



A transferência de conhecimento no interior das empresas multinacionais a operar em Moçambique

José Moleiro Martins¹
Nelson Santos António²

Resumo

O surgimento de oportunidades de negócio na África Austral tem provocado o interesse crescente de investidores estrangeiros em mercados como o de Moçambique. O objectivo deste trabalho é compreender melhor o fenómeno de transferência de conhecimento para as subsidiárias moçambicanas. Nós estudamos três casos de sucesso com actividades no sector industrial. Os resultados obtidos indicam que a transferência de conhecimento eficiente a partir da sede da EMN resulta da (1) assimilação de conhecimento, (2) amplitude do conhecimento transferido e (3) melhoria de *performance* da subsidiária, onde a intervenção de expatriados conhecedores da realidade africana é fundamental na superação de dificuldades sentidas localmente mediante a criação de um clima de confiança que motive os indivíduos na aquisição, assimilação e exploração de novo conhecimento no mercado local.

Recebimento: 16/4/2010 • Aceite: 17/5/2010

¹ Doutor em Gestão pelo ISCTE (Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa), Portugal – Professor Adjunto no ISCAL (Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa), Departamento de Gestão; Avenida Miguel Bombarda, 20, 1069-035 Lisboa – Portugal; E-mail: zdmartins@gmail.com; jdmartins@iscal.ipl.pt

² Doutor pela Bergischen Universitat, Wuppertal, Alemanha – Professor Catedrático no ISCTE (Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa), Departamento de Gestão; Avenida das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa – Portugal; E-mail: njsantonio@gmail.com; nelson.antonio@iscte.pt

Palavras-chave: Transferência de conhecimento; Empresas multinacionais; Subsidiárias; Moçambique; Capacidade de absorção.

The transfer of knowledge within the multinational companies operating in Mozambique

Abstract

The emergence of business opportunities in Southern Africa has led to increasing interest of foreign investors in markets like Mozambique. The purpose of this study is to better understand the phenomenon of transfer of knowledge to Mozambican subsidiaries. We have studied three successful cases of companies with activities in the industrial sector. The information we have obtained indicates that the efficient transfer of knowledge from the MNE headquarters is the result of (1) the assimilation of knowledge, (2) the amplitude of the transferred knowledge and (3) the improvement of performance on the part of the subsidiary, where the intervention of the expatriates who know the African reality is of fundamental importance for overcoming the difficulties that are felt locally, by means of the creation of an atmosphere of trust that motivates the individuals to acquire, assimilate and exploit the new knowledge on the local market.

Keywords: Transfer of knowledge; Multinational enterprises; Subsidiaries; Mozambique; Absorptive capacity.

Introdução

As empresas (ou organizações) são entidades que criam e utilizam o conhecimento por meio de esforços de aprendizagem dos seus empregados na construção de aptidões (que traduzem o que uma pessoa é capaz de fazer) durante a sua acção e interacção com o ambiente em que procuram aprender e desenvolver competências (as quais residem na operacionalidade de funções específicas do processo produtivo transversais à organização) mais rapidamente do que os seus concorrentes. A aprendizagem permite aumentar as capacidades dos indivíduos pela descoberta de novo conhecimento através da sua actuação. O conhecimento surge da aprendizagem como um processo de desenvolvimento das capacidades individuais que conferem a possibilidade de usar um conjunto de aptidões e conhecimento acumulado na construção de uma vantagem competitiva da organização.

O conhecimento é um dos activos mais importantes da empresa multinacional (EMN) num ambiente competitivo à escala global por proporcionar as aptidões para a acção eficiente apoiada numa rede de relações formais e informais que permite aceder ao conhecimento pelas unidades organizacionais (subsidiárias) localizadas em países diferentes.

Se esse conhecimento for transmissível em linguagem formal e sistemática, isto é, articulado sob a forma de palavras e números (manuais de formação e relatórios técnicos), designa-se conhecimento explícito; se for conhecimento mais pessoal e difícil de formalizar e partilhar com os outros indivíduos, designa-se conhecimento tácito.

Para Polanyi (1966), o conhecimento é adquirido tacitamente através da realização de experiências. Um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito directamente a partir de outros sem a utilização de linguagem, mas por via da observação, imitação e prática ocorridas, por exemplo, em acções de formação no local de trabalho.

A maior parte do conhecimento especializado da empresa é de natureza tácita, estando a sua transferência baseada na experiência e aptidões dos seus membros por via da partilha de experiências e interacção pessoal de forma a criar confiança entre as partes envolvidas (fonte ou transmissor e recipiente ou receptor) na transferência de conhecimento cuja complexidade implica a utilização de expatriados como um “veículo” facilitador da transferência de práticas (isto é, de modos particulares de condução das funções organizacionais que desenvolvem, ao longo do tempo, influência sobre a actuação das pessoas na organização) assentes num conjunto de

regras focadas sobretudo nos indivíduos. Isto quer dizer que o processo de transferência de conhecimento passa pela adopção de regras formais descrevendo as práticas a implementar e continua até se tornarem instituídas na subsidiária (recipiente) num contexto multidimensional (social, organizacional e relacional) onde a compatibilidade de culturas organizacionais entre a fonte e o recipiente e as capacidades do recipiente são determinantes para o bom sucesso da transferência.

A transferência constitui uma tentativa ocorrida dentro da organização de copiar (reproduzir exactamente ou parcialmente) um tipo de conhecimento específico de uma unidade organizacional por benefício de outra. A transferência de conhecimento para as subsidiárias localizadas num país em vias de desenvolvimento (PVD) (Moçambique) difere quanto às necessidades variadas (custos de transacção e eficiência operativa) e à sua adaptabilidade local, por exemplo, de normas de certificação da qualidade do produto da EMN-mãe (sede) localizada num país mais desenvolvido (Portugal).

Para conhecer melhor este fenómeno de transferência de conhecimento presente no desenvolvimento das subsidiárias moçambicanas, estabelecemos as seguintes questões de pesquisa:

- 1) Qual a influência da capacidade de transferência de conhecimento da fonte no conhecimento assimilado pelo recipiente?
- 2) Qual a importância do ambiente de cooperação entre a fonte e o recipiente na compreensão e amplitude do conhecimento transferido?
- 3) Qual o papel da capacidade de absorção do recipiente no sucesso de transferência de conhecimento?

A resposta a estas questões centra-se nos factores elementares do processo de transferência de conhecimento com vista a gerar novo conhecimento que seja útil às empresas que pretendam operar no mercado moçambicano.

