

SESSÃO 7  
A GESTÃO DO CONHECIMENTO  
NAS EMPRESAS  
MULTINACIONAIS

# THE CORE QUESTIONS

1. Fostering **Intra-Firm Cross-Border** communication of specific knowledge
2. Promoting external communication to absorb other's knowledge while preventing the “leakage” of firm's specific knowledge
3. How to avoid knowledge accumulation paths leading to “deadlocks”

# THE MNE AS A REPOSITORY OF KNOWLEDGE

- 1) Existence of Specific Advantages  
(knowledge or knowledge-based rights)
- 2) International Exploitation (across borders,  
within firm's boundaries)

# A EMN COMO REDE E A PARTILHA DO CONHECIMENTO

- ❖ A vantagem da dispersão
- ❖ A necessidade de articulação
- ❖ O papel da socialização
- ❖ Especialização das filiais e interdependência

MOTIVAÇÕES NA GESTÃO  
DO CONHECIMENTO À  
ESCALA INTERNACIONAL  
Kuemmerle (1999)

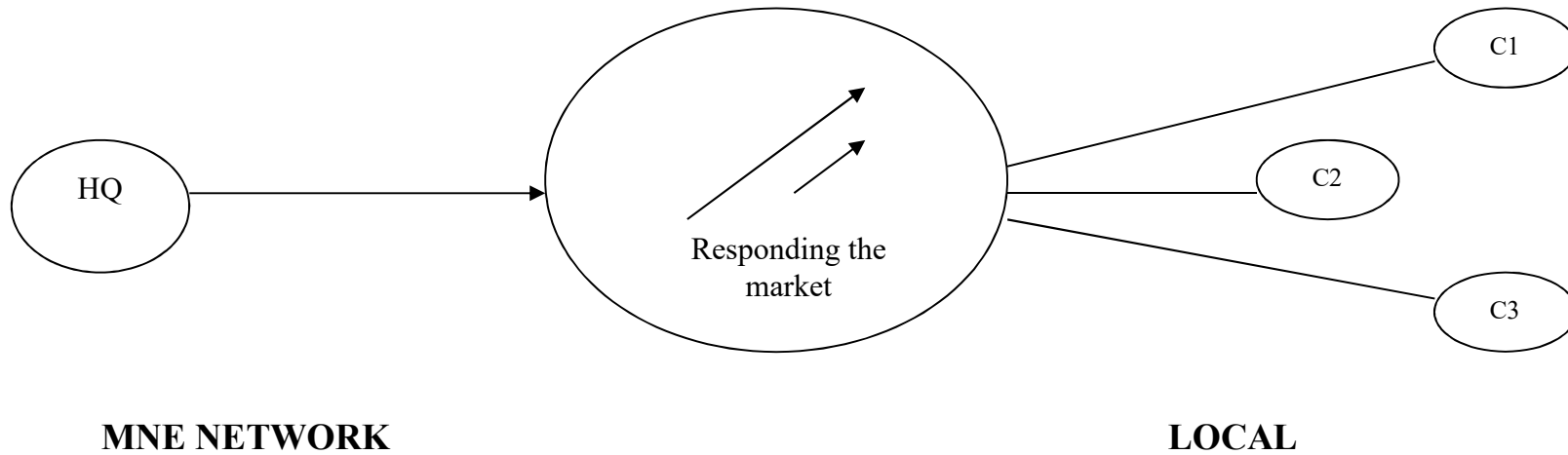
HBE: Home base Exploiting

HBA: Home base Augmenting

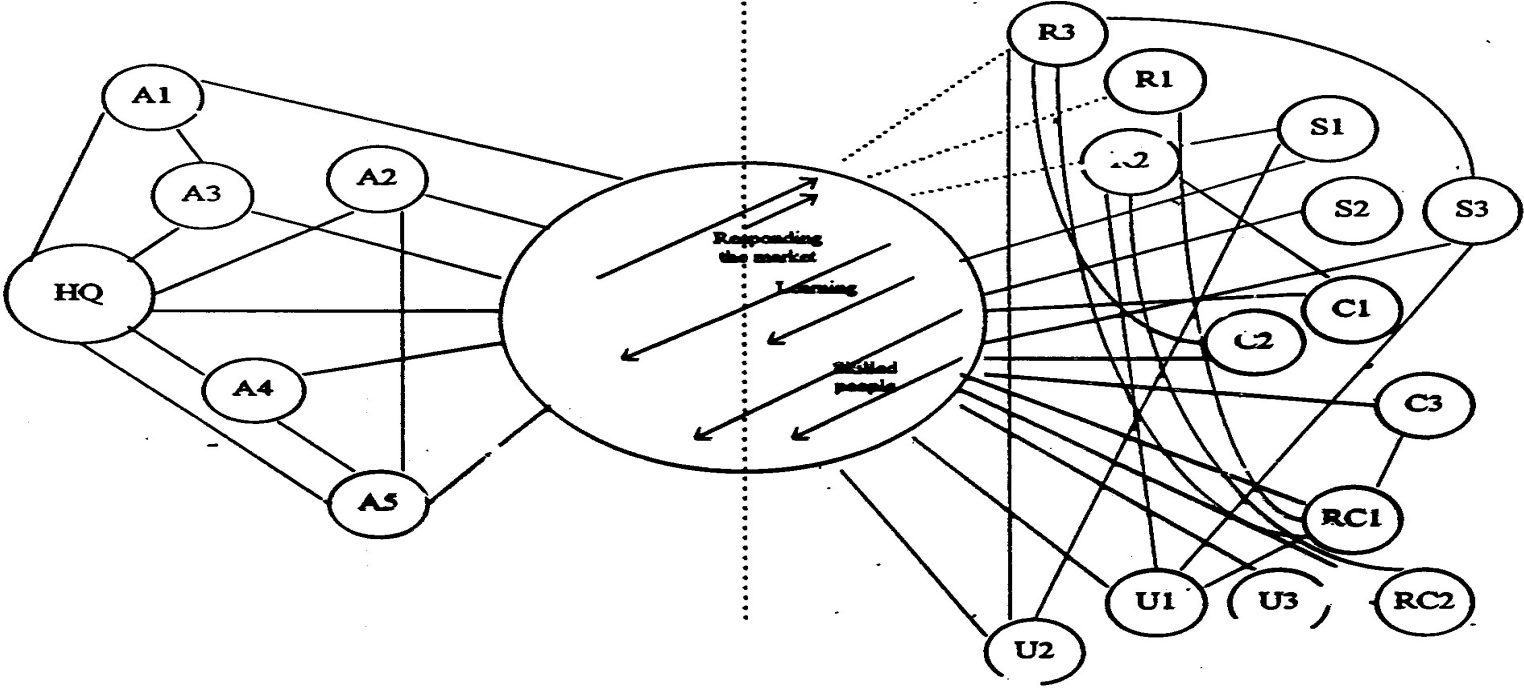
# THE ROLE OF SUBSIDIARIES

- **A Double Activity**
  - Local “Emdeddedness” enables knowledge acquisition through interaction
  - and
  - Contribution towards MNE network
- **Inter-action as a non-Symmetrical Process**
  - Different “combinative Capabilities”
  - Different Complementary Assets
  - Non-Additivity of Knowledge

