

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DOUTORADO – ASSOCIAÇÃO UCS/PUCRS**

ROBERTA RODRIGUES FAORO

**O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO, A CAPACIDADE ABSORTIVA
E A INOVAÇÃO NOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS DO
TIPO TERCEIRIZAÇÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

**CAXIAS DO SUL
2015**

ROBERTA RODRIGUES FAORO

**O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO, A CAPACIDADE ABSORTIVA
E A INOVAÇÃO NOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS DO
TIPO TERCEIRIZAÇÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Tese de Doutorado em Administração da
Associação da Universidade de Caxias do Sul –
UCS e Pontifícia Universidade Católica do Rio
Grande do Sul – PUC/RS.

Orientadora Profa. Dra. Maria Emília Camargo

**CAXIAS DO SUL
2015**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
UCS - BICE - Processamento Técnico

F218c Faoro, Roberta Rodrigues, 1975-
O compartilhamento do conhecimento, a capacidade absorptiva e a inovação nos relacionamentos interorganizacionais do tipo terceirização de tecnologia da informação / Roberta Rodrigues Faoro. – 2015.
357 f. : il. ; 30 cm

Apresenta bibliografia e apêndices.
Tese (Doutorado) – Universidade de Caxias do Sul e Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2015.
Orientadora: Profa. Dra. Maria Emília Camargo.

1. Conhecimento. 2. Terceirização. 3. Tecnologia da informação. 4. Desenvolvimento organizacional. I. Título.

CDU 2. ed.: 001

Índice para o catálogo sistemático:

1. Conhecimento	001
2. Terceirização	005.961:005.914.3
3. Tecnologia da informação	005.51:004
4. Desenvolvimento organizacional	005.591.6

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária
Roberta da Silva Freitas – CRB 10/1730

ROBERTA RODRIGUES FAORO

**O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO, A CAPACIDADE ABSORTIVA
E A INOVAÇÃO NOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS DO
TIPO TERCEIRIZAÇÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Tese de Doutorado em Administração da
Associação da Universidade de Caxias do Sul –
UCS e Pontifícia Universidade Católica do Rio
Grande do Sul – PUC/RS.

Aprovada em 12 de janeiro de 2015.

Banca Examinadora



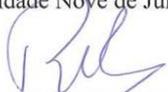
Profa. Dra. Maria Emília Camargo
Universidade de Caxias do Sul - UCS



Profa. Dra. Mirian Oliveira
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUC/RS



Profa. Dra. Cristiane Drebes Pedron
Universidade Nove de Julho - UNINOVE



Prof. Dr. Roberto Lima Ruas
Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Dedico este trabalho à minha família:

Meu marido, Marcelo, por estar ao meu lado nos momentos mais importantes de minha vida.

Meus pais, Roberto e Clori, pelo exemplo de vida que são.

Minhas irmãs, Adriana e Gabriele, e **Meu cunhado** Amaro, pelo incentivo direto ou indireto.

Meus sobrinhos, Igor e Diogo, por serem meus maiores tesouros.

AMO MUITO VOCÊS!

AGRADECIMENTOS

É com satisfação que aproveito este espaço para expressar algumas palavras para com aqueles, que das formas mais diversas, me ajudaram ao longo deste trabalho.

Agradeço em primeiro lugar a Deus, que na busca do conhecimento e da sabedoria possamos perceber o que só a Tua mão pode fazer. Agradeço ainda, ao Senhor meu Deus todos os dias, por ter colocado pessoas tão especiais em minha vida. Muito Obrigada Senhor.

Ao meu marido Marcelo Faoro, por todos os momentos em que precisei, sendo que foram muitos, muitos feriados, madrugadas, finais de semanas, enfim, sempre pude contar com você ao meu lado. Agradeço ainda, por aguentar meus momentos de ansiedade e estresse nos meses que me dediquei ao doutorado. Sua contribuição, orientação e presença são notórias em todas as etapas do doutorado. A capacidade crítica e a revisão ao longo de todo o trabalho, aliadas ao companheirismo, tornaram possível esta construção. Sendo assim, minha conquista também te pertence, pois com teu amor, teu apoio, paciência, amizade, companheirismo e carinho, amenizaste as agruras de minha jornada. Muito Obrigada.

Aos meus pais Roberto e Clori, as minhas irmãs Adriana e Gabriele, os meus sobrinhos Igor e Diogo e os meus cunhados Amaro e Rafael que sempre estiveram ao meu lado incentivando e me dando força nos momentos difíceis, criando fortes laços que irão perdurar por todo sempre. Em especial, aos meus pais, cujos ensinamentos marcaram a minha pessoa e serão essência de toda a minha vida. Não é possível expressar em palavras a minha gratidão, por todos os sacrifícios, por toda a paciência, pela fé nos meus ideais, pela aceitação dos meus objetivos de vida, e pelo amor que me devotam incondicionalmente. Agradeço minha sogra Vera, pela paciência, compreensão e permanente apoio durante a realização desta tese. Sendo assim, agradeço toda a minha família que soube entender a minha ausência nos muitos momentos desde que ingressei no doutorado, até a conclusão desta tese.

Um sincero agradecimento e profunda estima para a Profa. Dra. Mírian Oliveira, por todo o apoio científico e pedagógico, bem como, inúmeros comentários efetuados ao longo deste doutorado. Não é exagero afirmar que, sem as suas contribuições, apoio e amizade, este trabalho não seria o mesmo, em outras palavras, não é possível expressar em palavras a minha gratidão. Sendo assim, vou me apropriar de uma frase de um autor desconhecido, o qual diz: “Não há modo de ensinar mais forte e suave do que o próprio exemplo”. Muito Obrigada.

Aos professores Mírian Oliveira, Gustavo Dalmarco, Cristiane Drebes Pedron, Roberto Lima Ruas e Antônio Carlos Gastaud Maçada e ao CIO da Grendene – Sr. Ernani

Paulo Toso, pelas grandes contribuições, orientações e disponibilidade para revisarem o meu protocolo de pesquisa. Em especial, aos professores Mírian Oliveira, Cristiane Drebes Pedron e Roberto Lima Ruas, por poder contar com os senhores professores em minha banca, sendo motivo de muita honra.

A minha orientadora Profa. Dra. Maria Emília Camargo, por acreditar, valorizar e confiar na minha capacidade. Muito Obrigada.

Aos professores do PPGA – Associação UCS/PUCRS que ministraram disciplinas em nosso curso, pelos grandes aprendizados proporcionados. Em especial, a Profa. Dra. Janaína Make, pela amizade, pelo pensamento crítico e pelo debate de ideias. Muito obrigada.

Agradeço os meus colegas de turma. Em especial a minha colega Luciene Eberle pelo companheirismo nas viagens para a PUCRS. Um sincero agradecimento também, ao meu colega e amigo Eduardo Teixeira, o qual me deu apoio num dos momentos mais críticos do curso. Muito Obrigada.

Agradeço ainda, aos amigos que de uma forma ou de outra contribuíram com sua força e estímulo para que eu conseguisse completar este percurso. Em especial aos amigos Eliane Gobetti de Camargo, Graziela Perini, Luis Henrique Cruz e Rosa Gasperin, pela amizade, compreensão e conselhos nas horas difíceis.

O meu obrigada à Universidade de Caxias do Sul, pela viabilização do curso e pelo apoio, sem o qual talvez não fosse possível a sua realização.

Finalmente, às organizações participantes da pesquisa, nas pessoas dos gestores e colaboradores que se disponibilizaram, abriram suas portas, sempre muito prontamente, para colaborar com o estudo.

*“O homem é um ser jogado no mundo,
condenado a viver a sua existência. Por
ser existencial, tem que interpretar a si e
ao mundo em que vive, atribuindo-lhes
significações. Cria intelectualmente
representações significativas da realidade.
A essas representações chamamos
Conhecimento”.*

Köche, 2010

RESUMO

Esta tese apresenta uma análise do compartilhamento do conhecimento, da capacidade absorptiva e da inovação nos relacionamentos interorganizacionais do tipo terceirização de Tecnologia da Informação. Assim sendo, o objetivo desta tese é propor um *framework* que relacione o compartilhamento do conhecimento, a capacidade absorptiva e a inovação nos relacionamentos interorganizacionais do tipo terceirização de tecnologia da informação. Para responder a seguinte questão de pesquisa: Como se caracteriza a relação entre o compartilhamento do conhecimento, a capacidade absorptiva e a inovação nos relacionamentos interorganizacionais do tipo terceirização de tecnologia da informação. Esta pesquisa é exploratória, de natureza qualitativa e utilizando como estratégia o estudo de casos múltiplos, onde foram analisadas 12 empresas em ambientes de terceirização de TI, sendo 4 empresas fornecedoras de TI e 8 empresas clientes de TI. Os critérios para a seleção das empresas foram: em primeiro lugar, as empresas deveriam ter relacionamentos interorganizacionais do tipo terceirização de ERPs, em que os processos de compartilhamento do conhecimento estejam presentes. Outro critério para a seleção dos casos foi a diversidade de segmentos de atuação das empresas clientes de ERPs para, com isso, tentar evitar a contaminação pelas características especiais de cada segmento de atuação, ou seja, tentou-se reduzir algum viés relacionado aos segmentos de atuação das empresas. Associado a isso, o último critério utilizado para a seleção das empresas clientes de ERPs foi a existência de alguma dependência destas empresas em relação ao *software* ERP para a implementação de suas estratégias e operações. Os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas, documentos e observação direta. Após a coleta dos dados, os casos foram analisados individualmente, e posteriormente comparados, buscando convergências e divergências, tentando estabelecer um perfil de comportamento quanto ao compartilhamento do conhecimento, a capacidade absorptiva e a inovação nos relacionamentos interorganizacionais, para operacionalização do tratamento dos dados foi utilizado o *software* de análise qualitativa dos dados chamado *MAXQDA® for Mac*. Ainda, com a intenção de sanar eventuais problemas na realização da pesquisa, foram tomados alguns cuidados e procedimentos que aumentarão a validade e a confiabilidade da pesquisa. Foram utilizados os critérios de validade do constructo, validade externa e confiabilidade. Os principais resultados encontrados na pesquisa foram, a relação entre o compartilhamento do conhecimento e da capacidade absorptiva mostrou estar relacionado positivamente para a existência de inovação no ambiente de terceirização de TI, dizendo de outra forma, quanto maior for a capacidade da empresa de absorver o conhecimento compartilhado através da terceirização de TI, maior a possibilidade de inovação neste ambiente. Outro achado, foi em relação à decisão da terceirização do ERP, ou seja, pôde-se perceber que os motivos das “empresas clientes” terceirizarem seus ERPs, podem estar relacionados com o compartilhamento do conhecimento, a capacidade absorptiva e a inovação. Por fim, esta pesquisa fornece compreensões acerca dos fenômenos compartilhamento de conhecimento, capacidade absorptiva e inovação em ambientes de terceirização da TI, pois estes fenômenos foram compreendidos a partir de uma nova perspectiva, ou seja, analisados em conjunto e num ambiente próprio, o da terceirização da TI.

Palavras-chave: Compartilhamento do conhecimento interorganizacional. Capacidade Absortiva. Inovação. Terceirização de TI.

ABSTRACT

This thesis presents an analysis of the sharing of knowledge, absorptive capacity and innovation in the inter-relationships of the type outsourcing information technology. Therefore, the objective of this thesis is to propose a framework that links knowledge sharing, absorptive capacity and innovation in interorganizational relationships of the type of outsourcing information technology. To answer the following research question: How do you characterize the relationship between knowledge sharing, absorptive capacity and innovation in interorganizational relationships of the type of outsourcing information technology. This research is exploratory, qualitative and using as a strategy the multiple case study, where 12 companies were analyzed in IT outsourcing environments, 4 suppliers of IT and IT 8 client companies. The criteria for the selection of companies were: first, the companies should have inter-relationships of the type outsourcing ERP, in which knowledge sharing processes are present. Another criterion for the selection of cases was the diversity of business segments of ERP customers to companies, therefore, try to avoid contamination by the special characteristics of each business segment, ie, we attempted to reduce any bias related to the segments of performance of companies. Associated with this, the last criterion for the selection of ERP business customers was the existence of any dependency on these companies in relation to ERP software for the implementation of their strategies and operations. Data were collected through semi-structured interviews, documents and direct observation. After collecting the data, the cases were analyzed individually and then compared, looking for similarities and differences, trying to establish a profile of behavior regarding the sharing of knowledge, absorptive capacity and innovation in interorganizational relationships, for operationalization of data treatment was used a software of analysis of data qualitative called *MAXQDA® for Mac*. Still, with the intention to remedy any problems conducting the survey, were taken some precautions and procedures that increase the validity and reliability of the research. We used the construct validity criteria, external validity and reliability. The main results found in the survey were, the relationship between knowledge sharing and absorptive capacity shown to be positively related existence of innovation in IT outsourcing environment, to put it another way, the greater is company ability to absorb knowledge shared by IT outsourcing, the greater the likelihood of innovation in this environment. Another finding was related to the ERP outsourcing decision, ie, we could realize that the reasons for the "client companies" outsource their ERPs, may be related to the sharing of knowledge, absorptive capacity and innovation. Finally, this research provides understandings about knowledge sharing phenomena, absorptive capacity and innovation in the IT outsourcing environments, as these phenomena are understood from a new perspective, that is, taken together and in own environment, the IT outsourcing.

Keywords: Interorganizational Knowledge Sharing. Absorptive Capacity. Innovation. IT Outsourcing.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASM	<i>Applied Scientific Methods</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> ou Diretor Executivo
CIO	<i>Chief Information Officer</i> ou Diretor de TI
CTI	Ciência, tecnologia e inovação
ECT	Economia dos custos de transação
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i> ou Planejamento de recursos empresariais
KBV	<i>Knowledge-based theory of the firm</i> ou Teoria da firma baseada no conhecimento
P&D	Pesquisa e desenvolvimento
RBV	<i>Resource-based view</i> ou Visão baseada em recursos
SBC	Sistemas baseados em conhecimento
TCT	Teoria dos custos de transação
TI	Tecnologia da informação
TIC	Tecnologia da informação e comunicação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Conceitual Proposto.....	28
Figura 2 – Delineamento da Fundamentação Teórica.....	30
Figura 3 – Intermediação do Conhecimento por Profissionais de TI.....	56
Figura 4 – Modelo de Capacidade Absortiva baseado em Cohen e Levinthal (1990).....	69
Figura 5 – Modelo de Capacidade Absortiva baseado em Zahra e George (2002).....	70
Figura 6 – Modelo de Capacidade Absortiva baseado em Todorova e Durisin (2007).....	71
Figura 7 – Tipos de inovação.....	81
Figura 8 – Modelo Teórico de Pesquisa.....	85
Figura 9 – Desenho de Pesquisa.....	95
Figura 10 – Motivos para a Terceirização de TI x Empresas.....	271
Figura 11 – Tipos de Conhecimentos x Empresas.....	280
Figura 12 – Conhecimentos x Ambientes Organizacionais.....	282
Figura 13 – Facilitadores x Empresas.....	287
Figura 14 – Empresas x Capacidade Absortiva.....	289
Figura 15 – Tipos de Inovação x Empresas.....	293
Figura 16 – Grau de Inovação x Empresas.....	294
Figura 17 – Modelo Final.....	296

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tópicos relevantes na prática de terceirização da TI.....	23
Quadro 2 – Síntese do Estudo de TCT	35
Quadro 3 – Abordagens de Terceirização de TI.....	36
Quadro 4 – Tipos de Terceirização da TI.....	37
Quadro 5 – Motivações para a Terceirização da TI.....	38
Quadro 6 – Vantagens e Desvantagens da Terceirização da TI	40
Quadro 7 – Síntese do Estudo da Terceirização de TI	41
Quadro 8 – Distinção entre os Dois Tipos de Conhecimento.....	46
Quadro 9 – Taxonomias de Conhecimento e Exemplos	48
Quadro 10 – Práticas de Compartilhamento do Conhecimento	50
Quadro 11 – Síntese do Estudo do Compartilhamento do Conhecimento	53
Quadro 12 – Síntese do Estudo do Compartilhamento do Conhecimento Interorganizacional	66
Quadro 13 – Elementos da capacidade de absorção.....	72
Quadro 14 – Fontes de Definições Classificadas por Disciplinas	76
Quadro 15 – Tipos de Inovação.....	79
Quadro 16 – Tipologias de Inovação segundo o Grau de Novidade.....	82
Quadro 17 – Estrutura Conceitual Preliminar	88
Quadro 18 – Validade e Confiabilidade da Pesquisa	99
Quadro 19 – Características Gerais das Empresas do Estudo Piloto.....	101
Quadro 20 – Características dos Entrevistados do Estudo Piloto.....	102
Quadro 21 – Motivos de Terceirização do ERP do Estudo Piloto	104
Quadro 22 – Vantagens e Desvantagens da Terceirização do ERP do Estudo Piloto.....	105
Quadro 23 – Síntese da Terceirização de TI do Estudo Piloto	105
Quadro 24 – Troca de Conhecimento do Estudo Piloto	108
Quadro 25 – Tipo de Conhecimento do Estudo Piloto.....	109
Quadro 26 – Fatores Interorganizacionais do Estudo Piloto	117
Quadro 27 – Mecanismos do Compartilhamento do Conhecimento do Estudo Piloto.....	120
Quadro 28 – Posturas dos Gestores e Profissionais de TI do Estudo Piloto	122
Quadro 29 – Elementos da Capacidade Absortiva do Estudo Piloto	126
Quadro 30 – Tipos de Inovação do Estudo Piloto	131
Quadro 31 – Características Gerais das Empresas do Estudo de Caso 1	132
Quadro 32 – Características dos Entrevistados do Estudo de Caso 1	134
Quadro 33 – Motivos de Terceirização do ERP do Estudo de Caso 1	136

Quadro 34 – Vantagens e Desvantagens da Terceirização do ERP do Estudo de Caso 1.....	137
Quadro 35 – Síntese da Terceirização de TI do Estudo de Caso 1.....	138
Quadro 36 – Troca de Conhecimento do Estudo de Caso 1.....	139
Quadro 37 – Tipo de Conhecimento do Estudo de Caso 1.....	141
Quadro 38 – Fatores Interorganizacionais do Estudo de Caso 1.....	153
Quadro 39 – Mecanismos do Compartilhamento do Estudo de Caso 1.....	156
Quadro 40 – Posturas dos Gestores e Profissionais de TI do Estudo de Caso 1.....	159
Quadro 41 – Elementos da Capacidade Absortiva do Estudo de Caso 1.....	166
Quadro 42 – Tipos de Inovação do Estudo de Caso 1.....	170
Quadro 43 – Características Gerais das Empresas do Estudo de Caso 2.....	171
Quadro 44 – Características dos Entrevistados do Estudo de Caso 2.....	173
Quadro 45 – Motivos de Terceirização do ERP do Estudo de Caso 2.....	175
Quadro 46 – Vantagens e Desvantagens da Terceirização do ERP do Estudo de Caso 2.....	175
Quadro 47 – Síntese da Terceirização de TI do Estudo de Caso 2.....	176
Quadro 48 – Troca de Conhecimento do Estudo de Caso 2.....	180
Quadro 49 – Tipo de Conhecimento do Estudo de Caso 2.....	182
Quadro 50 – Fatores Interorganizacionais do Estudo de Caso 2.....	198
Quadro 51 – Mecanismos do Compartilhamento do Conhecimento do Estudo de Caso 2....	201
Quadro 52 – Posturas dos Gestores e Profissionais de TI do Estudo de Caso 2.....	204
Quadro 53 – Elementos da Capacidade Absortiva do Estudo de Caso 2.....	210
Quadro 54 – Tipos de Inovação do Estudo de Caso 2.....	216
Quadro 55 – Características Gerais das Empresas do Estudo de Caso 3.....	219
Quadro 56 – Características dos Entrevistados do Estudo de Caso 3.....	221
Quadro 57 – Motivos de Terceirização do ERP do Estudo de Caso 3.....	223
Quadro 58 – Vantagens e Desvantagens da Terceirização do ERP do Estudo de Caso 3.....	225
Quadro 59 – Síntese da Terceirização de TI do Estudo de Caso 3.....	225
Quadro 60 – Troca de Conhecimento do Estudo de Caso 3.....	231
Quadro 61 – Tipo de Conhecimento do Estudo de Caso 3.....	234
Quadro 62 – Fatores Interorganizacionais do Estudo de Caso 3.....	247
Quadro 63 – Mecanismos do Compartilhamento do Conhecimento do Estudo de Caso 3....	250
Quadro 64 – Posturas dos Gestores e Profissionais de TI do Estudo de Caso 3.....	253
Quadro 65 – Elementos da Capacidade Absortiva do Estudo de Caso 3.....	261
Quadro 66 – Tipos de Inovação do Estudo de Caso 3.....	267
Quadro 67 – Comparação dos casos.....	274

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	JUSTIFICATIVAS DO TEMA.....	16
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA.....	21
1.3	OBJETIVOS.....	28
1.4	ESTRUTURA DA TESE	29
2	REFERENCIAL TEÓRICO	30
2.1	TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	31
2.2	TERCEIRIZAÇÃO DE TI	35
2.2.1	Relação entre a Terceirização de TI e o Compartilhamento do Conhecimento	41
2.3	COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	43
2.3.1	Conhecimento e Tipos de Conhecimento	43
2.3.2	Compartilhamento do conhecimento: intraorganizacional e interorganizacional.....	48
2.4	COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO INTERORGANIZACIONAL	53
2.4.1	Fatores do Compartilhamento do Conhecimento Interorganizacional.....	57
2.4.2	Mecanismos e Facilitadores do Compartilhamento do Conhecimento Interorganizacional.	61
2.4.3	Relação entre o Compartilhamento do Conhecimento Interorganizacional e a Capacidade Absortiva	66
2.5	CAPACIDADE ABSORTIVA	68
2.5.1	Relação entre a Capacidade Absortiva e a Inovação	73
2.6	INOVAÇÃO.....	75
2.6.1	Tipos de Inovação e o Grau de Novidade.....	78
2.7	MODELO TEÓRICO DE PESQUISA	83
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	92
3.1	CARACTERIZAÇÃO E DESENHO DA PESQUISA.....	92
3.2	CONSTRUÇÃO DO PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO.....	95
3.3	SELEÇÃO DAS EMPRESAS	96

3.4	COLETA DE DADOS E ANÁLISE DOS DADOS.....	97
3.5	CONSIDERAÇÕES SOBRE A VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA.....	99
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	100
4.1	ESTUDO PILOTO	100
4.1.1	Descrição das Empresas do Estudo Piloto.....	100
4.1.2	Análise dos Dados do Estudo Piloto.....	102
4.1.2.1	Terceirização de TI.....	102
4.1.2.2	Compartilhamento do Conhecimento.....	105
4.1.2.2.1	<i>Tipos de Conhecimento</i>	<i>106</i>
4.1.2.2.2	<i>Fatores Interorganizacionais</i>	<i>111</i>
4.1.2.2.3	<i>Mecanismos e Facilitadores.....</i>	<i>118</i>
4.1.2.3	Capacidade Absortiva.....	123
4.1.2.4	Inovação	127
4.2	ESTUDO DE CASO 1	132
4.2.1	Descrição das Empresas do Estudo de Caso 1	132
4.2.2	Análise dos Dados do Estudo de Caso 1	134
4.2.2.1	Terceirização de TI.....	134
4.2.2.2	Compartilhamento do Conhecimento.....	138
4.2.2.2.1	<i>Tipos de Conhecimento</i>	<i>138</i>
4.2.2.2.2	<i>Fatores Inteorganizacionais.....</i>	<i>143</i>
4.2.2.2.3	<i>Mecanismos e Facilitadores.....</i>	<i>153</i>
4.2.2.3	Capacidade Absortiva.....	160
4.2.2.4	Inovação	167
4.3	ESTUDO DE CASO 2	171
4.3.1	Descrição das Empresas do Estudo de Caso 2	171
4.3.2	Análise dos Dados do Estudo de Caso 2	173
4.3.2.1	Terceirização de TI.....	173
4.3.2.2	Compartilhamento do Conhecimento.....	177
4.3.2.2.1	<i>Tipos de Conhecimento</i>	<i>177</i>
4.3.2.2.2	<i>Fatores Inteorganizacionais.....</i>	<i>185</i>
4.3.2.2.3	<i>Mecanismos e Facilitadores.....</i>	<i>199</i>
4.3.2.3	Capacidade Absortiva.....	205

4.3.2.4	Inovação	211
4.4	ESTUDO DE CASO 3	218
4.4.1	Descrição das Empresas do Estudo de Caso 3	219
4.4.2	Análise dos Dados do Estudo de Caso 3	222
4.4.2.1	Terceirização de TI.....	222
4.4.2.2	Compartilhamento do Conhecimento.....	226
4.4.2.2.1	<i>Tipos de Conhecimento</i>	<i>226</i>
4.4.2.2.2	<i>Fatores Inteorganizacionais.....</i>	<i>237</i>
4.4.2.2.3	<i>Mecanismos e Facilitadores.....</i>	<i>248</i>
4.4.2.3	Capacidade Absortiva.....	254
4.4.2.4	Inovação	262
4.5	COMPARAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DOS CASOS	269
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	298
5.1	CONCLUSÕES	298
5.2	CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	302
5.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	303
5.4	TRABALHOS FUTUROS	304
	REFERÊNCIAS	305
	APÊNDICE A – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO	325
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA DA PESQUISA PRELIMINAR	331
	APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA FINAL DA PESQUISA, APÓS VALIDAÇÃO DOS ESPECIALISTAS E DO PROFISSIONAL DE GESTÃO DA TI.....	335
	APÊNDICE D – DEFINIÇÕES DOS CONCEITOS UTILIZADOS NO TRABALHO	341
	APÊNDICE E – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA	343

1 INTRODUÇÃO

A presente tese apresenta, neste primeiro capítulo, o tema e a justificativa para seu estudo (1.1), o problema de pesquisa a ser investigado (1.2), os objetivos geral e específicos (1.3), e, por fim, a estrutura geral desta tese de doutorado (1.4).

1.1 JUSTIFICATIVAS DO TEMA

A terceirização tem sido muito discutida nas últimas duas décadas. De acordo com relatório da *International Data Corporation*, o mercado global de *outsourcing* atingiu US\$ 340 bilhões em 2007, e esperava-se que aumentasse para US\$ 509 bilhões em 2012, com uma taxa de crescimento anual de 8,4%. Em virtude de tal crescimento, a terceirização merece atenção especial (LEE; CHOI, 2011). No que se refere à terceirização de Tecnologia da Informação (TI), esta prática também vem tendo grande notoriedade nestes últimos anos, em virtude dos crescentes investimentos das empresas nesta área, pois, segundo a pesquisa de TI da empresa de consultoria Gartner Group, os gastos globais para a terceirização de TI foram projetados para alcançar US\$ 287 bilhões em 2013 (HAN; MITHAS, 2014). Ainda, cabe destacar da pesquisa da Gartner, o crescimento do mercado relacionado à terceirização de TI que, segundo a empresa, terá um crescimento anual de 5,4% no mercado global até 2017 (GARTNER, 2014).

A esse respeito, o Brasil está seguindo a tendência mundial, segundo o estudo da A.T. Kearney (2014), o País subiu quatro posições dos principais mercados para *outsourcing* em tecnologia. O Brasil, que em 2013 ocupava o 12º lugar, pulou em 2014 para o 8º posto, ficando entre os dez maiores países para *outsourcing* dessa atividade, atrás da Índia, China, Malásia, México, Indonésia, Tailândia e Filipinas. Ainda, o estudo apresentou que o Brasil e o México continuam a liderar o mercado na América Latina (A.T. KEARNEY, 2014). Além disso, em pesquisa realizada pela *Applied Scientific Methods* (ASM, 2012), foram constatados quatro fatores principais para a terceirização de TI: 1) redução de custo (35%); 2) CIO - *Chief Information Officer* ou Diretor de TI ter mais tempo para dar foco no negócio (29%); 3) melhor qualidade dos serviços (18%) e 4) acesso a inovações (16%).

Assim sendo, Grover et al. (1998) definem terceirização de TI como uma decisão organizacional de transferir parte ou toda a função de sistemas de informação para fornecedores externos de serviços, de modo a atingir os objetivos. Semelhantemente, Lee (2001) considera a terceirização de TI também como um processo de transferir parte ou todas

as funções de sistemas de informação de uma organização para um provedor externo. No mesmo contexto, Willcocks (1998) menciona que a terceirização da TI significa transferir o gerenciamento de uma parte ou de toda a tecnologia de informação, sistemas e serviços relacionados para terceiros. Já Lacity e Hirschheim (1993) resumem o conceito em compra de bens ou serviços que foi previamente estabelecida internamente, e Apte et al. (1997) na busca de um fornecedor para algumas funções em sistema de informação. Finalmente, Jayatilaka e Hirschheim (2009) mencionam que a terceirização de TI deve ser entendida como um fenômeno de mudança organizacional. Desse modo, pode ser entendida como a obtenção de serviços de TI através de um regime específico e formal da organização, com a finalidade de melhorar os recursos de TI, bem como a gestão dos recursos necessários para suas atividades.

Portanto, “a terceirização de TI tem apresentado um crescimento contínuo desde a sua adoção de destaque pela Kodak há 20 anos” (QI; CHAU, 2012, p. 859). Percebe-se, uma forte tendência de terceirização de TI, pois está sendo desenvolvida em todo o mundo com uma velocidade notável e em várias formas (QI; CHAU, 2012). Associado a isso, a literatura vêm destacando a importância da relação entre o fornecedor e o cliente como um indicador para os resultados bem sucedidos (VIVEK; SUSHILL, 2014). Neste sentido, vários processos e/ou atributos do relacionamento de terceirização como compatibilidade cultural, confiança, comunicação, podem ser descritas em um contrato, mas em última análise, a relação deve ser desenvolvida e alimentada pelos indivíduos que executam as atividades de terceirização. Sendo assim, será fundamental que o cliente e os fornecedores compreendam os atributos e processos necessários para suportar um relacionamento bem sucedido (VIVEK; SUSHILL, 2014). Logo, o novo desafio reside principalmente na forma de transferência do conhecimento entre o fornecedor e o cliente. O ambiente para comunicação em determinadas áreas de uma empresa pode ser drasticamente alterado em consequência de uma decisão de terceirização. Conhecimentos, que anteriormente poderiam ser transferidos entre pessoas da mesma organização, agora têm que ser transferidos através de duas ou mais organizações diferentes. Consequentemente, os canais para a transferência de conhecimento serão mais formais e impessoais na terceirização (GOTTSCHALK, 2006).

“Desde o início da evolução do homem, o conhecimento tem sido uma força motriz nas conquistas da civilização” (TORRES et al., 2011, p. 121). O desenvolvimento do conhecimento ocorre, em grande parte, no espaço organizacional, no qual seu avanço e a incorporação de tecnologias são responsáveis pela introdução de novas formas de produção e de organização do trabalho. Este novo modelo tem mudado a dinâmica industrial no mundo

desenvolvido, destacando-se a importância central de processos inovadores, que se tornaram dependentes da evolução tecnológica, organizacional e institucional (TORRES et al., 2011).

Hamel (2005) e Juma (2003) argumentam que a educação e o conhecimento são as principais moedas, a essência da era moderna e também podem ser recursos estratégicos e “tábuas de salvação” para os países em desenvolvimento. Portanto, todas as nações, especialmente aquelas com recursos limitados, podem se beneficiar da nova economia, investindo na criação e disseminação do conhecimento. O conhecimento não só se tornou um fator importante de entrada, mas também uma fonte importante de emprego e criação de riqueza. Assim, o investimento em capital humano, tecnologia da informação e comunicação (TIC), pesquisa e desenvolvimento (P&D), ciência, tecnologia e inovação (CTI) fornece uma economia com uma excelente oportunidade para diversificação da produção e sustentação do crescimento (AHMED; AL-ROUBAIE, 2012).

Para Ahmed e Al-Roubaie (2012) características importantes da economia do conhecimento são o crescimento da difusão tecnológica, a aquisição de competências e aprendizagem ao longo da vida - utilizadas para produzir produtos intensos em conhecimentos e ideias criativas para promover o crescimento econômico rápido e o desenvolvimento sustentável. Os autores acreditam que não é possível, para uma economia competir e ganhar acesso global, sem que haja sistemas de suporte de conhecimento baseados na produção e distribuição de conhecimento e tecnologia. A economia baseada no conhecimento gira em torno dos investimentos em P&D e em inovação como a base para a capacitação necessária para a absorção do conhecimento e disseminação de informação.

Outro termo que aparece com destaque na literatura é o compartilhamento do conhecimento entre fornecedores e clientes (KOH; ANG; STRAUB, 2004). Os autores identificaram seis principais componentes, que os clientes acreditam ser obrigações de fornecedores em um projeto de terceirização e, da mesma forma, seis componentes principais representando o que os fornecedores acreditam que são obrigações do cliente em um projeto de terceirização. Várias observações interessantes podem ser notadas a partir das obrigações identificadas. Entre elas, há um número de obrigações simétricas entre o cliente e o fornecedor. Por exemplo, a obrigação do fornecedor para a transferência de conhecimento parece ser simétrica com a obrigação do cliente, sugerindo que as atividades de compartilhamento de conhecimento são fundamentais para o sucesso da terceirização.

Lee (2001) confirma a crença amplamente difundida de que o compartilhamento do conhecimento é um dos principais antecedentes para o sucesso da terceirização, já a capacidade da organização de aprender ou adquirir os conhecimentos necessários de outras

organizações é uma fonte fundamental para o sucesso do compartilhamento do conhecimento, além de a qualidade da parceria ser um fator interveniente significativo entre o compartilhamento do conhecimento e o sucesso da terceirização. Consonante a isso, Lacity et al. (2010) concluem, em seu estudo, que o compartilhamento do conhecimento eficaz sempre foi positivamente associado com melhores resultados na terceirização de TI.

Além disso, alguns autores retratam o compartilhamento do conhecimento como um motor de crescimento econômico e uma fonte de vantagem competitiva (LIEBOWITZ; CHEN, 2002). Na teoria do conhecimento (GRANT, 1996), o compartilhamento do conhecimento nas empresas maximizam os valores de ativos intangíveis e tangíveis e da lucratividade, através da identificação, coleta, armazenagem e compartilhamento do conhecimento (COCKRELL; STONE, 2010).

As perspectivas teóricas desenvolvidas por Brown e Duguid (2001) e Nonaka e Takeuchi (1995) sugerem que os participantes, tanto os experientes quanto os novatos, participem conjuntamente no processo de aprender e criar novos conhecimentos. Outros pesquisadores também argumentaram que o compartilhamento do conhecimento é um processo de duas vias, ou seja, fornece conhecimento e consome conhecimento (HENDRIKS, 1999; HOOFF; RIDDER, 2004; KOH; KIM, 2004).

De acordo com Brown e Duguid (2001, p. 200), “a aprendizagem está inevitavelmente implícita na aquisição de conhecimento”, de modo que o aprender é um componente indispensável do processo de compartilhamento do conhecimento (LI, 2010). Já Nonaka e Takeuchi (1995) sugerem que a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimentos são interdependentes. Portanto, o compartilhamento do conhecimento tornou-se uma preocupação fundamental para as organizações, não só devido à crescente importância do conhecimento no valor do trabalho (HANSEN, 2002; REAGANS; McEVILY, 2003), mas também por causa do crescente reconhecimento de que o conhecimento tácito “não codificado” é de mais valor do que o conhecimento explícito “codificado” para o processo de inovação (LEONARD; SENSIPER, 1998).

Dessa forma, as empresas com maior capacidade de absorção, ou com maior conhecimento prévio relevante, serão mais capazes de aprender, assimilar e utilizar o conhecimento compartilhado no processo de compartilhamento de conhecimento. Empresas com maior capacidade de absorção experimentam maior eficácia de compartilhamento de conhecimento (MEI; NIE, 2007). Assim sendo, a capacidade de explorar o conhecimento externo é, portanto, um componente crítico de capacidades inovadoras, ou seja, a capacidade de avaliar e utilizar conhecimento de fora é, em grande parte, uma função da relação do nível

prévio de conhecimento. No nível mais elementar, este conhecimento prévio inclui habilidades básicas ou até mesmo uma linguagem comum, mas pode também incluir o conhecimento dos mais recentes desenvolvimentos científicos ou tecnológicos em um determinado campo (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

A construção da capacidade de absorção emergiu como um tema subjacente em gestão da estratégia global e tem sido utilizado para explicar diversos fenômenos organizacionais, tais como alianças estratégicas, aprendizagem organizacional, aquisição e transferência de conhecimento e de desempenho empresarial (LANE; KOKA; PATHAK, 2006). A capacidade de absorção permite à empresa adquirir conhecimento externo e utilizá-lo de forma eficaz, bem como adquirir conhecimento interno, que afeta a capacidade da empresa de inovar e adaptar seu ambiente em mudança, sendo competitiva (LEE; WU, 2010).

Assim sendo, “a capacidade de absorção de conhecimento pode aumentar significativamente o desempenho da inovação empresarial” (TSENG; PAI; HUNG, 2011, p. 979). Isso significa que a capacidade de absorção permite às empresas fazer algo bastante diferente, que tem notável influência sobre a capacidade inovadora e influencia continuamente a capacidade de obtenção de vantagem competitiva (TSENG; PAI; HUNG, 2011).

Dutta (2012) sugere que, enquanto uma empresa desenvolver relações interorganizacionais, a fim de alcançar uma vantagem competitiva sustentável, o benefício de tais parcerias fundamentalmente depende de conhecimentos complementares e da capacidade de absorção da empresa aprender e assimilar tais conhecimentos. Assim, enquanto o conhecimento complementar afeta o desempenho da empresa, esta relação é moderada pela capacidade relativa de absorção da empresa, ou dito de outra forma, os resultados de desempenhos em relações interorganizacionais dependem tanto do estoque quanto do fluxo de conhecimentos, relacionados com os conhecimentos complementares e a capacidade de absorção relativa da empresa.

A esse respeito, visto que o conhecimento externo é um recurso importante para a inovação da empresa, a capacidade de absorção parece ser um dos mais importantes determinantes da capacidade da empresa para adquirir, assimilar e utilizar novos conhecimentos com o intuito de aumentar o seu desempenho em inovação. Aliás, as empresas com maior capacidade de absorção irão beneficiar-se mais do uso do conhecimento externo tácito, ambíguo e complexo. Em outras palavras, a capacidade de absorção do conhecimento externo, pode ser uma fonte de desempenho para empresa melhorar a inovação (WANG; HAN, 2011).

Associado a isso, existe um reconhecimento generalizado da crescente importância da inovação para as organizações, mercados e economias. As organizações precisam inovar em resposta às demandas dos clientes e seus estilos de vida e, a fim de aproveitar as oportunidades oferecidas pela tecnologia, as mudanças de mercados e as estruturas dinâmicas (ROWLEY; BAREGHEH; SAMBROOK, 2011). Já em 1950, Schumpeter argumentou que as organizações devem inovar para renovar o valor de sua dotação de ativos. “Inovar é ter uma ideia que seus concorrentes ainda não tiveram e implantá-la com sucesso. A inovação faz parte da estratégia das empresas: seu foco é desempenho econômico e a criação de valor” (SIMANTOB; LIPPI, 2004, p. 12).

Assim, conforme o Manual de OSLO (2005, p. 55), “uma inovação é a implementação de um produto novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”. Zahra e Covin (1994, p. 183) sugerem que “inovação é amplamente considerada como a força vital de sobrevivência e crescimento das empresas”. Portanto, a inovação é cada vez mais reconhecida como uma importante contribuição para o sucesso, desempenho e sobrevivência organizacional (BAREGHEH et al., 2012). Por fim, o estudo da relação entre o compartilhamento do conhecimento, capacidade absorptiva e a inovação nos relacionamentos interorganizacionais do tipo terceirização de TI é justificável pelos elementos apresentados nesta seção.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Há uma crescente pressão sobre a administração de uma organização para que ela permaneça eficiente e eficaz, realizando mais com menos recursos, em um ritmo mais rápido. A vantagem competitiva também cada vez mais repousa sobre as ligações da cadeia de valor e não apenas a partir de uma perspectiva única da empresa, mas também da indústria e mesmo a perspectiva intersetorial (MAHNKE; OVERBY; VANG, 2005). A prática da terceirização está em constante evolução, desde o seu começo, como uma ferramenta de redução de custos, e evolui em um componente vital da estratégia de uma empresa global de negócios. Por isso, muitas empresas recentemente têm optado pela terceirização da TI, em resposta a sistemas de informações complicados e a vários requisitos internos (YOON; IM, 2005). Então, como produtos e processos de TI tornam-se mais complicados de usar e manter, as organizações necessitam decidir se desenvolvem seus próprios recursos de TI ou compram serviços especializados e, para isso, precisam de fornecedores externos (ADLER, 2003).

A principal razão, como indicado na literatura atual, porque a terceirização de TI ganhou ampla aceitação, pode ser resumida da seguinte forma: as empresas devem buscar constantemente, reduzir suas estruturas de custos, bem como responder com maior flexibilidade às condições do mercado em mudança e as incertezas do mercado em geral. Além disso, todos os elementos de funcionamento de uma empresa são cada vez mais competitivos e complexos (MAHNKE; OVERBY; VANG, 2005). Assim sendo, as empresas terceirizam, principalmente, para reduzir custos, ter acesso a recursos, e concentrar os recursos internos em mais trabalho estratégico (DIBBERN et al., 2004; LACITY; KHAN; WILLCOCKS, 2009). Portanto, a escolha pela terceirização representa uma forma alternativa para as organizações alavancarem recursos disponíveis, aumentarem o valor de TI e atenderem os objetivos corporativos (LEE; MIRANDA; KIM, 2004).

Então, os motivos mais comuns para a terceirização de TI são: financeiro (redução de custos, obtenção de dinheiro imediato, substituindo despesas de capital com pagamentos periódicos), técnico (a melhoria da qualidade de TI, ganhando acesso a novas tecnologias), estratégico (foco nas atividades essenciais, tempo para o mercado, empresas especializadas podem mais facilmente atrair profissionais altamente qualificados que estão em falta) e motivos políticos (insatisfação com o departamento de TI interno, considerando-o como função de apoio, a pressão dos fornecedores, o desejo de seguir tendências ou imitá-las). As empresas geralmente terceirizam para a realização de uma combinação desses benefícios (MAHNKE; OVERBY; VANG, 2005; KERN; WILLCOCKS; HECK, 2002).

Para corroborar é possível citar o estudo realizado por Lacity, Khan e Willcocks (2009), no qual os autores analisaram 191 artigos acadêmicos, que abordavam o tema terceirização de TI, em um período de 18 anos (1990-2008). O estudo documentou a ascensão, de 20 anos da globalização de TI e de negócios de serviços de terceirização. A busca chave para clientes tem sido a forma de alavancar o mercado de serviços em constante expansão, para obter vantagem competitiva significativa. Os resultados do estudo foram caracterizados em seis tópicos, conforme pode-se observar no Quadro 1. Os três primeiros tópicos estão relacionados ao início dos anos 1990, com foco nos determinantes de terceirização da TI, estratégia de terceirização da TI e riscos de terceirização da TI. O foco em melhores práticas, clientes e capacidades dos fornecedores, foram desenvolvidos em meados de 1990 e é traçado até o final dos anos 2000, enquanto que a gestão de relacionamento demonstrou ser uma questão constante e desafiadora ao longo dos quase 20 anos do estudo. Mais recentemente, estudos têm sido desenvolvidos em torno de *offshore outsourcing*,

terceirização de processos de negócios e da ascensão, declínio e ressurreição de prestação de serviços de aplicação.

Quadro 1 – Tópicos relevantes na prática de terceirização da TI

Tópicos	Questões relevantes para a prática
Determinantes da terceirização de TI	Que tipos de empresas são propensas a terceirizar a TI?
Estratégias de terceirização da TI	O que está por trás das decisões de terceirizar? Quais são os efeitos estratégicos das decisões de terceirizar a TI?
Riscos na terceirização de TI	Quais são os riscos da terceirização de TI? Como os riscos são abordados?
Determinantes do sucesso da terceirização de TI	Que práticas aumentam a possibilidade da terceirização ser bem sucedida?
Clientes e capacidade de fornecedores	Quais as capacidades que as empresas precisam desenvolver para exercer com êxito a terceirização de TI? Que capacidade se busca em um fornecedor?
Variedade de terceirização	Como as práticas se diferem?

Fonte: Adaptado de Lacity, Khan e Willcocks (2009, p. 132)

Associado a isso, Slusarczyk e Kot (2014), apresentam um estudo realizado com 127 empresas da região sul da Polônia e teve como objetivos, identificar as razões para a decisão de terceirizar, os fatores mais importantes na escolha de uma empresa de terceirização e a maior preocupação para a terceirização. O estudo revelou que a razão mais importante para as empresas decidirem usar serviços de terceirização é a redução dos custos operacionais (65% do total das empresas pesquisadas apontaram sobre isso). Outras razões importantes para os entrevistados são: foco na atividade principal (50%), diminuição da estrutura organizacional (32%) e aumento da renda (30%). De acordo com a pesquisa, o acesso ao *know-how* não é fator tão importante (9%). Os entrevistados também enumeraram algumas outras razões, tais como: propaganda, economia de tempo, garantia de serviços realizados corretamente ou regras legais aplicáveis.

Ainda assim, Lee, Miranda e Kim (2004) sugerem que uma estratégia puramente comercial aperfeiçoa a eficiência de custos das empresas em terceirização de TI. Uma estratégia integrada parece oferecer a maior vantagem em termos de acesso ao conhecimento tecnológico. Como tal, a terceirização implica no cultivo de uma relação interorganizacional entre cliente e fornecedor; é, portanto, uma abordagem relacional essencial para a prestação de serviços de TI. Então, para o compartilhamento de conhecimento bem sucedido em uma parceria de terceirização, tanto o receptor quanto o provedor de serviços devem ter uma visão clara, comum e com metas para a parceria, bem como a crença de que seus parceiros não irão agir de forma oportunista, o que pode ser chamado de qualidade da parceria (LEE, 2001). O autor identifica, ainda, outra fonte importante de sucesso no compartilhamento de

conhecimento, que é a capacidade organizacional de aprender ou adquirir o conhecimento necessário de outras organizações.

Para Willcocks (1998) tem havido muito interesse no compartilhamento de conhecimento, através da parceria de terceirização e seus efeitos sobre o sucesso da terceirização. O compartilhamento de conhecimentos entre a empresa cliente (receptor) e a empresa fornecedora (provedor) é considerado como um dos principais motivos da parceria de terceirização, com base na confiança mútua (WILLCOCKS, 1998). No entanto, o compartilhamento de conhecimentos entre organizações não é uma tarefa fácil, pois ele é baseado no contexto da organização, ou seja, o conhecimento não pode ser facilmente transferido entre as organizações com diferentes culturas, estruturas e metas (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Existem vários estudos sobre os fatores-chave de sucesso para o desempenho de transferência de tecnologia, mas a pesquisa empírica pouco tem sido realizada sobre a capacidade de absorção de tecnologia. No mundo real, as empresas não vão conseguir assimilar e aplicar o conhecimento externo sem maior capacidade de absorção (LIN; TAN; CHANG, 2002). Os autores propõem que “a capacidade de absorção é um fator crítico para a eficácia do desempenho de transferência do conhecimento. Todos os fatores relacionados não vão conseguir impactar o desempenho de uma empresa sem uma forte capacidade de absorção” (LIN; TAN; CHANG, 2002, p. 305).

Nesse sentido, o papel dos profissionais de tecnologia da informação como intermediários do conhecimento nas organizações, facilita a transferência de conhecimento entre as unidades organizacionais, contribuindo assim para a aprendizagem organizacional. Normalmente, os profissionais de TI são limitados a desempenhar um papel de concepção e manutenção de tecnologias que promovam a transferência de conhecimento (PAWLOWSKI; ROBEY, 2004). No entanto, os profissionais de TI podem ser posicionados, em uma organização, como corretores de conhecimento organizacional e podem ver esta função como sua responsabilidade. Além disso, cada vez mais as suas responsabilidades incluem a concepção, implementação e manutenção de compartilhamento de sistemas de informação entre as empresas. Em certo sentido, tal compartilhamento torna-se objeto de fronteira entre as unidades organizacionais (PAWLOWSKI; ROBEY, 2004).

Já Chen, Sun e McQueen (2010) com base em seus estudos sugerem que: 1) os provedores de conhecimento devem encontrar maneiras de introduzir o conhecimento “estrangeiro” para os destinatários, enquanto ainda valorizam o aprendizado da cultura local, conhecimentos e habilidades; 2) os destinatários devem construir um bom relacionamento

com os fornecedores mediante atividades conjuntas, tais como a formação de equipes ou atividades de entretenimento social, o que pode ajudar os destinatários a estabelecer um bom relacionamento interpessoal com os provedores e terem mais trocas interpessoais de conhecimento; 3) o incentivo ao compartilhamento de conhecimento no grupo pode ajudar os destinatários compartilhar e compreender o conhecimento um do outro, porque eles se tornam mais próximos em experiências compartilhadas (a lacuna de conhecimento não seria tão grande e o nível de capacidade de absorção seria semelhante); e 4) as empresas destinatárias devem desenvolver um plano para nutrir de conhecimentos os destinatários como “sementes” de conhecimento e provedores de conhecimento futuro. Uma vez retirados os fornecedores de conhecimentos originais, as sementes podem assumir as posições de provedores de conhecimento.

Outro fator importante a ser estudado no compartilhamento de conhecimento é a geração de inovações (LEE; LEE; KANG, 2005). Para os autores, o compartilhamento de conhecimento tem uma influência importante sobre o desempenho do processo de inovações. Já pesquisas sobre a criação e o compartilhamento do conhecimento (REAGANS; McEVILY, 2003; CARLILE, 2004; KOH; KIM, 2004) revelam que o processo de inovação pode ser considerado como um conhecimento: criando, armazenando e transferindo conhecimento, como um ciclo de adoção, pesquisando e difundindo o novo conhecimento técnico ou organizacional. No compartilhamento de conhecimento, o processo de inovação tem uma influência importante no desempenho (LEE; LEE; KANG, 2005). Além disso, as propriedades do contexto em que ocorre o compartilhamento de conhecimento afetam o desempenho. Como resultado, as organizações confiam em suas práticas socialmente construídas, rotineiras e programadas para impulsionar a pesquisa do compartilhamento de conhecimento (BAUM; LI; USHER, 2000).

Neste contexto, a não compreensão de toda a dinâmica discutida aqui, por parte das organizações, poderá acarretar em inúmeras implicações, tais como:

- a) **Afetar o desempenho organizacional:** o compartilhamento do conhecimento é baseado no contexto organizacional e, portanto, é necessário analisar as diferentes culturas, estruturas e metas (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Assim, a relação da parceira de terceirização deve ter clareza e confiança mútua, caso contrário, os parceiros podem estar aumentando a probabilidade de comportamento oportunista (LEE; KIM, 1999). Por outro lado, a ausência de compartilhamento de conhecimento é um fator crítico na dinâmica interorganizacional, ao passo que a presença de um sistema operacional, tais percepções compartilhadas podem levar a

um melhor desempenho na terceirização (LEE; HUYNH; HIRSCHEIM, 2008). Logo, o compartilhamento de conhecimentos entre o receptor e o provedor de serviços é considerado como um dos principais motivos da parceria de terceirização com base na confiança mútua (WILLCOCKS, 1998).

- b) **Influenciar na colaboração da equipe:** os resultados do estudo de Bandyopadhyay e Pathak (2007) apresentam, como um fator de sucesso para a terceirização a colaboração entre os funcionários dos parceiros. Ou seja, os funcionários da empresa cliente e empresa fornecedora são fundamentais para a troca de conhecimentos (PLUGGE; JANSSEN, 2009). Os autores sustentam essa forma de troca, argumentando que o compartilhamento de conhecimento é associado a uma colaboração bem sucedida. A maneira em que o prestador de serviço responde a este cliente reforça o mecanismo de flexibilidade na coordenação de parcerias. Uma vez que os funcionários das duas empresas provavelmente seriam mutuamente antagônicos, a administração teria de estabelecer as diretrizes de interação entre as empresas. Tais diretrizes mutuamente acordadas o grau de compartilhamento de conhecimentos resultarão em melhores retornos para os funcionários e, por extensão, para a empresa (BANDYOPADHYAY; PATHAK, 2007).
- c) **Afetar o aprendizado organizacional:** qualquer troca de conhecimentos entre os parceiros leva à aprendizagem, que é baseada em capacidades individuais dos parceiros de absorver conhecimento e aprender (DUTTA, 2012). Portanto, o autor sugere que o impacto de uma relação interorganizacional em melhoria de desempenho para a empresa incumbente, dependeria de dois parâmetros críticos. Primeiro, as características associadas a recursos complementares (ou, mais especificamente, conhecimentos complementares) compartilhados entre as empresas parceiras que têm uma relação com o desempenho da empresa. Segundo, a eficácia dessa relação que não depende tanto do conhecimento transferido, mas sim da extensão e a eficácia com que esse conhecimento é assimilado dentro da empresa, com base na sua capacidade de absorção.
- d) **Afetar o nível de inovação:** as empresas com capacidade de absorção são mais propensas a ter sucesso em inovação, uma vez que podem avaliar corretamente a tecnologia externa e adotá-la conforme proposto por Cohen e Levinthal (1990). Em outras palavras, a capacidade de absorção pode ser um recurso para melhorar o desempenho na inovação de uma empresa (WANG; HAN, 2011). Os autores

postulam que a capacidade de absorção tem um impacto sobre o desempenho da inovação somente quando há conhecimento externo, a partir de redes externas, que podem ser adquirido, assimilado, transformado e, posteriormente, explorado. Dito de outro modo, uma empresa que vive em um vácuo não retira qualquer benefício da capacidade de absorção (ESCRIBANO; FOSFURI; TRIBO, 2009). Já o estudo de Chen e Chang (2012) mostra que, quanto maior o grau de formalização organizacional, maior a capacidade de absorção da organização, e consequentemente maior o grau de inovação organizacional.

Além disso, alguns estudos apresentam como problemas, pela não compreensão, ou pela parcial compreensão das relações entre o compartilhamento do conhecimento, a capacidade absorptiva e as inovações provenientes dos relacionamentos interorganizacionais, os seguintes: a dificuldade de seleção e contratação de fornecedores, a realização de contratos vulneráveis e a exposição a riscos inesperados durante o tempo de vigência dos contratos de terceirização, o que, de certa forma, poderá implicar em riscos estratégicos para as organizações envolvidas (DIBBERN et al., 2004; CHADEE; RAMAN, 2009; LACITY; KHAN; WILLCOCKS, 2009; WILLCOCKS, 1998).

Portanto, apresenta-se aqui uma lacuna encontrada na literatura pesquisada no que se refere à compreensão das relações entre o compartilhamento do conhecimento, a capacidade absorptiva e as inovações provenientes dos relacionamentos interorganizacionais, tanto nas empresas clientes quanto nas empresas fornecedoras de TI. Neste contexto, busca-se através desta tese de doutorado responder a seguinte questão de pesquisa:

Como se caracteriza a relação entre o compartilhamento do conhecimento, a capacidade absorptiva e a inovação nos relacionamentos interorganizacionais do tipo terceirização em tecnologia da informação?

Procurando representar de uma forma mais clara à questão de pesquisa, a Figura 1 apresenta o relacionamento interorganizacional entre a empresa cliente de terceirização de TI e a empresa fornecedora de terceirização de TI, em relação ao compartilhamento do conhecimento, a capacidade absorptiva e a inovação.

Figura 1 – Modelo Conceitual Proposto



Fonte: A autora

1.3 OBJETIVOS

Objetivo Geral:

O objetivo principal deste estudo – decorrente do problema enunciado é: **Propor um *framework* que relacione o compartilhamento do conhecimento, a capacidade absorptiva e a inovação nos relacionamentos interorganizacionais do tipo terceirização de tecnologia da informação.**

Objetivos Específicos:

Para que o objetivo geral seja alcançado é necessário que os seguintes objetivos específicos também o sejam:

1. Analisar o compartilhamento do conhecimento entre empresas clientes e empresas fornecedoras de TI.

2. Analisar a capacidade absorptiva entre empresas clientes e empresas fornecedoras de TI.
3. Analisar a existência de eventual inovação relacionada com o compartilhamento do conhecimento e capacidade absorptiva nas relações interorganizacionais do tipo terceirização de TI.

