrupo de indivíduos que se percebe na Localidade da Tomada de Decisão, tendo como Mercado Focal a Alemanha; (ii) há associação significativa (valor- $p < 0,001$) entre a Hipótese H3b relacionada à Localidade e o Mercado Focal, quando se observa o subgrupo de indivíduos que se percebe na Localidade do Conhecimento, tendo como Mercado o Japão; (iii) há associação significativa (valor- $p = 0,001$) entre a Hipótese H3c relacionada à Localidade e o Mercado Focal, quando se observa o subgrupo de indivíduos que percebe a Localidade da Tomada de Decisão e do Conhecimento sobre o Mercado Focal na mesma Localidade dentre os indivíduos que pertencem à Alemanha; e há associação significativa (valor- $p < 0,001$) entre a hipótese H3c relacionada à Localidade e o Papel da Localidade, quando se observa o subgrupo de indivíduos que percebe a Localidade da Tomada de Decisão e do Conhecimento sobre o Mercado Focal na mesma Localidade dentre os indivíduos que pertencem à matriz (*Headquarter*).

Concluindo-se a avaliação das Hipóteses (H3a, H3b e H3c), não se consolidou robustez estatística para afirmar que a média gerência das unidades da empresa estudada se perceba na Localidade da Tomada de Decisão ou do Conhecimento, nem tão pouco que ambas aconteçam na mesma Localidade. Esse resultado é um indicativo de que, apesar da relevância que a literatura acadêmica tem dado às relações da localidade e do papel da matriz e filial das unidades

da empresa nos últimos 30 anos, os conceitos definidos pelas duas abordagens que focam em tomada de decisão e em criação ou transferência de conhecimento não estão presentes de forma equilibrada entre as unidades de empresa com presença global.

4.2.4 Caracterização do Conhecimento (KN)

A estruturação da pesquisa de campo com relação à Caracterização do Conhecimento (KN) buscou avaliar se o indivíduo que atua na média gerência da empresa estudada (i) percebe que há equivalência estatística entre a Transferência e a Criação de Conhecimento (Hipótese H4a); e (ii) percebe equivalência estatística entre o uso do Conhecimento Explícito e Tácito (Hipótese H4b).

Caso o equilíbrio não seja comprovado estatisticamente, para a hipótese H4a será importante definir se há uma tendência para o uso de mecanismos ligados à Criação do Conhecimento, em detrimento da Transferência de Conhecimento e vice-versa. Caso o equilíbrio não seja comprovado estatisticamente, para a hipótese H4b será importante definir se há uma tendência para o uso de mecanismos ligados ao uso do Conhecimento Explícito e Tácito e vice-versa. A relevância dessa avaliação para a integração das unidades da empresa com presença global, com base na tomada de decisão e criação ou transferência de conhecimento, está presente em vários autores da literatura acadêmica (Bartlett & Ghoshal, 1998; Choo & Bontis, 2002; Cohen & Levinthal, 1990; Conner & Prahalad, 1996; Dasí *et al.*, 2017; Davenport, De Long, & Beers, 1998; Foss *et al.*, 2009; Frey & Osterloh, 2000; Grant, 1996; Gupta & Govindarajan, 2000; Itami & Roehl, 1987; Jansen *et al.*, 2005; Jasimuddin *et al.*, 2005; Kogut & Zander, 1996; Kogut & Mello, 2017; Minbaeva *et al.*, 2012; Nonaka, 1994; Nonaka & Konno, 1998; Nonaka & Teece, 2012; Nonaka *et al.*, 2006; Simon, 1991).

A observação dos resultados da pesquisa de campo, detalhados através da análise descritiva dos resultados, mostra uma riqueza de informações no que se refere ao domínio da Caracterização do Conhecimento, sendo que as seguintes considerações podem ser feitas.

Observa-se que a maioria dos respondentes associaram a questão KN1 à Transferência do Conhecimento (83,8%) e a questão KN3 à Criação do Conhecimento (75,8%). Já a questão KN2 apresenta um equilíbrio estatístico entre Transferência e Criação Conhecimento (valor-p = 0,507). Por outro lado, a maioria dos indivíduos associou as questões KN4, KN5 e KN6 ao Conhecimento Tácito (70,8%, 84,7% e 74,7%, respectivamente).

Avaliando-se os respondentes através de subgrupos, pode-se observar que há associação significativa entre a questão KN1 e Transferência de Conhecimento para os indivíduos da

Marca A (valor-p < 0,001) e alocados na Alemanha (valor-p < 0,001). Há uma associação significativa entre a questão KN2 e Criação de Conhecimento para os indivíduos da Marca A (valor-p = 0,004) e alocados no Japão (valor-p = 0,002). Há uma associação significativa entre a questão KN3 e Criação de Conhecimento para os indivíduos alocados nos EUA (valor-p < 0,001). Há associação significativa entre a questão KN4 e Conhecimento Tácito para os indivíduos da Marca A (valor-p = 0,001) alocados na Divisão Organizacional F (valor-p = 0,004) e cujo Mercado Focal é a Alemanha (valor-p < 0,001). Há uma associação significativa entre a questão KN5 e Conhecimento Tácito para os indivíduos alocados nos EUA (valor-p = 0,001). E, finalmente, há uma associação significativa entre a questão KN6 e Conhecimento Tácito para os indivíduos alocados na Alemanha (valor-p < 0,001).

Como as Hipóteses (H4a) e (H4b) buscavam verificar o equilíbrio estatístico entre a transferência e a criação de conhecimento, bem como entre o conhecimento tácito e explícito nas unidades da empresa estudada, e considerando-se que as alternativas de respostas escolhidas pelos respondentes da média gerência para as três perguntas de cada bloco desse domínio não mostraram uma associação significativa neste sentido, as hipóteses não são consideradas válidas.

De certa forma existe a possibilidade de esses resultados estarem mostrando a necessidade de aprofundar a análise quanto à forma de se enunciar as perguntas e as alternativas de resposta, para melhor identificar a percepção da média gerência quanto ao tipo de conhecimento usado na empresa com atuação global.

4.2.5 Resumo da análise das hipóteses

O Quadro 14 resume a estruturação dos resultados em subgrupos.

Quadro 14 – Resumo da associação entre os Domínios e Subgrupos da Empresa Estudada conforme a significância da associação

Resumo da associação entre os Domínios e Subgrupos da Empresa Estudada conforme a Significância da associação		Subgrupos				
		Marca	Divisão Organizacional	Papel da Localidade	Nível Hierárquico	Mercado Focal
Domínios	Caracterização Organizacional (OC)	Há significância (OC1 = Global OC3 = Transnacional OC5 = Transnacional para Marca A)	Há significância (OC2 = Internacional para Div. Org. F)	Há significância (OC3 = Transnacional para Matriz)	Não há significância	Há significância (OC1 = Global/Alemanha OC3 = Transnacional/Alemanha OC4 = Transnacional/EUA OC5 = Transnacional/EUA Alemanha e EUA percebem + Transnacional que Japão)
	Caracterização Hierárquica (HI)	Não há significância			Há significância (Conhecimento do Mercado está nos Níveis 3 ou 4**)	Há significância (Tomada de Decisão = Nível 1***)
	Caracterização Localidade (LO)	Há significância (Alemanha na Tomada de Decisão e Conhecimento para Marca A)	Há significância (Alemanha na Tomada de Decisão e Conhecimento para Div. Org. F)	Há significância (Alemanha na Tomada de Decisão e Conhecimento para Matriz e Filial)*	Não há significância	Há significância (Tomada de Decisão = Alemanha Conhecimento = Alemanha H3a válida para Alemanha H3b válida para Japão H3c válida para Alemanha)
	Caracterização Conhecimento (KN)	Há significância (KN1 = Transferência KN2 = Criação KN4 = Tácito para Marca A)	Há significância (KN4 = Tácito para Div. Org. F)	Não há significância		Há significância (KN1 = Transferência/Alemanha KN2 = Transferência/Japão KN3 = Criação/EUA KN4 = Tácito/Alemanha KN5 = Tácito/EUA KN6 = Tácito/Alemanha)

*Este resultado pode ter sido influenciado pela grande quantidade de unidades da empresa que estão localizadas na Alemanha, sejam elas percebidas como Matriz ou Filial.