# The Old “Double-Faced” Affiliate



# THE "DOUBLE-FACED" AFFILIATE



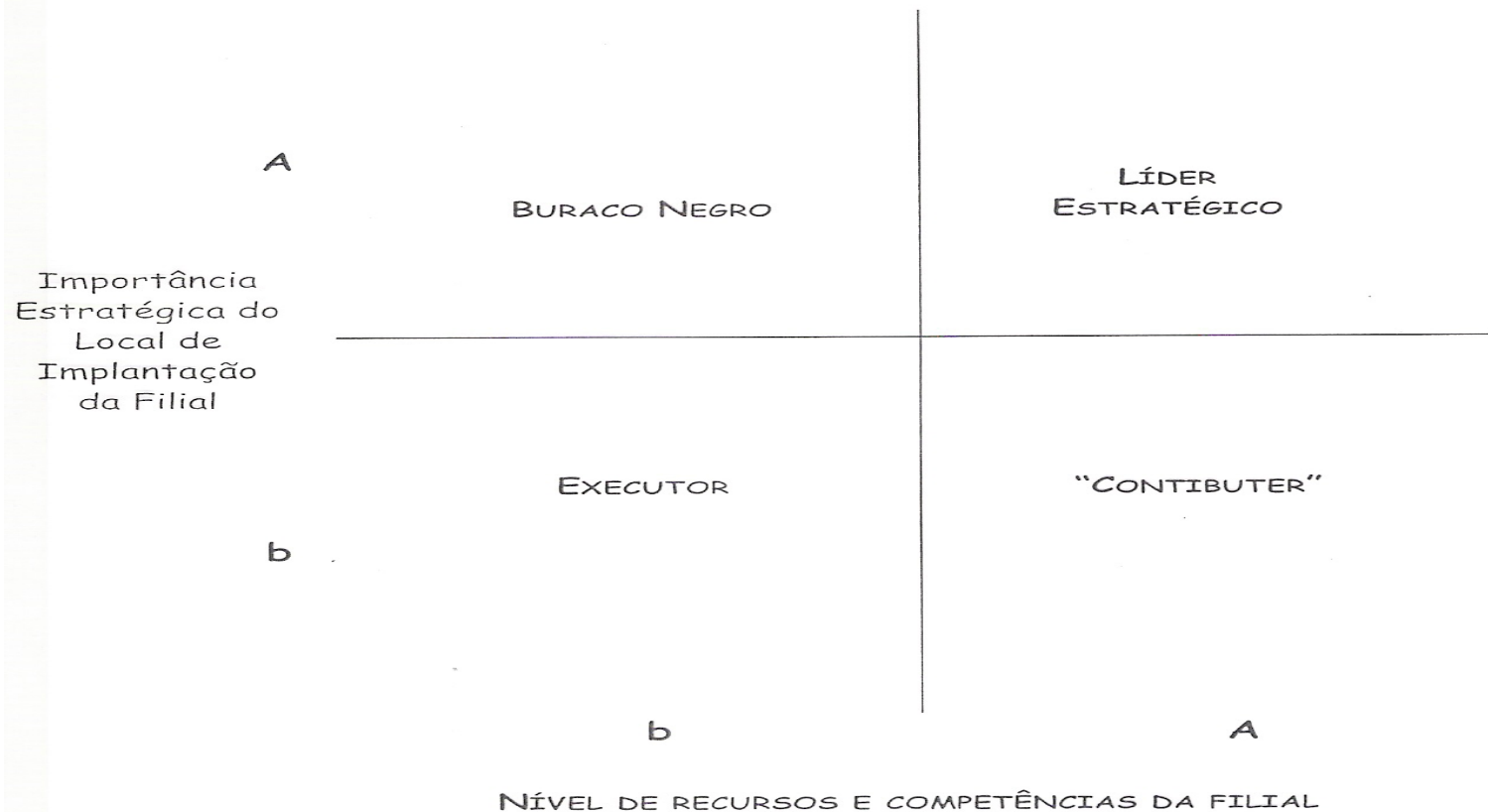
**MNE NETWORK  
GLOBAL PERSPECTIVE**

**LOCAL  
\* LOCAL PERSPECTIVE CHANGING  
TOWARDS  
LOCAL-FOR-GLOBAL PERSPECTIVE**



# Bartlett & Ghoshal

## TIPOS DE FILIAIS



Fonte: Bartlett & Ghoshal

# A. K. Gupta & K. Govindarajan

## **Critério Básico**

Participação nos Processos de Partilha de Conhecimento na EMN (Emissão/ Recepção de Conhecimento)

### 4 TIPOS

Integrated Player (A/A)

Global Innovator (A/B)

Implementer (B/A)

Local Innovator (B/B)

# Main forms of internationalisation of industrial R&D

Establishment of R&D activities in the host country by foreign-controlled affiliates (inward investment)

Setting up R&D laboratories abroad by investing countries (outward investment)