O ambiente de negócios moçambicano

Em 1987, Moçambique integrou como membro fundador da Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral (SADC na sigla inglesa, designação adoptada em 1992 com a entrada da África do Sul) e introduziu desde essa altura grandes transformações na economia moçambicana orientadas para uma economia de mercado sob a supervisão do Fundo Monetário Internacional e Banco Mundial, aprofundadas na década de 1990 por via da liberalização dos preços e

comércio, privatizações e outras reformas estruturais, levando o Estado a mudar de uma atitude de agente económico directo para um papel de facilitador da actividade do sector privado e criar um clima de investimento mais atractivo à recepção de capitais estrangeiros, o que conduziu o governo moçambicano a proceder à revisão legal dos incentivos a conceder aos investidores (via novo Código dos Benefícios Fiscais e definição de Zonas Francas Industriais), embora possam continuar a existir obstáculos (excessiva regulamentação, sistema judicial ineficiente, rigidez do mercado de trabalho e infra-estruturas de transportes insuficientes) à realização de negócios localmente.

Moçambique tornou-se ao longo da década de 1990 um dos raros casos de sucesso da África subsaariana, premiado com uma extensa assistência internacional de doadores e consequente instalação de investimento directo estrangeiro, que em 2005 teve proveniência de 27 países, destacando-se a África do Sul, Grã-Bretanha e Portugal. Essa entrada no mercado moçambicano sucedeu por meio dos modos operativos de aquisições de instalações existentes e *joint ventures* com empresas moçambicanas e posterior estabelecimento de acordos de assistência técnica com as EMNs-mãe (sedes) a fim de elevar as competências dos empregados locais e, por conseguinte, o *stock* de conhecimento das subsidiárias moçambicanas através de um processo de transferência de conhecimento a partir da EMN (fonte) para a subsidiária.

A transferência de conhecimento da EMN para as subsidiárias

Nonaka e Takeuchi (1995) referem que as experiências físicas (ou directas) são a chave de conversão e transferência de conhecimento tácito iniciadas com a socialização (que é um processo de repartição de experiências onde a transposição das fronteiras pessoais é fundamental para a criação e apreensão de conhecimento tácito como, por exemplo, aptidões técnicas) e amplificadas por meio de outros modos de conversão de conhecimento — socialização, exteriorização, combinação e internalização (SECI) — em que a interacção entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito (ao nível epistemológico) na espiral de conhecimento (que é uma estrutura de integração de aspectos opostos através de um processo dinâmico de diálogo e prática organizacionais) vai tornando-se mais ampla à medida que avança ao nível ontológico (indivíduo, grupo, organização e plano inter-organizacional). Deste modo, a criação de conhecimento organizacional é um processo iniciado ao nível pessoal e movido por

meio de comunidades de interacção que atravessam as fronteiras sectorial, departamental e organizacional.

O conhecimento transferido além das fronteiras organizacionais interage com o conhecimento de organizações diferentes na criação de novo conhecimento num *ba* (o qual pode resultar quer de uma *joint venture* entre a EMN e uma empresa moçambicana quer de uma relação contratual entre a sede e a subsidiária) que, segundo Nonaka, Toyama e Konno (2001), é um lugar em que os intervenientes partilham os seus contextos e criam novos significados através de interacções pessoais onde os gestores intermédios executam um papel-chave ao sintetizarem o conhecimento tácito dos gestores de primeira linha (os que contactam directamente com o mercado) e dos gestores de topo, tornando-o explícito e incorporando-o em programas, tecnologias ou produtos novos desenvolvidos na subsidiária. Como podemos observar na figura 1, trata-se de um fluxo de informação e capacidades verificado com regularidade no sentido da EMN para a subsidiária que é influenciado por três dimensões de análise no âmbito de introdução de produtos ou serviços novos localmente.

Figura 1: Estrutura operativa da transferência de conhecimento

Fonte: Autores

Em seguida, vamos analisar cada uma destas dimensões.

Determinantes da assimilação de conhecimento

A transferência de conhecimento decorre das capacidades da base de conhecimento específico da EMN que pode proporcionar às subsidiárias localizadas num PVD a modernização ou renovação organizacional com o aumento da sua competitividade perante o contexto local no qual é fundamental evitar a má compreensão cultural (ao nível dos valores e tradições locais) e conflitos repercutidos negativamente na *performance* do recipiente (Dierickx; Cool, 1989; Saad; Cicmil; Greenwood, 2002).

As próprias características do conhecimento podem influir a sua partilha dentro da organização e através das suas fronteiras, tornando o processo de aprendizagem no recipiente simples no caso de transferência de conhecimento explícito, enquanto o conhecimento de natureza tácita, estando amplamente enraizado na experiência dos indivíduos, frequentemente requer um processo de demonstração com partilha de experiências entre a fonte e o recipiente.

A participação em mecanismos de socialização é essencial quando a natureza do conhecimento transferido reclama a comunicação pessoal e criação de confiança entre o transmissor (expatriados) e o receptor (trabalhadores locais) de conhecimento (Levin; Cross, 2004; Newell; Swan, 2000). Simultaneamente, o tipo de conhecimento tem de ser harmonizado com o processo de transferência usado e constitui um factor crítico na escolha do mecanismo de transferência.

Os expatriados actuam numa fase inicial como facilitadores de transferência de conhecimento especializado e filosofia de negócio da sede da EMN cujo sucesso depende das aptidões dos indivíduos envolvidos nesse processo.

Influência na amplitude do conhecimento transferido

A transferência de conhecimento para a subsidiária pode envolver o desenvolvimento de um processo de produção por meio da instalação de maquinaria e equipamentos que incorporam quer tecnologia nova igual à usada na base doméstica quer tecnologia já desactualizada a fim de desenvolver as competências da subsidiária pela sua importância, por exemplo, em relação à produção geográfica e presença estratégica local (Argote; Beckman; Epple, 1990; Kedia; Bhagat, 1988).

A actuação da EMN pode ser facilitada pelo recurso a operações de aquisição de instalações existentes e formação de *joint ventures* com empresas locais visto serem um instrumento de aprendizagem organizacional e proporcionarem o acesso a capacidades complementares e conhecimento do mercado.

O sucesso da transferência de conhecimento depende da capacidade de transmitir e receber informação e da boa vontade das partes para comunicar de modo a aumentar a compreensão e aprendizagem do conhecimento transmitido dada a existência de compatibilidade de prioridades operacionais (necessidades e preferências do consumidor, serviço ao cliente, qualidade do produto e eficiência de custos).

