



OS PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA MULTINACIONAL ESPANHOLA: UM ESTUDO DE CASO

Kelly Cristina Ramos de Mello, UNESC

Julio César Zilli, PPGDS/UNESC

Adriana Carvalho Pinto Vieira, PPGDS/UNESC

RESUMO

Em um âmbito organizacional competitivo, a gestão do conhecimento tem se tornado um diferencial para as empresas. Como a inovação é um ponto de liderança no mercado, a transferência de conhecimento tem incentivado e contribuído para que ocorram inovações dentro das organizações, principalmente nas multinacionais, para mantê-las mais competitivas no mercado. Neste contexto, o presente estudo tem por objetivo analisar os processos de gestão do conhecimento em uma multinacional espanhola. Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como descritiva quanto aos fins, bibliográfica e um estudo de caso, quanto aos meios de investigação, com abordagem qualitativa. O universo envolvido na pesquisa foi uma empresa multinacional espanhola localizada no Sul de Santa Catarina. Para a coleta de dados, foi utilizada uma entrevista em profundidade junto a Gerente de Recursos Humanos. Verificase que dentre os processos de transferência de conhecimento, o mais utilizado pela empresa é o compartilhamento de informações (*know-how*), exercido de forma intraempresa ou *top down*. Esta forma é aplicada diretamente em seus produtos e serviços, mantendo a empresa com um diferencial competitivo em relação ao mercado interno por meio da sua constante inovação.

Área temática: Inovação, criatividade e empreendedorismo e suas implicações para o desenvolvimento social e econômico,

Palavras chave: Gestão do Conhecimento, Inovação, Multinacional.

LES PROCESSUS DE GESTION DES CONNAISSANCES DANS UN MULTI-NATIONAL ESPAGNOL: UNE ÉTUDE DE CAS

RÉSUMÉ - ABSTRACT

Dans un contexte concurrentiel de l'organisation, la gestion des connaissances est devenue un facteur de différenciation pour les entreprises. L'innovation est un point de leadership sur le marché, le transfert de connaissances a encouragé et contribué à des innovations qui se produisent au sein des organisations, en particulier le maintien de la multinationale marché concurrentiel. Dans ce contexte, cette étude vise à examiner les processus de gestion des connaissances dans une multinationale espagnole. Sur le plan méthodologique, la recherche se caractérise comme descriptif de l'objet, de la littérature et une étude de cas, sur les moyens de la recherche avec l'approche qualitative. L'univers impliqué dans la recherche est une multinationale espagnole située dans le sud de Santa Catarina. Pour recueillir des données, entrevue en profondeur a été utilisé avec le directeur des ressources humaines. Il a été constaté que, parmi les processus de transfert de connaissances, tel qu'il est utilisé dans la société est le partage d'informations (*savoir-faire*), exercé intra-entreprises ou de haut en bas



forme, appliqué directement dans leurs produits et services, tenir compagnie à une avantage concurrentiel par rapport au marché intérieur grâce à son innovation constante.

Mots-clés: la gestion des connaissances, l'innovation, multinationales.

OS PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA MULTINACIONAL ESPANHOLA: UM ESTUDO DE CASO

RESUMO

Em um âmbito organizacional competitivo, a gestão do conhecimento tem se tornado um diferencial para as empresas. Como a inovação é um ponto de liderança no mercado, a transferência de conhecimento tem incentivado e contribuído para que ocorram inovações dentro das organizações, principalmente nas multinacionais, para mantê-las mais competitivas no mercado. Neste contexto, o presente estudo tem por objetivo analisar os processos de gestão do conhecimento em uma multinacional espanhola. Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como descritiva quanto aos fins, bibliográfica e um estudo de caso, quanto aos meios de investigação, com abordagem qualitativa. O universo envolvido na pesquisa foi uma empresa multinacional espanhola localizada no Sul de Santa Catarina. Para a coleta de dados, foi utilizada uma entrevista em profundidade junto a Gerente de Recursos Humanos. Verificase que dentre os processos de transferência de conhecimento, o mais utilizado pela empresa é o compartilhamento de informações (*know-how*), exercido de forma intraempresa ou *top down*. Esta forma é aplicada diretamente em seus produtos e serviços, mantendo a empresa com um diferencial competitivo em relação ao mercado interno por meio da sua constante inovação.

Área temática: Inovação, criatividade e empreendedorismo e suas implicações para o desenvolvimento social e econômico,

Palavras chave: Gestão do Conhecimento, Inovação, Multinacional.

LES PROCESSUS DE GESTION DES CONNAISSANCES DANS UN MULTINATIONAL ESPAGNOL: UNE ÉTUDE DE CAS

RÉSUMÉ - ABSTRACT

Dans un contexte concurrentiel de l'organisation, la gestion des connaissances est devenue un facteur de différenciation pour les entreprises. L'innovation est un point de leadership sur le marché, le transfert de connaissances a encouragé et contribué à des innovations qui se produisent au sein des organisations, en particulier le maintien de la multinationale marché concurrentiel. Dans ce contexte, cette étude vise à examiner les processus de gestion des connaissances dans une multinationale espagnole. Sur le plan méthodologique, la recherche se caractérise comme descriptif de l'objet, de la littérature et une étude de cas, sur les moyens de la recherche avec l'approche qualitative. L'univers impliqué dans la recherche est une multinationale espagnole située dans le sud de Santa Catarina. Pour recueillir des données, entrevue en profondeur a été utilisé avec le directeur des ressources humaines. Il a été constaté que, parmi les processus de transfert de connaissances, tel qu'il est utilisé dans la société est le partage d'informations (*savoir-faire*), exercé intra-entreprises ou de haut en bas forme, appliqué directement dans leurs produits et services, tenir compagnie à une avantage concurrentiel par rapport au marché intérieur grâce à son innovation constante.

Mots-clés: la gestion des connaissances, l'innovation, multinationales.