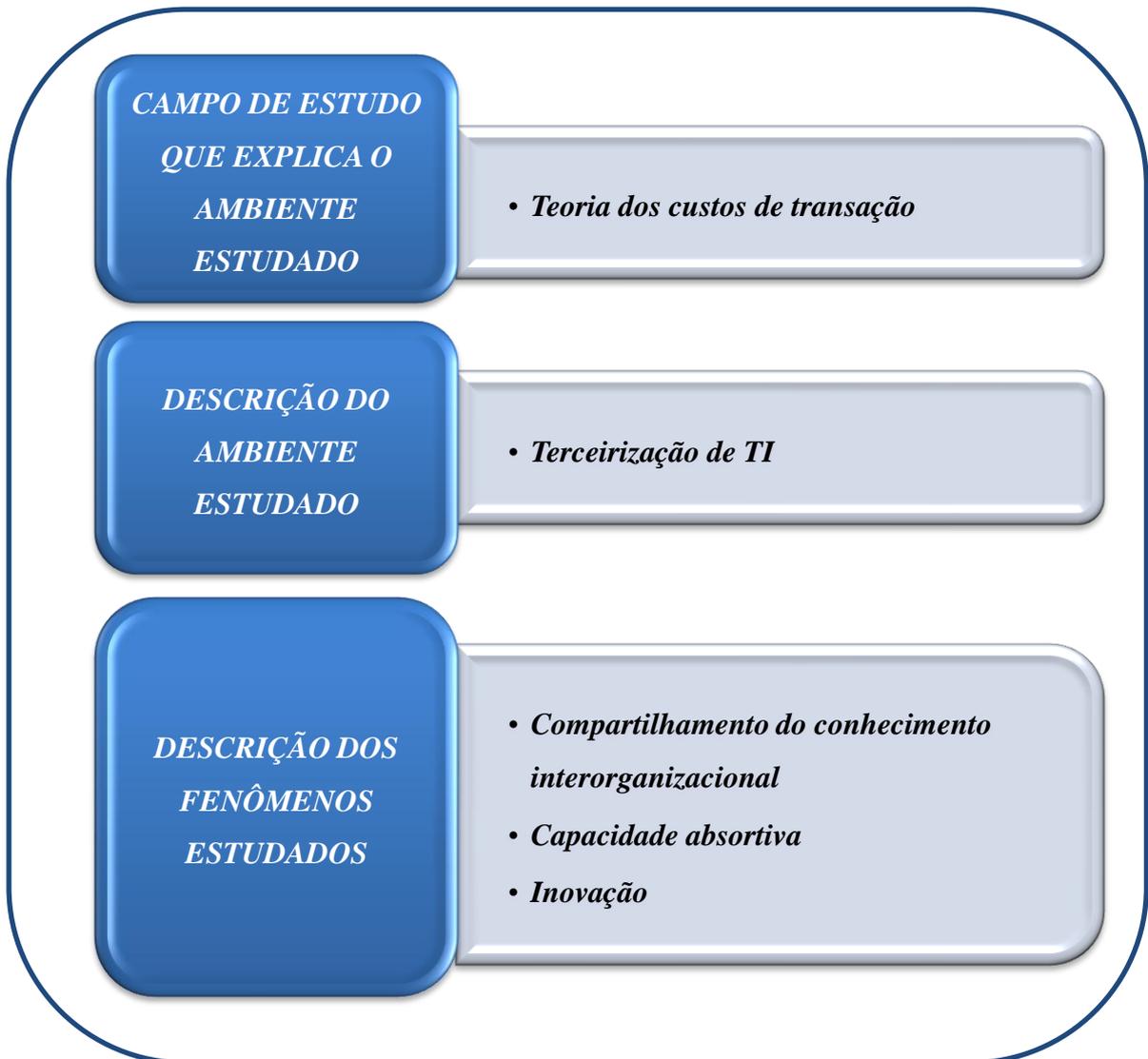
1.4 ESTRUTURA DA TESE

Esta tese está organizada em cinco capítulos. No primeiro, são apresentados a justificativa para o tema de pesquisa, o problema de pesquisa, e por fim, os objetivos geral e específicos. O segundo capítulo, apresenta o referencial teórico que dá sustentação ao estudo, contemplando os seguintes temas: custos de transação, terceirização da TI, compartilhamento do conhecimento interorganizacional, capacidade absorptiva e inovação. Ainda no segundo capítulo são apresentados o modelo teórico e a estrutura conceitual preliminares da pesquisa. No terceiro capítulo, apresenta-se e discute-se o desenho de pesquisa e o método de pesquisa, incluindo a descrição das etapas, a forma de coleta e a análise dos dados. No quarto capítulo, são apresentados o Estudo de Caso Piloto, o qual foi realizado com uma empresa fornecedora de TI e duas empresas clientes e o Estudo de Múltiplos Casos, o qual foi realizado com três empresas fornecedoras de TI e seis empresas clientes, duas de cada uma das fornecedoras de TI. Nestes estudos, apresentam-se as análises dos dados sobre o compartilhamento do conhecimento, da capacidade absorptiva e da inovação entre empresas clientes e a empresa fornecedora de TI nas relações interorganizacionais do tipo terceirização de TI, com base nas percepções dos entrevistados. Ainda no quarto capítulo apresenta-se uma comparação e discussão geral sobre os resultados obtidos nos estudos de casos. E por fim, no capítulo 5 são apresentadas as considerações finais da tese.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentada a revisão da literatura, iniciando com a teoria dos custos de transação (seção 2.1) a qual explica o contexto que será estudado, ou seja, a entender por que uma empresa opta pela terceirização, no caso aqui pesquisado, terceirização de TI. Na sequência é abordada a terceirização de TI (seção 2.2). Em seguida, a discussão sobre compartilhamento do conhecimento (seção 2.3) e compartilhamento do conhecimento interorganizacional (seção 2.4). Após, são elencados conceitos de capacidade absorptiva (seção 2.5) e inovação (seção 2.6). Por fim, é apresentado o modelo teórico inicial desta pesquisa (seção 2.7). Na Figura 2 pode-se observar o delineamento da fundamentação teórica.

Figura 2 - Delineamento da Fundamentação Teórica



Fonte: A autora

2.1 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

A teoria dos custos de transação (TCT), também conhecida como economia dos custos de transação (ECT), teve origem a partir das teorias clássica e neoclássica da economia (WILLIAMSON, 1979). Ronald Coase, em seu artigo clássico de 1937 "A Natureza da Firma", foi o primeiro a trazer o conceito de custos de transação para suportar o estudo da empresa e a organização no mercado. Coase (1937) considerou que a estrutura de governança escolhida, tanto da empresa quanto do mercado aberto, depende do custo de transação. Análise de custos de transação é usada para encontrar a estrutura de governança ideal, ou seja, em função dos mercados, as empresas não devem existir na ausência de inerentes falhas relacionadas do mercado, o que se chama hoje, os custos de transação. Williamson (1979) atribui estes custos à racionalidade limitada e ao oportunismo, ou seja, os dois pressupostos comportamentais em que a análise de custos de transação depende são: 1) o reconhecimento de que agentes humanos estão sujeitos à racionalidade limitada e, 2) a suposição de que, pelo menos, alguns agentes são dados ao oportunismo.

Racionalidade limitada implica que qualquer indivíduo em uma organização tem competência limitada para resolver problemas complexos e informações do processo. No entanto, é impossível lidar com a complexidade em todos os aspectos relevantes contratualmente. Como consequência, a contratação incompleta é o melhor que se pode conseguir. Onipresente, ainda que incompleta, a contratação seria possível se os agentes humanos não fossem dados a oportunismo. Já oportunismo implica que a outra parte provavelmente mente, rouba, engana, e joga truques para seu interesse próprio. Alguns atores econômicos (diretores ou agentes) são desonestos (ou, mais geralmente, disfarçar atributos ou preferências, distorcer os dados, ofuscar as questões, e alguma forma, confundir transações), tornando dispendioso distinguir os oportunistas. Ambos os pressupostos, o da racionalidade limitada e o oportunismo, indicam a impossibilidade de confecções de contratos completos (WILLIAMSON, 1981).

No entanto, o artigo de Williamson (1979) "Economia dos custos de Transação: A governança das relações contratuais" pode ser considerado um dos seminais em relação ao tema. Pois este artigo se aprofunda no conteúdo operacional da economia dos custos de transação de uma forma mais concertada e transparente do que havia sido feito anteriormente. As dimensões críticas em relação às quais a transação variou foram expressamente nomeadas. Da mesma forma, as síndromes internamente consistentes de atributos que definem modos

alternativos de governança. Ao assumir que economizar nos custos de transação é o principal objetivo da organização, uma teoria preditiva de organização econômica estava na mão.

A teoria dos custos de transação é um trabalho interdisciplinar que une a economia com aspectos da teoria da organização e sobreposições com o direito contratual. É o equivalente moderno da economia institucional e depende fortemente de análise comparativa (WILLIAMSON, 1979). Além de ser uma união interdisciplinar de direito, economia e organização, Williamson (1996, p. 151) descreve a economia dos custos de transação como:

1. implacavelmente comparativa (formas de organização são sempre analisadas em relação a formas alternativas viáveis);
2. micro analítica (a ação reside nos detalhes);
3. estrutura discreta (formas alternativas de governança diferem em espécie em que a conta é impossível de replicar mercados por hierarquias, ou o inverso), e
4. preocupação em economizar, principalmente com referência a organização em vez de tecnologia.

Williamson (1979, 1985) descreve também as dimensões críticas para as transações: 1) a incerteza; 2) a frequência com que as transações são recorrentes, e 3) o grau em que os investimentos duráveis, de transações específicas, são necessários para realizar oferta de menor custo. A incerteza dificulta a assinatura e execução de contratos desde que o ambiente muda de maneiras imprevisíveis. O problema fundamental sobre o modo de mercado é que até mesmo os melhores contratos são incompletos. Por isso, é provável que a produção interna e a auditoria interna aumentem com a incerteza. Já a frequência poderia ser chamada de grande escala de produção. Somente quando a demanda potencial é grande é que vale a pena investir em ativos especializados e organização interna. Se os mercados são pequenos, tais investimentos não valeriam a pena. Por fim, a especificidade de ativos ocorre em organizações quando os ativos foram personalizados. Estes não são mais genéricos, mas sim transformados para reduzir os custos de produção.

Neste sentido, pode-se dizer que a economia dos custos de transação, não só tem muitas aplicações no campo da organização industrial, como dentro de campos mais aplicados da economia, tais como finanças públicas, comparativos de sistemas econômicos, desenvolvimento econômico e reforma. Assim como nas aplicações para os negócios, como estratégia, comportamento organizacional, *marketing*, finanças, gestão de operações e contabilidade; são igualmente numerosas. Além de inúmeras aplicações para as ciências sociais (especialmente a sociologia, ciência política, psicologia social, e aspectos da lei) também foram feitas. Amplo alcance surge porque qualquer problema que surge como ou pode ser reformulado como um problema contratante pode ser examinado para a vantagem em termos de economizar custos de transação (WILLIAMSON, 2010b). Pode-se citar um

grande número de fenômenos econômicos; a integração vertical, as restrições verticais de mercado, franquias, regulamentação e desregulamentação, a organização do mercado de trabalho, a organização do trabalho, empresas familiares, entre outros (WILLIAMSON, 2010a).

Associado a isso, a abordagem dos custos de transação, como explicado por seu proponente mais famoso, Oliver Williamson, abriu questões até então inexploradas pelos ortodoxos economistas: como as empresas e organizações surgem e por que elas mudam ao longo do tempo (KNOEDLER, 1996). As respostas oferecidas não são tão originais: o “principal propósito e efeito” da maioria das instituições econômicas permanecem em economizar em custos de transação (WILLIAMSON, 1985). “A economia dos custos de transação é uma das lentes informativas com os quais estudam a econômica complexa da organização” (WILLIAMSON, 2010a, p. 232).

Ao mesmo tempo, em um cenário de “fazer ou comprar”, a opção de terceirização pode ser entendida à luz de teorias da empresa e governança (LEE; MIRANDA; KIM, 2004). Na literatura, as decisões de terceirização têm sido frequentemente consideradas por intermédio da lente da economia dos custos de transação (WILLIAMSON, 1979, 1981, 1985). A literatura econômica trata a terceirização como uma transação econômica envolvendo custos e benefícios, e os benefícios da terceirização vêm principalmente por meio da especialização (CHADEE; RAMAN, 2009).

No entanto, de acordo com a teoria dos custos de transação de Coase (1937) e Williamson (1979) os benefícios da especialização não são necessariamente realizáveis nos casos em que os custos de transação são proibitivos. Assim, de acordo com a perspectiva da economia, as empresas devem avaliar os custos e benefícios da terceirização com cuidado, tendo também em consideração o custo de transação envolvido. Quando os custos de transação incorridos na terceirização são menores do que os benefícios, a terceirização é economicamente viável (CHADEE; RAMAN, 2009).

Assim sendo, a decisão de “fazer ou comprar” no contexto da TI tem uma rica base teórica, especialmente em relação à teoria dos custos de transação (CHADEE; RAMAN, 2009). Embora muitas outras perspectivas teóricas foram usadas para explicar esta escolha, por exemplo, a teoria da dependência de recursos, da troca relacional, do capital social, do institucionalismo, entre outros (LACITY; KHAN; WILLCOCKS, 2009). Reconhece-se claramente que a TI facilita a redução dos custos de transação, sem aumentar os riscos de transações, patrocinando assim, terceirização adicional (CLEMONS; REDDI; ROW, 1993).

Malone et al. (1987) foram os primeiros a vincular a teoria dos custos de transação (TCT) com a comunicação eletrônica, ilustrando como as redes podem reduzir os custos de transações e influenciar a formação dos mercados eletrônicos e hierarquias eletrônicas. Os autores argumentam que transações mais eficientes ajudam as empresas a reduzir os custos de coordenação, que são definidos como os custos de transação de todas as informações necessárias para o processamento de coordenar o trabalho de pessoas e máquinas, que executam processos primários e “levar em conta os custos de recolha de informação, negociação de contratos e proteger contra os riscos de negociação oportunista” (MALONE et al., 1987, p. 485).

“A principal abordagem teórica é a terceirização econômica, seguida de perto por uma perspectiva estratégica” (DIBBERN et al., 2004, p. 84). Economistas têm argumentado que as empresas vão escolher o modo de abastecimento de TI, que minimize os custos de transação e reduza a probabilidade de comportamentos oportunistas (LACITY; KHAN; WILLCOCKS, 2009). Porém, Alvarez-Suescun (2010) em seu estudo sugere que o conhecimento acumulado a partir de qualquer coordenação e interação entre as unidades internas ou experiência em terceirização de TI não é um fator significativo a menos que a organização seja capaz de desenvolver uma capacidade estratégica.

Assim sendo, a terceirização dos serviços de TI é o resultado de mudanças visíveis na estratégia de empresas multinacionais, de diversificação das atividades de produção, durante os anos 60, para a terceirização nos anos 90. A disponibilidade e utilização generalizadas de tecnologias mais acessíveis e avançadas de informação e comunicação tornou a terceirização mais viável para um maior número de empresas (CHADEE; RAMAN, 2009).

Portanto, o foco de pesquisa tem sido expandido a partir dos componentes do processo de decisão do que se deve ou não terceirizar (e em caso afirmativo, quais as funções), para o domínio mais amplo de decisão, que inclui a aplicação e as questões de avaliação. Há uma grande diversidade em termos de objetivos de investigação, fundamentos teóricos e métodos. Estes desenvolvimentos apontam para uma crescente maturidade no campo da pesquisa de terceirização (DIBBERN et al., 2004).

Por fim, o Quadro 2 apresenta uma síntese dos estudos abordados nesta seção, com seus respectivos autores. Nesta tese a TCT foi abordada para explicar o contexto estudado, ou seja, entender por que uma empresa opta pela terceirização, no caso aqui pesquisado, terceirização de TI (LACITY; KHAN; WILLCOCKS, 2009). Sendo assim, na próxima seção (2.2) será abordada a terceirização de TI.

Quadro 2 – Síntese do Estudo de TCT

Estudos de TCT	Autores
Estrutura de Governança	Coase (1937)
Racionalidade limitada e Oportunismo	Williamson (1979) Lacity, Khan e Willcoks (2009)
Incerteza, frequência e redução dos custos de produção	Williamson (1979, 1981, 1985)
Terceirização	Clemons, Reddi e Row (1993) Chadee e Raman (2009) Dibbern et al. (2004) Lee, Miranda e Kim (2004) Malone et al. (1987) Lacity, Khan e Willcoks (2009) Williamson (1979, 1981, 1985)

Fonte: A autora

2.2 TERCEIRIZAÇÃO DE TI

Essa seção apresenta, inicialmente, a revisão da literatura da terceirização de TI e na sequência, (2.2.1) a relação entre a terceirização de TI e o compartilhamento do conhecimento.

Na literatura, as decisões de terceirização têm sido frequentemente consideradas sob o ponto de vista da TCT (LEE; MIRANDA; KIM, 2004). A TCT está preocupada com os custos de transação, ou seja, os custos associados à garantia de uma boa execução da transação. No entanto, recentemente, a terceirização de TI tem sido reconhecida como uma estratégia para aumentar a eficiência e reduzir os custos das implementações dos sistemas de informação (YOON; IM, 2005). A estratégia de terceirização devidamente implementada reúne conhecimento da indústria de TI, cria sistemas que ajudam as organizações a adquirir e manter uma vantagem competitiva e oferece um melhor serviço a um custo menor (SENGUPTA; ZVIRAN, 1997). Em ambientes de terceirização de TI, os requisitos dos clientes e *feedbacks* são essenciais para o desenvolvimento de aplicações dos sistemas de informação e a melhoria da qualidade de serviços dos fornecedores ou empresas de serviços de TI (YOON; IM, 2005).

Assim sendo, várias abordagens para terceirização de TI têm sido estudadas (YOON; IM, 2005), pois a teoria dos custos de transação oferece um método de avaliar as vantagens relativas de diferentes organizações internas e externas para lidar com as transações (WILLIAMSON, 1985). No Quadro 3 são apresentadas algumas abordagens sobre terceirização de TI, conforme pode ser observado no estudo de Yoon e Im (2005).

Quadro 3 – Abordagens de Terceirização de TI

Abordagens de Terceirização de TI	Autores
Alianças estratégicas e parcerias como geração de sucesso em terceirização de TI.	Sun et al. (2002)
Importância da aliança estratégica em terceirização de TI, afirmando sua utilidade.	Willcocks e Choi (1995)
O capital social, os recursos complementares, novas capacidades, e os fatores de transferência de conhecimento fazem a terceirização de TI bem sucedida do ponto de vista estratégico da aliança.	Ireland et al. (2002)
A importância da gestão de relacionamento em terceirização.	McFarlan e Nolan (1995)
Vantagens e desvantagens do processo de celebrar acordos de terceirização de TI entre empresas filiadas na Coreia, bem como modelos de tomada de decisão para a escolha de fornecedores de terceirização de TI.	Lee e Kim (1997)
Processo de tomada de decisão relacionado com a concepção e processo de compra de terceirização de <i>software</i> .	Rushton e Gardiner (1997)

Fonte: Adaptado de Yoon e Im (2005, p. 57-58)

Com isso, a terceirização é definida como a aquisição de produtos ou serviços a partir de fontes externas à organização. Para os serviços, normalmente se envolve a transferência de controle operacional para os fornecedores. No ambiente atual de dimensionamento correto, com um foco renovado nas suas atividades principais, as empresas não podem mais assumir que todos os serviços organizacionais devem ser fornecidos e gerenciados internamente. A vantagem competitiva pode ser adquirida quando produtos ou serviços são produzidos de forma mais eficaz e eficiente por fornecedores externos. As vantagens na terceirização podem ser operacionais, estratégicas, ou ambas. Vantagens operacionais costumam evitar problemas de curto prazo, enquanto vantagens estratégicas oferecem contribuições de longo prazo, em oportunidades de maximização (LANKFORD; PARSA, 1999).

Sendo assim, a terceirização de TI tem sido definida como “a prestação de serviços por uma empresa fornecedora para uma empresa cliente” (KLEPPER, 1995, p 249). O ato de subcontratação parcial ou total das funções de TI de uma empresa a um ou mais fornecedores externos (YOON; IM, 2005) “gestão de infraestrutura de uma empresa de TI através de mecanismos de governança [...] com outras empresas” ou a contribuição significativa por fornecedores externos nos recursos físicos e ou humanos associados com o componente inteiro ou específico da infraestrutura da TI na organização do usuário (LOH; VENKATRAMAN, 1992, p. 8.), por fim, uma decisão tomada por uma organização para contratar ou vender alguns ativos de TI da organização, e ou atividades para um fornecedor, que em troca fornece e gerencia os serviços por um determinado período de tempo (WILLCOCKS; LACITY; KERN, 1999).

Paralelo a isso, o Quadro 4 apresenta algumas das principais definições quanto aos tipos de terceirização de TI.

Quadro 4 – Tipos de Terceirização da TI

Autores	Tipos de Terceirização	Descrição
Millar (1994)	Terceirização geral	Compreende a terceirização seletiva, no qual algumas áreas ou atividades são escolhidas para serem transferidas a terceiros; a terceirização de valor agregado, que é selecionada para terceirizar áreas ou atividades capazes de adicionar valor à organização e que não podem ser realizadas internamente de maneira eficiente; e, a terceirização cooperativa, que algumas áreas ou atividades de TI são executadas de forma conjunta entre terceiros e a área interna de TI.
	Terceirização de transição	Envolve a migração de uma plataforma tecnológica para outra. Normalmente é dividida em três fases: gerenciamento dos sistemas legados, transição para a nova tecnologia ou sistema e a estabilização e gerenciamento da nova plataforma.
	Terceirização dos processos de negócio	Transferência a terceiros as funções de negócios com os clientes. Este é um tipo em expansão e que também está sendo feito à distância em vários países.
	Contrato de benefícios de negócios	Definem-se contribuições dos fornecedores aos clientes em termos de benefícios específicos aos negócios e vincula os pagamentos ao fornecimento de tais benefícios.
Grover, Cheon e Teng (1996)	Completa ou total	Transferência de toda a função de TI de uma empresa, juntamente com ativos de TI existentes (tais como equipamentos e <i>softwares</i>) e de pessoal, da empresa cliente para o fornecedor de terceirização.
	Atividades de suporte ou atividades-meio	Os fornecedores de terceirização suprem os recursos humanos necessários para as atividades na organização contratante. Estas atividades podem incluir desta a operação dos sistemas até o desenvolvimento e customização de <i>softwares</i> .
	Integração de sistemas	Contrata-se uma empresa que assume o papel de sub-contratar outras empresas para o fornecimento de produtos ou serviços, bem como promover a integração dos sistemas entre outras empresas.
	Outros Contratos	Incluindo a instalação, locação e aquisição, manutenção e programação.
Lacity e Hirschheim (1999)	Terceirização total	Transferência total ou parcial das funções relacionadas a sistemas de informação para terceiros, quando o volume de terceirização de TI é superior a 89% do orçamento total da área.
	Total <i>in-sourcing</i>	Quando mais de 80% do orçamento de TI é executado pelas áreas internas da organização.
	Terceirização seletiva	Quando o processo de terceirização envolve entre 20% e 80% do orçamento destinado a TI.

Fonte: Adaptado de Bergamaschi (2004, p. 21-23)

Por conseguinte, no estudo de Lacity, Khan e Willcocks (2009), os resultados encontrados sobre as decisões de larga escala da terceirização em TI foram movidos por fraco desempenho financeiro, sugerindo que a intenção “estratégica” de terceirização da TI é reduzir os custos. Para obter uma visão mais completa sobre a estratégia de terceirização da TI, os autores codificaram as motivações para a terceirização da TI, tal como avaliado por representantes das empresas clientes. Na pesquisa sobre o que motiva as organizações clientes

a terceirizar a TI, se descobriu uma longa lista de motivações ou expectativas de terceirização de TI, como pode ser observado no Quadro 5.

Quadro 5 – Motivações para a Terceirização da TI

Motivos	Descrição
Redução de Custos	Uma organização cliente necessita ou deseja utilizar a terceirização para reduzir ou controlar os custos.
Foco nas capacidades essenciais	Uma organização cliente necessita ou deseja utilizar a terceirização a fim de se concentrar em suas principais capacidades
Acesso à expertise/competência	Uma organização cliente necessita ou deseja acessar conhecimentos e competências do fornecedor.
Melhorar o desempenho do negócio/processo	Uma organização cliente necessita ou deseja contratar um fornecedor para ajudar a melhorar os negócios com seus clientes, processos ou competências.
Razões técnicas	Uma organização cliente necessita ou deseja ter acesso à tecnologia de ponta através da terceirização.
Flexibilidade	A capacidade de se adaptar às mudanças.
Razões políticas	Os <i>stakeholder's</i> do cliente necessitam ou desejam utilizar a terceirização como decisão para promoções pessoais tais como, a eliminação de uma função onerosa, progressão na carreira ou maximização benefícios financeiros pessoais.
Catalisador de Mudança	Uma organização cliente necessita ou deseja utilizar a terceirização para trazer grandes mudanças de escala na organização.
Exploração comercial	Uma organização cliente necessita ou deseja uma parceria com um fornecedor para explorar comercialmente ativos de clientes existentes ou formar uma nova empresa.
Escalabilidade	Uma organização cliente necessita ou deseja utilizar a terceirização para ser capaz de escalar o volume de serviços baseados na demanda.
Acesso aos mercados globais	Uma organização cliente necessita ou deseja ter acesso a mercados globais através da terceirização, a fornecedores nesses mercados.
Alinhamento do sistema de informação e a estratégia de negócios	O ajuste ou congruência entre a estratégia de negócios da empresa e sua estratégia de terceirização.
Previsibilidade de custos	Uma organização cliente necessita ou deseja utilizar a terceirização para prever melhor o custo.
Efetiva redução	Uma organização cliente necessita ou deseja utilizar a terceirização para reduzir o número de pessoal.
Necessidade de gerar caixa	Uma organização cliente necessita ou deseja gerar caixa através da venda de ativos de TI para o fornecedor.
Entrega rápida	Uma organização cliente necessita ou deseja se envolver em terceirização, a fim de acelerar a entrega do projeto.
Inovação	Uma organização cliente necessita ou deseja utilizar a terceirização como um motor para a inovação.

Fonte: Adaptado de Lacity, Khan e Willcocks (2009, p. 134)

Entretanto, a decisão de terceirizar pode ser simples ou complexa: uma pequena organização pode optar por terceirizar uma aplicação de folha de pagamento, principalmente para reduzir custos. Decisões de terceirização podem ser complexas porque as aplicações de TI tendem a ser integradas umas com as outras e permeiam a organização, afetando a maioria das atividades realizadas, podendo ser difícil terceirizarem uma única aplicação. Os critérios utilizados para avaliar as decisões de terceirização podem ser multidimensionais e intangíveis,

além de redução de custos (que pode ser difícil de determinar), a organização deve considerar os possíveis efeitos sobre o serviço ao cliente e ao seu próprio pessoal, e se a organização pode se tornar excessivamente dependente do provedor de serviços (BEAUMONT; COSTA, 2002).

Beaumont e Costa (2002) apresentam em seu estudo das vantagens e desvantagens da terceirização de TI, como pode ser observado no Quadro 6. Como vantagens podem ser citadas: a) redução de custos - “a terceirização supostamente reduz os custos de TI, prestadores de serviços pretende reduzir os custos em 10% a 50%” (LACITY; HIRSCHHEIM, 1993, p.74); b) prevenção de riscos - mediante a compra de serviços a um custo fixo por transação (o cliente pode evitar a incerteza financeira); c) concentração nas principais atividades e competências - é racional para os gestores concentrar-se em suas atividades principais da organização e explorar as competências com base em sua experiência e conhecimento, contratando terceiros para atividades em que são menos competentes; d) prevenção de problemas culturais - um departamento eficaz de TI pode ter uma cultura que difere daquela do resto da organização. A terceirização de TI pode amenizar estes problemas. Já como desvantagens podem ser elencadas: a) perda de competências específicas - as habilidades e os conhecimentos acumulados pelo fornecedor podem ser aplicados para o desenvolvimento de aplicações dos concorrentes; b) problemas de mudança - perigo de perturbação causada por uma falha de transferência inadequada de dados; c) dificuldade de apurar custos relevantes - pode ser difícil determinar ou quantificar todos os custos e benefícios relevantes para uma decisão de terceirização; d) problemas culturais - “a terceirização e parcerias exigem mudanças de habilidades de gestores e clientes” (USEEM; HARDER, 2000, p. 26).

Quadro 6 – Vantagens e Desvantagens da Terceirização da TI

Vantagens da Terceirização de TI	Autores
Redução dos Custos de TI	Benko (1992); Loh e Venkatraman (1992); Lacity e Hirschheim, (1993); Collins e Millen (1995); McFarlan et al. (1995); Willcocks et al. (1995); Lacity, Willcocks e Feeny (1996); Currie e Willcocks (1998); Lacity e Willcocks (1998).
Prevenção de Riscos	Benko (1993).
Concentração nas Principais Atividades e Competências	Prahalad e Hamel (1990); Gupta et al. (1992); Benko (1993); McFarlan et al. (1995); Willcocks et al. (1995); Benson e Ieronimo (1996); Lacity et al. (1996); Antonucci, Lordi e Tucker (1998); Caldwell e McGee (1998); Di Romualdo e Gurbaxani (1998).
Prevenção de Problemas Culturais	Williamson (1997).
Desvantagens da Terceirização de TI	Autores
Perda de Competências Específicas	Earl (1989); McFarlan et al. (1995).
Problemas de Mudança	Caldwell e McGee (1996); Antonucci et al. (1998); Useem e Harder (2000).
Dificuldade de Apurar Custos Relevantes	Hoffman (1997).
Problemas Culturais	Tauhert (1997); Antonucci et al. (1998); Clark (1998); Meyer (1999); Useem e Harder (2000).

Fonte: Adaptado de Beaumont e Costa (2002, p. 15-17)

Como inferido anteriormente, a maior parte da discussão atual sobre a terceirização gira em torno de organizações que supostamente terceirizam suas operações a fim de reduzir custos. Enquanto a redução de custos é, definitivamente, um dos objetivos, as organizações estão cada vez mais terceirizando suas operações, a fim de beneficiar-se das habilidades complementares que estão disponíveis na empresa externa (BANDYOPADHYAY; PATHAK, 2007).

Nesse sentido, Gottschalk (2006) sugere que: a) a transferência de conhecimento é o processo de conhecimento mais importante em uma relação de terceirização da TI; b) o aumento da transferência de conhecimento entre fornecedor e cliente irá melhorar a qualidade da parceria em relação à terceirização da TI e; c) a estrutura externa é a estrutura mais importante para o sucesso da transferência de conhecimento em relação à terceirização da TI.

Para tanto, o compartilhamento de conhecimento explícito parece ser uma forma mais eficaz para a terceirização de sucesso do que o compartilhamento de conhecimento tácito, embora ambos sejam significativos. O conhecimento explícito é mais fácil de entender e compartilhar com outras organizações do que o conhecimento tácito ainda não expresso. Portanto, as organizações devem tentar transformar conhecimento implícito em conhecimento explícito para o compartilhamento de conhecimento de sucesso (LEE, 2001).

Logo, o compartilhamento do conhecimento tem uma estreita correlação com a terceirização bem sucedida (MANI; BARUA; WHINSTON, 2010). A qualidade do relacionamento com o fornecedor é um influenciador chave para permitir o compartilhamento de conhecimento que contribui para a obtenção de benefícios de terceirização (POPPO; ZHOU; ZENGER, 2008).

Portanto, alguns autores como Koh, Ang e Straub (2004), Lee (2001), Gottschalk (2006) e Lacity et al. (2010) argumentam que o compartilhamento do conhecimento é fundamental para o sucesso da terceirização de TI.

Sendo assim, na próxima seção será abordada a relação entre a terceirização de TI e o compartilhamento do conhecimento. Por fim, o Quadro 7 apresenta uma síntese dos estudos abordados nesta seção com seus respectivos autores.

Quadro 7 – Síntese do Estudo da Terceirização de TI

Estudos da Terceirização de TI	Autores
Abordagens	McFarlan e Nolan (1995), Willcocks e Choi (1995), Lee e Kim (1997), Rushton e Gardiner (1997), Ireland et al. (2002), Sun et al. (2002).
Tipos	Millar (1994), Grover, Cheon e Teng (1996), Lacity e Hirschheim (1999).
Motivos	Beaumont e Costa (2002), Lacity, Khan e Willcocks (2009).
Vantagens e Desvantagens	Beaumont e Costa (2002).
Compartilhamento do Conhecimento	Lee (2001), Koh, Ang e Straub (2004), Gottschalk (2006), Poppo, Zhou e Zenger (2008), Lacity et al. (2010), Mani, Barua e Whinston (2010).

Fonte: A autora

2.2.1 Relação entre a Terceirização de TI e o Compartilhamento do Conhecimento

Em estudos recentes, tem havido muito interesse no compartilhamento de conhecimentos através da parceria de terceirização e seu efeito sobre a terceirização de sucesso (WILLCOCKS, 1998). O Compartilhamento de conhecimentos entre o receptor e o provedor de serviços é considerado como um dos principais motivos da parceria de terceirização com base na confiança mútua. No entanto, o compartilhamento de conhecimentos entre diferentes organizações não é uma tarefa fácil (LEE, 2001). Nonaka e

Takeuchi (1995) acreditam que o compartilhamento de conhecimento é baseado no contexto organizacional e, portanto, o conhecimento não pode ser facilmente transferido entre as organizações com diferentes culturas, estruturas e metas. Assim sendo, para o compartilhamento de conhecimento bem-sucedido, em uma parceria de terceirização, o receptor e o provedor de serviços devem ter uma visão clara, comum e objetiva para a parceria, bem como a crença de que os seus parceiros não agirão de forma oportunista, o que pode ser chamado de qualidade de sociedade (LEE; KIM, 1999).

No passado, os compradores compartilhavam conhecimentos com os fornecedores de TI para controlar a qualidade do produto. Atualmente, as estratégias de ambos os lados precisam implementar inovação, sendo assim, o compartilhamento do conhecimento tem direção única tanto para o comprador como para o fornecedor de TI. Então, ambos os lados precisam integrar o conhecimento para perceber a inovação. Portanto, os compradores e os fornecedores de TI têm o incentivo para compartilhar conhecimento (YANG, 2011).

Neste sentido, o compartilhamento de conhecimento, entre o cliente e o fornecedor de TI, é capaz de manter um relacionamento de terceirização mais eficaz ao longo do tempo. Desta forma, a ausência de compartilhamento de conhecimento é um fator crítico na dinâmica interorganizacional, ao passo que a presença de um sistema operacional, tais percepções compartilhadas podem levar a um melhor desempenho na terceirização (LEE; HUYNH; HIRSCHHEIM, 2008). Os autores sugerem ainda que o grau de compartilhamento de conhecimento é crucial para um projeto de terceirização bem sucedida, pois o nível de obtenção de benefícios de terceirização varia de acordo com o nível de compartilhamento de conhecimentos entre o receptor e o provedor de serviços.

Os resultados de Bandyopadhyay e Pathak (2007) apresentam implicações importantes para o sucesso dos projetos de terceirização. Quando uma empresa terceiriza, a fim de beneficiar-se de um conjunto de competências complementares, a administração da empresa terá de estar envolvida não só na negociação do contrato de terceirização, mas também nas modalidades de funcionamento e na interação entre as duas empresas. Uma vez que os funcionários das duas empresas provavelmente seriam mutuamente antagônicos, a administração teria de estabelecer as diretrizes de interação entre as empresas. Estas diretrizes podem incluir detalhes como o número de horas que os funcionários teriam de gastar uns com os outros, para compartilhar o conhecimento um do outro (e, simultaneamente, definir-se um controle efetivo dessa interação), a frequência de reuniões entre os gestores, etc. Tais diretrizes mutuamente acordadas e o grau de compartilhamento de conhecimentos resultarão em melhores retornos para os funcionários e, por extensão, para a empresa.

Portanto, a colaboração entre os funcionários da empresa cliente e os da empresa fornecedora é fundamental para troca de conhecimentos (PLUGGE; JANSSEN, 2009). Os autores sustentam essa forma de troca, argumentando que o compartilhamento de conhecimento é associado a uma colaboração bem sucedida. A maneira em que o prestador de serviço responde a este cliente evento reforça o mecanismo de flexibilidade na coordenação de parcerias.

Por fim, nesta tese, com referência a terceirização de TI, é apresentado um estudo do compartilhamento do conhecimento com os fornecedores de *softwares* de planejamento de recursos empresariais (ERP) e as empresas clientes destes fornecedores. O *software* ERP é uma ferramenta estratégica que ajuda as empresas a obter vantagens competitivas pela racionalização de processos de negócios, integração das unidades de negócios e fornecimento, aos membros da organização, de maior acesso à informação em tempo real. A escolha desta área para estudo baseia-se no fato de que muitas empresas estão utilizando sistemas de ERP para cortar custos, padronizar as operações e alavancar processos comuns em toda a organização. ERPs permitem que as empresas tenham visões mais convergentes de suas informações através da integração de processos, utilizando um banco de dados centralizado e conjuntos integrados de módulos de *softwares* (SCOTT; KAINDL, 2000). Diante do exposto, torna-se necessário abordar, do ponto de vista teórico, o compartilhamento do conhecimento.

2.3 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Essa seção apresenta a revisão da literatura dos conceitos de conhecimento e tipos de conhecimento (2.3.1) e na sequência (2.3.2) o compartilhamento do conhecimento intraorganizacional e interorganizacional.

2.3.1 Conhecimento e Tipos de Conhecimento

Como as empresas obtêm e mantêm vantagem competitiva é a principal preocupação da gestão estratégica (BARNEY, 1991). Na literatura, a visão da empresa, baseada em recursos (RBV), foi fortemente enfatizada, entre outras características, como potencial de conhecimento organizacional, explicando a variação no desempenho das empresas, e com isso, a geração de vantagem competitiva sustentável (GRANT, 1996). A RBV originou-se a partir do trabalho de Edith Penrose (1959), na qual a empresa é descrita como um conjunto de recursos. Nas palavras da autora “[...] *uma firma é mais que uma unidade administrativa; é*

também uma coleção de recursos produtivos cuja disposição entre diferentes usos e ao longo do tempo é determinada por decisões administrativas” (PENROSE, 1959, p. 24) e mais tarde expandida por outros como Barney (1991) e Conner (1991).

Barney (1991) concorda e amplia a perspectiva original de Penrose (1959), afirmando que o conjunto de recursos da firma não é somente uma lista de fatores, mas o processo de interação entre estes recursos, bem como seus efeitos sobre a organização. Portanto, o valor estratégico do recurso não é apenas resultado do recurso em si, tampouco sua ligação com outro, mas a malha de relações que existe entre todo o conjunto de recursos controlados pela organização.

A centralidade do conhecimento na RBV levou a uma visão baseada no conhecimento (CONNER, 1991; GRANT, 1996; KOGUT; ZANDER, 1992; NONAKA, 1994; SPENDER, 1996), que argumenta que o conhecimento específico é a base da vantagem competitiva sustentável e fonte de rendas econômicas (BARNEY, 1991; GRANT, 1996). Sendo amplamente discutido que o conhecimento é o ativo mais importante de uma empresa, pois a competição é baseada no conhecimento (BARNEY, 1991; GRANT, 1996). Neste sentido, o conhecimento acumulado da empresa fornece opções de expansão em novos mercados de propósitos incertos no futuro (KOGUT; ZANDER, 1992).

Desta maneira, a teoria do conhecimento da firma (KBV) tem origem na RBV, na medida em que a visão se concentra no conhecimento como o mais estrategicamente importante recurso da empresa, sendo uma consequência da visão baseada em recursos. Ao mesmo tempo, o conhecimento é fundamental para várias tradições de pesquisa, bem distintas, como aprendizagem organizacional, gestão de tecnologia e cognição gerencial (GRANT, 1996).

O pilar para qualquer teoria da empresa é um conjunto de premissas iniciais que formam a base para o desenvolvimento lógico de proposições a respeito da estrutura, comportamento, desempenho e, de fato, a própria existência das empresas (GRANT, 1996). “O desenvolvimento de uma teoria do conhecimento da empresa levanta a questão: O que é o conhecimento? Esta questão tem intrigado alguns dos maiores pensadores do mundo de Platão a Popper, sem o surgimento de um consenso claro” (GRANT, 1996, p. 2).

Em termos de definição de conhecimento, tudo o que se oferece, além da simples tautologia “daquele que é conhecido”, é o reconhecimento de que existem muitos tipos de conhecimentos relevantes para a empresa (GRANT, 1996). O conceito de conhecimento é multifacetado, com significados em várias camadas. A história da filosofia, desde o período grego clássico, pode ser considerada como uma busca incessante pelo sentido do

conhecimento (NONAKA, 1994), porém, nos últimos anos houve um interesse crescente tratando conhecimento como um recurso organizacional significante (ALAVI; LEIDNER, 2001).

Diante do exposto acima, faz-se necessária a compreensão dos conceitos de dado e informação. Assim será possível a obtenção de um melhor entendimento sobre o conceito de conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 2000). Pois, alguns autores, a maioria é notadamente da literatura de TI, abordam a questão da distinção entre conhecimento, informações e dados (ALAVI; LEIDNER, 2001).

Os dados podem ser classificados como números brutos, imagens, palavras e sons derivados da observação ou da medição. As informações representam os dados dispostos em um padrão significativo. Ao contrário da informação, o conhecimento se dá sobre as crenças, compromissos, perspectivas, intenções e ações (NONAKA, 1994).

“Os dados são conjuntos de fatos discretos e objetivos sobre eventos. Em um contexto organizacional, dados são mais utilitariamente descritos como registros estruturados de transações” (DAVENPORT; PRUSAK, 2000, p. 2). Por isso, os dados precisam passar por um processo de transformação para se tornarem úteis. Após este processo de transformação, são chamados de informação. É considerada informação no momento em que passa a ser compreensível, que se torna parte de uma mensagem que busca impactar a forma como o seu destinatário vê ou julga algo (DAVENPORT; PRUSAK, 2000). “A informação se destina a alterar o modo como o receptor percebe algo, para ter um impacto sobre o seu julgamento e comportamento” (DAVENPORT; PRUSAK, 2000, p. 3).

Comparado aos dados e as informações, o conhecimento em geral é um conceito mais elusivo (NAN, 2008). Já Davenport e Prusak (2000, p. 5) argumentam que “o conhecimento deriva da informação como a informação derivada de dados”. No entanto, Alavi e Leidner (2001) defendem que a presunção de que há uma hierarquia de dados para informação em conhecimento nem sempre é verdadeira, uma vez que pode haver uma dependência de contexto, utilidade ou interpretação.

O que é fundamental para efetivamente distinguir informação de conhecimento não é encontrado no conteúdo, na estrutura, na precisão, ou na suposta utilidade da informação ou conhecimento. Em vez disso, o conhecimento é informação assimilada na mente de indivíduos: é informação personalizada (que pode ou não ser novo, único, útil ou preciso) relacionada a fatos, procedimentos, conceitos, interpretações, ideias, observações e julgamentos (ALAVI; LEIDNER, 2001).

Nonaka e Takeuchi (1995) fazem três observações sobre as semelhanças e diferenças entre conhecimento e informação. Primeira, o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito à crença e compromissos. Segunda, o conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado à ação. Terceira, o conhecimento, como a informação, diz respeito ao significado. Em resumo, a informação é um fluxo de mensagens, enquanto que o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor. Essa compreensão enfatiza que o conhecimento está essencialmente relacionado à ação humana (NONAKA, 1994).

O conhecimento pode ser visto de várias perspectivas: 1) um estado de espírito; 2) um objeto; 3) um processo; (4) um acesso à informação; ou (5) uma capacidade (ALAVI; LEIDNER, 2001). Já Nonaka e Takeuchi (1995) definem o conhecimento como informação combinada com experiência, outros conhecimentos, crenças, as lições aprendidas e assimiladas por pessoas. Esta definição implica que o conhecimento é uma habilidade - a exercer um tipo de especialização (NAN, 2008).

Outra definição por Davenport e Prusak (2000, p. 4) nos oferece uma compreensão mais ampla do conhecimento.

[...] uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos e repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Estudos anteriores indicaram que o conhecimento pode ser classificado em dois tipos: conhecimento explícito e conhecimento tácito (POLANYI, 1983; NONAKA, 1994; ALAVI; LEIDNER, 2001; WILLIAMS, 2006). A dimensão de conhecimento tácito ou conhecimento explícito (Quadro 8) reflete com a variabilidade da natureza intangível de conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Quadro 8 - Distinção entre os Dois Tipos de Conhecimento

Conhecimento Tácito <i>(Subjetivo)</i>	Conhecimento Explícito <i>(Objetivo)</i>
Conhecimento da experiência <i>(corpo)</i>	Conhecimento da racionalidade <i>(mente)</i>
Conhecimento simultâneo <i>(aqui e agora)</i>	Conhecimento sequencial <i>(lá e então)</i>
Conhecimento análogo <i>(prática)</i>	Conhecimento digital <i>(teoria)</i>

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995, p. 66)

O conhecimento que se pronunciou, formulado em frases, capturado em desenhos e redações, chama-se explícito. O conhecimento explícito tem um caráter universal, apoiando a capacidade de atuar em diferentes contextos (NONAKA; VON KROGH, 2009). Em outras palavras, o conhecimento explícito pode ser verbalizado e documentado, por rotinas organizacionais, processos, melhores práticas, normas, credos, valores expostos em painéis, entre outros. O conhecimento explícito refere-se ao conhecimento que é transmissível, formal e com linguagem sistemática (NONAKA, 1994; NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Já o conhecimento tácito é de difícil extração e manipulação, sendo executado e exercido na ação, isto é, na prática. O conhecimento tácito é profundamente enraizado na ação, envolvimento, compromisso de cada indivíduo, é subjetivo e individualizado, refere-se ao *know-how* prático obtido pela experiência e interação direta com um domínio ou profissão (NONAKA, 1994; NONAKA; TAKEUCHI, 1995). O conhecimento tácito é o que o especialista conhece praticando - é o que permite o indivíduo fazer o que faz (NAN, 2008).

Existem dois tipos de conhecimento tácito: conhecimento expresso e conhecimento inexprimível. É possível traduzir o conhecimento tácito expresso em um determinado conjunto de regras e procedimentos, para que outras pessoas possam exercer a expertise da mesma maneira. Em contrapartida, o conhecimento tácito inexprimível não é redutível a uma regra ou conjunto de regras. Somente o indivíduo que a possui pode exercer o conhecimento de uma forma consistente (NAN, 2008).

Na geração de conhecimento, os atores traduzem um conjunto montado de conhecimento tácito e explícito em uma forma adequada para transferência para outros (GEISLER, 2007). Esta etapa inclui: a verbalização do que sabem, a criação de telas e formatos visuais, estabelecimento ou seguimento de padrões de conteúdo codificado, de modo que os receptores deste conhecimento sejam capazes de decodificar, entender e usar o que eles recebem (HEINRICHS; LIM, 2005).

A classificação do conhecimento tácito-explícito é amplamente citada, apesar de diversas classificações de conhecimento; existem outras que evitam as sutilezas recônditas das dimensões: tácito-explícito. Alguns se referem ao conhecimento como declarativo (*know-about*), processual (*know-how*), causal (*know-why*), condicional (*know-when*), e relacional (*know-with*). Uma abordagem de classificação pragmática ao conhecimento tenta identificar tipos de conhecimento que são úteis para as organizações. Exemplos incluem o conhecimento sobre os clientes, produtos, processos e concorrentes, o que pode incluir as melhores práticas, *know-ho*, as regras heurísticas, padrões de código de software, processos de negócios e modelos, entre outros. Portanto, como pode-se observar no Quadro 9, a compreensão do

conceito de taxonomias de conhecimento é muito importante, porque os desenvolvimentos teóricos na área da gestão do conhecimento são influenciados pela distinção entre os diferentes tipos de conhecimento (ALAVI; LEIDNER, 2001).

Quadro 9 - Taxonomias de Conhecimento e Exemplos

Tipos de Conhecimento	Definições	Exemplos
Tácito	Conhecimento está enraizado em ações, experiência e envolvimento no contexto específico.	Melhor meio de lidar com o cliente específico.
Tácito Cognitivo	Modelos Mentais.	Crença individual sobre relações causa-efeito.
Tácito Técnico	<i>know-how</i> aplicável a trabalho específico.	Habilidades cirúrgicas.
Explícito	Articulado, conhecimento generalizado.	Conhecimento dos principais clientes em uma região.
Individual	Criado inerente ao indivíduo.	Conhecimentos adquiridos a partir de projeto concluído.
Social	Criado em ações coletivas de um grupo.	Normas para intergrupos de comunicação.
Declarativo	<i>know-about (saber-sobre)</i> .	Qual o medicamento é apropriado para uma doença.
Processual	<i>know-how (saber-como)</i> .	Como administrar um medicamento particular.
Causal	<i>know-why (saber-por que)</i> .	Entender por que o medicamento funciona.
Condicional	<i>know-when (saber-quando)</i> .	Compreender quando prescrever o medicamento.
Relacional	<i>know-with (saber-com)</i> .	Compreender como o fármaco interage com outros medicamentos.
Pragmático	Conhecimento útil para uma organização.	Melhores Práticas, estruturas empresariais, experiências de projetos, desenhos de engenharia, relatórios de mercado.

Fonte: Adaptado de Alavi e Leidner (2001, p. 7)

Por fim, ao interagir e compartilhar conhecimento tácito e explícito com outros, o indivíduo melhora a capacidade de definir uma situação ou problema, e aplica o seu conhecimento, de modo a atuar e, especificamente, de resolver o problema (NONAKA; VON KROGH; VOELPEL, 2006). Sendo assim, nesta tese foram estudados os dois tipos de conhecimento, pois, ao longo do tempo, a qualidade da interação dos tipos de conhecimento, explícito e a evolução do tácito, podem levar a novas melhorias e, daí, a uma *performance* superior da empresa (SPENDER, 1996).

2.3.2 Compartilhamento do conhecimento: intraorganizacional e interorganizacional

Lee (2001) define o compartilhamento de conhecimento como atividades de transferência ou disseminação do conhecimento a partir de uma pessoa, grupo ou organização

para outra. Essa definição inclui conhecimento, tácito e explícito. O conhecimento tácito é pessoal, num contexto específico, sendo assim, difícil de formalizar e comunicar. Já o conhecimento explícito pode ser descrito como o conhecimento que é transmissível em linguagem formal e sistemática (NONAKA, 1994; NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

“O compartilhamento do conhecimento é um processo coletivo por natureza, porque os participantes precisam estar envolvidos no processo, se eles realmente querem compartilhar conhecimento” (LI, 2010, p. 40). Já para Christensen (2007), o compartilhamento do conhecimento é definido como sendo a identificação do conhecimento existente e acessível, a fim de transferir e aplicar esse conhecimento para resolver melhor tarefas específicas, mais rápida e mais barato do que de outra forma de resolução. O autor define ainda que o “compartilhamento do conhecimento pode ser percebido como um processo de transição nas situações de interdependências, envolvendo diferentes formas de conhecimento” (CHRISTENSEN, 2007, p. 43). Portanto, “o objetivo do compartilhamento do conhecimento pode ser a criação de novos conhecimentos de forma diferente para combinar o conhecimento existente ou para tornar-se melhor em explorar o conhecimento existente” (CHRISTENSEN, 2007, p. 37). Assim, o compartilhamento do conhecimento desempenha um papel fundamental na geração de novas ideias e na criação de novas oportunidades de negócios (GRANT, 1996).

O compartilhamento “inadequado” foi encontrado com um grande obstáculo para a gestão eficaz do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 2000). Dito isto, o comportamento dos empregados na compreensão do compartilhamento do conhecimento tem implicações importantes para as organizações (XUE; BRADLEY; LIANG, 2011). Pesquisadores parecem concordar que os problemas de compartilhamento do conhecimento, na maioria das vezes, resultam de dilemas sociais, dilemas de conhecimento e uma combinação dos dois (CABRERA; CABRERA, 2002; OSTERLOH; FREY, 2000), causando um comportamento do conhecimento que é contraproducente - ou irracional - para o bem comum da organização (CHRISTENSEN, 2007).

Algumas das maneiras de superar os dilemas sociais e de conhecimento são consideradas como aumento de incentivos financeiros, aumento da eficácia organizacional e uma cultura de compartilhamento de conhecimento (DAVENPORT; DeLONG; BEERS, 1998), ou seja, se os benefícios do conhecimento forem comunicados de forma eficaz para todos os atores organizacionais envolvidos, melhoram-se o desempenho, e, eventualmente, a área financeira, comercial e os resultados gerais da organização (ALAVI; LEIDNER, 2001).

Lin e Lee (2006) propõem implicações para indivíduos que estão iniciando práticas de compartilhamento do conhecimento ou desejando encorajar o compartilhamento de conhecimento dentro de suas organizações, como pode-se observar no Quadro 10.

Quadro 10 - Práticas de Compartilhamento do Conhecimento

1.	Permitir aos funcionários a sugestão de ideias para novas oportunidades e promover uma cultura de interação social positiva antes de introduzir iniciativas de compartilhamento do conhecimento. Especificamente, a criação de um clima organizacional caracterizada por apoio da alta administração, comunicação aberta, o estímulo para desenvolver novas ideias, e responder rapidamente a novas oportunidades é susceptível de encorajar tanto a gestão, quanto os funcionários a socializar e interagir com frequência a condução de intenções de compartilhamento do conhecimento.
2.	Não enfatizar a TI como um facilitador primário de compartilhamento do conhecimento, porque a dependência de uma abordagem centrada no técnico para o compartilhamento de conhecimento não é suficiente para atingir as relações necessárias de interações sociais e interpessoais dos funcionários que irão promover o compartilhamento de conhecimentos.
3.	Vantagem relativa e compatibilidade são importantes antecedentes de intenção para incentivar o compartilhamento do conhecimento, por isso, a gestão das organizações deve buscar ativamente informações sobre os benefícios do compartilhamento do conhecimento.

Fonte: Adaptado de Lin e Lee (2006)

No contexto de compartilhamento interno (intraorganizacional), a organização é a unidade empregadora a que tanto o doador quanto o receptor pertencem. No contexto de compartilhamento externo (interorganizacional), as organizações criam novos conhecimentos, inovam e transferem conhecimentos entre si dentro da rede a que pertencem (JARVENPAA; STAPLES, 2001). Logo, Nonaka e Takeuchi (1995) demonstraram a criação de novo conhecimento baseado na interação entre indivíduos, grupos e organizações. Para os autores, o conhecimento emerge em um nível individual, e é expandido pela dinâmica de interação - socialização do conhecimento - para um nível organizacional e, posteriormente, a um nível interorganizacional.

Então, partindo da premissa de que cada indivíduo tem pelo menos um conjunto de diferentes conhecimentos e que alguns dos conhecimentos podem ser tácitos e não são facilmente articulados e compartilhados, Weeks e Galunic (2003), argumentam que as variações de conhecimento são chave para entender por que se têm variações, entre empresas, nos custos de transação e oportunidades baseadas em conhecimento. Por isso, as empresas fornecem apoio cultural que facilitem a integração e exploração do valioso conhecimento de vários indivíduos (WEEKS; GALUNIC, 2003).

Observa-se, então, que o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos, visto que uma organização ou uma rede interorganizacional não pode criar conhecimento, mas pode proporcionar um espaço de relações positivas e construtivas entre os atores. Estas trocas de dados, informações, conhecimentos e competências em um determinado projeto

interorganizacional podem convergir para um contexto singular: a criação do conhecimento estratégico para a competitividade das organizações (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2008).

Assim sendo, nota-se que uma rede interorganizacional pode proporcionar a existência de uma interação eficiente entre pessoas, grupos e organizações, ampliando o compartilhamento do conhecimento interorganizacional criado inicialmente pelos indivíduos. Esta dinâmica oferece a complementaridade de competências, nas quais o conhecimento dos indivíduos, práticas, valores, processos, cultura e as diferenças são compartilhados coletivamente em favor de um projeto comum (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2008).

Já o estudo de Delmestri (1998) apresentou que as pesquisas em redes interorganizacionais e estruturas intraorganizacionais desenvolveram-se, principalmente, de forma independente, havendo menos esforços para integrar a visão interna e externa da organização. Estes dilemas teóricos chamam para a integração do contingente com argumentos e proposições institucionais a respeito dos arranjos internos e externos da organização.

Por outro lado, López-Sáez et al. (2010) acreditam que a exploração de conhecimento do ambiente externo permite a expansão da base de conhecimento da empresa, mas o complemento de exploração interna é necessário, a fim de fortalecer a confiabilidade da base de conhecimento disponível, aumentando a produtividade para uma posição de vantagem competitiva sustentável. Nesse sentido, os processos interorganizacionais de aprendizagem estão intimamente relacionados com as atividades intraorganizacionais de aprendizagem (HOLMQVIST, 2004).

O estudo de Vuori e Okkonen (2012) revelou que o desejo de ajudar a organização e seus colegas é a maior motivação para compartilhar conhecimento intraorganizacional, enquanto recompensas financeiras e promoção de carreira foram vistas como menos motivadoras. As principais questões que permitam o sucesso da utilização de uma colaboração intraorganizacional no compartilhamento de conhecimento estão em linha com os fatores motivacionais do compartilhamento do conhecimento em geral, embora complementada com alguns recursos adicionais: reciprocidade no compartilhamento de conhecimentos, fazendo de cada dia de trabalho mais fácil e mais rápido, e a facilidade de utilização, sendo os principais fatores que fazem o sucesso.

Além disso, Balestrin, Vargas e Fayard (2008) afirmam que para tornar o processo da criação do conhecimento interorganizacional efetivo, é necessário ter um ambiente de sinergia

e de estimulação, em que as emoções, experiências, sentimentos e imagens mentais são compartilhados além das fronteiras organizacionais.

Como Tsai (2002) aponta em seu estudo, o ambiente formal tem um efeito negativo significativo sobre o compartilhamento de conhecimento; por outro lado, as relações informais laterais, na forma de interação social em um ambiente estimulante, tem um efeito positivo significativo sobre o compartilhamento de conhecimento entre as organizações. Sendo assim, as organizações devem se adaptar a estes novos desafios que se apresentam à gestão organizacional. No entanto, é importante a empresa ter controles do compartilhamento do conhecimento interorganizacional, em que o conhecimento vai além das fronteiras da empresa, do que em casos de compartilhamento intraorganizacional, no qual os fluxos de conhecimento são limitados aos empregados (RANDEREE, 2006).

Além disso, Cheng, Yeh e Tu (2008) concluem que a confiança é o pivô dos fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento interorganizacional. Pois, quanto mais um fator contribui para a confiança positivamente (como a participação e comunicação) ou negativamente (como comportamento oportunista), mais o fator contribui para o compartilhamento de conhecimento correspondente. Os fatores sem influência significativa na confiança (como valores compartilhados e a capacidade de aprendizagem) têm menos ou nenhuma influência sobre o compartilhamento de conhecimentos.

Em seu estudo, Bachmann e Inkpen (2011) apresentaram que a confiança tornou-se um conceito central na explicação do comportamento empresarial em contextos organizacionais. A capacidade de criar confiança tem sido amplamente reconhecida como extremamente valiosa porque pode reduzir significativamente os custos de transação e levar à criação de novas ideias, como, por exemplo, quando o conhecimento concentra-se em relações interorganizacionais.

Já Maurer, Bartsch e Ebers (2011), em seus achados, sugerem que a confiança pode ser considerada um pouco menos importante como um facilitador de compartilhamento do conhecimento intraorganizacional do que interorganizacional. Esta descoberta aparentemente contradiz pesquisas anteriores que enfatizam a confiança como um importante facilitador de transferência de conhecimento (DYER; CHU, 2003, MUTHUSAMY; WHITE, 2005). Pesquisas anteriores sobre a relação entre confiança e compartilhamento do conhecimento se preocuparam principalmente em estudar relações interorganizacionais, enquanto que o estudo de Maurer, Bartsch e Ebers (2011) examinou as relações intraorganizacionais. A interpretação dos autores é consistente com os achados de Li (2005) sobre o compartilhamento do conhecimento para dentro das subsidiárias localizadas na China ocidental, que mostram o

efeito da confiança mais proeminente nas relações interorganizacionais do que nas relações intraorganizacionais.