Creation of joint ventures

Co-operation agreements or technological alliances

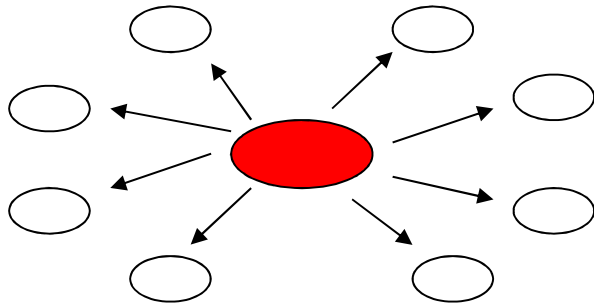
International R&D subcontracting

# **PAPEL DOS CENTROS DE EXCELÊNCIA**

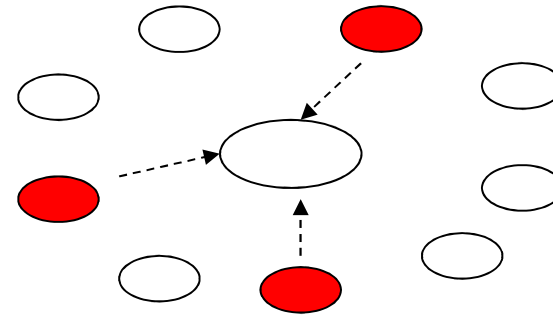
- **DESENVOLVIMENTO CONHECIMENTOS**
- **INTEGRAÇÃO DE CONHECIMENTOS**
- **INSERÇÃO NA REDE**

# INNOVATION PROCESS

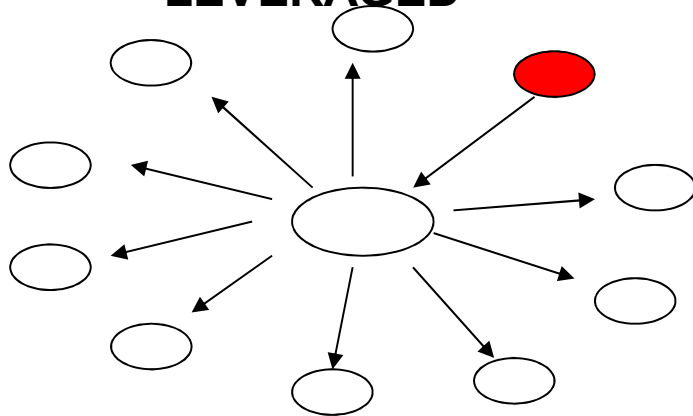
**CENTRAL**



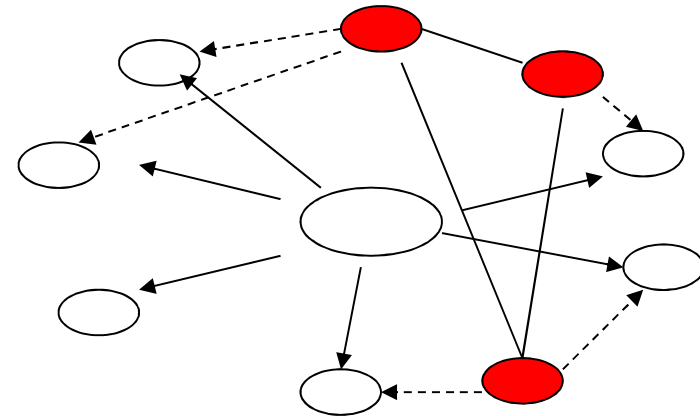
**LOCAL**



**LOCALLY  
LEVERAGED**



**GLOBALY LINKED**



Fonte: Adaptado de Bartlett & Ghoshal (1989)

# GESTÃO DAS INOVAÇÕES CENTRAIS

- ❖ Estabelecimento de ligações múltiplas com as Filiais, para estimular e obter as suas contribuições
- ❖ Criação de mecanismos internos de mercado , para seleccionar projectos e garantir ‘sensibilidade’ às condições da procura
- ❖ Estabelecimento de sistemas adequados de partilha de conhecimentos: a circulação das pessoas

# GESTÃO DAS INOVAÇÕES LOCAIS

- ❖ Conferir margem de manobra aos gestores locais para testarem e aplicarem novas soluções
- ❖ Estabelecer mecanismos de ligação com os processos centrais de decisão
- ❖ Integrar capacidades técnicas e de *marketing* na Filial  
Coordenação Inter-funcional  
Evitar os problemas dos ‘Buracos Negros’