Para Cohen e Levinthal (1990), a familiaridade com o conhecimento fornecido pelo transmissor torna mais fácil a sua aquisição e repartição devido ao melhor entendimento derivado da experiência anterior do recebedor. A falta de motivação, pelo lado do recebedor, cria obstáculos no processo de transferência de conhecimento pela execução simulada ou rejeição das práticas transferidas e, pelo lado do transmissor, gera resistência em partilhar o conhecimento por não ser compensado adequadamente ou não estar disposto a dedicar tempo e recursos (financeiros e técnicos) para apoiar a transferência (Menon; Pfeffer, 2003; Szulanski, 2000).

A liderança (director geral executivo e gestores de topo da subsidiária) pode fomentar um ambiente de confiança que incute nos indivíduos uma atitude de procura e partilha de conhecimento quer em acções de formação quer em trabalho de equipa.

Efeito do conhecimento transferido na performance

As subsidiárias procedem a melhorias na sua estrutura organizacional (que é a forma como a organização se encontra organizada no desenvolvimento das suas actividades) a fim de facilitar as operações de aprendizagem do novo conhecimento a integrar nas suas actividades de negócio, o que origina mudanças de funcionamento (quer a adopção de uma atitude pró-activa de aprendizagem contínua dos empregados, quer a quebra ou atenuação de hierarquias funcionais) visando a elevação do fluxo de comunicação horizontal e, por conseguinte, a quantidade e variedade de informação disponíveis no processo produtivo da subsidiária.

A adopção mais valiosa do novo conhecimento reside no domínio tácito (desenvolvimento das capacidades pessoais dos empregados associadas às suas experiências) e por vezes está dependente de um processo de ajustamento para uma melhor compreensão e integração operativa pelo recipiente (Leonard-Barton; Sensiper, 1998; Subramaniam; Venkatraman, 2001).

A aprendizagem nas subsidiárias é maior quando o conhecimento transferido está relacionado com a estrutura de conhecimento existente (isto é, os níveis de educação e qualificações profissionais dos trabalhadores locais), enquanto a capacidade para aplicar esse conhecimento depende da própria receptividade ou intenção de aprender traduzida pela capacidade de absorção, a qual está firmada nas rotinas e processos organizacionais que podem estimular a mudança e elevar a capacidade para adquirir, assimilar e explorar o novo conhecimento no mercado.

A transferência de conhecimento é eficiente se existir a retenção do conhecimento transmitido, possibilitando ao recipiente a produção e comercialização de produtos e serviços novos ou a adoção de novas formas de funcionamento mais eficazes que podem conduzir a uma melhoria da sua *performance* (via aumento de produtividade no processo de produção) (Lane; Lubatkin, 1998; Van den Bosch; Wijk; Volberda, 2003).

A análise desta problemática permite-nos responder às questões de pesquisa com base no trabalho de campo delineado na secção seguinte.

Metodologia

Nesta pesquisa utilizamos como principal fonte de dados a realização de entrevistas mediante uma selecção controlada de empresas portuguesas com investimentos em Moçambique em áreas de actividade de interesse actual de modo a formar a nossa população acessível, isto é, as EMNs portuguesas que transferem conhecimento para as subsidiárias moçambicanas com actividades no sector industrial. Em seguida, definimos uma amostra intencional por considerarmos as empresas de investimento de sucesso no mercado local como a razão da sua selecção quanto à maior facilidade de acesso aos gestores que acompanham quer na sede quer na subsidiária as operações de transferência de conhecimento.

Acedemos a informadores-chave pelo estudo de três empresas, das quais uma *holding* (constituída pelos modos operativos de investimento directo de raiz de propriedade total e *joint ventures* com operadores locais), uma em regime de propriedade total e uma *joint venture* com um investidor local com participação dominante no capital social.

A tabela 1 mostra que a empresa 1 desenvolve a sua actividade principal no sector das telecomunicações, embora também tenha actividades industriais na exploração de mármore e transformação de produtos agrícolas, bem como no sector do turismo, enquanto as outras três empresas operam no sector industrial ao nível da produção de energia, de plásticos, electromecânica e electrónica, respectivamente. A dimensão das empresas estudadas varia desde os 53 até 1924 trabalhadores com um volume de negócios compreendido entre os 6,3 e 71 milhões de euros no ano 2007.

Os dados foram recolhidos através da realização de entrevistas semi-estruturadas (com um alinhamento formal e sem limite de

resposta) com gestores de topo durante uma hora e seguindo um protocolo de entrevista aplicado a todos os entrevistados.

Tabela 1: Empresas participantes nas entrevistas

Empresas	Tipo de propriedade	Actividade desenvolvida	Número de empregados	Volume de negócios local, 2007 (106 euros)
1	Joint venture, propriedade total	Telecomunicações, Indústria, Turismo	1924	71
2	Propriedade total	Produção de plásticos	53	7,7
3	Joint venture	Produção electromecânica e electrónica	127	6,3

Dada a natureza qualitativa das questões de pesquisa, seguimos o método de estudo de casos pela possibilidade de testar a nossa teoria por meio do estudo de um conjunto de problemas do fenómeno de forma a alcançarmos a sua compreensão (Yin, 1994).

A informação recolhida foi sujeita a um tratamento combinado de (1) transcrição completa e análise de cada entrevista antes de se passar para as entrevistas seguintes, pois o início imediato da análise auxilia a focar progressivamente as entrevistas e a ganhar sensibilidade teórica; (2) atribuição de significado aos dados através dos procedimentos de recolha e análise (indutiva e dedutiva) sistemáticas de dados por meio da sucessão de ciclos de perguntas e respostas na comparação constante de casos, apoiando as relações plausíveis encontradas num contexto conceptual e descritivo; e (3) classificação de dados, designada por código qualitativo (o qual ao ser aplicado aos métodos de recolha de dados é denominado de análise de conteúdo), que permite obter a padronização das respostas às questões de pesquisa.

São os resultados desta análise de domínios complexos presentes nos quatro casos estudados que vamos apresentar, em seguida.

Resultados

No seguimento do referido anteriormente, vamos agora proceder à análise dos quatro casos de transferência de conhecimento para as subsidiárias de EMNs a operar em Moçambique, em que

procuramos responder às questões de pesquisa com base nos resultados das entrevistas realizadas.