Neste sentido, percebe-se que o compartilhamento do conhecimento é influenciado por vários fatores, sendo assim nas próximas seções serão abordados a importância dos fatores, dos mecanismos e dos facilitadores no compartilhamento de conhecimento. Além disso, nesta tese foi realizado o estudo do compartilhamento do conhecimento entre os fornecedores de *softwares* de ERPs e as empresas clientes destes fornecedores. Assim sendo, na próxima seção (2.4) também será abordada o compartilhamento do conhecimento interorganizacional. Por fim, o Quadro 11 apresenta uma síntese dos estudos abordados nesta seção com seus respectivos autores.

Quadro 11 – Síntese do Estudo do Compartilhamento do Conhecimento

Estudo do Compartilhamento do Conhecimento	Autores
Conceitos	Nonaka (1994), Nonaka e Takeuchi (1995), Grant (1996), Lee (2001), Christensen (2007), Li (2010).
Tipos: intraorganizacional e interorganizacional	Nonaka e Takeuchi (1995), Delmetri (1998), Balestrin, Jarvenpaa e Staples (2001), Weeks e Galunic (2003), Vargas e Fayard (2008), Vuori e Okkonen (2012).
Fatores: ambiente, confiança, cultura.	Tsai (2002), Li (2005), Lin e Lee (2006), Randeree (2006), Balestrin, Vargas e Fayard (2008), Bachamann e Inkpen (2011), Vuori e Okkonen (2012).

Fonte: A autora

2.4 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO INTERORGANIZACIONAL

Essa seção apresenta, inicialmente, a revisão da literatura do compartilhamento do conhecimento interorganizacional, na seção (2.4.1) são abordados os fatores do compartilhamento do conhecimento interorganizacional, na sequência, os mecanismos e facilitadores do compartilhamento do conhecimento interorganizacional (2.4.2), e por fim, a relação entre o compartilhamento do conhecimento interorganizacional e a capacidade absorptiva (2.4.3).

Embora as pesquisas tradicionais de gestão do conhecimento, muitas vezes, girarem em torno da criação e compartilhamento de conhecimento dentro de uma organização em particular (ARGOTE, 1999; NONAKA, 1994; NONAKA; TAKEUCHI, 1995), outra tendência surgiu, que enfatiza a estudo de compartilhamento de conhecimento através das fronteiras organizacionais (DYER; NOBEOKA, 2000; OWEN-SMITH; POWELL, 2004; POWELL; BRANTLEY, 1992). Alguns estudiosos têm argumentado que a aprendizagem organizacional é fundamental para o sucesso competitivo, observando que as organizações

muitas vezes aprendem por intermédio da colaboração com outras organizações (LEVINSON; ASAHI, 1996; POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996). Dutta (2012) descreve que o relacionamento interorganizacional é qualquer acordo formal ou semiformal entre duas ou mais empresas, que fornece a cada participante um benefício da colaboração que não está disponível ou é proibitivamente caro para adquirir no mercado ou desenvolver na própria empresa.

Logo, o compartilhamento de conhecimento pode ajudar as organizações a melhorar a sua capacidade de reagir à incerteza e complexidade do ambiente (PARDO et al., 2006). O compartilhamento de conhecimento pode ser um resultado da educação formal e de mecanismos sociais informais. O primeiro pode ser por feiras de tecnologia, reuniões ou pedidos de informações, enquanto que os mecanismos informais podem girar em torno de aferição conjunta de pesquisa de fornecedores, engenharia de visitas às instalações ou demonstrações de produtos (MONCZKA; TRENT; HANDFIELD, 2000). Em um ambiente em que as empresas estão confiando cada vez mais em desenvolvimento de equipes interorganizacionais (MCDONOUGH; KAHN; BARCZAK, 2001), os mecanismos de socialização podem ser uma fonte importante para o compartilhamento de conhecimentos e para superação das barreiras comportamentais e culturais nestas estruturas de projetos (LAWSON et al., 2009). Além disso, o compartilhamento de conhecimento interorganizacional é uma das principais fontes para inovação (PARDO et al., 2006).

Sendo assim, o compartilhamento de conhecimento, dentro das equipes interorganizacionais, melhora a contribuição do fornecedor para os resultados do desenvolvimento do produto (LAWSON et al., 2009). Os autores em seus resultados mostram que onde essas equipes compartilham informações e conhecimentos de forma eficaz, os resultados do desenvolvimento de um comprador (empresa cliente) em *design* de produto, *design* de processo e qualidade do produto são melhorados. Isso requer comunicação considerável entre a empresa cliente e a empresa fornecedora durante o processo, e, também, requer quantidades significativas de informações a serem compartilhadas entre as empresas. Informações sobre os requisitos do cliente, custos e tecnologia são importantes para a definição de metas, assim como para a tomada de decisão e resolução de problemas durante o esforço do projeto (PETERSEN; HANDFIELD; RAGATZ, 2005).

Portanto, as organizações que estão pensando em entrar ou estabelecer um ambiente de compartilhamento de conhecimento com seus parceiros de negócios devem inevitavelmente enfrentar uma decisão clássica: Os benefícios superam os riscos? (SOPER; DEMIRKAN; GOUL, 2007). Por um lado, um ambiente de compartilhamento de

conhecimento interorganizacional permite às organizações participantes construir coletivamente um valioso capital intelectual e novos ativos de conhecimentos (HARDY; PHILLIPS; LAWRENCE, 2003) “os pilares da economia moderna” (SOPER; DEMIRKAN; GOUL, 2007, p. 470). Por outro lado, uma organização que compartilha os seus ativos de conhecimento fora dos limites da empresa, se expõe à possibilidade de que os ativos de conhecimento venham a ser adquiridos por um destinatário não-sancionado (por exemplo, um concorrente direto), erodindo, assim, a posição competitiva da organização de origem. Decidir se deve ou não participar de um ambiente de compartilhamento de conhecimento interorganizacional é, pois, de importância fundamental para muitas organizações (SOPER; DEMIRKAN; GOUL, 2007). Sendo assim, espera-se que os resultados da pesquisa descrita posteriormente neste estudo sejam informativos para os gestores que estão enfrentando tal decisão.

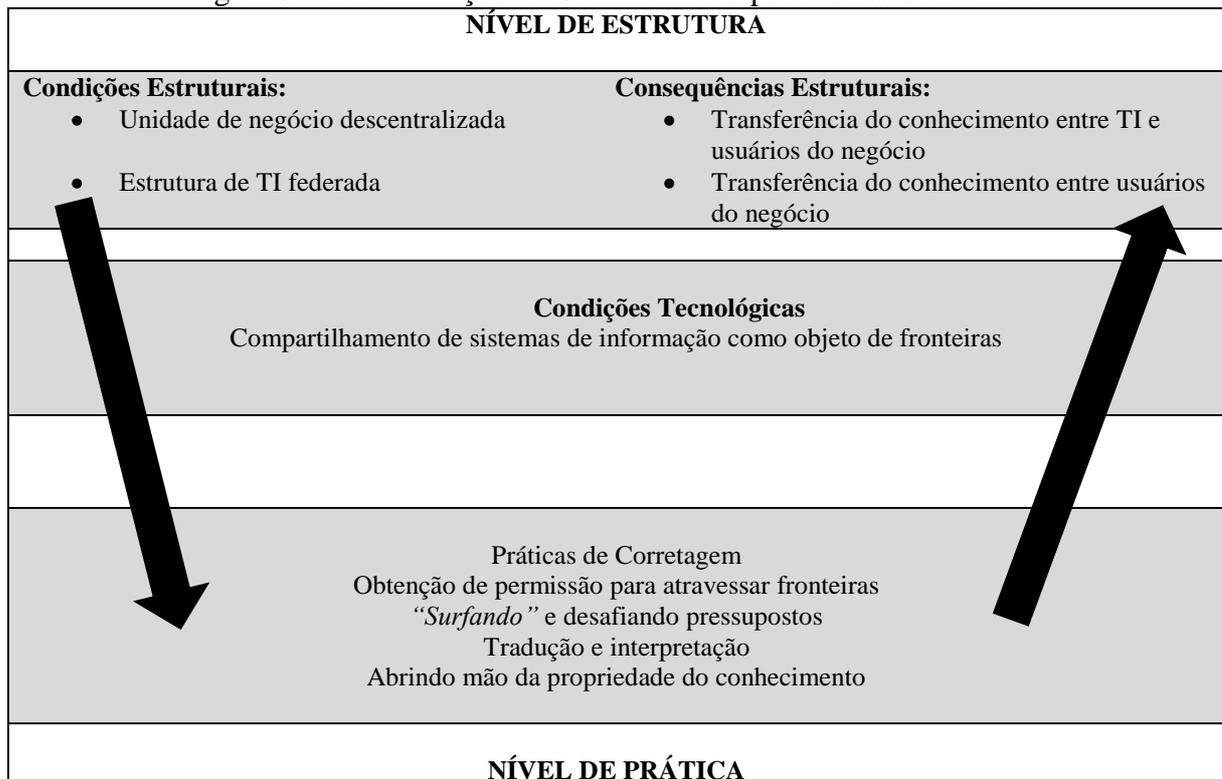
No que diz respeito às relações cliente-fornecedor, na compra ou venda de bens ou serviços complexos, ambas as empresas (o vendedor e o comprador) podem desenvolver a capacidade de absorver o conhecimento mútuo. Nesta forma de aprendizagem interorganizacional, a empresa adquire a capacidade de reconhecer e assimilar conhecimento válido para os seus interesses e de seu parceiro de relacionamento (DYER; SINGH, 1998). Esta capacidade encontra-se em uma base comum de conhecimentos previamente compartilhada pelos parceiros na relação, o que lhes permite fazer melhor uso da capacidade absorptiva específica do parceiro por meio da concepção de rotinas interfirmas que facilitam o compartilhamento de conhecimento e aumentam a interação de ambos (CHARTERINA; LANDETA, 2013).

Assim sendo, o processo começa com o compartilhamento de conhecimento entre fornecedores ou clientes com a empresa, e, em seguida, a empresa estuda a parte relevante do conhecimento compartilhado. A empresa pode realmente aprender com os fornecedores e clientes por meio de compartilhamento de conhecimento. O sucesso da utilização final do conhecimento comum, no contexto da empresa está altamente relacionado com a capacidade de a empresa absorver e dominar o conhecimento comum. Se a empresa não é capaz de aprender com sucesso do compartilhamento de conhecimentos e assimilar conteúdo valioso disso, é menos possível aplicar o conhecimento para resolver seus próprios problemas. Argumenta-se que as empresas são heterogêneas em suas capacidades e bases de conhecimento (DOSI, 1997) e, portanto, diferentes empresas podem possuir diferentes níveis de capacidade de absorção, tendo em vista um determinado processo de compartilhamento de conhecimento. As empresas com maior capacidade de absorção, ou com conhecimentos

anteriores mais relevantes, serão mais capazes de aprender, assimilar e utilizar o conhecimento compartilhado no processo de compartilhamento de conhecimento. Estas empresas com maior capacidade de absorção irão experimentar maior eficácia do compartilhamento de conhecimento (MEI; NIE, 2007).

Neste sentido, pode-se citar o estudo de Pawlowski e Robey (2004) que teve como objetivo fornecer uma interpretação detalhada das práticas de corretagem a partir da perspectiva dos profissionais de TI. Essas interpretações são refletidas nas contas subjetivas de profissionais de TI sobre suas práticas de trabalho e relações com outras unidades organizacionais. Como corretores de conhecimento, os profissionais de TI se veem como facilitadores do fluxo de conhecimento sobre a TI e práticas de negócios pelas fronteiras que as unidades de trabalho separam dentro das organizações. Os resultados do estudo realizado com os profissionais de TI e usuários de negócios em uma grande indústria e empresa de distribuição podem ser observados na Figura 3.

Figura 3 - Intermediação do Conhecimento por Profissionais de TI



Fonte: Adaptado de Pawlowski e Robey (2004, p. 663)

Os resultados apresentados pelos autores sugerem que as práticas de corretagem são condicionadas por condições estruturais, incluindo uma organização descentralizada e uma gestão de TI federada. Weill e Ross (2006, p. 63) definem o modelo federalista como a tomada de decisões coordenada que envolve tanto o centro como as unidades de negócio, e,

por fim, as condições técnicas, especificamente compartilhadas por sistemas de informação, que servem como objetos de fronteira. Práticas de corretagem incluem permissão para atravessar as fronteiras organizacionais, “*surfando*” e desafiando pressupostos feitos por usuários de TI, tradução e interpretação, abrindo mão da propriedade do conhecimento. Consequências da corretagem são transferências de negócios e conhecimento de TI em todas as unidades da organização.

Portanto, no estudo de Pawlowski e Robey (2004) os corretores de conhecimento procuraram reduzir a ambiguidade causal, explicando a relevância do conhecimento adquirido em uma parte da organização para a prática de outra. Isto ajudou a capacidade dos membros receptores da comunidade de avaliar e assimilar conhecimento de fora, aumentando assim a capacidade de absorção (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Intermediários do conhecimento, com isso, contribuem para a transferência de conhecimento, não só por traduzir o conhecimento, mas também por ajudar na interpretação do conhecimento.

Por fim, tem sido amplamente reconhecido que o compartilhamento de conhecimento é uma abordagem eficaz para a manutenção de vantagens competitivas sustentáveis das organizações (LIEBOWITZ, 2003). O conhecimento das pessoas, em relação à tecnologia da informação, mediante o processo de compartilhamento de conhecimentos, pode gradualmente acumular e converter para o conhecimento geral de uma organização, o que a torna diferente de outras empresas concorrentes e, portanto, melhora ainda mais a o seu desempenho (COHEN; LEVINTHAL, 1990). No entanto, também existem muitas barreiras do compartilhamento de conhecimento efetivo (SZULANSKI,1995), como por exemplo, a confiabilidade da fonte, a motivação para compartilhar, capacidade de aprender e aplicar novos conhecimentos e assim por diante. Com a existência dessas barreiras, é difícil para as pessoas realizarem atividades de compartilhamento do conhecimento durante o seu trabalho, a menos que encontrem essas atividades adequadamente úteis e benéficas (KWOK; GAO, 2005).

2.4.1 Fatores do Compartilhamento do Conhecimento Interorganizacional

O compartilhamento do conhecimento entre as diferentes comunidades práticas pode ser influenciado por vários fatores. Alcançar um entendimento sobre como esses fatores influenciam o compartilhamento de conhecimento é difícil, pois o conhecimento na prática está intimamente ligado ao seu contexto. Examinar os processos de compartilhamento de

conhecimento requer atenção à forma como os fatores específicos estão presentes em diferentes contextos (PARDO et al., 2006).

Estudos de autores como Larson (1992), Powell, Koput e Smith-Doerr (1996) e Zaheer, McEvily e Perrone (1998) identificaram a confiança como um fator crítico para o desenvolvimento e manutenção das relações interorganizacionais em que o compartilhamento de conhecimento depende.

A confiança influencia a forma como a cultura, os valores e as relações pessoais e organizacionais influenciam os processos e resultados do compartilhamento de conhecimentos (CRESSWELL et al., 2006). Dyer e Singh (1998) afirmam que o ágio confiança é o meio mais eficaz e menos oneroso de facilitar a troca complexa. Quando a tarefa é compartilhar o conhecimento tácito incorporado na prática, os contratos de mercado e autoridade tornam-se meios inferiores de coordenação. A confiança é necessária em face dos riscos dinâmicos e interdependência inerente ao compartilhamento de conhecimentos (ROUSSEAU et al., 1998).

Logo, o papel da confiança nas relações interorganizacionais está relacionado com os custos de transação (WILLIAMSON, 2010b). Quando a confiança é baixa, os custos de transação sobem como resultado dos esforços para implementar controles de gerenciamento e fiscalização que impeçam a exploração (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997).

Cultura é outro fator que influencia o compartilhamento de conhecimento interorganizacional. O conhecimento desenvolvido em um contexto cultural, não pode ser facilmente transferido para outro contexto cultural, mesmo quando estas organizações têm culturas semelhantes (O'DELL; GRAYSON, 1998).

De Long e Fahey (2000), identificaram quatro mecanismos pelos quais a cultura organizacional influencia o compartilhamento de conhecimento. Primeiro, a cultura organizacional e subculturas definem qual conhecimento deve ser compartilhado e qual conhecimento não deve ser compartilhado. Segundo, a cultura organizacional delinea a relação entre o conhecimento organizacional e o conhecimento individual, que por sua vez, influencia a decisão dos membros da organização no compartilhamento de conhecimento. Terceiro, a cultura afeta as formas em que o conhecimento é utilizado, uma vez que é compartilhado. Quarto, a cultura organizacional determina também o ambiente em que novos conhecimentos são criados, reconhecidos e compartilhados. Este modelo é parcialmente suportado por estudos empíricos. Por exemplo, alguns estudos mostraram que, em uma cultura organizacional em que os membros percebem o conhecimento como um bem público, ou seja, que pertence a toda a organização, em vez de membros individuais, o

compartilhamento de conhecimento é mais comum (ARDICHIVILI; PAGE; WENTLING, 2003; MCLURE; FARAJ, 2000).

Além disso, pode-se citar o estudo de Jiacheng, Lu e Francesco (2010), que explorou os mecanismos cognitivos individuais do compartilhamento do conhecimento, cujos resultados indicam que a motivação intrínseca opera por meio de comprometimento afetivo: internalização, identificação e conformidade; recompensas têm poucos efeitos diretos sobre as intenções finais, mas vão influenciar a atitude indiretamente, pela identificação e punição por não compartilhar. Este estudo divide-se em linhas culturais: chineses tendem a cumprir para evitar a oposição ao seu grupo e os americanos tendem a seguir um caminho mais individualista; chineses têm mais tendência para se conformar às opiniões das equipes e tendem a favorecer compartilhamento do conhecimento como um meio de alcançar relacionamentos harmoniosos, enquanto que os americanos se envolvem em compartilhamento do conhecimento porque a autoestima é vista como a manifestação das suas determinações.

Ainda, a comunicação eficaz é essencial para alcançar os benefícios da colaboração interorganizacional (CUMMINGS, 1984). Anderson e Narus (1990) definem a comunicação como o compartilhamento formal e informal de informação relevante e oportuna entre organizações. Ou seja, a comunicação contribui para o compartilhamento de conhecimento (HENDRIKS, 1999) e a falta deste conhecimento, parte é tipicamente atribuída a mecanismos de comunicação inadequados (TRELEAVEN, 2004).

O estudo de Van den Hooff e Rider (2004) conclui que o clima de comunicação é encontrado para ser uma variável fundamental: o clima construtivo de comunicação foi encontrado para influenciar positivamente a doação de conhecimento, a coleta de conhecimento e o comprometimento afetivo. Sendo assim, a comunicação capta a utilidade da informação trocada (MOHR; SPEKMAN, 1994). Logo, estabelecer mecanismos de comunicação aumenta a construção de confiança e o compartilhamento de conhecimento, levando assim a uma gestão eficaz de colaboração (CETINDAMAR; CATAY; BASMACI, 2005). Estes achados coincidem com o estudo de Cheng, Yeh e Tu (2008), o qual confirma que a comunicação está positivamente relacionada com a confiança e o compartilhamento de conhecimento interorganizacional.

Por fim, o estudo de Sandhu, Jain e Ahmad (2010) apresenta que a habilidade de comunicação pode ser uma barreira para o compartilhamento de conhecimento, como as diferenças culturais, já a confiança é considerada como um importante fator de influência no compartilhamento de conhecimento. As iniciativas do compartilhamento de conhecimento

mais favoráveis encontrados neste estudo foi o uso de sistemas de *e-mail*, atividades interações e a utilização de tecnologia de informação e comunicação (TIC), seguida pelo apoio da gestão.

Outro fator importante no compartilhamento do conhecimento interorganizacional é o ambiente (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2008). Em ambientes organizacionais, o ambiente social imediato dos funcionários é a equipe de trabalho com quem eles interagem regularmente para executar tarefas relacionadas com o trabalho (ANDERSON; WEST 1998).

Fulk (1993) define que a influência social ocorre dentro de equipes de trabalho, e entre várias redes sociais, os indivíduos tendem a se identificar mais de perto com a sua equipe de trabalho e, assim, confiar na informação que circula dentro da equipe. As equipes de trabalho fornecer tanto proximidade relacional e posicional para os membros (RICE; AYDIN, 1991). Proximidade relacional refere-se à medida que os indivíduos interagem direta e indiretamente. Pessoas na mesma equipe de trabalho tendem a ter alta proximidade relacional, porque interagem constantemente. Assim, estão fortemente ligadas e tendem a concordar umas com as outras. Proximidade posicional refere-se à medida que os indivíduos ocupam funções semelhantes e, assim, experimentam conjuntos semelhantes de obrigações, *status* e expectativas.

As equipes de trabalho são criadas pela divisão do trabalho, e os membros da equipe trabalham juntos para cumprir a mesma função organizacional. Assim, os membros da equipe normalmente têm alta proximidade posicional. Proximidade relacional e posicional dá origem a cognições compartilhadas e comportamentos semelhantes entre os membros do grupo (RICE; AYDIN, 1991). Anderson e West (1998) acreditam que o ambiente de trabalho pode proporcionar um clima de equipe compartilhando ideias inovadoras, processos, procedimentos ou produtos. Estudos de autores como Lin e Lee (2006), Balestrin, Vargas e Fayard (2008) e Liang et al. (2010) acreditam também que é necessário um ambiente que estimule o compartilhamento de ideias, experiências, enfim conhecimentos.

Além disso, houve um crescimento sem precedentes em parcerias corporativas e dependência de várias formas de colaboração externa (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996). Os autores ainda destacam que colaborações interorganizacionais não são simplesmente um meio para compensar a falta de competências internas e nem devem ser vistas como uma série de transações discretas.

As colaborações interorganizacionais se desenvolvem e fortalecem as competências internas. Ou seja, ao invés de usar as relações externas como um mecanismo temporário para

compensar a capacidade que a empresa ainda não domina, as empresas usam colaborações para expandir todas as suas competências.

Em um relacionamento interorganizacional, cada empresa parceira traz a colaboração de um conjunto de capacidades que são as capacidades de escala ou capacidades de ligação (DUTTA, 2012). Dussauge, Garrette e Mitchell (2000) sugerem que uma capacidade de escala é quando os parceiros contribuem com capacidades semelhantes, enquanto a capacidade de ligação é aquela em que os parceiros trazem diferentes capacidades para a parceria. Quando a colaboração decorre da participação de uma comunidade tecnológica comum, a parceria é rotineira e ocorre mais rapidamente, com menos esforço. A colaboração se torna emergente, decorrente de relacionamentos contínuos e informais (HAKANSSON, 1990).

2.4.2 Mecanismos e Facilitadores do Compartilhamento do Conhecimento Interorganizacional.

O significado do compartilhamento do conhecimento é bem reconhecido, mas há uma relativa falta de compartilhamento do conhecimento nas empresas da vida real. Muitos esforços têm sido feitos para encontrar abordagens e mecanismos para aumentar o compartilhamento do conhecimento (WILLEM; BUELENS, 2009). Há alguns esforços na tentativa de utilização de métodos tecnológicos (ALAVI; LEIDNER, 2001; SHER; LEE, 2004), outros têm procurado estimular intenções individuais do compartilhamento do conhecimento e respostas aos sistemas de incentivos (BOCK; LEE; ZMU, 2005; HSU, 2006; HWANG; KIM, 2007). Apesar do desenvolvimento das aplicações de tecnologia da informação ter facilitado o compartilhamento do conhecimento, em grande medida, as inclinações comportamentais das pessoas em esconder o conhecimento e não responder a sistemas de incentivos vem mais à tona e tornam-se o impedimento central e essencial para o compartilhamento do conhecimento (HSU, 2006).

O estudo de Jasimuddin (2007) relata o resultado de uma grande empresa multinacional envolvida no desenvolvimento de *software*. Este trabalho rende algumas conclusões muito interessantes relativas aos mecanismos de transferência de conhecimento em um ambiente do mundo real, investigando por que os seus engenheiros de *software* empregam um ou outro mecanismo. Os resultados do estudo implicam em três variáveis chaves: *status*, laços pessoais e proximidade, os quais são revelados para ter um papel profundo no objetivo de explorar um mecanismo de transferência de conhecimento adequado.

Já o estudo de Lynskey (1999) destaca a importância dos mecanismos de socialização formais e informais na transferência e desenvolvimento de capacidades tecnológicas. O estudo constatou que, embora os mecanismos formais, como consultoria, documentação, treinamento e demonstrações foram adequados para a transferência de conhecimento explícito, abordagens tais como reuniões “face-a-face”, destaque de funcionários, e interações em primeira mão eram necessárias para compartilhar o conhecimento tácito.

Cousins e Mengue (2006) são os primeiros a fazer a distinção, argumentando que os mecanismos formais estão relacionados com a estrutura e os processos necessários para facilitar os esforços de socialização dentro do local de trabalho, enquanto socialização informal ocorre mais frequentemente fora dela. Logo, relacionamentos e contatos formais e informais entre os empregados são considerados importantes para o compartilhamento de conhecimento dentro das organizações (O'DELL; GRAYSON, 1998). Embora as relações ou interações formais, incluindo programas de treinamento e equipes de trabalhos estruturados, desempenham um papel importante no sentido de facilitar o compartilhamento de conhecimento dos funcionários, Truran (1998) constatou que a maior quantidade de conhecimento é compartilhada em interações informais. Associado a isso, o estudo de Janowicz-Panjaitan e Noorderhaven (2008) conclui que embora os mecanismos formais e informais promovam a aprendizagem interorganizacional, o excesso de formalização impede o aprendizado.

Ainda assim, a pesquisa de Lawson et al. (2009) propõe e testa um modelo teórico sobre o impacto dos mecanismos formais e informais de socialização sobre o nível de compartilhamento de conhecimento, no âmbito de projetos de desenvolvimento de produtos interorganizacionais, e o efeito posterior sobre o desempenho da empresa compradora. Foi realizado um estudo em 111 organizações de manufatura no Reino Unido, cujos resultados revelam que os mecanismos de socialização informais (por exemplo, diretrizes de comunicação, sensibilização para as questões do fornecedor e eventos sociais) desempenham um papel importante no sentido de facilitar o compartilhamento de conhecimento interorganizacional, enquanto que mecanismos formais de socialização (por exemplo, equipes multifuncionais, reuniões regulares e estruturas matriciais) agem indiretamente pela socialização informal para influenciar o compartilhamento de conhecimento.

Portanto, os mecanismos de socialização podem desempenhar um papel importante no sentido de facilitar o compartilhamento do conhecimento pelo caminho das fronteiras organizacionais. Ao fornecer uma “linguagem comum” e criar entendimento compartilhado,

os mecanismos de socialização facilitam a transferência tanto do conhecimento explícito quanto do conhecimento tácito entre os parceiros (LAWSON et al., 2009).

Outro aspecto da cultura organizacional que influencia o compartilhamento de conhecimento dos funcionários são redes sociais ou redes informais dentro da comunidade. Modos de compartilhamento em redes incluem interações de comunicação, diálogo individual ou em grupo que apoiam e incentivam as atividades relacionadas com o conhecimento dos empregados (LEONARD; SENSIPER, 1998). O estudo de Constant, Sproull e Kiesler (1996) discute o papel emergente das comunidades de prática (fóruns voluntários dos empregados construídos em torno de temas específicos de interesse), como redes de compartilhamento de conhecimento. As redes sociais construídas em comunidades de prática podem facilitar a comunicação entre os funcionários, que, por sua vez, influencia a sua capacidade de compartilhamento de conhecimento (KIM; LEE, 2006).

Pesquisadores têm enfatizado a importância da infraestrutura de TI e aplicação na articulação entre a informação organizacional com a integração do conhecimento (ALAVI; LEIDNER, 2001; TEECE, 1996; DAVENPORT, 1997; GRANT, 1996). Alavi e Leidner (2001) nota que aumenta a transferência de conhecimento, estendendo o alcance de um indivíduo para além das linhas formais de comunicação. Por exemplo, as redes de computadores, painéis eletrônicos e grupos de discussão facilitam o contato entre aqueles que buscam conhecimento e aqueles que controlam o acesso ao conhecimento. Davis e Riggs (1999) estendem a lista de aplicações de TI para o compartilhamento de conhecimento para incluir sistemas de internet baseados em rede, sistemas de *groupware*, intranets, bancos de dados, sistemas de gerenciamento de dados eletrônicos e sistemas de informação de gestão do conhecimento. King (1999) também indica que a concepção e fornecimento de um sistema de gestão do conhecimento que aborda precisamente as necessidades do usuário é um dos fatores mais importantes que afetam o sucesso do compartilhamento de conhecimento.

Portanto, Kim e Lee (2006) concluem em seu estudo que as redes sociais, a centralização, sistemas de recompensa com base no desempenho, o uso empregado de aplicações acessíveis para usar sistemas de TI afetam significativamente a capacidade de compartilhamento de conhecimento dos funcionários nas organizações.

Em referência aos facilitadores do compartilhamento do conhecimento, pode-se destacar que os termos facilitadores e facilitação têm sido usados para designar uma variedade de funções e atividades (KOLB; JIN; SONG, 2008). Como Kolb (2004, p. 207) afirma: “as pessoas chamadas de facilitadores nos grupos, tem como função conduzir, mediar, treinar, a atual e a nova informação, fazer sugestões de processo e servem também como

pacificadores”. De acordo com Schwarz (2002), o termo facilitador é usado para se referir a pessoas que preenchem uma variedade de papéis em grupos, nomeadamente as de líder, mediador, *expertise* e instrutor.

Como mencionado anteriormente, não existe uma única definição ou uso do termo facilitador (PIERCE; CHEESEBROW; BRAUN, 2000). Embora o termo possa ser usado diferentemente em vários contextos, o facilitador é uma pessoa cuja preocupação primária é relacionada a se agrupar ao processo, bem como resolver problemas (SCHWARZ, 2002). O principal papel do facilitador pode ser descrito como a gestão de discussão em grupo e dinâmicas de grupo, de modo a incentivar os membros do grupo a atingir os objetivos planejados com base em interações positivas e colaborativas (KOLB; JIN; SONG, 2008).

Van Maurick (1994) sugere que o objetivo do facilitador é de criar um resultado positivo com o grupo, tornando-se uma equipe em funcionamento. Facilitadores de compartilhamento do conhecimento relataram benefícios, tais como redução de custos de comunicação e mais rápida capacidade de resolução de problemas (SONG, 2002). Em geral, quando os tomadores de decisão percebem os benefícios organizacionais em termos de compartilhamento do conhecimento, tornam-se mais propensos a incentivar a cultura de compartilhar conhecimentos na organização (KASER; MILES, 2002).

MacNeil (2004) em seu estudo explorou os temas e as implicações do papel do supervisor como facilitador de compartilhamento do conhecimento em equipes. O papel do supervisor, como um facilitador incentivando o compartilhamento do conhecimento em equipes, é importante para desenvolver a capacidade de aprendizagem coletiva organizacional (ELLINGER; BOSTRUM, 2002). Supervisores como facilitadores têm que ter um papel contínuo e encorajador, que compartilhem o conhecimento nos seus times (SVEIBY, 2007).

Consonante a isso, se as organizações estão tentando encorajar o compartilhamento do conhecimento tácito entre os seus empregados, há espaço para explorar ainda mais as implicações do papel do supervisor como facilitador do processo de compartilhamento do conhecimento em equipes. Haverá uma correspondente necessidade dos supervisores de se afastarem da gestão em um estilo de comando e controle para o estilo de um facilitador do compartilhamento do conhecimento tácito nas equipes. Isto terá implicações para a compreensão da construção do estilo de facilitador e estilo de liderança correspondente, permitindo aos supervisores serem mais eficazes como facilitadores, ou seja, gerentes de aprendizagem serão receptivos a novas experiências de aprendizagem, dispostos a reconhecer seus próprios erros e fracassos como uma forma de aprendizagem (MACNEIL, 2004).

Sveiby (2007) aponta duas questões principais que impedem o compartilhamento do conhecimento: atitudes do supervisor mais próximo e falta de construção do contexto de informações. O autor ainda comenta que o comportamento dos gerentes apáticos, que não incentivam ativamente as informações nas organizações, e os gerentes hipócritas, que não "andarem a falar", são os principais responsáveis na gestão que impedem o compartilhamento do conhecimento conforme seu estudo realizado. O estudo também sugere que a falta de informação no contexto organizacional e do conhecimento impacta negativamente o contexto e torna os trabalhadores do conhecimento menos propenso a compartilhar conhecimentos também em grupos de trabalho. Embora o papel de supervisor seja acompanhado por numerosas tensões políticas, eles estão na interface entre a diretoria e a equipe, estão em uma posição importante para influenciar a partilha do conhecimento tácito individual e coletivo nas equipes e, enfim, no desempenho organizacional (MAcNEIL, 2004).

Para Evanschitzky et al. (2007) sobre o aspecto de aproximar as pessoas, são reconhecidos como facilitadores de compartilhamento do conhecimento as soluções tecnológicas, como *e-mail*, soluções de *groupware*, intranets e *softwares* de recuperação. Já Seba, Rowley e Delbridge (2012) identificaram quatro fatores chave que estão agindo atualmente como barreiras para o compartilhamento do conhecimento: liderança, distribuição de tempo, confiança e estrutura organizacional. Todos estes têm sido muito discutidos na literatura do compartilhamento do conhecimento, contudo com administração adequada podem ser convertidos de fatores que dificultam a fatores que facilitam o compartilhamento do conhecimento.

Em resumo, a fim de facilitar o compartilhamento do conhecimento, além de considerar outros fatores individuais e organizacionais relevantes, os gestores precisam cultivar um ambiente de equipe. (LIANG et al., 2010). Eles precisam criar equipes coesas, inovadoras, cujos membros confiem uns nos outros, pois, o clima de equipe pode ajudar os membros a desenvolver uma atitude favorável para o compartilhamento do conhecimento (XUE; BRADLEY; LIANG, 2011). Um clima construtivo organizacional vai incentivar as pessoas a ter uma atitude positiva para sua própria aprendizagem, e estarem dispostos a desenvolver e superar sua resistência à aprendizagem (MAcNEIL, 2004).

Portanto, pode-se observar a importância dos mecanismos e facilitadores do compartilhamento do conhecimento, mas é necessário analisar se este conhecimento está sendo absorvido. Sendo assim, nesta tese foi estudada também a capacidade absorviva do conhecimento compartilhamento entre os fornecedores de ERPs e empresas clientes. Portanto, na próxima seção será discutida a relação entre o compartilhamento do conhecimento

interorganizacional e a capacidade absorptiva. Por fim, o Quadro 12 apresenta uma síntese dos estudos abordados nas seções 2.4, 2.4.1 e 2.4.2 com seus respectivos autores.

Quadro 12 – Síntese do Estudo do Compartilhamento do Conhecimento Interorganizacional

Estudo do Compartilhamento do Conhecimento Interorganizacional	Autores
Fator: ambiente	Rice, Aydin (1991), Fulk (1993), Anderson, West (1998), Tsai (2002), Lin e Lee (2006), Balestrin, Vargas e Fayard (2008), Liang et al. (2010).
Fator: colaboração	Hakansson (1990), Powell, Koput e Smith-Doerr, (1996), Dussauge, Garrette e Mitcchell (2000), Dutta (2012).
Fator: comunicação	Cummings (1984), Anderson e Narus (1990), Mohr, Spekman (1994), Hendriks (1999), Treleaven (2004), Van den Hooff e Rider (2004), Cetindamar, Catay e Basmaci (2005), Cheng, Yeh e Tu (2008), Sandhu, Jain, Ahmad (2010).
Fator: confiança	Larson (1992), Powell, Koput e Smith-Doerr (1996), Jones, Hesterly e Borgatti (1997), Dyer e Singh (1998), Rousseau et al. (1998), Zaheer, McEvily e Perrone (1998), Cresswell et al. (2006), Williamson (2010b).
Fator: cultura	O'Dell, Grayson (1998), De Long e Fahey (2000), Mclure, Faraj (2000), Ardichivili, Page e Wentling (2003), Jiacheng, Lu e Francesco (2010).
Mecanismos de Socialização: formal e informal	O'Dell, Grayson (1998), Lynskey (1999), Cousins e Mengue (2006), Janowicz-Pamjaitan e Noorderhaven (2008), Lawson et al. (2009).
Mecanismos Tecnológicos	Constant, Sproull e Kiesler (1996), Davenport (1997), Davis e Riggs (1999), King (1999), Lynskey (1999), Alavi e Leidner (2001), Sher e Lee (2004), Kim e Lee (2006), Evanschitzky et al. (2007).
Facilitadores: Gerentes, coordenadores, supervisores e profissionais de TI.	Ellinger e Bostrum (2002), Macneil (2004), Pawlowski e Robey (2004), Sveiby (2007).
Capacidade absorptiva	Cohen e Levinthal (1990), Dyer e Singh (1998), Pawlowski e Robey (2004), Mei e Nie (2007), Charterina e Landeta (2013).

Fonte: A autora

2.4.3 Relação entre o Compartilhamento do Conhecimento Interorganizacional e a Capacidade Absortiva

A capacidade de absorção de uma empresa, ou seja, a capacidade de adquirir, assimilar, transformar e explorar o conhecimento pode determinar o seu nível de inovação organizacional e sua capacidade de adaptação. Para incentivar e aumentar a capacidade de absorção, a alta administração deve estar comprometida com este objetivo: a comunicação por meio das fronteiras funcionais e o compartilhamento de conhecimento devem ser encorajados, e as organizações devem apoiar-se em uma cultura aberta (DAGHFOUS, 2004).

Sendo assim, os indivíduos com maior capacidade de absorção, ou com conhecimento prévio, serão mais capazes de aprender, assimilar e utilizar o conhecimento compartilhado no

processo de compartilhamento do conhecimento. O significado para uma organização manipular esta variável é que uma organização pode contratar ou designar aquelas pessoas que têm mais conhecimentos para executar as tarefas que podem exigir o compartilhamento de um determinado tipo de conhecimento. Essas pessoas com maior capacidade de absorção irão experimentar maior eficácia do compartilhamento do conhecimento e de um sentimento de competência e, portanto, tendem a ter atitudes favoráveis em relação ao comportamento de compartilhamento do conhecimento, além de apresentar grande desempenho no trabalho (KWOK; GAO, 2005).

Associado a isso, pode-se citar o estudo de Bock et al. (2009) que teve como objetivo identificar os fatores de sucesso de sistemas baseados em conhecimento SBCs, a partir da perspectiva de compartilhamento de conhecimentos. Os resultados mostraram que os três fatores organizacionais, quais sejam, capacidade de codificação do conhecimento, capacidade de absorção e de relacionamento com um fornecedor foram essenciais na interpretação do sucesso de SBCs.

Por conseguinte, Nagati e Rebolledo (2012) examinaram a relação entre a capacidade de absorção e desempenho operacional em 218 indústrias canadenses, referente a um relacionamento especial com um de seus clientes. Como resultados os autores sugerem que a capacidade de absorção das rotinas de compartilhamento de conhecimento influencia o conhecimento transferido do cliente ao fornecedor. Ou seja, transferência de conhecimento atua como um mediador entre as rotinas de compartilhamento de conhecimento e melhoria do desempenho operacional do fornecedor. Sendo assim, os resultados desta pesquisa destacam o valor dos relacionamentos com os clientes como uma oportunidade para melhorar o desempenho através da transferência de conhecimento. A transferência de conhecimento sobre as atividades de melhoria de processos, métodos de manutenções preventivas e práticas de manufatura enxuta foram significativamente associados a um aumento no desempenho operacional do fornecedor, medido em termos de qualidade do produto, prazo de entrega e custos de produção.

Além disso, qualquer troca de conhecimentos entre os parceiros leva à aprendizagem, que é baseada em capacidades individuais dos parceiros de absorver conhecimento e aprender (DUTTA, 2012). Portanto, o autor sugere que o impacto de uma relação interorganizacional, em melhoria de desempenho para a empresa incumbente, dependeria de dois parâmetros críticos. Em primeiro lugar, as características associadas com recursos complementares (ou, mais especificamente, conhecimentos complementares) compartilhados entre as empresas parceiras que têm uma relação com o desempenho da empresa. Em segundo lugar, a eficácia

dessa relação que não depende tanto do conhecimento transferido, mas sim da extensão e a eficácia com que esse conhecimento é assimilado dentro da empresa, com base na sua capacidade de absorção.

Portanto, a capacidade de absorção parece ser uma das mais importantes determinantes da capacidade da empresa de adquirir, assimilar e utilizar novas práticas intensivas em conhecimento. Essas práticas são inovações organizacionais para a empresa beneficiária. Conhecimento por si só não é suficiente. A empresa precisa ter as ferramentas para explorar e se apropriar deste conhecimento embutido em inovações organizacionais. Desenvolver a capacidade de absorção da empresa através do desenvolvimento de seus elementos principais, capacidade de absorção de cada indivíduo, é essencial (DAGHFOUS, 2004).

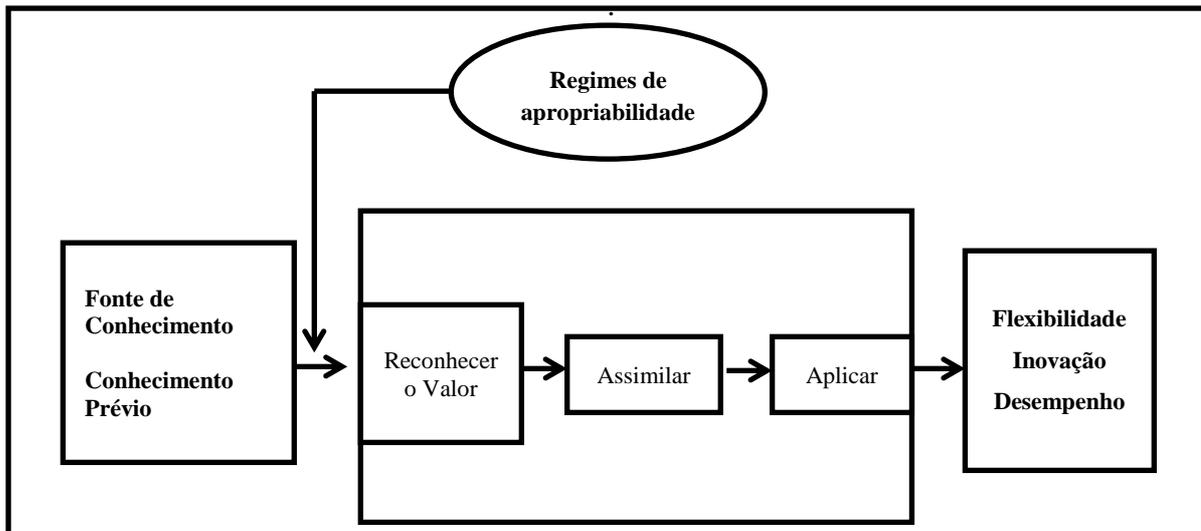
Por fim, diante do exposto anteriormente, pode-se observar a importância da capacidade de absorção nos relacionamentos interorganizacionais, pois, conforme Dutta (2012) o sucesso do compartilhamento do conhecimento depende muito de quanto os parceiros têm capacidade de absorver este conhecimento. Sendo assim, nesta tese foi estudada também a capacidade absorptiva do conhecimento entre os fornecedores de ERPs e empresas clientes, portanto, na próxima seção (2.5) será discutida a capacidade absorptiva.

2.5 CAPACIDADE ABSORTIVA

Essa seção apresenta, inicialmente, a revisão da literatura da capacidade absorptiva e na sequência, a relação entre a capacidade absorptiva e a inovação (2.5.1).

“O conhecimento prévio confere uma capacidade de reconhecer o valor de novas informações externas, assimilar e aplicar para fins comerciais” (COHEN; LEVINTHAL, 1990, p. 128). Essas habilidades, coletivamente, constituem o que se chama de “capacidade de absorção” de uma empresa (COHEN; LEVINTHAL, 1990, p. 128). Todorova e Durisin (2007) sugerem um resumo da teorização de Cohen e Levinthal sobre os componentes, os antecedentes, as contingências e os resultados da capacidade de absorção (Figura 4).

Figura 4 – Modelo de Capacidade Absortiva baseado em Cohen e Levinthal (1990)



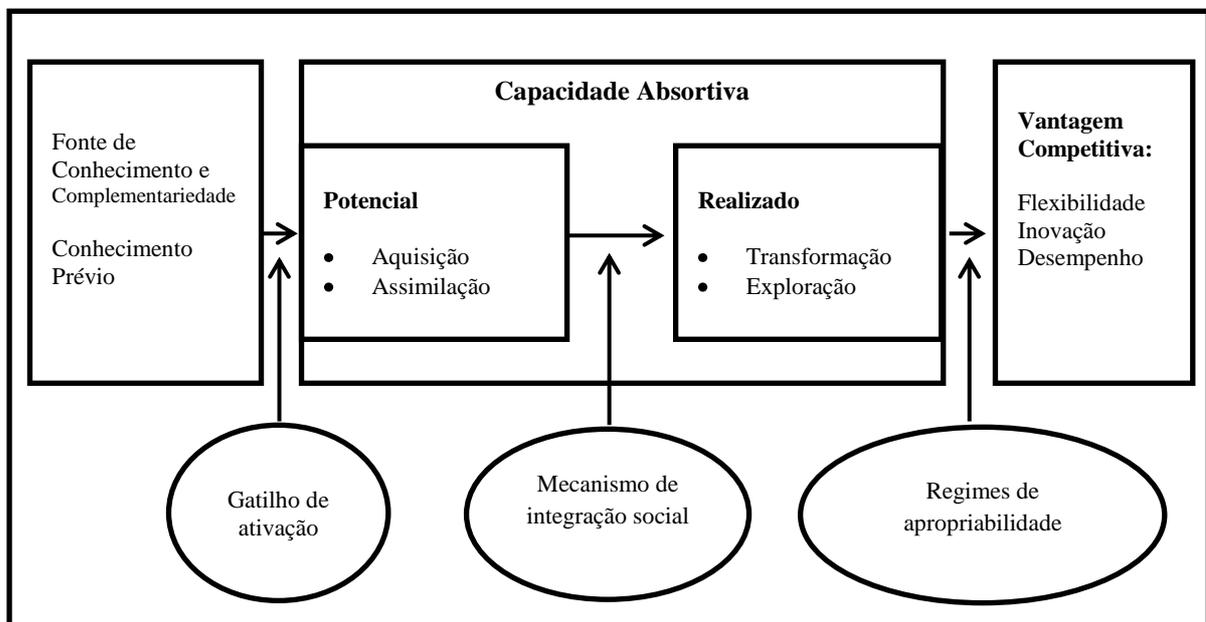
Fonte: Adaptado de Todorova e Durisin (2007, p. 775)

Como pode-se observar na Figura 4, a premissa do conceito de capacidade de absorção é de que a organização precisa de conhecimento prévio para assimilar e utilizar novos conhecimentos. Estudos na área das ciências cognitivas e comportamentais, no nível individual, tanto justificam quanto enriquecem esta observação. Pesquisa sobre o desenvolvimento da memória sugere que acúmulo de conhecimento prévio aumenta tanto a capacidade de colocar o conhecimento novo na memória (aquisição de conhecimento), quanto a capacidade de lembrar e usar (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Nesse sentido, a construção da capacidade de absorção emergiu como um tema subjacente em gestão de estratégia global e tem sido usada para explicar diversos fenômenos organizacionais, tais como alianças estratégicas, aprendizagem organizacional, aquisição e transferência de conhecimento e desempenho de negócios (LANE; KOKA; PATHAK, 2006).

Van den Bosch, Volberda e Boer (1999) acreditam que o nível de capacidade de absorção não é apenas determinado pelo nível de conhecimento relacionado prévio, mas também pelos determinantes de moderação: formas de organização (funcional, divisão e matricial) e capacidades combinatórias (capacidades de sistemas, capacidade de coordenação e capacidade de socialização). Obviamente, a estrutura organizacional e as capacidades combinatórias de uma empresa podem mudar ao longo do tempo. Portanto, as limitações de uma empresa não estão somente na base de conhecimento, mas também na rigidez da estrutura organizacional e das capacidades combinatórias que podem gerar inércia em se adaptar à capacidade de absorção.

Por conseguinte, mais de dez anos após a introdução da capacidade absorptiva por Cohen e Levinthal (1990), Zahra e George (2002) redefinem e reorientam a investigação sobre esta construção importante. Os autores sugerem dois subconjuntos na capacidade de absorção: potencial e realizada. Capacidade potencial compreende a aquisição de conhecimentos e capacidades de assimilação, e a capacidade realizada compreende centros de transformação do conhecimento e exploração. “Assim sendo, capacidade absorptiva é um conjunto de rotinas e processos organizacionais estratégicos que as empresas adquirem, assimilam, transformam e exploram o conhecimento para fins de criação de valor” (Zahra e George, 2002, p. 198). No entanto, na conceituação dos autores, o foco é sobre as capacidades internas de uma firma individual, sem considerar a fonte de conhecimentos externos e quais informações podem ser adquiridas (WANG; HAN, 2011). Zahra e George (2002) revisaram a literatura sobre a absorção de conhecimento e capacidade de absorção, conceituando-a como uma capacidade dinâmica. Esta conceituação lhes permite fornecer um novo modelo de componentes, antecedentes, contingências e resultados da capacidade de absorção, conforme pode-se observar na Figura 5 (TODOROVA; DURISIN, 2007).

Figura 5 – Modelo de Capacidade Absortiva baseado em Zahra e George (2002)

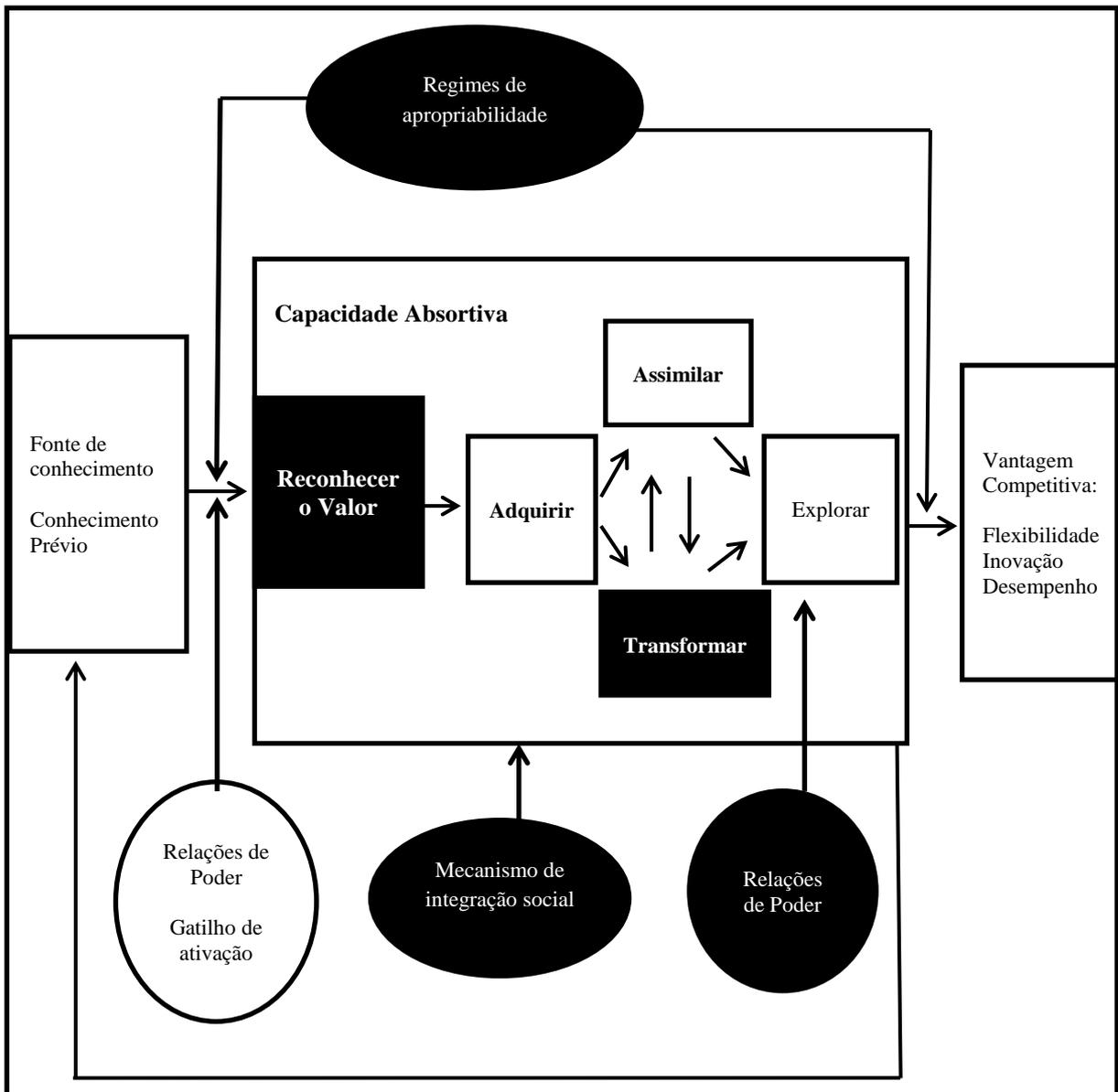


Fonte: Adaptado de Zahra e George (2002, p. 192)

Por outro lado, Todorova e Durisin (2007) questionam a reconceitualização da capacidade absorptiva proposta por Zahra e George (2002), que tem como objetivo reduzir a ambiguidade em estudos empíricos. Uma releitura do artigo seminal de Cohen e Levinthal (1990) à luz das pesquisas atuais sobre aprendizagem e inovação, Todorova e Durisin (2007)

sugerem uma reintrodução de “reconhecer o valor” uma alternativa de entendimento de “transformação”, uma clarificação do “potencial da capacidade absorptiva”, uma elaboração do impacto dos mecanismos de socialização, uma investigação do papel das “relações de poder”, e uma inclusão de *feedback* em um modelo dinâmico de capacidade de absorção (Figura 6).

Figura 6 – Modelo de Capacidade Absortiva baseado em Todorova e Durisin (2007)



Fonte: Adaptado de Todorova e Durisin (2007, p. 776)

Portanto, existem quatro dimensões diferentes, mas complementares à capacidade de absorção: aquisição, assimilação, transformação e exploração (Quadro 13). Estes quatro elementos devem progredir em ordem cronológica (LEE; WU, 2010).

Quadro 13 - Elementos da capacidade de absorção

Dimensões	Definição
Aquisição	Capacidade de reconhecer, valorizar e adquirir conhecimento externo que é fundamental para as operações da empresa.
Assimilação	Capacidade da empresa de absorver conhecimento externo.
Transformação	Capacidade da empresa de desenvolver rotinas que facilitam a combinação de conhecimento existente com conhecimentos recém-adquiridos e assimilados. A transformação pode ser alcançada através da adição ou supressão de conhecimento, ou interpretar o conhecimento existente de uma maneira diferente.
Exploração	Rotinas que permitam às empresas aperfeiçoar, ampliar e alavancar competências existentes ou criar novas, incorporando conhecimentos adquiridos e transformados em suas operações.

Fonte: Lee e Wu (2010)

Além disso, a capacidade de absorção, em si, é determinada por uma série de antecedentes organizacionais que têm diferentes influências, em diferentes componentes da capacidade de absorção (JANSEN; BOSCH; VOLBERDA, 2005), ajudando, assim, a entender por que algumas empresas são capazes de adquirir e assimilar novos conhecimentos externos, mas não são capazes de transformar e explorar com sucesso. Por exemplo, Kim (1998) considerou que o nível de conhecimento prévio é relacionado como o determinante da capacidade de absorção, e Van den Bosch, Volberda e Boer (1999) demonstraram como formas organizacionais e capacidades combinatórias influenciaram o nível de capacidade de absorção.

Ainda assim, pode-se citar o modelo de Deng (2010), o qual consiste em três componentes principais, que definem a capacidade de absorção de cada componente determinado por certo número de fatores organizacionais. Na primeira dimensão, antecedentes da capacidade de absorção, tais como o conhecimento prévio, são fundamentais para a empresa a reconhecer e compreender os ativos estratégicos a serem adquiridos. A segunda dimensão envolve o uso de capacidades combinatórias de assimilar e combinar os ativos recém-adquiridos com os recursos existentes da empresa. Finalmente, a última dimensão centra-se na forma como as empresas adquirem efetivamente, transformam e aplicam os ativos estratégicos adquiridos.

De um modo geral, existem dois fatores (interno e externo) que afetam a capacidade de absorção de uma empresa. Os fatores internos: a estrutura organizacional, a cultura, as práticas de gestão de recursos humanos, os gastos com pesquisa e desenvolvimento, a base de conhecimentos prévios, o nível de educação e conhecimento, os antecedentes dos funcionários e a comunicação interfuncional. Já os fatores externos incluem ambiente de conhecimento externo e a posição da empresa em redes de conhecimento (LEE; WU, 2010).

No entanto, as empresas têm natureza divergente no que tange a capacidade de absorção. Uma empresa com alta capacidade de absorção pode atingir especificamente a eficácia do produto e seu valor de mercado, uma vez que têm mais recursos, mais experiências e atividades. Assim, quanto maior o nível de conhecimento da capacidade de absorção, mais podem ser estimuladas as inovações, e, em seguida, resultando em um desempenho notável (TSENG; PAI; HUNG, 2011). Os autores explicam esse tipo de relacionamento com um exemplo. “A capacidade de absorção é como as raízes das árvores, e as inovações representam o tronco de uma árvore. A fim de que o tronco cresça bem, floresça e frutifique, é necessário que as raízes possuam a capacidade de absorver água e nutrientes suficientes” (TSENG; PAI; HUNG, 2011, p. 975).

Por fim, diante do exposto anteriormente, “a capacidade de absorção do conhecimento pode aumentar significativamente o desempenho da inovação empresarial” (TSENG; PAI; HUNG, 2011, p. 979). Sendo assim, nesta tese também foi estudada a existência de inovações por meio da capacidade absorptiva do conhecimento compartilhado entre os fornecedores de ERPs e empresas clientes. Portanto, na próxima seção será discutida a relação entre a capacidade absorptiva e as inovações.

