



Transferência reversa de conhecimento em negócios internacionais: Uma revisão semissistemática da literatura

Reverse knowledge transfer in international business: A semi-systematic literature review

Transferencia reversa de conocimiento en negocios internacionales: Una revisión semi-sistemática de la literatura

 10.5020/2318-0722.2024.30.e14899

Priscilla Bidin da Silva  

Doutoranda em Administração, atuando na linha de pesquisa de Estratégia e Inovação, investigando a teoria de gestão do conhecimento sob a perspectiva da transferência reversa de conhecimento. Mestre em Administração pela ESPM, com foco em comportamento do consumidor. Pesquisadora nas áreas negócios internacionais, Estratégia empresarial, Inovação, Sustentabilidade, Comportamento do Consumidor e Finanças Pessoais.

Mário Henrique Ogasavara  

professor titular da ESPM do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) e do Mestrado/Doutorado Profissional em Comportamento do Consumidor. Pós-doutorado na National University of Singapore (Cingapura). Ph.D. in Management e Master of Business Administration pela University of Tsukuba (Japão). Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Estadual de Londrina (UEL).

Resumo

Este artigo aborda a crescente importância das subsidiárias estrangeiras como fontes significativas de conhecimento e vantagens competitivas para as empresas multinacionais (MNEs). O foco principal é a transferência reversa de conhecimento (RKT), proveniente da subsidiária estrangeira para a matriz da MNE, examinando a literatura pertinente por meio de uma revisão semissistemática da literatura. O estudo, baseado em 102 artigos coletados de 1984 a 2022 nas bases de dados Web of Science e Scopus, visa mapear *clusters* através da ferramenta VOSviewer, sobre estudos que destacam elementos relevantes para a efetivação da RKT. Os resultados revelam *insights* valiosos para as MNEs aprenderem com suas subsidiárias estrangeiras, como adaptação local, capacidades tecnológicas e de inovação, novas práticas de gestão, práticas de responsabilidade social e sustentabilidade e capacidade de absorção do conhecimento, consolidando posições de mercado diante da concorrência. Além de contribuir para a literatura de negócios internacionais, gestão do conhecimento e RKT, o artigo oferece implicações práticas e gerenciais. As limitações identificadas, juntamente com recomendações e uma agenda de pesquisas futuras, proporcionam uma visão abrangente e robusta sobre o papel crescente das subsidiárias estrangeiras no cenário global das MNEs.

Palavras-chave: transferência reversa do conhecimento, negócios internacionais, gestão do conhecimento, relação matriz-subsidiária.

Abstract

This article addresses the growing importance of foreign subsidiaries as significant sources of knowledge and competitive advantages for Multinational Enterprises (MNEs). The main focus is on Reverse Knowledge Transfer (RKT) from the foreign subsidiary to the MNE headquarters, examining the relevant literature through a semi-systematic literature review. Based on 102 articles collected from 1984 to 2022 in the Web of Science and Scopus databases, the study aims to map clusters using the VOSviewer tool on studies highlighting relevant elements for the RKT implementation. The results reveal valuable insights for MNEs to learn from their foreign subsidiaries, such as local adaptation, technological and innovation capabilities, new management practices, social responsibility and sustainability practices, and knowledge absorption capacity, consolidating market positions in the face of competition. In addition to contributing to the literature on international business, knowledge management, and RKT, the article offers practical and managerial implications. The limitations identified, along with recommendations and a future research agenda, provide a comprehensive and robust overview of the growing role of foreign subsidiaries in the global MNE landscape.

Keywords: reverse knowledge transfer, international business, knowledge management, parent-subsidiary relationship.

Resumen

Este artículo enfoca la creciente importancia de las subsidiarias extranjeras como fuentes significativas de conocimiento y ventajas competitivas para las empresas multinacionales (MNEs). El punto focal es la transferencia reversa de conocimiento (RKT) proveniente de la subsidiaria extranjera para la matriz de la MNE, examinando la literatura pertinente por medio de una revisión semi sistemática de la literatura. El estudio, basado en 102 artículos recogidos de 1984 hasta 2022 en las bases de datos Web of Science y Scopus, objetiva mapear clusters por medio de la herramienta VOSviewer sobre estudios que enfocan elementos relevantes para la efectuar de la RKT. Los resultados revelan insights valiosos para las MNEs aprendan con sus subsidiarias extranjeras, como adaptación local, capacidades tecnológicas y de innovación, nuevas prácticas de gestión, prácticas de responsabilidad social y sustentabilidad y capacidad de absorción del conocimiento, consolidando posiciones de mercado ante la competencia. Además de contribuir para la literatura de negocios internacionales, gestión del conocimiento y RKT, el artículo ofrece implicaciones prácticas y gerenciales. Las limitaciones identificadas, juntamente con recomendaciones y una agenda de investigaciones futuras, proporcionan una visión total y robusta sobre el papel creciente de las subsidiarias extranjeras en el escenario global de las MNEs.

Palabras clave: *transferencia reversa del conocimiento; negocios internacionales; gestión del conocimiento; relación matriz-subsidiaria.*

A transferência de conhecimento qualificado, muitas vezes tácito, capaz de criar, integrar e aplicar (Grant, 1996; Kogut & Zander, 2003) entre a matriz (HQ) da empresa multinacional (MNE) e a subsidiária estrangeira é uma lente relevante para pesquisas com foco em negócios internacionais (IB), (Mudambi et al., 2014). Nesse contexto, o conhecimento, se torna uma vantagem competitiva essencial nas organizações, fonte de alta relevância para empresas que pretendem internacionalizar (Liu & Meyer, 2020; Stal, 2010). Essa transferência de conhecimento possibilita às MNEs compreenderem o país de destino, seu público-alvo, sua cultura e processos além de suas fronteiras (Andersson et al., 2014; Stal, 2010). Alguns autores mencionam como principais vantagens a geração de conhecimento e inovação em produtos, alinhamento de estratégia global, aprimoramento da comunicação da rede e a combinação desses fatores (Ambos et al., 2006; Chung, 2014; Yung-Chul, 2013).

No século XXI, a transferência reversa de conhecimento (RKT) desafia essa visão ao investigar como as contribuições podem criar e transferir conhecimentos valiosos de volta para a matriz (Liu & Meyer, 2020). Esse processo destaca o papel ativo das subsidiárias como fonte de inovação e desenvolvimento de competências, além de contribuir para uma visão mais integrada e dinâmica da rede multinacional (Peng et al., 2017). As subsidiárias inseridas em diferentes ambientes institucionais e culturais possuem a possibilidade de desenvolver novos *insights*, tecnologias, inovações e práticas que a matriz, por si só, não geraria (Borini et al., 2022). Para além disso, proporciona-se uma contribuição significativa, trazendo consigo o conhecimento local, conhecimento sobre a concorrência e a aplicabilidade de técnicas, permitindo que as HQs adquiriram vantagens específicas do país de origem e impulsionem a competitividade da MNE (Yung-Chul, 2013). O estudo sobre RKT contribui também em evidenciar como essas inovações geradas localmente podem ser transferidas pela MNE, promovendo maior competitividade global (Borini et al, 2022).

O relacionamento estreito entre as subsidiárias e os fornecedores locais, bem como com os colaboradores, é importante para que a MNE consiga se adaptar às condições regionais e otimizar sua cadeia de suprimentos. Isso facilita a obtenção de insumos de qualidade e a implementação de melhorias nos processos de produção (Machado & Bauer, 2014; Figueira et al, 2019). Ao consentir que a subsidiária atue localmente com autonomia entre seus parceiros locais, beneficia-se a transferência reversa de conhecimento (Søberg & Wæhrens, 2020), bem como a capacidade da matriz (HQ) absorver conhecimento (Mudambi et al., 2014). Essa abordagem dinâmica contribui significativamente para o enriquecimento e aprimoramento das operações globais das MNEs (Borini et al, 2022).