No processo de desenvolvimento das subsidiárias, todas as empresas estudadas recorrem aos expatriados para transferir as melhores práticas da EMN com uma grande ênfase nas competências associadas ao “saber fazer”. Pelo que, “os meios de comunicação escrita não são suficientes” (caso 2), pois é preciso “criar empatia entre as pessoas e proporcionar experiências relevantes de aprendizagem” (caso 1).

O grande desafio no processo de transferência de conhecimento é conseguir que decorra de uma forma sustentável, isto é, origine melhorias graduais nas actividades desenvolvidas pela subsidiária mediante o acompanhamento programado dos expatriados a fim de não se regredir à situação de partida. Os líderes, pela sua intervenção em níveis organizacionais diferentes e em torno de questões funcionais variadas, evitam que a inércia proveniente de factores culturais (elevada valorização da família associada a absentismo elevado e retracção na procura de conhecimento) e instalada na própria cultura organizacional condicione os processos de aprendizagem e modernização na subsidiária.

Os resultados da análise das entrevistas são desenvolvidos nas secções seguintes.

Principais determinantes da assimilação de conhecimento pela subsidiária

A capacidade de transferência da fonte permite transmitir o conhecimento de uma forma que possa ser assimilado pelo recipiente, como por exemplo, mediante a participação individual dos gestores e técnicos domésticos em meios de socialização na subsidiária.

De acordo com os resultados obtidos, a longa experiência e conhecimento acumulado conferem uma base de conhecimento à sede de capacidade diferencial (isto é, o conhecimento tácito imbuído no *know how* do negócio da empresa é único) que é reproduzida parcialmente na subsidiária devido a diferenças de sofisticação do mercado reflectidas, por exemplo, no nível de exigência dos consumidores locais. Assim, o conhecimento especializado transferido para a subsidiária tem um grau de desenvolvimento inferior aos padrões verificados na sede mas sem concorrência no mercado moçambicano, embora no caso 2 se trate de utilização de maquinaria desactualizada.

Quando se transfere conhecimento a partir de um país desenvolvido (como Portugal) para um PVD (como Moçambique), a compatibilidade cultural entre a fonte e o recipiente passa pela existência de laços históricos entre os dois países notados pelo conhecimento da realidade local e compreensão do modo de actuar dos moçambicanos, por exemplo, perante os problemas — a “visão, gravidade e hierarquização dos problemas por parte de um gestor intermédio moçambicano são diferentes das que são feitas na sede” (caso 1). Já a transição presente na sociedade moçambicana de indivíduos do sector primário para os sectores secundário e terciário, a par da inexistência de uma tradição industrial local, resulta no incumprimento de normas de trabalho tidas como normais na sede (assiduidade, horários de trabalho e execução de tarefas). Os “moçambicanos subvalorizaram os deveres para com o trabalho mas gostam de aprender” (caso 2). Estas diferenças culturais dificultam a transferência de conhecimento pela resistência à mudança encontrada na cultura organizacional do recipiente. No entanto, a principal dificuldade encontrada pelas empresas no processo de transferência é a não existência de recursos humanos qualificados, criando nos casos 2 e 3 barreiras técnicas por falta de familiaridade com o novo conhecimento, um vez que no caso 2 não existia na economia moçambicana a indústria de transformação de plásticos por extrusão. Com efeito, o contexto de implantação da transferência é particularmente relevante na transferência de conhecimento para um PVD pela difícil conciliação de culturas organizacionais entre a fonte e o recipiente.

O conhecimento transferido recai essencialmente em saber operar com as máquinas do processo produtivo — e efectuar a sua manutenção — e no método de trabalho ao nível dos sistemas da qualidade do produto. Essas capacidades tecnológicas são transmitidas através do acompanhamento da montagem das máquinas pelos técnicos fornecedores e pela partilha de conhecimento especializado de pessoal-chave expatriado (peritos da sede) que ensinam fazendo. Isto significa que a aprendizagem na subsidiária é baseada em acções de demonstração e partilha de experiências com a troca de opiniões entre os participantes junto dos equipamentos no local de trabalho, em detrimento de um meio de formação mais formal (sessões em sala e entrega de manuais), em que o erro é tolerado de forma que se crie uma boa relação entre as pessoas e se promova o desenvolvimento do recebedor por assimilação do conhecimento nessas interacções com o transmissor. Dito de outro modo, a partilha de um contexto é

importante na repartição de conhecimento e formação de uma linguagem comum entre os seus elementos visto facilitar a assimilação de novo conhecimento pelo receptor (casos 1, 2 e 3).

A prática do caso 1 foca-se na transferência das melhores práticas da sede para a subsidiária em áreas operacionais onde têm vantagens competitivas, não se destinando assim a toda a organização. Na verdade, a transferência de conhecimento é influenciada quer pela natureza do conhecimento quer pelas necessidades tecnológicas sentidas ao nível operativo e requer a utilização de mecanismos de transferência adequados para se alcançar as capacidades pretendidas localmente. Por exemplo, a utilização de meios de comunicação mais amplos (apoiados em interacções pessoais durante o exercício de tarefas) permite uma transmissão de conhecimento mais eficaz do que por meio de comunicação escrita (disponibilização na *intranet* de procedimentos de actuação) (casos 1, 2 e 3).

É necessário criar condições de percepção por parte do receptor que o conhecimento não é imposto pelo transmissor (caso 1) de forma que se sinta um elemento participativo (caso 2) e torne a transferência de conhecimento consolidada (caso 3) (isto é, o conhecimento transferido seja incorporado no processo produtivo com a produção de produtos novos). A condução de acções de aprendizagem pelos expatriados possibilita enraizar as melhores práticas e delegar as suas funções em pessoas locais a fim de garantir a sustentabilidade do negócio. Os expatriados assumem uma função central no processo de transferência ao conseguirem o envolvimento dos moçambicanos nas práticas transferidas com “o melhoramento do negócio em termos técnicos e de eficiência. Como vemos, a capacidade de transferência de conhecimento da EMN passa principalmente pelas competências pessoais dos expatriados e sua capacidade de envolver e motivar as pessoas locais no estabelecimento de novas práticas organizacionais. Para isso, é essencial fomentar uma relação de confiança entre o transmissor e o receptor num ambiente de cooperação institucional.

Na tabela 2 verificamos que os principais determinantes operativos da assimilação de conhecimento pela subsidiária (1) derivam do diagnóstico das necessidades locais com a participação dos empregados moçambicanos para que reconheçam a necessidade de efectuar a transferência de conhecimento; (2) passam por uma atitude de boa vontade com a criação de uma relação de confiança entre o transmissor e o receptor; e (3) incluem a consolidação do conhecimento transferido manifestada pela reprodução do processo

operativo e subsequente procura de novo conhecimento em função da capacidade de absorção da subsidiária.