2.5.1 Relação entre a Capacidade Absortiva e a Inovação

Algumas pesquisas dão suporte à noção de que a capacidade de absorção explica os resultados heterogêneos de inovação organizacional (JANG, 2012). Para Fosfuri e Tribo (2008), o potencial da capacidade de absorção pode levar a melhores resultados de inovação. Chen, Lin e Chang (2009) apresentaram que a capacidade de absorção está positivamente relacionada com o desempenho da inovação. A lógica subjacente é que as empresas com capacidade de absorção são mais propensas a ter sucesso em inovação, uma vez que podem avaliar corretamente a tecnologia externa e adotá-la conforme proposto por Cohen e Levinthal (1990).

Dado que a capacidade de absorção também foi operacionalizada em termos de conteúdo de conhecimento, não é surpreendente que vários estudos têm demonstrado um apoio significativo para a hipótese de que a capacidade de absorção afeta positivamente a inovação (LANE; KOKA; PATHAK, 2006). Por exemplo, Zahra e George (2002) conceituam a capacidade de absorção como uma capacidade dinâmica pertencente à criação e utilização do conhecimento, que melhora o desempenho da inovação de uma empresa. Em outras palavras, a capacidade de absorção pode ser um recurso para melhorar o desempenho na

inovação de uma empresa (WANG; HAN, 2011). Os autores postulam que a capacidade de absorção tem um impacto sobre o desempenho da inovação somente quando há conhecimento externo, a partir de redes externas, que pode ser adquirido, assimilado, transformado e, posteriormente, explorado. Dito de outro modo, uma empresa que vive em um vácuo não retira qualquer benefício da capacidade de absorção (ESCRIBANO; FOSFURI; TRIBO, 2009).

Os resultados do estudo de Chen e Chang (2012) mostram que o grau de formalização organizacional tem uma relação positiva significativa com a capacidade de absorção e a capacidade de absorção tem uma relação positiva significativa com a inovação organizacional. Ou seja, quanto maior o grau de formalização organizacional, maior a capacidade de absorção da organização, e maior o grau de inovação organizacional. Outro resultado observado no estudo foi de que o grau de centralização organizacional tem uma relação significativa com a capacidade de absorção, mas não tem efeito direto significativo na inovação organizacional, ou seja, os resultados mostram que o grau de centralização organizacional tem uma relação negativa significativa com a capacidade de absorção, mas a capacidade de absorção tem uma relação positiva e significativa com a inovação organizacional.

Em um estudo com 122 empresas de indústrias baseadas no conhecimento, Huh, Nam e Kim (2010) examinaram os efeitos de busca de conhecimento na inovação e na capacidade de absorção como moderador da relação entre a pesquisa externa e a inovação. A pesquisa constatou que a capacidade de absorção de uma empresa modera de forma positiva a relação entre uma pesquisa externa e o desempenho inovador, o que confirmou que a capacidade de absorção de uma empresa desempenha um papel muito importante na inovação e na busca de conhecimento.

Ainda, no estudo de Guan (2012), os resultados mostram que: 1) a capacidade de absorção tem correlação positiva e significativa com o desempenho da inovação tecnológica; 2) a capacidade de absorção pode promover o efeito do capital humano para inovação tecnológica; e 3) a capacidade de absorção pode promover o efeito do capital social sobre inovação tecnológica. Sendo assim, a interação das dimensões do capital intelectual e capacidade de absorção pode facilitar a melhoria da inovação tecnológica. Portanto, os gestores não só devem investir no capital intelectual, mas também estabelecer e melhorar a capacidade de absorção de inovar a tecnologia, de forma mais eficaz e rápida.

Além disso, o conhecimento profundo sobre a adoção de uma inovação dos clientes representa o pré-requisito básico de uma inovação bem sucedida, tanto inovações radicais

quanto inovações incrementais exigem que a empresa obtenha o conhecimento do cliente em profundidade para encaixar as inovações conforme as necessidades e preferências dos clientes (ZAHRA; GEORGE, 2002). Já em relação à diversidade de conhecimento do cliente, no entanto, provavelmente tem efeitos opostos sobre a inovação radical e incremental. Inovação radical origina a partir de informações de clientes diversificada ou até mesmo conflitantes (SETHI; SMITH; PARK, 2001). Se as informações do cliente carecem de diversidade, inovações radicais vão sofrer, porque a empresa não pode identificar problemas, desenvolver hipóteses alternativas, ou contradizer as expectativas convencionais (PALMATIER, 2008). Alternativamente, o conhecimento do cliente homogêneo fornece orientação específica sobre o produto e/ou melhoria dos serviços e minimiza qualquer confusão ou a complexidade do processo de inovação, tornando-a mais fácil de estabelecer, mecanismos de coordenação estruturados (DEMSETZ, 1988).

Neste sentido, o estudo de Arnold, Fang e Palmatier (2011) apresenta que a profundidade do conhecimento do cliente não se relaciona de forma significativa para o desempenho da inovação radical, mas se relaciona positivamente para o desempenho da inovação incremental. Já a diversidade de conhecimento do cliente se relaciona positivamente para o desempenho da inovação radical, enquanto a diversidade de conhecimento do cliente se relaciona negativamente com o desempenho da inovação incremental.

Por fim, com base em alguns estudos como de Chen, Lin e Chang (2009), Wang e Han (2011), Chen e Chang (2012), Huh, Nam e Kim (2010) e Guan (2012), conclui-se que a capacidade absorptiva tem uma forte relação positiva com a inovação. Desta forma, nesta tese foi estudada, também, qual é a relação da capacidade absorptiva na inovação dos relacionamentos entre os fornecedores de ERPs e empresas clientes. Portanto, na próxima seção serão discutidos conceitos de inovação e tipos de inovação.

2.6 INOVAÇÃO

Essa seção apresenta, inicialmente, a revisão da literatura de inovação, e, na sequência, os tipos de inovação (2.6.1).

Estudiosos das organizações estão interessados em inovação como fonte de criação de valor (DAMANPOUR; GOPALAKRISHNAN, 1998). A inovação também tem sido um importante tópico de pesquisa em várias disciplinas como economia, inovação e empreendedorismo, gestão, negócio e gestão, *marketing*, ciência, tecnologia, engenharia e estudos das organizações. Sendo assim, pode-se observar que o Quadro 14 apresenta os

autores, os anos e as disciplinas das definições reunidas (BAREGHEH; ROWLEY; SAMBROOK, 2009).

Quadro 14 - Fontes de Definições Classificadas por Disciplinas

Disciplinas	Autores
Economia	Schumpeter (1934); Mansfield (1963); C. Freeman (1974); Nelson e Winter (1982); OECD (1981); Dosi (1990); Baumol (2002); Chen et al. (2004); Roper e Love (2004).
Inovação e Empreendedorismo	Barnett (1953); Drucker (1985); Kuhn (1985); Urabe e Child (1988); Lundvall (1992); Cumming (1998); Salavou (2004); Alves et al. (2005); John Bessant e Tidd (2007).
Gestão	Swan et al. (1999); Cardinal et al. (2001); Plessis (2007).
Negócios e Gestão	Karger e Murdick (1966); Knight (1967); Carroll (1967); Becker e Whisler (1967); Shepard (1967); Daft (1978); Van de Ven (1986); Tushman e Nadler (1986); Lewis e Seibold (1993); Wolfe (1994); Brown (1994); Damanpour (1996); Klein e Sorra (1996); McGrath et al. (1996); Mone et al. (1998); Trott (2005); J. Freeman e Engel (2007).
Marketing	Porter (1990); Berthon et al. (2004).
Ciência, tecnologia e engenharia.	Myers e Marquis (1969); Roy Rothwell e Gardiner (1985); During (1986); Nord e Tucker (1987); Badawy (1988); Damanpour e Gopalakrishnan (1998); Udvardia (1990); Sundbo (1996); Dunphy et al. (1996); Tang (1998); Figueroa e Conceicao (2000); Smits (2002); Francis e Bessant (2005)
Estudos das Organizações	Barnett (1953); Thompson (1965); Zaltman et al. (1973); Kimberly (1981); (M.A. West e Farr (1991); (García-Morales et al. (2008).

Fonte: Baregheh, Rowley, Sambrook (2009, p. 1328)

No entanto, não se pode falar de inovação sem citar Joseph Schumpeter, pois, somente a partir do seu trabalho - “Teoria do Desenvolvimento Econômico, 1934” -, estabeleceu-se uma relação entre inovação e desenvolvimento econômico, pois o estudo aborda a teoria da “destruição criativa”, sustentando que o sistema capitalista progride por revolucionar constantemente sua estrutura econômica: novas firmas, novas tecnologias e novos produtos substituem constantemente os antigos (SCHUMPETER, 1982).

Schumpeter (1950) argumenta que as organizações devem inovar, a fim de renovar o valor de seus ativos. Brozen (1951) afirma que a inovação, bem como a invenção e a imitação, consistem em atividades de mudanças tecnológicas que conduzem ao crescimento econômico. Thompson’s (1965, p. 2) define “inovação é a geração, aceitação e implementação de novas ideias, produtos, processos ou serviços”. Drucker (1969) acredita que a inovação empresarial seria uma parte fundamental das atividades gerenciais. Nelson e Winter (1982) sugerem que a inovação, é um dos fatores principais da empresa, que

desencadeia mudanças econômicas. Assim, a inovação tem sido um dos principais temas de gestão para os estudiosos das organizações. Popadiuk e Choo (2006) acreditam que se uma ideia não foi desenvolvida e transformada num produto, processo ou serviço, ou se não tiver sido comercializada, então não seria classificada como uma inovação. Damanpour (1996, p. 694) fornece uma definição detalhada de inovação, que é muito citada:

A inovação é concebida como um meio de mudança de uma organização quer como resposta a alterações no ambiente externo, ou como uma ação preventiva para influenciar o ambiente. Por isso, a inovação é amplamente definida para abranger uma gama de tipos, incluindo novo produto ou serviço, a nova tecnologia de processo, a nova estrutura de organização ou de sistemas administrativos, ou novos planos ou programas relativos a membros da organização (DAMANPOUR, 1996, p. 694).

Além disso, as organizações precisam inovar em resposta às novas exigências dos clientes e seus estilos de vida, a fim de aproveitar as oportunidades oferecidas pela tecnologia e mudança de mercados (BAREGHEH; ROWLEY; SAMBROOK, 2009). Logo, a inovação é a característica central da concorrência em uma economia capitalista (ZANDER; KOGUT, 1995) e a capacidade de competir de uma empresa é fortemente influenciada pela sua capacidade de inovar (NONAKA; RYOKO; NOBORU, 2000), ou seja, “inovar é ter uma ideia que seus concorrentes ainda não tiveram e implantá-la com sucesso. A inovação faz parte da estratégia das empresas: seu foco é desempenho econômico e a criação de valor” (SIMANTOB; LIPPI, 2004, p. 12).

Outras variações na definição de inovação surgem de diferentes perspectivas disciplinares. Por exemplo, na gestão do conhecimento, o foco é o conhecimento, vital para a inovação ou até mesmo um tipo de inovação. Como argumenta Plessis (2007, p 21) “inovação como a criação de novos conhecimentos e ideias para facilitar novos resultados de negócios, visando à melhoria dos processos internos do negócio e estruturas e criar produtos e serviços orientados para o mercado. Inovação engloba inovação, tanto radical quanto incremental”. Já em definições relacionadas às tecnologias, o foco principal da inovação deve ser um produto relacionado às novas tecnologias (NORD; TUCKER, 1987).

Neste sentido uma pletora de definições para tipos da inovação conduziu a uma ambiguidade do termo. Os Acadêmicos acreditam que começaram a compreender o processo de inovações e não importa o que lhe chamem de radical, incremental, realmente novo, descontínuo ou inovações imitativas (GARCIA; CALANTONE, 2002). Inovação é um processo onde as pessoas conhecedoras e criativas, selecionam, integram e aumentam a informação para criar entendimentos e respostas dos problemas organizacionais (TEECE, 2001). Na visão de Schumpeter (1982) são cinco as formas de inovação: a introdução de um

novo bem, a introdução de um novo método de produção, a abertura de um novo mercado, a conquista de uma nova fonte de matéria-prima ou o aparecimento de uma nova estrutura de organização em um setor.

Além disso, Garcia e Calantone (2002, p. 112) ressaltam dois pontos importantes na definição de inovação:

- é um processo que compreende o desenvolvimento tecnológico de uma inovação combinado com a introdução no mercado dessa inovação através da sua adoção e difusão; e
- o processo de inovação é iterativo por natureza e, assim, automaticamente inclui a primeira introdução de uma nova inovação e a reintrodução de uma inovação melhorada. Este processo iterativo implica graus variados de inovação e, portanto, necessita de uma tipologia para descrever diferentes tipos de inovações.

Ainda assim, pode-se citar o conceito descrito no Manual de OSLO (2005, p.55)

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Por fim, com base no conceito do Manual de Oslo (2005) definem-se quatro tipos de inovação: inovação de produto, inovação de processo, inovação organizacional e inovação de marketing, e na definição de Plessis (2007, p. 21) “inovação engloba inovação, tanto radical quanto incremental”. Então, conclui-se que é necessário descrever, nesta tese, os tipos de inovação e o seu grau de novidade.

2.6.1 Tipos de Inovação e o Grau de Novidade

O processo de inovar é dinâmico e tem de ser capaz de lidar com mudanças organizacionais que poderiam tanto ser evolutivas quanto revolucionárias (ZAIRI, 1995). Se as organizações podem gerenciar as mudanças para se tornarem inovadoras, então devem ter um ambiente que promova a inovação (ORANGE et al., 2007). Pacharn e Zhang (2006) propõem dois tipos de inovação: inovação organizacional e inovação tecnológica. De fato, os investigadores, tais como Desouza, Awazu e Ramaprasad (2007) sugerem que as duas formas de inovação existem em um ambiente corporativo. Além disso, alguns estudiosos classificam inovação em três categorias (HO, 2011). Por exemplo, Johne (1998) sugere que a inovação é composta por: inovação de mercado, inovação de produto e inovação da administração. Da mesma forma, Popadiuk e Choo (2006) classificam em: inovação tecnológica, inovação de

mercado e inovação administrativa. Além disso, Lundvall (1992) define inovação em quatro classificações: novos produtos, novas técnicas, novas formas de organização, e novos mercados. Da mesma maneira, Subramaniam (2005) classifica em: inovação organizacional, o clima de inovação, inovação de equipe e inovação individual.

Ante o exposto, a inovação se manifesta em vários tipos, tais como: inovação de produto (um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado), inovação de processo (um processo de produção novo ou significativamente melhorado, método de distribuição ou de atividade de apoio), inovação de *marketing*, inovação administrativa e também a inovação organizacional e a inovação comportamental (SHAHIN; ZEINALI, 2010).

Neste sentido, temos a taxonomia, sugerida por Schumpeter (1934): em primeiro lugar, diferenciar os tipos de inovação com base no objeto da mudança, como pode-se observar no Quadro 15, ou seja, inovação de produto, inovação de processo, inovação de *marketing* e inovação organizacional (OSLO, 2005). Em segundo lugar, pode-se tentar fazer a diferença entre as inovações com base em sua "novidade", ou seja, com base na extensão da mudança (VARIS; LITTUNEN, 2010), ou seja, inovação incremental e inovação radical (SCHUMPETER, 1982).

Quadro 15 – Tipos de Inovação

(continua)

Tipos de Inovação	Definições	Autores
Produto	A inovação de produto consiste em uma exploração bem sucedida de novas ideias.	Alegre, Lapidra e Chiva (2006)
	A inovação de produto lida com a escolha de novos produtos e seu desenvolvimento.	Johne (1996)
	A inovação de produto pode ser vista como qualquer bem, serviço ou ideia que é percebido como novo por uma pessoa.	Grunert et al. (1997)
	A inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.	OSLO (2005)

(conclusão)

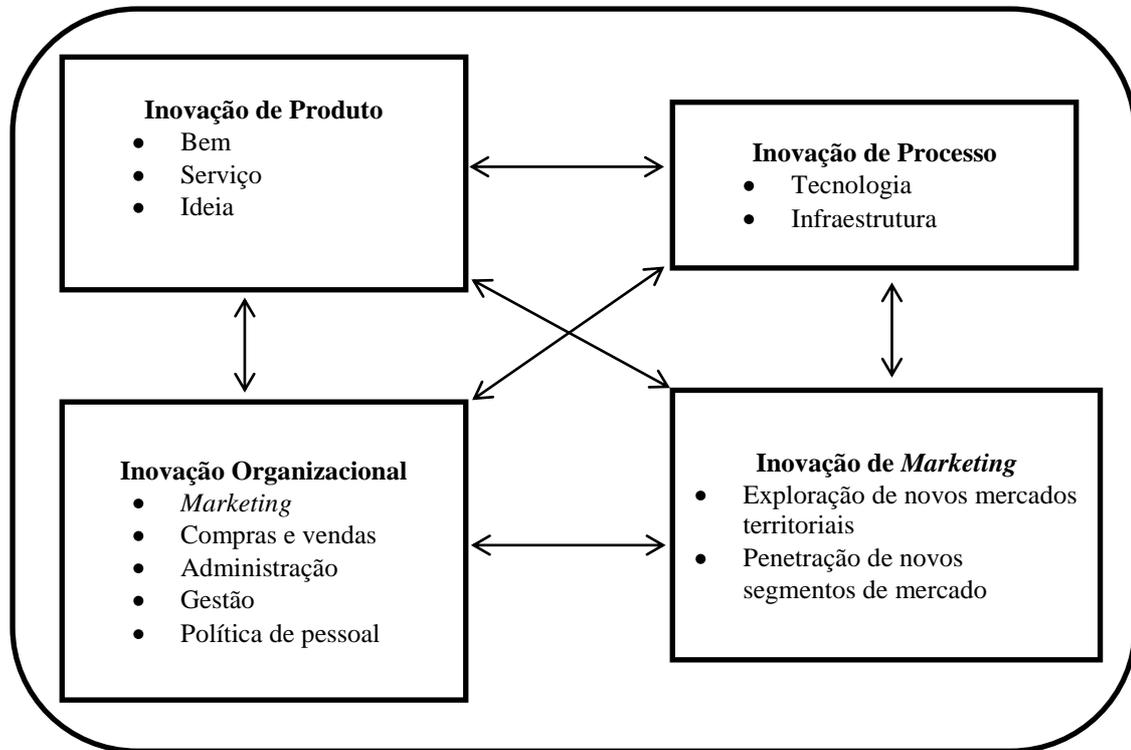
Tipos de Inovação	Definições	Autores
Processo	A inovação de processo lida com o número de mudanças nos processos e disposição pioneira para introduzir novos processos e de resposta rápida para a introdução de novos processos dos concorrentes.	Jimenez, Valle e Hernandez-Espallardo (2008)
	A inovação de processo é sobre como melhorar as capacidades internas.	Johne (1996)
	A inovação de processo inclui a adaptação das linhas de produção existentes, bem como a instalação de uma infraestrutura totalmente nova e a implementação de novas tecnologias.	Avermaete et al.(2003)
	A inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.	OSLO (2005)
Marketing	A inovação de <i>marketing</i> é definida como a exploração de novos mercados territoriais e a penetração de novos segmentos de mercado dentro dos mercados existentes.	Avermaete et al.(2003)
	A inovação de <i>marketing</i> está preocupada com a melhoria do <i>mix</i> do mercado-alvo e como os mercados escolhidos serão melhores servidos. Sua finalidade é identificar os melhores mercados potenciais e as melhores formas para servir o mercado-alvo.	Johne (1996)
	A inovação de <i>marketing</i> é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.	OSLO (2005)
Organizacional	A inovação organizacional lida com mudanças no <i>marketing</i> , compras e vendas, administração, gestão e política de pessoal.	Clarysse et al. (1998)
	A inovação organizacional inclui novas formas de gestão, como a gestão da qualidade total e inovação administrativa, que são partes de inovação organizacional.	Shahin e Zeinali (2010)
	A inovação organizacional inclui cinco dimensões: a criatividade, a tomada de riscos, abertura à mudança, orientação para o futuro, e pró-atividade.	Vigoda-Gadot et al. (2005)
	A inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.	OSLO (2005)

Fonte: A autora

Portanto, os quatro tipos de inovação que foram utilizados nesta tese são os classificados pelo Manual de Oslo (2005): produto, processo, *marketing* e organizacional são apresentados tanto no Quadro 15 quanto na Figura 7. A inovação é muitas vezes o resultado

de mudanças simultâneas em diferentes domínios, e as setas entre as caixas no diagrama indicam a possibilidade de tal interação (AVERMAETE et al., 2003).

Figura 7 – Tipos de inovação



Fonte: Avermaete et al. (2003, p. 10)

Por conseguinte, na literatura existente, quase todas as definições e medidas de inovações radicais e incrementais são limitadas a novos produtos e a mudanças nas tecnologias (BODLAJ, 2011). Sendo assim, uma das tipologias mais difundidas foi proposta por Schumpeter (1934) em dois níveis: radical e incremental. Para o autor, as inovações radicais são aquelas que provocam grandes mudanças no mundo, enquanto as inovações incrementais promovem o processo de mudança continuamente. Chandy e Tellis (1998) acreditam que as inovações radicais envolvem mudanças fundamentais na tecnologia para a empresa e fornecem substancialmente maiores benefícios para o cliente, em relação aos produtos existentes, enquanto que inovações incrementais são melhorias do produto e extensões de linha, que envolvem mudanças relativamente pequenas em tecnologia e oferecem poucas vantagens para o cliente. Entretanto, alguns autores afirmam que o impacto cumulativo das inovações incrementais é tão grande quanto o impacto de uma inovação radical, ou até maior (FAGERBERG, 2005), mas estudos empíricos sugerem que as inovações radicais são mais diretas e positivamente relacionadas ao novo sucesso do produto

(por exemplo, SONG; MONTOYA-WEISS, 1998; HENARD; SZYMANSKI, 2001; BAKER; SINKULA 2007) e para o desempenho do negócio (VAZQUEZ; SANTOS; ALVAREZ, 2001; SANDVIK; SANDVIK, 2003; SORESCU; SPANJOL, 2008). Portanto, em geral, inovações radicais têm maior valor para as empresas do que as inovações incrementais (BAKER; SINKULA 2007).

Para Garcia e Calantone (2002) não há dúvida de que nem todas as inovações são a mesma coisa. Inovações incrementais referem pequenas alterações e modificações em produtos e tecnologias, enquanto que inovações radicais representam grandes partidas de capacidades existentes na empresa e constituem a base para completamente novos produtos e serviços (GARCIA; CALANTONE, 2002). Assim, elas são frequentemente classificadas em tipologias como um meio de identificar as suas características inovadoras ou grau de inovação. Outras variantes de classificações foram identificadas no estudo de Garcia e Calantone (2002) e estão sumarizadas no Quadro 16. Observa-se que os estudiosos identificaram um contínuo entre incremental e radical, que pode ser traduzido em tipologias de dois, três ou “n” níveis, dependendo do objetivo do estudo.

Quadro 16 – Tipologias de Inovação segundo o Grau de Novidade

(continua)

2 Tipos de Inovação	Autores
Radical, Incremental	Schumpeter (1934); Stobaugh (1988); Freeman (1994); Lee e Na (1994); Atuahene-Gina (1995); Balachandra e Friar (1997); Kessler e Chakrabarti (1999)
Sustentação, Ruptura	Christensen (1997); Christensen e Overdort (2000)
Autônomas, Sistêmicas	Cheesbrough e Teece (1996)
Descontínua, Contínua	Anderson e Tushman (1990); Robertson (1967)
Realmente novo, Incremental	Schimidt e Cantalone (1998); Song e Montoya-Weiss (1998)
Instrumental, Final	Grossman (1970)
Variações, Reorientações	Normann (1971)
Verdadeira, Adoção	Maidique e Zirger (1984)
Original, Reformulada	Yonn e Lilien (1985)
Inovação, Re-inovação	Rothwell e Gardiner (1988)
Radical, Rotina	Meyers e Tucker (1989)
Evolucionária, Revolucionária	Utterback (1996)
Ruptura, Incremental	Rice et al. (1998)
3 Tipos de Inovação	Autores
Baixa, Moderada, Alta novidade	Kleinshmidt 3 e Cooper (1991)
Incremental, Nova geração Radicalmente novo	Wheelwright e Clark (1992)

(conclusão)

4 Tipos de Inovação	Autores
Incremental, Modular Arquitetura, Radical	Henderson e Clark (1990)
Criação de nicho, Arquitetura, Regular Revolucionária	Abernathy e Clark (1985)
Incremental, Mercadologicamente evolucionária, Tecnologicamente evolucionária, Radical	Moriarty e Kosnik (1990)
Incremental, Ruptura de mercado, Ruptura tecnológica, Radical	Chandy e Tellis (2000)
Incremental, Arquitetura Fusão, Ruptura	Tidd (1995)
5 Tipos de Inovação	Autores
Sistemático, Principal, Menor, Incremental, Sem registro	Freeman (1994)
8 Tipos de Inovação	Autores
Reformulado, Novas partes <i>Remerchandising</i> , Novas melhorias, Novos produtos Novo usuário, Novo mercado, Novos consumidores	Johnson e Jones (1957)

Fonte: Garcia e Calantone (2002, p. 117)

O desempenho da inovação radical refere-se a benefícios financeiros obtidos a partir de uma inovação que incorpora uma tecnologia substancialmente diferente e nova, satisfazendo as necessidades dos clientes emergentes, ao passo que o desempenho da inovação incremental refere-se a benefícios financeiros obtidos a partir de uma inovação que envolve mudanças tecnológicas menores e os benefícios dos clientes relativamente incrementais (ATUAHENE-GIMA, 2005). Por fim, com base no estudo de Garcia e Calantone (2002), nesta tese também foi utilizada a classificação de inovação incremental e inovação radical de Schumpeter (1934) com base nos tipos de inovação de produto, inovação de processo, inovação organizacional e inovação de *marketing* (OSLO, 2005).

2.7 MODELO TEÓRICO DE PESQUISA

Com base na revisão da literatura foi desenvolvido um modelo teórico da pesquisa que foi utilizado para procurar responder a seguinte questão:

Como se caracteriza a relação entre o compartilhamento do conhecimento, a capacidade absorptiva e a inovação nos relacionamentos interorganizacionais do tipo terceirização em tecnologia da informação?

A Figura 8 apresenta o relacionamento interorganizacional em ambientes de terceirização de TI entre a empresa cliente e a empresa fornecedora do ERP, em relação ao compartilhamento do conhecimento, a capacidade absorptiva e a inovação.

Em relação ao compartilhamento do conhecimento - serão analisados:

- os tipos de conhecimentos compartilhados, ou seja, como acontece o compartilhamento do conhecimento tácito e explícito;
- os fatores interorganizacionais, de que forma os fatores como ambiente, colaboração, confiança e cultura influenciam no compartilhamento do conhecimento;
- os mecanismos formais, informais e tecnológicos que auxiliam no compartilhamento do conhecimento; e
- se os gestores e profissionais de TI podem ser considerados facilitadores do compartilhamento do conhecimento.

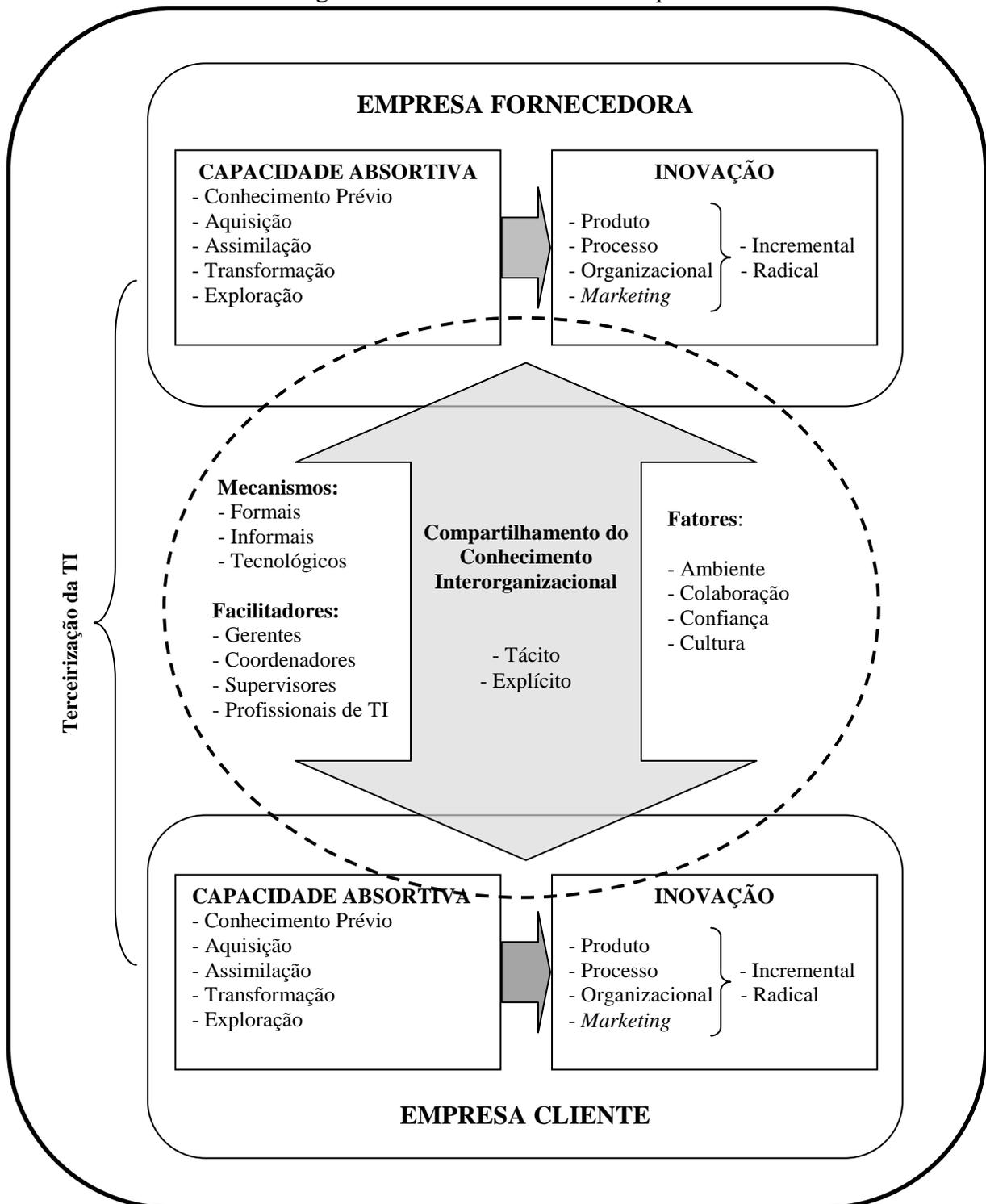
Em relação à capacidade absorptiva - serão analisados:

- a existência de conhecimento prévio nos membros da equipe para poder absorver o conhecimento externo; e
- se os membros da equipe, adquirem, absorvem, transformam e exploram conhecimentos externos.

Em relação à inovação - serão analisados:

- a existência dos tipos de inovações: produto, processo, *marketing* e organizacional;
- e o grau de novidade (radical ou incremental).

Figura 8 – Modelo Teórico de Pesquisa



Fonte: A autora

O Quadro 17 apresenta as abordagens, dimensões, elementos e principais autores da estrutura conceitual preliminar. Esta estrutura é baseada na revisão da literatura realizada nesta tese. O objeto de estudo deste trabalho surge do relacionamento interorganizacional

entre uma empresa fornecedora de ERPs e uma empresa cliente. Este relacionamento foi observado com relação à TCT:

- **Terceirização:** A literatura econômica trata a terceirização como uma transação econômica envolvendo custos e benefícios, e os benefícios da terceirização vêm principalmente pela especialização (CHADEE; RAMAN, 2009). Além disso, a disponibilização e a utilização generalizadas de tecnologias mais acessíveis e avançadas de informação e comunicação têm feito à terceirização mais viável para um maior número de empresas (CHADEE; RAMAN, 2009). Logo, as empresas vão escolher um modo de abastecimento de TI que minimize os custos de transação e reduza a probabilidade de comportamentos oportunistas (LACITY; KHAN; WILLCOCKS, 2009).

Além disso, a revisão da literatura aborda o compartilhamento do conhecimento inteorganizacional, mediante a análise dos seguintes aspectos:

Tipos de conhecimento:

- **Conhecimento explícito:** pode ser verbalizado e documentado, pelo caminho de rotinas organizacionais, processos, melhores práticas, normas, credos, valores expostos em painéis, entre outros. O conhecimento explícito refere-se ao conhecimento que é transmissível, formal e com linguagem sistemática (NONAKA, 1994; NONAKA; TAKEUCHI, 1995).
- **Conhecimento tácito:** é profundamente enraizado na ação, envolvimento, compromisso de cada indivíduo, é subjetivo e individualizado, refere-se ao *know-how* prático obtido através da experiência e interação direta com um domínio ou profissão (NONAKA, 1994; NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Fatores:

- **Ambiente:** é necessário ter um ambiente de sinergia e de estimulação, em que as emoções, experiências, sentimentos e imagens mentais são compartilhados além das fronteiras organizacionais (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2008).
- **Colaboração:** o relacionamento interorganizacional é qualquer acordo formal ou semiformal entre duas ou mais empresas, que fornece a cada participante um benefício da colaboração, que não está disponível ou é proibitivamente caro para adquirir no mercado ou desenvolver na própria empresa (DUTTA, 2012).
- **Confiança:** é o pivô dos fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento interorganizacional (CHENG; YEH; TU, 2008).

- **Cultura:** facilita a integração e exploração do valioso conhecimento de vários indivíduos (WEEKS; GALUNIC, 2003).

Mecanismos e facilitadores:

- **Mecanismos formais:** consultoria, equipes multifuncionais, treinamentos, documentação (LYNSKEY, 1999; LAWSON et al., 2009).
- **Mecanismos informais:** reuniões face-a-face, diretrizes de comunicação, eventos sociais (LYNSKEY, 1999; LAWSON et al., 2009).
- **Mecanismos tecnológicos:** *e-mail*, *softwares* de comunicação, soluções de *groupware* (EVANSCHITZKY et al., 2007).
- **Facilitadores:** gerentes, coordenadores, supervisor (VAN MAURICK, 1994; MAcNEIL, 2004; SVEIBY, 2007). Além disso, como corretores de conhecimento, os profissionais de TI se veem como facilitadores do fluxo de conhecimento sobre a TI e as práticas de negócios pelas fronteiras que as unidades de trabalho separam dentro das organizações (PAWLOWSKI; ROBEY, 2004).

Por conseguinte, foi pesquisada a importância da capacidade absorptiva. Nesta tese são analisadas as quatro dimensões diferentes, mas complementares à capacidade absorptiva (LEE; WU, 2010) e o conhecimento prévio (COHEN; LEVINTHAL, 1990):

- **Conhecimento Prévio:** “confere uma capacidade de reconhecer o valor de novas informações externas, assimilar e aplicar para fins comerciais” (COHEN; LEVINTHAL, 1990, p. 128).
- **Aquisição:** Capacidade de reconhecer, valorizar e adquirir conhecimento externo, que é fundamental para as operações da empresa (LEE; WU, 2010).
- **Assimilação:** Capacidade da empresa de absorver conhecimento externo (LEE; WU, 2010).
- **Transformação:** Capacidade da empresa de desenvolver rotinas que facilitam a combinação de conhecimento existente com conhecimentos recém-adquiridos e assimilados. A transformação pode ser alcançada pela adição ou supressão de conhecimento, ou pela interpretação do conhecimento existente de uma maneira diferente (LEE; WU, 2010).
- **Exploração:** Rotinas que permitam às empresas aperfeiçoar, ampliar e alavancar competências existentes ou criar novas, incorporando conhecimentos adquiridos e transformados em suas operações (LEE; WU, 2010).

Por fim, quanto à inovação, nesta tese são analisados os tipos de inovação (OSLO, 2005) e o grau de novidade (SCHUMPETER, 1934).

- **Inovação de produto** – é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.
- **Inovação de processo** – é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.
- **Inovação de *marketing*** – é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.
- **Inovação organizacional** – é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.
- **Inovações radicais:** são aquelas que provocam grandes mudanças no mundo.
- **Inovações incrementais:** promovem o processo de mudança continuamente.

Quadro 17 – Estrutura Conceitual Preliminar

(continua)

Abordagens	Dimensões	Elementos	Autores
TCT	Terceirização	TI	Malone et al. (1987), Clemons, Reddi e Row (1993), Dibbern et al. (2004), Lee, Miranda e kim (2004), Chadee e Raman (2009), Lacity, Khan e Willcocks (2009).
Terceirização de TI	Motivos	Redução de Custos	Lacity e Hirschheim (1993), Lacity, Willcocks e Feeny (1996), Lacity e Willcocks (1998), Beaumont e Costa (2002), Lacity, Khan e Willcocks (2009).
		Foco nas capacidades essenciais	
		Acesso à <i>expertise</i> /competência	
		Melhorar o desempenho do negócio/processo	
		Razões técnicas	
Inovação			

(continuação)

Abordagens	Dimensões	Elementos	Autores
Compartilhamento do Conhecimento Interorganizacional	Conhecimento Tácito	Subjetivo (experiência, ação, prática, etc.)	Polanyi (1983), Nonaka, (1994), Nonaka e Takeuchi (1995),
	Conhecimento Explícito	Objetivo (racionalidade, articulado, conhecimento generalizado, etc.)	Spender (1996), Alavi e Leidner (2001), Heinrichs e Lim (2005), Nonaka, Von Krogh e Voelpel (2006), Williams (2006) Geisler (2007), Nan (2008), Nonaka e Von Krogh (2009).
	Fatores	Ambiente (sinergia, estímulo, motivação, etc.)	Rice, Aydin (1991), Fulk (1993), Anderson, West (1998), Tsai (2002), Hardy et al. (2003), Lin e Lee (2006), Balestrin, Vargas e Fayard (2008), Liang et al. (2010).
		Colaboração (capacidades de escala ou capacidades de ligação)	Hakansson (1990), Levinson e Asahi (1996), Powell, Koput e Smith-Doerr, (1996), Dussauge, Garrette e Mitcchell (2000), Dutta (2012).
		Cultura (crenças, valores, etc.)	Davenport, De Long e Beers (1998), O'Dell, Grayson (1998), De Long e Fahey (2000), Mclure, Faraj (2000), Ardichivili, Page e Wentling (2003), Weeks; Galunic, (2003) Lin e Lee (2006), Balestrin, Vargas e Fayard (2008), Jiacheng, Lu e Francesco (2010).

(continuação)

Abordagens	Dimensões	Elementos	Autores
Compartilhamento do Conhecimento Interorganizacional	Fatores	Confiança (previsibilidade do comportamento)	Larson (1992), Powell, Koput e Smith-Doerr (1996), Jones, Hesterly e Borgatti (1997), Dyer e Singh (1998), Rousseau et al. (1998), Zaheer, McEvily e Perrone (1998) McDonough, Kahn e Barczak (2001), Dyer e Chu (2003), Li (2005), Muthusamy e White (2005), Cresswell et al. (2006), Cheng, Yeh e Tu (2008), Williamson (2010b), Bachmann e Inkpen (2011), Maurer, Bartsch e Ebers (2011).
	Mecanismos	Formais (consultoria, equipes multifuncionais, treinamentos, documentação, etc.)	O'Dell, Grayson (1998), Lynskey (1999), Cousins e Mengue (2006), Janowicz-Pamjaitan e Noorderhaven (2008), Lawson et al. (2009).
		Informais (reuniões face-a-face, diretrizes de comunicação, eventos sociais, etc.)	O'Dell, Grayson (1998), Lynskey (1999), Cousins e Mengue (2006), Janowicz-Pamjaitan e Noorderhaven (2008), Lawson et al. (2009).
		Tecnológicos (<i>softwares</i> de comunicação, soluções de <i>groupware</i> , <i>e-mail</i> , etc.)	Constant, Sproull e Kiesler (1996), Davenport (1997), Davis e Riggs (1999), King (1999), Lynskey (1999), Alavi e Leidner (2001), Sher e Lee (2004), Kim e Lee (2006), Evanschitzky et al. (2007).

(conclusão)

Abordagens	Dimensões	Elementos	Autores
Compartilhamento do Conhecimento Interorganizacional	Facilitadores	Gerentes, coordenadores, supervisor e profissionais de TI	Ellinger e Bostrum (2002), Macneil (2004), Pawlowski e Robey (2004), Sveiby (2007).
Capacidade Absortiva	Conhecimento Prévio	Reconhecer e compreender os ativos estratégicos a serem adquiridos	Cohen e Levinthal (1990), Kim (1998), Zahra e George (2002), Todorova e Durisin (2007), Deng (2010).
	Aquisição	Valorizar e adquirir conhecimento externo	Cohen e Levinthal (1990), Zahra e George (2002), Daghfous (2004), Pawlowski e Robey (2004), Mei e Nie (2007), Todorova e Durisin (2007), Deng (2010), Lee e Wu (2010), Charterina e Landeta (2013).
	Assimilação	Absorver conhecimento externo	
	Transformação	Desenvolver rotinas (conhecimento existente com o conhecimento adquirido e assimilado)	
	Exploração	Alavancar competências existentes ou criar novas	
Inovação	Produto	Bem, serviço	Johne (1996), Grunet et al. (1997), Clarysse et al. (1998), Avermaete et al. (2003), Oslo (2005), Vigoda-Gadot et al. (2005), Alegre, Lapiedra e Chiva (2006), Jimenez, Valle e Hernandez-Espallardo (2008), Shahin e Zeinali (2010).
	Processo	Tecnologia, infraestrutura	
	Marketing	Novos mercados	
	Organizacional	Método organizacional	
	Incremental	Mudanças contínuas	Schumpeter (1934), Stobaugh (1988), Freeman (1994), Lee e Na (1994), Atuahene-Gina (1995), Balachandra e Friar (1997), Chandy e Tellis (1998), Kessler e Chakrabarti (1999), Bodlaj (2011).
	Radical	Mudanças novas	

Fonte: A autora

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa. A primeira seção (3.1) descreve a caracterização e o desenho de pesquisa. A seção seguinte (3.2) apresenta a construção do protocolo do estudo de caso. A seção 3.3, descreve os critérios para seleção das empresas. A próxima seção (3.4) apresenta como foi realizada a coleta e análise dos dados da pesquisa. Por fim, a seção 3.5, apresenta os métodos utilizados para aumentar a validade e confiabilidade da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO E DESENHO DA PESQUISA

A pesquisa aqui apresentada é de natureza qualitativa. Vários pesquisadores como Attride-Stirling (2001), Gummesson (2000), Hoskisson et al., (1999), e Van Maanen (1979) consideraram pesquisa qualitativa como uma das principais metodologias (explorando questões organizacionais e gerenciais). O método qualitativo refere-se a “um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir, e de outra forma chegar a um acordo com o significado, não com a frequência, é claro, mais ou menos fenômenos que ocorrem naturalmente no mundo social” (VAN MAANEN, 1979, p. 520).

A pesquisa qualitativa foi descrita como uma investigação aprofundada do ponto de vista dos participantes. Os pesquisadores pretendem construir uma interpretação das observações dos participantes, descobrir como os participantes interpretam o mundo ao seu redor e determinar como esta interpretação influencia as ações (MERRIAM, 2002). De acordo com Hatch (2002, p. 7), “a pesquisa qualitativa procura entender o mundo a partir das perspectivas das pessoas que vivem nele”. Assim sendo, a pesquisa qualitativa é uma abordagem baseada em inquérito útil para a exploração e compreensão das crenças adequadas ao desenvolvimento das práticas e dos fenômenos centrais desta pesquisa, examinando as experiências intensas dos participantes.

Já o nível de pesquisa é exploratório. A pesquisa exploratória é apropriada quando o objetivo do estudo é entender um fenômeno, determinando-se se justifica uma pesquisa mais extensa, ou identificar métodos de pesquisa a serem utilizados em estudos futuros (COOPER; SCHINDLER, 2008). A pesquisa exploratória utiliza fontes de dados, tais como: observações, entrevistas, grupos focais, análise de materiais e observação participante para coletar dados de fontes exploratórias (SHANK; BROWN, 2007).

De acordo com Neuman (2006, p. 21), a pesquisa exploratória é conduzida para formular “o problema de forma mais concisa, esclarecer conceitos para eliminar ideias impraticáveis e coletar explicações e *insights*”. O autor afirma que a pesquisa exploratória permite uma revisão da literatura, seguida por entrevista de pessoas particulares sobre suas experiências. Para Tellis (2010) pesquisas exploratórias postuladas são consideradas como um princípio para a pesquisa social, em que o quadro de estudo é criado antes do tempo.

A estratégia de pesquisa adotada neste trabalho baseia-se em estudos de casos. O Estudo de caso “envolve o estudo de um tema explorado através de um ou mais casos dentro de um sistema limitado” (CRESWELL, 2007, p. 73). Yin (2003) argumenta que a abordagem do estudo de caso refere-se a um grupo de métodos, que enfatiza a análise qualitativa. Os dados são normalmente coletados a partir de um pequeno número de atores por meio de métodos como a observação participante e entrevistas em profundidade. O autor completa que o estudo de caso visa à compreensão de problemas que estão sendo investigados em detalhes, e fornece uma oportunidade para aprofundar as questões com as conclusões geralmente não transferíveis ou generalizáveis.

Benbasat, Goldstein e Mead (1987) identificam três pontos fortes do estudo de caso em sistemas de informação:

- capacidade de explorar as questões em seu ambiente natural, aprender sobre o estado da arte, além de gerar teorias a partir da prática;
- permite aos pesquisadores compreender a natureza e a complexidade do processo em curso; e
- fornece valiosos *insights* sobre novos temas emergentes na área em rápida evolução dos sistemas de informação.

Dunning et al. (2008) também identificam as seguintes características do estudo de caso:

- é aplicável a questões complexas e processos que precisam ser investigados em profundidade;
- explora fenômenos pouco conhecidos ou sistemas inovadores;
- é a pesquisa que procura explorar onde e por que a política, o conhecimento local e as práticas estão em desacordo;
- é a pesquisa que não pode ser feita experimentalmente por razões práticas ou éticas; e
- trabalha para esses estudos para os quais não foram identificadas as variáveis relevantes.

Além disso, Merriam (1998) sugere que a inclusão de vários casos em um estudo faz os resultados e interpretações mais convincentes. A lógica por trás da escolha de um estudo de múltiplos casos, em vez de um único estudo de caso, foi conduzida pela posição que o estudo de múltiplos casos de um mesmo fenômeno pode corroborar, qualificar ou estender os resultados. Finalmente, para responder o problema de pesquisa estabelecido nesta tese, foi realizado um estudo de múltiplos casos, incorporando-se a oportunidade de explorar em profundidade, para compreender a relação entre compartilhamento do conhecimento, capacidade absorptiva e inovação nos relacionamentos interorganizacionais do tipo terceirização em tecnologia da informação.

Sendo assim, para ilustrar as escolhas metodológicas citadas anteriormente, bem como para visualizar as etapas deste estudo, a Figura 9 apresenta a representação do desenho de pesquisa realizada nesta tese. Para Flick (2009, p.58) o desenho de pesquisa “é um plano para coletar e analisar evidências que possibilitarão ao investigador responder a quaisquer perguntas que tenha feito”. O desenho de pesquisa, aqui apresentado, foi dividido em quatro etapas:

1ª etapa: a delimitação do tema, a revisão da literatura, a construção do modelo teórico e o protocolo de pesquisa.

A revisão da literatura desta tese foi realizada nas bases de dados ProQuest e ISI Web of Knowledge, no site istheory.byu.edu, dissertações, teses e livros seminais. A primeira etapa da pesquisa, nas bases de dados foi mediante a busca simultânea das palavras custos de transação (*transaction cost*), terceirização de TI (*IT outsourcing*), tipos de conhecimento (*types of knowledge*), compartilhamento do conhecimento (*knowledge sharing*), compartilhamento do conhecimento interorganizacional (*interorganizational knowledge sharing*), capacidade absorptiva (*absorptive capacity*) e inovação (*innovation*), no título, resumo e por último no texto do documento dos artigos. Já na segunda etapa, os termos pesquisados foram mecanismos do compartilhamento do conhecimento (*mechanisms of knowledge sharing*), facilitadores do compartilhamento do conhecimento (*facilitators of knowledge sharing*), fatores do compartilhamento (*factors of knowledge sharing*), dimensões da capacidade absorptiva (*dimensions of absorptive capacity*) e tipos de inovação (*types of innovations*), estes termos também foram pesquisados no título, resumo e por último no texto do documento dos artigos das bases de dados.

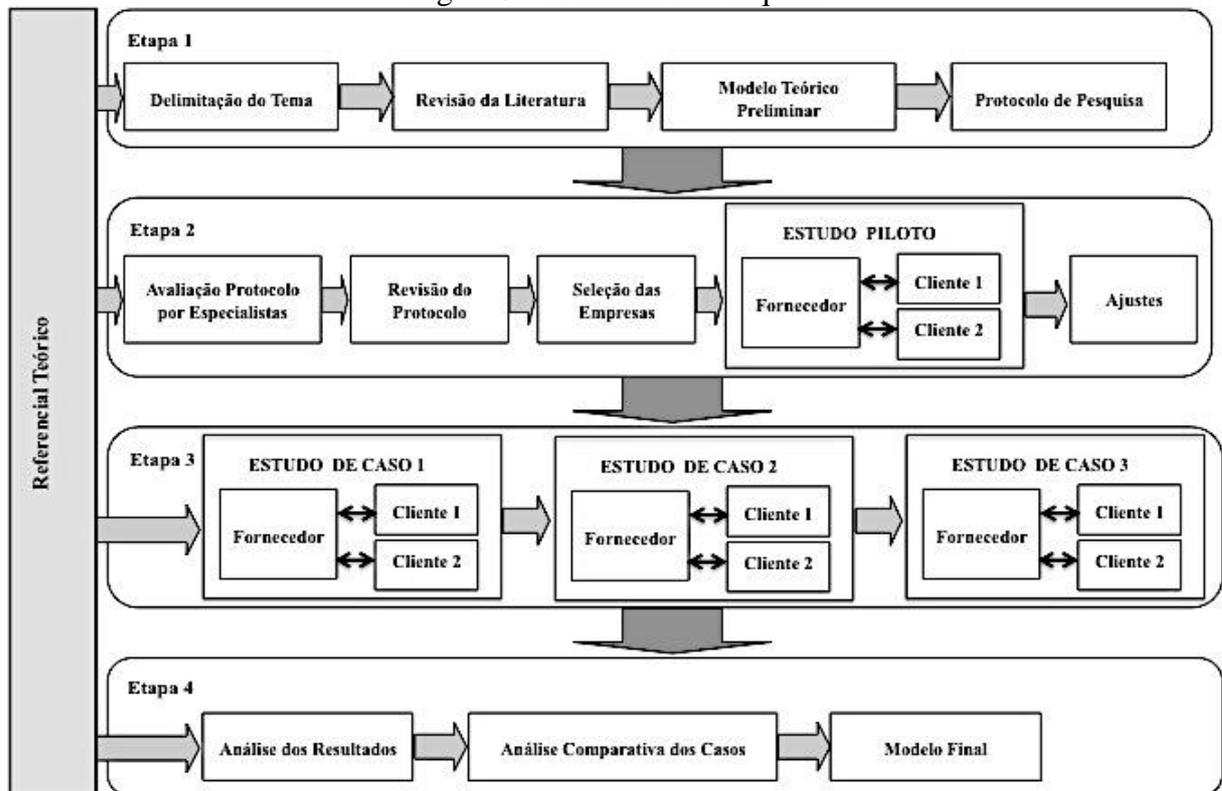
Com base na revisão teórica e na delimitação do tema foram propostos um modelo teórico e um protocolo de pesquisa preliminares.

2ª etapa: o protocolo do estudo de caso (Apêndice A) foi validado com base em análises de especialistas/pesquisadores até que o ponto de saturação do instrumento de pesquisa tenha sido atingido. As empresas investigadas foram selecionadas, o estudo de caso-piloto foi realizado;

3ª etapa: os estudos de casos selecionados foram realizados; e

4ª etapa: foi realizada a análise dos resultados e análise comparativa dos casos, elaborando-se um modelo final e apresentando-se as conclusões gerais da pesquisa.

Figura 9 – Desenho de Pesquisa



Fonte: A autora

3.2 CONSTRUÇÃO DO PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

O instrumento de pesquisa preliminar consiste no protocolo do estudo de caso, que contém o roteiro de entrevista semiestruturado. Este instrumento foi construído com base na revisão da literatura de terceirização de TI, compartilhamento do conhecimento inreorganizacional, capacidade absorviva e inovação. O protocolo foi submetido a cinco especialistas/pesquisadores, nas áreas de gestão do conhecimento, inovação e gestão da tecnologia da informação e um profissional do ramo da gestão da TI. Os especialistas/pesquisadores foram, Profa. Dra. Mírian Oliveira e Prof. Dr. Gustavo Dalmarco

(PUC/RS), Profa. Dra. Cristiane Drebes Pedron e Prof. Dr. Roberto Lima Ruas (UNINOVE) e Prof. Dr. Antônio Carlos Gastaud Maçada (UFGRS) e o profissional do ramo de gestão da TI foi, o Sr. Ernani Paulo Toso (CIO da Grendene S/A), a fim de detectar eventuais inconsistências, redundâncias ou outros problemas. O número de especialistas entrevistados foi obtido pelo alcance do ponto de saturação teórica, isto é, quando nenhuma nova informação surgiu (Yin, 2005).

Como resultados desta etapa, obteve-se um novo roteiro de coleta de dados (Apêndice C). Os avaliadores sugeriram manter a forma da estrutura conceitual, acrescentando alguns elementos, assim sendo, sugeriam alterações no roteiro de entrevista da pesquisa (Apêndice B). Por conseguinte, após a validação do protocolo do estudo de caso pelos especialistas/pesquisadores e CIO da Grendene, o roteiro de entrevista utilizado na pesquisa pode ser observado no Apêndice C. Em seguida, foi selecionada uma empresa fornecedora de ERPs e duas de suas empresas clientes para aplicação do roteiro de entrevista da pesquisa em uma avaliação piloto. Este caso piloto teve como objetivo validar o tema e o problema de pesquisa, sendo que o mesmo serviu para ajustar o protocolo de pesquisa e validar o instrumento de pesquisa, em especial ao tempo de duração das entrevistas que estava prevista em média de 60 minutos passando para uma média de 120 minutos e uma explicação detalhada sobre a pesquisa na primeira visita às empresas. Segundo Yin (2001), o estudo de caso-piloto auxilia os pesquisadores na hora de aprimorar os planos para a coleta de dados, em relação ao conteúdo e aos procedimentos utilizados na pesquisa.

3.3 SELEÇÃO DAS EMPRESAS

Esta pesquisa é um estudo de múltiplos casos (MERRIAM, 1998), sendo que os casos deverão ter relacionamentos interorganizacionais do tipo terceirização de ERPs. A escolha desta área para estudo baseia-se no fato de que muitas empresas estão utilizando sistemas de ERP para cortar custos, padronizar as operações e alavancar processos comuns em toda a organização. ERPs permitem que as empresas tenham visões mais convergentes de suas informações através da integração de processos, utilizando um banco de dados centralizado e conjuntos integrados de módulos de *softwares* (SCOTT; KAINDL, 2000). Assim sendo, o primeiro critério para seleção dos casos foi a existência do processo de compartilhamento do conhecimento entre a fornecedora de ERP e as empresas clientes. Ou seja, o critério de seleção dos casos deve-se ao fato que estes deveriam ser formados por duas ou mais empresas envolvidas em um projeto ou processo de compartilhamento do conhecimento.

Outro critério para a seleção dos casos foi a diversidade de segmentos de atuação das empresas clientes de ERPs para, com isso, tentar evitar a contaminação pelas características especiais de cada segmento de atuação, ou seja, buscou-se reduzir algum eventual *viés* relacionado aos segmentos de atuação das empresas. Associado a isso, o último critério utilizado para a seleção das empresas clientes de ERPs foi a existência de alguma dependência destas empresas em relação ao *software* ERP para a implementação de suas estratégias ou operações.

3.4 COLETA DE DADOS E ANÁLISE DOS DADOS

As fontes de informações da pesquisa desta tese foram: entrevistas semiestruturadas, documentos de interesse da pesquisa, tais como: *sites*, organograma, manuais, documentos sobre política da empresa, código de conduta e ética, entre outros, além da observação direta, visando à triangulação (DUBÉ; PARÉ, 2003), pois a triangulação oferece oportunidades para o pesquisador buscar a convergência dos resultados e observar a sua sobreposição, caso ocorra, e as diferentes facetas de um fenômeno que surgem de várias fontes (CRESWELL, 2007). Ou seja, a observação direta nas empresas, assim como a pesquisa documental, ajuda na complementação das informações coletadas em um estudo de caso (TRIVIÑOS, 1987).

De acordo com Creswell (2008, p. 552), “entrevistas abertas oferecem palavras reais das pessoas no estudo e pode oferecer muitas perspectivas diferentes sobre o tema de estudo e fornecer uma imagem complexa da situação”. Stake (1995, p. 64) sugere que “a entrevista é a estrada principal para múltiplas realidades”, e Simons (2009, p. 43) sugere que as entrevistas permitem que as pessoas “revelem mais do que pode ser detectado ou assumido de forma confiável a partir da observação de uma situação”. Portanto, a entrevista semiestruturada torna-se acessível à interpretação no momento em que é permitido ao entrevistado expressar na forma de resposta aberta o conhecimento existente (FLICK, 2009).

Foram entrevistados CEOs, CIOs e profissionais da área de negócios das empresas pesquisadas, envolvidos com os processos de terceirização da TI. Foram no total, quatro casos com doze empresas e 38 entrevistados, ou seja, cada caso possui três empresas, sendo uma a empresa fornecedora do ERP e duas empresas clientes. As descrições dos perfis das empresas e dos participantes da pesquisa são apresentadas no capítulo 4. As entrevistas foram realizadas durante o período de setembro de 2013 a março de 2014, com duração média de 120 minutos, sendo que a entrevista com duração mínima foi de 86 minutos e a máxima de 3 horas e 11 minutos. As entrevistas, seguiram o roteiro validado pelos especialistas/pesquisadores e o

CIO da Grendene, o mesmo é apresentado no Apêndice C. Todas as entrevistas foram gravadas, com a autorização dos entrevistados e, posteriormente transcritas literalmente.