A RKT revela grandes desafios na gestão das MNEs, como diferenças culturais e institucionais, resistência interna, ambiguidade e proteção do conhecimento (Foss et al., 2010; Froese et al., 2021; Mudambi et al., 2014; Su et al., 2021). O foco desta pesquisa é evidenciar os elementos relevantes para a efetivação da RKT, explorando como as HQs podem aprender com suas subsidiárias e adquirir valores que gerem vantagens competitivas. Partindo deste contexto, a pergunta central é: "quais elementos evidenciam a literatura e são relevantes para que seja viabilizada a transferência reversa de conhecimento?". Ainda, o objetivo principal deste artigo é mapear a literatura sobre a ótica da RKT e identificar os *clusters* que serão formados através dos estudos da subsidiária para a matriz, por meio de uma revisão semissistemática da literatura.

A metodologia de pesquisa de revisão semissistemática da literatura foi utilizada com o propósito de descrever o fenômeno e estabelecer relações entre as variáveis das lentes teóricas de gestão da RKT (Gil, 1999). Estudos a respeito da maneira como as HQs podem aprender com suas subsidiárias ainda são escassos na literatura (Froese et al., 2021; Huang & Li, 2019), além da necessidade de entender e sistematizar o campo teórico (Kogut & Mello, 2017; Sinai & Heo, 2022; Singh et al., 2024).

Com isso, este artigo proporciona três contribuições significativas para as revisões de literatura em RKT. Primeiramente, realiza um mapeamento consistente de *clusters* de estudos que destacam elementos relevantes para a efetivação da RKT. Em segundo lugar, estende o período de análise, utilizando dados mais recentes até 2022, em comparação com revisões anteriores que abrangeram até 2016 (Kogut & Mello, 2017) ou 2018 (Sinai & Heo, 2022; Singh et al., 2024). Por fim, diferentemente de estudos anteriores que se basearam exclusivamente na Scopus (Singh et al., 2024) ou em Proquest e Ebsco (Kogut & Mello, 2017), este artigo combina a coleta de dados das duas principais bases, Scopus e Web of Science, possibilitando abranger os principais artigos publicados na área e oferecer *insights* valiosos para uma agenda futura de pesquisa. O mapeamento de *clusters* permitiu identificar, com maior clareza, os temas convergentes na literatura sobre RKT, até 2022, e tendências de publicações, documentos mais citados, autores que mais contribuíram com o tema, além de países e periódicos com maior produtividade (Guleria & Kaur, 2021). Esse método destacou as contribuições realizadas e as lacunas existentes nos estudos publicados (Guleria & Kaur, 2021). Adicionalmente, a utilização de *clusters* se mostra inovador em revisões de literatura, permitindo propor, de forma mais clara, uma agenda futura de pesquisa, auxiliando no aprimoramento do desenvolvimento dos estudos em RKT (Guleria & Kaur, 2021).

O conhecimento e a Transferência reversa de conhecimento

O conhecimento a ser transferido emerge da visão baseada em um conhecimento (KBV) resultante da extensão das lentes teóricas da Visão Baseada em Recursos (RBV), argumentando que as organizações possuem recursos repletos de conhecimento (Hoskisson et al., 1999). O conhecimento, enquanto recurso intangível, não perde valor e nem deprecia como fatores produtivos e econômicos (Kogut & Zander, 2003; Mathews, 2003). A KBV explica que as organizações nascem para gerar, transferir e transformar o conhecimento em valor agregando, obtendo assim uma vantagem competitiva para se sobressair junto à concorrência (Kogut & Zander, 2003).

Os estudos em IB e gestão têm se concentrado na transferência do conhecimento, estratégias entre MNEs e suas subsidiárias (Ambos et al., 2006; Gupta & Govindarajan, 2000; Minbaeva, 2007; Mudambi et al., 2014). Diante do ganho de mercado identificado pelos autores (Andersson et al., 2014; Gupta & Govindarajan, 2000), ao pensar que a transferência do conhecimento traz vantagens competitivas para as (MNE) e suas subsidiárias, impulsionaram-se estudos sobre a RKT no âmbito das MNEs (Bezerra et al., 2013; Michailova & Mustafa, 2012; Rabbiosi 2011; Yang et al., 2008). A RKT envolve o compartilhamento reverso de conhecimento ou inovação de subsidiárias para a HQ (França et al., 2019; Mudambi et al., 2014; De Rassenfosse & Seliger, 2020) ou entre subsidiárias (Rabbiosi, 2011; Yang et al., 2008). Para uma transferência bem-sucedida, a subsidiária deve ter autonomia, inovação e uma estratégia diferenciada (Cantwell & Mudambi, 2005), reter colaboradores-chave (Ahammad et al., 2016), saber lidar com conflitos culturais existentes (Li et al., 2014) e controlar as práticas de recursos humanos (Liu & Meyer, 2020).

Bezerra et al. (2013) destacam que, para o sucesso da RKT, a HQ deve estar integrada na rede de negócios local e formar alianças com outras empresas nas regiões onde as subsidiárias atuam. Os resultados demonstram que essas alianças estratégicas, independentemente de os países serem desenvolvidos ou em desenvolvimento, trazem vantagens competitivas significativas para as multinacionais. Em particular, nos países emergentes, essas alianças proporcionam maior acesso à inovação e tecnologias, além de facilitar a internacionalização da HQ para outros mercados (Mathews, 2003).

A RKT também tem um papel importante na redução da divisão tecnológica dentro da multinacional. Chaudhuri et al. (2022) acrescentam que a RKT não se limita ao conhecimento técnico, mas também busca promover a inclusão dentro da MNE em termos de gênero, etnia e cultura, abrangendo várias gerações de colaboradores (Li et al., 2014). Esse aspecto da RKT contribui para a criação de um ambiente corporativo mais inclusivo e inovador, o que, por sua vez, fortalece a capacidade da organização de competir (Chaudhuri et al., 2022).

Abordagem Metodológica

A abordagem metodológica aplicada para capturar as particularidades da RKT, combinou a revisão semissistemática da literatura e análise descritiva. A pesquisa descritiva foi escolhida para relacionar e comparar especificações das lentes teóricas da RKT em MNEs e suas subsidiárias, permitindo padronizar a coleta e a análise dos documentos encontrados (Gil, 1999), não sendo capaz de verificar apenas através de observação. Essas abordagens apoiam a argumentação do estudo, sobre a lente teórica da RKT, fornecendo recursos para responder à pergunta da pesquisa (Lima & Miotto, 2007).

Dada a escassez de estudos sobre como as HQs podem aprender com suas subsidiárias (Froese et al., 2021; Gupta & Govindarajan, 2000; Huang & Li, 2019), é necessário entender o campo teórico (Chiang et al., 2018). A *posteriori* foram estruturadas perspectivas teóricas existentes da RKT, bem como a proposta de uma agenda de futuras pesquisas. A revisão foi desenvolvida para fornecer uma visão abrangente da literatura, permitindo identificar áreas ainda pouco estudadas, como demonstrado pelo mapeamento dos *clusters* adotado neste estudo. Esse método também ajuda a identificar outras lacunas que possam contribuir para a literatura, propondo uma agenda futura de pesquisa, além de trazer historicamente os estudos já publicados (Snyder, 2019). Além disso, a revisão auxilia

com suas evidências na prevenção de trabalhos em duplicidade, destacando pontos de consenso ou controvérsia, orientando debates científicos e pesquisas futuras (Tranfield et al., 2003).