** Nível 4 com maior incidência.

*** A significância é maior para o Japão.

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.3 Conclusões

Tomando como espaço amostral as respostas de 733 indivíduos de reconhecida montadora do setor automotivo, presente em mais de 35 localidades no mundo, através de diferentes marcas, não foi possível confirmar as hipóteses de pesquisa que buscavam analisar, através da percepção da média gerência, a presença equilibrada dos mecanismos ligados à tomada de decisão vinculados à criação ou transferência de conhecimento, entre suas unidades da empresa.

Ao contrário do que sugere os principais modelos acadêmicos que tratam do tema, não se percebe equilíbrio para (i) as características do Modelo Transnacional (Bartlett & Ghoshal, 1998), (ii) para a distribuição da tomada de decisão e do conhecimento através dos níveis hierárquicos, (iii) ou das localidades da empresa, (iv) nem tampouco para os mecanismos ligados à criação e transferência de conhecimento, tácito e explícito.

Pode-se notar que as percepções variam em função dos arranjos de indivíduos em subgrupos tais como a marca, a divisão organizacional, o papel da localidade, seu nível hierárquico e seu mercado focal. Tomada de decisão e conhecimento são percebidos de forma mais presente nas unidades que assumem o papel de matriz, com ênfase no país onde a montadora tem sua sede.

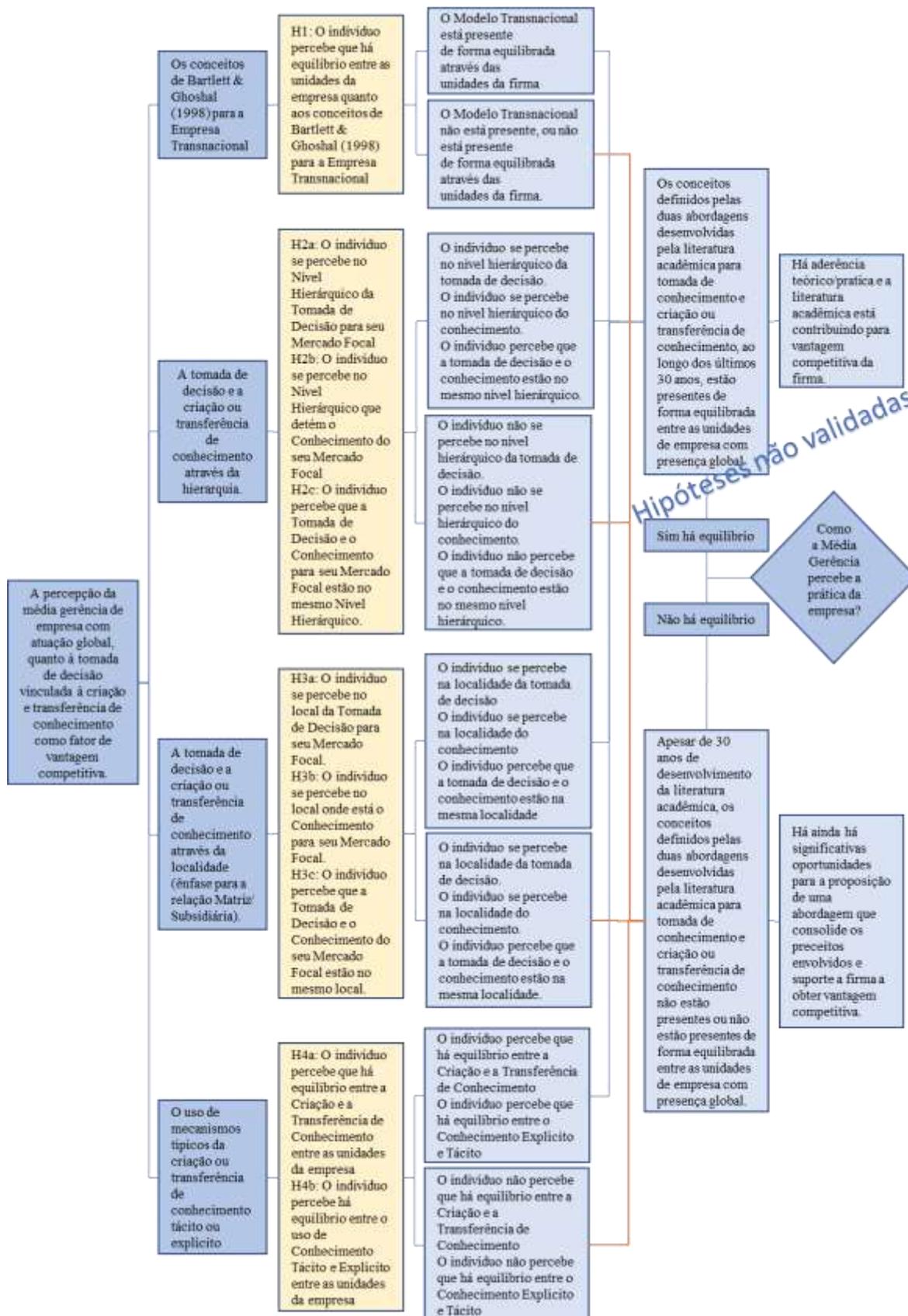
Desta forma, no que se refere ao equilíbrio na tomada de conhecimento e criação ou transferência de conhecimento, com base na percepção da média gerência da empresa estudada, pode-se afirmar que:

- Há uma lacuna entre os modelos teóricos mais aceitos pela literatura acadêmica e a prática empresarial.
- A literatura acadêmica ainda não dispõe de uma ferramenta consolidada ou validada para analisar, na prática, os modelos teóricos que define.
- Apesar da ampla aceitação do modelo organizacional transnacional, proposto por Bartlett e Ghoshal e desenvolvido por vários outros autores, na prática da empresa, ainda há tendência à centralização da tomada de decisão e do conhecimento nas unidades que desempenham o papel de matriz em detrimento à influência das subsidiárias.
- A tomada de decisão acontece em níveis hierárquicos mais próximos à alta gerência, enquanto o conhecimento está mais próximo à base operacional da organização,

- Os princípios empresariais e a visão estratégica da alta gerência são aderentes aos conceitos definidos pela academia; porém, a média gerência, não percebe a organização operando em sintonia com tais princípios e visão.
- Há significativa oportunidade de ampliação de vantagem competitiva se a empresa passar a conhecer e vivenciar, de fato, as práticas organizacionais sugeridas pelas modelagens acadêmicas.

A Figura 21 resume a estrutura desta dissertação e suas conclusões.

Figura 21 – Resumo esquemático da estruturação lógica da dissertação



Fonte: Elaborada pelo autor.