1 INTRODUÇÃO

Para alcançar objetivos de expansão internacional, as multinacionais dependem de uma eficiente política de gerenciamento tecnológico. Desta forma nas operações internacionais, o gerenciamento do conhecimento tem se tornado um elemento-chave, determinando a sobrevivência e o desenvolvimento da organização, conforme destaca Cleto (1996).

Neste sentido, a Gestão do Conhecimento (GC) surgiu como uma forma específica de fazer com que o conhecimento produzido na empresa seja identificado, gerenciado e mantido na organização. Para adquirir conhecimento, a informação é um meio necessário. A GC representa um fator essencial de transformação da informação em conhecimento e, este num diferencial competitivo para as organizações, abrindo caminhos para que a empresa estruture competitivamente no mercado (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A América Latina é vista como uma das mais lucrativas entre os mercados emergentes. Em pesquisa realizada com empresas multinacionais pelo *Frontier Strategy Group*, afirmam 70% dos entrevistados que a América Latina é o mercado emergente mais lucrativo (MARTINS, 2013). Ainda, Leal (2010) destaca que no Brasil em 1995, dos US\$ 46, 506 bilhões em exportações, foram responsáveis por US\$ 21, 745 bilhões (46,8%) as empresas que possuem capital estrangeiro. No ano de 2000, US\$ 60,4 bilhões em vendas externas, cerca de US\$ 33, 250 bilhões (60,4%) foram realizadas por empresas de capital estrangeiro. O comércio intrafirmas que representava 19,5% das exportações em 1995 passou para 38,2% em 2000.

Dados da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina – FIESC (2012) apontam que o Estado possui um importante parque industrial, ocupando uma posição de destaque no Brasil. A economia industrial é caracterizada pela concentração em diversos pólos, com padrões de desenvolvimentos equilibrados nas regiões. No Sul catarinense se destacam os setores cerâmico, meio ambiente, turismo, metal-mecânico e metalurgia, têxteis e confecções, tecnologia da informação e comunicação, agroalimentar, bens de capital, construção civil, economia do mar¹, produtos químicos e plásticos, energia e saúde conforme apontado pelo relatório da FIESC (2013).

Com um polo cerâmico localizado em Santa Catarina e o outro em São Paulo, as

¹ O setor Economia do Mar congrega os segmentos: recursos minerais e marinhos; alimentos do mar; portos e transporte marítimo; energias oceânicas; turismo.



empresas de coloríficos se fixaram na região para realizar o atendimento deste segmento. Encontram-se localizados na região Sul de Santa Catarina oito coloríficos: quatro nacionais e quatro multinacionais (ABC, 2013).

Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo analisar os processos da Gestão do Conhecimento em uma multinacional espanhola do setor de colorífico na região Sul de Santa Catarina.

Inicialmente é apresentada uma contextualização da Gestão do Conhecimento e as multinacionais. Em seguida destaca-se a metodologia aplicada para o desenvolvimento da pesquisa, a apresentação e discussão dos resultados, e por fim as considerações finais e as referências.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO E MULTINACIONAIS

O crescente processo de globalização, consequência do fim da guerra fria e da criação de grandes blocos econômicos, permitiu um relacionamento maior entre as empresas e, conseqüentemente as grandes multinacionais exerceram seu poder econômico e internalizaram-se em mercado externos (MOREIRA, 2007).

Empresas multinacionais têm sido caracterizadas como agentes de expansão internacional com acesso privilegiado a novos mercados, devido principalmente à globalização da economia, da unificação do mercado e da internacionalização das empresas. A inserção das organizações a este novo cenário econômico tem permitido intensa troca de ativos, comunicação e conhecimento (SAITO *et al*, 2013).

Stal (2008) destaca que as empresas multinacionais são as principais responsáveis pelo investimento direto estrangeiro e pelo comércio internacional. Com a instalação de fábricas (consideradas como filiais) em vários países, houve uma mudança na balança comercial, como um fator de substituição das exportações de produtos acabados pela exportação de matérias-primas, peças e componentes para a produção.

Diante deste cenário, surge como proposta de identificação, maximização, codificação e compartilhamento de conhecimentos estrategicamente relevantes, valorizando o capital intelectual nas organizações. A Gestão do Conhecimento é uma das molas indutoras da produtividade e criatividade dos trabalhadores do conhecimento, conforme apontado por Terra (2001).



Segundo Prado e Bressiani (2013), a indústria cerâmica brasileira tem um papel de grande importância para o país. O Brasil se destaca como o segundo maior produtor de revestimentos cerâmicos e também o segundo maior mercado consumidor do mundo, atrás somente da China. Nos últimos anos o setor tem experimentado um grande crescimento, ultrapassando produtores tradicionais como Itália e a Espanha. Diante de tais aspectos, percebe-se o interesse das grandes multinacionais do setor de colorífico no mercado brasileiro.

Entretanto, Portes (2012) alerta que o Brasil precisa de grandes esforços para ampliação do potencial de desenvolvimento tecnológico, sejam estes realizados por meio de iniciativas públicas ou privadas. Este fato decorre da dependência da importação de tecnologias estrangeiras, para fortalecer a competitividade de suas empresas, tanto no mercado doméstico quanto no mercado internacional. Mesmo com alguma carência tecnológica, as empresas multinacionais utilizam diferentes modos de entrada no mercado global, ou seja, o arranjo institucional permite a entrada de produtos, tecnologias, habilidade humana, gestão entre outros recursos necessários para dentro de um país estrangeiro (SILVA; FLEURY, 2012).

Dentro desta análise que é realizada Mazzoni e Strachmann (2012), destacam que as empresas especialmente nos setores tecnologicamente mais dinâmicos buscam constantemente diferenciar-se de suas concorrentes, inclusive potenciais, gerando vantagens competitivas e tentativas de barrar sua emulação pelos concorrentes, assim como a entrada de novos competidores.

As multinacionais que concorrem em mercados externos possuem vantagens competitivas baseadas em recursos intangíveis. Estas podem ser transferidas intra-empresa (da sede para as filias) com relativa facilidade, mas com muita dificuldade a nível inter-empresarial (utilizando as filias e posteriormente das filiais para a matriz). De forma geral as empresas multinacionais surgem das vantagens dos fluxos do conhecimento, sob o ponto de vista de Moreira (2007).