Levantamento da base e tratativa dos dados

Iniciou-se por mapear as perspectivas teóricas sobre RKT, por meio de levantamentos nas bases de dados Web of Science e Scopus. A coleta ocorreu no ano de 2023, a partir da seleção de artigos das bases do primeiro artigo publicado e identificado na busca até dezembro de 2022, por meio das palavras-chave e, posteriormente, por filtros por títulos e resumos. Buscaram-se pelas palavras-chave: “Reverse knowledge transfer” and “Reverse knowledge flow” and “Reverse technology transfer”.

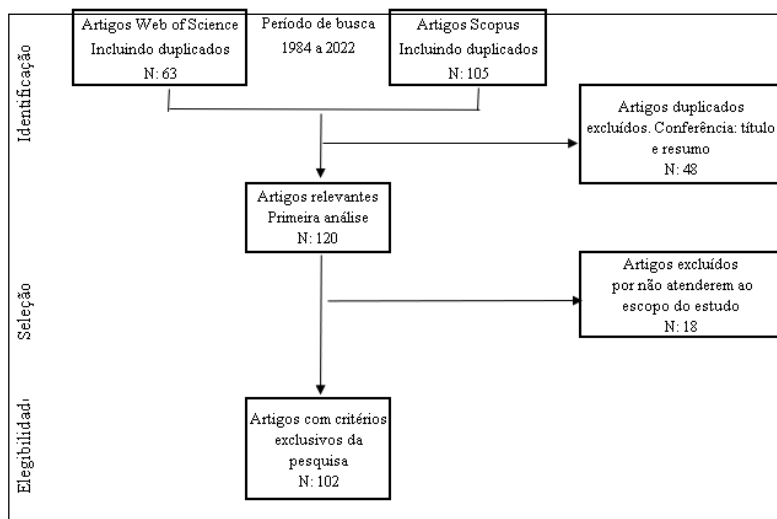
As bases de dados Web of Science e Scopus são conhecidas por sua robustez e abrangência, contando com um volume considerável de artigos relevantes na literatura. Ambas são consideradas base de dados com mais citações de artigos revisados por pares.

Seguindo a organização do método PRISMA – com a identificação, seleção e elegibilidade dos artigos a serem tratados –, aplicaram-se critérios para tratar as bases. Este método foi elaborado, principalmente, para a execução de revisões da literatura, sendo possível utilizar o método para intervenções sociais, com o objetivo de avaliar intervenções – como avaliação de etiologia, prevalência ou prognóstico – da literatura existente (Snyder, 2019). A pesquisa utilizará o método PRISMA para obter um prognóstico de sumarização da literatura acerca do tema da RKT e detalhar quais constructos já foram estudados, evitando que haja duplicidade e trazendo, historicamente, os estudos desenvolvidos até o momento (Snyder, 2019).

No primeiro momento, as bases foram unificadas totalizando 168 artigos sobre o tema. Desses, 48 artigos foram eliminados por duplicação. Após a primeira análise, identificaram-se alguns artigos que faziam parte de outras áreas, como: medicina, engenharia, educação superior e sustentabilidade. Mantiveram-se as áreas de ciências sociais, negócios, gestão e economia. Desse modo, 18 artigos foram retirados da base, por não apresentarem os critérios e escopo da pesquisa. Posteriormente, sobre a totalidade localizada, foram tratados 102 artigos, publicados entre os períodos de 1984 e 2022. Exemplificado na Figura 1 a seguir:

Figura 1

PRISMA - Seleção e elegibilidade dos artigos.

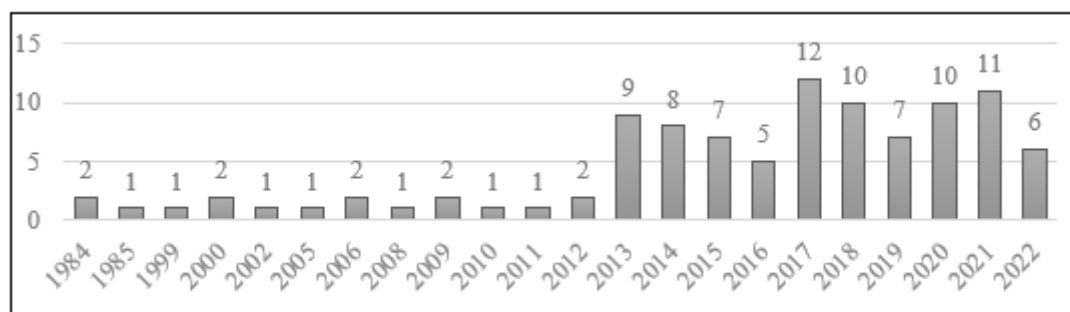


Fonte: Elaborado pelos autores (2023), adaptado de Kauppi et al. (2018).

A RKT passou a ser estudada em 1984, porém, ao buscar na base pelas palavras-chave, foram localizados poucos estudos sobre o constructo. De 1984 a 2012 (por 28 anos), observaram-se 17 estudos de RKT na literatura, contando com 16,67% das publicações no período. A partir de 2013 até 2022, houve um aumento significativo do tema, sendo que em 85 (33,3%) dos estudos publicados, através da análise temporal que segue, podemos identificar quando o constructo passou a ser estudado, conforme Figura 2 abaixo:

Figura 2

Gráfico temporal de publicações



Fonte: Desenvolvido pelos autores, 2023.

Como demonstração da relevância do RKT, foi desenvolvida uma tabela contendo os *Top 10 Journals* Qualis-Capes A1, que publicaram sobre o RKT, por ordem de quantidade de publicações e maior número de citações, na Tabela 1:

Tabela 1

Dez Top journals que publicaram sobre o constructo (RKT)

<i>Journals</i>	<i>Publicações</i>	<i>Área</i>	<i>Citações</i>
<i>Journal of World Business</i>	8	<i>Negócios Internacionais</i>	986
<i>International Business Review</i>	7	<i>Negócios Internacionais</i>	1056
<i>Journal of Knowledge Management</i>	4	<i>Gestão do Conhecimento</i>	209
<i>Management International Review</i>	3	<i>Negócios Internacionais</i>	247
<i>Journal of Business Research</i>	3	<i>Pesquisas empresariais</i>	244
<i>European Journal of Innovation Management</i>	3	<i>Estratégia/P&D/Inovação</i>	34
<i>Journal of International Management</i>	2	<i>Gestão de empresas globais</i>	531
<i>British Journal of Management</i>	2	<i>Negócios e Gestão do conhecimento</i>	83
<i>Journal of Management Studies</i>	2	<i>Negócios e Gestão</i>	83
<i>Journal of Intellectual Capital</i>	2	<i>Gestão do conhecimento</i>	16
Total	36		3489

Fonte: Desenvolvido pelos autores, 2023

Para categorizar os dados, a ferramenta Vosviewer foi utilizada, por meio da clusterização. Analisaram-se estudos com maior número de citações, quantidade de artigos identificados por palavra-chave, publicação com base na nacionalidade dos autores, *ranking* dos continentes com o maior número de publicações e *ranking* dos autores, a partir da análise da pontuação, por meio de medidas de contagem totais e ajustadas (*adjustments*) sugeridas por Lu (2003). As medidas ajustadas foram compiladas de acordo com a contagem total de publicação, no intuito de analisar a real contribuição dos autores, bem como suas instituições afiliadas. Essa análise considera a proporção real de contribuição de cada autor e coautor, proporcionando uma análise mais justa da contribuição de cada pesquisador para a literatura a ser revisada (Lu, 2003).