Tabela 2: Determinantes da assimilação de conhecimento pela subsidiária

Factores operativos	Informação transmitida pelos gestores entrevistados
Base de conhecimento	<p>"Pretendemos estandardizar os processos operativos ao nível do grupo empresarial, contando, para o efeito, com a disponibilidade dos empregados para transmitir conhecimento e criar fluidez de informação entre a sede e as subsidiárias." (caso 1)</p> <p>"São produzidos os mesmos produtos na subsidiária através da reprodução do processo produtivo da sede." (caso 2)</p> <p>"A transposição de procedimentos decorre da certificação da qualidade." (caso 3)</p>
Contexto de transferência	<p>"Na base de uma relação eficaz de transferência de conhecimento está sempre uma relação de confiança. Será sempre mais fácil desenvolver de forma efectiva mecanismos de transferência de conhecimento para um país que tenha uma cultura semelhante à nossa, como é o caso de Moçambique." (caso 1)</p>
Tipo de conhecimento	<p>"Distinguimos dois tipos de conhecimento: um, ao nível dos processos operativos e da forma como são realizadas determinadas tarefas; o outro, imbuído no know-how do negócio, ou seja, o conhecimento por experiência acumulada inerente a áreas de actividade que o grupo domina e onde tem inovado." (caso 1)</p> <p>"A transferência de conhecimento assenta em maquinaria, recursos humanos, processo de produção e qualidade." (caso 3)</p>
Modos de transferência	<p>"Nós achamos que é mais eficiente as pessoas terem formação no local de trabalho, onde se aprende fazendo." (caso 1)</p> <p>"As capacidades tecnológicas são transmitidas através da deslocação de pessoas da sede à subsidiária, como também o inverso." (caso 2)</p> <p>"A transferência de conhecimento assenta em procedimentos de montagem de equipamentos e fabrico de produtos." (caso 3)</p>
Capacidades dos expatriados	<p>"Colocar expatriados em funções-chave na subsidiária torna mais efectivo o diálogo com a sede, pois se as pessoas se conhecerem há uma maior facilidade de comunicação com o aumento de eficiência de funcionamento." (caso 1)</p> <p>"A transferência de conhecimento depende da experiência individual do transmissor e é muito baseada no contacto com os equipamentos." (caso 2)</p> <p>"Os expatriados são o principal 'veículo' de transferência de conhecimento, dado que a demonstração prática é fundamental para se apreender o conhecimento." (caso 3)</p>

Influência na amplitude do conhecimento transferido da EMN para a subsidiária

A propensão da fonte para partilhar o conhecimento depende, por um lado, da sua capacidade instalada em termos de recursos humanos altamente qualificados e com experiência acumulada disponíveis e, por outro lado, da boa vontade dos indivíduos envolvidos nesse processo para transmitir e receber o conhecimento.

Os nossos resultados mostraram que o processo de desenvolvimento produtivo da subsidiária visa instalar uma base de funcionamento comum na estrutura global (unidades organizacionais) da EMN sem reproduzir o modelo de negócio doméstico devido à diversidade logística e comercial (caso 2) e à reduzida dimensão operacional do negócio e consequente falta de rentabilidade do investimento e tecnologia por o mercado moçambicano não solicitar determinados produtos e serviços existentes na sede (casos 1 e 3). Há uma dinâmica de adaptação às circunstâncias do negócio e às capacidades dos trabalhadores moçambicanos. Por exemplo, “reduziu-se ao indispensável o número de funções operativas dos programas de *software*” (caso 1). Além disso, os esforços de transferência (tempo despendido e custos suportados) empregues nas subsidiárias moçambicanas decorrem da importância que as EMNs lhes atribuem em virtude das exigências e potencialidades do mercado local e da zona geográfica integrada na SADC.

O modo de entrada no mercado moçambicano e, por conseguinte, a estrutura de propriedade da subsidiária (percentagem maioritária ou total do capital social da empresa) não interfere na sofisticação do conhecimento transferido dado haver em todos os casos o controlo da direcção de gestão pela EMN-mãe impondo as regras nas operações de transferência executadas — Comparando as empresas estudadas, os casos 1 e 3 beneficiaram no acesso ao mercado ao formarem *joint ventures* com operadores moçambicanos.

Contudo, os membros da fonte não estão continuamente disponíveis para transferir conhecimento para terceiros visto acarretar um acréscimo de trabalho. Daí que se tem de conquistar a disponibilidade dos indivíduos de ambas as partes (fonte e recipiente) para que certas tarefas suplementares possam ser aceites como normais durante o processo de transferência no qual é importante estabelecer-se uma boa relação interpessoal (casos 1 e 2) a fim de ultrapassar algum distanciamento inicial pela criação de afinidades pessoais conducentes à elevação da precisão, compreensão e

oportunidade do conhecimento transmitido, o que não impede de se registar alguma tensão entre as partes (casos 1 e 3).

Os trabalhadores moçambicanos nos casos 2 e 3 não têm familiaridade com o novo conhecimento uma vez que não possuem experiência nem conhecimento do processo produtivo implementado na subsidiária, levando a que muito do conhecimento transferido não seja bem entendido ou reconhecida a sua utilidade local. Donde brota a dificuldade em convencer as pessoas da necessidade de realizar a transferência de conhecimento. Para esse efeito, os empregados locais são convidados a visitar instalações produtivas mais avançadas tecnologicamente nas quais são integrados em equipas de trabalho onde, por um lado, visualizam o processo de funcionamento global que se pretende atingir e, por outro lado, ficam a conhecer as vantagens que resultam para a subsidiária — e respectivos trabalhadores — em efectuar com sucesso a transferência de conhecimento (casos 1 e 3). Nessa medida, há um acréscimo de esforços de transferência a fim de se conseguir uma boa comunicação com a compreensão das práticas transmitidas e se antecipar possíveis falhas que possam ocorrer no processo produtivo local dadas as dificuldades de planeamento dos gestores moçambicanos, pois “para assegurar a laboração contínua na subsidiária, a sede tem de efectuar permanentemente o controlo do *stock* de matérias-primas” (caso 2). Pelo que vimos, a associação dos objectivos pessoais aos da empresa torna a transferência de conhecimento mais fácil ao elevar a receptividade, entendimento e partilha de conhecimento localmente.