Ainda, o autor ressalta que uma abordagem normalmente conhecida nas multinacionais é a *top-down* (de cima para baixo), ocorre quando o conhecimento sai da casa-mãe (matriz) para as diferentes filiais, e são incorporadas por meio do conhecimento tácito ou explícito (MOREIRA, 2007).

Tendo em vista que atualmente a sociedade se encontra na era do conhecimento,



Drucker (1993) argumenta que na nova economia, o conhecimento não é apenas mais um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção (trabalho, capital e terra), mas sim o recurso mais significativo nos dias atuais. E, segundo North (2010), o conhecimento é um fator de competitividade, junto aos fatores de produção clássicos. Além do trabalho e do capital, a capacidade de fazer, a experiência dos empregados, assim como os conhecimentos demandados na planta de produção sobre processos de produção de bens especificamente empresariais, cresceram no sentido de ser considerado um novo fator de produção.

Neste sentido, o valor dos fatores intangíveis baseados no conhecimento podem ser desenvolvidos, tais como *know-how* tecnológicos, projeto do produto, apresentação de marketing, compreensão do cliente, criatividade pessoal e inovação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Portanto, o futuro está nas mãos de quem detêm o conhecimento e, este é o seu maior ativo, conforme apontado por Drucker (1993).

E nesta perspectiva, para explicar a criação do conhecimento há duas modalidades: tácito e explícito. O primeiro, o conhecimento tácito não é visível, difícil de ser formalizado, dificulta a sua transmissão e compartilhamento com outras pessoas, enraizados nas ações e experiências, bem como em suas emoções, valores e ideais. Ele é em essência algo altamente pessoal e por isso a sua comunicação é rebuscada. Por outro lado, o conhecimento explícito é aquele que pode ser facilmente exposto na forma de sons, números ou palavras. É um conhecimento que pode ser facilmente agregado e repassado de forma rápida, seja de maneira categórica ou metódica, entre indivíduos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Assim, para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento ocorre a partir de uma espiral de conhecimento baseada no comprometimento pessoal e em vários processos de conversão entre o conhecimento tácito e o explícito, envolvendo desde o indivíduo até o grupo, a organização e o ambiente. E, partir da percepção da importância do conhecimento tácito, Nonaka e Takeuchi (1997) apontam que a inovação começa a ser tratada de forma diferente, e não têm como fonte apenas o agrupamento de diferentes dados e informações. E neste sentido, Johannessen, Olaisen e Olsen (2001) afirmam que o conhecimento tácito é provavelmente a base, na sociedade da informação e do conhecimento, para criação e sustentação de vantagens competitivas.

Barros e Gomes (1999) destacam a capacidade de gerenciar, distribuir ou criar conhecimento com eficiência e/ou eficácia como fundamental. E que a gestão do conhecimento é como uma abordagem holística da gerencia da inovação. Ao qual envolve a identificação e análise dos ativos intelectuais relacionados à empresa ou projeto. Ao



compartilhamento das informações disponíveis e desejáveis, além dos processos a eles relacionados. Geração de novos conhecimentos para oferecer vantagens competitivas e maior conhecimento a respeito do tema.

Para Perillo (2009) a gestão do conhecimento também é a identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento. Souza e Hendriks (2006) acrescenta que a gestão do conhecimento é muito importante e possui uma existência de aproximadamente duas décadas. Isto devido ao seu processo ser de médio e longo prazo e em muitas organizações não é colocado em pratica ou finalizado.

Portanto, o processo de criação de conhecimento é visto como contínuo através do qual transcende o limite entre os indivíduos. Tal processo envolve a interação entre indivíduos, grupos e organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; POPADIUK; CHOO, 2006).

Para que uma empresa tenha sucesso empresarial há a necessidade que esta apresente dificuldade para que as outras possam copiar seu conhecimento, segundo entendimento de Silva (2002) que considera este cenário como uma vantagem competitiva. Ainda, as firmas possuem recursos que são valiosos, raros, não imitáveis e não substituíveis, elas podem alcançar e sustentar vantagem competitiva através da adoção de estratégias que não podem ser facilmente duplicadas pelas firmas concorrentes. Portanto, a Gestão do Conhecimento oferece instrumentos de aprendizagem para a organização dos conteúdos estratégicos, fortalecendo a capacidade de uma empresa em gerar respostas válidas aos desafios do ambiente externo em permanente estado de mudança, ampliando o portfólio de competências organizacionais (FONSECA; OLIVEIRA; CLEMENTE, 2011).

Neste sentido, as empresas multinacionais localizadas em mercados tendencialmente amplos e abertos exercem o seu poder de mercado a partir de suas filiais, desenvolvam capacidades tecnológicas específicas de forma a tirar proveito das inovações e invenções locais. Desta forma, a transferência de conhecimento pode ocorrer em ambos os sentidos, da sede para as filiais e das filiais para a sede (MOREIRA, 2007).

Portanto, de vários modos podem ser realizados para que o conhecimento seja transferido, apresentados por intermédio de diferentes mecanismos (serviços especializados, serviços de informação, seminários, treinamentos, etc.), inclusive de maneira formal ou informal, envolvendo governos, empresas, instituição de pesquisa e indivíduos (KUMAR, V.; KUMAR, U.; PERSAUD, 1999).



Da mesma maneira, a troca de informações tende a expandir a visão e o conhecimento da pessoa que se submete ao aprendizado, seja ele prático ou teórico. Sveiby (1998) afirma que a capacidade de fazer algo pode ser transferida de um indivíduo para outro por meio da informação ou pela prática.

Com relação a este processo de transferência do conhecimento Terra (2005) aponta que há alguns tipos de conhecimento que dependem de anos de experiência ou muito estudo acumulado para então ser transferido. Há também formas de conhecimento que são explicitamente transmitidos por intermédio de dados, fórmulas ou processos.