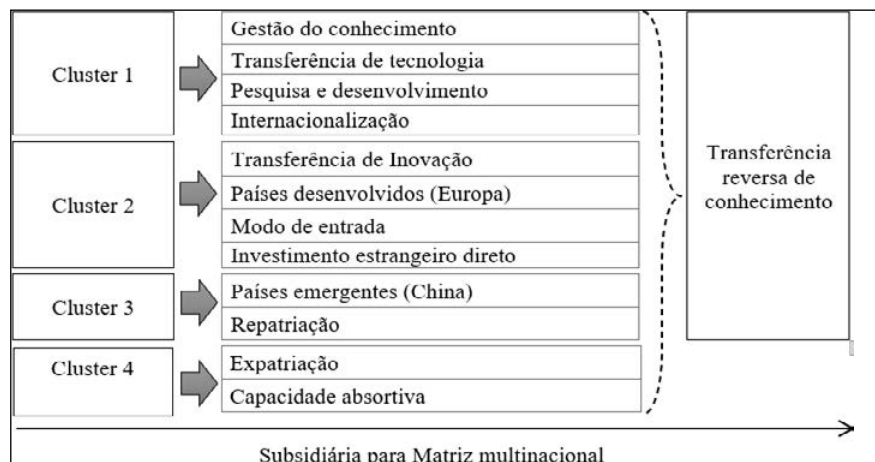
Identificou-se um total de 221 autores dedicados a publicar sobre o RKT. A Tabela 2 mostra os Top 10 autores com maior número de publicações ajustadas. A análise revela que apenas 8 autores publicaram mais de um artigo, considerando ajustes, enquanto 24 autores publicaram exatamente um artigo ajustado. Ainda, 14 autores apresentaram uma produção entre 0,5 e 0,92 artigos ajustados, e os demais contribuíram com menos de 0,5 artigos.

Posteriormente o *ranking* de publicações e nacionalidade do autor por filiação, conforme a Tabela 3, destaca os países desenvolvidos, como o Reino Unido, que lidera com 21,90% das publicações, seguido pelos Estados Unidos em segundo lugar (13,2%), a Espanha com 6,25% na quarta colocação. Em termos de países emergentes, há destaque para a China, na terceira posição com 9,8% das publicações, e para o Brasil, em sexto lugar com 4,61%. A literatura abrange estudos de 33 países no total, sendo que o Top 4 representa 51,1%, enquanto o Top 10 concentra 74,8% das publicações globais sobre o tema de RKT.

Após a criação e identificação dos temas, as categorias foram identificadas, possibilitando a geração dos *clusters* para a análise do estudo, conforme a Figura 4:

Figura 4

Clusters Identificados na literatura



Fonte: Desenvolvido pelos autores (2023)

As categorias a seguir foram nomeadas como *clusters*, baseando-se nos constructos que se destacaram mais proeminentemente dentro da literatura (Van Eck & Waltman, 2011).

Composição cluster 1

O *cluster 1* foi composto pelas perspectivas teóricas: Gestão do conhecimento, transferência de tecnologia, pesquisa e desenvolvimento e internacionalização.

Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento tem um papel essencial no aprimoramento do desempenho de MNEs, considerando que o *know-how* representa um ativo valioso da empresa (Ambos et al., 2006). Gerir esse conhecimento envolve um conjunto de componentes e práticas, tais como diferenciação, operacionalização, distribuição, reunião e retenção do conhecimento (Yang et al., 2008).

A gestão do conhecimento da subsidiária para a HQ compreende um mecanismo de aplicabilidade de técnicas, assim como a utilização de processos que auxiliam na resolução de problemas e desenvolvimento de ferramentas que tragam aprimoramento nos processos, possibilitando maior eficiência organizacional e *networking* (Najafi et al., 2014; Yang et al., 2008). Essa gestão demanda uma mudança colaborativa, incluindo a cultura organizacional, para facilitar o compartilhamento de conhecimento e promover a aprendizagem contínua (Vlajčić et al., 2019). Essa gestão é extremamente importante e está diretamente ligada a RKT, permitindo à organização uma rápida adaptabilidade do ambiente e aprimoramento facilitado de processos (McGuinness et al., 2013).

Transferência de tecnologia

A transferência tecnológica permite que as MNEs apliquem tecnologias já existentes em outros mercados, acelerando a inovação e facilitando o desenvolvimento de novos produtos. Isso assegura a aquisição de habilidades tecnológicas e fomenta a inovação dentro da MNE (De Rassenfosse & Seliger, 2020). A transferência de tecnologia ocorre quando a propriedade, ou seja, a patente tecnológica é transferida de um país para o outro (Banerjee, 1984; De Rassenfosse & Seliger, 2020).

A China, em particular, demonstrou um significativo interesse em adquirir essas patentes e tecnologia através da RKT. Esse conhecimento é identificado por meio de P&D e desenvolvimento no mercado local (De Rassenfosse & Seliger, 2020).

Pesquisa e desenvolvimento (P&D) organizacional

A P&D desempenha um papel vital nas MNEs, proporcionando a aquisição de ideias e respostas para solucionar problemas, além da produção de procedimentos para produtos, resultando em valiosos avanços (Mudambi & Swift, 2013). Em um contexto cada vez mais competitivo, a P&D torna-se fundamental para a sobrevivência e alavancagem da organização (Castellani & Pieri, 2013).

No caso específico da RKT, é importante que se desenvolvam pesquisas, testes e buscas robustas a respeito do mercado local que a MNE quer estabelecer parceria, visando atender as necessidades do mercado e conhecer profundamente o público-alvo (Mudambi & Swift, 2013). A P&D organizacional desempenha um papel estratégico na eficácia da RKT, contribuindo para o sucesso da MNE na adaptação e atendimento às demandas específicas do mercado local (Pérez-Nordtvedt et al., 2015).

Internacionalização

A internacionalização de empresas visa promover integração social, política, cultural e econômica entre as empresas, transcendendo fronteiras (Li et al., 2014; Michailova & Mustafa, 2012). O processo de internacionalização impulsiona investimentos internacionais, permitindo que a MNE conheça seu mercado-alvo, crie empregos e oportunidades de crescimento através de colaborações (Gupta & Govindarajan, 2000).

A internacionalização assume um papel importante, possibilitando que as MNEs expandam suas operações e alcancem vantagens competitivas, por meio da aplicação estratégica do conhecimento adquirido em diferentes contextos globais (Stal, 2010).

Composição *cluster 2*

O *cluster 2* foi composto por transferência de inovação, países desenvolvidos (Europa), modo de entrada, investimento direto estrangeiro.

Transferência de Inovação

A transferência de inovação da subsidiária para a HQ se refere à aquisição de inovação e à criação de valor para a HQ. Essa troca de experiência pode ocorrer por meio de colaboradores alocados na subsidiária, seja permanecendo como expatriado ou repatriados (França et al., 2017). A inovação pode ser utilizada como uma propulsora significativa da capacidade da subsidiária local (França et al., 2017; Jiménez-Jiménez et al., 2019).

Estudos evidenciam que a capacidade de inovação das organizações permite facilitar processos, diminuir tempo de trabalho, torna difícil imitação e, consequentemente, cria, por longos períodos, estabilidade no mercado em que atua, com uma competitividade duradoura (Jiménez-Jiménez et al., 2019; Stal, 2010).

Países desenvolvidos e a (RKT)

Países desenvolvidos, caracterizados por um elevado nível de desenvolvimento econômico, social e tecnológico, encontram-se na vanguarda de práticas inovadoras e têm demonstrado um notável interesse na RKT (Castellani & Pieri, 2013; Chung, 2014).

A RKT pode resultar em benefícios mútuos, quando tratado entre empresas de países desenvolvidos e países emergentes (Borini et al., 2022). A tecnologia alocada em um país desenvolvido pode ser de grande utilidade, quando transferido para países que não possuem ainda tal tecnologia, possibilitando a atualização de práticas inovadoras na região local (Stal, 2010). No entanto, em países emergentes – como China, Índia –, *a pesquisa revela que* detêm tecnologias importantes que podem ser transferidas para países desenvolvidos. Setores como energias limpas e renováveis, tecnologia da informação e comunicação já desenvolveram inovações e práticas distribuídas globalmente (Chung, 2014). Isso evidencia que a RKT não se limita a uma única direção, sendo uma via de benefícios recíprocos entre diferentes contextos tecnológicos.