A intervenção dos expatriados é fundamental no início do processo de transferência pela cultura desenvolvida e formatação das relações de trabalho na subsidiária mediante uma intervenção constante da liderança quer na afirmação de valores e princípios de funcionamento da EMN quer na ligação efectiva com a sede ao desempenhar um papel de charneira entre o contacto de ambas as partes, como acontece nos casos 1 e 3. A gestão de topo ajuda a evitar a formação de barreiras à aprendizagem por meio da sua presença constante no ambiente de trabalho e introdução da noção de “erro inteligente” como um pré-requisito de melhoria da eficácia operacional (caso 1) visto que “os moçambicanos desmotivam-se facilmente com o insucesso na procura de soluções para os problemas” (caso 3). Consequentemente, é difícil instituir uma atitude pró-activa na resolução dos problemas e melhoramento de eficiência da organização dado que “prevalece nos moçambicanos um espírito de trabalho pautado pelo fazer suficientemente bem como norma de realização que

conduz gradualmente à deterioração da execução de rotinas de trabalho se não houver um acompanhamento permanente da liderança” (caso 1). Nestas condições, a liderança tem um papel crucial na criação de uma cultura organizacional que estimule a participação colaborativa de todos os empregados na prossecução de objectivos comuns e alteração do paradigma cultural vigente. Neste ponto, a busca de optimização de processos funcionais assenta na elevação da capacidade de absorção dos indivíduos locais de modo a melhorar a *performance* da subsidiária.

A tabela 3 mostra que a amplitude do conhecimento transferido na aprendizagem verificada nas subsidiárias decorre de uma organização estruturada em pessoas-chave expatriadas (ocupação de funções de gestão críticas por gestores ou técnicos devidamente conhecedores da cultura e realidade funcionais da empresa-mãe) que visam promover a transferência de conhecimento sob a forma de assistência técnica num período de tempo onde se desenvolve a cultura da EMN nos indivíduos locais por meio de acções de formação no local de trabalho com a adopção de processos operativos que enraízam as melhores práticas na prossecução de objectivos comuns a todos os empregados mediante a orientação de uma liderança que encoraje os indivíduos na procura e partilha de conhecimento para resolver os problemas que surgem no âmbito da cooperação inter-organizacional.

Tabela 3: Influência na amplitude do conhecimento transferido da EMN para a subsidiária

Factores operativos	Informação transmitida pelos gestores entrevistados
Interesse na subsidiária	<p>“Uma gestão mais individualizada traz um acréscimo de custos e complexidade, que será compensada por uma maior eficiência dos funcionários.” (caso 1)</p> <p>“Há complementaridade de conhecimento na subsidiária relativamente ao mercado local.” (caso 2)</p> <p>“A empresa-mãe tem interesse em criar condições competitivas locais que facilitem a produção dos seus produtos no mercado moçambicano.” (caso 3)</p>
Método operativo	<p>“Em termos de gestão do negócio, a situação quer de parceria quer de propriedade total do investimento acaba por não fazer muita distinção.” (caso 1)</p> <p>“Trata-se de um investimento com replicação, em menor escala, do modelo de negócio da empresa-mãe, excepto a parte logística e comercial.” (caso 2)</p> <p>“A participação maioritária na joint-venture permite impor a transferência de conhecimento.” (caso 3)</p>
Ambiente relacional entre a fonte e o recipiente	<p>“O conhecimento transferido é inculcido de encontro a processos basilares não negociáveis.” (caso 1)</p> <p>“Verifica-se um pedido de opiniões por parte da subsidiária quando surgem dificuldades na introdução de novas práticas mais evoluídas tecnologicamente.” (caso 2)</p> <p>“Fazemos a identificação dos actores-chave na subsidiária de forma que possam substituir os expatriados.” (caso 3)</p>
Motivação dos intervenientes	<p>“É muitas vezes possibilitado aos empregados, quando se deslocam da sede à subsidiária ou vice-versa, terem uma semana de férias para conhecer o país visitado.” (caso 1)</p> <p>“Há prémios anuais de cumprimento de objectivos. Mas também existem penalizações se não se atingirem os objectivos, por exemplo, em termos produtivos ou não manutenção correcta de uma máquina.” (caso 2)</p>
Liderança e cultura organizacional	<p>“Desenvolvimento de uma ética de trabalho semelhante, que será crucial para influenciar positivamente os esforços de transferência de conhecimento, nomeadamente pela familiaridade das pessoas com o conhecimento transmitido, fomentando a sua receptividade e disponibilidade para aprender.” (caso 1)</p> <p>“Temos de estar constantemente a insistir que o não saber não é algo intrínseco à pessoa, mas é antes uma falta de conhecimento e oportunidade de aprender.” (caso 3)</p>

Efeito do conhecimento transferido na performance da subsidiária

O conhecimento adquirido pelo recipiente decorre de uma relação de cooperação com a fonte na qual são elementares a intenção e capacidade de aprender dos indivíduos manifestadas pela sua capacidade de absorção de novo conhecimento.

Os gestores entrevistados mencionaram a existência de alterações na estrutura organizacional da subsidiária a fim de favorecer simultaneamente as operações de aprendizagem e adaptação às normas de funcionamento da sede. Essas mudanças operacionais conduzem à centralização de um conjunto de funções e formalização na atribuição de tarefas e responsabilidades (casos 1 e 2). No fundo, reduzem o número de chefias hierárquicas e realçam a importância dos gestores intermédios através da formação de equipas interdepartamentais que têm como função dinamizar a aplicação das melhores práticas. O papel mediador dos gestores intermédios facilita o fluxo de comunicação intra-organizacional e a incorporação de conhecimento tácito dos gestores de topo e de primeira linha (os que contactam directamente com os clientes e fornecedores) no processo produtivo. Por conseguinte, as alterações ocorridas na estrutura organizacional da subsidiária facilitam as operações de aprendizagem e melhoram a tomada de decisão ao aproximar o decisor do contexto objecto da sua aplicação.