Quanto à pesquisa documental, Yin (2001) ressalta que esta técnica é importante para corroborar e valorizar as evidências de outras fontes de coleta de dados. A observação segundo Yin (2001) é a técnica de coleta de dados na qual o pesquisador observa, registra e avalia comportamentos ou condições ambientais relevantes, tal como ocorrem, de forma quase simultânea, durante certos períodos de tempo. Num estudo exploratório, a observação é relativamente não estruturada e o pesquisador tende a participar mais da atividade do grupo, enquanto que num estudo descritivo esta situação se inverte (SELLTIZ et al., 1974).

Sendo assim, os documentos analisados foram: *sites*, organograma, sistemas utilizados, contratos, manuais de procedimentos, normas internas, formalizações de processos, entre outros. Já a observação direta se deu durante as visitas às empresas onde foram observados os processos, as rotinas, enfim as atividades e o funcionamento da mesma.

O desafio da análise de dados qualitativos é dar sentido a grandes quantidades de dados (PATTON, 2002). De acordo com Creswell (2008), análise de dados envolve a coleta de dados em aberto, com base em perguntas gerais para desenvolver uma análise das informações fornecidas pelos participantes. Soy (2010) argumenta que o pesquisador analisa os dados brutos utilizando muitas interpretações para encontrar ligações entre o objeto de pesquisa e os resultados, com referência às questões de investigação originais.

Além disso, a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que, pelos procedimentos sistemáticos e objetivos da descrição do conteúdo das mensagens, visa a obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e de recepção destas mensagens (BARDIN, 2006). Assim, são analisadas as entrelinhas das opiniões das pessoas, não se restringindo unicamente às palavras expressas diretamente, mas também as que estão subentendidas no discurso, na fala ou resposta de um entrevistado (MAYRING, 2001).

A análise de conteúdo deve seguir uma série de etapas precisas, que se inicia pela determinação do universo que será estudado, delimitando e definindo o que estará e o que não estará envolvido (FREITAS; JANISSEK, 2000). A análise de conteúdo seguiu as três etapas da técnica de Bardin (2006): 1) pré-análise: a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos, e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final; 2) exploração do material: os dados brutos são codificados e classificados para que se agrupem os conteúdos; e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação: os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos e válidos.

Nessa fase é que o pesquisador infere as conclusões. As categorias consideradas foram as dimensões e os elementos identificados com base na estrutura conceitual preliminar (Quadro 17). Sendo assim, esta pesquisa utilizou, para analisar as informações obtidas nas entrevistas, a técnica de análise de conteúdo temática, seguindo o proposto por Bardin (2006).

Neste sentido, após a coleta dos dados, os casos foram analisados individualmente, e posteriormente comparados, buscando convergências e divergências, tentando estabelecer um perfil de comportamento quanto ao compartilhamento do conhecimento, a capacidade absorviva e a inovação nos relacionamentos interorganizacionais. Assim sendo, para operacionalização do tratamento dos dados foi utilizado o *software* de análise qualitativa dos dados chamado *MAXQDA® for Mac*, pois o *software* tem ferramentas para produzir relatórios e resumos, tornando a análise mais precisa, confiável e transparente, sem é claro, fazer a leitura, a reflexão e a interpretação pelo pesquisador (GIBBS, 2009). Os resultados desta fase da pesquisa estão descritos no capítulo 4 deste trabalho.

3.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE A VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA

Nesta tese, com a intenção de sanar eventuais problemas na realização da pesquisa, foram tomados alguns cuidados e procedimentos que aumentarão a validade e a confiabilidade da pesquisa. Foram utilizados os critérios de validade do constructo, validade externa e confiabilidade. A validade interna não foi utilizada, pois não se aplica, uma vez que esta pesquisa é exploratória e a validade interna, segundo Yin (2001), é específica para estudos explanatórios ou causais. O Quadro 18 apresenta os critérios e as ações utilizadas para atendê-los.

Quadro 18 - Validade e Confiabilidade da Pesquisa

Crítérios	Ações
Validade do constructo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso de múltiplas fontes de evidências: entrevista, análise de documentos e observação direta; ▪ Estabelecimento do encadeamento de evidências: expressado por meio da problemática e oportunidade, estrutura conceitual preliminar, roteiro de entrevista da pesquisa, resultados dos casos e considerações finais; ▪ Revisão do relatório do estudo de cada caso pelos entrevistados.
Validade Externa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilização da lógica de replicação em estudos de casos múltiplos: foram realizados quatro estudos de casos nesta pesquisa.
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento de um protocolo do estudo de caso (Apêndice A); ▪ Desenvolvimento de um banco de dados: no <i>software</i> MAXQDA® para as entrevistas transcritas e codificadas. Pastas específicas da tese para os áudios e textos das entrevistas, documentos e relatos de observações.

Fonte: Yin (2001)

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados o Estudo Piloto, o qual foi realizado com uma empresa fornecedora de TI e duas empresas clientes e o Estudo de Múltiplos Casos, o qual foi realizado com três empresas fornecedoras de TI e seis empresas clientes, duas de cada uma das fornecedoras de TI. No estudo piloto, os nomes das empresas foram substituídos respectivamente por Alpha, Beta e Gamma com o objetivo de preservar informações estratégicas e confidenciais das mesmas. No estudo de múltiplos casos, as empresas fornecedoras de TI estudadas foram: Domper Consultoria e Sistemas, NL Informática e Totvs/RS. Os nomes das empresas clientes foram substituídos respectivamente por CD1 (Cliente Domper 1), CD2 (Cliente Domper 2), CNL1 (Cliente NL 1), CNL2 (Cliente NL 2), CTotvs1 (Cliente Totvs 1), e CTotvs 2 (Cliente Totvs 2), com o objetivo de preservar informações estratégicas e confidenciais das mesmas. Nestes estudos, apresentam-se as análises dos dados sobre o compartilhamento do conhecimento, da capacidade absorptiva e da inovação entre empresas clientes e a empresa fornecedora de TI nas relações interorganizacionais do tipo terceirização de TI, com base nas percepções dos entrevistados. Por fim, uma comparação e discussão geral sobre os resultados obtidos nos estudos de casos.

4.1 ESTUDO PILOTO

Esta seção está estruturada em duas partes: a primeira é apresentada a descrição das empresas do estudo piloto (4.1.1), e na segunda são apresentadas as análises dos dados obtidos nas empresas do estudo piloto (4.1.2).

4.1.1 Descrição das Empresas do Estudo Piloto

No Estudo Piloto a empresa fornecedora será chamada de Empresa Alpha, a empresa Cliente 1 será chamada de Empresa Beta e a empresa Cliente 2 será chamada de Gamma. No Quadro 19 são apresentadas as características gerais das empresas. Considerando que o porte da empresa foi classificado com base na sua Receita Operacional Bruta (ROB) anual, conforme BNDES (2011).

Quadro 19 – Características Gerais das Empresas do Estudo Piloto

CARACTERÍSTICAS	ALPHA	BETA	GAMMA
Tempo de Funcionamento	18 anos	23 anos	6 anos
Porte da Empresa (ROB)	Pequena	Média	Pequena
Ramo de Atividade	Serviços de TI	Comércio e Indústria	Comércio
Nº de Colaboradores	10	35	14
Estrutura Organizacional	Equipe	Funcional	Linear
Tempo de Parceria com o Fornecedor (Alpha)		3 anos	4 anos

Fonte: Dados da Pesquisa

A empresa Alpha presta serviços de TI para as empresas dos ramos de comércio e indústria. A empresa é estruturada por equipes, lideradas pelos dois sócios, que são basicamente os dois gestores da Alpha, sendo que um dos sócios responde pela equipe de *software* e o outro sócio responde pela equipe de *hardware*. Os demais setores como comercial, atendimento e financeiro atendem as duas áreas de empresa, ou seja, a área de *software* e a área de *hardware*.

Já a estrutura organizacional na empresa Beta é funcional, ou seja, a empresa é composta pelos três níveis de gestão (estratégico, tático e operacional), para cada setor da empresa possui um gerente responsável, em relação aos diretores são divididos em grandes áreas que abrangem mais de um setor, como por exemplo, o diretor administrativo que entre outros setores é responsável pela TI.

A empresa Gamma tem sua estrutura linear, ou seja, a autoridade maior é ligada diretamente com as áreas produtivas da empresa. A empresa possui dois gestores, sendo que um, centraliza grande parte das atividades da empresa e o outro é responsável somente pelo setor comercial da empresa.

No estudo piloto foram entrevistados nove pessoas, sendo três pessoas de cada empresa, ou seja, 3 pessoas da empresa Alpha, Beta e Gamma. No Quadro 20 são apresentadas informações que caracterizam os entrevistados:

Quadro 20 – Características dos Entrevistados do Estudo Piloto

	Cargo	Tempo de Empresa	Tempo Cargo Atual	Formação
ALPHA	Diretor	18 anos	18 anos	Doutor em Engenharia Elétrica
	Analista de Suporte	2 anos	1,5 anos	Graduação incompleta
	Programador	2 anos	2 anos	Graduação incompleta
BETA	Analista de Suporte	3,5 anos	3,5 anos	Graduação incompleta
	Analista Financeiro	15 anos	15 anos	Bel. em Ciências Contábeis
	Compradora	5 anos	1 ano	Tec. de Segurança do Trabalho
GAMMA	Gerente Administrativa	6 anos	6 anos	Bel. Administração de Empresa
	Vendedor	3,5 anos	3,5 anos	Graduação incompleta
	Auxiliar Financeira	6 anos	6 anos	Bel. Gestão de TI

Fonte: Dados da Pesquisa

4.1.2 Análise dos Dados do Estudo Piloto

Nesta seção são apresentadas as análises dos dados obtidos nas empresas estudadas para a realização do estudo piloto sobre terceirização de TI (4.1.2.1), compartilhamento do conhecimento (4.1.2.2), capacidade absorptiva (4.1.2.3) e inovação (4.1.2.4).

4.1.2.1 Terceirização de TI

Esta seção apresenta como e onde acontecem os serviços realizados pela empresa fornecedora de TI, quais foram os motivos que levaram as empresas clientes a terceirizarem os ERPs e por último quais as vantagens e desvantagens que foram percebidas pela adoção da terceirização do ERP. Assim sendo, foi possível verificar que os serviços realizados pela empresa Alpha se dão em maior parte nas suas instalações, por meio de acesso remoto, *skype* ou contato telefônico, conforme comentário do Diretor da empresa Alpha: “*conexão remota resolve tudo*” e do analista de suporte da empresa Beta: “*Eles fazem... 99% do que eles fazem é via remoto mesmo, é da Alpha. Eles têm acesso ao nosso servidor aqui e eles resolvem por lá mesmo*”. Profissionais da empresa Alpha visitam as empresas Beta e Gamma quando estas necessitam de treinamentos e reuniões para resolver problemas específicos que não podem ser resolvidos nas instalações da empresa Alpha, como pode ser identificado nas palavras da compradora da empresa Beta, “*quando a gente precisa assim de alguma coisa específica, por exemplo, esses... esses dias nós precisamos de um novo módulo lá para a fábrica, daí o Diretor da Alpha veio para... para ver o processo*”.

Em relação ao tipo de terceirização das empresas clientes Beta e Gamma, pôde-se observar a terceirização total, conforme classificam Lacity e Hirschheim (1999), a qual é descrita no estudo de Bergamschi (2004, p. 23) “transferência total ou parcial das funções relacionadas a sistemas de informação para terceiros, quando o volume de terceirização de TI é superior a 89% do orçamento total da área”.

Já referente aos motivos das empresas terceirizarem o ERP, os quais são apresentados no Quadro 21, pôde-se observar que os motivos apontados pelos clientes (Beta e Gamma) convergem com o estudo de Lacity, Khan e Willcocks (2009), no qual, os resultados encontrados sobre as decisões de larga escala da terceirização em TI foram movidos por fraco desempenho financeiro, sugerindo que a intenção “estratégica reduzir os custos, ou seja, uma organização cliente necessita ou deseja utilizar a terceirização para reduzir ou controlar os custos (LACITY; KHAN; WILLCOCKS, 2009). Conforme pode ser observado no comentário do analista de suporte da empresa Beta: *"para ter um sistema próprio teria que contar com funcionários, com desenvolvedores e programadores, daí teria um investimento maior, daí decidimos pela terceirização"*. Sendo assim, ratifica-se com o estudo de Lee, Miranda e Kim (2004), os quais entendem que na visão dos clientes a decisão de terceirização têm sido considerada sob o ponto de vista da TCT.

Além disso, os entrevistados da empresa Alpha comentaram que os fatores externos como as constantes mudanças na legislação e evolução tecnológica, podem ser decisivos na momento das empresas optarem pela terceirização do ERP, conforme o estudo de Lacity, Khan e Willcocks (2009), que apresenta o acesso à expertise/competência como um dos motivos para as empresas terceirizarem a TI, ou seja, uma organização cliente necessita ou deseja acessar conhecimentos e competências do fornecedor (LACITY; KHAN; WILLCOCKS, 2009). Entretanto, o Diretor da Alpha acredita que o principal motivo dos seus clientes terceirizarem o ERP está relacionado com o porte da empresa, conforme pode-se observar em suas palavras: *"os tipos de clientes que eu tenho, eles são micro e pequenas empresas então, eles não tem capacidade de desenvolvimento dentro, né, não é nem uma questão de eles quererem, né, é uma questão de poder também"*.

Quadro 21 – Motivos de Terceirização do ERP do Estudo Piloto

MOTIVOS		ALPHA	BETA	GAMMA
Ambiente Externo	Constante mudanças na legislação	X		
	Evolução tecnológica	X		
Característica da Empresa	Porte da empresa	X		
Custo	Custo para manter uma equipe de TI	X	X	
	Redução de custo			X

Fonte: Dados da Pesquisa

Em seguida, os entrevistados comentaram sobre as vantagens e desvantagens que foram percebidas pela adoção da terceirização do ERP, as quais são apresentadas no Quadro 22. Na percepção da empresa Alpha, houve uma divergência entre os entrevistados, sendo que o Diretor entende que as empresas percebem como desvantagem o custo, já o analista de suporte e o programador entendem que o preço do ERP é uma vantagem para a terceirização. O custo não foi citado pelas empresas clientes nem como vantagem nem como desvantagem. Ao mesmo tempo, os entrevistados tanto da Alpha quanto da Beta foram convergentes em três vantagens, as quais foram: conhecimentos do negócio/processos, conhecimentos da legislação e tributos e consultoria nos processos. Ainda assim, os entrevistados da Beta e da Gamma foram convergentes em uma vantagem, a rapidez no atendimento, desenvolvimento e suporte técnico. Por outro lado, a desvantagem comentada pela gerente administrativa da Gamma, é a falta de conhecimento da própria empresa sobre TI, e pelos entrevistados da Beta, foi em relação a falta de treinamento, os mesmos acreditam que deveriam ter mais treinamentos para conhecer melhor o *software*, conforme fala do analista financeiro:

“[...] eu acho que deveria ter treinamento em cada função. Cada função ter um treinamento específico, para o RH, para o financeiro, para os vendedores [...] porque eles têm a dúvida de como vender e não de como pagar ou receber. Então, eles têm as dúvidas deles, eles conseguem entender melhor. Tipo assim ó, se eles dão um treinamento para mim de venda, de compra, de financeiro, de RH, eu tenho uma visão, eles já tem outra diferente” (Analista Financeira da Beta).

Portanto, as vantagens na terceirização podem ser operacionais, estratégicas, ou ambas. Vantagens operacionais costumam evitar problemas de curto prazo, enquanto vantagens estratégicas oferecem contribuições de longo prazo, em oportunidades de maximização (LANKFORD; PARSA, 1999). Sendo assim, pode-se inferir que a empresa Gamma percebe na terceirização do ERP, somente vantagem operacional, já a empresa Beta percebe tanto vantagem operacional quanto vantagem estratégica, ou seja, a empresa Beta, segundo Bandyopadhyay e Pathak (2007), está cada vez mais terceirizando suas operações, a fim de beneficiar-se das habilidades complementares que estão disponíveis na empresa externa.

Quadro 22 – Vantagens e Desvantagens da Terceirização do ERP do Estudo Piloto

		ALPHA	BETA	GAMMA
Vantagens	Conhecimento de negócios/processos	X	X	
	Conhecimento na legislação e tributos	X	X	
	Consultoria nos processos	X	X	
	Preço baixo	X		
	Rapidez no atendimento, desenvolvimento e suporte técnico		X	X
Desvantagens	Custo	X		
	Pouco conhecimento em TI (Cliente)			X
	Treinamento		X	

Fonte: Dados da Pesquisa

Por fim, o Quadro 23 apresenta uma síntese da terceirização de TI do estudo piloto. Pôde-se concluir com base na percepção das empresas estudadas no piloto, que o custo foi o principal motivo para as empresas clientes terceirizarem o ERP, por outro lado, as mesmas percebem mais vantagens do que desvantagens na adoção da terceirização do ERP.

Quadro 23 – Síntese da Terceirização de TI do Estudo Piloto

MOTIVOS	Constantes mudanças na legislação
	Custo para manter uma equipe de TI
	Evolução tecnológica
	Porte da empresa
	Redução de custo
VANTAGENS	Conhecimento de negócios/processos
	Conhecimento na legislação e tributos
	Consultoria nos processos
	Preço baixo
	Rapidez no atendimento, desenvolvimento e suporte técnico
DESVANTAGENS	Custo
	Pouco conhecimento em TI (Cliente)
	Treinamento

Fonte: A Autora

4.1.2.2 Compartilhamento do Conhecimento

Esta seção apresenta uma análise de como acontece o compartilhamento do conhecimento entre as empresas Alpha, Beta e Gamma. São apresentados os tipos de

conhecimentos que são compartilhados, os fatores que influenciam no compartilhamento do conhecimento, e por último, os mecanismos e facilitadores do compartilhamento do conhecimento entre as empresas estudadas.

4.1.2.2.1 Tipos de Conhecimento

Em relação à troca de conhecimentos entre os participantes das empresas envolvidas no processo de terceirização do ERP, os entrevistados da empresa Alpha relatam que a troca de conhecimentos ocorre nas fases de projeto, implantação e manutenção do ERP, mas deram maior ênfase na troca de conhecimentos nas fases de projeto e implantação do *software* ou de um novo módulo do *software* existente.

Nas fases de projeto e implantação, o Diretor da empresa realiza reuniões com a empresa cliente, o qual, faz questionamentos por meio de formulários sobre a situação atual do cliente para poder entender o funcionamento da empresa, como pode ser observado em seus comentários:

"[...] eu faço o papel de analista de negócios, né. Porque como eu já trabalho há um bom tempo nisso aí e tenho experiência de muitas empresas [...] a gente tem alguns formulários já meio prontos assim ó "O que tu usas? Como é que é a tua sequência? Como é que é o teu fluxo?" para a gente também já se definir" (Diretor da Alpha).

O analista de suporte complementa: *"na primeira visita, eu tenho um... tipo um check list ali que eu preencho, né, que é o escopo e o outro é das informações, que eu vou ver quem que trabalha com o que e faz o que e de que forma que a empresa trabalha".*

Com base nas necessidades informadas pelo cliente, a empresa Alpha elabora projetos que atendam às necessidades do cliente, sendo elaborado um cronograma que contemple desde a implementação de alguma customização de *software* até a implantação total do *software*. Em relação ao treinamento o analista de suporte comentou que o tempo médio é de 1h por módulo: *"o treinamento é uma hora, se passou de uma hora a gente fica mais um pouco, mas tenta uma hora por módulo"* e após a implantação do sistema é feito um acompanhamento de seis meses no cliente, sendo disponibilizado um manual de funcionamento do sistema aos clientes. Vale ressaltar, conforme comentário do programador da Alpha, que nesta fase os profissionais procuram, ao máximo, utilizar *softwares* que já estejam disponíveis na empresa de forma que seja necessário o mínimo de desenvolvimento de novas aplicações.

"[...] hoje, a grande maioria das necessidades dos clientes não precisam ser implementadas né... e que atendemos bastante empresas do mesmo ramo... quero dizer bastante empresas do comércio e da indústria, daí podemos usar os nossos

sistemas, o que a gente já tem aqui na empresa, dá pra dizer assim... que só uns 5% ou 10% dos nossos clientes tem específicos que não temos no nosso sistema" (Programador da Alpha).

Já na fase de manutenção do *software*, a troca de conhecimentos acontece tanto por conhecimento tácito quanto por conhecimento explícito, ou seja, o conhecimento tácito se dá por meio das ligações telefônicas, observação *in loco*, *skype* (chamadas de vídeo) e visitas esporádicas, já o conhecimento explícito, através de *e-mail*, *help desk*, reuniões (previamente agendadas pela empresa fornecedora ou empresa cliente), *skype* (texto) e treinamentos. O Diretor salientou que as reuniões são muito solicitadas pelos clientes: *"também têm as reuniões que eles marcam, né, de vez em quando eles... requisitam a minha presença lá para a gente ver alguma, né, ver alguma solução lá para o problema deles"*.

Pôde-se observar também, nos comentários do Diretor, que a empresa Alpha tenta ao máximo transformar o conhecimento tácito de seus clientes em conhecimento explícito, através da formalização de reuniões, visitas e treinamentos. O Diretor ainda comenta, sobre melhorias no *software* conforme solicitação dos clientes, em suas palavras, *"estou remodelando todo o processo de compras, do nosso sistema, né, baseado no que as empresas estão fazendo, as minhas clientes, né, e mais algumas ideias que eu tenho"*, como também, melhorias no processo das empresas dos clientes por meio do *software* da Alpha *"é importante, eu acho importante, eu interferir nisso ou ajudar na realidade, não interferir tanto, né? Mas ajudar nesse processo aí, porque no final o meu software vai sempre atender eles"*.

Já as empresas clientes Beta e Gamma não separaram por fases, mas comentaram de um modo geral como ocorre a troca de conhecimentos com a empresa Alpha. Pôde-se observar que a troca de conhecimentos das empresas clientes é muito semelhante conforme é apresentado no Quadro 24, ou seja, quanto a troca de conhecimento tácito ambas citaram: as ligações telefônicas, *skype* (chamada de vídeo) e visitas dos funcionários ou diretores da empresa Alpha, já em relação ao conhecimento explícito ambas citaram: o *e-mail*, o *help desk*, o *skype* (texto) e os treinamentos. Ainda, referente ao conhecimento explícito foi citado como ponto forte pela Beta as reuniões, conforme comentado pelo analista financeiro e pela empresa Gamma os treinamentos.

"[...] essas reuniões eu acho que são bem proveitosas, porque você consegue expor bem o que você está querendo ali, a tu necessidade ali com o sistema [...] Ah, ocorre o seguinte, quando tem dúvida de alguma coisa a gente chama o Diretor da Alpha ou um pessoal de lá, a "gente entra, verifica a dúvida e entra em debate. E daí a gente esclarece" (Analista financeiro da Beta).

Quadro 24 - Troca de Conhecimento do Estudo Piloto

TROCA DE CONHECIMENTO		ALPHA	BETA	GAMMA
Tácito	Conversas informações (ligações telefônicas, <i>skype</i> ou em visitas da empresa fornecedora)	X	X	X
	Observação <i>in loco</i>	X		
Explícito	Mecanismos tecnológicos (<i>e-mail, help desk e skype</i>)	X	X	X
	Formulários	X		
	Manuais	X		
	Reuniões	X	X	
	Treinamentos	X	X	X

Fonte: Dados da Pesquisa

Com base nos relatos dos entrevistados, que são apresentados no Quadro 24, pôde-se inferir que a empresa Alpha dá maior ênfase para o conhecimento explícito, conforme Nonaka (1994), o conhecimento explícito refere-se ao conhecimento que é transmissível, formal e com linguagem sistemática. Ou seja, segundo os entrevistados, o objetivo da Alpha é formalizar por meio do *software* de gestão até as conversas informais com seus clientes. Já as empresas clientes dão maior ênfase no conhecimento tácito, conforme Nonaka (1994), o conhecimento tácito é profundamente enraizado na ação, envolvimento, compromisso de cada indivíduo, é subjetivo e individualizado, refere-se ao *know-how* prático obtido pela experiência e interação direta com um domínio ou profissão. Os entrevistados tanto da Beta quanto da Gamma citaram as conversas informais (ligações telefônicas ou visitas) com a Alpha como a troca mais utilizada.

Portanto, pôde-se observar que a filosofia das empresas estudadas, principalmente a empresa Alpha, convergem com os autores Nonaka, Von Krogh e Voelpel (2006), que acreditam que ao interagir e compartilhar conhecimento tácito e explícito com outros, o indivíduo melhora a capacidade de definir uma situação ou problema, e aplica o seu conhecimento, de modo a atuar e, especificamente, de resolver o problema.

Em seguida é apresentado, no Quadro 25, o tipo de conhecimento que é compartilhado entre os participantes da terceirização do ERP. Como pode-se observar no Quadro 25, tanto os entrevistados da empresa Alpha quanto da empresa Beta relatam os mesmos tipos de conhecimentos: gestão do negócio, conhecimentos operacionais, processos e conhecimentos legais e contábeis, já a empresa Gamma comentou que os tipos de conhecimentos compartilhados são apenas os relacionados à operação e aos tributos e os regramentos fiscais da empresa.

Com base nos relatos dos entrevistados da empresa Alpha, os tipos de conhecimentos mais solicitados pelas suas clientes são: conhecimentos das operações, dos processos do

negócio e dos conhecimentos legais e fiscais. Conforme pode ser observado na fala do programador *"acho que mais é parte tributária, fiscal... a maioria dos nossos clientes ligam pra nós de nota fiscal e não para o contador... eles pedem tudo... tudo sobre a parte fiscal"* e ainda no comentário do Diretor:

"[...] especialmente, de processos, né "Ah, como é que eu devo fazer isso?", né, "Qual é que é a melhor sequência?", né. "Ah, olha tu tens que fazer recebimento, isso" então, a pessoa, às vezes, não entende o que é fazer recebimento de produtos, né? "Ah, tu vais ter que registrar aqui, porque se tu registrares isso aqui vai te dar um retorno lá no fundo" (Diretor da Alpha).

Em relação aos conhecimentos legais e fiscais, todos os entrevistados da empresa Alpha, fizeram questão de ressaltar que eles sempre orientam seus clientes, entrarem em contato com seus contadores, deixando bem claro que não podem se responsabilizar por questões que competem a outros profissionais, nas palavras do Diretor: *"[...] converse com o contador". A palavra aqui é sempre "Converse com o seu contador" quando for alguma coisa tributária, fiscal, né. Mas a gente dá uma orientação"*.

Quadro 25 - Tipo de Conhecimento do Estudo Piloto

TIPO DE CONHECIMENTO	ALPHA	BETA	GAMMA
Gestão do Negócio	X	X	
Legal/Fiscal	X	X	X
Operacional	X	X	X
Processo	X	X	

Fonte: Dados da Pesquisa

Com base nos relatos dos entrevistados, pôde-se observar, em primeiro lugar, que tanto os entrevistados da Alpha quanto da Beta possuem interesse em compartilhar conhecimentos através da parceria de terceirização do ERP e em segundo, que o compartilhamento do conhecimento entre a empresa Alpha e a empresa Beta é maior, com base nos tipos de conhecimentos compartilhados e nos relatos dos entrevistados da empresa Beta, principalmente do analista de suporte: *"quanto aos conhecimentos do negócio, isso é tudo 100% aberto, porque eles têm que entender o nosso processo de negócio para poder implantar no sistema"*, ou seja, pôde-se evidenciar conforme Lee (2001), uma relação de confiança mútua da parceira e uma visão clara, comum e objetiva, bem como a crença de que os seus parceiros não agirão de forma oportunista (LEE; KIM, 1999).

No entanto, o compartilhamento de conhecimentos entre diferentes organizações não é uma tarefa fácil (LEE, 2001). Neste sentido, a empresa Gamma, entende que os conhecimentos compartilhados são importantes, para utilizar melhor o sistema e suas operações, segundo o vendedor da Gamma: *"é a maneira de se usar corretamente, né, porque*

a gente é usuário do sistema então, eu vejo como um apoio, como utilizar da melhor forma o sistema para que ele atenda melhor as nossas necessidades". Pôde-se perceber que a empresa Gamma tem interesse no compartilhamento do conhecimento operacional com a Alpha, sendo assim, pode-se dizer que a Gamma compartilha conhecimentos com a Alpha conforme os antigos compradores, pois segundo Yang (2011), no passado, os compradores compartilhavam conhecimentos com os fornecedores de TI para controlar a qualidade do produto.

Portanto, vale ressaltar que em relação à formalização do compartilhamento de conhecimento entre os participantes das empresas estudadas, foi possível verificar que somente a empresa Alpha preocupa-se em formalizar os conhecimentos compartilhados, pois a mesma possui um *software* que realiza toda a gestão de atendimento de seus clientes, desde um atendimento por chamada telefônica até as reuniões solicitadas pelos clientes ou visitas por iniciativa do próprio fornecedor. Segundo fala do Diretor: *"então, tudo isso é registrado no nosso sistema, né. Então, ele registra, diz o que aconteceu, o que vai acontecer e aí isso aí é registrado... isso aí me ajuda controlar também, não só aos clientes que ajuda, mas também aos funcionários"*. Todos os entrevistados da empresa Alpha, comentaram que é enviado um relatório mensal aos clientes sobre os atendimentos realizados, sendo que esta afirmação, foi confirmada pois tanto a empresa Beta como a Gamma, comentaram que recebem mensalmente um relatório dos serviços prestados pela empresa Alpha. A gerente administrativa da empresa Gamma não somente comentou como imprimiu uma cópia do relatório.

Em resumo, pôde-se observar um interesse maior da Alpha sobre a formalização conhecimento, ou seja, do conhecimento explícito, segundo Nonaka e Takeuchi (1995), o conhecimento explícito pode ser verbalizado e documentado, por rotinas organizacionais, processos, melhores práticas, normas, credos, valores expostos em painéis, entre outros. Em seguida, pôde-se evidenciar maior compartilhamento do conhecimento entre a Alpha e a Beta, desde o nível operacional até o nível estratégico, isto foi possível, devido a boa relação da parceria, conforme relatos dos entrevistados. Este resultado converge com Lee, Huynh e Hirscheim (2008), os quais sugerem que o grau de compartilhamento de conhecimento é crucial para um projeto de terceirização bem sucedida, pois o nível de obtenção de benefícios de terceirização varia de acordo com o nível de compartilhamento de conhecimentos entre o receptor e o provedor de serviços.

4.1.2.2.2 Fatores Interorganizacionais

Com referência aos fatores inteorganizacionais, pode-se observar uma síntese das respostas no Quadro 26. Assim sendo, os entrevistados foram questionados se a empresa promove uma cultura de interação social no compartilhamento do conhecimento interorganizacional. Somente os entrevistados das empresas Alpha e Beta comentaram que a empresa promove esta interação social, já os entrevistados da empresa Gamma comentaram que a cultura da empresa é rígida, não estimulando um compartilhamento do conhecimento com a fornecedora de *software*.

Em relação à empresa Alpha, o analista de suporte e o programador comentaram que a empresa está sempre exigindo esta interação com seus clientes, os entrevistados comentaram que esta interação se dá por meio de relações informais com seus clientes, pode ser conferido no relato do analista de suporte:

"[...] sim, nosso Diretor está sempre exigindo de nós isto. Então... assim, a questão de, tipo, a maioria dos clientes assim o tratamento comigo não é um tratamento cliente-empresa assim bem... muito sério assim, digamos, entendeu? A gente conversa bem tranquilo. Não tem muita formalidade é uma relação bem legal que temos com nossos clientes" (Analista de Suporte da Alpha).

Consonante a isso, o diretor da Alpha ratificou e salientou que o profissional pode ser muito qualificado, mas se não conseguir ter uma interação social com seus colegas e clientes não serve para fazer parte do seu quadro de funcionários, como pode ser observado em sua fala:

"[...] assim... se o funcionário não se dá bem socialmente aqui ou com os clientes, ele não faz parte mais do nosso quadro [...] eu penso assim, tu não te dá bem com um funcionário, pode ser o melhor, o melhor, vamos dizer, o melhor profissional... Bom, ele não pode ser o melhor profissional, né. Se ele tem problema social, ele não é profissional. Vamos dizer, que ele é bom no que ele faz, né. Mesmo assim não vai. Eu já tive um caso ali e nós... nós deixamos, vamos dizer, nós promovemos uma pessoa para o mercado aí recentemente por causa disso, né" (Diretor da Alpha).

Já os entrevistados da empresa Beta, comentaram que a cultura da empresa é familiar e entendem como um ponto positivo, como pode ser observado no relato da compradora: *"a empresa é familiar, então, eu acho que a gente cresce com a empresa. Assim em certos aspectos a gente tem bastante liberdade aqui na empresa, tanto para falar com o Diretor da Alpha, para marcar uma reunião, tirar dúvidas, para você fazer outras coisas"* e do analista de suporte:

"[...] sim... promovem... Tem bastante... É praticamente uma empresa familiar ainda, porque tem... tem o diretor, tem os filhos e tal então, assim tem uma comunicação muito aberta nesse sentido todo, tanto em melhorias no sistema,

informações, o pessoal não tem muito... não tem muita restrição assim, é bem aberto"(Analista de Suporte da Beta).

Relacionado a isso, foi questionado aos entrevistados como eles percebiam as diferenças culturais do relacionamento interorganizacional influenciando no compartilhamento do conhecimento. Os entrevistados da empresa Beta comentaram que não percebiam quais poderiam ser as diferenças culturais em relação a empresa Alpha, pois ambas nunca tiveram problemas para compartilhar conhecimento. Os entrevistados da empresa Alpha percebem duas diferenças: linguagem e personalidade. Como pode ser observado em nos comentários do programador e do diretor:

"[...] até a própria forma que tu falas para o cliente assim, dependendo do cliente tem que falar diferente, senão ele não entende, né. Tem alguns que tu "Ah, é o ícone tal", tu tens que falar "O desenho", sabe? Porque tu "Quando se coloca o mouse em cima que tu vai ver o que é ali, que está aparecendo", né? Tem uns que é assim, né. Então... acho que uma das dificuldades e o entendimento deles como falamos, daí eu tento não usar uma linguagem tão técnica" (Programador da Alpha).

"[...] a gente sabe gente também quem são os atores principais em cada uma das empresas e o que deve ser falado [...] Claro que a gente tem empresas, que dentro da empresa tem pessoas que tu podes falar e tem pessoas que tu não podes falar. Mas isso aí a gente já sabe, né, já é meio que passado para nós ou a gente capta isso. E aí isso aqui eu passo para eles "Ó, conversa com essa pessoa e não com essa". Porque tem pessoa que é linha dura, não aceita" (Diretor da Alpha).

Por outro lado, a auxiliar financeira e o vendedor da Gamma perceberam como grande dificuldade a centralização da sua gerente administrativa, dificultando um compartilhamento de conhecimento com a empresa Alpha, como pode ser conferido no relato da auxiliar financeira: *"é que o elo de ligação entre nós e a empresa Alpha é a nossa gerente administrativa, né. Então... sabe acho que daí dificulta o compartilhamento com o pessoal lá"*. Já a gerente administrativa, atribui a linguagem utilizada pelos profissionais da Alpha, a grande dificuldade de compartilhar conhecimentos, conforme sua fala:

"[...] eles entendem de um jeito as coisas e a gente entende de outro jeito. Então, às vezes, eu estou falando uma coisa, por mais mastigado que eu esteja falando a pessoa não está entendendo. E eu achava que ela estava entendendo, porque daí ela me responde uma coisa que não tem nexa com o que eu estava falando, entende? Então, isso é uma coisa que acontece seguido" (Gerente Administrativa da Gamma).

Portanto, pôde-se inferir que tanto a Alpha quanto a Beta possuem uma cultura aberta, e flexível, diante disso, não percebem a cultura como um fator de dificuldade para compartilhar conhecimento, ao contrário, entendem a cultura como um fator positivo. Já na Gamma com a cultura mais rígida e centralizada da administradora, pôde-se observar uma dificuldade de compartilhamento do conhecimento com a Alpha, sendo assim, pôde-se evidenciar conforme O'Dell e Grayson (1998) que a cultura influencia diretamente no compartilhamento do conhecimento, em outras palavras, quanto mais flexível a cultura de

uma empresa, maior o compartilhamento do conhecimento e quanto mais rígida a cultura de uma empresa, menor o compartilhamento do conhecimento. Os relatos dos entrevistados das empresas estão de acordo com Nonaka e Takeuchi (1995), os quais acreditam que o compartilhamento de conhecimento é baseado no contexto organizacional e, portanto, o conhecimento não pode ser facilmente transferido entre as organizações com diferentes culturas, estruturas e metas.

Em seguida, como pode ser observado no Quadro 26, foi questionado aos entrevistados se a empresa estimula no seu ambiente de trabalho o compartilhamento do conhecimento interorganizacional. Os entrevistados da empresa Gamma comentaram que não há estímulo no ambiente de trabalho, pois a maioria das solicitações são centralizadas na gerente administrativa, relatado pela própria: *"quando tem algum probleminha, alguma coisa que não está funcionando, algum pedido, alguma sugestão, eles falam para mim e daí eu falo com os gurus"*. Já os entrevistados da Alpha e Beta, relataram que a empresa estimula, por meio de conversas informais, a diferença destas conversas é que na Beta acontece somente dentro dos setores e na Alpha é estimulado as conversas informais em toda a empresa. Segundo relatos do analista de suporte da Alpha e da compradora da Beta:

"[...] sempre, que nem hoje, que eu falei para ele, né, que ele mandou um SMS no celular que era para mim verificar uma situação, né. Aí eu peguei, olhei, conferi, realmente era um ajuste que tinha que ser feito, né, e dei retorno para o cliente, né. Então, assim a prioridade aqui é o cliente e ele entender, ter assim a certeza de que ele está satisfeito ali com a explicação, que ele entendeu. Se ele te dizer "Ah, não", tudo bem. Então, eu e meus colegas sentamos e conversamos, enfim, a gente procura assim na hora deixar ele sem dúvidas, né, sanar todas as dúvidas. Então, é uma forma assim de... né, a gente não tem tantas coisas assim burocráticas internas que ocupem tempo, então tentamos conversar para já podermos resolver, a gente tem mais tempo mesmo para dar prioridade para o cliente, para o atendimento, né. então, acho que sim, a empresa, ela busca bem essa parte" (Analista de Suporte da Alpha).

"[...] algumas coisas que é... tabu eu acho em qualquer empresa, né... Nada 100%. Até porque as pessoas são muito diferente, né [...] algumas entendem mais quando você quer, né, compartilhar o conhecimento, outras não levam para o lado do... crescimento [...] tem que ter um certo jogo de cintura assim, que não é todos que aceitam tu dizer "Ah, tem", né, às vezes, eles não aceitam muito que tu diga como é que tem que ser feito, então eu acabo conversando mais com alguns setores do que outros" (Compradora da Beta).

Com base nos relatos, pôde-se perceber que a empresa que mais estimula o compartilhamento do conhecimento em seu ambiente de trabalho é a Alpha, seguida da empresa Beta que compartilha mas somente dentro dos setores e reforçando que a empresa Gamma não tem interesse de estimular o compartilhamento do conhecimento no seu ambiente de trabalho e sim centralizar somente na administradora todo o conhecimento. Portanto, a empresa Gamma com um ambiente formal, conforme Tsai (2002) tem um efeito negativo

significativo sobre o compartilhamento de conhecimento, por outro lado, a Alpha e a Beta, na forma de interação social em um ambiente estimulante, conforme Tsai (2002) tem um efeito positivo significativo sobre o compartilhamento de conhecimento entre as organizações. Sendo assim, as organizações devem se adaptar a estes novos desafios que se apresentam à gestão organizacional (TSAI, 2002).

Em referência à colaboração dos participantes no compartilhamento do conhecimento interorganizacional, os entrevistados da empresa Alpha salientaram a própria iniciativa e dos clientes e o compartilhamento de práticas (processos), como pode ser conferido no comentário do diretor:

"[...] eu tenho uma empresa... ela manda semanalmente uma dica "Olha, seria legal que fizessem isso". Sério, eu guardei um monte de e-mails dela. E a gente atende. E eu gosto. E eu atendo todos os clientes que mandam. Claro que a gente não é aquela empresa assim ó, que tu mandas hoje o aviso do erro, né, e a gente responde daqui há cinco dias, né. Erro tem que ter prioridade... depois as sugestões de melhorias" (Diretor da Alpha).

Já nas empresas clientes Beta e Gamma teve convergências dos entrevistados sobre o atendimento e a iniciativa do fornecedor, com exceção da gerente administrativa da Gamma, a qual, comentou que a empresa Alpha somente colabora quando solicitada, ou seja, sob demanda. Como pode ser observado as divergências nos relatos do analista de suporte da Beta e da gerente administrativa da Gamma:

"[...] a gente sempre que tem alguma coisa que envolva a área do sistema, a gente conversa tanto nós como eles também. Às vezes, acontece de eles saberem, bom... a maioria das vezes e eles comunicam, dizendo "Ó tem que mudar tal coisa, tem que fazer uma alteração no sistema para se enquadrar numa legislação nova" e coisa" (Analista de suporte da Beta).

"[...] é, só sob demanda... tipo eu tenho que ligar e dizer o que eu preciso. Se foi atualizada alguma coisa do sistema ou se foi colocado algum requisito novo, eles não ligam para me dizer que está... que tem esse requisito, que eu posso utilizar ele, entende? Claro, eu entendo que é muita coisa, mas seria um diferencial, né?" (Gerente Administrativa da Gamma).

Associado a isso, foi questionado aos entrevistados como ocorre o compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores da empresa, ou seja, o compartilhamento do conhecimento intraorganizacional. Na empresa Alpha, por meio de conversas informais conforme o diretor relata: *"conversando, por isso que tudo porta de vidro, né. Porque, na realidade, eles estão ali. Tem dois ali e tem mais um aqui dentro numa outra. Tem uma outra sala ali, né? E eles... e eles conversam através disso, só"*, mas dão prioridade as soluções de problemas, em virtude do tempo segundo o analista de suporte: *"se tem problema daí a gente se ajuda e mostra o que é "Isso aqui está errado, isso, assim", mas é isso... aí é por tempo mesmo, não consegue sentar assim com o colega de trabalho meia hora para fazer isso, né"*.

Na empresa Beta houve divergência nas respostas entre o analista de suporte, o analista financeiro e a compradora, os dois últimos, comentaram que a colaboração é parcial, ou seja, compartilha-se o necessário, conforme comentário da compradora: *"nem todo mundo colabora, somente quando é preciso... mas na medida do possível, vai se resolvendo sempre... Porque é muito difícil tu não dar informação ou não ajudar o colega, né"*, já o analista de suporte tem uma percepção bem diferente, como pode ser observado em sua fala:

"[...] sim, a gente traz bastante informação de fora até. Eu... eu trago bastante também, porque eu estudo com... na faculdade lá, todos os meus colegas, a gente faz muito debate e leva problemas [...] isso aí acontece bastante. Claro, isso aí é um exemplo meu, mas os outros todos tem essa liberdade de chegar e... fazer uma sugestão aqui dentro" (Analista de Suporte da Beta).

Por outro lado, todos os entrevistados da Gamma comentaram que ocorre o compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores, através das conversas informais e mensalmente é realizada uma reunião com todos os funcionários da empresa. Como pode ser conferido no relato da auxiliar financeira:

"[...] sim, nós sim. A gente sim, né... ah, uma vez por mês a gente se reúne, faz alguma coisa, né... conversar, enfim, para dar risada e tal, né. E, às vezes, também até aqui mesmo na loja, ah, eu sei de um pepino que acontece no sistema ou, né, sei lá, tem alguma coisa que a gente precisa mudar ou, às vezes, vem algum cliente aqui na loja, quer abrir crédito então, o vendedor já conhece essa pessoa de outro lugar e diz "Ó cuidado, essa pessoa", né" (Auxiliar Financeira da Gamma).

Com base nos relatos dos entrevistados, pôde-se observar que a empresa Alpha percebe que tanto seus profissionais colaboram sendo proativos quanto os seus clientes, principalmente no compartilhamento das práticas de trabalho, ou seja, na visão dos entrevistados da Alpha ocorre uma colaboração mútua entre fornecedor e clientes. Já na visão da Beta e da Gamma a colaboração está relacionada diretamente com a iniciativa do fornecedor, ou seja, os entrevistados das empresas clientes não percebem que colaboram com a fornecedora e percebem somente que a colaboração da empresa Alpha. Ainda assim, pôde-se inferir que ocorre uma maior colaboração entre a Alpha e a Beta, pois a gerente administrativa da Gamma comentou que somente quando solicitado acontece esta colaboração, já todos os entrevistados da Beta comentaram da boa relação e colaboração que possuem com a Alpha. Por outro lado, quando questionados sobre o compartilhamento do conhecimento intraorganizacional, todos os entrevistados da empresa Gamma comentaram que ocorre uma grande colaboração entre eles, já os entrevistados da empresa Beta comentaram que existem algumas resistências de alguns colegas para compartilharem seus conhecimentos e por fim, os entrevistados da Alpha comentaram que ocorre uma grande colaboração entre os colegas, principalmente quando necessitam resolver algum problema.

Sendo assim, pôde-se evidenciar que a Beta compartilha conhecimento mais com a empresa fornecedora de *software* do que dentro da própria empresa, em outras palavras, o compartilhamento do conhecimento da Beta é maior interorganizacional do que intra-organizacional, já o compartilhamento do conhecimento da Gamma é maior intraorganizacional do que interorganizacional. Estes resultados corroboram com o estudo de Delmestri (1998), o qual apresentou que as pesquisas em redes interorganizacionais e estruturas intra-organizacionais desenvolveram-se, principalmente, de forma independente, havendo menos esforços para integrar a visão interna e externa da organização. Estes dilemas teóricos chamam para a integração do contingente com argumentos e proposições institucionais a respeito dos arranjos internos e externos da organização.

Por fim, pôde-se perceber a colaboração tanto do compartilhamento do conhecimento interorganizacional quanto intra-organizacional na empresa Alpha, pois os entrevistados acreditam de suma importância esta colaboração para o crescimento e fortalecimento da parceria. Este resultado converge com López-Sáez et al. (2010), os quais acreditam que a exploração de conhecimento do ambiente externo permite a expansão da base de conhecimento da empresa, mas o complemento de exploração interna é necessário, a fim de fortalecer a confiabilidade da base de conhecimento disponível, aumentando a produtividade para uma posição de vantagem competitiva sustentável. Nesse sentido, os processos interorganizacionais de aprendizagem estão intimamente relacionados com as atividades intraorganizacionais de aprendizagem (HOLMQVIST, 2004).

Além disso, no Quadro 26 é apresentado como a confiança é percebida entre os participantes das empresas estudadas no compartilhamento do conhecimento interorganizacional. Os entrevistados da Alpha comentaram três aspectos: conhecimento do cliente em *software*, relações pessoais e o tempo de relacionamento. O diretor relata de uma forma geral, como funciona as relações pessoais no fator de confiança, como pode ser observado em sua fala:

"[...] bom é a minha visão é... o que eu acredito, né, que eles tem muita confiança em mim. Então, em muitas ligações eles dizem "Não quero falar com ninguém, quero falar com o (nome do entrevistado). Mas eles sentem mais assim, quando eu disser que "Vai ser feito" ou "Esta é a melhor ideia", realmente esta é a melhor ideia, é isso que vai ser feito, daí eles aceitam" (Diretor da Alpha).

Já as empresas Beta e Gamma, foram convergentes: "intuição", este foi comentado tanto pelo analista de suporte da Beta quanto pela gerente administrativa da Gamma. Conforme pode ser observado no relato do analista de suporte da Beta:

"[...] é uma coisa assim muito intuitiva mesmo, porque hoje... são três anos já e até hoje não teve nenhum tipo de problema quanto a isso [...] Mas no começo a gente tem que ir meio na confiança mesmo intuitiva, porque tu não sabe se daqui a pouco

o cara vai vazar informações ou qualquer coisa do tipo. Tem que ter essa relação de confiança. Hoje a gente pode dizer que é 100% tranquilo [...] a confiança é tanta assim, é tão... a um certo ponto que eles, a Alpha fica até com um backup da Beta. Um backup diário aqui do sistema, eles tem uma cópia lá no banco de dados deles" (Analista de Suporte da Beta).

Com base nos relatos, pôde-se inferir que a confiança não é um fator decisivo no compartilhamento do conhecimento entre a empresa fornecedora de *software* e as empresas clientes, pois observou-se que ambas as empresas clientes entendem que até que não aconteça nenhum vazamento de informações pode ser considerado que exista confiança entre os participantes das empresas e com o passar do tempo a "confiança" vai fortalecendo a relação, mas sem existir nenhum contrato ou qualquer documento de sigilo das informações, ou seja, percebe-se uma informalidade e falta de preocupação em relação ao fator confiança. Sendo assim, este resultado diverge do estudo Cheng, Yeh e Tu (2008), os quais concluem que a confiança é o pivô dos fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento interorganizacional.

Quadro 26 - Fatores Interorganizacionais do Estudo Piloto

FATORES		ALPHA	BETA	GAMMA
Ambiente de trabalho	Conversas informais	X	X	
	Colaboração			
	Atendimento do fornecedor		X	X
	Compartilhamento de práticas	X		
	Iniciativa do cliente	X		
	Iniciativa do fornecedor	X	X	X
Confiança	Conhecimento do cliente	X		
	Intuitiva		X	X
	Relações pessoais	X		
	Tempo de relacionamento	X		
Cultura	Familiar		X	
	Relações informais	X		
	Rígida			X

Fonte: Dados da Pesquisa

Em resumo, tanto os entrevistados da empresa Alpha quanto da Beta percebem que existe uma colaboração mútua para compartilhar informações, experiências e conhecimentos, seja por meio de conversas informais em seu ambiente de trabalho ou por meio de mecanismos tecnológicos como *e-mail*. Pôde-se perceber que a cultura organizacional das empresas é um fator importante para que ocorra a troca de conhecimentos, apesar de terem culturas diferentes foi possível observar que as mesmas não interferem no compartilhamento e sim estimulam que o mesmo aconteça. Ao contrário, a empresa Gamma possui uma cultura rígida, centralizando a maioria da troca de informações e conhecimentos com a Alpha em sua gerente administrativa. Neste sentido, pôde-se perceber que não ocorre estímulo no seu ambiente de trabalho para compartilhar conhecimentos com a Alpha, sendo que somente

acontece uma colaboração mútua quando são solicitados pelos profissionais da empresa fornecedora. Por fim, pôde-se evidenciar que a confiança não foi considerada pelas empresas clientes um fator importante no processo de compartilhamento conhecimento, pois ambas entendem que a confiança é "intuitiva", ou seja, enquanto não "vazar" nenhuma informação ou conhecimento pode ser considerado que existe uma relação de confiança.

4.1.2.2.3 Mecanismos e Facilitadores

Em relação aos mecanismos estabelecidos para o compartilhamento do conhecimento interorganizacional, pode ser observado no Quadro 27 que as empresas estudadas foram unânimes no que se refere aos mecanismos informais, sendo que o *skype* (chamada de vídeo) foi o mecanismo mais comentado, em seguida, as ligações telefônicas e por último, as visitas dos profissionais da empresa Alpha, onde ocorre a troca de conhecimento nas conversas entre os participantes tanto da empresa Alpha como das empresas Beta e Gamma. Conforme comentário do analista de suporte da empresa Beta "*informal... o skype é o principal, ligação se a gente tem uma dúvida, qualquer coisa, ou para sugestão a gente liga ou fala no skype mesmo*" e do analista de suporte da empresa Alpha "*visitas que a gente tomou iniciativa, são esclarecidas muitas dúvidas tanto deles quanto nossas*". Cabe salientar que estas visitas são realizadas sem pauta definida ou agendamento prévio, o propósito é fazer uma visita, incentivando conversas informais com os funcionários e gestores das empresas clientes, para verificar como está funcionando o sistema, caso nesta visita seja detectado dificuldades ou problemas na utilização do sistema é solicitado pela empresa Alpha uma reunião e a partir daí o processo é todo formalizado.

Referente aos mecanismos formais, somente quatro mecanismos foram unânimes entre as empresas: o *e-mail*, o *help desk*, o *skype* e o treinamento do *software*, sendo assim, houve diferenças entre elas, pôde-se observar que entre as três empresas estudadas a Gamma é a empresa que menos utiliza mecanismos formais. Ao contrário, a empresa Alpha é a empresa que mais tem preocupação com a formalização, conforme já pode ser observado no Quadro 24 (Troca de Conhecimento), pois todos os entrevistados da empresa foram unânimes nos mecanismos formais, ou seja, desde a consultoria até os treinamentos do *software*, mas sempre dando muita ênfase no *software* de gerenciamento dos serviços, o qual, tem como objetivo documentar todos os atendimentos realizados desde um telefonema até a implantação do *software*. Conforme comentário do Diretor da Alpha:

"[...] então, a gente tem um software que nós fizemos internamente, né [...] então, o que acontece? Tudo que... vem uma ligação então, nós temos um software, o pessoal já está orientado a digitar, porque se eu pedisse para eles digitarem, ia dar problema também. Então, o pessoal lá que atende já, vai lá e "Ah, de qual empresa? Tá, quer falar? Ok". Aí é passado para o nível um, que é o Analista de suporte, né, que ele é realmente um analista de suporte, basicamente. Aí ele atende, né, ele vê o que é o problema e se for um negócio muito... muito em nível de programação, aí ele passa para o pessoal de programação. Aquela ideia do ITIL, né? [...] hoje... este é o nosso principal controle" (Diretor da Alpha).

Relacionado a isso, King (1999) indica que a concepção e fornecimento de um sistema de gestão do conhecimento que aborda precisamente as necessidades do usuário é um dos fatores mais importantes que afetam o sucesso do compartilhamento de conhecimento.

Em seguida, pôde-se observar que a Beta utiliza todos os mecanismos de formalização oferecidos pela empresa fornecedora, mas dando ênfase nas consultorias da Alpha, como pode-se observar na fala do analista de suporte "

"[...] a consultoria é que nem eu te falei, ... Eles sugerem, né, quando tem um... a gente tem uma dúvida de processo, por exemplo. Geralmente o Diretor da Alpha, né [...] ele vem aqui, analisa o nosso processo, a nossa questão aqui e sugere como que a gente poderia fazer da melhor forma [...] a documentação a gente recebe sempre na implantação do sistema, a gente recebe um... praticamente um documento, seria mais um relatório dizendo o que que foi implantado e especificando para que que serve" (Analista de suporte da Beta).

Além disso, no Quadro 27 são apresentados também os mecanismos tecnológicos, sendo que houve consenso entre as empresas clientes Beta e Gamma em relação aos mecanismos tecnológicos utilizados e a empresa Alpha comentou ainda a utilização do *software* de gerenciamento, este sistema ainda não está disponível para o cliente, segundo o Diretor da Alpha, a próxima etapa será a disponibilização deste *software* para os clientes acompanharem e controlarem a situação dos seus serviços.

Entretanto, os entrevistados quando questionados sobre quais os critérios utilizados para a escolha dos mecanismos de compartilhamento do conhecimento, pôde-se perceber que nas empresas clientes Beta e Gamma, não havia nenhum critério para a utilização dos mecanismos, conforme relato dos entrevistados, já a empresa Alpha comentou que houve alguns critérios: 1) seleção natural e tendência de mercado: acesso remoto, *e-mail*, *skype*, visitas e outros; 2) padronização e controle: consultoria e *software* de gerenciamento.

Quadro 27 - Mecanismos do Compartilhamento do Conhecimento do Estudo Piloto

MECANISMOS		ALPHA	BETA	GAMMA
Formais	consultoria;	X	X	
	<i>e-mail</i> ;	X	X	X
	<i>help desk</i> ;	X	X	X
	manuais dos módulos implantados;	X	X	
	reuniões	X	X	
	<i>skype</i> ;	X	X	X
	<i>software</i> de gerenciamento;	X		
	treinamento.	X	X	X
Informais	ligações telefônicas;	X	X	X
	<i>skype</i> ;	X	X	X
	visitas.	X	X	X
Tecnológicos	acesso remoto;	X	X	X
	<i>e-mail</i> ;	X	X	X
	<i>help desk</i> ;	X	X	X
	<i>skype</i> ;	X	X	X
	<i>software</i> de gerenciamento;	X		
	telefone.	X	X	X

Fonte: Dados da Pesquisa

Com base nos relatos dos entrevistados e na pesquisa documental, foi possível evidenciar que as três empresas estudadas utilizam todos os mecanismos do compartilhamento do conhecimento, ou seja, formais, informais e tecnológicos, sendo que as empresas Alpha e Beta são as que mais utilizam os mecanismos formais, como pode ser observado no Quadro 27. Relacionado a isso, pode citar o estudo de Lynskey (1999), o qual, destaca a importância dos mecanismos formais e informais na transferência e desenvolvimento de capacidades tecnológicas. O estudo constatou que, embora os mecanismos formais, como consultoria, documentação, treinamento e demonstrações foram adequados para a transferência de conhecimento explícito, abordagens tais como reuniões “face-a-face”, destaque de funcionários, e interações em primeira mão eram necessárias para compartilhar o conhecimento tácito.

Por outro lado, a grande diferença entre as empresas é a forma de exploração dos mecanismos, nas empresas clientes pôde-se perceber que a utilização dos mecanismos tem como objetivo principal a resolução de problemas, já na empresa Alpha pôde-se observar que os mecanismos são utilizados para a correção de falhas do produto ou dos serviços, melhorias do produto ou dos serviços e absorção de novas ideias e conhecimentos dos clientes para serem implementadas no ERP ou nos processos internos com o propósito de melhorar o atendimento dos seus clientes. Portanto, segundo Lawson et al. (2009), os mecanismos podem desempenhar um papel importante no sentido de facilitar o compartilhamento do

conhecimento pelo caminho das fronteiras organizacionais. Ao fornecer uma “linguagem comum” e criar entendimento compartilhado, os mecanismos facilitam a transferência tanto do conhecimento explícito quanto do conhecimento tácito entre os parceiros (LAWSON et al., 2009).