As escolhas dos mecanismos de transferência segundo Dias e Porto (2013), deve levar em consideração elementos como o horizonte do tempo e o objetivo da aquisição. As motivações para que uma empresa possa transferir tecnologia pode ser: i) alavancar competência técnica; ii) realizar atividades inovativas incrementais; iii) construir competência técnica; e iv) realizar atividades inovativas descontínuas. Os dois primeiros objetivos podem ser atingidos num horizonte de tempo menor, os dois últimos necessitam maiores investimentos, proporcionam maiores riscos e consomem mais tempo.

Desta forma a multinacional está no centro de todas as atenções, uma vez que ela não somente facilita a exploração de mercados distantes, mas também permite a ampla transferência intra-empresa e inter-empresa (MOREIRA, 2007).

Ao mesmo tempo, nas palavras de North (2010) o enfoque baseado no ambiente supõe que as vantagens competitivas podem ser resultado da iniquidade de distribuição de informação e conhecimentos entre as empresas. Cada empresa tem vantagens de informação e conhecimentos, cuja ajuda pode reconhecer as oportunidades de mercado antes da concorrência. E neste ponto de vista, a vantagem “consiste em reconhecer as diferenças de conhecimentos e informações economicamente importantes, bem como a transformação a economia de tais diferenças” (NORTH, 2010, p.64).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo enquadra-se quanto aos fins de investigação, como uma pesquisa descritiva pelo fato de descrever e analisar os processos da Gestão do Conhecimento dentro de uma organização, identificando e correlacionando o mesmo com as formas de transferências aplicadas e os resultados obtidos. Na pesquisa descritiva, o pesquisador consegue a obtenção de uma compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos



que influenciam determinado fenômeno (OLIVEIRA, 1999).

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa classifica-se como bibliográfica e um estudo de caso. A pesquisa bibliográfica segundo Marconi e Lakatos (2002) é elaborada quando utiliza materiais escritos, considerando material já publicado, constituído em livros, artigos de periódicos e com material disponibilizado na *internet*. O estudo de caso foi realizado em uma empresa multinacional espanhola do setor de colorífico, localizada no Sul de Santa Catarina. O estudo de caso é um método caracterizado como um estudo intensivo, em que todos os aspectos que envolvem o caso devem ser investigados. E, conforme o objetivo da investigação, somente um elemento pode ser considerado (FACHIN, 1993).

Com o crescimento do pólo cerâmico no Brasil e pelo fato do Sul de Santa Catarina se destacar como um referencial para o setor cerâmico, muitas empresas do setor de coloríficos e empresas multinacionais se instalaram na região para melhor atender a necessidade do setor, trazendo tecnologias, qualidade e acima de tudo inovações. O crescimento dos coloríficos dentro do território brasileiro é notório, e os maiores coloríficos, geralmente possuem duas filiais pelo Brasil, o que se denota a importância do setor.

Quanto à técnica de coleta de dados, usou-se a técnica qualitativa, e o instrumento utilizado foi à entrevista em profundidade com o apoio de um roteiro semiestruturado (PINHEIRO, 2010). Participou da entrevista a responsável pelo Departamento de Recursos Humanos, e a participação da funcionária na empresa é de possuir conhecimento de todos os procedimentos, juntamente com as tecnologias envolvidas, recrutamento e auxílio aos colaboradores.

A abordagem utilizada foi qualitativa, com análise de conteúdo, destacando os processos de transferência de conhecimento, qual foram às motivações, os processos necessários e os resultados obtidos na empresa multinacional em questão.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir apresentam-se os dados coletados a partir da pesquisa, o seu contexto empresarial, o mercado de colorífico, a instalação das unidades no Brasil e a gestão do conhecimento.



4.1 CONTEXTO EMPRESARIAL

Fundada em 1978, a empresa objeto de estudo, tinha como seu principal objetivo comercializar e produzir fritas, esmaltes e corantes em Villarreal, Castellón na Espanha. Em 1982, a empresa começou a focar seus esforços em I+D+I (*investigación, desarrollo e innovación*, em português, pesquisa, desenvolvimento e inovação - P, D&I), como resultado a aceitação pelas indústrias cerâmicas das tecnologias desenvolvidas, especialmente nos esmaltes de via seca e para a primeira queima.

Em 1999, a empresa toma um importante passo para se tornar dominante no mercado, unindo-se a outra empresa líder no seguimento de tintas para cerâmica (especialmente porcelanato). Suas atividades são dedicadas a fabricação e comercialização de tintas cerâmicas, possuiu compromisso com o cliente, apoiando a estratégia de inovação do processo de produção, design, assistência técnica eficiente e auxílio no I+D+I. Por meio desta junção o grupo se torna líder em tecnologia, produtos, assistência técnica e design.

Atualmente, a empresa conta com mais de 1.000 colaboradores, distribuídos em mais de 80 países, alcançando os mercados cerâmicos mais importantes. A matriz está localizada na Espanha e suas filiais estão na Itália, Reino Unido, Portugal, Rússia, duas no Brasil, Indonésia e duas na China.

4.2 A EMPRESA E O MERCADO DE COLORÍFICIO

A empresa é destaque entre as duas líderes mundiais dentro do seguimento de coloríficos. De acordo com Moreira (2007), as multinacionais exerceram seu poder econômico e se internalizaram em mercados externos se tornando líderes de mercado. De acordo com a entrevistada, a empresa é vista como: “[...] uma empresa bastante visionária”.

Mundialmente, a empresa é vista como sinônimo de qualidade e que segue os seus valores, seu foco é na visão e na missão da empresa, e sua prioridade é atender as necessidades dos clientes. Como resultado deste comprometimento, a sua expansão pelo mundo se deu de forma rápida e notória. Os estudos de Saito *et al* (2013), por sua vez afirmam que multinacionais têm sido caracterizadas como agentes de expansão internacional com acesso privilegiado a novos mercados, devido à globalização da economia mundial, unificação do mercado global e da internacionalização das empresas.