A falta de capacidades endógenas das subsidiárias levou a ajustar o grau de rigor exigido ao negócio e aos indivíduos envolvidos no processo operacional onde a adaptabilidade do conhecimento transferido à realidade local torna o seu entendimento mais acessível pelos empregados moçambicanos. Um tal processo de adaptação e modificação das práticas, dada a particularidade das condições operativas e de mercado, permite aumentar a sua aceitação e utilização conforme as necessidades sentidas localmente (caso 3). Nesta lógica, a reprodução do modelo de negócio da sede na subsidiária deve ter em conta as características do mercado moçambicano e o tipo de produto ou serviço que os consumidores locais exigem ou estão dispostos a pagar. Por exemplo, no caso 3, em sentido contrário à tendência registada na sede, optou-se por adoptar uma estrutura de funcionamento vertical, isto é, a subsidiária teve de instalar ensaios da qualidade dado que “os fornecedores locais não asseguram a fiabilidade da protecção contra a corrosão do produto final”. Como notamos, a superação das dificuldades de transferência de

conhecimento passa pela adequação do modelo de negócio à envolvente local e adaptação das melhores práticas ao ambiente das subsidiárias.

A inexistência de experiência acumulada e a falta de competências do receptor gera desinteresse ou inadaptação relativamente ao nível de competências transmitidas pelo transmissor. Além do mais, a ausência de interesses comuns entre o transmissor e o receptor e a imposição de determinado conhecimento sem ser solicitado pelo receptor conduz a equívocos relativo à sua aplicabilidade perante as necessidades locais e provoca resistência na sua aplicação (caso 1). Por outro lado, o conhecimento transferido deve ser apropriado ao nível de educação e qualificações profissionais dos indivíduos da organização receptora. Como resultado, a capacidade de absorção do receptor pode ser elevada por meio de acções de formação nas quais as pessoas adquirem aptidões técnicas e desenvolvem capacidades no domínio prático que melhoram a sua compreensão do conhecimento transmitido e o seu contributo no processo produtivo.

A aprendizagem mais heterogénea, isto é, realizada em várias unidades produtivas da EMN mais desenvolvidas em termos tecnológicos possibilita aos trabalhadores moçambicanos ganharem experiência e capacidades tecnológicas que acabam por representar o conhecimento relacionado que a subsidiária necessita para poder aplicar com desvios de eficiência reduzidos o novo conhecimento no processo operativo local (casos 1 e 3). Por consequência, os esforços de formação traduzem-se na maior automatização de procedimentos conseguida pela capacidade de absorção realizada (a qual centra-se na reutilização do conhecimento reflectindo a incorporação do conhecimento assimilado nas operações da empresa) dos indivíduos que contribui para a elevação da produtividade com instituição de novas rotinas que reduzem a duração de tarefas (casos 1 e 3) e aumentam a capacidade de resposta da organização às solicitações do mercado (caso 2). Portanto, a capacidade de absorção realizada propicia uma melhoria de *performance* da subsidiária por ganhos de produtividade alcançados no seu processo produtivo com um acréscimo de competitividade pela comercialização de produtos novos.

A tabela 4 mostra que a consolidação do conhecimento transferido se reflecte na sua difusão contínua por toda a subsidiária com um consequente acréscimo de competitividade, apesar das dificuldades encontradas na transferência.

Tabela 4: Efeito do conhecimento transferido na performance da subsidiária

Factores operativos	Informação transmitida pelos gestores entrevistados
Estrutura organizacional	<p>“Existem equipas com um papel de charneira em relação ao fluxo de comunicação horizontal no processo de transferência de conhecimento.” (caso 1)</p> <p>“As operações de aprendizagem, quer na parte produtiva quer no sector comercial, têm um percurso transversal de aquisição de conhecimentos em termos da qualidade.” (caso 2)</p> <p>“Na sequência do processo de transferência de conhecimento foram feitas alterações na orgânica da organização, reforçando-se a importância dos gestores intermédios.” (caso 3)</p>
Adaptação operacional	<p>“Nós adaptamos a nossa forma de funcionar às características do mercado local.” (caso 1)</p> <p>“As práticas transferidas são sujeitas a adaptações no processo produtivo.” (caso 2)</p> <p>“O processo tecnológico desenvolvido na subsidiária tem em conta as limitações existentes, por exemplo, nos fornecedores de matérias-primas.” (caso 3)</p>
Capacidades de aprendizagem	<p>“A capacidade de aprender da subsidiária é afectada (negativamente) pelo desinteresse das pessoas naquilo que lhes é transmitido.” (caso 1)</p> <p>“A realização de cursos intensivos nas instalações produtivas da sede é a principal medida adoptada para elevar as capacidades dos empregados da subsidiária.” (caso 2)</p> <p>“O conhecimento transferido está relacionado com a estrutura de conhecimento existente.” (caso 3)</p>
Capacidade de absorção	<p>“Se durante quinze dias eu não receber reclamações acerca de qualquer operação, tenho uma percepção clara que o processo de transferência está a correr mal.” (caso 1)</p> <p>“A retenção de conhecimento é evidenciada pelos resultados do exercício.” (caso 2)</p> <p>“A transferência de conhecimento permite acrescentar valor aos produtos e transmitir uma imagem institucional de contribuição para o desenvolvimento do mercado moçambicano.” (caso 3)</p>

Segundo os gestores entrevistados, a transferência de conhecimento assenta num conjunto de competências padrão impostas à subsidiária em virtude da certificação da qualidade da sede, desencadeando um processo de aprendizagem que encerra um conjunto de dificuldades organizacionais, indicadas na tabela 5, por um

lado, por os trabalhadores não terem familiaridade com o novo conhecimento transmitido e, por outro lado, pela resistência dos moçambicanos em associarem-se à ideia da necessidade de efectuar essa transferência. Isso exige um esforço suplementar em tempo e recursos despendidos — por exemplo, em visitas e estágios nas unidades produtivas da EMN mais evoluídas tecnologicamente — e uma rotação dos gestores por funções e localizações geográficas para que os indivíduos obtenham uma visão global da empresa e desenvolvam um sentido de pertença a uma realidade transnacional.