Modo de entrada

O modo de entrada nas subsidiárias pode ocorrer por meio de *Joint Venture*, aquisição ou *greenfield*. Compreende-se que captar o conhecimento existente nas organizações, assim que a parceria é iniciada, nem sempre é fácil. As MNEs, que apostam na RKT, conseguem adquirir conhecimento de uma forma tácita, mas adaptar e alinhar a cultura organizacional e suas práticas torna-se essencial (Rabbiosi & Santangelo, 2013). A coordenação efetiva deve estar próxima dessa transferência reversa para evitar perdas significativas no processo (Jiménez-Jiménez et al., 2019).

O conhecimento tácito, conforme demonstrado na literatura, é frequentemente desafiador ao transpor a barreira de entrada (Johannessen, 2022). A transferência entre subsidiária e HQ pode ser complexa devido à resistência por parte dos colaboradores da MNE, bem como devido aos costumes e à cultura organizacional estabelecidos (Rabbiosi & Santangelo, 2013). Essa resistência pode ser um obstáculo significativo na entrada, exigindo estratégias cuidadosas para superar as barreiras e assegurar uma entrada eficaz do conhecimento na MNE.

Investimento estrangeiro direto (IED)

Para que a RKT entre subsidiária e HQ seja bem-sucedida, é imprescindível que haja IED (Hamida, 2017). Muitas vezes, a MNE dispõe de recursos superiores à subsidiária, permitindo alavancar a P&D. A internacionalização dos processos entre subsidiária e HQ requer mudanças em diversos aspectos como processos, cultura, políticas internas, tecnologia, alocação de pessoas, expatriação e repatriação, sendo um processo demorado (Wu et al., 2015). Desse modo, todo esse processo demanda investimento, pois, frequentemente, a subsidiária não consegue realizar essa transição sem o aporte de IED (Wu et al., 2015).

Empresas de países emergentes – como China, Bangalote e Índia – estão adquirindo significativo conhecimento por meio de fusões, proporcionando uma expansão considerável desses países por intermédio do IED (Hamida, 2017; Wu et al., 2015).

Composição *cluster* 3

O *cluster* 3 foi composto pelos grupos de países emergentes (China) e repatriado.

Países emergentes (China)

Economias emergentes, como a China, enfrentam diversos desafios no mercado internacional, demandando cada vez mais soluções inovadoras para a melhoria dos seus processos (Wu et al., 2015). A RKT não apenas desenvolve novas tecnologias, como também cria empregos e impulsiona o crescimento econômico do país (Liu & Meyer, 2020).

A RKT proporciona às MNEs soluções locais, promovendo o desenvolvimento de centros de pesquisas que permitem captar o conhecimento tecnológico, adaptando-o à realidade local (Liu & Meyer, 2020)

Apesar das inúmeras vantagens para as MNEs de países emergentes, a RKT também apresenta desafios significativos a serem superados (Kogut & Mello, 2017). A empresa receptora desse conhecimento, em muitos casos, precisa investir em P&D para incorporar, efetivamente, esse conhecimento à organização recebedora. Além disso, é primordial promover a capacidade de absorção desse conhecimento adquirido pelos colaboradores locais (Kogut & Mello, 2017). Outro aspecto importante a ser avaliado nessa transferência é que MNEs situadas no país receptor podem se tornar concorrentes diretos, oferecendo produtos com maior qualidade e menor preço, intensificando a concorrência (Liu & Meyer, 2020).

Repatriado

O termo repatriado na literatura pode ser definido por um indivíduo ou grupo de pessoas que retornam para sua HQ, após adquirir conhecimento em subsidiárias no exterior (Nery-Kjerfve & McLean, 2012). Essa missão destaca a importância do papel desempenhado pelo repatriado no processo de implementação do conhecimento que será transferido para a HQ. A experiência do repatriado na subsidiária permite que a HQ adquira conhecimentos sobre outras culturas, tornando-se um ativo valioso para a organização. Isso permite que a HQ aprenda a conduzir negócios além de suas fronteiras (Oddou et al., 2009; Peltokorpi et al., 2022),

Um ponto crítico a ser observado durante a repatriação é a questão da cultura organizacional (Burmeister & Deller, 2016; Peltokorpi et al., 2022). Estudos apontam que existe uma barreira de aceitação do conhecimento oriundo do repatriado (França et al., 2017; Nery-Kjerfve & McLean, 2012). Para que os colaboradores da HQ aceitem, é necessário convencê-los do valor e da importância desse conhecimento internacional para a HQ. Com isso, essa aceitação facilitará na absorção do conhecimento, proporcionando vantagens competitivas para a MNE (Burmeister & Deller, 2016).

Composição *cluster* 4

O *cluster* 4 foi composto pelo expatriado e capacidade de absorção.

Expatriado

O conceito expatriado é definido como o meio pelo qual colaboradores transmitem conhecimento, recebem e possuem influência do *know-how* e experiência de pessoas alocadas em MNE (Van Wijk et al., 2008). A expatriação é

identificada como uma forma que as organizações utilizam para a transferência de conhecimento entre as empresas, tratadas nesta pesquisa como a RKT entre subsidiária e HQ (Cantwell & Mudambi, 2005; Minbaeva, 2007).

Além de trazer conhecimento para a HQ, o papel do expatriado também envolve levar conhecimento para subsidiária, compartilhando as melhores práticas a serem implementadas na organização (Lazarova & Cerdin, 2007; Oddou et al., 2009). Porém, enquanto o colaborador está alocado na subsidiária, existe a necessidade de manter o contato e apoio com a HQ durante todo o processo. Isso visa evitar que o colaborador se sinta excluído do grupo de trabalho, já que a exposição à cultura, valores e crenças locais podem influenciar o expatriado (Wu et al., 2015). Nesse sentido, a cultura do país de destino emerge significativamente e pode impactar suas atitudes e decisões (Wu et al., 2015).

Assim, a literatura destaca a importância do expatriado como um ativo valioso para a MNE (Vlajčić et al., 2019). Sua vasta experiência, juntamente com a rede de relacionamentos estabelecida, e sua inteligência cultural desempenham um papel primordial na efetivação da RKT (Raziq et al., 2019; Vlajčić et al., 2019).

Capacidade de absorção

Após o retorno do repatriado para a HQ, o passo subsequente é a absorção do conhecimento adquirido pela MNE e sua aplicabilidade, conhecida como capacidade de absorção. A capacidade de absorção, conforme definido na literatura, refere-se à capacidade da empresa de identificar, assimilar e explorar o conhecimento disponível em seu entorno, com parceiros e *stakeholders*, e aplicá-los na organização (Cohen & Levinthal, 1990). Pak e Park (2004) ampliam essa noção ao incluir a capacidade de absorver e adotar novos métodos, além da possibilidade de implementar novos recursos para a MNE.

Para que a HQ tenha êxito na captação do conhecimento do repatriado, é fundamental que a HQ esteja devidamente preparada e concentre esforços na absorção desse conhecimento oriundo da subsidiária (Ambos et al., 2006). Para a efetividade da absorção, a HQ deve compreender e envolver-se profundamente com a RKT, estabelecendo uma conexão sólida entre a operação e o ambiente de negócios. Isso é importante para evitar perdas significativas, uma vez que o conhecimento recebido de uma subsidiária competente pode proporcionar à HQ ferramentas interessantes e potenciais benefícios competitivos para atingir o mercado-alvo (Yang et al., 2008). É imprescindível, então, reconhecer o papel moderador existente nesse processo de RKT (Yang et al., 2008).