4.4 Oportunidades de Pesquisas Futuras

Dada a grande relevância das abordagens acadêmicas para a firma que pretende maximizar a vantagem competitiva através integração das suas unidades com presença global, evidencia-se oportunidades de desenvolvimento dos temas analisados, podendo-se sugerir pesquisas futuras que estudem:

- Ampliar o espaço amostral de pesquisa, com o objetivo de se obter diversidade de setores econômicos e maior robustez estatística para as hipóteses sugeridas nesta dissertação.
- Propor modelagem acadêmica que integre a tomada de decisão e criação ou transferência de conhecimento.
- Propor ferramentas para mensuração da efetividade da integração equilibrada entre as unidades da firma, em seus diferentes papéis no universo organizacional da empresa, quanto às abordagens propostas pela academia.
- Estudar a correlação entre a forma de enunciado das questões e alternativas de respostas como base para processos os processos de mensuração ligados ao tema.
- Propor programa internacional de formação acadêmica para executivos da média gerência de empresas com presença global, que tenham como objetivo aprimorar os mecanismos de tomada de decisão e criação ou transferência de conhecimento, em busca de maior vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS

- Achcaoucaou, F., Miravittles, P., & León-Darder, F. (2014). Knowledge sharing and subsidiary R&D mandate development: A matter of dual embeddedness. *International Business Review*. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.08.006>
- Agresti, A. (2002). *Categorical Data Analysis*, 2nd ed. In Wiley. <https://doi.org/10.1007/s007690000247>
- Agresti, A., & Kateri, M. (2011). Lectures on Categorical Data Analysis. In *International Encyclopedia of Statistical Science*. https://doi.org/10.1007/978-3-642-04898-2_161
- Ahmed, P. K., Lim, K. K., & Loh, A. Y. E. (2007). Learning through Knowledge Management. In *Learning Through Knowledge Management*. <https://doi.org/10.4324/9780080523132>
- Ambos, T. C., & Ambos, B. (2009). The impact of distance on knowledge transfer effectiveness in multinational corporations. *Journal of International Management*. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2008.02.002>
- Ambos, T. C., Ambos, B., & Schlegelmilch, B. B. (2006). Learning from foreign subsidiaries: An empirical investigation of headquarters' benefits from reverse knowledge transfers. *International Business Review*. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2006.01.002>
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2001). Tacit knowledge: Some suggestions for operationalization. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00260>
- Andreeva, T., & Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/13673271211246185>
- Antunes, H. de J. G., & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation and Knowledge*. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.002>
- Asrar-ul-Haq, M., & Anwar, S. (2016a). A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges. *Cogent Business and Management*. <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1127744>
- Asrar-ul-Haq, M., & Anwar, S. (2016b). A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges. *Cogent Business and Management*, 3(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1127744>
- Balogun, J., Bartunek, J. M., & Do, B. (2015). Senior managers' sensemaking and responses to strategic change. *Organization Science*. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0985>
- Balogun, J., Jarzabkowski, P., & Vaara, E. (2011). Selling, resistance and reconciliation: A critical discursive approach to subsidiary role evolution in MNEs. *Journal of International Business Studies*. <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.13>

- Barroso, A., Giarratana, M. S., & Pasquini, M. (2019). Product portfolio performance in new foreign markets: The EU trademark dual system. *Research Policy*.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.07.013>
- Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1998). The Transnational: The Emerging Organization Model. *Managing Across Borders*. <https://doi.org/10.1080/10803920.1999.10392010> Birkinshaw, J. M., & Morrison, A. J. (1995). Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490818>
- Birkinshaw, J. M. & Morrison, A. J. (1995). Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*. Palgrave Macmillan Journals, 26(4), p. 729-753 Retrieved 24 Jul. 2019 from
<https://www.jstor.org/stable/155297>
- Björkman, I., Barner-Rasmussen, W., & Li Li. (2004). Managing knowledge transfer in MNCs: the impact of headquarters control mechanisms. *Journal of International Business Studies*. 35, Palgrave Macmillan Ltd. All rights reserved. p. 443–455.
- Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: Framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*. <https://doi.org/10.1504/ijtm.1999.002780>
- Bontis, N., Crossan, M. M., & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*.
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-1-00299>
- Borini, F. M., de Miranda Oliveira, M., Silveira, F. F., & de Oliveira Concer, R. (2012). The reverse transfer of innovation of foreign subsidiaries of Brazilian multinationals. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.03.012>
- Brace, I. (2004). Questionnaire Design Survey Material for Effective. In *Business*.
<https://doi.org/10.5860/CHOICE.42-3520>
- Brenner, B., & Ambos, B. (2013). A question of legitimacy? A dynamic perspective on multinational firm control. *Organization Science*. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0760>
- Callingham, M. (2005). Market intelligence: How and why organizations use market research. In *Market Research in Practice*. <https://doi.org/10.1509/jmkr.2005.42.4.525>
- Cano-Kollmann, M., Cantwell, J., Hannigan, T. J., Mudambi, R., & Song, J. (2016). Knowledge connectivity: An agenda for innovation research in international business. *Journal of International Business Studies*, 47(3), 255–262.
<https://doi.org/10.1057/jibs.2016.8>
- Casson, M. (2000). Economics of international business: A new research agenda. In *Edward Elgar Publishing Limited Glensanda House Montpellier Parade Cheltenham Glos GL50 1UA UK*.
- Choo, C. W., & Bontis, N. (2002). The Strategic Management of intellectual Capital and Organizational Knowledge. In *OXFORD*.

- Choo, C. W. (2001). The knowing organization as learning organization. *Education + Training*. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005482>
- Christensen, P. (2003). *Knowledge sharing-time sensitiveness and push-pull strategies in a non-hype organization*. Retrieved from <http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/6331/wp12-2003phc.pdf?...>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). “Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 No. 1, pp 128-52. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1177/0149206310369939>
- Connell, N. A. D., Klein, J. H., & Powell, P. L. (2003). It’s tacit knowledge but not as we know it: Redirecting the search for knowledge. *Journal of the Operational Research Society*. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2601444>
- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477–501. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.5.477>
- Costanzo, L. A., & Tzoumpa, V. (2008). Enhancing organisational learning in teams: Has the middle manager got a role? *Team Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/13527590810883424>
- Curado, C. (2006). *The knowledge based-view of the firm: from theoretical origins to future implications - Pesquisa Google* (No. 1/2006). Retrieved from https://www.google.com/search?q=The+knowledge+based-view+of+the+firm%3A+from+theoretical+origins+to+future+implications&rls=com.microsoft:pt-BR&ie=UTF-8&oe=UTF-8&startIndex=&startPage=1&gws_rd=ssl
- Dasí, À., Pedersen, T., Gooderham, P. N., Elter, F., & Hildrum, J. (2017). The effect of organizational separation on individuals’ knowledge sharing in MNCs. *Journal of World Business*. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.01.008>
- Davenport, T., De Long, D., & Beers, M. (1998). Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*, 39(42–57).
- Davenport, B. T. H., & Prusak, L. (1998). How Organizations Manage What They Know. In *Working Knowledge*. <https://doi.org/10.1109/EMR.2003.1267012>
- Davenport, P. (1998). *Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.
- Djodat, N., & zu Knyphausen-Aufseß, D. (2016). Revisiting Ghoshal and Bartlett’s Theory of the Multinational Corporation as an Interorganizational Network. *Management International Review*. <https://doi.org/10.1007/s11575-016-0298-3>
- Driffield, N., Love, J. H., & Yang, Y. (2016). Reverse international knowledge transfer in the MNE: (Where) does affiliate performance boost parent performance? *Research Policy*. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.11.004>
- Dunning, J. (2013). *The Multinational Enterprise (RLE International Business)*. Retrieved from <https://www.taylorfrancis.com/books/9781135134082>

- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Second Edition. *Edward Elgar Publishing Limited*.
- Dwivedi, Y. K., Venkitachalam, K., Sharif, A. M., Al-Karaghoul, W., & Weerakkody, V. (2011). Research trends in knowledge management: Analyzing the past and predicting the future. *Information Systems Management*. <https://doi.org/10.1080/10580530.2011.536112>
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00059>
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (2017). Handbook of middle management strategy process research. In *Handbook of Middle Management Strategy Process Research*. <https://doi.org/10.4337/9781783473250>
- Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T., & Reinholt, M. (2009). Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1002/hrm.20320>
- Franko, L. G. (1974). The Origins of Multinational Manufacturing by Continental European Firms. *Business History Review*. <https://doi.org/10.2307/3112950>
- Frey, B. S., & Osterloh, M. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational form. *Organization Science*.
- Gagné, M. (2009). A model of knowledge-sharing motivation. *Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1002/hrm.20298>
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1990). The Multinational Corporation as an Interorganizational Network. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310825>
- Goldoni, V., & Oliveira, M. (2007). indicadores para a gestão do conhecimento na visão de especialistas. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2015). Cambridge handbook of strategy as practice, second edition. In *Cambridge Handbook of Strategy as Practice, Second Edition*. <https://doi.org/10.1017/CCO9781139681032>
- Gonzalez, R. V. D., & Martins, M. F. (2017). Knowledge management process: A theoretical-conceptual research. *Gestao e Producao*. <https://doi.org/10.1590/0104-530X0893-15>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K)
- Günther, H. (2006). Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. <https://doi.org/10.1590/s0102-37722006000200010>
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational

- corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473–496.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200004\)21:4<473::AID-SMJ84>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200004)21:4<473::AID-SMJ84>3.0.CO;2-I)
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis Seventh Edition*. In *Pearson New International*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-01517-0_3
- Harzing, A. W. (2000). An empirical analysis and extension of the Bartlett and Ghoshal typology of multinational companies. *Journal of International Business Studies*.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490891>
- Hayek, F. A. (1945). The Use of Knowledge in Society. *The American Economic Review*, Vol. 35, pp. 519–530. <https://doi.org/10.2307/1809376>
- Hedlund, G. (1986). The hypermodern MNC—A heterarchy? *Human Resource Management*, 9–35. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930250103>
- Heisig, P. (2015). Future Research in Knowledge Management: Results from the Global Knowledge Research Network Study. In *Knowledge Management and Organizational Learning*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-09501-1_7
- Hogg, M. A., van Knippenberg, D., & Rast, D. E. (2012). Intergroup Leadership in Organizations: Leading Across Group and Organizational Boundaries. *Academy of Management Review*, 37(2), 232–255. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0221>
- Huy, Q. N. (2002). of Emotional Balancing Organizational and Radical Continuity The Change : Contribution of Middle Managers Quy Nguyen Huy. *Administrative Science Quarterly*. <https://doi.org/10.2307/3094890>
- Inkinen, H. (2016). Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2015-0336>
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2005). Social capital networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/AMR.2005.15281445>
- Itami, H., & Roehl, T. W. (1987). *Mobilizing invisible assets*. Harvard University Press.
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.19573106>
- Jasimuddin, S. M., Klein, J. H., & Connell, C. (2005). The paradox of using tacit and explicit knowledge. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/00251740510572515>
- Johannessen, J. A., Olaisen, J., & Olsen, B. (2001). Mismanagement of tacit knowledge: The importance of tacit knowledge, the danger of information technology, and what to do about it. *International Journal of Information Management*.
[https://doi.org/10.1016/S0268-4012\(00\)00047-5](https://doi.org/10.1016/S0268-4012(00)00047-5)
- Johnston, S. (2005). Headquarters and Subsidiaries in Multinational Corporations. In *Headquarters and Subsidiaries in Multinational Corporations*.

<https://doi.org/10.1057/9780230511002>

- Kim, K., Park, J. H., & Prescott, J. E. (2003). The global integration of business functions: A study of multinational businesses in integrated global industries. *Journal of International Business Studies*. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400035>
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383>
- Kogut, B., & Zander, U. (1993). Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 625–645. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490248>
- Kogut, B., & Zander, U. (1996). What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning. *Organization Science*, 7(Knowledge; Identity, Coordination; Complementarities), 502–518. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.5.502>
- Kogut, C. S., & Mello, R. C. de. (2017). Reverse knowledge transfer in multinational companies: A systematic literature review. *BAR - Brazilian Administration Review*, Vol. 14. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2017160097>
- Kogut, & Mello. (2017). Reverse knowledge transfer in multinational companies: A systematic literature review. *BAR - Brazilian Administration Review*. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2017160097>
- Lam, A., & Lambermont-Ford, J. P. (2010). Knowledge sharing in organisational contexts: A motivation-based perspective. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/13673271011015561>
- Larkin, R. (2014). Alternative control methods for exploiting subsidiary knowledge within an MNE: Quantity versus quality. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2014-0160>
- Li, J., & Lee, R. P. (2015). Can knowledge transfer within MNCs hurt subsidiary performance? The role of subsidiary entrepreneurial culture and capabilities. *Journal of World Business*. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.09.004>
- Lynne Pepall, L., Richards, D., & Norman, G. (2014). *Industrial Organization. Contemporary Theory and Empirical Applications* (5nd ed.). John Wiley & Sons.
- Machlup, F. (1980). Knowledge: Its Creation, Distribution and Economic Significance, Volume I. In *Knowledge: Its Creation, Distribution and Economic Significance, Volume I*. <https://doi.org/10.1515/9781400856022>
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *Academy of Management Annals*. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.873177>
- Malhotra, N., Baalbak, I., & Bechwati, N. (2010). Marketing Research. 6Th Edition. In *Pearson Prentise Hall*.

- Malnight, T. W. (1995). Globalization of an ethnocentric firm: An evolutionary perspective. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160204>
- Marshall, A. (1920). *Principles of economics* (8th ed.). <https://doi.org/10.1007/978-1-137-37526-1>
- Michailova, S., & Mustaffa, Z. (2012). Subsidiary knowledge flows in multinational corporations: Research accomplishments, gaps, and opportunities. *Journal of World Business*. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2011.05.006>
- Minbaeva, D. B., Mäkelä, K., & Rabbiosi, L. (2012). Linking HRM and knowledge transfer via individual-level mechanisms. *Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1002/hrm.21478>
- Mintzberg, H. (1989). The Structuring of Organizations. In *Readings in Strategic Management*. https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_23
- Mintzberg, H. (1992). Structure in Fives-Designing effective organizations. *Prentice-Hall International*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- MRS Evidence Matters (2014). *MRS Guideline for questionnaire design*. Retrieved from <https://www.mrs.org.uk/pdf/2014-09-01%20Questionnaire%20Design%20Guidelines.pdf>
- Mudambi, R. (2002). Knowledge management in multinational firms. *Journal of Nternational Management*, 8, 1–9. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1075425302000509>
- Nakauchi, M., Washburn, M., & Klein, K. (2017). Differences between inter- and intra-group dynamics in knowledge transfer processes. *Management Decision*, 55(4), 766–782. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2016-0537>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 40–54. <https://doi.org/10.2307/41165942>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). Knowledge-Creating Company. *Knowledge-Creating Company*. [https://doi.org/10.1016/S0969-4765\(04\)00066-9](https://doi.org/10.1016/S0969-4765(04)00066-9)
- Nonaka, I., & Teece, D. J. (2012). Introduction. In *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization*. <https://doi.org/10.4135/9781446217573.n1>
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, 1(1), 2–10. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500001>
- Nonaka, I., V. K., G., & Voelpel, S. (2006). Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. *Organization Studies*.