Tabela 5: Dificuldades na transferência de conhecimento da EMN para a subsidiária

Factores operativos	Informação transmitida pelos gestores
Ambiente inter-organizacional	<p>“Muitas vezes, os actores domésticos não estão disponíveis para transferir conhecimento para terceiros.” (caso 1)</p> <p>“Existe um grande absentismo dos empregados menos qualificados a seguir ao recebimento do salário.” (caso 2)</p> <p>“Quando não controlávamos o stock de matérias-primas, ligavam para a sede a dizer que não tinham inputs para laborar.” (caso 2)</p> <p>“Todos os ensaios da qualidade que fazemos internamente na subsidiária, não acontecem no mercado doméstico pela garantia de qualidade que temos dos fornecedores.” (caso 3)</p> <p>“Na óptica do recebedor, podemos ser entendidos como tendo um certo alheamento em relação à cultura local, e isso gera resistências nas pessoas e cria dificuldades no reconhecimento da importância do conhecimento transferido.” (caso 1)</p> <p>“O processo de desenvolvimento da subsidiária não é igual ao praticado na base doméstica devido às diferenças do modus operandi que o mercado moçambicano exige.” (caso 3)</p>
Ambiente intra-organizacional	<p>“Procura-se criar um ambiente de trabalho que induza uma atitude de aprendizagem, sendo, ainda assim, difícil manter essa atitude pró-activa dos trabalhadores.” (caso 1)</p> <p>“A cultura existente na subsidiária é muito resistente à mudança.” (caso 2)</p> <p>“No início das actividades operativas locais tentamos aplicar o modelo de negócio doméstico, mas não estávamos a conseguir rentabilizar a capacidade de produção instalada.” (caso 2)</p> <p>“As pessoas que não têm formação académica superior apresentam uma maior dificuldade em dizer que não sabem.” (caso 3)</p> <p>“Há uma adaptação à maneira de funcionamento local, por exemplo, no número de horas/homem precisas para executar certos procedimentos.” (caso 3)</p>

Em seguida, apresentamos as principais conclusões decorrentes da análise transversal das três dimensões presentes na transferência de conhecimento das EMNs para as subsidiárias moçambicanas.

Conclusão

O objectivo desta pesquisa foi fornecer conhecimento às empresas que pretendam instalar-se em Moçambique, dado que as suas potencialidades quer pela abundância de recursos naturais quer pela localização estratégica na África Austral têm suscitado um interesse crescente de investidores estrangeiros no mercado local.

As nossas conclusões indicam que o conhecimento específico da fonte é utilizado pelo recipiente como um activo de produção mais avançada focada nas necessidades e preferências do consumidor, serviço de apoio ao cliente, qualidade do produto e eficiência de custos operacionais. Porém, a particularidade do contexto moçambicano (escassez de recursos humanos qualificados, infra-estruturas de transportes insuficientes, assistência técnica inexistente, poder de compra fraco, administração pública excessivamente burocrática e ausência de tradição industrial) não aconselha ou dificulta a reprodução do modelo de negócio da fonte. Além de que a natureza tácita do conhecimento aumenta a complexidade da sua transmissão e difusão na organização na medida em que está incorporado na experiência das pessoas. Nesta base, os expatriados promovem um clima de confiança que facilita a comunicação interactiva entre o transmissor e o receptor com possibilidade de interrogação, flexibilidade e adaptação das novas práticas ao ambiente local.

A participação maioritária da EMN-mãe no capital social da subsidiária proporciona a moderação de algumas características culturais locais (resistência à mudança e a importância da família sobre põe-se aos deveres para com o trabalho) e o controlo das acções de aprendizagem onde é importante a abertura e disposição dos indivíduos em desenvolverem uma ética de trabalho partilhada entre o transmissor e o receptor que conduz a uma maior colaboração pela eliminação de atitudes defensivas na partilha de informação-chave para o negócio. Nesse sentido, uma política de incentivos, por um lado, combate um certo receio do recipiente relativo à compensação de esforços e custos envolvidos na aquisição e utilização do novo conhecimento e, por outro lado, encoraja a fonte a dedicar tempo e recursos na transferência de conhecimento. No mesmo sentido, os líderes desempenham um papel crítico ao apoiar a partilha de

conhecimento por meio de criação de um ambiente favorável à instituição de uma atitude pró-ativa de procura de conhecimento e colaboração por toda a organização.

A capacidade de absorção do recipiente é maior a partir de áreas operativas onde tenha experiência anterior (conhecimento relacionado), uma vez que o que se aprende é grandemente em função do conhecimento previamente criado, ampliado e cristalizado na organização. Pelo que, é fundamental a capacidade de absorção realizada. Se esta vertente falhar, todo o processo de transferência será ineficaz. Mais especificamente, a aplicação e exploração do conhecimento adquirido confere à subsidiária quer a otimização de processos funcionais pela melhoria de produtividade quer a produção de produtos novos com o aumento de competitividade no mercado moçambicano.

Referências

Argote, L.; Beckman, S.; Epple E. The persistence and transfer of learning in industrial settings. **Management Science**, v. 36, n. 2, p. 140-154, 1990.

Cohen, W., Levinthal, D. Absorptive capacity: a new perspective of learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.

Dierickx, I.; Cool, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.

Kedia, B.; Bhagat, E. Cultural constraints on transfer of technology across nations: implications for research in international and comparative management". **Academy of Management Review**, v. 13, n. 4, p. 559-571, 1988.

Lane, P.; Lubatkin, M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 5, p. 461-477, 1988.

Leonard-Barton, D.; Sensiper, S. The role of tacit knowledge in group innovation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 112-132, 1998.

Levin, D.; Cross, R. The strength of weak ties you can trust: the mediating role of trust in effective knowledge transfer. **Management Science**, v. 50, n. 11, p. 1477-1490, 2004.

Menon, T.; Pfeffer, J. Valuing internal versus external knowledge: explaining the preference for outsiders. **Management Science**, v. 49, n. 4, p. 497-513, 2003.

Newell, S.; Swan, J. Trust and inter-organizational networking. **Human Relations**, v. 10, n. 10, p. 1287-1328, 2000.

Nonaka, I.; Takeuchi, H. **The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation**. Oxford: Oxford University Press, 1995.

Nonaka, I.; Toyama, R.; Konno, N. SECI, *ba* and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. In Nonaka, I.; Teece, D. (Eds.) **Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization**. London: Sage, 2001, p. 13-43.

Polanyi, M. **The Tacit Dimension**. London: Routledge and Kegan Paul, 1966.

Saad, M.; Cicmil, S.; Greenwood, M. Technology transfer projects in developing countries: furthering the project management perspectives. **International Journal of Project Management**, v. 20, n. 8, p. 617-625, 2002.

Subramaniam, M.; Venkatraman, N. Determinants of transnational new product development capability: testing the influence of transferring and deploying tacit overseas knowledge. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 4, p. 359-378, 2001.

Szulanski, G. The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of stickiness. **Organizational Behavior and Human Decision Process**, v. 82, n. 1, p. 9-27, 2000.

Van den Bosch, F.; Wijk, R.; Volberda, H. Absorptive capacity: antecedents, models, and outcomes. In: Easterby-Smith, M.; Lyles, M. (Eds.) **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. Oxford: Blackwell, 2003, p. 278-301.

Yin, R. **Case study research: design and methods**. London: Sage, 1994.