Em seguida, no Quadro 28 são apresentadas as posturas dos gestores das empresas estudadas e dos profissionais de TI da empresa Alpha, sobre o compartilhamento do conhecimento interorganizacional. Pôde-se observar convergência nas respostas das empresas Alpha e Beta, tanto em relação a postura dos gestores como facilitadores, quanto a postura dos profissionais de TI da empresa Alpha de colaboração, no processo de compartilhar conhecimento com seus clientes. O analista de suporte e o programador da Alpha, destacaram como pontos positivos a postura de seus gestores, os quais facilitam, orientam e incentivam os colaboradores para compartilharem conhecimentos com seus clientes, como comenta o analista de suporte *"o nosso Diretor sabe muita coisa mesmo... daí ele ensina e orienta... daí a gente ajuda e faz né... para os clientes, mas ele sabe muita coisa..."*. Da mesma forma, segue abaixo um relato do programador em relação ao compartilhamento do conhecimento com seus clientes:

"[...] que nem uma vez que o cliente estava... a empresa usava um CFOP errado, acho que era isso e deu um furo muito grande, né. Aí a gente teve que orientar a empresa, né, de como trabalhar, como que fazia aquilo e tal. Outra vez também, a maioria do problema é faturamento, né. Ela estava com... estava com um furo no caixa... daí eu e meu colega daquela vez, eu não dava conta sozinho. "Eu vou vim sábado e nós vamos ter que fazer cálculo", eu falei para ele. Aí a gente pegou os relatórios e começou a fazer cálculo e cálculo e não achava e não achava.... Porque é muito mais difícil para nós que não vivemos a rotina. Aí a gente achou, que era uma operação que ele fazia. Ele liquidava alguma coisa como devolução e aí era o furo ali. Daí a gente teve que ligar e explicar, aí passar, teve essa passagem muito grande de conhecimento, de informação" (Programador da Alpha).

Na empresa Beta, todos os entrevistados comentaram que não encontram nenhum obstáculo ou resistência dos gestores para compartilharem conhecimentos, ao contrário, a direção entende a importância desta parceira com seu fornecedor de *software*, conforme relato do analista de suporte da Beta:

"[...] eles trabalham mais como facilitadores, eles sabem a importância do software e confiam muito nos donos da Alpha... aqui quanto a isso não tem problema. O compartilhamento do conhecimento aqui entre nós e a... Alpha é tranquilo. Nunca teve, não teve nenhum problema do pessoal da gerência ou direção" (Analista de suporte da Beta).

Já na empresa Gama, teve divergências nas respostas dos entrevistados, sendo a primeira, em relação a postura do gestor, pois a gerente administrativa entende que sua postura é de facilitadora, já os outros dois entrevistados - a auxiliar financeira e o vendedor, identificam a gestora como centralizadora, conforme relato dos mesmos: *"mas quem tem mais*

assim acesso, fala, é a Gerente da... loja. Então, é ela que fala com eles [...] É que nem assim, os donos também, sabe? Eles vêm e..., mas eles também, sabem, eles vêm e passam para a Gerente Administrativa (Vendedor da Alpha).

"[...] então, assim dá pepino lá: chama a Gerente. E que nem assim, coisas fáceis que nós podíamos resolver em vez de eles resolverem lá, ou nós ligarmos mas, não... chama a Gerente. Ou talvez ela tenha dito para eles que não era para eles mexerem e fazer nada, e chamar ela, não sei. Então a Gerente é a cabeça" (Auxiliar Financeira da Gamma).

A segunda divergência, foi em relação à postura dos profissionais de TI da Alpha, a gerente administrativa comentou que é necessário solicitar, ou seja, uma postura reativa e não proativa, *"é só eu pedir, né, mas... é preciso pedir"*, já o vendedor a auxiliar financeira comentaram que é uma postura de colaboração, como fala a auxiliar financeira *"... o pessoal da TI... colabora bastante com a gente"*.

Quadro 28 - Posturas dos Gestores e Profissionais de TI do Estudo Piloto

POSTURAS		ALPHA	BETA	GAMMA
Gestores	Centralizador			X
	Facilitador	X	X	
	Orientador	X		
Profissionais de TI - Alpha	Colaboração	X	X	X
	Reativa			X

Fonte: Dados da Pesquisa

Por fim, pôde-se perceber que os entrevistados das empresas Alpha e Beta, identificam seus gestores, como facilitadores no processo de compartilhar conhecimento interorganizacional, já os dois entrevistados da Gamma (auxiliar financeira e vendedor) identificam sua gestora como centralizadora, estes resultados podem ser corroborados com base na análise da cultura e do ambiente de trabalho (Quadro 26), ou seja, nas empresas Alpha e Beta, pôde-se observar uma liberdade maior na cultura e no seu ambiente de trabalho, já na empresa Gamma a cultura é rígida e não foi percebido o ambiente de trabalho como um fator positivo para compartilhar conhecimento interorganizacional. Quanto aos profissionais de TI da empresa Alpha, com exceção da gerente administrativa da Gamma, foi identificada pelos entrevistados uma postura colaborativa, este resultado pode ser ratificado com o fator colaboração (Quadro 26), sendo que os entrevistados das empresas clientes comentaram sobre o bom atendimento e iniciativa dos profissionais da Alpha.

Sendo assim, pode-se dizer que tanto a Alpha como a Beta utilizam a definição de Kolb (2004, p. 207), "as pessoas chamadas de facilitadores nos grupos, tem como função conduzir, mediar, treinar, a atual e a nova informação, fazer sugestões de processo e servem

também como pacificadores”. Por outro lado, pode-se inferir que a gestora da Gamma não está realizando seu principal papel em relação ao compartilhamento do conhecimento interorganizacional, pois, segundo Sveiby (2007) supervisores como facilitadores têm que ter um papel contínuo e encorajador, que compartilhem o conhecimento nos seus times.

4.1.2.3 Capacidade Absortiva

Esta seção analisa se as empresas do estudo piloto, tem a capacidade de absorção (COHEN; LEVINTHAL, 1990) do conhecimento externo através da terceirização do ERP. Sendo assim, foi questionado aos entrevistados, se os conhecimentos transitam com facilidade por diferentes níveis hierárquicos, departamentos e equipes da empresa. O analista de suporte e o programador da Alpha comentaram que falta tempo, como observa-se no comentário do programador: *"entre eu e os guris assim não tem muito, porque a gente não tem tempo"*, já o Diretor da Alpha comentou que o conhecimento é compartilhado sim, mas este compartilhamento é setorizado, ou seja, não existe um compartilhamento do conhecimento com toda a empresa, conforme relato do mesmo: *"experiências só aqui, só dentro aqui do setor né. É, tem, tem uma questão de sigilo, né, das operações deles, dos clientes né. É só o pessoal da programação"*.

Na empresa Beta, os três entrevistados deram respostas diferentes, sendo que o analista de suporte respondeu que os conhecimentos transitam por todos os departamentos da empresa *"sem restrição"*, palavras utilizadas pelo mesmo. A compradora respondeu que existem dificuldades para os conhecimentos serem compartilhados por toda a empresa, acredita que uma das dificuldades é em função da estrutura física, como pode ser observado em seu comentário: *"eu acho que uma das dificuldades é porque a gente trabalha todo mundo separado"*, já o analista financeiro respondeu que o conhecimento é compartilhado somente entre os setores: *"o vendedor, geralmente, se preocupa em vender, ele não procura entender como é que funciona o RH ou o financeiro ou o setor de compras. Porque é difícil. Ele está ali para vender, cada um se preocupa com a sua função"*. Já os entrevistados da Gamma foram unânimes em relação a esta questão, os mesmos comentaram que os conhecimentos não transitam com facilidade dentro da organização.

Em seguida, foi questionado aos entrevistados se a empresa tem o costume de formar equipes de trabalho envolvendo pessoas de diferentes departamentos e de promover práticas que integrem as pessoas dos diversos departamentos. Os entrevistados da empresa Alpha, entendem a importância da integração da empresa, mas não utilizam nenhuma das práticas

questionadas, segundo o Diretor os dois motivos são: "*o tempo e equipe enxuta*". Neste sentido os entrevistados da Gamma também comentaram que nenhuma das práticas são utilizadas e não comentaram os motivos, incluindo a gerente administrativa. Já na empresa Beta, os entrevistados comentaram que é utilizada de forma esporádica a formação de equipes, mas não as práticas de integração, o analista de suporte na formação de equipes de diferentes departamentos, deu como exemplo, a implantação de novos projetos, conforme fala do mesmo:

"[...] por exemplo, esse projeto que a gente está fazendo... É a gente envolve o pessoal mais da área. Que aí o cara vai dizer "Não, vou... Como que eu vou fabricar mangueira? Eu vou lá, vou pegar o granulado de Ipu, eu vou extrusar, depois"... Então tem que ter a parte mais técnica para entender e ver como que é feito para entender e implantar no sistema" (Analista de suporte da Beta).

Por conseguinte, pode-se observar no Quadro 29, os elementos da capacidade absorptiva, sendo que, a empresa Alpha reconhece o valor de novos conhecimentos através da terceirização do ERP, a partir das necessidades de seus clientes e/ou das solicitações recorrentes dos clientes, como relato do analista de suporte:

"[...] uma coisa que nunca teve no sistema, até os próprios módulos aqui, que nem depois que vim trabalhar também foi desenvolvido o Mobile, né, que é um sistema de vendas externo e que ele é off-line, que aí o vendedor vai ter as tabelas de preços de produtos, tudo que ele precisa para vendas, a tabela de clientes e tal com os pedidos e ele não vai precisar de internet, ele faz off-line. Daí no final do dia ele só manda os pedidos para o servidor da empresa faturar, né? Isso aí não tinha. Isso aí foi uma necessidade do cliente que trouxe e aí foi feito. Depois eu vendi para muitos mais, outros, entendeu?" (Analista de suporte da Alpha)

Quando questionados sobre a capacidade da empresa adquirir conhecimento externo através da terceirização do ERP, os três entrevistados da Alpha, utilizaram como fonte de aquisição do conhecimento: conversas com os clientes, mas comentaram também que não existe nada formalizado. Em relação a capacidade assimilar o conhecimento recém-adquirido através da terceirização do ERP, tanto o programador quanto o analista comentaram que acontece em duas etapas: primeiro são as conversas como Diretor da Alpha e o segundo é na implementação do ERP, como pode ser observado no comentário do analista de suporte: "*daí eu converso com o Diretor ali e a gente vê se tem que mudar, fazer alguma coisa, mas sempre conversamos com o Diretor né... antes de mudar*" e do programador "*é, assim ele vai ser traduzido sempre no software, né, de alguma maneira vai ser traduzido no software*". O Diretor ratificou a resposta da absorção do conhecimento na implementação do ERP.

Em seguida, quando questionados se a empresa Alpha tem capacidade de desenvolver rotinas que facilitam a combinação de conhecimento existente com conhecimentos recém-adquiridos através da terceirização do ERP, o analista de suporte e o Diretor comentaram as melhorias contínuas do ERP, já o programador não conseguiu identificar. Por fim, quando

questionados sobre a capacidade da empresa de aperfeiçoar, aumentar e incentivar competências existentes ou criar novas, incorporando conhecimentos adquiridos e transformados através da terceirização do ERP, os três entrevistados comentaram sobre novos módulos do ERP e o analista de suporte e o Diretor comentaram sobre novas arquiteturas para o ERP, como exemplo, a utilização na *web*.

Já as empresas clientes Beta e Gamma foram convergentes em suas respostas, sendo que o reconhecimento do valor de novos conhecimentos, se dá através da iniciativa do fornecedor apresentar as novidades que o ERP pode oferecer, o vendedor da Gamma acrescentou que acredita que este reconhecimento tem muita relação com o perfil do funcionário, ou seja, se o mesmo tem interesse e conhecimento fica mais fácil perceber as novidades, conforme relato do mesmo:

"[...] é, mais de conhecer. Na verdade, eu acredito que isso seja mais fácil de eu perceber essas mudanças, e conseguir aplicar, porque eu já entendo um pouco e também eu convivo mais com isso. O conhecimento ajuda. E as pessoas... E algumas pessoas não querem, digamos, se deter àquilo, à visão é diferente" (Vendedor da Gamma).

No que se refere a adquirir o conhecimento, os entrevistados tanto da Beta quanto da Gamma, comentaram que adquirem o conhecimento por meio, das conversas com o fornecedor, mas principalmente no processo de implantação do ERP. Conforme fala do analista de suporte da Beta: *"a gente vai implantar no sistema. A partir do momento que implantou no sistema e que tu segue aquele processo, já está praticamente adquirido o conhecimento, né"* e da auxiliar financeira da Gamma: *"muito dessa coisa fiscal, de cadastro de produto, eu aprendi na implantação do sistema"*.

Com referência à absorção dos conhecimentos recém-adquiridos através da terceirização do ERP, ambos comentaram que se dá por meio dos treinamentos, como pode ser observado no comentário da gerente administrativa da Gamma: *"a gente tem o treinamento, aí a partir desse treinamento aquele processo vai ser feito como está no sistema. A partir daí a empresa já conseguiu absorver"*. Entretanto, quando questionados sobre a transformação e exploração dos conhecimentos recém-adquiridos através da terceirização do ERP, os entrevistados das duas empresas clientes não conseguiram identificar nenhum novo conhecimento nem para desenvolvimento de rotinas e nem para exploração em suas operações.

Quadro 29 - Elementos da Capacidade Absortiva do Estudo Piloto

DIMENSÕES		ALPHA	BETA	GAMMA
Reconhecer valor	Iniciativa do fornecedor		X	X
	Necessidade do cliente	X		
	Perfil do funcionário			X
	Solicitações recorrentes	X		
Adquirir	Conversas com os clientes	X		
	Conversas com o fornecedor		X	X
	Processo de implantação		X	X
Assimilar	Conversas com o Diretor da Alpha	X		
	Implementação no ERP	X		
	Treinamento		X	X
Transformar	Melhoria contínua no ERP	X		
Explorar	Novos módulos do ERP	X		
	Novas arquiteturas para o ERP	X		

Fonte: Dados da Pesquisa

Portanto, pode-se perceber que a empresa Alpha consegue reconhecer o valor de novos conhecimentos, utilizando o conhecimento adquirido e absorvido através da terceirização do ERP, em melhorias no seu produto, ou seja, o ERP, e além disso ampliar e alavancar novos produtos e mercados através de novos módulos do ERP e novas arquiteturas para o ERP. Sendo assim, pôde-se inferir que este resultado converge com a premissa do conceito de capacidade de absorção, o qual é de que a organização precisa de conhecimento prévio para assimilar e utilizar novos conhecimentos (COHEN; LEVINTHAL, 1990), pois pode-se observar que a grande diferença entre a empresa Alpha e as duas empresas clientes é o conhecimento prévio dos profissionais de TI, em relação ao produto, aos processos e as regras de negócio. “Assim sendo, capacidade absorptiva é um conjunto de rotinas e processos organizacionais estratégicos que as empresas adquirem, assimilam, transformam e exploram o conhecimento para fins de criação de valor” (ZAHRA; GEORGE, 2002, p. 198).

Já as empresas clientes Beta e Gamma, não conseguem perceber uma melhoria ou exploração comercial através da terceirização do ERP e somente conseguem adquirir e absorver novos conhecimentos quando estimulados pela empresa fornecedora Alpha, ratificando a importância do conhecimento prévio para a capacidade absorptiva. Por outro lado, não pode ser atribuído somente à falta de conhecimento prévio a dificuldade das empresas em terem capacidade absorptiva, pois Van den Bosch, Volberda e Boer (1999) demonstraram que as formas de organização (funcional, divisão e matricial) e capacidades combinatórias (capacidades de sistemas, capacidade de coordenação e capacidade de socialização). influenciam no nível de capacidade de absorção, ainda assim, Lee e Wu (2010) identificaram dois fatores (interno e externo) que afetam a capacidade de absorção de uma

empresa. Os fatores internos: a estrutura organizacional, a cultura, as práticas de gestão de recursos humanos, os gastos com pesquisa e desenvolvimento, a base de conhecimentos prévios, o nível de educação e conhecimento, os antecedentes dos funcionários e a comunicação interfuncional. Já os fatores externos incluem ambiente de conhecimento externo e a posição da empresa em redes de conhecimento (LEE; WU, 2010).

4.1.2.4 Inovação

Esta seção apresenta os quatro tipos de inovação, os quais são classificados pelo Manual de Oslo (2005): produto, processo, marketing e organizacional e a classificação de inovação incremental e inovação radical de Schumpeter (1982). Assim sendo, quando questionados se a empresa permite aos funcionários uma postura inovadora ou conservadora, teve divergências entre os entrevistados da empresa Alpha. Na percepção do analista de suporte, a empresa incentiva que os funcionários sejam inovadores, como pode ser observado em seu comentário: *"tenho livre arbítrio assim para o que eu quiser, né. Então, a gente tem um padrão, que também desde que eu vim trabalhar aqui não existia nem esse programa de gerenciamento, né. Então, foi de ideias que a gente criou e foi desenvolvido"*. Já o programador percebe que a empresa incentiva que os funcionários tenham iniciativa e autonomia na solução dos problemas do ERP, mas não inovação, conforme relato do mesmo: *"tem muitas coisas assim que a gente decide. Até o Diretor, ele... ele quer assim, entendeu? Porque como ele não está aqui de tarde, a gente tem que decidir as coisas, né"*, e por último, o Diretor comentou que a empresa tem uma postura conservada, ou seja, a prioridade é suprir as necessidades dos clientes, mas incentiva para que os funcionários tenham iniciativa, autonomia e participação nas soluções dos problemas dos clientes. Segue abaixo, alguns comentários do Diretor:

"[...] primeiro resolver os problemas mais cabeludos [...] as coisas que não tem ainda no sistema que a gente precisa resolver [...] eu sempre peço iniciativa, eles serem independentes [...] eu dou autonomia, né. Então, tem muitas coisas ali que nem eu mesmo não sabia que tinha no sistema, né. Mas se der alguma coisa mais complicada no sistema, tipo "Olha, queremos mudar o fluxo de alguma coisa", aí eles me consultam [...] às vezes, eu tenho que ser incisivo, eu tenho que dizer "Não, vamos fazer isso", né... e algumas decisões do sistema eu converso com eles, né. Não é uma coisa eu decido assim ó que nem "O sistema de compras vai ser assim agora", não. Eu... eu vou dar uma ideia geral e nós vamos discutir algumas coisas "Olha, isso aqui não vai dar certo, isso aqui é mais complicado para fazer" (Diretor da Alpha).

Por outro lado, os entrevistados da empresa Beta, foram unânimes em relatar que percebem um misto, entre conservadora e inovadora. Em relação a esta percepção o analista

de suporte acredita que o principal motivo é o conflito de gerações dentro da empresa, conforme o seu comentário:

"[...] a gente tem hoje, né, com a informatização tem bastante conflito. Acontece muito, por quê? O pessoal que está chegando quer inovar muito e tem o pessoal que já está aqui há 23 anos, né, que tem casos, que quer sempre seguir "Não, sempre foi feito assim". Porque tem a resistência do pessoal mais velho né. "Não, sempre foi feito assim e vai continuar. Vai continuar dessa forma, porque eu acho que é melhor". E aí continua. Mas não é nada assim muito... muito grave. Mas existe esse conflito... bastante" (Analista de Suporte da Beta).

Já o analista financeiro e a compradora da Beta, não identificaram motivos, somente comentaram que existia um misto entre o conservador e o inovador, como pode ser observado na fala da compradora: *"tem certos aspectos que ainda ela é bem formal... assim.. bem conservadora. Mas em outros até ela... ela busca assim inovar. O nosso diretor é bem inovador assim. Às vezes, não segue, sabe, a ideia adiante, mas é inovador"*.

De forma semelhante, os entrevistados da empresa Gamma também foram unânimes em suas respostas e percebem que a empresa permite uma postura aos seus funcionários mais conservadora, sendo que, a prioridade é a satisfação do cliente, mas todos comentaram também, que a empresa permite que os funcionários participem de soluções de problemas da empresa. Conforme o vendedor comentou: *"a gente faz reuniões mensalmente, sempre no final do mês, para resolver alguns problemas e também para ajudar na postura que a gente tem de frente... ao cliente. De atender ele e fazer com que ele se satisfaça e volte novamente, né"*.

Em seguida, foi questionado se a empresa busca sistematicamente conhecimentos externos relevantes para o seu negócio. Todos os entrevistados responderam que sim, a fonte principal de conhecimento externo da Alpha, são outros *softwares*, sendo que a empresa já tem um repositório de *softwares* e as outras citadas pelos entrevistados foram universidades e instituições como a Receita Federal. Conforme fala do Diretor:

"[...] vamos dizer assim, que parece informal, mas eu tenho um repositório de vários softwares, de vários manuais, né. De todos os manuais de todos os softwares, de vários softwares, né, americanos, brasileiros e faço uma busca. Eu não tiro só da... da minha cabeça, da minha experiência, né. Eu não sei tudo"(Diretor da Alpha).

Já os entrevistados da empresa Beta comentaram que são os cursos e feiras. Como pode ser observado no relato do analista de suporte: *"a gente busca treinando o pessoal, né. O pessoal tem... Incentiva, ela ajuda o... o funcionário, por exemplo, quer fazer um curso da área dele para conseguir dar uma reciclada e a partir disso trazer novos... novos conhecimentos né"* e do analista financeiro: *"nas feiras né... Eles sempre estão buscando conhecimento, tecnologia, um atendimento melhor para os clientes né... nas feiras"*. Em

relação a empresa Gamma, tanto a gerente administrativa quanto o vendedor comentaram os cursos de atualização com os fornecedores como a fonte mais utilizada de conhecimento externo. Pode ser conferido na fala da gerente administrativa:

"[...] até buscamos assim, mas pouco assim não é muito, muito seguido assim. O que a gente faz assim é... é treinamentos com fornecedores, para eles verem e falarem sobre os produtos e algumas vezes desses fornecedores com os clientes também para divulgar a marca e tal, para falar como é que funciona tal coisa. E mais externo assim, ah, tipo um treinamento de vendas, um treinamento de custo, isso que é bem menos daí. Mas assim é mais focado no... nos produtos que a gente tem mesmo"(Gerente Administrativa da Gamma).

Em relação à participação dos colaboradores em programas de treinamento para facilitar a inovação somente os entrevistados da empresa Beta relataram que a empresa incentiva e ajuda no pagamento dos treinamentos. Os entrevistados da Alpha comentaram que falta tempo para realizar treinamentos, já a analista financeira da Gamma comentou que paga a maioria dos cursos que faz, dificilmente a empresa incentiva e paga, sendo ratificada pelo vendedor.

Por conseguinte, foi questionado aos entrevistados se a empresa percebeu a existência de alguma inovação de produto, de processo, de *marketing* e/ou organizacional através da terceirização do ERP, pode-se observar uma síntese das respostas no Quadro 30. O diretor da Alpha percebeu todos tipos de inovação, o analista de suporte e o programador só não perceberam na inovação de *marketing*. Na inovação de produto foi comentado sobre novas tecnologias, o Diretor deu muita ênfase na tecnologia de um novo servidor que será utilizado nas nuvens com comunicação 24 horas por dia, conforme pode ser conferido em seu comentário *"vai ser novo, né. E a gente também está querendo agora começar a fazer serviço, oferecer um novo servidor nas nuvens, né. Então, não só o servidor nas nuvens, mas uma maneira de fazer comunicação 24/7"*, mas a inovação de produto que foi comentada por todos os entrevistados da Alpha foi a criação de novos módulos do ERP, os entrevistados citaram vários módulos que foram realizados com base nas necessidades dos clientes, como por exemplo, o módulo de RH que tem como objetivo uma gestão interna e não operacional, o módulo contábil, o mobile que é um sistema de vendas externo (*off-line*), reestruturação do módulo de compras e o módulo de EPI, conforme relato do analista de suporte:

"[...] ah tem também o módulo de EPI, né, que é dos equipamentos de proteção individual. Que como a gente tem muito cliente na indústria, aí precisava de um módulo para controle dentro da empresa, né. Quando que o funcionário vai precisar trocar o IPI dele para... o estoque de EPIs, para não misturar com o estoque de produtos. Quando ele for demitido, a baixa desse EPI, né. Quando que eu vou ter que comprar novos equipamentos e tal, isso aí também é um controle legal, né? O EPI, ele é obrigatório por lei. Lá na empresa que eu trabalhei, numa indústria, também tinha um controle, mas era no papel, né" (Analista de suporte da Alpha).

Na inovação de processo foi citado por todos os entrevistados da Alpha à implantação do *software* de gerenciamento dos clientes, tendo como resultados a melhoria e o controle dos processos internos. Como pode ser observado no comentário do analista de suporte:

"[...] o software de gerenciamento, né. Ele controla muita coisa assim, sabe, tipo tem o contrato, eu não preciso ir na pasta, né. Tem o contrato, tem a data em que ele fez a aquisição, tem quantas vezes ele pagou. Eu tenho ali ó, o controle assim ó anual do reajuste, né? O percentual que eu coloco, as estações que ele tem. Se ele acessou mais uma lá, eu vou saber aqui. E aí eu consigo saber o mês que eu vou fazer o ajuste, se ele pagou ou não a mensalidade, se tem alguma coisa atrasada [...] daí tem o dos atendimentos junto, tem o da implantação, tem o das tarefas e desenvolvimento, é tudo no mesmo serviço, tudo no mesmo programa, né. Tem tudo ali. Antes não tinha nada, né" (Analista de suporte da Alpha).

Já na inovação de *marketing* somente o Diretor percebeu um novo segmento de mercado, como pode ser conferido em sua fala, *"esse é um projeto novo, né, nós pegamos... é um software de clínicas de radiologia e ecografia, né, nós não atuávamos nesta área"*. Finalmente, na inovação organizacional foi citado pelos entrevistados a mudança no relacionamento com o cliente, conforme comentário do Diretor:

"[...] assim a gente viu que... existe um avanço, né, dentro da empresa, né, do próprio tratamento, a gente tratava com os clientes de uma certa maneira que era muito... muito amigo, né. Mas agora a gente tem, a gente continua a amizade, mas começou a se tornar uma relação mais profissional" (Diretor da Alpha).

Por outro lado, as empresas clientes Beta e Gamma, somente perceberam a existência de inovação no processo, ambas citaram como inovações a agilidade, controle e automatização em seus processos. Como agilidade e controle nos processos podem ser conferidos nos relatos do analista financeiro da Beta: *"a principal é a agilidade no sistema, né. Porque antes o outro sistema era muito lento e não tinha controle. Agora esse sistema está sendo confiável. Temos o controle de tudo agora"* e do vendedor da Gamma:

"[...] acho que de processo sim, porque facilitou, agilizou o nosso processo em relação ao outro sistema, agilizou, a gente tem um controle maior do que no sistema que a gente tinha antes. Então, eu acho que isso melhorou a empresa como um todo, a forma de... processo de vendas, processo de compras, financeiro, principalmente, estoque. Então, isso melhorou bastante" (Vendedor da Gamma).

Em relação à automatização dos processos, pode ser observado nos comentários do analista de suporte da Beta e da gerente administrativa da Gamma:

"[...] tivemos, por exemplo, o módulo da expedição, que a gente não tinha, que o cara tinha... Hoje tem a possibilidade de conferência... O vendedor aqui em cima – vou te explicar o processo agora – o vendedor tira o pedido e aí o... antes o gerente, né, tinha que pegar, imprimir o pedido, conferir dado por dado e aí mandar para expedição esse pedido para ir para separação e depois tirar a nota fiscal e despachar. Hoje tem a possibilidade dentro do sistema de... o vendedor tirou o pedido, apareceu para o gerente o aviso... O gerente confere na própria tela do sistema e manda para a expedição, que é lá embaixo. O pessoal da expedição vê lá na tela que tem um pedido para ser separado e aí ele... Na verdade, automatizou todo processo, que antes era feito de forma manual" (Analista de Suporte da Beta).

"[...] e tem uma coisa assim, tipo o meu processo totalmente depende desses botões aqui: consignação, venda rápida. Então, a partir do momento em que eu faço uma venda, que eu coloco aqui ou que eu coloco aqui uma venda, o meu processo inicia aqui, né, então o meu processo totalmente do sistema. Se não tiver aqui, não tem como começar" (Gerente Administrativa da Gamma).

Além disso, os entrevistados da Beta citaram a implantação de novos módulos do ERP, como pode ser conferido na fala da compradora:

"[...] vou dar alguns exemplos tá... O módulo de compras novo, né. Que eu nem me acostumei a usar direito, né. Foi feito para mim e para o meu colega, só para nós, só nós dois que usamos. Só os dois compradores. [...] outro exemplo, dos vendedores, né. Oi... Eles... eles fizeram um modulozinho para eles ali que quando o cliente...Tu é minha cliente de dez anos... Um ano atrás você comprou uma mangueira conosco e pagou onze reais e comprou dez metros de mangueira. Como a gente tem muitos itens, às vezes, também essa coisa de ir buscar no relatório o que que o cliente comprou, o nosso trabalho aqui é muito rápido, acontece muito rápido, porque é atendimento por telefone, o cliente não vai ficar te esperando para ti tirar um relatório para ver o que ele comprou. E quando eles colocam agora no pedido, por exemplo, assim a mangueira. Aí aparece embaixo a última quantidade que o cliente comprou e o preço que ele pagou. Se o cliente já... já tiver comprado aquele produto" (Compradora da Beta).

Quadro 30 - Tipos de Inovação do Estudo Piloto

TIPOS DE INOVAÇÃO		ALPHA	BETA	GAMMA
Produto	Módulos do ERP	X		
	Tecnologias	X		
Processo	Agilidade e controle		X	X
	Automatização		X	X
	Módulos do ERP		X	
	Software de gerenciamento	X		
Marketing	Segmento de mercado	X		
Organizacional	Relacionamento com o cliente	X		

Fonte: Dados da Pesquisa

Em seguida, pôde-se observar em todas as empresas estudadas somente inovações incrementais, que foram comentadas como melhorias significativas em suas organizações, ou seja, segundo Schumpeter (1982), as inovações incrementais promovem o processo de mudança continuamente. Conforme relato do diretor da Alpha: "eu diria assim, uns 90% são melhorias bem significativas em nosso produto, baseado nas solicitações dos clientes ", do analista de suporte da Beta: "foram melhorias nos nossos processos, desde o... da emissão do pedido até a emissão da nota fiscal, todo o processo aí de emissão, separação e... e enfim, até a emissão da nota fiscal no fim. Então, do começo até o fim", e da gerente administrativa da Gamma: "atualização de cadastro, dados sobre cliente, a gente tem ferramentas do sistema que a gente consegue ver quanto que o cliente comprou, com certeza nossos processos tiveram uma melhora muito grande depois do sistema".

Portanto, pôde-se evidenciar que a maior inovação se dá por meio das empresas clientes para a empresa Alpha, ou seja, existe mais inovação na empresa fornecedora de *software* através da terceirização do ERP, do que nas empresas clientes. Sendo assim, pode-se dizer que a Alpha utiliza a parceria da terceirização do ERP como um meio de inovação. Por outro lado, a Beta e a Gamma foram unânimes em relação a inovação dos processos, sendo assim, pode-se perceber que através da terceirização do ERP as empresas clientes, obtiveram maior agilidade, controle e integração dos seus processos. Por fim, o estudo evidenciou que a empresa Alpha compartilha (NONAKA; TAKEUCHI, 1995) e absorve (COHEN; LEVINTHAL, 1990), o conhecimento dos seus clientes, tendo como resultado inovações de produto, processo, *marketing* e gestão (OSLO, 2005) e o grau de novidade incremental (SCHUMPETER, 1982).

4.2 ESTUDO DE CASO 1

Esta seção está estruturada em duas partes: a primeira é apresentada a descrição das empresas do estudo de caso 1 (4.2.1), e na segunda são apresentadas as análises dos dados obtidos nas empresas do estudo de caso 1 (4.2.2).

4.2.1 Descrição das Empresas do Estudo de Caso 1

No Estudo de Caso 1 a empresa fornecedora foi a Domper Consultoria e Sistemas, a empresa Cliente 1 será chamada de CD1 e a empresa Cliente 2 será chamada de CD2. No Quadro 31 são apresentadas as características gerais das empresas. Considerando que o porte da empresa foi classificado com base na sua Receita Operacional Bruta (ROB) anual, conforme BNDES (2011).

Quadro 31 – Características Gerais das Empresas do Estudo de Caso 1

CARACTERÍSTICAS	DOMPER	CD1	CD2
Tempo de Funcionamento	17 anos	28 anos	27 anos
Porte da Empresa (ROB)	Pequena	Média	Média
Ramo de Atividade	Serviços de TI	Agronegócios	Agronegócios
Nº de Colaboradores	17	260	200
Estrutura Organizacional	Projetos	Funcional	Funcional
Tempo de Parceria com o Fornecedor (Domper)		10 anos	12 anos

Fonte: Dados da Pesquisa

A Domper atua no desenvolvimento de *softwares* e consultorias em tecnologia da informação para as empresas dos ramos de agronegócios, comércio, indústria, logística e serviços. Com sede em Vacaria/RS, a empresa atende todo o território nacional, sendo que os seus principais clientes estão localizados nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo, Bahia e Mato Grosso do Sul. A empresa é dividida por duas gerências: a gerência administrativa, comercial e financeira e a gerência de projetos, sendo que, a gerência de projetos é dividida pelas áreas de negócios que a empresa atua, ou seja, agronegócios, comércio, indústria, logística e serviços. A empresa ainda possui três revendas: uma em Flores da Cunha/RS, uma em Caxias do Sul/RS e uma em Salvador/BA. O mercado onde a empresa atua é composto, principalmente, por empresas de porte médio nos diferentes setores da economia, entretanto, destaca-se o setor de fruticultura, onde detêm uma participação aproximadamente de 70% do mercado nacional de *softwares* para a gestão da produção, comercialização, armazenagem e processamento de maçãs, sendo assim, somente o atendimento do ERP das empresas de fruticultura é 100% realizado pela Domper. Neste sentido, a escolha das empresas clientes para o estudo foram do setor de fruticultura, pois todo o ciclo de prestação de serviços: projeto, implementação, configuração implantação e manutenção é realizado pela empresa Domper. As empresas clientes estudadas estão localizadas na região Nordeste do estado do Rio Grande do Sul.

Em relação à estrutura organizacional na empresa CD1 é funcional, sendo que no nível estratégico é centrado pelo dono da empresa (Presidente) e no nível tático é dividido em três gerências: gerência de *packing*, gerência de RH e gerência administrativa, esta última, abrange mais de um setor, como por exemplo, o setor de TI.

A empresa CD2 também possui sua estrutura funcional. A empresa possui três diretores, sendo que um, ocupa a presidência da empresa e os outros dois diretores dividem-se por áreas, um diretor é responsável pelo setor do *packing*, administrativo e comercial, já o outro é responsável pelos pomares tanto da matriz quanto das filiais. Segundo um dos diretores, a empresa possui 1,5% do mercado nacional da maçã.

No Estudo de Caso 1 foram entrevistadas nove pessoas, sendo três pessoas de cada empresa, ou seja, 3 pessoas da Domper, 3 pessoas da CD1 e 3 pessoas da CD2. No Quadro 32 são apresentadas informações que caracterizam os entrevistados:

Quadro 32 – Características dos Entrevistados do Estudo de Caso 1

	Cargo	Tempo de Empresa	Tempo Cargo Atual	Formação
DOMPER	Diretor	7 anos	7 anos	Tec. em Processamento de Dados
	Consultora	4 anos	4 anos	Bel. em Sistemas de Informação e MBA em Gestão da TI
	Analista desenvolvedor	2 anos	2 anos	Bel. em Sistemas de Informação e Esp. em Gestão
CD1	Gerente Administrativo	13 anos	13 anos	Bel. em Ciências Contábeis
	Analista Financeira	15 anos	4 anos	Bel. em Ciências Contábeis
	Auxiliar Fiscal	2 anos	1 ano	Graduação incompleta
CD2	Gerente Administrativo e Comercial	7 anos	3 anos	Bel. Administração de Empresa
	Contadora	4 anos	4 anos	Bel. em Ciências Contábeis e MBA em Gestão e Controladoria.
	Auxiliar Fiscal	2 anos	2 anos	Ensino Médio

Fonte: Dados da Pesquisa

4.2.2 Análise dos Dados do Estudo de Caso 1

Nesta seção são apresentadas as análises dos dados obtidos nas empresas estudadas para a realização do estudo de caso 1 sobre terceirização de TI (4.2.2.1), compartilhamento do conhecimento (4.2.2.2), capacidade absorptiva (4.2.2.3) e inovação (4.2.2.4).

4.2.2.1 Terceirização de TI

Esta seção apresenta como e onde acontecem os serviços realizados pela DOMPER Consultoria e Sistemas, quais foram os motivos que levaram as empresas clientes a terceirizarem os ERPs e por último quais as vantagens e desvantagens que foram percebidas pela adoção da terceirização do ERP. Assim sendo, foi possível verificar que os serviços realizados pela empresa Domper se dão em maior parte nas suas instalações, por meio de acesso remoto com os desenvolvedores ou contato telefônico com o suporte técnico da empresa. As empresas clientes ratificaram que a maior parte dos serviços são realizados na empresa fornecedora de TI, mas os serviços de levantamento de informações, implantação e treinamento são todos realizados nas empresas clientes e os serviços de desenvolvimento e suporte de *software* são realizados na Domper. Conforme pode ser conferido no comentário do Gerente Administrativo e Comercial da empresa CD2:

"[...] o desenvolvimento é lá... mas a primeira etapa, uma entrevista, uma conversa,

na verdade, com o cliente, conosco aqui para "O que se precisa?", que nem surgiu um exemplo agora de melhorar ali o setor da entrada de balanço, fazer uma integração com o sistema. Então, vem uma pessoa da Domper aqui, nós conversamos para dizer "Olha, nós estamos buscando isso aqui". Então, ele conversa com quem vai operar. Primeiro o que precisa, depois quem vai operar, acho que ele leva para lá, senta na salinha e vai desenvolvendo. É isso que eu imagino. Depois volta aqui e faz o teste. Faz a implantação e treina as pessoas que vão usar" (Gerente Administrativo e Comercial da CD2).

Em relação ao tipo de terceirização das empresas clientes CD1 e CD2, pôde-se observar a terceirização total, conforme classificam Lacity e Hirschheim (1999), a qual é descrita no estudo de Bergamsachi (2004, p. 23) "transferência total ou parcial das funções relacionadas a sistemas de informação para terceiros, quando o volume de terceirização de TI é superior a 89% do orçamento total da área".

Já referente aos motivos de as empresas terceirizarem o ERP, os quais são apresentados no Quadro 33, pôde-se observar que os motivos apontados pelas empresas estudadas foram unânimes, sendo em relação ao porte da empresa, ao custo e ao foco do negócio, ou seja, tanto a empresa CD1 quanto a empresa CD2 acreditam que a capacidade de desenvolvimento interno está diretamente relacionada quanto a empresa pretende e pode investir em recursos financeiros e humanos. Além disso, ambas entendem que o seu negócio é produção de maçã e não desenvolvimento de *software*. Conforme pode ser observado no comentário do Gerente Administrativo da empresa CD1:

"[...] o motivo é simples, já temos um software pronto funcionando, nós não temos estrutura nenhuma para... para desenvolver um sistema aqui dentro e eu teria que contratar programador, comprar e licenciar software então, isso não é o nosso foco, nosso foco é a maçã. E acredito que nos sairia muito mais caro fazer isso do que terceirizar um sistema que já está pronto para várias empresas. Esse é o motivo. Acho que é mais em conta para nós terceirizar do que manter um desenvolvimento próprio" (Gerente Administrativo da CD1).

Os motivos elencados pelos entrevistados convergem com o estudo de Lacity, Khan e Willcocks (2009), os quais descobriram uma longa lista de motivações ou expectativas de terceirização de TI, sendo que dois motivos convergem com o estudo dos autores, o primeiro foi a **redução de custos** - uma organização cliente necessita ou deseja utilizar a terceirização para reduzir ou controlar os custos e o segundo foi a **foco nas capacidades essenciais** - uma organização cliente necessita ou deseja utilizar a terceirização a fim de se concentrar em suas principais capacidades (LACITY; KHAN; WILLCOCKS, 2009).

Quadro 33 - Motivos de Terceirização do ERP do Estudo de Caso 1

MOTIVOS		DOMPER	CD1	CD2
Característica da Empresa	Porte da empresa	X	X	X
Custo	Custo para manter uma equipe de TI	X	X	
	Redução de custo	X	X	X
Estratégia da Empresa	Foco no negócio	X	X	X

Fonte: Dados da Pesquisa

Em seguida, os entrevistados comentaram sobre as vantagens e desvantagens que foram percebidas pela adoção da terceirização do ERP, as quais são apresentadas no Quadro 34. Na percepção dos entrevistados da Domper as principais vantagens são: foco no negócio e o atendimento qualificado, mas acreditam que o preço pode ser considerado uma vantagem. O preço baixo, foi citado somente por um entrevistado da empresa CD1. Para os entrevistados da empresa CD1 a principal vantagem, é ter a possibilidade de compartilhar das experiências de outras empresas. Conforme fala do Gerente Administrativo:

"[...] a vantagem que eu percebi é o seguinte, que como tem mais empresas que utilizam, tem novas ideias, tem outras pessoas que veem de modo diferente e contribuem com um relatório diferente, uma visão diferente, que muitas vezes tu está aqui dentro, está focado no teu negócio, tu não se liga em determinadas informações, que daqui a pouco ali um outro cliente da Domper teve essa ideia, pediu no sistema e vai ser disponibilizado para mim também, se eu quiser" (Gerente Administrativo da CD1).

Já na percepção dos entrevistados da empresa CD2 as principais vantagens foram: experiências de outras empresas, atendimento qualificado, não precisar gerenciar conflitos da equipe de TI, sendo que a mesma é toda terceirizada. Conforme pode ser observado no comentário do Gerente Administrativo e Comercial:

"[...] quando tu falas ou quando tem que fazer algum serviço e o trabalho é em equipe, a parte humana é a mais delicada, é a mais complexa. Então, quando tu terceirizas problemas humanos tu não se envolve tanto com isso. A empresa é obrigada a te prestar um serviço e tu não tem que estar administrando problemas humanos, vamos dizer assim. Então, tu tem uma tarefa para fazer, tua empresa terceirizada é fazer isso "Não quero me incomodar com o resto". (Gerente Administrativo e Comercial da CD2).

Em relação às desvantagens houve unanimidade sobre a fila de atendimento, ou seja, as solicitações não são realizadas no mesmo momento, salvo erros ou falhas que possam ocasionar a paralização no trabalho da empresa. Como pode-se observar na fala da auxiliar fiscal da CD1:

"[...] eu acho que, às vezes, fica complicado se dá algum problema, porque daí, às vezes, não é sempre que eles podem estar vindo a nós. E, às vezes, as coisas tem que ser solucionadas na hora, né. E daí, infelizmente, eles tem que esperar ou dar um tempinho para virem. É que nem sempre está à disposição na hora em que tu precisa. E eu acho que a desvantagem está aí, é a agilidade da... da resolução do teu problema" (Auxiliar Fiscal da CD1).

Ainda, a consultora da Domper, salienta que a falta de qualificação dos clientes pode ser considerado uma desvantagem, pois prejudica no andamento do trabalho diário e por consequência na utilização correta do ERP. A mesma, acredita que as empresas deveriam ter pessoas capacitadas para entender todo o ciclo de informações, dizendo de outra forma, pessoas que saibam fazer a entrada, processamento e saída das informações do sistema.

Portanto, pode-se inferir que tanto a empresa CD1 quanto a empresa CD2 convergem com o estudo de Bandyopadhyay e Pathak (2007), os quais entendem que a redução de custos é, definitivamente, um dos objetivos, mas as organizações estão cada vez mais terceirizando suas operações, a fim de beneficiar-se das habilidades complementares que estão disponíveis na empresa externa (BANDYOPADHYAY; PATHAK, 2007). Como exemplo, a vantagem que ambas as empresas clientes percebem "experiências de outras empresas", a qual pode ser observada no Quadro 34. Associado a isso, pode-se inferir também que as empresas clientes estão percebendo vantagens de longo prazo, em oportunidades de maximização, conforme o estudo de Lankford e Parsa (1999).

Quadro 34 - Vantagens e Desvantagens da Terceirização do ERP do Estudo de Caso 1

		DOMPER	CD1	CD2
Vantagens	Atendimento qualificado	X		X
	Experiências de outras empresas		X	X
	Foco no negócio	X		
	Não gerenciar conflitos da equipe de TI			X
	Preço baixo	X	X	
Desvantagens				
Desvantagens	falta de qualificação do cliente	X		
	fila de atendimento	X	X	X

Fonte: Dados da Pesquisa

Por fim, o Quadro 35 apresenta uma síntese da terceirização de TI do estudo de caso 1. Pôde-se concluir, com base na percepção das empresas estudadas no caso 1, que a redução de custo e o foco no negócio foram os principais motivos para as empresas clientes terceirizarem o ERP, sendo assim, estes achados convergem parcialmente com o estudo de Lacity, Khan e Willcocks (2009), o qual apresenta que os resultados encontrados sobre as decisões de larga escala da terceirização em TI foram movidos por fraco desempenho financeiro, sugerindo que a intenção "estratégica" de terceirização da TI é reduzir os custos, dizendo de outra forma, pode-se concluir que estudo sugere que as intenções "estratégicas" da terceirização de TI pelas empresas clientes são reduzir ou controlar os custos e a concentração em suas principais capacidades. Em relação às vantagens e desvantagens, pode-se inferir que ambas

percebem mais vantagens do que desvantagens na adoção da terceirização do ERP. Sendo que o preço não foi a principal vantagem citada pela empresa CD1, já a empresa CD 2 nem citou o preço como vantagem ou desvantagem.

Quadro 35 – Síntese da Terceirização de TI do Estudo de Caso 1

MOTIVOS	Custo para manter uma equipe de TI
	Foco no negócio
	Porte da empresa (Micro e Pequena)
	Redução de custo
VANTAGENS	Atendimento qualificado
	Experiências de outras empresas
	Foco no negócio
	Não gerenciar conflitos da equipe de TI
	Preço baixo
DESVANTAGENS	falta de qualificação do cliente
	fila de atendimento

Fonte: Dados da Pesquisa

4.2.2.2 Compartilhamento do Conhecimento

Esta seção apresenta uma análise de como acontece o compartilhamento do conhecimento entre as empresas Domper, CD1 e CD2. São apresentados os tipos de conhecimentos que são compartilhados, os fatores que influenciam no compartilhamento do conhecimento e por último, os mecanismos e facilitadores do compartilhamento do conhecimento entre as empresas estudadas.

4.2.2.2.1 Tipos de Conhecimento

Em relação a troca de conhecimentos entre os participantes das empresas envolvidas no processo de terceirização do ERP, os entrevistados das empresas estudadas relatam que a troca de conhecimentos ocorre tanto do conhecimento tácito quanto do conhecimento explícito como é apresentado no Quadro 36. Na troca de conhecimento tácito por unanimidade dos entrevistados foram citadas, as conversas informais entre a fornecedora de TI e os clientes de TI, esta troca acontece quando a Domper realiza visitas aos clientes e vice

versa e/ou nas próprias ligações telefônicas ou na utilização do *skype*. Conforme fala do gerente administrativo da empresa CD1:

"[...] a gente troca ideia assim é mais em termos de conversa do que uma solicitação. É, é mais uma conversa informal. Aí eu exponho para ele "Olha, eu tenho ideia de fazer isso, o que tu achas?", daí ele conta se já viu, se não viu funcionar, se tem ideia, se não tem, mas só conversa informal" (Gerente da CD1).

Já na troca de conhecimento *explícito* somente os mecanismos tecnológicos (*e-mail, help do software, skype...*) e os treinamentos foram unânimes entre as três empresas pesquisadas. Ainda assim, os entrevistados da Domper e da CD2 foram convergentes em relação às consultorias e a reuniões, como pode ser observado no comentário do Diretor da Domper, "através de reuniões tanto na empresa deles quanto na nossa empresa. Ou o consultor vai na empresa do cliente ou alguns departamentos vêm até a nossa empresa", neste sentido, o gerente administrativo e comercial da empresa CD2 complementa, "*basicamente, eu entendo que é nas consultorias e reuniões que são feitos, né, quando ou da necessidade de um novo módulo ou de uma nova maneira de controle, enfim, de uma inovação ou até mesmo no momento da manutenção e melhoria só do módulo já existente*".

Além disso, os entrevistados da Domper comentaram que utilizam as redes sociais como o *facebook* para compartilhar informações, notícias, legislação entre outros assuntos pertinentes aos seus clientes.

Quadro 36 - Troca de Conhecimento do Estudo de Caso 1

TROCA DE CONHECIMENTO		DOMPER	CD1	CD2
Tácito	Conversas informações (ligações telefônicas, <i>skype</i> ou em visitas da empresa fornecedora)	X	X	X
Explícito	Consultorias	X		X
	Mecanismos tecnológicos (<i>acesso remoto, e-mail, help do software e skype</i>)	X	X	X
	Redes Sociais	X		
	Reuniões	X		X
	Treinamentos	X	X	X

Fonte: Dados da Pesquisa

Pôde-se perceber que a Domper troca mais conhecimentos explícitos do que conhecimentos tácitos, conforme observa-se no Quadro 36, já as empresas clientes tem como prioridade a troca de conhecimento tácito. Sendo assim, pode-se inferir que a Domper prioriza o conhecimento explícito, ou seja, a conversão do conhecimento tácito em explícito, ou dizendo de outra forma, a conversão das conversas informais, em reuniões, consultorias e treinamentos documentados. Já nas empresas clientes não foi possível perceber esta preocupação em relação ao conhecimento explícito, mas as conversas informais podem dar

início a uma reunião com assunto estabelecido, gerando consultorias e treinamentos. Neste sentido, estes achados convergem com o estudo de Nonaka e Takeuchi (1995), os quais entendem que a dimensão de conhecimento tácito ou conhecimento explícito reflete com a variabilidade da natureza intangível de conhecimento. Ainda assim, pode-se citar o estudo de Geisler (2007), o qual entende que na geração de conhecimento, os atores traduzem um conjunto montado de conhecimento tácito e explícito em uma forma adequada para transferência para outros (GEISLER, 2007). Esta etapa inclui: a verbalização do que sabem, a criação de telas e formatos visuais, estabelecimento ou seguimento de padrões de conteúdo codificado, de modo que os receptores deste conhecimento sejam capazes de decodificar, entender e usar o que eles recebem (HEINRICHS; LIM, 2005).

Portanto, pôde-se observar que a filosofia das empresas estudadas, convergem com os autores Nonaka, Von Krogh e Voelpel (2006), que acreditam que ao interagir e compartilhar conhecimento tácito e explícito com outros, o indivíduo melhora a capacidade de definir uma situação ou problema, e aplica o seu conhecimento, de modo a atuar e, especificamente, de resolver o problema.

Em seguida é apresentado, no Quadro 37, o tipo de conhecimento que é compartilhado entre os participantes da terceirização do ERP. Como pode-se observar no Quadro 37, as empresas estudadas foram unânimes referente aos tipos de conhecimentos compartilhados, os quais foram: gestão do negócio, conhecimentos operacionais, processos, conhecimentos tecnológicos, conhecimentos legais, contábeis e os regramentos fiscais. Ainda assim, tanto a empresa CD1 quanto a empresa CD2 enfatizaram que compartilham com a Domper tudo que for preciso para facilitar e agilizar o trabalho, como a fala da analista financeira da CD1 *"pelo que eu sei é tudo liberado, tudo é compartilhado é até para facilitar e agilizar mais o nosso dia a dia"* e do gerente administrativo e comercial da CD2, *"sempre fiz questão de abrir tudo as necessidades e quais as informações em que iam ser feitos a integração, justamente para eles poderem fazer o trabalho, né. Senão fica "Bah, eu quero isso", mas se tu não abrir muito, não dá condição"*.

Associado a isso, as empresas clientes salientaram que os tipos de conhecimentos mais compartilhados são: os conhecimentos operacionais, processos, legais, contábeis e fiscais. Como pode ser observado no comentário do gerente da CD1:

"[...] a CD1, ela cresceu muito, inclusive na diversificação de produto. Nós começamos a operar com o comércio exterior. Então... Houve a necessidade de eu chamar uma pessoa da Domper aqui e desenvolver um módulo para o comércio exterior para controlar a importação e exportação... também... nos processos... uma mudança no procedimento interno que possa ajudar, a gente sempre solicita... Até porque não tem muito o que... o que esconder, vamos dizer assim. Tu produz

maçã, tu vende maçã, não tem muito mistério assim, sabe. Até nosso packing é meio aberto, o pessoal vem e visita. Inclusive as empresas até concorrentes, vamos dizer assim, também nos visitam" (Gerente administrativo da CD1).

Os entrevistados da empresa Domper ratificam as respostas dos entrevistados das empresas clientes e ainda fazem um *raking* dos conhecimentos mais solicitados, sendo que o primeiro são os conhecimentos contábeis, legais e regramentos fiscais; o segundo são os conhecimentos operacionais; o terceiro são os conhecimentos de processos; o quarto são os conhecimentos da gestão do negócio; e o quinto são os conhecimentos tecnológicos. Os entrevistados comentam que a maioria dos clientes compartilhamento qualquer conhecimento, incluindo as duas empresas clientes pesquisadas, mas existe uma minoria de clientes que limita o compartilhamento do conhecimento utilizando o ERP somente como *software* de processamento de transações. Em relação aos conhecimentos contábeis, legais e regramentos fiscais o diretor da Domper comentou que sabe que não faz parte do serviço de terceirização, mas entende que é uma das maiores dúvidas de seus clientes, por isso, procura orientá-los somente o que realmente conhecem, caso contrário, buscam maiores esclarecimentos com especialistas da área.

"[...] a gente está sempre conversando e trocando ideias sobre legislação, sobre leis, sobre tributações, porque nisso a gente sente uma dificuldade por parte do cliente, sabe. Embora a gente não seja contador, digamos assim, a gente por esse conhecimento, pela prática de estar no cliente sempre mexendo com isso. A parte tributária, contábil e fiscal, que é uma preocupação muito importante por parte do empresário, nós do sistema acabamos sempre conversando sobre isso e vendo a melhor maneira de tratar cada caso [...] a gente, digamos assim, do extremamente básico que a gente já viu a coisa acontecer, que a gente tem certeza de como funciona, a gente fala. Senão a gente sempre busca a informação também com o próprio contador da empresa ou com o nosso contador ou parceiro nosso" (Diretor da Domper).

Quadro 37 - Tipo de Conhecimento do Estudo de Caso 1

TIPO DE CONHECIMENTO	DOMPER	CD1	CD2
Contábil/Legal/Fiscal	X	X	X
Gestão do Negócio	X	X	X
Operacional	X	X	X
Processo	X	X	X
Tecnológicos	X	X	X

Fonte: Dados da Pesquisa

Com base nos relatos dos entrevistados, pôde-se observar que não existe restrição para compartilhar conhecimentos tanto dos entrevistados da Domper quanto dos entrevistados da CD1 e da CD2, ou seja, as empresas estudadas possuem interesse em compartilhar conhecimentos através da parceria de terceirização do ERP. Pôde-se perceber ainda, uma confiança muito grande por parte dos clientes em relação ao compartilhamento do

conhecimento, ambas as empresas entendem que para a melhoria do trabalho é preciso "liberar" todo o conhecimento necessário para a Domper. Sendo assim, pode-se citar o estudo de Lee (2001), o qual apresenta que o compartilhamento de conhecimentos entre o receptor e o provedor de serviços é considerado como um dos principais motivos da parceria de terceirização com base na confiança mútua. No entanto, para o autor o compartilhamento de conhecimentos entre diferentes organizações não é uma tarefa fácil. Assim sendo, Lee e Kim (1999), entende que deve existir uma relação de confiança mútua da parceira e uma visão clara, comum e objetiva, bem como a crença de que os seus parceiros não agirão de forma oportunista (LEE; KIM, 1999). Sendo assim, pode-se inferir que a relação de terceirização do ERP entre a Domper e as empresas clientes estudadas é uma relação de confiança.

Portanto, vale ressaltar que em relação à formalização do compartilhamento de conhecimento entre os participantes das empresas estudadas, foi possível verificar que somente a empresa Domper preocupa-se em formalizar os conhecimentos compartilhados, os entrevistados deram ênfase que todos os atendimentos são documentados, pois a mesma possui duas ferramentas para a documentação dos atendimentos dos seus clientes, a primeira é uma ferramenta para armazenar as solicitações dos clientes, independente se a mesma será ou não aprovada para desenvolvimento e a segunda é para controlar as ordens de serviços, esta, a empresa tanto tem a formalização no documento impresso quando está prestando uma consultoria ou treinamento no cliente, quanto no software, mas todas as ordens de serviços são armazenadas no software. Pode ser conferido no comentário da consultora *"a gente utiliza duas ferramentas, não sei se te comentei, a do que entra a solicitação é uma assim da... a que seria o acompanhamento das tarefas é uma e esse de "chamados" que a gente chama é outro. São dois, duas ferramentas diferentes"*. O diretor explica como funciona todo o processo de formalização da Domper:

"[...] toda e qualquer reunião, treinamento, implantação, solicitação de cliente, a gente trabalha com ordem de serviço. Então, toda visita ou chamado, a gente formaliza, a gente anota. Se é suporte, via telefone, tem um software que recebe toda solicitação do cliente, todo chamado, digamos assim, é lançado no sistema separando ainda se é dúvida, se é atualização, se é erro de sistema, se é erro de usuário, se é erro de máquina. Então, hoje o suporte trabalha com esse sistema. Então, todo e qualquer ligação que caía para eles, eles tem que abrir e fechar chamado, né. E daí no final de um período a gente tem todas as estatísticas, né, quantos chamados teve, quem mais atendeu, qual o dia que teve mais chamados, qual que foi a... digamos o tipo de chamado que mais dá problema, digamos assim. Determinado fator do sistema é o que dá mais problema "Pô, então, vamos atacar esse... departamento, esse módulo e corrigi-lo, né"?" (Diretor da Domper).

Além disso, o analista desenvolvedor comentou que a Domper possui um *software* de controle de fontes e de testes, sendo que o *software* tem como objetivos melhor o controle e

reduzir os erros do ERP, sendo assim, toda a equipe tem acesso a esta ferramenta reduzindo também o tempo e criando uma forma de repositório de conhecimento intraorganizacional.

Em relação a formalização das empresas clientes, todos os entrevistados comentaram que a única formalização da empresa é por meio de *e-mail* e a outra forma são os relatórios de serviços disponibilizados pela Domper. Como pode ser observado no comentário da contadora da CD2:

"[...]fazem uma ordem de serviço, acho que é, né, onde é feito um chamado independente para desenvolver um novo módulo ou só uma manutenção ou arrumar alguma coisa, enfim, eles trazem um bloquinho e relatam o que foi a visita, né, com quem falou, quanto tempo foi, o problema que se tinha ou qual a ideia de programa que queremos, o módulo que queremos desenvolver ou enfim, e formaliza. E nós começamos a guardar... abrimos uma pastinha. Então, para te responder a pergunta, na verdade, esse último mês começou a ser feito isso, antigamente, não" (Contadora da CD2).