<https://doi.org/10.1177/0170840606066312>

- Osinski, M., Selig, P. M., Matos, F., & Roman, D. J. (2017). Methods of evaluation of intangible assets and intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*. <https://doi.org/10.1108/JIC-12-2016-0138>
- Panda, A., & Gupta, R. K. (2014). Making academic research more relevant: A few suggestions. *IIMB Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2014.07.008>
- Peltokorpi, V. (2017). Absorptive capacity in foreign subsidiaries: The effects of language-sensitive recruitment, language training, and interunit knowledge transfer. *International Business Review*. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.05.010>
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm* (4th ed.). Oxford University Press.
- Perlmutter, H. V. (1969). The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. In *International Business* (pp. 9–18). <https://doi.org/10.4324/9781315199689-7>
- Persson, M. (2006). *The Impact of Operational Structure, Lateral Integrative Mechanisms and Control Mechanisms on Intra-MNE Knowledge Transfer*. 15. *International Business Review*.
- Polanyi, M. (1958). Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy. *British Journal of Educational Studies*. <https://doi.org/10.2307/3119338>
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Retrieved from https://books.google.com.br/books/about/The_Tacit_Dimension.html?id=phQcAQAAMA-AJ&redir_esc=y
- Portugal Ferreira, M. (2011). A bibliometric study on Ghoshal's Managing across Borders. *Multinational Business Review*. <https://doi.org/10.1108/15253831111190180>
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence and the corporation. *Harvard Business Review*.
- Rabbiosi, L. (2011). Subsidiary roles and reverse knowledge transfer: An investigation of the effects of coordination mechanisms. *Journal of International Management*. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2010.10.001>
- Radaelli, G., & Sitton-Kent, L. (2016). Middle Managers and the Translation of New Ideas in Organizations: A Review of Micro-practices and Contingencies. *International Journal of Management Reviews*. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12094>
- Riege, A., & Zulpo, M. (2007). Knowledge Transfer Process Cycle: Between Factory Floor and Middle Management. *Australian Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/031289620703200207>
- Rosileia, M. (2019). Knowledge transfer in interorganizational partnerships: what do we know? *Business Process Management Journal*, 25(1), 27–68. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2017-0175>
- Rouleau, L., Balogun, J., & Floyd, S. W. (2015). Strategy-as-practice research on middle

- managers' strategy work. In *Cambridge Handbook of Strategy as Practice, Second Edition*. <https://doi.org/10.1017/CCO9781139681032.035>
- Rugman & Brewer (Ed.). (2009). *The Oxford Handbook of International Business* (2nd ed., Vol. 1). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199234257.001.0001>
- San Cristóbal, J. R., Fernández, V., & Diaz, E. (2018). An analysis of the main project organizational structures: Advantages, disadvantages, and factors affecting their selection. *Procedia Computer Science*. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.103>
- Savino, T., Messeni, P. A., & Albino, V. (2017). Search and Recombination Process to Innovate: A Review of the Empirical Evidence and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12081>
- Schumpeter, J. A. (1943). *Capitalism in the Postwar World* (Seymour E. Harri, Ed.). MCGRAW-HILL BOOK COMPANY, INC.
- Schwab, K. (2019). Global Competitiveness Report 2019 | *World Economic Forum*.
- Simon, H. A. (1962). The Architecture of Complexity. *Proceedings of the American Philosophical Society, Vol. 106*, 467–482.
- Simon, H. A. (1991). Bounded Rationality and Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 125–134. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.125>
- Simon, H. A. (1996). The sciences of the artificial. In *Cambridge, MA*. [https://doi.org/10.1016/S0898-1221\(97\)82941-0](https://doi.org/10.1016/S0898-1221(97)82941-0)
- Sousa, P. R. de (2029). *A aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimento da montadora: um estudo de caso no setor automotivo de Brasil e Alemanha*. Orientador: José Márcio de Castro. Tese (Doutorado). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. PUC-Minas. Programa de Pós-Graduação em Administração. Belo Horizonte..
- Spender, J. C. (1993). Competitive advantage from tacit knowledge? unpacking the concept and its strategic implications. *Academy of Management Proceedings*. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1993.10315222>
- Stopford, J. M., & Wells, L. T. (1973). Managing the multinational enterprise. *The International Executive*. <https://doi.org/10.1002/tie.5060150206>
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27–43. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171105>
- Tallman, S., Luo, Y., & Buckley, P. J. (2017). Business models in global competition. *Global Strategy Journal*. <https://doi.org/10.1002/gsj.1165>
- Teece, D. J. (2000). Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context. *Long Range Planning*. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00117-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00117-X)

- UNCTAD. (2005). World investment report 2005: Transnational corporations and the internationalization of R&D overview. *Transnational Corporations*, 14(3), 101–140. <https://doi.org/10.1177/0015732515060405>
- Van den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W., & de Boer, M. (1999). Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities. *Organization Science*. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.5.551>
- Van Wijk, R., Jansen J. J. P., & Lyles. (2008). Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences. *Journal of Management Studies*. 45(4) June. RSM Erasmus University; RSM Erasmus University; Indiana University.
- Vaz, S. L., & Bulgacov, S. (2018). Envolvimento Estratégico da Média Gerência: Analisando o Passado e Projetando o Futuro. *Revista de Administração Contemporânea*. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170191>
- Williams, C., & Lee, S. H. (2016). Knowledge flows in the emerging market MNC: The role of subsidiary HRM practices in Korean MNCs. *International Business Review*, 25(1). <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.08.011>
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206308324326>
- Zeng, R., Grøgaard, B., & Steel, P. (2018). Complements or substitutes? A meta-analysis of the role of integration mechanisms for knowledge transfer in the MNE network. *Journal of World Business*. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.02.001>

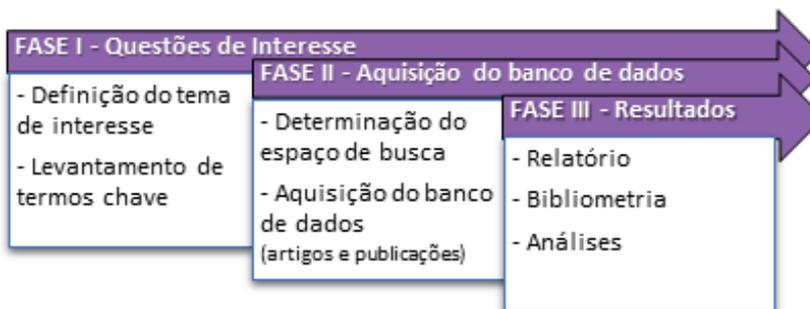
APÊNDICE A – Processo complementar de pesquisa do referencial teórico pela metodologia F-Plan Lean®

Conforme relatório da Startup LARAIA Ltda. emitido em 17 /abril / 2020.

Forma com que as buscas para as Pesquisas Bibliográficas foram conduzidas para o projeto “*A Percepção da Média Gerência de Empresa com Atuação Global, quanto à Tomada de Decisão vinculada à Criação ou transferência de Conhecimento como fator de Vantagem Competitiva*”.

Após a definição e confirmação do tema de interesse realizou-se a avaliação das expectativas, definição dos objetivos, escopo, características e aplicação do tema de interesse. A metodologia aplicada nesse estudo foi o F-Plan Lean®, fruto do trabalho de 3 anos da Startup LARAIA Ltda. Trata-se de uma arquitetura que reúne o desenvolvimento metodologias e ferramentas de Inteligência Artificial – IA, para performar busca de dados e informações em artigos, publicações e bases de dados científicas. Esse novo processo produz resultados com maior assertividade nas buscas, melhor precisão na definição do espaço de busca e maior objetividade na seleção dos documentos que são realmente relevantes. O resultado da aplicação para o usuário é ganho de tempo, pesquisas mais robustas e efetivas, maior dedicação ao desenvolvimento da pesquisa em si para o tema selecionado e melhor qualidade na produção científica acadêmica e nas pesquisas e desenvolvimento em outros ambientes como para a área industrial ou comercial. Veja o fluxo do processo na Figura 1.