# GESTÃO DAS INOVAÇÕES TRANSNACIONAIS

- ❖ Inter-dependência de recursos e de responsabilidades
- ❖ Mecanismos de integração inter-unidades ( Recurso a sistemas de articulação operacional)
- ❖ Competências nacionais, mas perspectiva mundial



# TRANSNATIONAL PROCESSES

## **1. From Symmetry to Differentiation:**

Integrating and Exploiting capabilities, knowledge bases and linkages

## **2. From Dependence or Independence to Interdependence:**

→ Dispersed and specialized configuration of resources: the integrated network

→ Inter-unit integration mechanisms to promote synergies

Movement of personnel as a tool for promoting inter-dependence

## **3. From Unidirectional Control to Differentiated Coordination:**

Recourse to different mechanisms to coordinate flows of goods, resources and information

## **4. Linking National Competences to achieve Worldwide Learning and Competitiveness**

# INTERDEPENDENT CAPABILITIES AND DIFFERENTIATED ROLES

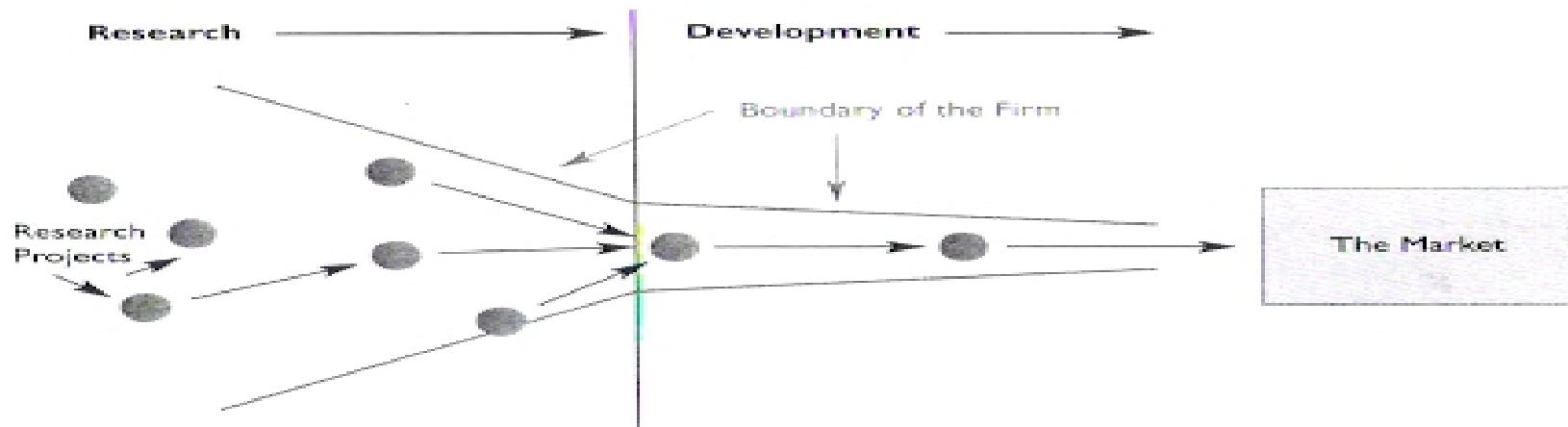
- ❖ Dynamic perspective of local adaptation
- ❖ Promoting interdependencies, transfer of knowledge and sharing of perspectives
- ❖ Profiting from the involvement of national units in upgrading technology, developing products and sharing marketing strategy for the whole organization
- ❖ Different subsidiary roles (against the U.N. Syndrome)
- ❖ Different levels of integration in the network, due to different environmental conditions
- ❖ Dynamic perspective of subsidiaries' resources and contributions