A partir das palavras-chave contidas nos estudos efetuados, a ferramenta Vosviewer gerou *clusters* combinando as palavras-chave mais citadas nos estudos e unificadas entre os estudos pesquisados, formando esses *clusters*. As palavras foram conectadas a partir de 3 interações em todos os estudos pesquisados.

Discussão dos resultados

A crescente compreensão das MNEs age como redes, com um vasto diferencial competitivo, onde as subsidiárias se distinguem como componentes essenciais capazes de gerar conhecimento e competências para as HQs, construindo uma fonte fundamental de criação de valor (Kogut & Zander, 2003; Peng et al., 2017). A análise, por meio de *clusters*, e realizada com o auxílio da ferramenta Vosviewer, permitiu identificar o agrupamento temático por relacionamentos, a partir do conjunto dos dados extraídos das bases de dados (Guleria & Kaur, 2021). Esses *clusters* ajudaram a entender o desenvolvimento, as tendências e as lacunas de conhecimento do campo da RKT (Guleria & Kaur, 2021).

A RKT representa um processo fundamental na disseminação do conhecimento entre subsidiária e HQ. A absorção do conhecimento proveniente da subsidiária demanda uma mudança cultural, exigindo que a HQ aceite e aplique esse conhecimento junto a seus colaboradores (Ahammad et al., 2016). Por outro lado, ainda há um amplo caminho a percorrer na literatura para abranger o campo teórico da RKT (Ambos et al., 2006; Gupta & Govindarajan, 2000).

Com o passar dos anos, e o *link* entre os estudos, observou-se um interesse crescente de grupos específicos, como países emergentes (Kogut & Mello, 2017), com destaque para a China (Liu & Meyer, 2020; Wu et al., 2015). Surgiu, também na literatura, o tema de repatriação (Burmeister & Deller, 2016; Nery-Kjerfve & McLean, 2012; Oddou et al., 2009). Além disso, a literatura aponta a capacidade absorptiva (Ambos et al., 2006; Cohen & Levinthal, 1990; Pak & Park, 2004; Yang et al., 2008) e expatriação (Minbaeva, 2007; Van Wijk et al., 2008; Vlajčić et al., 2019). Essas perspectivas apontadas não abrangem, em sua totalidade, estudos a respeito do tema RKT. Por outro lado, evidencia-se a visão abrangente do envolvimento da RKT, conforme evidenciado pelos *clusters* identificados, contribuindo para o desenvolvimento da literatura sobre RKT, a partir do recorte selecionado nas bases de dados.

A pesquisa revela que a eficácia das multinacionais, como organizações integradoras de conhecimento, está sendo fortalecida por transformações, tanto no contexto quanto pela crescente capacidade das subsidiárias de processar e transmitir esse conhecimento (Ambos et al., 2006). A transferência eficaz ocorre quando há uma sincronia entre a disposição individual para compartilhar conhecimento e a capacidade de absorvê-lo (Liu & Meyer, 2020). A autonomia da subsidiária pode contribuir positivamente para essa eficácia, especialmente ao ser combinada com mecanismos de coordenação pessoal e mecanismos de coordenação deste conhecimento, que variam de acordo com os papéis desempenhados na rede global (Rabbiosi, 2011).

O conhecimento oriundo de capital interno e externo é fundamental para o desenvolvimento de inovações dentro da subsidiária (Jiménez-Jiménez et al., 2019). A RKT emerge como um esforço coletivo que depende da capacidade e motivação dos agentes envolvidos, bem como de colaborações internacionais em equipe (Liu & Meyer, 2020). Práticas de recursos humanos que incentivam a autonomia, aprendizado e diversidade podem facilitar a RKT, enquanto aquelas que impõem controle, padronização e uniformidade tendem a dificultá-la (Liu & Meyer, 2020).

Considerações Finais

A questão norteadora da pesquisa – Quais elementos estão evidenciando a literatura e são relevantes para que seja efetivado a RKT? – obteve êxito ao longo do desenvolvimento do estudo. Foram identificados *clusters* que vinculam a literatura acerca da RKT, dentro do período e dados selecionados. Adicionalmente, a proposta do estudo proporcionou achados ligados a fatores associados a vantagens competitivas (Machado & Bauer, 2014) para MNE e ganho de mercado (Pérez-Nordtvedt et al., 2015). Os achados enriqueceram a literatura da transferência de conhecimento e da RKT, abrindo novas perspectivas e delineando uma agenda de pesquisas futuras.

Os resultados revelaram que a existência dos *clusters* categóricos está, intrinsecamente, ligada ao contexto da RKT, sugerindo que a absorção desse conhecimento transferido pode gerar vantagens competitivas (Liu & Meyer, 2020). Isso se reflete na inserção de tecnologias, aportes financeiros, investimentos em P&D e inovações. Deste modo, o objetivo da pesquisa, que consistia em mapear a literatura sobre a ótica da RKT e identificar os *clusters* da subsidiária para a HQ, foi plenamente atendido. Os *clusters*, elaborados com base nas perspectivas da RKT, não apenas identificaram informações dentro da teoria de gestão do conhecimento, mas também estabeleceram conexões significativa entre diferentes lentes teóricas.

Contribuições do estudo

O processo de RKT identificado no estudo permite que a matriz acesse conhecimentos locais específicos, como inovações e tecnologias (Jiménez-Jiménez et al., 2019). Além disso, o aprendizado e as práticas adquiridas das subsidiárias podem aprimorar a inovação corporativa (França et al., 2019) e reduzir o tempo de resposta às necessidades específicas do mercado, elevando a matriz a um papel mais competitivo no cenário internacional (Ambos et al., 2006). Para garantir o sucesso dessa transferência, são necessários métodos de integração bem estruturados, além de confiança no compartilhamento do conhecimento (Vlajčić et al., 2019).

O estudo contribui com a literatura de RKT, detalhando os *clusters* encontrados e concluindo que, para viabilizar uma RKT eficiente, é necessário que a empresa olhe para três aspectos: (1) práticas que possibilitem a autonomia da subsidiária (Søberg & Wæhrens, 2020), (2) processos de recursos humanos capazes de gerir as pessoas para transferir reversamente o conhecimento (Liu & Meyer, 2020), (3) organização do conhecimento tácito que há na organização (Johannessen, 2022) e no controle da capacidade de absorção desse conhecimento na MNE (Liu & Meyer, 2020; Vlajčić et al., 2019; Yang et al., 2008). Desta forma, as MNEs podem se beneficiar, significativamente, na ampliação de seu conhecimento, por meio das subsidiárias. Isso não apenas aprimora produtos e serviços, como também agrega valor às organizações como um todo.

Limitações e caminhos para pesquisas futuras

O presente estudo, embora tenha propiciado contribuições relevantes para a área de RKT, apresenta limitações que abrem perspectivas para investigações futuras. Utilizamos as palavras-chave “*Reverse knowledge transfer*” and “*Reverse knowledge flow*” and “*Reverse technology transfer*”. Após a conclusão do estudo, identificaram-se outras palavras que podem aprofundar e trazer novas perspectivas sobre a RKT. A sugestão é que a busca seja efetuada com as palavras-chave “*Reverse innovation transfer*” and “*Expatriate knowledge transfer*” and “*Repatriate knowledge transfer*”, para que possam complementar os achados deste estudo, permitindo uma fonte inicial com uma base robusta de pesquisas futuras, ampliando o escopo do estudo acerca do tema. A expansão da pesquisa, para incluir uma gama mais ampla de termos relacionados, pode enriquecer ainda mais a compreensão da RKT.