Figura 1 – Fluxo do processo de busca para as pesquisas bibliográficas



FASE I: Definição do Tema de Interesse da Pesquisa

Em reunião com os envolvidos realizou-se um *Kickoff Meeting* para melhor compreensão do tema da pesquisa sob o título “*Criação ou Transferência em Empresa com Presença Global*”. Com base nessas informações foram levantados o período para a pesquisa das publicações e os termos-chave que considera, três dimensões estratégicas:

Princípio Fundamental: significa o início, fundamento ou essência de algum fenômeno. Também pode ser definido como a causa primária.

Aplicação: significa a prática, utilização ou emprego dos processos de análise de conteúdo e de análise de citações em artigos relacionados ao tema de interesse

Características: são os elementos constitutivos, distintivos, representativos, específicos, particulares, peculiares e formadores do conceito em estudo.

A seguir estão os resultados da Fase I do processo para levantamento dos termos-chave selecionados para o tema de interesse:

Tema de interesse: “*Criação ou Transferência em Empresa com Presença Global*”

Período de tempo da pesquisa: as buscas das publicações científicas foram direcionadas para os últimos 20 anos, ou seja, de 1999 a 2020.

Palavras-chave individuais ou compostas com duas palavras (monogramas e bigramas):

Princípio Fundamental: knowledge transfer* / knowledge shar* / knowledge co-creation/ absorptive capacity / absorptive-capacity

Aplicação: global enterprise / global organization* /global organisation* /global firm*/ global business* / MNE / multinational enterprise* / multinational organization* / multinational organisation* /multinational firm* / multinational business* / international enterprise / international organization* / international organization / international firm* / international business* / transnational enterprise* / transnational organization* / transnational firm* / transnational business*

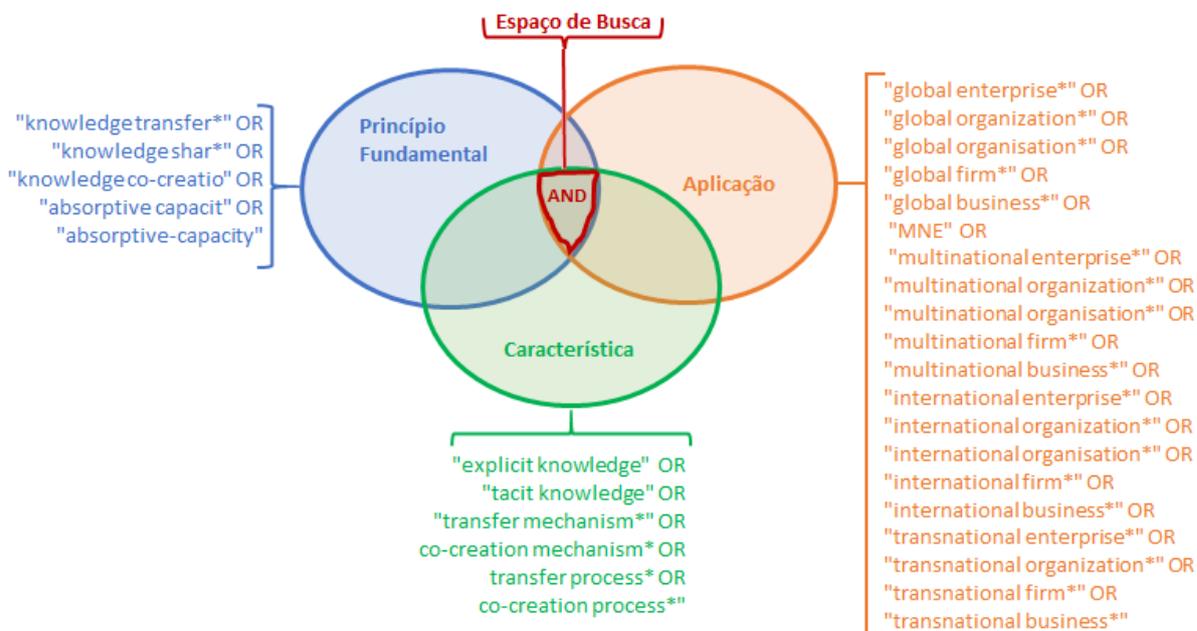
Características: explicit knowledge / tacit knowledge / transfer mechanism* / co-creation mechanism* / transfer process* / co-creation process*

FASE II: Aquisição do banco de dados

A construção do espaço de busca é realizada por meio de Desk Studies e considera os itens discriminados na seleção das palavras-chave e seus grupos, ou seja: Princípio

fundamental, Aplicação e Características. Veja a Figura 2, que determina o espaço de busca e como as palavras-chave foram organizadas na Fase I.

Figura 2 – Diagrama para representar o processo de determinação do Espaço de Busca



A Figura 2 apresenta ainda, de forma esquemática, as combinações lógicas de palavras-chave que foram utilizadas e os registros com a base de artigos da Web of Science (WoS). Os registros identificados na WoS foram baixados para a realização dos relatórios e bibliometrias.

FASE III: Resultados

Os relatórios são construídos com base no banco de dados gerados na Fase II e processados automaticamente pela plataforma especialmente desenvolvida por meio de metodologias e algoritmos de propriedade exclusiva da LARA Ltda.

Resumo da Bibliometria:

A Tabela 1 a seguir apresenta em números, de forma geral, um resumo dos resultados coletados para o projeto em análise. Esse resumo refere-se aos 15 elementos mais bem classificados (Top 15) de cada item. O resultado apresenta uma definição bem delimitada e assertiva de todo o conteúdo do espaço de busca.

Autores	Artigos	Autores	Artigos Fracionados
LIU X	4	NIELSEN BB	2.50
PARK C	4	SIMONIN BL	2.50
VERTINSKY I	4	MARTINS D	2.00
LYLES MA	3	LIU CLE	1.50
MARTINS D	3	RABBIOSI L	1.50
NIELSEN BB	3	UEKI Y	1.50
PEDERSEN T	3	WILLIAMS C	1.50
PRESCOTT JE	3	PARK C	1.42
SIMONIN BL	3	VERTINSKY I	1.42
SINKOVICS RR	3	SEBASTIAN REICHE B	1.33
TAN H	3	MINBAEVA DB	1.25
ADAMS DR	2	TAN H	1.25
AI Q	2	LIU X	1.17
BEAMISH PW	2	AGUILERA RV	1.00
BECERRA M	2	AI Q	1.00

O usuário não necessita avaliar uma quantidade exaustiva de documentos para sua seleção. Considerando que a quantidade de documentos de cada dimensão em destaque no diagrama da Figura 2 (Princípio Fundamental, Aplicação e Características) soma um total de mais de 340 mil documentos, esse seria o conteúdo a ser examinado pelo usuário. Porém, com os recursos desenvolvidos pela Laraia, a quantidade selecionada no Espaço de Busca bem identificado também na Figura 2 dessa análise resultou de forma assertiva e precisa apenas em 319 publicações para o usuário avaliar.

APÊNDICE B – Pesquisa de Campo

1.a) Glossário da pesquisa de campo

D.P. – Desvio-Padrão. É uma das principais medidas de dispersão dos dados. Pode ser definida como a raiz quadrada da variância. Sua medida representa o quanto os dados se afastam da média.

1ª Q – 1ª Quartil: o primeiro quartil é uma medida de posição que representa que pelo menos 25% das respostas são menores que ele.

2ª Q – 2ª Quartil: o segundo quartil, também conhecido como mediana, é uma medida de posição que representa que pelo menos 50% das respostas são menores que ele.

3ª Q – 3ª Quartil: o terceiro quartil é uma medida de posição que representa que pelo menos 75% das respostas são menores que ele.