A Europa é mundialmente conhecida como o “berço” do mundo cerâmico, com isto



grande parte dos coloríficos é originário desta região. Assim, estas empresas se especializaram para este seguimento e, decorrente da globalização se espalharam por todas as regiões. Segundo a entrevistada: “No mercado mundial não existem muitos coloríficos [...], e a Europa tem um mercado que não esta mais ampliando tanto, mas que continua como o berço da cerâmica”.

Além da Europa, que não tem previsão de crescimento para o setor, mas que continua contribuindo e investindo em constante desenvolvimento, segundo a entrevistada “[...] hoje a China é um grande mercado também em nível de colorífico cerâmico e de produção cerâmica, e a empresa já se faz presente na região juntamente com o Brasil”. Resgatando a literatura de Prado e Bressiani (2013), a China tem experimentado um grande crescimento no setor cerâmico e tem ultrapassado produtores tradicionais como Itália e Espanha.

De acordo com Coelho e Boschi (2009), no mercado nacional as cerâmicas em 1998, eram atendidas por apenas cinco fornecedores. Já nos anos de 2000, 10 empresas, entre as 17 existentes no Brasil, atendem mais de 80% das vendas.. Em contra partida, Prado e Bressiani (2013) apontam que o Brasil se destaca como o segundo maior produtor de revestimentos cerâmicos e também o segundo maior mercado consumidor do mundo. Por isso o grande interesse de multinacionais do setor de colorífico no mercado brasileiro.

Desta forma, dentro do mercado nacional o setor de colorífico está dividido em três regiões, destacando-se os municípios de Criciúma/SC, Santa Gertrudes/SP e a região Nordeste que ainda esta em desenvolvimento. Entre estes três, a empresa já se faz presente em duas, em Criciúma/SC e Santa Gertrudes/SP, mas segundo a entrevistada “[...] a empresa já esta olhando o panorama de futuro para o Nordeste em médio prazo”, já que as previsões de crescimento para o setor estão apontando para esta região do Brasil.

4.3 A INSTALAÇÃO DE UNIDADES NO BRASIL

Presente no mercado brasileiro há mais de 20 anos, a empresa foco do estudo começou se expandir pela Espanha no fim da década de 1970, e vê no mercado brasileiro um grande potencial de crescimento e de expansão para o seu negocio.

Como os coloríficos presentes no mercado nacional não eram tão desenvolvidos e o que ofereciam ao cliente era simplesmente a oferta da matéria prima, a empresa se interessa no país para apresentar uma proposta diferente de produto e serviço. Nesta linha, Moreira (2007) destaca que o impacto causado pela transferência de conhecimento é muito importante



e que é necessário a análise do benefício ou não benefício da transferência, não tanto pelo conhecimento em si, mas pelo que o conhecimento transferido pode fazer para ajudar o ponto de origem e o receptor.

A primeira região a ser analisada foi o Sul do país, pois o polo cerâmico estava concentrado nesta região, principalmente no extremo Sul catarinense, mais precisamente na cidade de Criciúma. Esta análise se concentrou principalmente nos possíveis clientes, as perspectivas de crescimento dentro do mercado, os possíveis fornecedores para uma fábrica, a economia do Estado, as barreiras e incentivos do comércio exterior impostas pelo governo, a existência de mão de obra e o investimento necessário na região.

É de extrema importância o reconhecimento inicial da oportunidade ou necessidade, com base na pesquisa dos fatores da indústria e da região. A análise por meio da busca, da comparação, da seleção, aquisição, a implementação e uso a longo prazo, que estão ligados aos fatores da empresa e do país ao qual se está realizando a transferência. Cada fator regional, cultural e da empresa é necessário ser analisado e estudado para que processo da transferência do conhecimento seja concluído, conforme destacado por Freitas *et al* (2012) e Piscopo e Maccari (2012).

Tendo em vista a grande demanda de cerâmicas, a pouca oferta de coloríficos e uma visão positiva dos fundadores, a empresa consolida sua entrada no mercado brasileiro em 1989, atendendo ao extremo Sul catarinense, em uma pequena casa situada na região de Criciúma. Inicialmente somente alguns técnicos iniciavam o atendimento nas cerâmicas, e a produção realizada na matriz (Espanha). Esta primeira ação vai de encontro com a literatura de Silva e Fleury (2012), pois mesmo com alguma carência tecnológica, as empresas multinacionais utilizam diferentes modos de entrada no mercado global. Ou seja, um arranjo institucional permite a entrada de produtos, tecnologias, habilidade humana, gestão do conhecimento entre outros recursos necessários para dentro de um país estrangeiro.

Como a parte de serviços já estava sendo prestada no Brasil, por intermédio dos técnicos que trabalhavam na unidade, o *feedback* era constante entre os clientes, técnicos e a matriz. O crescimento dos clientes da empresa e a constante procura pela organização demonstraram que poderia ser mais explorado o mercado e proporcionar mais agilidade para o seu cliente, por meio de um parque fabril. Para esta instalação, foram importados maquinários e transferência de conhecimento entre matriz e filial. Este fato corrobora com o pensamento de Barros e Gomes (1999) ao qual afirmam que a capacidade de gerenciar, distribuir ou criar conhecimento com eficiência e/ou eficácia como fundamental. E que a gestão do



conhecimento é como uma abordagem holística da gerencia da inovação. Ao qual envolve a identificação e análise dos ativos intelectuais relacionados à empresa ou projeto. Ao compartilhamento das informações disponíveis e desejáveis, além dos processos a eles relacionados. Geração de novos conhecimentos para oferecer vantagens competitivas e maior conhecimento a respeito do tema.

4.4 A EMPRESA E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Dentro da organização a tecnologia está presente desde a criação do produto, durante seu desenvolvimento até a sua entrega, perceptível nos serviços prestados para os clientes. Neste sentido, Moreira (2007), Mussi e Canuto (2012) e Piscopo e Maccari (2012), destacam que a tecnologia é um dado muito importante para o desenvolvimento econômico e pode ser apresentada como a transmissão de *know-how*, como compartilhamento de conhecimento para produção de bens e serviços. É a troca de aprendizado de um individuo para o outro.