Uma direção promissora para pesquisas futuras seria analisar a perspectiva do expatriado e repatriado (Moraes et al., 2022). Pouco se discute na literatura sobre como ocorre a RKT, assim como da preparação e da reintegração na HQ com o conhecimento adquirido (Burmeister & Deller, 2016; Froese et al., 2021). Analisar as barreiras de entrada e reintegração do expatriado (Moraes et al., 2022) poderia fornecer *insights* valiosos (Najafi-Tavani et al., 2014). Outra abordagem interessante seria investigar a RKT sob a ótica da capacidade absorptiva, buscando entender como a organização pode absorver, efetivamente, o conhecimento transferido, garantindo sua permanência e fornecendo subsídios significativos para a HQ (Minbaeva, 2007).

Como extensão da possível agenda de pesquisas futuras, sugere-se explorar como as MNEs desenvolvem vantagens competitivas por meio do conhecimento adquirido de suas subsidiárias em países emergentes (Andersson et al., 2014). Além disso, avaliar a perspectiva de empresas parceiras, indo além de HQ-subsidiária a respeito da RKT (Bezerra et al., 2013), pode ser uma rica área para investigação. Independente das limitações, essas sugestões visam

enriquecer e expandir o entendimento sobre a RKT, proporcionando uma base sólida para investigações futuras no campo de IB e gestão do conhecimento em contextos multinacionais.

Referências

- Ahammad, M. F., Tarba, S. Y., & Liu, Y. K. W. (2016). Glaister Knowledge transfer and cross-border acquisition performance: The impact of cultural distance and employee retention. *International Business Review*, 25(1), 66-75. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.06.015>
- Ambos, T. C., Ambos, B., & Schlegelmilch, B. B. (2006). Learning from foreign subsidiaries: An empirical investigation of headquarters' benefits from reverse knowledge transfers. *International Business Review*, 15(3), 294-312. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2006.01.002>
- Andersson, U., Dellestrand, H., & Pedersen, T. (2014). The contribution of local environments to competence creation in multinational enterprises. *Long Range Planning*, 47(1-2), 87-99. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.10.002>
- Banerjee, B. R. (1984). Transnational Technology Transfer. *JOM*, 36, 29-34. <https://doi.org/10.1007/BF03339912>
- Bezerra, M. A., Costa, S., Borini, F. M., & Oliveira, M. de M., Jr. (2013). Reverse knowledge transfer: A comparison between subsidiaries of emerging markets and subsidiaries of developed markets. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 12(4), 67-90. <https://doi.org/10.5585/ijsm.v12i4.2026>
- Borini, F. M., Santos, L.L., Raziq, M. M., Pereira, R. M., & Brunhara, A. J. (2022). The differentiated role of organizational ambidexterity and organizational innovation in the subsidiary reverse knowledge transfer process. *Journal of Knowledge Management*, 26(1), 146-164. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2020-0420>
- Burmeister, A., & Deller, J. (2016). A practical perspective on repatriate knowledge transfer: The influence of organizational support practices. *Journal of Global Mobility*, 4(1), 68-87. <https://doi.org/10.1108/JGM-09-2015-0041>
- Cantwell, J., & Mudambi, R. (2005). MNE competence creating subsidiary mandates. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1109-1128. <https://doi.org/10.1002/smj.497>
- Castellani, D., & Pieri, F. (2013). R&D offshoring and the productivity growth of European regions. *Research Policy*, 42(9), 1581-1594. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.05.009>
- Chaudhuri, S., Park, S., & Johnson, K. R. (2022). Engagement, inclusion, knowledge sharing, and talent development: Is reverse mentoring a panacea to all? Findings from literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(5/6), 468-483. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2021-0005>
- Chiang, F. T., van Esch, E., Birtch, T. A., & Shaffer, M. A. (2018). Repatriation: What do we know and where do we go from here. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 188- 226. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380065>
- Chung, L. (2014). Headquarters' managerial intentionality and reverse transfer of practices. *Management International Review*, 54(2), 225-252. <http://dx.doi.org/10.1007/s11575-013-0192-1>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- De Rassenfosse, G., & Seliger, F. (2020). Sources of knowledge flow between developed and developing nations. *Science and Public Policy*, 47(1), 16-30. <https://doi.org/10.1093/scipol/scz042>
- Figueira, M., Calegario, C. L. L., & Luchesi, P. H. M. (2019). Innovation in multinational subsidiaries and the parent company's influence a multicase study *Gestao & Tecnologia*, 19(5), 143-167. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2019.v19i5.1499>
- Foss, N. J., Husted, K., & Michailova, S. (2010). Governing knowledge sharing in organizations: Levels of analysis, governance mechanisms, and research directions. *Journal of Management Studies*, 47(3), 455-482. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00870.x>

- França, A. de S. A. L., Maccari, E. A., & Costa, P. R. da. (2017). Internationalisation of innovation as a propeller of the relational capability of a subsidiary: The case of Siemens Brasil. *International Journal of Innovation and Learning*, 22(4), 434-457. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2017.087492>
- França, A. S., Maccari, E. A., & Costa, P. R. D. (2019). Capacidades dinâmicas e internacionalização da inovação: O caso Siemens Brasil. *Internext*, 14(1), 76-92. <https://doi.org/10.18568/internext.v14i1.463>
- Froese, F. J., Stoermer, S., Reiche, B. S., & Klar, S. (2021). Best of both worlds: How embeddedness fit in the host unit and the headquarters improve repatriate knowledge transfer. *Journal of International Business Studies*, 52(7), 1331-1349. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00356-4>
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5a ed.). Atlas.
- Grant (1996) Robert M. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17.S2: 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Guleria, D., & Kaur, G. (2021). Bibliometric analysis of ecopreneurship using VOSviewer and RStudio Bibliometrix, 1989–2019. *Library Hi Tech*, 39(4), 1001-1024. <https://doi.org/10.1108/LHT-09-2020-0218>
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473-496. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200004\)21:4%3C473::AID-SMJ84%3E3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200004)21:4%3C473::AID-SMJ84%3E3.0.CO;2-I)
- Hamida, L. B. (2017). Outward R&D spillovers in the home country: The role of reverse knowledge Transfer. *Breaking up the Global Value Chain*, 30, 293-310. <https://doi.org/10.1108/S1571-502720170000030012>
- Hoskisson, R. E., Wan, W. P., Yiu, D., & Hitt, M. A. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3), 417-456. <https://doi.org/10.1177/014920639902500307>
- Huang, K. G., & Li, J. (2019). Adopting knowledge from reverse innovations? Transnational patents and signaling from an emerging economy. *Journal of International Business Studies*, 50(7), 1078–1102. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00241-9>
- Johannessen, J. A. (2022). *The Philosophy of Tacit Knowledge* (pp.1-4). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80382-677-620221002>
- Jiménez-Jiménez, D., Martínez-Costa, M., & Sanz-Valle, R. (2019). Reverse knowledge transfer and innovation in MNCs. *European Journal of Innovation Management*, 23(4), 629-648. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2018-0226>
- Kauppi, K., Salmi, A., & You, W. (2018). Sourcing from Africa: A systematic review and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 627-650. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12158>
- Kogut, B., & Zander, U. (2003). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 34(6), 516-529. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400058>
- Kogut, C. S., & Mello, R. C. de. (2017). Reverse knowledge transfer in multinational companies: A systematic literature review. *BAR-Brazilian Administration Review*, 14(1), 1-25. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2017160097>
- Lazarova, M. B., & Cerdin, J. L. (2007). Revisiting repatriation concerns: Organizational support versus career and contextual influences. *Journal of International Business Studies*, 38, 404-429. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400273>
- Li, J. H., Chang, X. R., Lin, L., & Ma, L. Y. (2014). Meta-analytic comparison on the influencing factors of knowledge transfer in different cultural contexts. *Journal of Knowledge Management*, 18(2), 278-306. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2013-0316>
- Lima, T. C. S. D. & Mioto, R. C. T. (2007). Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: A pesquisa bibliográfica. *Revista Katálysis*, 10, 37-45. <https://doi.org/10.1590/S1414-49802007000300004>
- Liu, Y., & Meyer, K. E. (2020). Boundary spanners, HRM practices, and reverse knowledge transfer: The case of Chinese cross-border acquisitions. *Journal of World Business*, 55(2), 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.07.007>