Valor-p: É uma estatística utilizada para sintetizar o resultado de um teste de hipóteses. Formalmente, o p-valor é definido como a probabilidade de se obter uma estatística de teste igual ou mais extrema que aquela observada em uma amostra, assumindo como verdadeira a hipótese nula. Como geralmente define-se o nível de significância em 5%, uma p-valor menor que 0,05 gera evidências para rejeição da hipótese nula do teste.

Kappa: é utilizado para descrever a concordância entre duas ou mais variáveis, sendo que quanto mais próximo de 1 for esse coeficiente, maior é o indicativo de que existe uma concordância entre as variáveis, e quanto mais próximo de zero ou negativo, maior é o indicativo de que a concordância é puramente aleatória.

1.b) Questionário da Pesquisa de Campo do Estudo-Piloto

You and some other people have been chosen to support us on a statistic experiment that researches models of Decision Making and Knowledge Creation or Transfer in our Company.

In this sense, we ask you to answer the following questionnaire, which will take no more than a few minutes of your time. The deadline for replying expires in 8 days. As this is a statistical evaluation, there is no need for you to identify yourself personally, but on the other hand, we ask you not to share neither the questionnaire nor your answers with other people, in order to guarantee the success of the analysis.

Please, set a stopwatch in beforehand. You are asked to control the answering time for questions between A1 and E6. After it, you will be asked to evaluate this questionnaire and make suggestions. Your contribution is part of the questionnaire's maturation process for a future new submission for a much larger sample. If you are interested in this topic, do not hesitate to contact us to exchange more ideas about it, but completing the questionnaire is a precondition.

We are very thankful of your contribution.

1.b.i) Section A: Individual Characterization (IC)

This group of questions will allow to classify the answers according to the research structure.

IC1) Which Trade Mark do you work for?

IC1a. Trademark A

IC1b. Trademark B

IC1c. Trademark C

IC1d. Trademark D

Other (Description available)

IC2) Esta questão não foi aplicada no Estudo-Piloto pois, devido ao baixo número de respondentes e à dispersão de áreas onde atuam, haveria o risco de não ser possível garantir o anonimato das repostas.

IC3) Esta não foi aplicada porque durante o programa *trainee* os respondentes circulam por várias localidades da empresa, ao longo de períodos curtos, o que poderia tornar a pergunta inespecífica ou confusa.

IC4) What role does your locality mostly play?

IC4a. Headquarter

IC4b. Subsidiary

(IC5) What is the functional activity that mostly describes your work?

- IC5.a. Research & Development
- IC5.b. Operations
- IC5.c. Sales, After Sales & Marketing
- IC5.d. Procurement
- IC5.e. IT
- IC5.f. Human Resources & General Administration
- IC5.g. Finance & Controlling
- IC5.h. Other (Description available)

(IC6) Esta questão não foi aplicada porque todos os indivíduos pertencem à categoria “coworker”, ou seja, não são indivíduos que atuam como “média gerência”.

(IC7) What is your main focal market?

- IC7a. Germany
- IC7b. Brazil
- IC7c. Korea
- IC7d. USA
- IC7e. Indonesia
- IC7f. India
- IC7g. Japan
- IC7h. Mexico
- IC7i. Portugal
- IC7j. Turkey
- IC7k. Canada
- IC7l. France
- IC7m. Taiwan
- IC7n. China
- IC7o. Other

(IC8) What is your native language?

- IC8.a. English

- IC8.b. Japanese
- IC8.c. German
- IC8.d. Portuguese
- IC8.e. French
- IC8.f. Spanish
- IC8.g. Chinese Mandarin
- IC8.h. Turkish
- IC8.i. Hindi
- IC8.j. Other

(IC9) Esta questão não foi aplicada, pois todos os indivíduos têm idade inferior a 35 anos. Como esse valor está bastante aquém da média do grupo principal de respondentes, essa pergunta traria resultados irrelevantes, em relação ao espaço amostral da pesquisa definitiva.

1.b.ii) Section B: Organizational Characterization (OC)

The following questions are based on a specific organizational theory and the answer alternatives are hermetically based on this theory. Answer subjectively the question that sounds best to your perception.

(OC1) Choose the statement that better fits to your perception about the peers' group you belong to?

- OC1.a. We are building strong local presence through sensitivity and responsiveness to national differences.
- OC1.b. The global operating environment and worldwide consumer demand are dominant for our analysis.
- OC1.c. We are exploiting parent company knowledge and capabilities through worldwide diffusion and adaptation.
- OC1.d. We are working with integration and collaboration self-enforcing by requiring each group to cooperate in order to achieve its own interests.

(OC2) Choose the statement that better fits to your perception about the peers' group you belong to?

- OC2.a. We are decentralized and nationally self-sufficient
- OC2.b. We are building cost advantages through centralized global-scale operation
- OC2.c. Our sources of core competencies are centralized, but non-core are decentralized
- OC2.d. We are dispersed, interdependent and specialized

(OC3) Choose the statement that better fits to your perception about the peers' group you belong to?

- OC3.a. We are sensing and exploiting local opportunities
- OC3.b. We are implementing parent company strategies
- OC3.c. We are adapting and leveraging parent company competencies
- OC3.d. We enabling differentiated contributions by national units to be integrated in the worldwide operations

(OC4) Choose the statement that better fits to your perception about the peers' group you belong to?

- OC4.a. Our knowledge is developed and retained within our group
- OC4.b. Our knowledge is developed and retained at the headquarter
- OC4.c. Our knowledge is developed at the headquarter and transferred to our group
- OC4.d. Our knowledge is developed jointly and shared worldwide

(OC5) Choose the statement that better fits to your perception about the peers' group you belong to?

- OC5.a. I feel low pressure for global integration and high pressure for local responsiveness
- OC5.b. I feel high pressure for global integration and low pressure for local responsiveness
- OC5.c. I feel low pressure for global integration and low pressure for local responsiveness
- OC5.d. I feel high pressure for global integration and high pressure for local responsiveness

1.b.iii) Section C: (HI) Hierarchy

(HI1) Considering only the hierarchical levels described below, in which one do you perceive that decision making for the products, processes and services related to the market for which you work is mostly concentrated?

HI1a. Level 1

HI1b. Level 2

HI1c. Level 3

HI1d. Level 4

HI1e. Coworker

(HI2) Considering only the hierarchical levels described below, in which one do you perceive that knowledge about the products, processes and services related to the market for which you work is mostly concentrated?

HI2a. Level 1

HI2a. Level 2

HI2b. Level 3

HI2c. Level 4

HI2e. Coworker

1.b.iv) Section d: (LO) Location

(LO1) In your perception, where is located the decision center for the products, processes and services related to the market for which you work for?

As alternativas de respostas para esta questão não estão listadas aqui, para garantir a confidencialidade da empresa estudada.

(LO2) In your perception, where is located the knowledge for the products, processes and services related to the market for which you work for?

As alternativas de respostas para esta questão não estão listadas aqui, para garantir a confidencialidade da empresa estudada.

1.b.v) Section e: (KN) Knowledge

(KN1) Which statement sounds better to you?

KN1a. I develop knowledge by processing information and solving problems

KN1b. I create and define problems and then actively solve them

(KN2) Which statement sounds better to you?

KN2a. We solve contradictions through the design of organizational structure, incentive systems, routines, and organizational culture

KN2b. Contradictions are necessary to create knowledge

(KN3) By forwarding information you have received, you mostly prefer

KN3a. To deliver exactly what you have received, without changing it in the least

KN3b. Although drawing on a rich store of information you received, to add so much of your own inventive and creative ideas

(KN4) Which statement sounds better to you?