Diante do pedido para apresentação dos benefícios tecnológicos por ser uma empresa multinacional, as informações do mercado externo chegam com mais rapidez às filiais, um grande benefício para a empresa, uma vez que a coloca à frente das concorrentes nacionais. Segundo a entrevistada da empresa foco do estudo:

[...] é diferenciado a questão do conhecimento e da tecnologia quando se trata de empresas multinacionais e a empresa utiliza muito forte a questão da inteligência do grupo, porque a evolução do Brasil ela é um pouco diferente da evolução em outros continentes e como se tem isto a nível de grupo, toda a parte tecnológica, das inovações no mundo cerâmico, existe a troca de informações entre as unidades.

Resgatando os estudos de Barbieri e Delazaro (1993), Lacerda (2004), Cohen (2004), Santos, Toledo e Lotufo (2009) e Portes (2012) todos afirmam que as multinacionais são as principais responsáveis pelo investimento direto estrangeiro, desenvolvimento tecnológico, pelo comércio internacional e pela geração de inovações, caracterizado como “peças-chaves” o desenvolvimento tecnológico e a inovação para o crescimento da produtividade e de emprego, fatores importantes para a empresa e para as políticas governamentais.

A transferência de conhecimento ocorre constantemente dentro da organização, uma vez que todas as filiais e a matriz se mantêm conectadas e qualquer dúvida ou novidade a respeito do mercado são trocadas sempre que necessário, de maneira constante.

O processo utilizado para que esta transferência ocorra ocorrem por meio de *e-mails*, reuniões anuais realizadas na matriz para a troca de informações importantes de mercado,



treinamentos realizados na matriz dos técnicos para a aplicação no produto ou aprimoramento do serviço. Leva-se ainda em consideração, o que irá agregar mais conhecimento e valor à empresa e ao cliente, além de maquinários importados para utilização direta junto aos clientes ou para produção e desenvolvimento do produto. No entendimento de Lara (2004), uma transferência de conhecimento é realizada uma vez que o mesmo é extraído do intrínseco da pessoa e transformado dentro de um contexto técnico, ou seja, para que o conhecimento tácito se torne em explícito.

Um exemplo das recentes inovações lançadas no mercado e que foi realizada por meio da transferência de tecnologia e conhecimento foi a Inkjet, uma tecnologia digital. A entrevistada relata que:

[...] quando se começou a falar em tecnologia digital há uns quatro anos atrás se parecia um mundo muito distante no Brasil, [...] e foi uma mudança muito grande e muito rápida que até então era rotocolor e então veio a tecnologia digital que mudou muitas coisas em relação ao mundo cerâmico, a empresa multinacional tem uma vantagem neste sentido (GERENTE DE RH, 2014).

Neste sentido, Barros e Gomes (1999) destacam importância de gerenciar, distribuir ou criar conhecimento com eficiência e/ou eficácia como fundamental. Ao compartilhar informações disponíveis e desejáveis, além dos processos a eles relacionados, gerar novos conhecimentos para oferecer vantagens competitivas e maior conhecimento a respeito do tema compartilhado são essenciais para obter uma vantagem competitiva.

A empresa possui como política a transferência de conhecimento e tem consentimento de que ela se faz necessária, a cada reunião anual entre as filiais e a matriz ou por reuniões mensais em cada unidade é notório o impacto que a transferência causa nos relatórios, tais como no mercado, vendas, perspectivas de cliente, na economia entre outros. Neste sentido, Moreira (2007), destaca que a análise das multinacionais em relação à transferência de conhecimento ou tecnologia é sempre realizada por meio dos pontos de ganhos e perdas. É realizada tanto pelo emissor quanto pelo receptor. Destaca ainda a entrevistada que “A transferência depende muito da cultura organizacional da empresa, mas que com certeza é um diferencial competitivo, principalmente considerando a velocidade com que as coisas mudam, pois a troca de informações são maiores e mais abrangentes”. (GERENTE DE RH, 2014).

Como a empresa se destaca por constantes inovações e desenvolvimento de produtos, segundo a gerente de RH (2014), a inovação dentro do mercado é constante, por isso a empresa investe muito na parte de desenvolvimento e inovações, uma vez que a mesma precisa estar à frente dos seus concorrentes. “Temos que ser mais rápidos inovando do que



copiando” (GERENTE DE RH, 2014). As inovações que são realizadas também são consideradas sigilosas, portanto, existe o segredo de negócio que não é aberto para ninguém que não seja da área do seu desenvolvimento.

Uma filial que já está no mercado há mais de vinte anos se torna um pouco mais independente da sua matriz, uma vez que o mercado também é diferente. Por isto, a forma com que a transferência é realizada é influenciada. A maior transferência é realizada por meio da forma intra-empresa ou *top down*, ou seja, a transferência de conhecimento ocorre da casa-mãe (matriz) para a filial, conforme destaca Moreira (2007). Mas não impede que também seja realizada inter-empresa, onde a filial transfere tecnologia para sua matriz. “[...] dependendo do caso, a transferência será realizada de uma forma, seja através de uma realocação de pessoas, reuniões com indicadores conforme cada setor, procurando as melhores práticas” destaca a entrevistada. Desta forma, a transferência do conhecimento pode ocorrer em ambos os sentidos, da sede para as filiais e das filiais para a sede.

Como o Brasil possui duas filiais, a troca de informação de filial para filial dentro do país é constante, uma vez que a produção é concentrada na unidade do Sul de Santa Catarina. E a filial de São Paulo é somente um laboratório nos quais os técnicos utilizam para desenvolver, testar e atender aos clientes. Com isto as informações sobre a transferência é realizada da filial de Santa Catarina para a filial de São Paulo. “A transferência esta muito presente na estrutura, seja na parte industrial, seja na parte com o cliente, podendo ser transferida diretamente para o cliente” completa a entrevistada (GERENTE DE RH, 2014).