Em resumo, pôde-se observar que as empresas estudadas trocam conhecimentos tanto tácito como explícito, sendo que a Domper prioriza o conhecimento explícito e sua formalização, já as empresas clientes preferem socializar os conhecimentos através de conversas informais, mas não limitam a troca de conhecimentos com a Domper. Este resultado pode ser explicado com base em Nonaka e Takeuchi (1995), os quais entendem que os conhecimentos tácitos são baseados na experiência, na simultaneidade e na prática, já os conhecimentos explícitos são baseados na racionalidade, na sequência e na teoria. Além disso, pôde-se evidenciar o compartilhamento do conhecimento das empresa estudadas, desde o nível operacional até o nível estratégico, isto foi possível, devido a boa relação da parceria, conforme relatos dos entrevistados. Este resultado converge com Lee, Huynh e Hirscheim (2008), os quais sugerem que o grau de compartilhamento de conhecimento é crucial para um projeto de terceirização bem sucedida, pois o nível de obtenção de benefícios de terceirização varia de acordo com o nível de compartilhamento de conhecimentos entre o receptor e o provedor de serviços. Portanto, "o objetivo do compartilhamento do conhecimento pode ser a criação de novos conhecimentos de forma diferente para combinar o conhecimento existente ou para tornar-se melhor em explorar o conhecimento existente" (CHRISTENSEN, 2007, p. 37). Assim, o compartilhamento do conhecimento desempenha um papel fundamental na geração de novas ideias e na criação de novas oportunidades de negócios (GRANT, 1996).

4.2.2.2.2 Fatores Inteorganizacionais

Com referência aos fatores inteorganizacionais, pode-se observar uma síntese das respostas no Quadro 38. Desta maneira, os entrevistados foram questionados se a empresa

promove uma cultura de interação social no compartilhamento do conhecimento interorganizacional. Somente os entrevistados das empresas Domper e CD2 comentaram que a empresa promove esta interação social. Já os entrevistados da empresa CD1 comentaram que a cultura da empresa é centralizada em seus gestores, sendo assim, o compartilhamento do conhecimento com a Domper se dá mais com o gerente administrativo, ou seja, a CD1 não estimula os seus colaboradores compartilharem conhecimentos com a Domper. Como pode ser observado na fala do próprio gerente administrativo da CD1, "*normalmente, o contato com a Domper sou mais eu que faço, até porque muitas vezes eu peneiro muitas coisas*".

Em relação a cultura organizacional da Domper, os entrevistados comentaram que a empresa explícita para todos os seus colaboradores à importância do compartilhamento do conhecimento com seus clientes. O diretor da Domper comentou que estimula a integração entre os seus colaboradores e clientes, "*pois o conhecimento é o grande sucesso da nossa... parceira né, e ela... está baseada em uma relação de confiança, então... isto precisa estar enraizado em nossa empresa*", salientou também que o resultado desta boa parceira torna-se em relações informais com a maioria de seus clientes, facilitando desta forma, o trabalho e satisfação de todos. Neste sentido, tanto a consultora quanto o analista desenvolvedor ratificaram o relato do diretor e ainda comentaram que a Domper proporciona que seus colaboradores participem e tenha autonomia nos processos os quais são responsáveis, sendo corroborado pelo diretor, o qual também comentou sobre a participação e autonomia de seus colaboradores. Como pode ser verificado no relato da consultora:

"[...] sim promove sim, eu acho que eles deixam assim bem explícito para todos nós, é que de alguma forma é passado aqui na Domper né que tem que... o nosso conhecimento tem que ser passado para eles assim, né, o que a gente sabe ou tentar ajudar de alguma forma para o cliente ficar satisfeito. Eu acho que tudo parte talvez disso, da satisfação do cliente, esse é o nosso maior objetivo, então sim, a empresa faz esta integração e nos dá também autonomia e deixa a gente participar das decisões dos problemas" (Consultora da Domper).

Relacionado a isso, os entrevistados da CD2 comentaram que a empresa promove uma integração com a Domper e dá liberdade para os colaboradores compartilharem os conhecimentos necessários. Ainda, os entrevistados comentaram que a interação se dá através das relações informais com o pessoal da Domper, mas principalmente com os consultores da fornecedora do ERP. Como pode ser observado na fala do gerente administrativo e comercial.

"[...] Eu penso que sim. Até porque é necessário. Como é que eles vão... poder ajudar mais, né? Porque a Domper é... o ponto positivo é que eles... estão sempre buscando atender de fato o cliente. Tem que atender a necessidade do cliente. Cada cliente tem a sua necessidade, vamos dizer assim, mesmo que seja no mesmo ramo, no mesmo segmento. Então, se não tiver essa troca de conhecimento. Eu acho que não tem como. Olha só, a relação deles é tão boa com o pessoal daqui, que eles conversam bastante, até... assuntos pessoais, faz parte né" (Gerente Administrativo e Comercial da CD2).

Consonante a isso, foi questionado aos entrevistados como eles percebiam as diferenças culturais do relacionamento interorganizacional influenciando no compartilhamento do conhecimento. Os entrevistados da CD2 comentaram que não percebem diferenças culturais em relação a Domper, pois ambas nunca tiveram problemas para compartilhar conhecimento, como foi comentado anteriormente pelo gerente administrativo. Ainda, o gerente comentou que percebe semelhança na cultura da CD2 e da Domper, o qual foi ratificado tanto pela contadora quanto pela auxiliar fiscal. Como pode ser observado no comentário da contadora, *"até agora a nossa relação com eles é bem tranquila. Acho que... somos parecidos na forma de pensar, quero dizer... a nossa cultura é parecida... basicamente é isso"* e na fala do gerente administrativo e comercial:

"[...] primeiro lugar, eu entendo assim que cada empresa tem a sua... cultura. Vai muito de cima para baixo a pirâmide aquela, né, famosa. Então, eu considero as duas empresas, tanto a CD1 como a Domper, não são empresas grandes, né, assim que é outro tipo de análise, eu acho. Mas enfim, iguais dá para se dizer que não: não são iguais. Assim... os valores e nem poderia ser, senão ia ter algo... estranho, né. Mas no foco principal, vamos dizer assim, os itens básicos, eu entendo que converge muito assim, sabe, esses... valores, a visão, vamos dizer assim, né, a maneira de pensar. E quando não está convergindo, não está na mesma sintonia, na teoria e na prática. Então, para te resumir assim, é... Não são iguais, a maneira de... visão, mas está dentro do aceitável, do tolerável, está dentro do foco do trabalho, sabe, que eu acho que é o... que é o principal" (Gerente Administrativo e Comercial da CD2).

Já nos entrevistados da CD1 ocorreu divergência, sendo que o gerente administrativo percebe uma centralização do conhecimento em alguns consultores da Domper e analista financeira e auxiliar fiscal comentaram que não identificam dificuldades para compartilhar conhecimento com a Domper, mas salientam que na maioria dos casos este contato é realizado direto com o seu gerente administrativo e o mesmo entra em contato com a Domper. Como pode ser observado na fala da analista financeira, *"Eu acho que não existe dificuldade, tipo assim, de compartilhar o conhecimento, não. Mas quase sempre o gerente administrativo que faz esse contato, quando eu precisei não tive problema nenhum com eles. Sempre bem tranquilo"*. Pode ser observado também na fala do gerente administrativo a preocupação do mesmo conforme comentário anterior sobre a centralização do conhecimento da Domper:

"[...] quando o "Fulano" pegar férias, vai ser um problema. Porque tem muita coisa, por ele acompanhar o sistema desde o início, desde o início não, mas há bastante tempo, muita coisa que foi desenvolvida ele viu, sabe aonde é que é. Assim como eu também vi, mas tem certas coisas técnicas que aí é o "Fulano" que vai saber ou o programador que vai saber. Então eu me preocupo com isso, está centralizado todo esse conhecimento da Domper no Fulano" (Gerente Administrativo da CD1).

Ao mesmo tempo, os entrevistados da Domper perceberam quatro diferenças que podem influenciar no compartilhamento do conhecimento, as quais foram:

1. porte da empresa: os entrevistados comentaram que percebem um maior

compartilhamento do conhecimento nas empresas de porte grande, seguido das empresas de porte médio e por último nas empresas de porte pequeno, sendo que a palavra "exceção" foi utilizada por todos os entrevistados da Domper quando referiam-se as empresas de porte pequeno. Segundo os entrevistados isto se deve ao fato de que a maioria das pequenas empresas utilizam o ERP com o objetivo de processar as transações rotineiras da empresa e não com o objetivo de utilizar o sistema como ferramenta de apoio na gestão empresarial. Como pode ser observado no relato da consultora:

"[...] Eu identifico essa dificuldade, principalmente, nas empresas pequenas. Tem muita diferença assim, na grande é onde que eles querem realmente, que eles sabem que eles precisam, né. Tu vê nas grandes... assim que a gente chamaria de grandes, as maiores são onde eles utilizam mais o sistema. Nas pequenas assim que tu vê que tem uma ou duas pessoas que operam é muito difícil. São casos esporádicos, até existem, né, mas o grande número é nas grandes e depois nas médias e nas pequenas são exceções" (Consultora da Domper).

2. estrutura organizacional: os entrevistados comentaram que outro fator está baseado na estrutura da empresa dos seus clientes, pois a estrutura organizacional de alguns clientes são mais rígidas e centralizadas, sendo assim, os profissionais da Domper têm dificuldade de compartilhar conhecimento com os participantes da terceirização devido a esta centralização do conhecimento em algumas pessoas da empresa. Como comenta o diretor da Domper, *"se a empresa é mais fechada, mais restrita, centraliza na mão de uma pessoa. Não abre muito, aí tem que ser com aquela pessoa, aquela pessoa não gosta de abrir, fica difícil de trocar conhecimento. Dificulta um monte, que aí a gente fica preso, de certa forma, a essa pessoa"*.
3. nível de escolaridade: os entrevistados comentaram que quanto maior o nível de escolaridade maior é o compartilhamento do conhecimento, pois os mesmos entendem que ambos estão ganhando, logo, reduz consideravelmente as barreiras para o compartilhamento do conhecimento. Segundo os entrevistados, isto não se aplica aos clientes com um baixo nível de escolaridade.

"[...] por exemplo, tu tens dentro de algumas empresas... pessoas que são universitárias, que já são formadas assim... curso superior ou estão estudando sabe? Tu vê que já é bem mais fácil de... tu conseguir trabalhar, entendem bem melhor, mas assim... tem também, aqueles que não tem muito estudo daí a gente percebe, que as pessoas têm essa barreira, que acham que o computador é um bicho de sete cabeças e já ficam com o pé atrás para tudo. Imagina, né, trocar conhecimento com a gente. Então isso, eu acho uma das grandes dificuldades encontradas em alguns clientes" (Consultora da Domper).

4. grau de conhecimento do cliente: os entrevistados comentaram também que quanto maior o grau de conhecimento do cliente sobre a importância do ERP na empresa, maior é o compartilhamento do conhecimento, dizendo de outra forma, quanto maior é

o entendimento da importância de compartilhar conhecimento entre os participantes da terceirização do ERP, maior é o compartilhamento do conhecimento, resultando em um sucesso maior da parceria.

"[...] são casos e casos, né. Tem clientes que são bem abertos para trocar experiências, tanto quanto nós. Tem... casos que a gente vai na empresa e passa o dia conversando sem compromisso, digamos assim, né, troca várias ideias...A gente pega o que é de importante para nós, dá as sugestões e eles absorvem aquilo que é importante para eles, né. Só que são casos e casos. Eu diria que são os clientes que sabem como o nosso sistema de gestão empresarial vai ajudar sua empresa, mas assim, a gente reluta em relação a isso, né, para isso acontecer em todos os clientes até aqueles que não sabem muito como funciona o ERP. A gente sempre busca a troca de opiniões. Então, se "Se eu não posso falar contigo agora, com quem que eu posso falar desse... dessa área? De repente com teu contador?", para a gente poder sugerir a melhor maneira de implantar um sistema assim, de gerir o sistema dentro da empresa, né"(Diretor da Domper).

Portanto, com base nos relatos dos entrevistados pôde-se inferir que a cultura é um fator que influencia positivamente ou negativamente no compartilhamento do conhecimento, dependendo do contexto cultural, este achado é convergente com o estudo de O'dell e Grayson (1998). Neste sentido, pode-se dizer que a CD1 tem uma cultura centralizadora, sendo assim, a cultura da CD1 tem uma influencia negativa no compartilhamento do conhecimento entre participantes da terceirização do ERP. Sendo que os entrevistados da Domper percebem como uma das dificuldades de compartilhar conhecimento e a centralização em alguns clientes, criando desta forma barreiras para a troca de experiências e conhecimentos. Por outro lado, tanto a Domper quanto a CD2 entendem que as suas culturas organizacionais são semelhantes, ou seja, de integração, participação, autonomia e relações informais, influenciando desta maneira positivamente os participantes da terceirização do ERP compartilharem conhecimentos. Com base neste achado, pode-se citar alguns estudos como Ardichivili e Page, Wentling (2003) e Mclure e Faraj (2000), os quais mostraram que, em uma cultura organizacional em que os membros percebem o conhecimento como um bem público, ou seja, que pertence a toda a organização, em vez de membros individuais, o compartilhamento de conhecimento é mais comum.

Em seguida, como pode ser observado no Quadro 38, foi questionado aos entrevistados se a empresa estimula no seu ambiente de trabalho o compartilhamento do conhecimento interorganizacional. Os entrevistados foram unânimes dizendo que "as conversas informais" estimulam os participantes da terceirização do ERP compartilharem conhecimentos. Além disso, a Domper e a CD2 citaram o trabalho em equipe e as reuniões periódicas como formas de estímulo ao compartilhamento de experiências, informações e conhecimentos. Nesse aspecto, o diretor da Domper comentou também que criou um grupo de estudos o qual tem dois objetivos: o primeiro objetivo é a resolução de problemas dos seus

clientes, ou seja, seus colaboradores devem trazer para o grupo as dificuldades, as sugestões ou as reclamações de seus clientes, assim sendo, o grupo tentar solucionar os problemas apresentados no encontro, o segundo objetivo é estudar as tendências das tecnologias com a função de novas implementações ou melhorias nos módulos do sistema. Como pode ser observado no seu relato:

"[...] nós criamos um grupo de estudos, a ideia é que eles compartilhem entre eles as dúvidas, dificuldades e também estudem novas tecnologias. Vou te dar um exemplo... eles estão estudando uma nova ferramenta, estão estudando a viabilidade de nós utilizar aqui na Domper. E como tem vários participantes de cada setor, todos eles estão trocando ideias do que é importante para cada um deles. Eles também discutem os problemas dos nossos clientes, na verdade este é o principal objetivo" (Diretor da Domper).

Ainda, o gerente administrativo e comercial da CD2 comentou que o *layout* da empresa facilita esta troca de conhecimentos tanto com os colegas de trabalho quanto com os profissionais da Domper, pois segundo fala do gerente *"o layout das salas é tudo junto... no mesmo ambiente, então acredito que isto facilita esta troca de experiência, pela proximidade deles e também quando o pessoal da Domper vem aqui. Eu vejo que eles fazem conversas informais e acho que o layout ajuda"*.

Com base nos relatos, pôde-se perceber que tanto na CD1 quanto na CD2, não existe nenhum processo formal para estimular no ambiente de trabalho o compartilhamento do conhecimento, ao mesmo tempo, pôde-se perceber que é algo que acontece naturalmente por meio das conversas informais entre os seus colaboradores e os profissionais da Domper. Ao contrário da Domper, que tem como formas de estímulos ao compartilhamento do conhecimento, reuniões semanais e um grupo de estudos, ou seja, a Domper possui um processo formalizado para estimular esta troca de experiências em seu ambiente de trabalho, mas de uma forma que seus colaboradores sintam-se motivados a participar deste processo. Sendo assim, pôde-se inferir que a Domper é a empresa que mais estimula o compartilhamento do conhecimento em seu ambiente de trabalho, este resultado converge com o estudo de Balestrin, Vargas e Fayard (2008), os quais afirmam que para tornar o processo da criação do conhecimento interorganizacional efetivo, é necessário ter um ambiente de sinergia e de estimulação, em que as emoções, experiências, sentimentos e imagens mentais são compartilhados além das fronteiras organizacionais.

Por conseguinte, como pode ser observado no Quadro 38, foi questionado aos entrevistados sobre a colaboração dos participantes no compartilhamento do conhecimento interorganizacional. Os entrevistados da CD1 comentaram que percebem a maior colaboração por iniciativa do cliente, ou seja, percebem que a empresa CD1 colabora mais com a Domper

do que a Domper com a CD1, mas todos os entrevistados da CD1 salientaram o bom atendimento que recebem da Domper quando solicitado. Como pode ser observado no relato da analista financeira, *"eu vejo que muitas vezes parte mais daqui para a Domper, do que o inverso. Então... nós aqui em direção à Domper como é que se diz é... novos módulos... daí eles demoram um pouquinho, mas fazem tudo que a gente pedi e o atendimento deles é bom"*. Já a Domper e a CD2 foram convergentes em suas percepções, evidenciando a existência de colaboração mútua, dizendo de outra forma, tanto a Domper quanto a CD2 colaboram para compartilhar seus conhecimentos, salientando o compartilhamento das práticas de trabalho nos atendimentos entre a Domper e a CD2, mas principalmente enfatizaram que existe uma "interação positiva" entre as mesmas. Conforme pode ser conferido no comentário do diretor da Domper:

"[...] Eu vejo assim... tanto o colaborador nosso quanto o das empresas se preocupam com... o andar do... digamos assim, da evolução do produto e do atendimento. Então, a gente tem essa interação muito boa com vários clientes, que ligam diretamente para nós para solicitar ou alertar sobre alguma coisa, né. E da mesma maneira nós ligamos para os clientes para dizer "Olha, saiu uma solicitação assim, assim, você tem que se preparar para aí em tanto você tem que estar hábil a trabalhar dessa maneira", né. Então, tanto da nossa parte quanto da parte do cliente existe bastante essa troca de ideias, experiências" (Diretor da Domper).

Ainda assim, o diretor da Domper comenta que a colaboração por parte da empresa deve acontecer em todos os seus clientes, por outro lado, alguns clientes só colaboram quando precisam, caso contrário não estão disponíveis, segundo o diretor *"é uma minoria, mas ocorre"*.

Além disso, foi questionado aos entrevistados como ocorre o compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores da empresa, ou seja, o compartilhamento do conhecimento intraorganizacional. Na CD1, os entrevistados citaram as conversas informais, mas comentaram que não é algo rotineiro e sim, quando necessário, como relata a auxiliar fiscal, *"se precisa, a gente se troca, a gente conversa, a gente se interage ali "Olha, esse meio aqui é mais fácil de tu ver, aquele outro ali não", mas é bem informal sabe"*. Neste sentido, os entrevistados da Domper, citaram as conversas informais, reuniões, o grupo de estudo e o *software* de gerenciamento dos serviços. Ainda, o analista desenvolvedor comentou que o acesso ao *software* é somente interno, mas a empresa tem como objetivo disponibilizar para os seus clientes. Cabe destacar ainda, que todos os entrevistados da Domper comentaram que existe uma excelente colaboração entre os colegas. Conforme comentário do analista desenvolvedor, *"quando um fica sabendo de alguma novidade ou de alguma mudança legal isso aí é disparado para todo mundo, né. E aí dependendo da complexidade do que foi abordado ou que foi sugerido, o pessoal se reúne para fazer uma troca de ideias é bem legal"*.

Já na CD2 houve divergência dos entrevistados, o gerente administrativo e comercial e a auxiliar fiscal comentaram que a "colaboração é total" por meio de conversas informais, mas a contadora comentou que existe resistência entre os setores, dificultando o compartilhamento do conhecimento. Como pode ser observado no seu relato: *"eu vejo assim que o pessoal ainda é muito reticente, fica aquela coisa assim de "EU sou fiscal... Eu sou RH, sabe. Eu sou... Eu faço... Eu até sugeri para o pessoal "Vamos fazer um rodízio para pegar o conhecimento" mas, ainda ninguém fez".*

Sendo assim, pôde-se observar que a Domper, incentiva o compartilhamento do conhecimento tanto intraorganizacional quanto interorganizacional, com outras palavras, a Domper estimula que o conhecimento seja compartilhado entre os seus colaboradores e os seus clientes. Este achado converge com López-Sáez et al. (2010), os quais acreditam que a exploração de conhecimento do ambiente externo permite a expansão da base de conhecimento da empresa, mas o complemento de exploração interna é necessário, a fim de fortalecer a confiabilidade da base de conhecimento disponível, aumentando a produtividade para uma posição de vantagem competitiva sustentável. Nesse sentido, os processos interorganizacionais de aprendizagem estão intimamente relacionados com as atividades intraorganizacionais de aprendizagem (HOLMQVIST, 2004).

Já na CD1, pôde-se perceber que não ocorre incentivo para compartilhar conhecimento, pois o conhecimento somente é compartilhado quando necessário, tanto interno quanto externo, ou seja, o conhecimento somente é compartilhado entre os seus colaboradores e os profissionais da Domper quando solicitado. Este achado pode ser explicado, com base na cultura centralizadora e no ambiente de trabalho da empresa, resultando uma acomodação dos colaboradores. Sendo assim, no contexto de compartilhamento interno (intraorganizacional), a organização é a unidade empregadora a que tanto o doador quanto o receptor pertencem. No contexto de compartilhamento externo (interorganizacional), as organizações criam novos conhecimentos, inovam e transferem conhecimentos entre si dentro da rede a que pertencem (JARVENPAA; STAPLES, 2001). Logo, Nonaka e Takeuchi (1995) demonstraram a criação de novo conhecimento baseado na interação entre indivíduos, grupos e organizações. Para os autores, o conhecimento emerge em um nível individual, e é expandido pela dinâmica de interação - socialização do conhecimento - para um nível organizacional e, posteriormente, a um nível interorganizacional.

Ao passo que, na CD2 pôde-se perceber que ocorre maior colaboração interorganizacional, pois os entrevistados foram unânimes quando questionados sobre a

colaboração entre eles e a Domper, já quando questionados sobre a colaboração intraorganizacional houve divergências entre os mesmos. Este achado converge com o estudo de Delmestri (1998), o qual apresentou que as pesquisas em redes interorganizacionais e estruturas intraorganizacionais desenvolveram-se, principalmente, de forma independente, havendo menos esforços para integrar a visão interna e externa da organização. Portanto, a colaboração entre os funcionários da empresa cliente e os da empresa fornecedora é fundamental para troca de conhecimentos (PLUGGE; JANSSEN, 2009). Os autores sustentam essa forma de troca, argumentando que o compartilhamento de conhecimento é associado a uma colaboração bem sucedida. A maneira em que o prestador de serviço responde a este cliente evento reforça o mecanismo de flexibilidade na coordenação de parcerias.

Ademais, no Quadro 38 é apresentado como a confiança é percebida entre os participantes das empresas estudadas no compartilhamento do conhecimento interorganizacional. Os entrevistados das empresas estudadas foram unânimes quanto ao tempo de relacionamento, pois entendem que a confiança é algo que se conquista ao longo do tempo, como comenta o gerente administrativo da CD1, *"é gradativo né, é com o tempo que a gente vai conhecendo e criando uma relação de confiança"*. Ainda, o gerente administrativo comentou que inicialmente a confiança se dá de forma intuitiva, *"olha, na verdade, no início a gente confia de que as nossas informações, o nosso banco de dados não vaze, então isso é muito na nossa intuição de confiar neles né, até agora não vazou nada"*. Consonante a isso, a analista financeira e auxiliar fiscal ratificaram o relato do gerente administrativo e salientaram ainda, que se não existisse uma relação de confiança mútua, não teriam como compartilhar suas informações, experiências e conhecimentos. Conforme comentário da analista financeira, *"nunca tive problema. Sempre passei, lógico, as informações necessárias. Assim então... sempre, que tu pega a empresa para trabalhar contigo, tu tem aquela certa confiança, é instintivo sabe? E não tivemos nenhum problema com eles até agora"*.

Ao mesmo tempo, os entrevistados da Domper e da CD2 foram convergentes em mais três aspectos: a ética da empresa, as relações pessoais e a transparência da empresa. Como pode ser observado no comentário da contadora da CD2:

"[...] Olha, eu uso muito a empresa da tia deles. Que daí então, tem coisas que fazem lá e que fazem aqui, tipo nos desenvolvimentos até nas melhorias do sistema, mas também tu vê assim que eles fazem lá, mas eles não fazem aqui. Que, às vezes, é tipo assim "Ah, o cliente pediu. Um cliente pediu", não é porque o cliente pediu que eu vou dizer para os outros fazerem, né. então, assim ah, de repente, eu pedi para fazer o controle das entradas de não sei o que ali na portaria, porque eu estou suspeitando de alguma coisa. Então, nesse sentido, eles não dizem, sabe "Olha, nós fizemos isso para tal lugar para", eles dizem que o sistema já possui, mas não dizem

quem tem. Eu vejo que uma espécie de proteção, uma confiabilidade. Então, acho que eles são bem sérios e éticos" (Contadora da CD2).

Ainda assim, os entrevistados da Domper comentaram mais dois aspectos em relação a confiança: o primeiro é um contrato com a empresa cliente, sendo que consta uma cláusula de sigilo de todas os dados, informações e conhecimentos compartilhados através da terceirização do ERP e o segundo é a entrega do serviço contratado, ou seja, entregar todos os serviços contratados pelo cliente no prazo estipulado.

Com base nos relatos dos entrevistados, pôde-se perceber que o tempo é um fator importante para estabelecer uma relação de confiança entre a Domper e seus clientes, pois os mesmos entendem que com o passar do tempo a "confiança" vai fortalecendo a relação. Este achado converge com o estudo de Cheng, Yeh e Tu (2008), os quais concluem que a confiança é o pivô dos fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento interorganizacional. Por outro lado, pôde-se perceber ainda pelos relatos dos entrevistados da CD1, que a confiança não é um fator decisivo no compartilhamento do conhecimento interorganizacional, pois foi possível observar que os entrevistados entendem que até que não aconteça nenhum vazamento de informações pode ser considerado que exista confiança entre os participantes da terceirização do ERP. O resultado da CD1 pode ser melhor explicado utilizando o estudo de Cresswel et al. (2006), os quais entendem que a confiança influencia a forma como a cultura, os valores e as relações pessoais e organizacionais influenciam os processos e resultados do compartilhamento de conhecimentos, dizendo de outra forma, o fator confiança para a CD1 não é decisivo para compartilhar conhecimentos com a Domper, resultando assim, em sua cultura organizacional e ambiente de trabalho conforme pode ser observado anteriormente.

Contrapondo-se a isso, tanto os entrevistados da Domper quanto os entrevistados da CD2 percebem a confiança por meio da terceirização do ERP. Como indicado antes, os entrevistados citaram a ética da empresa e a transparência da relação como aspectos importantes para o fortalecimento da confiança entre a Domper e a CD2. Neste sentido, estudos de autores como Larson (1992), Powell, Koput e Smith-Doerr (1996) e Zaheer, McEvily e Perrone (1998) identificaram a confiança como um fator crítico para o desenvolvimento e manutenção das relações interorganizacionais em que o compartilhamento de conhecimento depende. Assim, a relação da parceira de terceirização deve ter clareza e confiança mútua, caso contrário, os parceiros podem estar aumentando a probabilidade de comportamento oportunista (LEE; KIM, 1999).

Quadro 38 - Fatores Interorganizacionais do Estudo de Caso 1

FATORES		DOMPER	CD1	CD2
Ambiente de trabalho	Conversas informais	X	X	X
	Layout da empresa			X
	Trabalho em Equipe	X		X
	Grupo de estudos	X		
	Reuniões	X		X
Colaboração	Atendimento do cliente	X		X
	Atendimento do fornecedor	X	X	X
	Compartilhamento de práticas	X		X
	Iniciativa do cliente		X	
	Interação Positiva	X		X
Confiança	Contrato (cláusula de sigilo)	X		
	Entrega do serviço contratado	X		
	Ética da empresa	X		X
	Intuitiva		X	
	Relações pessoais	X		X
	Tempo de relacionamento	X	X	X
	Transparência da relação	X		X
Cultura	Centralizada		X	
	Integração	X		X
	Participação e Autonomia	X		
	Relações Informais	X		X

Fonte: Dados da Pesquisa

Em resumo, pôde-se inferir que os fatores: ambiente de trabalho, colaboração, confiança e cultura foram considerados importantes nas percepções dos entrevistados da Domper e da CD2 no compartilhamento do conhecimento interorganizacional. Sendo que as mesmas demonstram em sua cultura organizacional forte integração para compartilhar conhecimentos entre elas, proporcionando um ambiente de sinergia e de estímulo à colaboração entre os participantes da terceirização do ERP por meio de uma relação de clareza e confiança mútua. Por outro lado, pôde-se inferir também que a CD1 não estimula em seu ambiente de trabalho compartilhar conhecimentos com a Domper, somente quando necessário e centralizando a maioria dos atendimentos em seu gerente administrativo. Isto se deve, a filosofia da cultura organizacional que tem como a centralização das informações e conhecimentos nos seus gestores.

4.2.2.2.3 Mecanismos e Facilitadores

Em relação aos mecanismos estabelecidos para o compartilhamento do conhecimento interorganizacional, pode ser observado no Quadro 39 que a Domper e a CD2 foram

unânicos nos mecanismos formais. Já com a CD1 houve unanimidade em quatro mecanismos, os quais foram: *e-mail*, ordem de serviço, suporte técnico e treinamento. Sendo que os entrevistados da CD1 comentaram que o *e-mail* e o suporte técnico são os mecanismos formais mais utilizados pela empresa. Como pode ser observado na fala do gerente administrativo, "*eu acho que a gente utiliza mais o e-mail é mais rápido e depois o suporte técnico deles*". Ao passo que, os entrevistados da CD2 comentaram que a consultoria é o mecanismo formal mais utilizado pela empresa, seguida das reuniões. Como comentário da contadora, "*eu uso muito a consultoria da Domper, é... que no meu setor é fundamental. Por que todo momento tem mudanças, assim... de forma geral a consultoria é a mais usada aqui na empresa [...] fazemos bastante reuniões com eles, porque sempre tem coisa nova*". Mesmo assim, pôde-se observar que a Domper é a empresa que mais tem preocupação com a formalização, conforme pode ser corroborado no Quadro 36 (troca de conhecimento), pois as empresas clientes utilizam os mecanismos formais, mas não têm a disciplina de armazenar os documentos gerados dos serviços prestados pela Domper. Neste sentido, os entrevistados das empresas clientes, comentaram que quando precisarem de algum documento dos serviços realizados pela Domper, os mesmos solicitam uma cópia para a fornecedora. Como pode ser conferido nos comentários dos gerentes, "*o certo é guardar aqui na empresa, mas não fazemos isto, alguns e-mails sim, mas também sei que a Domper documenta tudo, então quando eu precisar... eu peço pra eles*" (Gerente Administrativo da CD1), "*nós guardamos os e-mails que a gente envia e que recebe, o restante não, até porque a Domper documenta todos os nossos atendimentos, então... não é necessário. Caso algum dia a gente precise é só ligar pra eles*" (Gerente Administrativo e Comercial da CD2).

Referente aos mecanismos informais, novamente a Domper e a CD2 foram unânicos, sendo que a CD1 somente não comentou a integração nos clientes. Neste sentido, os entrevistados tanto da Domper quanto da CD2 comentaram que este tipo de evento não acontece de forma periódica e sim, esporádica. Segundo o diretor da Domper, existe vários clientes que convidam a empresa para participar destes eventos, o mesmo entende que é um momento interessante para a troca de ideias, sugestões ou até mesmo reclamações. Como pode ser observado no seu relato, "*várias empresas convidam a Domper para participar das suas integrações e a gente sempre procura mandar alguém para participar [...] Justamente, para estar ali, para trocar ideia, sugestões, reclamações, para compartilhar experiências*". Ainda, os entrevistados das empresas clientes comentaram que o mecanismo mais utilizado são as ligações telefônicas, em seguida, as visitas dos profissionais da Domper, e por último, o *skype*. Como pode ser observado no comentário da auxiliar fiscal da CD1:

"[...] a gente usa muita o telefone. Vou te dar um exemplo: ontem ainda a gente foi gerar um Sped, daí deu o erro nº 2005. Daí a Fulana tenta resolver ali, daí não deu, liga lá. E diz "Olha, deu tal erro aqui, o que eu tenho que"... Daí, às vezes, já deu em outro lugar ou coisa assim. Ou eles entram no arquivo "Ah, é porque você digitou com o valor e um ponto lá no final e daí passou" então, daí a gente liga para eles, eles verificam e nesse sentido assim a gente faz, utiliza bastante eles. E eles resolvem na mesma hora, é mais rápido" (Auxiliar Fiscal da CD1).

Além disso, no Quadro 39 são apresentados também os mecanismos tecnológicos, sendo que houve consenso entre as empresas clientes em relação aos mecanismos tecnológicos utilizados e a Domper comentou ainda a utilização de redes sociais e o portal da empresa. Segundo o diretor da Domper, o portal da empresa é utilizado para realizar fóruns, como pode ser observado na sua fala, *"a gente tem trabalhado com fóruns, com salas de reuniões interativas em nosso site"*. Ainda, a consultora comenta sobre a utilização das redes sociais e do portal da empresa:

"[...] a gente tem um chat no site em que eles conseguem solicitar a gente também. Tem lá, tem... escrito mesmo "chat", eles entram em contato, aparece para nós aqui "atendimento" e a gente consegue conversar com eles também. [...] Ah, a gente compartilha no site, vai para o blog do site e para o Facebook. A gente coloca notícias lá e coisas importantes que saíram no software. Links que a gente acha interessante sempre, no mínimo, um ou dois por semana é postado. Coisas que a gente acha interessante assim de... alguma notícia que saiu, de alguma coisa que vai... que esteja no ramo dos nossos clientes, a gente posta" (Consultora da Domper).

Em seguida, os entrevistados foram questionados sobre quais os critérios utilizados para a escolha dos mecanismos de compartilhamento do conhecimento. Com os entrevistados das empresas clientes houve um consenso, sendo que citaram como escolha a rapidez, ou seja, os mesmos escolhem os mecanismos que irão utilizar para compartilhar conhecimentos com a Domper baseados no tempo. Já os entrevistados da Domper comentaram dois critérios: 1) seleção natural e tendência de mercado: acesso remoto, *e-mail*, *chat*, *fóruns virtuais*, entre outros; 2) padronização e controle: consultoria, suporte técnico, reuniões entre outros.

Quadro 39 - Mecanismos do Compartilhamento do Estudo de Caso 1

MECANISMOS		DOMPER	CD1	CD2
Formal	consultoria;	X		X
	<i>e-mail</i> ;	X	X	X
	<i>help do software</i> ;	X		X
	manuais do ERP;	X		X
	ordem de serviço;	X	X	X
	reunião;	X		X
	suporte técnico;	X	X	X
	treinamento.	X	X	X
Informal	integração nos clientes;	X		X
	ligações telefônicas;	X	X	X
	<i>skype</i> ;	X	X	X
	visitas.	X	X	X
Tecnológicos	acesso remoto;	X	X	X
	<i>e-mail</i> ;	X	X	X
	<i>help do software</i> ;	X	X	X
	portal da empresa (<i>chat/fóruns</i>);	X		
	redes sociais;	X		
	<i>skype</i> ;	X	X	X
	telefone.	X	X	X

Fonte: Dados da Pesquisa

Com base nos relatos dos entrevistados, na observação e na pesquisa documental, foi possível evidenciar que as empresas estudadas utilizam todos os recursos de comunicação para o compartilhamento do conhecimento, ou seja, formais, informais e tecnológicos, sendo que a Domper e a CD2 são as que mais utilizam os mecanismos formais e informais. Já, em relação aos mecanismos tecnológicos a Domper é a que mais utiliza, como pode ser observado no Quadro 39. Mesmo assim, pôde-se observar que as empresas clientes utilizam muito os mecanismos tecnológicos, por entenderem que são mais práticos e rápidos. Sendo assim, foi possível perceber que os mecanismos formais, informais e tecnológicos são importantes para o compartilhamento do conhecimento dos participantes da terceirização do ERP, dizendo de outra forma, os meios de comunicação utilizados entre a Domper e seus clientes, influenciam à troca de conhecimentos. Neste sentido, Cummings (1984) comenta que a comunicação eficaz é essencial para alcançar os benefícios da colaboração interorganizacional. Anderson e Narus (1990) definem a comunicação como o compartilhamento formal e informal de informação relevante e oportuna entre organizações. Ou seja, a comunicação contribui para o compartilhamento de conhecimento (HENDRIKS, 1999) e a falta deste conhecimento, parte é tipicamente atribuída a mecanismos de comunicação inadequados (TRELEAVEN, 2004). Relacionado a isso, pode citar o estudo de

Lynskey (1999), o qual, destaca a importância dos mecanismos formais e informais na transferência e desenvolvimento de capacidades tecnológicas.

Ainda assim, pôde-se perceber que a CD1 comunica-se com a Domper principalmente com o objetivo de resolver problemas, sendo que um dos mecanismos mais utilizados é o suporte técnico. Já a CD2 comunica-se com a Domper principalmente com o objetivo de melhorias em seus processos, sendo que um dos mecanismos mais utilizados é a consultoria. Ou seja, pôde-se inferir que a CD1 utiliza os meios de comunicação para compartilhar conhecimentos com a Domper de forma reativa e a CD2 utiliza os meios de comunicação para compartilhar conhecimentos com a Domper de forma proativa. Portanto, o estudo de Van den Hooff e Rider (2004) conclui que o clima de comunicação é encontrado para ser uma variável fundamental: o clima construtivo de comunicação foi encontrado para influenciar positivamente a doação de conhecimento, a coleta de conhecimento e o comprometimento afetivo. Sendo assim, a comunicação capta a utilidade da informação trocada (MOHR; SPEKMAN, 1994). Logo, estabelecer mecanismos de comunicação aumenta a construção de confiança e o compartilhamento de conhecimento, levando assim a uma gestão eficaz de colaboração (CETINDAMAR; CATAY; BASMACI, 2005).

Em seguida, no Quadro 40 são apresentadas as posturas dos gestores das empresas estudadas e dos profissionais de TI da empresa Domper, sobre o compartilhamento do conhecimento interorganizacional. Os entrevistados da Domper foram unânimes em relação a postura dos gestores da empresa, percebem que os gestores facilitam, estimulam o compartilhamento do conhecimento com seus clientes, como inferido antes, faz parte da cultura organizacional o incentivo à troca de informações, experiências, conhecimentos, enfim, compartilhar práticas de trabalho com seus clientes. Segundo a consultora, sempre que necessário os gestores estão disponíveis para compartilhar conhecimentos tanto com seus clientes quanto com os próprios funcionários. Ainda, a consultora comentou que seus gestores entendem que desta forma, a relação entre a Domper e seus clientes fica cada vez mais fortalecida, pois ambos são beneficiados no seu negócio. Como pode ser observado em seu relato:

"[...] é tranquilo assim, eles querem que a gente faça, sempre apoiam daí. Facilitam. Eles mesmos se tu precisar de uma informação estão sempre disponíveis, né. Mesmo eles não estando dentro da empresa, tu ligas, e o que eles possam ajudar, eles passam. É bem, bem tranquilo. Então, a postura que, digamos, a diretoria da Domper, quer que a gente percebe, digamos assim, que é muito importante o conhecimento, a troca de informação e experiência, entre setores, entre pessoas dos mesmos setores e entre clientes, que isso vem em benefício nosso e do próprio cliente, né. O conhecimento hoje é, digamos assim, é a parte mais importante do negócio, né? Então, esse conhecimento não pode ficar restrito a um setor ou uma pessoa, né? E sim, a todo mundo. Então, a gente gosta muito de

promover as reuniões, de promover o conhecimento, o compartilhamento, entre nós aqui, principalmente, e também com o cliente" (Consultora da Domper).

Por outro lado, pôde-se observar conforme é apresentado no Quadro 40, divergência entre os entrevistados da CD1. Enquanto, o gerente administrativo percebe que os gestores têm uma postura de facilitador para a troca de conhecimentos, a analista financeira e a auxiliar fiscal percebem nos gestores uma postura de centralização do conhecimento, dizendo de outra forma, as mesmas entendem que existe uma centralização nos gestores para compartilhar conhecimentos com a Domper. Ainda, a analista e a auxiliar comentaram que esta postura acontece na maioria das vezes, sendo assim, percebem seus gestores com uma postura de "centralizador do conhecimento". Conforme comentário da analista financeira:

"[...] como é que eu posso te dizer... a pessoa que mais se comunica com a Domper seria o Gerente administrativo. O Diretor e o Gerente administrativo que interagem com eles. Eu não sei muito como é que funciona, porque geralmente quando eles fazem reuniões, de repente, é fora do horário então, a gente nem fica sabendo como é que funciona. Mas o gerente conversa bastante com eles assim o que precisa, o que não precisa. Na verdade, existe uma centralização do conhecimento nos gerentes e no diretor. Claro que a gente também interage, mas bem menos que eles. Fica mais concentrado neles" (Analista Financeira da CD1).

Já, os entrevistados da CD2 foram unânimes sobre a postura dos seus gestores. Os mesmos percebem os gestores como facilitadores, ou seja, existe uma colaboração dos gestores para o compartilhamento do conhecimento com a Domper. Segundo os entrevistados, os gestores da CD2 em nenhum momento censuraram ou desestimularam à troca conhecimentos com a Domper, ao contrário, percebem que existe incentivo, participação tanto para os funcionários quanto para os gestores. O gerente administrativo e comercial comentou que isto se deve, a dois fatores: o primeiro, a cultura da empresa, a qual estimula esta boa relação com a Domper e o segundo, a confiança na relação entre eles. Pode-se ainda, no comentário da contadora, ratificar a postura dos gestores da CD2, como "facilitadores" para a troca de conhecimentos com a Domper:

"[...] os gestores são bem participativos, nunca falaram nada, nunca limitaram a gente ou censuraram a gente... Até o que eu vejo mais assim é o nosso gerente administrativo e comercial falar, "Ah, será que a Domper faz isso? Será que não faz? Será que"... então, não tem nada assim de dizer "Olha, não. Não vamos falar para a Domper que nós vamos fazer assim, que nós vamos fazer assado"... bem pelo contrário queremos sempre estar interagindo com eles e os gestores da empresa nos dão total liberdade nisso" (Contadora da CD2).

Em seguida, foi questionado aos entrevistados sobre a postura dos profissionais de TI em relação ao compartilhamento do conhecimento interorganizacional. Pôde-se observar convergência entre a Domper e a CD2, sendo que os entrevistados das empresas percebem que os profissionais da Domper são: colaborativos, comprometidos e proativos. De forma

semelhante, os entrevistados da CD1 comentaram que os profissionais da Domper são colaborativos. Como pode ser observado no comentário da auxiliar fiscal da CD1:

"[...] nossa, temos uma relação bem boa com o pessoal da Domper. Principalmente com o nosso consultor. Bem, bem bacana assim, se tu precisar ele vai te ajudar. Já quando a gente trocou aqui, que a outra responsável saiu, que eu tive que pegar a parte do Sped, nossa, eu ligava... Eu liguei para ele uma vez às oito horas da noite, bem tranquilo. A gente tem o celular dele também. Então, se precisar a gente ligar para ele, ele responde, tenta te ajudar. Bem, bem tranquilo assim" (Auxiliar Fiscal da CD1).

Quadro 40 - Posturas dos Gestores e Profissionais de TI do Estudo de Caso 1

POSTURA		DOMPER	CD1	CD2
Gestores	Centralizador		X	
	Facilitador	X	X	X
	Incentivador	X		
Profissionais de TI - Domper	Colaboração	X	X	X
	Comprometimento	X		X
	Proativa	X		X

Fonte: Dados da Pesquisa

Portanto, pôde-se observar que os entrevistados tanto da Domper quanto da CD2 percebem seus gestores como facilitadores no processo de compartilhamento do conhecimento interorganizacional. Já na CD1, a analista financeira e auxiliar fiscal percebem seus gestores como centralizadores do conhecimento, assim sendo, não percebem seus gestores estimulando os funcionários à compartilharem conhecimentos interorganizacionais. Estes resultados podem ser explicados com base em achados anteriores do estudo, ou seja, baseado nos fatores interorganizacionais (Quadro 38). De forma semelhante, pôde-se inferir que a Domper e a CD2 possuem uma cultura de integração, um ambiente de sinergia e ambas estimulam à compartilhar conhecimentos. Este achado converge com Van Maurick (1994), o qual sugere que o objetivo do facilitador é de criar um resultado positivo com o grupo, tornando-se uma equipe em funcionamento. Facilitadores de compartilhamento do conhecimento relataram benefícios, tais como redução de custos de comunicação e mais rápida capacidade de resolução de problemas (SONG, 2002). Em geral, quando os tomadores de decisão percebem os benefícios organizacionais em termos de compartilhamento do conhecimento, tornam-se mais propensos a incentivar a cultura de compartilhar conhecimentos na organização (KASER; MILES, 2002). Ao contrário da CD1, que tem uma cultura de centralização nos gestores, sendo assim, não estimulando no seu ambiente de trabalho o compartilhamento do conhecimento com a Domper, somente quando necessário. Neste sentido, pode-se citar o estudo de Sveiby (2007), o qual aponta duas questões principais

que impedem o compartilhamento do conhecimento: atitudes do supervisor mais próximo e falta de construção do contexto de informações.

Por conseguinte, os entrevistados das empresas foram unânimes em relação à postura colaborativa dos profissionais da Domper, ou seja, os mesmos identificaram que os profissionais da fornecedora são colaborativos no compartilhamento do conhecimento. Este resultado pode ser ratificado com o fator "colaboração" (Quadro 38), sendo que os entrevistados das empresas clientes comentaram sobre o bom atendimento dos profissionais da Domper. Consonante a isso, pode citar Pawlowski e Robey (2004), os quais entendem o papel dos profissionais de tecnologia da informação como intermediários do conhecimento nas organizações, facilita a transferência de conhecimento entre as unidades organizacionais, contribuindo assim para a aprendizagem organizacional. Além disso, cada vez mais as suas responsabilidades incluem a concepção, implementação e manutenção de compartilhamento de sistemas de informação entre as empresas. Em certo sentido, tal compartilhamento torna-se objeto de fronteira entre as unidades organizacionais (PAWLOWSKI; ROBEY, 2004).

4.2.2.3 Capacidade Absortiva

Esta seção analisa se as empresas do estudo de caso 1, tem a capacidade de absorção (COHEN; LEVINTHAL, 1990; TODOROVA; DURISIN, 2007) do conhecimento externo através da terceirização do ERP. Sendo assim, foi questionado aos entrevistados, se os conhecimentos transitam com facilidade por diferentes níveis hierárquicos, departamentos e equipes da empresa. Os entrevistados da Domper foram unânimes em relação à esta questão, os mesmos comentaram que os conhecimentos transitam com facilidade. Neste sentido, os entrevistados comentaram que antes de disponibilizar aos clientes alguma atualização ou novidade no sistema, os mesmos certificam-se que todos os departamentos da Domper têm conhecimento da novidade, ou seja, somente é disponibilizado aos clientes novos conhecimentos quando todos os departamentos estão atualizados. Ainda, o diretor utilizou a palavra "interfuncional" para explicar como transita o conhecimento interno. Como pode ser observado em seu relato:

"[...] aqui o conhecimento transita em todos os departamentos e em todos os níveis da empresa, digamos assim: "o conhecimento é interfuncional". O pessoal está sempre interagindo entre os departamentos. Então, o pessoal do suporte tem acesso ao desenvolvimento, o pessoal do desenvolvimento tem acesso à consultoria, a consultoria tem acesso aos outros, à administração, entendeu? O pessoal tem livre acesso para vim na administração, na diretoria o momento que for necessário ou entre setores. Então, não tem restrição nenhuma disso aí" (Diretor da Domper).

Ao contrário disso acontece na CD1, ou seja, o conhecimento não transita com facilidade na empresa. Os entrevistados comentaram que o conhecimento é disponibilizado à todos os colaboradores da empresa, somente quando necessário. Ainda, os entrevistados comentaram que o conhecimento é limitado à um grupo de colaboradores, na verdade, este grupo é composto pelos gestores e pelo Presidente, ou seja, o conhecimento está centralizado no nível tático e estratégico da empresa. Como pode ser conferido no próprio comentário do gerente administrativo:

"[...] olha, eu diria que esse conhecimento transita por poucas pessoas envolvidas no processo. Como é que eu vou te explicar... O conhecimento das pessoas do administrativo aqui... Até o presidente, o caminho é curto, entendeu, poucas pessoas tem acesso, vamos dizer... O conhecimento é concentrado mais nos gestores e no Presidente, entendeu?" (Gerente Administrativo da CD1).

Neste sentido, os entrevistados da CD2 comentaram que o conhecimento transitam com facilidade dentro dos departamentos, mas ainda, com dificuldade entre os departamentos, dizendo de outra forma, os conhecimentos não transitam com facilidade pelos departamentos da empresa. Ainda, a contadora usou a palavra "feudo" para explicar as dificuldades encontradas no fluxo de informação da empresa. Como pode ser observado em seu relato:

"[...] é meio fechado ainda. É cada um nos seus departamentos, digamos assim: "nos seus feudos". Mas, eles estão começando. Até que é uma sugestão assim de qualidade, desenvolvimento, daí eles estão começando o treinamento interno, para melhor este fluxo de informação aqui na empresa, mas está no início" (Contadora da CD2).

Em seguida, foi questionado aos entrevistados se a empresa tem o costume de formar equipes de trabalho envolvendo pessoas de diferentes departamentos e de promover práticas que integrem as pessoas dos diversos departamentos. Os entrevistados da Domper, comentaram que a empresa tanto forma equipes de trabalho envolvendo diferentes departamentos quanto promove práticas que integram os departamentos. Assim sendo, os mesmos entendem que o grupo de estudo é um forma de trabalhar em equipe com pessoas de diferentes departamentos, ou seja, no grupo de estudos da Domper, participam colaboradores dos setores do suporte técnico, do desenvolvimento e da consultoria. Em relação às práticas de integração dos colaboradores dos departamentos, os entrevistados comentaram que são realizadas reuniões periódicas com toda a empresa e entendem que esta prática é uma grande oportunidade de integração, pois as reuniões são organizadas de forma que os colaboradores participem e não sejam somente ouvintes, dizendo de outra forma, as reuniões da Domper são realizadas com a participação de todos. Estes resultados podem ser conferidos no relato da consultora:

"[...] a gente tem um grupo de estudos. Nos reunimos duas horas por semana a empresa liberou nós dentro do horário do expediente para a gente conversar e a gente também disponibiliza um período nosso fora do horário para estudar. Vou te

dar um exemplo, “Ah, surgiu uma nova tecnologia, vamos estudar, talvez, vamos ler”, pega, forma um grupo e vai, que eu acredito que vai ser interessante para a empresa também [...] a empresa falou para nós “Quem tem interesse de participar do grupo”? As pessoas que foram, por exemplo, nomeadas, mas foi de livre espontânea vontade, né “Quem quiser fica, quem não quiser não precisa”. Mas ficaram... quase todos ficaram. Uns dois saíram, mas os outros ficaram. Nosso grupo é formado por um do suporte, dois da consultoria e dois do desenvolvimento” (Consultora da Domper).

Já, os entrevistados da CD1 e da CD2 comentaram que as empresas não costumam formar equipes de trabalho envolvendo diferentes departamentos. Ainda assim, o gerente da CD1 comentou que isto pode acontecer no caso de um novo projeto, desta forma, pode ser necessário colaboradores de diferentes departamentos. Em relação, as práticas que integram os diversos departamentos da empresa, os entrevistados foram unânimes, citando a confraternização anual realizada pela empresa, mas, por outro lado, a forma como o evento foi descrito pelos entrevistados, pôde-se perceber que é um evento festivo, com outras palavras, a confraternização anual não pode ser considerado uma forma de promover práticas que integrem as pessoas dos diversos departamentos. Esta inferência pode ser conferida na fala do gerente administrativo e comercial da CD2, *“tem a confraternização anual. É, no final do ano nós convidamos todos os funcionários e família, né. E... daí tem brinquedo. Vão tudo, levam toda a criançada. Daí o pessoal fica bem... bem satisfeito, se divertem bastante”*.

Por conseguinte, pode-se observar no Quadro 41, os elementos da capacidade absorptiva, sendo que os entrevistados da Domper entendem que a empresa reconhece o valor de novos conhecimentos através dos seus clientes, por meio de três formas: conversas informais com seus clientes, necessidades dos clientes, ou seja, solicitações dos clientes e observação *in loco*. Neste sentido, o diretor comentou que a Domper procura conscientizar seus colaboradores que é muito importante “ouvir o cliente”, sendo que o resultado disso será o cliente satisfeito, pois o objetivo é sanar as dúvidas e melhorar cada vez mais o ERP. Assim sendo, os entrevistados comentaram que das três formas de reconhecer um novo conhecimento, a primeira se dá por conversas informais, seguida da observação *in loco* e por último das necessidades dos clientes. Conforme pode ser observado no comentário da consultora:

“[...] eu acho que a gente reconhece novos conhecimentos de três formas. Bom... a primeira forma, é nas conversas com os clientes, com o pessoal da empresa do cliente, sabe? Conversando com eles daí tu diz: “Bah, eu nunca tinha pensado nisso”. Às vezes, acontece coisa que tu nunca pensou, que é uma coisa que vai agregar muito no sistema. A segunda forma, acontece mais com os consultores... que é, a gente observar os processos, as rotinas do nosso cliente. E daí tu vê que realmente agrega. Assim “Isso é interessante mesmo a gente por no sistema. Hoje não tem e está precisando” ou “Ah, acho que se fizesse de tal forma ficaria melhor”. Ah... e também tem a solicitação do cliente, daí a gente identifica se ela vai ser útil para o sistema ou não. Aí a gente reúne o pessoal, entre outras pessoas,

outros consultores e desenvolvedores e analista, se a gente vai acatar ou não” (Consultora da Domper).

Já, os entrevistados da CD1 foram divergentes nas respostas, sendo que o gerente administrativo entende que o reconhecimento de novos conhecimentos se dá através da empresa, ou seja, quando a CD1 necessita de algo novo é solicitado à Domper e neste momento é percebido este novo conhecimento. Contrapondo-se a isso, a analista financeira e auxiliar fiscal percebem novos conhecimentos somente por iniciativa do fornecedor, caso contrário entendem que é difícil reconhecer novos conhecimentos, dizendo de outra forma, as entrevistadas entendem que percebem novos conhecimentos, somente quando existe a iniciativa da Domper. Como pode ser observado no relato da auxiliar fiscal:

“[...] eu acredito que, geralmente, quando a gente precisa de alguma coisa e não sabe, entra no software, por estar diretamente, né. Mas assim, reconhecer novos conhecimentos que dê para aplicar aqui na empresa... só quando a Domper traz para a gente e na maioria das vezes a gente usa, quase sempre a gente usa. Mas eu acredito que isso acontece, que a gente acaba só percebendo que tem algo novo, por eles terem mais empresas, eles já vão fazendo as atualizações e já vão passando e tal” (Auxiliar Fiscal da CD1).

Ao passo que os entrevistados da CD2, reconhece novos conhecimentos através da terceirização do ERP, por meio de duas formas: as conversas informais com a Domper e por iniciativa da Domper. Neste sentido, os entrevistados comentaram que as conversas com os profissionais da Domper são muito importantes, pois através destas conversas os funcionários da CD2 percebem novidades que podem melhorar o trabalho da empresa. Conforme pode ser conferido no comentário do gerente administrativo e comercial:

“[...] eu entendo que é fundamental termos uma boa relação... Eu percebo que a Domper pensa igual, por isso, eles não vem aqui na empresa só quando chamamos, os consultores nos visitam conversam com o pessoal para ver como está o sistema e percebo também que muitas dúvidas são tiradas nestas visitas e também o pessoal aprende muitas coisas novas. Acredito que isto seja uma visão da Domper... o crescimento entre a empresa e a Domper, no caso assim as duas crescem. E quando digo “crescem” não é de tamanho, crescem em conhecimento, em profissionalismo” (Gerente administrativo e comercial da CD2).

Em seguida, foi questionado sobre a capacidade da empresa em adquirir conhecimento externo através da terceirização do ERP. Os entrevistados da Domper, comentaram que a aquisição do conhecimento acontece por meio das interações com as revendas e com os clientes. Associado a isso, os entrevistados das empresas clientes, comentaram que a aquisição do conhecimento acontece através das interações com a Domper, ou seja, os clientes ratificaram os relatos dos entrevistados da Domper. Como pode ser observado no comentário do gerente administrativo e comercial da CD2:

“[...] às vezes, estou lá “Bah, Fulano, vamos marcar uma visita aí, vou solicitar uma visita, só para conversamos”. Daí ele vem aí e nós sentamos. Vamos falar um pouco sobre a parte produtiva, né “Como é que... como é que funciona? Como é que a Domper treinaria”? Vamos supor que a CD2 fosse uma empresa nova da

Domper, né. Como é que tu faria essa parte aqui desse departamento da empresa? “Ah, eu lançaria assim, para depois ir para essa fase, para depois gerar esse relatório, para depois abrir essa planilha, para depois fechar”. Então, o que eu noto é que cada ano que passa a Domper, ela melhora nisso, né, justamente por ela estar absorvendo as informações de cada um, os problemas e soluções de cada um, concentra nisso e depois ele passa também para os outros clientes e daí todos ganham” (Gerente Administrativo e Comercial da CD2).