# GESTÃO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO ABERTA

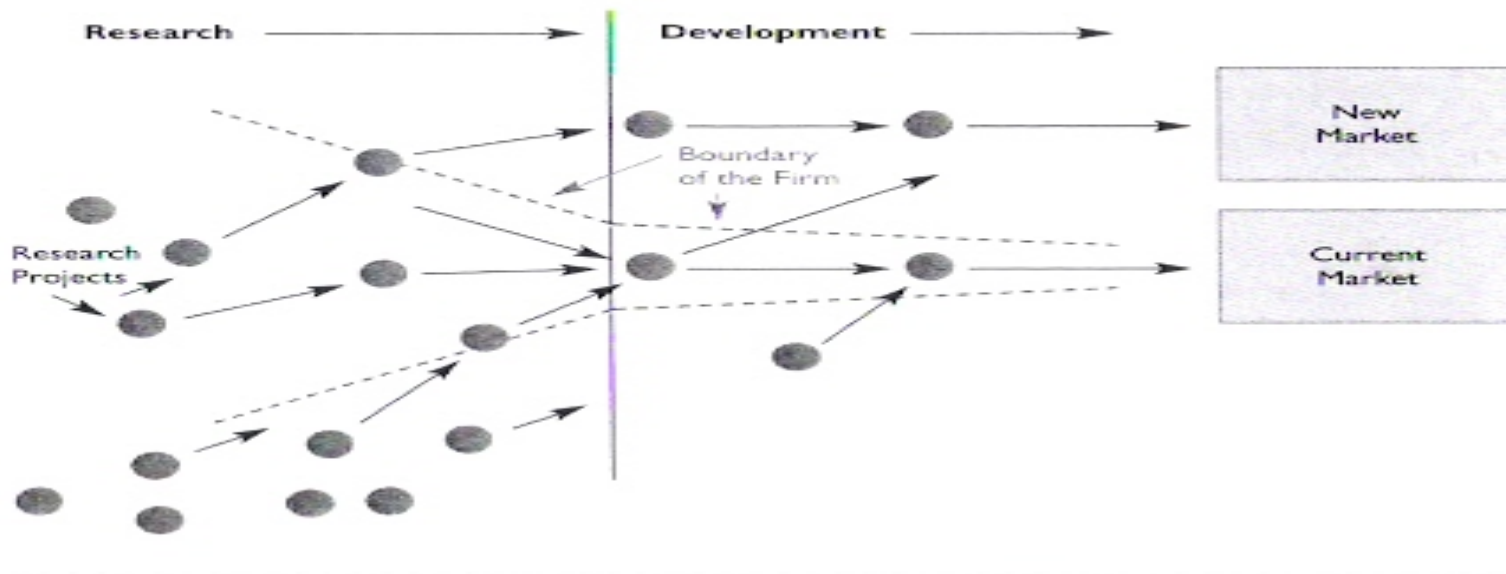
## O Caso da Intel

Fonte: Chesbrough (2006)

**FIGURE 2.** The Closed Paradigm for Managing Industrial R&D



**FIGURE 4.** The Open Innovation Paradigm for Managing Industrial R&D



# A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA INTEL (I)

- A Ausência de um departamento formal de Investigação
- O “princípio da informação mínima” (Robert Noyce)
- “Copy Exactly”
- A Criação dos laboratórios de Investigação
  - Intel Architecture Lab (IAL) – Fornecedores, Universidades...
  - Microprocessor Research Lab (MRL) – Inv. Fundamental, Clientes...
  - Components Research Lab (CRL) – Arquitecturas, Integração...
- Competências das Filiais: O caso de Israel

# A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA INTEL (II)

- Outros Mecanismos de acesso a Conhecimento Externo
  - Intel Research Council
  - Interacção com Doutorandos e Investigadores
  - Participação na Sematech
  - “Lablets”
- O Papel Estratégico da Intel Capital
- A Intel como um ‘Knowledge Broker’ (Hargadon & Sutton)

# DIFUSÃO INTERNA DE BOAS PRÁTICAS

## Vantagens

- ✓ Maior Eficiência
- ✓ Aprendizagem Conjunta e Interações
- ✓ Alavancagem de Inovações Locais
- ✓ Aprofundamento de Perspectivas Comuns