Entre os processos mais utilizados é a transferência de *know-how*, informações e conhecimentos entre as empresas. Realizadas por meio de reuniões mensais entre cada setor e anuais com todos os gerentes de todas as filiais. Como os produtos são desenvolvidos no Brasil, nem sempre o que se desenvolve em uma matriz ou filial pode ser usado ou será aceito pelo mercado.

Existem processos que não são realizados com sucesso, devido à necessidade do cliente não ser aquela ou devido à adequação que precisa ser realizada. “Nada é um *ctrl C e ctrl V*” (GERENTE DE RH, 2014). Os estudos de Moreira (2007) e Nero (2011) neste sentido destacam que é necessário entender o que esta sendo repassado para a empresa ou órgão receptor, de modo que se possa aprimorar e utilizar o conhecimento que esta sendo adquirida. O mesmo processo se aplica para a empresa ou órgão que estiver repassando.

Como a maior transferência é realizada por meio do conhecimento ou *know-how*, o



maior risco que a empresa corre é no momento em que o funcionário que adquiriu o *know-how* possa sair da empresa. De acordo com a entrevistada: “[...] a empresa confia e investe nas pessoas, dá capacitação para que o conhecimento seja utilizado, repassado e aplicado com sucesso, mas se o funcionário sair ou não entender é o risco que se corre”.

[...] os resultados potencializam o mercado, potencializam pessoas, abri o mercado nacional, fazendo com que ele esteja preparado para negociar, vender para o mercado mundial. Coloca a indústria nacional em patamares de concorrência com qualquer empresa do mundo. É uma cadeia, onde as empresas vão bem, o mercado vai bem, a economia vai bem e assim por diante (GERENTE DE RH, 2014).

Os resultados obtidos por meio das transferências são mensurados por dados identificados em cada setor e repassados em reuniões mensais realizados pelas filiais internamente (comitês internos) e anuais com indicadores macro realizados em grupo matriz e filial.

A gestão de conhecimento é uma das estratégias mais importantes dentro de uma organização e se faz necessária para sua sobrevivência e competitividade. Mantém um diferencial competitivo e faz com que a empresa se posicione a frente dos seus concorrentes no mercado, especialmente em uma multinacional. Como todos os processos, existem riscos, o que segundo a entrevistada “[...] mensurar a possibilidade de sucesso ou dos riscos vai depender muito de cada caso” (GERENTE DE RH, 2014). Por isso, o processo da transferência do conhecimento deve ser realizado por meio de uma análise do emissor e do receptor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo analisar os processos da Gestão do Conhecimento em uma multinacional espanhola do setor de colorífico na região Sul de Santa Catarina.

Desta forma, se verifica que com a expansão da empresa na década de 1970, a gestão do conhecimento se tornou necessária para que a empresa conseguisse manter o seu padrão dentro do mercado de atuação. O maior motivo para se realizar a transferência de conhecimento dentro da organização se dá pela necessidade de manter a empresa com o mesmo padrão de qualidade, atendimento e inovação e desenvolvimento de produto.

Destaca-se ainda que, com o sucesso da realização dos processos de transferência de conhecimento, a empresa se mantém líder de mercado, possuindo um diferencial competitivo em relação às empresas nacionais, já que uma multinacional realiza seu processo de uma



forma mais “fácil”. A forma pelo qual a transferência é realizada é por meio de troca de *e-mails*, reuniões entre os setores, troca de *know-how* entre os colaboradores, informações passadas do tácito para o explícito. E, devido à velocidade das mudanças no setor cerâmico, como consequência das demandas do mercado, as inovações são bem mais rápidas, ágeis e constantes.

Para que o tema seja discutido com maior abrangência, novos estudos devem ser desenvolvidos contemplando uma amostra maior de indústrias do setor de colorifício, com o intuito de identificar novos fatores determinantes para o processo de transferência de conhecimento. Ainda, deve ser realizada uma comparação entre as empresas nacionais e a identificação dos processos de transferência de conhecimento e o compartilhamento das informações utilizadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABC. Associação Brasileira de Cerâmica. **Cerâmica no Brasil**: considerações gerais. Disponível em: < <http://www.abceram.org.br/site/index.php?area=2>>. Acesso em: 18 abr. 2014.

BARBIERI, José Carlos; DELAZARO, Walter. Nova regulamentação da transferência de tecnologia no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.33, n.3, p.6-19, mai./jun. 1993.

BARROS, Antonio Carlos de Oliveira; GOMES, Elisabeth Braz Pereira. **RAP**, Rio de Janeiro, n.2, p.147-170, mar./abr.1999.

BERNI, Mauro Donizeti; BEJAY, Sergio Valdir; DORILEO, Ivo Leandro. Tecnologias inovadoras e eficiência energética no segmento de revestimentos cerâmicos. **Cerâmica Industrial**. São Paulo, v.18, n.1, p.29-34, jan./fev. 2013.

CLETO, Marcelo Gechele. **Proposta de estruturação da transferência de tecnologia intra-firma para a produção no exterior em empresa brasileira**: o caso da Metal Leve S.A. 1996. 294 f. Tese (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

COELHO, José Mário; BOSCHI, Anselmo. **Ministério de minas e energia – MME**: secretaria de geologia, mineração e transformação mineral. Disponível em: <http://www.mme.gov.br/sgm/galerias/arquivos/plano_duo_decenal/a_transformacao_mineral_no_brasil/P43_RT70_Perfil_de_Colorifxcios.pdf>. Acesso em: 5 maio 2013.

COHEN, Goel. **Technology Transfer**: strategic management in developing countries. 1 ed. Sage Publications PVT. Ltda, 2004.



DIAS, Aparecido Alexandre; PORTO, Silveira Geciane. Gestão de transferência de tecnologia na inova Unicamp. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.17, n. 3, maio/junho, 2013.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pos capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: Atlas, 1993.

FIESC. Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina. **Santa Catarina em dados 2012**: unidade de política econômica e industrial. Florianópolis, FIESC, 2012. Disponível em: <<file:///C:/Users/Kelly/Downloads/70438c7a3d5453c635fb5f2fd0528281.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2013.