KN4a. I feel myself more comfortable when I exchange information about products, processes and services in formal systematic language

KN4b. I feel myself more comfortable when I exchange information about products, processes and services by socializing with people

(KN5) Which statement sounds better to you?

KN5a. I feel myself more comfortable when I exchange information about products, processes and services by reading and writing documents

KN5b. I feel myself more comfortable when I exchange information about products, processes and services through conversations and meetings with my colleagues

(KN6) Which statement sounds better to you?

KN6a. I prefer to read and study alone when I want to learn or develop new knowledge

KN6b. I prefer to attend to classes with other colleagues when I want to learn and develop new knowledge

1.b.vi) Section f: (EV) Evaluation

Please. Stop your stopwatch and write down elapsed time.

F1. How many minutes did it take you to fill in the questions between A1 and E6?

F2. In general, how do you classify the questions?

F2.a. Understandable

F2.b. Possible but confused understanding

F2.c. Confusing and incomprehensible

F3. Is there any specific comment you want to make?

We are very thankful of your contribution.

1.c) Questionário da Pesquisa de Campo

1.c.i) Texto de Apresentação

Our invitation is for you to respond subjectively and spontaneously to questions that were defined based on specific academic literature. The methodology used for this research is quantitative and statistical, without discursive questions and without the need for personal identification. The data set will remain registered in the data research, but your identity and responses will be kept completely anonymous, as there is no interest in the individual approach.

Simply follow through the questionnaire and go on answering. You will need to dedicate only about 8 minutes of your time.

Thanks a lot.

1.c.ii) Section A: Individual Characterization (IC)

This group of questions will allow to classify the answers according to the research structure.

IC1) Which Trade Mark do you work for?

IC1a. Trademark A

IC1b. Trademark B

IC1c. Trademark C

IC1d. Trademark D

Other (Description available)

IC2) Which division do you work for?

IC2a. Division E

IC2b. Division F

Other (Description available)

IC3) What location are you based in?

As alternativas de respostas para esta questão não estão listadas aqui, para garantir a confidencialidade da empresa estudada.

IC4) What role does your locality mostly play?

IC4a. Headquarter

IC4b. Subsidiary

(IC5) What is the functional activity that mostly describes your work?

IC5.i. Research & Development

IC5.j. Operations

- IC5.k. Sales, After Sales & Marketing
- IC5.l. Procurement
- IC5.m. IT
- IC5.n. Human Resources & General Administration
- IC5.o. Finance & Controlling
- IC5.p. Other (Description available)

(IC6) Which organizational level (or similar) do you belong to?

- IC6.a. Level 1
- IC6.b. Level 2
- IC6.c. Level 3
- IC6.d. Level 4
- IC6.e. Coworker

(IC7) What is your main focal market?

- IC7a. Germany
- IC7b. Brazil
- IC7c. Korea
- IC7d. USA
- IC7e. Indonesia
- IC7f. India
- IC7g. Japan
- IC7h. Mexico
- IC7i. Portugal
- IC7j. Turkey
- IC7k. Canada
- IC7l. France
- IC7m. Taiwan
- IC7n. China
- IC7o. Other

(IC8) What is your native language?

- IC8.k. English
- IC8.l. Japanese
- IC8.m. German
- IC8.n. Portuguese
- IC8.o. French
- IC8.p. Spanish
- IC8.q. Chinese Mandarin
- IC8.r. Turkish
- IC8.s. Hindi
- IC8.t. Other

(IC9) What is your age?

Numeral

1.c.iii) Section B: Organizational Characterization (OC)

The following questions are based on a specific organizational theory and the answer alternatives are hermetically based on this theory. Answer subjectively the question that sounds best to your perception.

(OC1) Choose the statement that better fits to your perception about the peers' group you belong to?

- OC1.e. We are building strong local presence through sensitivity and responsiveness to national differences.
- OC1.f. The global operating environment and worldwide consumer demand are dominant for our analysis.
- OC1.g. We are exploiting parent company knowledge and capabilities through worldwide diffusion and adaptation.
- OC1.h. We are working with integration and collaboration self-enforcing by requiring each group to cooperate in order to achieve its own interests.

(OC2) Choose the statement that better fits to your perception about the peers' group you belong to?

OC2.e. We are decentralized and nationally self-sufficient

OC2.f. We are building cost advantages through centralized global-scale operation

OC2.g. Our sources of core competencies are centralized, but non-core are decentralized

OC2.h. We are dispersed, interdependent and specialized

(OC3) Choose the statement that better fits to your perception about the peers' group you belong to?

OC3.e. We are sensing and exploiting local opportunities

OC3.f. We are implementing parent company strategies

OC3.g. We are adapting and leveraging parent company competencies

OC3.h. We enabling differentiated contributions by national units to be integrated in the worldwide operations

(OC4) Choose the statement that better fits to your perception about the peers' group you belong to?

OC4.e. Our knowledge is developed and retained within our group

OC4.f. Our knowledge is developed and retained at the headquarter

OC4.g. Our knowledge is developed at the headquarter and transferred to our group

OC4.h. Our knowledge is developed jointly and shared worldwide

(OC5) Choose the statement that better fits to your perception about the peers' group you belong to?

OC5.e. I feel low pressure for global integration and high pressure for local responsiveness

OC5.f. I feel high pressure for global integration and low pressure for local responsiveness

OC5.g. I feel low pressure for global integration and low pressure for local responsiveness

OC5.h. I feel high pressure for global integration and high pressure for local responsiveness

1.c.iv) Section C: (HI) Hierarchy

(HI1) Considering only the hierarchical levels described below, in which one do you perceive that decision making for the products, processes and services related to the market for which you work is mostly concentrated?

HI1a. Level 1

HI1b. Level 2

HI1c. Level 3

HI1d. Level 4

HI1e. Coworker

(HI2) Considering only the hierarchical levels described below, in which one do you perceive that knowledge about the products, processes and services related to the market for which you work is mostly concentrated?

HI2a. Level 1

HI2a. Level 2

HI2b. Level 3

HI2c. Level 4

HI2e. Coworker

1.c.v) Section d: (LO) Location

(LO1) In your perception, where is located the decision center for the products, processes and services related to the market for which you work for?

As alternativas de respostas para esta questão não estão listadas aqui, para garantir a confidencialidade da empresa estudada.

(LO2) In your perception, where is located the knowledge for the products, processes and services related to the market for which you work for?

As alternativas de respostas para esta questão não estão listadas aqui, para garantir a confidencialidade da empresa estudada.

1.c.vi) Section e: (KN) Knowledge

(KN1) Which statement sounds better to you?

KN1a. I develop knowledge by processing information and solving problems

KN1b. I create and define problems and then actively solve them

(KN2) Which statement sounds better to you?

KN2a. We solve contradictions through the design of organizational structure, incentive systems, routines, and organizational culture

KN2b. Contradictions are necessary to create knowledge

(KN3) By forwarding information you have received, you mostly prefer

KN3a. To deliver exactly what you have received, without changing it in the least

KN3b. Although drawing on a rich store of information you received, to add so much of your own inventive and creative ideas

(KN4) Which statement sounds better to you?

KN4a. I feel myself more comfortable when I exchange information about products, processes and services in formal systematic language

KN4b. I feel myself more comfortable when I exchange information about products, processes and services by socializing with people

(KN5) Which statement sounds better to you?

KN5a. I feel myself more comfortable when I exchange information about products, processes and services by reading and writing documents

KN5b. I feel myself more comfortable when I exchange information about products, processes and services through conversations and meetings with my colleagues

(KN6) Which statement sounds better to you?

KN6a. I prefer to read and study alone when I want to learn or develop new knowledge

KN6b. I prefer to attend to classes with other colleagues when I want to learn and develop new knowledge

We really appreciate your support.