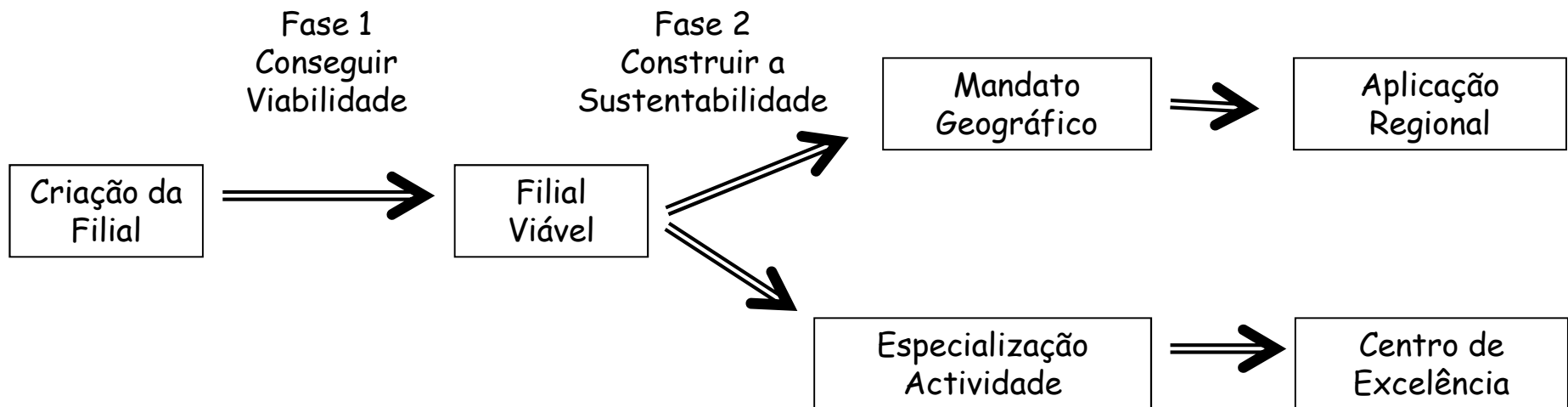
# DIFUSÃO INTERNA DE BOAS PRÁTICAS

## Problemas

- Diversidade de Condições Locais
- Capacidade de Absorção
- O síndrome NIH
- Disponibilidade da Fonte: Preservar o poder?
- O caso das Aquisições