- Lu, J. W. (2003). The evolving contributions in international strategic management research. *Journal of International Management*, 9(2), 193-213. [https://doi.org/10.1016/S1075-4253\(03\)00006-1](https://doi.org/10.1016/S1075-4253(03)00006-1)
- Machado, M. A., & Bauer, E. A. (2014). O papel das subsidiárias em países emergentes na geração de vantagem competitiva para multinacionais estrangeiras: O caso da subsidiária brasileira da Clarks International. *Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 9(2), 65-82. <https://doi.org/10.15675/gepros.v34i2.1076>
- Mathews, J. A. (2003). Competitive dynamics and economic learning: An extended resource-based view. *Industrial and Corporate Change*, 12(1), 115-145. <https://doi.org/10.1093/icc/12.1.115>
- McGuinness, M., Demirbag, M., & Bandara, S. (2013). Towards a multi-perspective model of reverse knowledge transfer in multinational enterprises: A case study of Coats plc. *European Management Journal*, 31(2), 179-195. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.03.013>
- Michailova, S., & Mustaffa, Z. (2012). Subsidiary knowledge flows in multinational corporations: Research accomplishments, gaps, and opportunities. *Journal of World Business*, 47(3), 383-396. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2011.05.006>
- Minbaeva, D. B. (2007). Knowledge transfer in multinational corporations. *Management International Review*, 47(4), 567-593. <https://doi.org/10.1007/s11575-007-0030-4>
- Moraes, M. R., Moreira, M. Z., Machado, D. de Q., & Guimarães, D. B. (2022). Perspectiva dos expatriados sobre aspectos do ambiente institucional que influenciam suas condições de vida nos países hospedeiros. *Internext*, 17(1), 64-80. <https://doi.org/10.18568/internext.v17i1.631>
- Mudambi, R., & Swift, T. (2014). Knowing when to leap: Transitioning between exploitative and explorative R&D. *Strategic Management Journal*, 35(1), 126-145. <https://doi.org/10.1002/smj.2097>
- Mudambi, R., Piscitello, L., & Rabbiosi, L. (2014). Reverse knowledge transfer in MNEs: Subsidiary innovativeness and entry modes. *Long Range Planning*, 47(2), 49-63. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.013>
- Najafi-Tavani, Z., Giroud, A., & Andersson, U. (2014). The interplay of networking activities and internal knowledge actions for subsidiary influence within MNCs. *Journal of World Business*, 49(1), 122-131. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.02.004>
- Nery-Kjerfve, T., & McLean, G. N. (2012). Repatriation of expatriate employees, knowledge transfer, and organizational learning: What do we know? *European Journal of Training and Development*, 36(6), 614-629. <https://doi.org/10.1108/03090591211245512>
- Oddou, G., Osland, J. S., & Blakeney, R. N. (2009). Repatriating knowledge: Variables influencing the “transfer” process. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 181-199. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400402>
- Pak, Y. S., & Park, Y.-R. (2004). A framework of knowledge transfer in cross-border joint ventures: An empirical test of the Korean context. *Management International Review*, 44(4), 417-434. <https://www.jstor.org/stable/40836001>
- Peng, Z., Qin, C., Chen, R. R., Cannice, M. V., & Yang, X. (2017). Towards a framework of reverse knowledge transfer by emerging economy multinationals: Evidence from Chinese MNE subsidiaries in the United States. *Thunderbird International Business Review*, 59(3), 349-366. <https://doi.org/10.1002/tie.21845>
- Pérez-Nordtvedt, L., Mukherjee, D., & Kedia, B. L. (2015). Cross-border learning, technological turbulence and firm performance. *Management International Review*, 55(1), 23-51. <https://doi.org/10.1007/s11575-014-0224-5>
- Peltokorpi, V., Froese, F. J., Reiche, B. S., & Klar, S. (2022). Reverse knowledge flows: How and when do preparation and reintegration facilitate repatriate knowledge transfer? *Journal of Management Studies*, 59(7), 1869-1893. <https://doi.org/10.1111/joms.12802>
- Rabbiosi, L. (2011). Subsidiary roles and reverse knowledge transfer: An investigation of the effects of coordination mechanisms. *Journal of International Management*, 17(2), 97-113. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2010.10.001>
- Rabbiosi, L., & Santangelo, G. D. (2013). Parent company benefits from reverse knowledge transfer: The role of the liability of newness in MNEs. *Journal of World Business*, 48(1), 160-170. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.06.016>

- Raziq, M. M., Rodrigues, C. D., Borini, F. M., Malik, O. F., & Saeed, A. (2019). Linking corporate entrepreneurship, expatriation and reverse knowledge transfers. *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 67-89. <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2018-0135>
- Sinai, A. R., & Heo, D. (2022). Determinants of reverse knowledge transfer: A systematic literature review. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 13(2), 213-229. <https://doi.org/10.1504/IJKMS.2022.121876>
- Singh, N., Pandey, R., Gupta, R., Biswas, B., & Gupta, S. (2024). Reverse knowledge transfer: Making sense of two decades of academic research. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(5), 1092-1123. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-08-2021-0155>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Søberg, P. V., & Wæhrens, B. V. (2020). Subsidiary autonomy and knowledge transfer. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 13(2), 149-169. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-04-2018-0016>
- Stal, E. (2010). Internacionalização de empresas brasileiras e o papel da inovação na construção de vantagens competitivas. *Innovation & Management Review*, 7(3), 120-149. <https://doi.org/10.5585/RAI.2010448>
- Su, C., Kong, L., Ciabuschi, F., & Yan, H. (2021). Reverse innovation transfer in Chinese MNCs: The role of political ties and headquarters. *Journal of International Management*, 27(1), 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100829>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2011). *VOSviewer manual: Manual for VOSviewer version, 1(0)*. Universiteit Leiden.
- Van Wijk, R., Jansen, J. J. P., & Lyles, M. A. (2008). Inter- and intra-organizational knowledge transfer: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of Management Studies*, 45(4), 830-853. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00771.x>
- Vlajčić, D., Caputo, A., Marzi, G., & Dabić, M. (2019). Expatriates managers' cultural intelligence as promoter of knowledge transfer in multinational companies. *Journal of Business Research*, 94, 367-377. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.033>
- Wu, X., Lupton, N. C., & Du, Y. (2015). Innovation outcomes of knowledge-seeking Chinese foreign direct investment. *Chinese Management Studies*, 9(1), 73-96. <https://doi.org/10.1108/CMS-01-2015-0021>
- Yang, Q., Mudambi, R., & Meyer, K. E. (2008). Conventional and reverse knowledge flows in multinational corporations. *Journal of Management*, 34(5), 882-902. <https://doi.org/10.1177/0149206308321546>
- Yung-Chul, K. (2013). The effect of subsidiary-specific capabilities on performance in the Korean market. *Advances in Management*, 6(8), 30-38. <https://www.proquest.com/openview/08a650ee203002c50141f68febf177f1/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2030322>

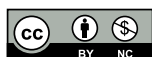
Como citar:

Silva, P. B. da, Ogasavara, M. H. (2024). Transferência reversa de conhecimento em negócios internacionais: Uma revisão semi-sistemática da literatura. *Revista Ciências Administrativas*, 30, 1-16. <http://doi.org/10.5020/2318-0722.2024.30.e14899>

Endereço para correspondência:

Priscilla Bidin da Silva
E-mail: pribidin@yahoo.com.br

Mário Henrique Ogasavara
E-mail: mario.ogasavara@espm.br



Submetido em: 05/02/2024
Aprovado em: 01/12/2024