_____. **Setores portadores de futuro para a indústria catarinense – 2022**. Sistema FIESC. – Florianópolis: FIESC, 2013. Disponível em: <file:///C:/Users/Avell/Downloads/documento-oficial-setores.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2014.

FONSECA, Raissa Guedes Caramuru; OLIVEIRA, André Ribeiro; CLEMENTE, Rafael Gomes. Principais praticas de gestão do conhecimento e de transferência de tecnologia em novas empresas de base tecnológica brasileiras originadas em meio acadêmico e apoiadas por incubadoras de empresas. **Polêmica Revista Eletrônica**. v. 10. n. 4. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 2011.

FREITAS, Carlos Cesar Garcia et al. Transferência tecnológica e inovação por meio da sustentabilidade. **RAP**, Rio de Janeiro, n.2, p.363-384, mar./abr.2012.

JOHANNESSEN, Jon Arild; OLAISEN, Johan; OLSEN, Bjorn. 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**, v. 21, n. 1, p. 3-20, 2001. Disponível em: http://dilbert.iiml.ac.in/~vivekg/itm/Mismanagement_of_Tacit_Knowledge.pdf . Acesso em: 14 mar 2015.

KUMAR, V.; KUMAR, U.; PERSAUD, A. *Building Technological Capability through importing technology: the case of the Indonesian Manufacturing industry*. **The Journal of the Technology Transfer**, v.24, n.1, p.81-96, 1999.

LACERDA, Antonio Correa de. **Globalização e Investimento Estrangeiro no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

LARA, Consuelo Rocha Dutra de. **A atual gestão do conhecimento**: A importância de avaliar e identificar o capital intelectual das organizações. São Paulo: Nobel, 2004. 135p.

LEAL, Edson Pereira Bueno. **Multinacionais no Brasil**: relato da participação de empresas multinacionais na economia brasileira. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/multinacionais-no-brasil/45629/>>. Acesso em: 18 abr. 2013.



MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Renato. América latina é a região mais lucrativa emergente diz pesquisa. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 22 de fevereiro de 2013. Folha online ilustrada. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/economia-geral,al-e-regiao-mais-lucrativa-dos-emergentes-diz-pesquisa,144894,0.htm>>. Acesso em: 16 abr. 2013.

MAZZONI, Marcela de Oliveira; STRACHMAN, Eduardo. Políticas industriais e de ciência, tecnologia e inovação na Irlanda: ênfase em setores de alta tecnologia e comparação com o Brasil. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas, v.11, n.2, p.277-322, julho/dezembro. 2012.

MOREIRA, Antonio Carrizo. A transferência internacional de tecnologia: a revisão da literatura e uma crítica. **Revista Estudos do ISCA**, v.2007, n.3, p.1-19, 2007.

MUSSI, Fabricio Baron; CANUTO, Kleber Cuissi. Percepção dos atributos de uma inovação por parte dos profissionais de operação e manutenção de uma usina termelétrica: um caso de transferência de tecnologia com foco nos usuários finais. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v.3, n.3, p.28-57, set./dez. 2012.

NERO, Patrícia Aurélio Del. **Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia**. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa:** Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NORTH, Klaus. **Gestão do conhecimento:** um guia prático rumo à empresa inteligente. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica:** projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

POPADIUK, Silvio; CHOO, Chun Wei. Innovation and knowledge creation: how are these concepts related? **International Journal of Information Management**, v. 26, n. 4, 2006, p. 302-312.

PERILLO, Mara. **O Conceito de Gestão do Conhecimento**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-conceito-de-gestao-do-conhecimento/32153/>>. Acesso em: 18 abr. 2013

PINHEIRO, José Maurício dos Santos. **Da iniciação científico ao TCC:** uma abordagem para os cursos de tecnologia. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010.

PISCOPO, Marcos Roberto; MACCARI, Emerson Antonio. Transferência internacional de tecnologia em empresas multinacionais brasileiras: caso do setor siderúrgico. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v.12, n.3, p.50-78, set./dez. 2012.

PORTES, João Vitor de Araujo. **O processo de transferência de tecnologia no setor de**



imunobiológicos: um estudo de caso. 2012. 248 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

PRADO, Ulisses Soares do; BRESSIANI, José Carlos. Panorama da indústria cerâmica brasileira na última década. **Cerâmica Industrial**, São Paulo, v.18, n.1, p.07-11, jan./fev. 2013.

SAITO, Osmar Mitsuo; BERNARDES, Roberto Carlos; CONSONI, Flávia Luciane; RONDANI, Bruno. Desafios para estratégia e gestão de centros de P&D de multinacionais em mercados emergentes: uma abordagem pela perspectiva de uma matriz alemã do setor químico. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, São Paulo, v.12, n.1, p.54-83, jan./mar. 2013.

SANTOS, Marli Elizabeth Ritter dos; TOLEDO, Patricia Tavares Magalhães de; LOTUFO, Roberto de Alencar (orgs). **Transferência de Tecnologia:** estratégias para a estruturação e gestão de Núcleos de Inovação Tecnológica. Campinas: Komedi, 2009.

SILVA, Sergio Luiz da. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 142-151, mai./ago. 2002.

SILVA, Natacha Bertoia; FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias de transferência de conhecimento em multinacionais brasileiras: estudo comparativo entre as subsidiárias adquiridas e as greenfield. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 1-33, jan./jun. 2012.

SOUZA, Célio A.A., HENDRIKS, Paul H.J. The diving bell and the butterfly: the need for grounded theory in developing a knowledge based view of organizations. **Organizational Research Methods**; vol. 9, nº 3. Jul, 2006, p.315-338.

STAL, Eva. O efeito de políticas públicas sobre a atratividade dos países emergentes para a realização de atividades de inovação tecnológica por empresas multinacionais. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 217-234, ago./dez. 2008.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. 6ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do conhecimento:** o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

_____. Por que investir em Conhecimento? **Revista Banas Qualidade**, ano 15, n. 160, set. 2005.