# DESENVOLVIMENTO DA ACTIVIDADE DA FILIAL



**Fonte:** Construído com base em Birkinshaw & Hood (1997)

## Desenvolvimento da Actividade da Filial

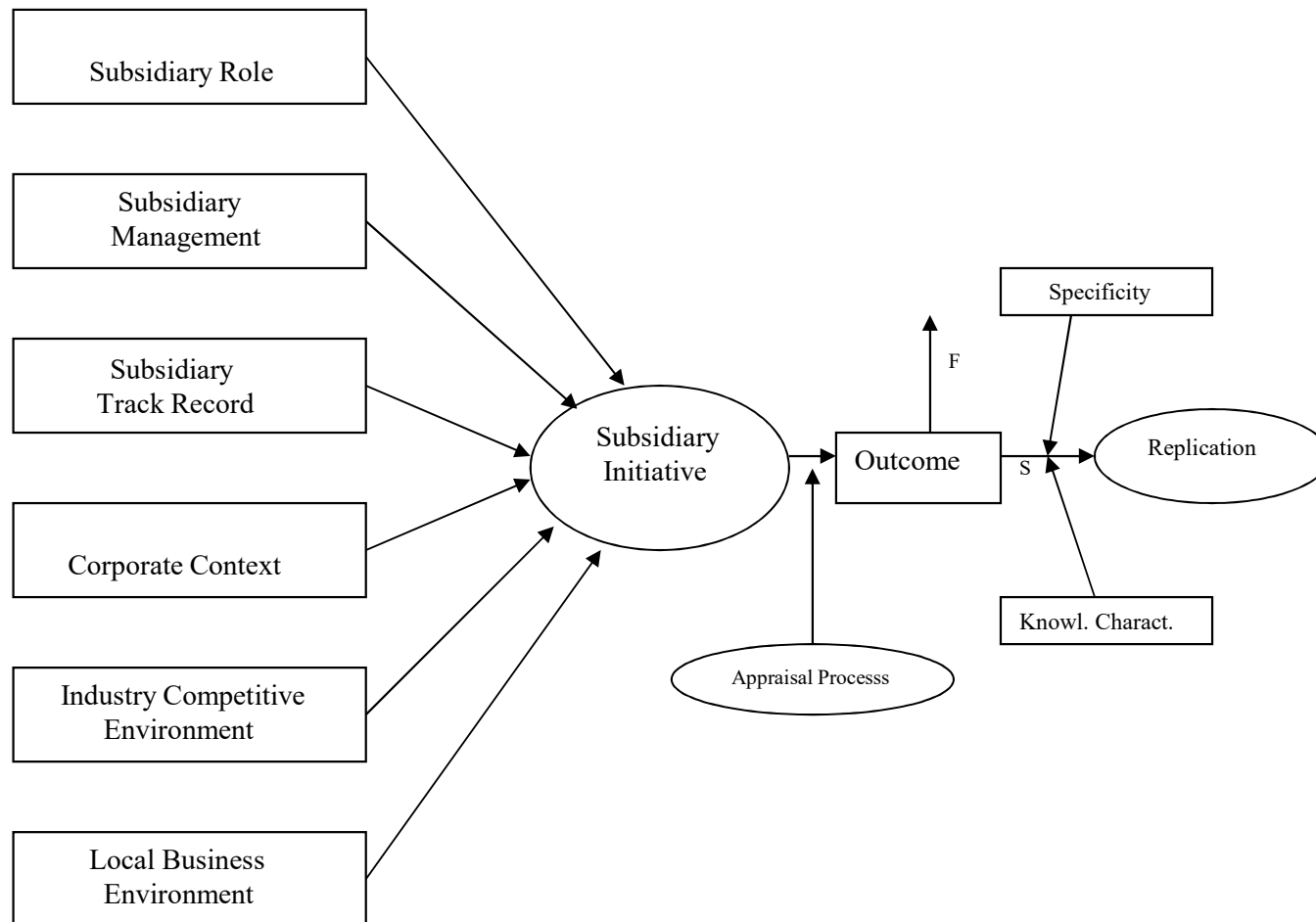
Factores	Construir Sustentabilidade		
	Conseguir Viabilidade	Mandato Geográfico	Especialização Actividade
Empresa Mãe	Investimento Directo para a criação da filial: definição do contexto de actualização	Definição de orientações Atribuição de margem de manobra para a filial desenvolver iniciativas de acção	Definição de orientação e/ou Reconhecimento da acumulação de competências pela filial
Filial	Desempenho do mandato definido Desenvolvimento de rede de relações Ganho de quota de Mercado	Afirmação no mercado local Aprofundamento da rede de relações Iniciativa de desenvolvimento de Novos negócios/mercados	Criação/Aprofundamento de competências Iniciativa de desenvolvimento de novos negócios
País de Localização	Incentivos ao investimento Factores de adjudicação de projectos Desenvolvimento do mercado Clima genérico de Investimento	Factores de adjunção de projectos Desenvolvimento de mercado Ritmos de investimentos e noivos projectos Influência/visibilidade Regional	Relevância da procura local Especificidade/Exigência técnicas da procura local Ritmos de Exigências de investimento e novos produtos Factores de adjudicação dos projectos

**Fonte:** Construído com base em Birkinshaw & Hood (1997)

# A INICIATIVA EMPRESARIAL DA FILIAL

INICIATIVAS DAS FILIAIS E  
PARTILHA DE  
CONHECIMENTO

# Integrated Framework



# Replication (1)

The literature on knowledge sharing and ‘transfer’  
of best practices

(Andersson, Forsgren & Holm, 2002; Foss & Pedersen, 2002 and 2004; Gupta & Govindarajan, 2000; Minbaeva, 2007; Phene & Almeida, 2008; Szulanski, 1996; Zhao & Luo, 2005; Szulanski, 1996 and 2000)

A wide array of potential explanations, from  
recipient and source characteristics, capabilities  
and motivation to knowledge dimensions

# Replication (2)

## ❖ **Specific Nature of the Initiative**

## ❖ **Type of Knowledge involved**

- **Tacitness** (Zander & Kogut, 1995; Gupta & Govindarajan, 2000; Zhao & Luo, 2005; Minbaeva, 2007)
- **System Embeddedness** (Zander & Kogut, 1995; Birkinshaw, Nobel & Ridderstråle, 2002)