Ademais, os entrevistados foram questionados sobre a capacidade da empresa em assimilar o conhecimento recém-adquirido através da terceirização do ERP. Os entrevistados da Domper, descreveram como acontece a absorção do conhecimento externo. Em primeiro lugar é encaminhado o conhecimento adquirido ao comitê da Domper, para que seja analisado, processado, interpretado, entendido, internalizado e classificado. Porém, podem ocorrer dúvidas ou até falta de informações para que a empresa possa absorver o conhecimento adquirido, assim sendo, a Domper solicita uma, duas ou quantas reuniões forem necessárias com seus clientes para a assimilação do conhecimento. Já, nos casos de conhecimentos específicos como assuntos contábeis, fiscais ou até mesmo nos segmentos dos clientes como agronegócios são realizadas reuniões com especialistas dos assuntos específicos como contadores, agrônomos e assim por diante. Ao mesmo tempo, os entrevistados das empresas clientes, comentaram que absorvem os conhecimentos recém-adquiridos através dos treinamentos realizados pela Domper. Ainda assim, pode ser entendido melhor a absorção do conhecimento externo pela Domper, através do relato do diretor:

[...] a Domper tem um comitê que a gente chama assim “comitê”. E daí a gente troca ideias e identifica se vai ser ou não implementado. É nessa reunião, né, que a gente faz, que a gente identifica daí o que é. Se mesmo assim surgir alguma dúvida, né, a gente vai, né, em busca talvez de outras informações, outros conhecimentos, se a gente não tem certeza do que a gente precisa, para fazer. Daí é buscado outras pessoas, outras formas que a gente consiga ter 100% de entendimento... Assim de não se ter total entendimento, daí o que é, por exemplo, “Ah, a gente não entendeu muito bem”, se é um processo do cliente, tu voltas no cliente até tu entender, né, “Ah, não, agora entendi”. Aqui é feito isso. E se é uma coisa nova, por exemplo, que é solicitada, mas depende de outras fontes que talvez a gente não saiba, daí a gente vai atrás das fontes, o contador, alguém que possa nos instruir, uma assessoria para fazer isso da melhor forma possível. Mas daí é parte da legislação ou parte muito técnica do negócio dos nossos clientes, como o pessoal da maçã, daí a gente procura um agrônomo. Então o que não é legislação ou algo muito técnico que precise consultar um especialista da área, é dentro da empresa mesmo que a gente busque de uma forma ou de outra entender e fazer ou volta no cliente e faz até ter total entendimento, entendeu?” (Diretor da Domper).

Além disso, os entrevistados foram questionados sobre a capacidade da empresa de desenvolver rotinas que facilitam a combinação de conhecimento existente com conhecimentos recém-adquiridos e assimilados através da terceirização do ERP. Os entrevistados da Domper, percebem transformações no ERP e nos processos internos, com isso, os mesmos entendem que é contínuo a melhoria tanto no ERP quanto nos processos internos. De forma semelhante, os entrevistados das empresas clientes, percebem melhorias

nos processos internos através da conhecimento adquirido e absorvido da Domper. Como pode ser conferido no comentário da analista financeira da CD1:

“[...] eles conseguiram pegar todos os nossos sistemas, a parte do pomar aqui da empresa, unificar e conseguir me dar o comparativo do que eu tinha para receber e o que eu tinha a pagar. Juntando a parte do pomar, as despesas e as minhas receitas e as receitas daqui. Que antes tinha que fazer separado, né. A análise de um, depois a análise do outro, somar as duas e eles conseguiram unificar e fazer único. Isso aí foi ótimo! “Bah, me ajudou um monte”, porque na verdade, quanto a esse comparativo que eles montaram para mim, nossa, foi excelente eu consegui juntar o saldo e ter, tipo ali, o valor exato, os valores ali na minha frente, né” (Analista Financeira da CD1).

Por fim, foi questionado aos entrevistados a capacidade da empresa de aperfeiçoar, aumentar e incentivar competências existentes ou criar novas, incorporando conhecimentos adquiridos e transformados através da terceirização do ERP. Os entrevistados da Domper, percebem que através da relação com seus clientes, a empresa consegue criar novos módulos do ERP, novos processos e novos produtos. Ainda assim, o diretor comentou que a incorporação de conhecimentos adquiridos e transformados através dos seus clientes, ocorre com maior frequência para a criação de novos módulos no ERP.

“[...] ah, o que mais acontece é a criação de novos módulos no ERP. Como é que vou te dar um exemplo assim, ah, mudou a forma de fazer um pedido assim que é do operacional, daí é incluído no sistema. E vai disponível para todo mundo. Ah, tem até uns recentes, que é um módulo que o sistema não tinha de controle de estoque por lote, que a gente não tinha isso no sistema. E isso foi uma solicitação de um cliente e a gente foi nele, estudou como que ele trabalha, até tentou outras fontes para ver se realmente é aquilo, porque, às vezes, o cliente quer uma coisa que é só ele que vai usar, né? Aí a gente estudou, analisou e tentou fazer da forma que vai ser útil para outras pessoas também” (Diretor da Domper).

Já, o entrevistados das empresas clientes, percebem que as empresas aperfeiçoam e implantam novos processos por meio da terceirização do ERP. Como pode ser observado na fala da analista financeira da CD1, “como eu tinha comentado antes, os nossos processos mudaram bastante e até foram criados outros processos. Assim... baseado nos conhecimentos da Domper, eles apresentam e daí a gente escolhe se vai implantar ou não, entendeu?” e do gerente administrativo e comercial da CD2, “com certeza os nossos processos foram aperfeiçoados, foram... melhorados, através do conhecimento adquirido da Domper, principalmente os controles da empresa, estão bem... melhores”.

Quadro 41 - Elementos da Capacidade Absortiva do Estudo de Caso 1

DIMENSÕES		DOMPER	CD1	CD2
Reconhecer valor	Conversas informais	X		X
	Iniciativa do fornecedor		X	X
	Necessidade do cliente	X	X	
	Observação <i>in loco</i>	X		
Adquirir	Interações com as vendas	X		
	Interações com os clientes	X		
	Interações com o fornecedor		X	X
Assimilar	Comitê interno	X		
	Outras fontes (contadores, agrônomos)	X		
	Reuniões com os clientes	X		
	Treinamento		X	X
Transformar	Melhoria contínua no ERP	X		
	Melhoria nos processos internos	X	X	X
Explorar	Novos módulos do ERP	X		
	Novos processos	X	X	X
	Novos produtos	X		

Fonte: Dados da Pesquisa

Portanto, pôde-se inferir que as empresas estudadas têm capacidade de absorver o conhecimento externo através da terceirização do ERP, mas, por outro lado percebe-se diferenças em relação à capacidade absorptiva das empresas estudadas. Ou seja, pôde-se observar que a Domper estimula por meio de sua rotina e seus processos à empresa ter a capacidade de reconhecer, adquirir, absorver, transformar e explorar o conhecimento externo através de seus clientes. Ainda assim, foi possível observar que o conhecimento prévio dos profissionais da Domper, influenciam positivamente no reconhecimento de novos conhecimentos através da terceirização do ERP. Já, nas empresas clientes, pôde-se inferir que as mesmas tem à capacidade absorptiva quando estimuladas pela Domper, dizendo de outra forma, as empresas clientes reconhecem o valor de novos conhecimentos e a partir disso, tem capacidade de adquirir, assimilar, transformar e explorar quando são estimuladas pela fornecedora, ou seja, por iniciativa da Domper. Sendo assim, pôde-se dizer que a Domper possui um ambiente de trabalho proativo para a capacidade absorptiva, já as empresas clientes possui um ambiente de trabalho reativo. Estes achados convergem com os resultados encontrados nos fatores interorganizacionais (Quadro 38), principalmente nos fatores de cultura e ambiente de trabalho.

Neste sentido, o achado na Domper converge com o estudo de Daghfous (2004), o qual entende que a capacidade de absorção de uma empresa, ou seja, a capacidade de adquirir, assimilar, transformar e explorar o conhecimento pode determinar o seu nível de inovação organizacional e sua capacidade de adaptação. Para incentivar e aumentar a capacidade de

absorção, a alta administração deve estar comprometida com este objetivo: a comunicação por meio das fronteiras funcionais e o compartilhamento de conhecimento devem ser encorajados, e as organizações devem apoiar-se em uma cultura aberta (DAGHFOUS, 2004). E os achados nas empresas clientes podem ser explicados com o estudo de Van den Bosch, Volberda e Boer (1999), os quais acreditam que o nível de capacidade de absorção não é apenas determinado pelo nível de conhecimento relacionado prévio, mas também pelos determinantes de moderação: formas de organização e capacidades combinatórias. Obviamente, a estrutura organizacional e as capacidades combinatórias de uma empresa podem mudar ao longo do tempo. Portanto, as limitações de uma empresa não estão somente na base de conhecimento, mas também na rigidez da estrutura organizacional e das capacidades combinatórias que podem gerar inércia em se adaptar à capacidade de absorção.

4.2.2.4 Inovação

Esta seção apresenta os quatro tipos de inovação, os quais são classificados pelo Manual de Oslo (2005): produto, processo, marketing e organizacional e a classificação de inovação incremental e inovação radical de Schumpeter (1982). Assim sendo, quando questionados se a empresa permite aos funcionários uma postura inovadora ou conservadora. Os entrevistados da Domper percebem que a empresa permite uma postura inovadora, neste sentido, a consultora e o analista desenvolvedor comentaram que existe um grande estímulo da Domper para que os funcionários sejam inovadores, desta forma, citaram o grupo de estudos como exemplo. O Diretor ratificou o comentário dos mesmos e ainda comentou que a postura inovadora faz parte da personalidade das pessoas que trabalham na empresa, como pode ser observado em seu relato:

“Ah, sempre inovando, sempre buscando inovação. O pessoal está muito bem orientado e a própria personalidade do pessoal que trabalha conosco aí, eles estão sempre buscando inovação, sempre buscando alternativas, sempre buscando alguma melhoria que possa vir para o produto, para a empresa e, conseqüentemente, para eles, né” (Diretor da Domper).

Já os entrevistados da CD1 percebem que a empresa permite uma postura aos seus funcionários mais conservadora. Ainda assim, os entrevistados da CD2 foram unânimes em relatar que percebem um misto, entre conservadora e inovadora. Segundo o gerente da CD2, tem momentos que a empresa permite que seus funcionários inovem e em outros é preciso manter a tradição, ou seja, uma postura mais conservadora, como pode ser observado em sua fala, *“olha, em momentos conservadora e em momentos inovadora. Não dá para ser acho que nem um e nem outro, tem que ter um equilíbrio entre os dois”*.

Em seguida, foi questionado se a empresa busca sistematicamente conhecimentos externos relevantes para o seu negócio. Todos os entrevistados afirmaram que a empresa busca conhecimentos externos. Os entrevistados da Domper citaram: a internet, fóruns virtuais, feiras do setor de TI e dos setores que a empresa atua, cursos técnicos, legislação, sites de desenvolvedores, palestras e o próprio cliente. Os entrevistados da CD1 citaram: feiras do setor de fruticultura, cursos, congressos nacionais e internacionais. E por fim, os entrevistados da CD2 citaram: cursos, feiras do setor de fruticultura, instituições de ensino e pesquisa como a Embrapa e a UCS e a própria Domper.

Em relação à participação dos colaboradores em programas de treinamento para facilitar a inovação, somente os entrevistados da Domper relataram que a empresa incentiva e paga os treinamentos e cursos. Os entrevistados da CD1 comentaram que falta treinamento, já os entrevistados da CD2 comentaram que os treinamentos são realizados de forma esporádica, sendo que tanto a contadora quanto a auxiliar fiscal entendem que é necessário que seja de forma contínua.

Por conseguinte, foi questionado aos entrevistados se a empresa percebeu a existência de alguma inovação de produto, de processo, de *marketing* e/ou organizacional através da terceirização do ERP, assim sendo, pode-se observar uma síntese das respostas no Quadro 42. Os entrevistados da Domper percebem os quatro tipos de inovação (produto, processo, *marketing* e organizacional). Já, os entrevistados da CD1 percebem inovação de processo e de *marketing* e os entrevistados da CD2 percebem inovação de processo e organizacional. Sendo assim, na inovação de produto, os entrevistados da Domper citaram: módulos do ERP, regras de negócio do ERP e novas tecnologias. Neste sentido, o diretor comentou que a Domper tem como objetivo oferecer ao cliente um produto diferenciado, e, por isso, estão sempre buscando atualizar seus serviços com melhores tecnologias e inovando no ERP. Ainda assim, o diretor comentou que nos últimos anos tiveram melhorias significativas no ERP, como pode ser observado em sua fala, *“a gente evoluiu bastante na questão de produto nesses últimos tempos, com tecnologias novas de desenvolvimento e de disponibilização para o cliente. Então, hoje o cliente tem um produto bem diferente do que ele tinha, digamos, há dois anos atrás”*.

Referente à inovação de processo, os entrevistados da Domper citaram: o comitê interno, o grupo de estudos e o *software* de gerenciamento. Já, os entrevistados da CD1 e da CD2 foram convergentes em duas inovações: agilidade e controle e os módulos do ERP, como pode ser observado na fala do gerente administrativo da CD1, *“tem sim, as inovações no ERP. Como eu te falei antes, os speds, os arquivos digitais. Isso tudo muda nossos*

processos”. Ainda assim, os entrevistados da CD2 citaram: automatização e otimização como inovação em seus processos. Como pode ser observado no relato do gerente administrativo e comercial:

“existe uma inovação, vamos dizer assim, no nosso fluxograma, vamos supor, da empresa, na sistemática ou na própria operacionalização, né, acho que a palavra melhor seria no fluxograma. Então o fluxograma é otimizado. As etapas, né, da entrada da fruta, os processos que ela faz, entendeu? Todo o processo que a fruta faz” (Gerente Administrativo e Comercial da CD2).

Em relação à inovação de marketing, os entrevistados tanto da Domper quanto da CD1 percebem a existência de inovação. Os entrevistados da Domper citaram: formas de comercialização e segmento de mercado. Neste sentido, referente as formas de comercialização, os entrevistados citaram as revendas e no segmento de mercado o setor de restaurantes. Como pode ser observado no relato da consultora, *“a gente percebeu o segmento para restaurante, sabe? Então, foi o marketing que chegou para nós, mas é baseado no cliente como uma necessidade de mercado, a gente desenvolveu, aplicou e hoje a gente tem restaurantes no Rio Grande do Sul inteiro”*. Já, os entrevistados da CD1 citaram: o relacionamento com o cliente, como pode ser observado no relato da analista financeira, *“teve na área de vendas, informação ao cliente e ao fornecedor, porque daí eu passo as informações, né. Em questão de relacionamento com o cliente, acho que melhorou bastante. O atendimento ficou bem melhor”*.

E, por fim, a inovação organizacional foi citada pelos entrevistados da Domper e da CD2. Os entrevistados da Domper citaram: as revendas e a alteração na estrutura. Neste aspecto, o analista desenvolvedor comentou que foram realizadas mudanças na estrutura organizacional da Domper com o objetivo de melhorar o atendimento e a prestação de serviços aos clientes. Como pode ser observado em seu relato:

“[...] o setor da consultoria, foi um setor que surgiu a partir da necessidade que foi vista dos clientes “Ah, nós não podemos”... Antes era suporte e desenvolvimento. “Tá, mas então, a gente precisa testar mais. Então, vamos largar um funcionário para o teste, dois”. Daí se criou um novo setor. Ah, mas ainda tem aqueles casos que o pessoal do suporte, por exemplo, uma pessoa que começou agora não tem o mesmo conhecimento de uma pessoa que tem um, dois, três, quatro, cinco anos de empresa. Então, quando acontece esses casos mais terríveis, a gente já larga para a consultoria. A consultoria vai saber resolver muito mais rápido que o pessoal do suporte” (Analista Desenvolvedor da Domper).

Já, os entrevistados da CD2 citaram: a tomada de decisão. Como pode ser observado no relato do gerente administrativo e comercial:

“[...] dá para se dizer que tem, querendo ou não, também reflete nos relatórios ou como os números chegam, né, de como os números chegam no final, que seriam os números finais dos relatórios. Então, tudo isso também ajuda a interferir na gestão. Exemplo, na prática, fechamento de produtores, né, no caso, um parceiro da empresa que entrega fruta aqui e tem que se fechar, se fazer o fechamento do resultado desse serviço, no caso, dessa parceria. Então, os dados vêm tudo do

sistema. Então, estou falando sobre gestão, sobre tomada de decisão” (Gerente Administrativo e Comercial da CD2).

Quadro 42 - Tipos de Inovação do Estudo de Caso 1

TIPOS DE INOVAÇÃO		DOMPER	CD1	CD2
Produto	Módulos do ERP	X		
	Regras de negócio do ERP	X		
	Tecnologias	X		
Processo	Agilidade e controle		X	X
	Automatização			X
	Comitê	X		
	Grupo de estudos	X		
	Módulos do ERP		X	X
	Otimização			X
	Software de gerenciamento	X		
Marketing	Formas de comercialização	X		
	Relacionamento com o cliente		X	
	Segmento de mercado	X		
Organizacional	Alteração na estrutura	X		
	Revendas	X		
	Tomada de Decisão			X

Fonte: Dados da Pesquisa

Por conseguinte, quando questionados se as inovações identificadas através da terceirização do ERP são inovações que incorporam melhorias significativas e/ou à criação de algo novo, dizendo de outra forma, se as inovações identificadas são incrementais e/ou radicais. Neste momento, todos os entrevistados foram unânimes, sendo que os mesmos identificaram melhorias significativas seja nos produtos, nos processos, nas formas de comercialização e/ou na gestão organizacional, mas, por outro lado, nenhum identificou à criação de algo novo através da terceirização do ERP.

Portanto, pôde-se perceber que a maior inovação se dá na Domper, desta forma, infere-se dois motivos: primeiro - a Domper permite aos funcionários uma postura inovadora e ao mesmo tempo fomenta esta postura por meio de treinamentos, cursos e grupo de estudos; segundo - a Domper tem grande capacidade absorptiva do conhecimento compartilhado com seus clientes. Assim sendo, pôde-se observar que os motivos da inovação na Domper são tanto intraorganizacional quanto interorganizacional. Isto se deve, por meio dos fatores como cultura e ambiente de trabalho e também da postura dos gestores da Domper. Este resultado pode ser explicado com Zairi (1995) e Orange et al. (2007), o primeiro entende que o processo de inovar é dinâmico e tem de ser capaz de lidar com mudanças organizacionais que poderiam tanto ser evolutivas quanto revolucionárias (ZAIRI, 1995), e o segundo

complementa que se as organizações podem gerenciar as mudanças para se tornarem inovadoras, então devem ter um ambiente que promova a inovação (ORANGE et al., 2007).

Ao mesmo tempo, pôde-se perceber nas empresas clientes que somente não foram identificadas inovações de produto, pois na CD1 foram identificadas inovações de processos e de *marketing* e na CD2 foram identificadas inovações de processos e organizacional. Sendo assim, pôde-se observar também, que através da terceirização do ERP as empresas clientes percebem a existência de inovações. E por fim, todas as empresas identificam inovações incrementais por meio desta parceria. Neste sentido, o estudo de Arnold, Fang e Palmatier (2011) apresenta que a profundidade do conhecimento do cliente não se relaciona de forma significativa para o desempenho da inovação radical, mas se relaciona positivamente para o desempenho da inovação incremental.

4.3 ESTUDO DE CASO 2

Esta seção está estruturada em duas partes: na primeira é apresentada a descrição das empresas do estudo de caso 2 (4.3.1), e na segunda são apresentadas as análises dos dados obtidos nas empresas do estudo de caso 2 (4.3.2).

4.3.1 Descrição das Empresas do Estudo de Caso 2

No Estudo de Caso 2 a empresa fornecedora foi a NL Informática, a empresa Cliente 1 da NL será chamada de CNL1 e a empresa Cliente 2 da NL será chamada de CNL2. No Quadro 43 são apresentadas as características gerais das empresas. Considerando que o porte da empresa foi classificado com base na sua Receita Operacional Bruta (ROB) anual, conforme BNDES (2011).

Quadro 43 – Características Gerais das Empresas do Estudo de Caso 2

CARACTERÍSTICAS	NL	CNL1	CNL2
Tempo de Funcionamento	33 anos	61 anos	28 anos
Porte da Empresa (ROB)	Média	Grande	Grande
Ramo de Atividade	Serviços de TI	Comércio e Indústria	Comércio
Nº de Colaboradores	100	150	1450
Estrutura Organizacional	Funcional	Funcional	Funcional
Tempo de Parceria com o Fornecedor (NL)		10 anos	9 anos

Fonte: Dados da Pesquisa

A NL presta serviços de TI para as empresas dos ramos de comércio, indústria e serviços. Com sede em Caxias do Sul /RS, escritório em São Paulo/SP, uma franquia na região do Alto Taquari/RS e atendendo clientes em todo o país. A NL conta com uma vasta carteira de clientes, tais como Lojas Marisa, Grupo Grazziotin, Converplast, Top Internacional, Lojas Esplanada, Sodexo|Puras, entre outros. A estrutura organizacional da NL é composta por um Conselho de Sócios, ou seja, a diretoria da empresa, abaixo tem duas áreas de assessorias (uma na área de RH e qualidade e a outra na área técnica, que é exercida por uma das sócias) e quatro gerências (gerência comercial de marketing, gerência de tecnologia, gerência de consultoria e gerência administrativa-financeira). Segundo o Diretor, a empresa possui em torno de 1,1% do mercado nacional de TI, sendo que, o maior foco da empresa está no segmento de varejo. Neste sentido, a escolha das empresas clientes para o estudo foram do ramo do comércio. As empresas clientes estudadas estão localizadas na região Nordeste do estado do Rio Grande do Sul.

A empresa CNL1 atua na distribuição e industrialização de produtos siderúrgicos. Segundo o Gerente administrativo-financeiro a empresa possui 6% do mercado de aço no Rio Grande do Sul. A estrutura organizacional é formada por um Diretor, que também atua na área comercial, e mais dois gerentes (gerente administrativo-financeiro e gerente industrial). Abaixo das gerências há um supervisor dentro de cada setor, como por exemplo, supervisor de vendas. A empresa não possui um setor próprio de TI, sendo que todas as atividades de TI são terceirizadas com a NL, o gerente administrativo-financeiro é o elo de ligação entre a NL e a empresa CNL1.

A empresa CNL2 atua no varejo de combustíveis. Segundo o Gerente administrativo-financeiro a empresa é a maior distribuidora em número de unidades da região sul e a segunda maior revendedora da BR Distribuidora no Brasil. Ainda segundo o gerente, a empresa possui 69 filiais distribuídas entre Santa Catarina e Rio grande do Sul, mais 8 unidades já contratadas para que sejam inauguradas e há projetos para o Paraná, mas ainda sem contratos. O mesmo, projeta que o crescimento da empresa até o final de 2014 deve chegar de 85 a 90 filiais. A empresa possui dois sócios que detém 100% do capital, sendo que um deles é o principal executivo, o qual ocupa o cargo de presidente. Abaixo, existem três diretorias: a diretoria administrativa-financeira, a diretoria de varejo e a diretoria de operações. O setor de TI está subordinado a diretoria administrativa-financeira.

No Estudo de Caso 2 foram entrevistadas nove pessoas, sendo três pessoas de cada empresa, ou seja, 3 pessoas da NL, 3 pessoas da CNL1 e 3 pessoas da CNL2. No Quadro 44 são apresentadas informações que caracterizam os entrevistados:

Quadro 44 – Características dos Entrevistados do Estudo de Caso 2

	Cargo	Tempo de Empresa	Tempo Cargo Atual	Formação
NL	Diretor	33 anos	33 anos	Tec. em Processamento de Dados; Esp. em Gerência e Engenharia de <i>Software</i> ; e Esp. em Administração e Marketing
	Gerente de Tecnologia	7 anos	7 anos	Bel. em Ciência da Computação e MBA em Gestão Empresarial
	Gerente de Consultoria	2,5 anos	2 anos	Bel. Administração de Empresa
CNL1	Gerente Administrativo e Financeiro	26 anos	18 anos	Bel. em Administração de Empresa; Esp. Administração Financeira; e MBA em Gestão Empresarial
	Analista Financeira	20 anos	20 anos	Graduação incompleta
	Comprador	8 anos	6 anos	Tec. Gestão Financeira
CNL2	Diretor Administrativo e Financeiro	1 ano	1 ano	Bel. Administração de Empresa e Esp. em Comércio Internacional
	Gerente de TI	4 anos	4 anos	Graduação incompleta
	Analista de Sistemas	6 anos	3 anos	Tec. Análise de Sistemas

Fonte: Dados da Pesquisa

4.3.2 Análise dos Dados do Estudo de Caso 2

Nesta seção são apresentadas as análises dos dados obtidos nas empresas estudadas para a realização do estudo de caso 2 sobre terceirização de TI (4.3.2.1), compartilhamento do conhecimento (4.3.2.2), capacidade absorptiva (4.3.2.3) e inovação (4.3.2.4).

4.3.2.1 Terceirização de TI

Esta seção apresenta como e onde acontecem os serviços realizados pela NL Informática, quais foram os motivos que levaram as empresas clientes a terceirizarem os ERPs e por último quais as vantagens e desvantagens que foram percebidas pela adoção da terceirização do ERP. Assim sendo, foi possível verificar que os serviços de desenvolvimento do *software* são realizados 100% na empresa NL, incluindo ainda, atendimento ao cliente por meio de acesso remoto ou *help desk*. Os serviços realizados nos clientes são consultorias, treinamentos e implantações de sistemas, este último é 100% no cliente. Conforme pode ser observado nas palavras do Diretor:

"[...] eu tenho duas atividades. O desenvolvimento a princípio só acontece dentro da NL, nunca no cliente. Eventualmente, vai no cliente, mas para discutir alguma coisa, mas todo o desenvolvimento é aqui. A equipe de consultoria é o contrário. Ela está dividida em duas: uma que é formada pelos consultores, que se ficam aqui dentro é ruim, eles deveriam sempre estar no cliente. Até existe uma parcela

deles que a gente chama de suporte remoto, que é eu daqui atendendo ele, entrando no computador dele e fazendo atividades, mas esse representa de 10% a 15%, os outros não. 90% a 85% são realmente na casa do cliente. Mas a divisão de consultoria tem uma pequena área que tem acho que umas dez pessoas, sete pessoas hoje, que chama "atendimento". Esta equipe então, sim, fica fixa aqui dentro atendendo telefone. O cliente tem uma dúvida, liga e ele responde a dúvida. Tem um esclarecimento para fazer, deu um probleminha no sistema e ele precisa esclarecer ou aconteceu alguma coisa, esta equipe fica aqui. Então, se faz serviço para o cliente aqui dentro de casa, mas é mais serviço de suporte, de solução de dúvidas e tal. E o grande trabalho dos consultores é realmente na casa dos clientes. Então, eu tenho essa divisão, né, de atividades. Desenvolve aqui; assessora, implanta e treina lá; e atende para esclarecimento de dúvidas e resolução de problemas por telefone aqui" (Diretor da NL).

Em relação ao tipo de terceirização das empresas clientes CNL1 e CNL2, pôde-se observar a terceirização total, conforme classificam Lacity e Hirschheim (1999), a qual é descrita no estudo de Bergamsachi (2004, p. 23) "transferência total ou parcial das funções relacionadas a sistemas de informação para terceiros, quando o volume de terceirização de TI é superior a 89% do orçamento total da área". Sendo que a empresa CNL1, possui todas as funções relacionadas ao ERP terceirizadas, já a empresa CNL2 tem grande parte das funções relacionadas ao ERP terceirizadas, mas ficando sob a responsabilidade do setor de TI da empresa todo o suporte técnico do sistema aos usuários.

Já referente aos motivos das empresas terceirizarem o ERP, os quais são apresentados no Quadro 45, pôde-se observar que dois motivos foram unânimes nas três empresas estudadas: redução de custo e foco no negócio. A NL ainda citou a experiência de outras empresas, mas este motivo não foi citado por nenhum entrevistado das empresas clientes. Além disso, a empresa CNL2 comentou mais dois motivos pela terceirização do ERP: o primeiro é referente a criação e manutenção de uma equipe de TI especializada, conforme pode ser observado no comentário do analista de sistemas: "*existe a dificuldade de conseguir mão de obra especializada nessa área e manter na empresa*" e o segundo é a evolução tecnológica, no entendimento dos entrevistados é difícil uma empresa que não é do ramo de desenvolvimento de *software* acompanhar a rapidez das novas tendências da TI. conforme fala do gerente de TI: "*a evolução tecnológica da época, o NL Gestão como ele é chamado, ele nasceu em cima de Oracle, ele foi modelado em cima do banco Oracle, usa muito bem os recursos que são exclusivos do Oracle*".

Portanto, com base no estudo de Lacity, Khan e Willcocks (2009), os quatros motivos percebidos pelos entrevistados das empresas clientes convergem com a lista das motivações dos autores os quais são: **redução de custos** - uma organização cliente necessita ou deseja utilizar a terceirização para reduzir ou controlar os custos, **foco nas capacidades essenciais** - uma organização cliente necessita ou deseja utilizar a terceirização a fim de se concentrar em

suas principais capacidades, **acesso à expertise/competência** - uma organização cliente necessita ou deseja acessar conhecimentos e competências do fornecedor e **razões técnicas** - uma organização cliente necessita ou deseja ter acesso à tecnologia de ponta através da terceirização (LACITY; KHAN; WILLCOCKS, 2009).

Quadro 45 - Motivos de Terceirização do ERP do Estudo de Caso 2

MOTIVOS		NL	CNL1	CNL2
Ambiente Externo	Equipe de TI especializada			X
	Evolução tecnológica			X
Custo	Redução de custo	X	X	X
Estratégia da Empresa	Experiências de outras empresas	X		
	Foco no negócio	X	X	X

Fonte: Dados da Pesquisa

Em seguida, os entrevistados comentaram sobre as vantagens e desvantagens que foram percebidas pela adoção da terceirização do ERP, as quais são apresentadas no Quadro 46. Os entrevistados das empresas clientes CNL1 e CNL2, foram unânimes em três vantagens: a *expertise* da NL, *software* completo e suporte técnico e com os entrevistados da empresa NL somente em relação ao suporte técnico. Além disso, os entrevistados da empresa CNL2 citaram os conhecimentos da legislação e dos tributos e os entrevistados da NL citaram os conhecimentos de negócios e o preço baixo. Com referência às desvantagens, os entrevistados da empresa CNL2 citaram o custo das customizações. Ainda assim, houve unanimidade por todos os entrevistados das empresas sobre a fila de atendimento, sendo considerada pelas empresas clientes a principal desvantagem. Como pode ser conferido no comentário do gerente administrativo e financeiro da empresa CNL1:

"[...] como desvantagem, vamos dizer, são em mínima parte, é a questão, às vezes, do pronto atendimento. Ou seja, que a pessoa que... que estivesse aqui, qualquer coisinha estava... E aí não, tem que contatar, às vezes, o atendente está atendendo também um outro, a necessidade de um outro cliente, quer dizer... mais demorado, mais lento... Mas, vamos dizer, em menores proporções. Não é um fator preocupante para a empresa" (Gerente Administrativo e Financeiro da CNL1).

Quadro 46 - Vantagens e Desvantagens da Terceirização do ERP do Estudo de Caso 2

		NL	CNL1	CNL2
Vantagens	Conhecimento de negócios/processos	X		
	Conhecimento na legislação e tributos			X
	<i>Expertise</i> da NL		X	X
	Preço baixo	X		
	<i>Software</i> Completo		X	X
	Suporte técnico	X	X	X
Desvantagens	Custo das customizações			X
	Fila de atendimento	X	X	X

Fonte: Dados da Pesquisa

Portanto, o Quadro 47 apresenta uma síntese da terceirização de TI do estudo de caso 2. Pôde-se concluir com base na percepção das empresas estudadas no caso 2, que a redução de custo e o foco do negócio foram os principais motivos para as empresas clientes terceirizarem o ERP, sendo assim, estes achados convergem parcialmente com o estudo de Lacity, Khan e Willcocks (2009), o qual apresenta que os resultados encontrados sobre as decisões de larga escala da terceirização em TI foram movidos por fraco desempenho financeiro, sugerindo que a intenção “estratégica” de terceirização da TI é reduzir os custos, dizendo de outra forma, pode-se concluir que estudo sugere que as intenções "estratégicas" da terceirização de TI pelas empresas clientes são reduzir ou controlar os custos e a concentração em suas principais capacidades. Por fim, pôde-se inferir que as empresas clientes percebem vantagens de longo prazo com a terceirização do ERP, através da *expertise* da NL, este achado converge com o estudo de Lankford e Parsa (1999), os quais entendem que vantagens estratégicas oferecem contribuições de longo prazo, em oportunidades de maximização. Em relação as desvantagens as empresas clientes entendem o processo de atendimento da NL, mas acreditam que é necessário a redução do tempo na fila de atendimento da mesma.

Quadro 47 – Síntese da Terceirização de TI do Estudo de Caso 2

MOTIVOS	Equipe de TI especializada
	Evolução tecnológica
	Experiências de outras empresas
	Foco no negócio
	Redução de custo
VANTAGENS	Conhecimento de negócios/processos
	Conhecimento na legislação e tributos
	<i>Expertise</i> da NL
	Preço baixo
	<i>Software</i> Completo
	Suporte técnico
DESVANTAGENS	Custo das customizações
	Fila de atendimento

Fonte: Dados da Pesquisa

4.3.2.2 Compartilhamento do Conhecimento

Esta seção apresenta uma análise de como acontece o compartilhamento do conhecimento entre as empresas NL, CNL1 e CNL2. São apresentados os tipos de conhecimentos que são compartilhados, os fatores que influenciam no compartilhamento do conhecimento e por último, os mecanismos e facilitadores do compartilhamento do conhecimento entre as empresas estudadas.

4.3.2.2.1 Tipos de Conhecimento

Em relação à troca de conhecimentos entre os participantes das empresas envolvidas no processo de terceirização do ERP, os entrevistados das empresas estudadas relatam que ocorrem trocas de conhecimentos tanto tácitos quanto explícitos, como é apresentado no Quadro 48. Os entrevistados da empresa NL relatam que a troca de conhecimentos ocorre nas fases de implantação e manutenção do ERP. Os entrevistados da NL relatam também que a fase de implantação pode ser considerada em dois momentos: primeiro para novos clientes, ou seja, a implantação do ERP, em segundo para novos módulos do ERP, ou seja, em um cliente existente, após ter sido realizado a apresentação do produto ou módulo e a aprovação da proposta pelo cliente da implantação do ERP. Ainda os entrevistados comentaram que a fase de implantação é composta por cinco etapas:

- etapa 1 - o gerente e sua equipe se reúnem com o gerente de projetos do cliente e conjuntamente elaboram o cronograma de atividades, ou seja, as datas previstas para cada atividade, desde o início até fim da implantação do ERP ou de um novo módulo que será agregado no ERP. Ainda, nesta reunião são definidos os responsáveis pelas atividades a serem realizadas tanto pela empresa NL quanto pela empresa cliente.
- etapa 2 - o gerente de projeto da NL faz um levantamento de requisitos do cliente e verifica a aderência do ERP à realidade do cliente, assim poderá estimar a quantidade de horas de trabalho que serão necessárias para fazer novas implementações no ERP.
- etapa 3 - os consultores da NL treinam os usuários-chave da empresa cliente para utilizar o ERP, enquanto isso, os desenvolvedores da NL fazem as implementações das novas solicitações exigidas na etapa 2;
- etapa 4 - os usuários-chave treinam os demais usuários da empresa cliente e, em

paralelo a isso, os desenvolvedores da NL testam as novas implementações para a implantação e treinamento das mesmas.

- etapa 5 - a virada do sistema, em outras palavras, a entrada oficial em produção do ERP da NL na empresa cliente. A NL acompanha os primeiros meses de utilização do ERP para sanar possíveis dúvidas ou falhas encontradas no sistema.

Já na fase de manutenção a troca de conhecimento tácito se dá por meio de conversas informais, o embaixador do cliente, eventos com os clientes e observação *in loco*. Cabe, explicar melhor duas formas de troca de conhecimento tácito realizada pela empresa NL com seus clientes. Em primeiro, a figura do embaixador do cliente - tem como objetivo ser proativo e não reativo como o *help desk*, explicando de outra forma, a função deste embaixador é conhecer o seu cliente, suas necessidades e antecipar soluções antes mesmo que o próprio cliente perceba a necessidade. Como pode ser observado na fala do gerente de consultoria:

"[...] o objetivo desse cara é, ao invés do nosso help desk ser só receptivo, que ele passe a ser proativo. Então, a figura do embaixador do cliente vai ser o primeiro ponto de contato, quando o cliente tiver um problema, eu quero que ele ligue para esse cara. Isso só vai acontecer, se ele se sentir atendido por ele [...] quero poder oferecer soluções proativas nesse sentido. Porque para mim faz mais sentido deixar o cliente mais satisfeito do que eu ter que ter uma equipe gigante aqui, que eu posso não estar utilizando" (Gerente de Consultoria da NL).

O gerente de consultoria comentou que este processo está iniciando, os profissionais estão sendo preparados e divididos por grupos de clientes de acordo com afinidades de processos e segmentos. Em segundo lugar, os eventos com clientes, este, tanto se dá por troca de conhecimento tácito quanto por conhecimento explícito. Uma vez por ano, a NL convida todos os seus clientes para virem na sua sede em Caxias do Sul, o evento é finalizado com um jantar. Os objetivos deste encontro anual com seus clientes são: compartilhar as evoluções do produto e compartilhar as experiências dos clientes com a NL, sendo que alguns clientes compartilham a sua relação com a NL desde os pontos fortes até mesmo os pontos fracos com a intenção de cada vez melhorar esta relação e compartilhar com o grande grupo na expectativa de uma nova forma de pensar os problemas discutidos no encontro. O gerente fez questão de comentar sobre um depoimento de um dos seus clientes, o qual aconteceu no ano de 2012. Conforme pode ser verificado a seguir:

"[...] em 2011 a gente tinha decidido cancelar o contrato com a NL. E a gente cancelou. Nós fomos buscar uma outra solução no mercado" e aí ele não falou o nome da empresa, eu até achei bom que ele não tivesse falado [...] "E a gente começou um processo de implantação de um produto que nós entendíamos que era muito melhor do que o NL Gestão. Isso em 2011". E aí todo mundo se olhou na plateia, né. E aí "Há três meses atrás", ele falou "A gente voltou atrás. A gente entrou em contato com a NL, pediu qual era a possibilidade que nós tínhamos de voltar a ser clientes e para nossa surpresa", isso efetivamente aconteceu, eu estava

nessa reunião, o Nelço disse “Vocês nunca deixaram de ser nossos clientes. Vocês mandaram uma carta cancelando, mas a gente nunca deixou de atender vocês. A gente nunca deixou de manter o nosso produto atualizado e mesmo o que vocês nos pediam: ah, eu quero dados... como é que eu faço para tirar esses dados do sistema? A gente nunca se negou a fazer – como outras empresas de software fazem e para mim, tu nunca deixou de ser cliente. O que tu está me pedindo agora é se eu posso rasgar aquela carta de cancelamento” (Gerente de Consultoria da NL).

Em relação a troca de conhecimento explícito, todos os entrevistados da empresa NL e da empresa CNL2 citaram as consultorias, os eventos com os clientes conforme explicado anteriormente, os mecanismos tecnológicos como *e-mail* e *help desk*, o projeto de implantação, as reuniões, os treinamentos, o *software* de controle de solicitações de chamados dos clientes, sendo que o cliente também tem acesso ao *software*. Como pode ser conferido na fala do gerente de tecnologia:

"[...] qualquer tipo de demanda, qualquer tipo de necessidade que o cliente tenha, erro de sistema, que ele tenha identificado na operação dele, uma necessidade de customização, uma legislação que o sistema não atende e ele precisa que a gente atenda. A nossa comunicação em 90% dos casos, ela inicia através de um sistema que a gente disponibiliza para os clientes. Então, o cliente, ele obrigatoriamente, tem que entrar, tirando algumas exceções. Isso, nos 90%, ele entra no nosso site, ele tem um login e senha, um acesso restrito e ali ele tem um formulário para colocar a necessidade dele, né. Nesse formulário, ele informa coisas do tipo: que tipo que é a necessidade dele, se ele está informando um erro de sistema, se ele está pedindo uma customização, se ele está informando uma legislação nova que não é do nosso conhecimento e que ele precisa que a gente aplique no sistema, a prioridade ou urgência dessa solicitação do ponto de vista dele, né, e descreve qual que é a necessidade dele dentro desse formulário, né. Então, esse é o canal de comunicação que a gente tem com... o início da comunicação que a gente tem com o cliente. A partir disso, o nosso próprio sistema, de acordo com essas informações que ele apresenta nesse formulário, ele envia essa solicitação, vamos chamar assim, para as equipes responsáveis por aquela demanda que ele colocou, né. E essa equipe, aí a gente tem um fluxo, tem um processo interno, essa equipe, ela é responsável de receber essa informação, completar se necessário, solicitar mais informações também via sistema para o cliente, né, ou encaminhar solução, né. Todo o trabalho fica vinculado a essa solicitação que foi aberta. Então, ali a gente tem toda comunicação que circulou com o cliente, fica registrado todo histórico dessa demanda até a gente entregar a solução para o cliente via solicitação [...] o cliente ao acessar ele recebe uma mensagem de que a solicitação dele foi concluída, foi fechada. Ao acessar essa solicitação ele tem o histórico dessa solicitação, os textos que eles trocaram e ele tem um documento anexo, que é esse documento que o meu pessoal fez aqui. Nesse documento então, ele pode verificar se o analista entendeu exatamente aquilo que ele precisa, como vai ficar, se não era... se ele entende que... não era assim que ele gostaria, ele reabre a solicitação, solicitando as mudanças. Se é como ele esperava e está dentro do orçamento, ele aprova essa solicitação para a gente desenvolver. Então, tem todo um fluxo que acontece dentro desse... sistema" (Gerente de Tecnologia da NL).

Já as empresas clientes na troca de conhecimento de tácito foram convergentes nas conversas informais e nos eventos com os clientes. Ainda o gerente de TI e o analista de sistemas da empresa CNL2 comentaram sobre a observação *in loco*. Para o Diretor da CNL1 ainda a maior troca de conhecimento se dá através das ligações telefônicas entre os funcionários da NL e os usuários-chave da CNL1 "a gente envia e-mail ou liga.

*Normalmente, eu ligo antes, é que eu prefiro ligar primeiro". Em relação a troca de conhecimento explícito os entrevistados da empresa CNL1 só não foram convergentes com a NL e com a CNL2 nas consultorias e no projeto de implantação. Segundo o analista de sistema da CNL2 a maior troca de conhecimento se dá por meio dos mecanismos tecnológicos e do *software* de controle de solicitações de chamados dos clientes.*

"[...] acontece bastante troca de conhecimento via telefone, e-mail... tem também... a NL disponibiliza um módulo de abertura de solicitações. Eles chamam de "solicitações", que aí tu descreve como orçamento, como erro de sistema. E na própria abertura da solicitação, tu já descreves o tipo de solicitação. Então, no caso da implementação de alguma integração com um novo hardware, por exemplo, a gente abre como orçamento, tá. Abre como orçamento e, normalmente, coloca o resultado a que se quer chegar e a documentação daquele hardware. Na sequência, o que costuma acontecer? Costuma acontecer uma agenda com a consultoria deles para trocar ideia, enfim e... chegar numa melhor situação, né. Então, o primeiro contato é sempre uma solicitação com a NL" (Analista de Sistemas da CNL2).

Quadro 48 - Troca de Conhecimento do Estudo de Caso 2

TROCA DE CONHECIMENTO		NL	CNL1	CNL2
Tácito	Apresentação do produto	X		
	Conversas informais (ligações telefônicas, <i>skype</i> ou em visitas da empresa fornecedora)	X	X	X
	Embaixador do cliente	X		
	Eventos com os clientes	X	X	X
	Observação <i>in loco</i>	X		X
Explícito	Consultoria	X		X
	Eventos com os clientes	X	X	X
	Mecanismos tecnológicos (<i>e-mail, help desk e skype</i>)	X	X	X
	Projeto de implantação	X		X
	Reuniões	X	X	X
	<i>Software</i> de controle de solicitações	X	X	X
	Treinamentos	X	X	X

Fonte: Dados da Pesquisa

Sendo assim, como pode ser observado no Quadro 48 existe uma troca de conhecimentos maior entre a NL e a CNL2, pode-se inferir que o principal motivo está baseado na estrutura da empresa CNL2, pois a mesma possui um setor de TI possibilitando uma colaboração mais ativa entre as partes. Ainda pode-se perceber que a CNL1 dá maior ênfase nas conversas informais com a NL, ou seja, a CNL1 dá mais ênfase no conhecimento tácito, este achado converge com a definição de Nonaka e Takeuchi (1995), o conhecimento tácito é subjetivo, o conhecimento da experiência, o conhecimento do aqui e agora, o conhecimento da prática, dizendo de outra forma, o conhecimento tácito é de difícil extração e manipulação, sendo executado e exercido na ação, isto é, na prática (NONAKA, 1994; NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Por outro lado, a CNL2 dá mais ênfase no conhecimento

explícito através dos mecanismos tecnológicos, incluindo o *software* de controle de solicitações, este achado converge com a definição de Nonaka e Takeuchi (1995), o conhecimento explícito é objetivo, o conhecimento da racionalidade, o conhecimento sequencial, o conhecimento da teoria, ou seja, o conhecimento explícito refere-se ao conhecimento que é transmissível, formal e com linguagem sistemática (NONAKA, 1994; NONAKA; TAKEUCHI, 1995). E por último, a NL entende, valoriza e incentiva os dois tipos de troca de conhecimentos, ou seja, tanto conhecimento tácito quanto conhecimento explícito, mas seu principal objetivo é documentar todos os conhecimentos compartilhados com os clientes, utilizando principalmente o *software* de controle de solicitações e as consultorias realizadas no cliente, este achado converge com o estudo de Geisler (2007), o qual entende que na geração de conhecimento, os atores traduzem um conjunto montado de conhecimento tácito e explícito em uma forma adequada para transferência para outros (GEISLER, 2007).

Em seguida são apresentados, no Quadro 49, os tipos de conhecimentos que são compartilhados entre os participantes da terceirização do ERP. Como pode-se observar no Quadro 49, as empresas estudadas foram unânimes referente aos tipos de conhecimentos compartilhados, os quais foram: gestão do negócio, conhecimentos legais e os regramentos fiscais, conhecimentos operacionais e de processos. Além disso, alguns entrevistados da NL e da CNL2 comentaram que as estratégias do negócio também são compartilhadas, o objetivo deste compartilhamento é para a NL desenvolver melhorias no *software*, sendo assim, auxiliando a CNL2 atingir suas metas previstas no planejamento estratégico. Conforme pode ser observado no comentário do analista de sistema:

"[...] a gente tem umas estratégias de negócio que a gente não gostaria de compartilhar com outras empresas do segmento posto. Então, neste caso, inclusive, a gente tem, que eu lhe comentei antes, quando é desenvolvido um orçamento de nova funcionalidade no sistema, novo relatório, enfim, a gente tem a opção de abrir o orçamento como um relatório especial, como um processo especial da CNL2. Dessa forma, esse... novo programa, esse novo processo não é compartilhado com os outros clientes de posto da NL" (Analista de Sistemas da CNL2).

Com base nos relatos dos entrevistados da empresa CNL1, os conhecimentos sobre as operações são os mais utilizados entre os participantes da terceirização do ERP, conforme fala do gerente administrativo e financeiro: *"basicamente, vamos dizer, é operacional. Conhecimento de dentro do software nas diversas áreas: financeiro, materiais, comercial, industrial. A maioria é das operações da empresa"*. Já os entrevistados da CNL2 comentaram que a prioridade do conhecimento compartilhado é baseado na demanda da empresa, por exemplo, quando necessitam de algum conhecimento na área fiscal, daí acontece a troca do

conhecimento, ou quando existe uma mudança na gestão do negócio e assim por diante. O Diretor administrativo e financeiro comentou sobre os exemplos citados anteriormente.

"[...]ah, eu diria hoje ainda está muito focado o conhecimento baseado na... demanda represada que a gente tem de... solução. Ah, estou com uma demanda, tem uma solução que não foi implementada então, troco conhecimento a respeito disso. Ah, tenho uma outra solução, troco conhecimento... Lá deu um erro "x", troco conhecimento e vamos seguindo desta forma por enquanto, mas pretendemos ser mais proativos no futuro" (Diretor Administrativo e Financeiro da CNL2).

Na percepção dos entrevistados da NL os tipos de conhecimentos mais compartilhados com os clientes são conhecimentos operacionais, legais e fiscais, mas de uma forma geral com maior ou menor compartilhamento entendem que tanto a NL como seus clientes compartilham tudo o que for preciso para a melhoria do ERP resultando na melhoria dos produtos e serviços dos clientes. Segue um relato do diretor da NL sobre a importância da troca de conhecimentos legais e fiscais.

"[...] conhecimento sobre o negócio... sobre processos, mas principalmente observar leis, que nesse país 30% do que cada cliente nosso gasta de pessoas, de investimentos e tal é só para cumprir lei, que se fosse qualquer outro país eliminando isso, ele já economizava 30% do PIB brasileiro só com bobagem que nós gastamos hoje só para cumprir leis. Isso é o que talvez mais exige da gente em relação a... a treinar, a ajudar. Veja um belo dia o governo disse que tinha nota fiscal eletrônica, teve que mudar tudo nos clientes. Nós não só tivemos que fazer a nota fiscal eletrônica, ensinar o cliente a fazer senhor a sua nota fiscal eletrônica como acompanhar ele para refazer todo um processo dele, de dentro da empresa, e pior, pegar todo o histórico dos últimos cinco anos e organizar para ele poder ter os dados. A partir disso, ele começou a ficar normal. Aí vem o conhecimento eletrônico, né. Depois o cupom eletrônico, depois veio o PAF- ECF, que é um negócio horrível para as lojas de varejo. Depois mudaram, o Rio Grande do Sul não quis aceitar, daí queria um outro modelo, agora São Paulo não aceita aquele outro modelo e assim é o dia inteiro. Nós gastamos, para você ter uma ideia, tem uma guria aqui no administrativo- financeiro que ela passa três meses por ano só preenchendo documento, pegando minha assinatura e mandando para cada um dos 27 estados brasileiros para que eles digam "É" e tal e homologar" (Diretor da NL).

Quadro 49 - Tipo de Conhecimento do Estudo de Caso 2

TIPO DE CONHECIMENTO	NL	CNL1	CNL2
Estratégias do Negócio	X		X
Gestão do Negócio	X	X	X
Legal/Fiscal	X	X	X
Operacional	X	X	X
Processo	X	X	X

Fonte: Dados da Pesquisa

Com base nos relatos dos entrevistados, pode-se observar, que não existe restrição para compartilhar conhecimentos tanto dos entrevistados da NL quanto dos entrevistados da CNL1 e da CNL2, ou seja, as empresas estudadas possuem interesse em compartilhar conhecimentos através da parceria de terceirização do ERP. Neste sentido, alguns entrevistados da NL e da CNL2 chegaram a usar a expressão "tudo que precisar". Conforme pode ser verificado no comentário do analista de sistemas da CNL2:

"[...] eu acho que tudo que precisar... é compartilhado, principalmente quando vêm os consultores aqui, a gente está sempre buscando então, uma melhor solução para o nosso processo. Então, não tem, eu acho, que como a gente não compartilhar esse conhecimento. A gente acaba abrindo a forma que a gente trabalha e até pedindo para eles sugestões de novas formas de se trabalhar, né. Então, tudo que acontece nos nossos processos aqui, acaba sendo compartilhado justamente para a gente ter uma melhor solução, né, para a gente também nos... que a gente... A gente busca do pessoal do software, do pessoal da NL não somente eles desenvolverem o que a gente pede, mas que eles também nos tragam melhores soluções, né, que eles também nos tragam o que há de melhor em cada setor, em cada segmento, né" (Analista de Sistemas da CNL2).

Pode-se perceber as empresas pesquisadas no caso 2, tem como objetivo compartilhar conhecimentos para constantemente melhorar o seu negócio, em outras palavras, o objetivo da NL é compartilhar conhecimentos com seus clientes para melhorar o ERP e por consequência satisfazer o cliente, já as empresas clientes tem como objetivo a melhoria do seu negócio sendo assim, necessitam de um *software* que auxilie na gestão da empresa. Estes achados convergem com estudo de Balestrin, Vargas e Fayard (2008), os quais observaram, que o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos, visto que uma organização ou uma rede interorganizacional não pode criar conhecimento, mas pode proporcionar um espaço de relações positivas e construtivas entre os atores. Estas trocas de dados, informações, conhecimentos e competências em um determinado projeto interorganizacional podem convergir para um contexto singular: a criação do conhecimento estratégico para a competitividade das organizações (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2008).

Assim sendo, nota-se que uma rede interorganizacional pode proporcionar a existência de uma interação eficiente entre pessoas, grupos e organizações, ampliando o compartilhamento do conhecimento interorganizacional criado inicialmente pelos indivíduos. Esta dinâmica oferece a complementaridade de competências, nas quais o conhecimento dos indivíduos, práticas, valores, processos, cultura e as diferenças são compartilhados coletivamente em favor de um projeto comum (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2008). Neste sentido, o projeto comum das empresas estudadas é a busca da melhoria contínua nos seus processos, nas suas operações, nas suas gestões através do compartilhamento de conhecimento interorganizacional.

Quando questionados como acontece a formalização do conhecimento compartilhado entre os participantes da terceirização do ERP, segundo os entrevistados da CNL1 a empresa não possui o costume de formalizar os conhecimentos compartilhados, sendo que são documentados somente os *e-mails* enviados e recebidos da NL e quando necessário acessam o *software* da NL, o qual controla todas as solicitações, conforme fala do comprador: *"tem duas formas. Tem a que é a solicitação, aquela que eu te comentei, que é a que tem que ser aberta*

no sistema da NL e por e-mail". Sendo assim, pôde-se perceber que não existe uma preocupação da CNL1 em relação a formalização dos conhecimentos compartilhados, com base no relato da analista financeira: *"tem que formalizar e demora várias horas e tal. Então, só os casos mais sérios são feitos assim"*. Já os entrevistados da CNL2 comentaram que os conhecimentos explícitos são todos formalizados, por exemplo, os conhecimentos compartilhados através de uma consultoria ou de uma reunião são todos documentados, conforme comentário do gerente de TI: *"sim, sim, a gente documenta. Em toda e qualquer consultoria existe um... documento. Então, cada solicitação e cada agenda que eles tem aqui, não é bem uma ata, tá, mas é uma O.S. onde eles escrevem...Tudo que foi estabelecido"*.

Por fim, os entrevistados da NL comentaram que tentam formalizar quase que 100% dos conhecimentos compartilhados, ou seja, tentam formalizar tanto conhecimentos tácitos quanto conhecimentos explícitos, mas entendem que é muito difícil conseguir os 100% , pois, em algumas conversas informais ou observação *in loco* algum consultor pode esquecer de fazer toda a documentação. Segundo comentário do gerente de tecnologia da NL:

"[...] tudo é documentado. A gente tem um sistema de solicitações, tu debes ter visto. Essa é uma coisa que a gente fala, mas a gente ainda não está 100% pronto para fazer isso ainda, tá, aonde tem muito conhecimento ali dentro. Eu tenho forçado muito a equipe... A primeira pergunta é "Qual é número da solicitação?". "Ah, eu não tenho". "Então, vamos abrir uma", padrão. Não tenho nada que eu faça sem apontamento, até porque internamente eu cobro deles oito horas lançadas no sistema por dia, para saber o que eles estão fazendo. E eles precisam da solicitação para lançar" (Gerente de Tecnologia da NL).

Em resumo, pôde-se observar que a filosofia das empresas estudadas no caso 2, é de compartilhar conhecimento tanto tácito quanto explícito, pois entendem como um ponto positivo para suas empresas. Sendo que a CNL1 dá maior ênfase no compartilhamento do conhecimento tácito, já a NL e a CNL2 dão maior ênfase no compartilhamento explícito. Assim sendo, estes achados convergem com os autores Nonaka, Von Krogh e Voelpel (2006), que acreditam que ao interagir e compartilhar conhecimento tácito e explícito com outros, o indivíduo melhora a capacidade de definir uma situação ou problema, e aplica o seu conhecimento, de modo a atuar e, especificamente, de resolver o problema. Logo, o compartilhamento de conhecimento pode ajudar as organizações a melhorar a sua capacidade de reagir à incerteza e complexidade do ambiente (PARDO et al., 2006). Sendo assim, o compartilhamento de conhecimento, dentro das equipes interorganizacionais, melhora a contribuição do fornecedor para os resultados do desenvolvimento do produto (LAWSON et al., 2009).

Outro fator importante, é o grau de compartilhamento de conhecimento entre as empresas estudadas, que inicia no nível operacional até o nível estratégico, salientando que a

CNL2 compartilha inclusive suas estratégias com a NL para serem desenvolvidas no ERP e estas ficam como processos especiais não sendo compartilhados como os demais clientes da NL. Este achado converge também com o estudo de Lee, Huynh e Hirschein (2008), os quais sugerem que o grau de compartilhamento de conhecimento é crucial para um projeto de terceirização bem sucedida, pois o nível de obtenção de benefícios de terceirização varia de acordo com o nível de compartilhamento de conhecimentos entre o receptor e o provedor de serviços. Por fim, tem sido amplamente reconhecido que o compartilhamento de conhecimento é uma abordagem eficaz para a manutenção de vantagens competitivas sustentáveis das organizações (LIEBOWITZ, 2003). O conhecimento das pessoas, em relação à tecnologia da informação, mediante o processo de compartilhamento de conhecimentos, pode gradualmente acumular e converter para o conhecimento geral de uma organização, o que a torna diferente de outras empresas concorrentes e, portanto, melhora ainda mais a o seu desempenho (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

4.3.2.2.2 Fatores Inteorganizacionais

Com referência aos fatores inteorganizacionais, pode-se observar uma síntese das respostas no Quadro 50. Desta maneira, os entrevistados foram questionados se a empresa promove uma cultura de interação social no compartilhamento do conhecimento interorganizacional. Os entrevistados da NL confirmaram que cultura da empresa é de promover a integração como seus clientes, esta integração é realizada principalmente através dos encontros de usuários, os quais são realizados anualmente ou encontros específicos como clientes do mesmo segmento ou mudança na legislação. Como pode ser observado no relato do Diretor da NL:

"[...] acho que o maior exemplo que nós temos é o encontro de usuários. Então, nós temos todos os anos o que a gente chama de "grupo de usuários", o Dia do Usuário, que acontece sempre no dia 28 de outubro ou próximo, né, se ele cair num feriado. Mas nessa época, porque é o aniversário da NL e nós convidamos todos os clientes para virem aqui. Aqui a gente apresenta tudo que inovou naquele ano, tudo que pretende fazer no ano seguinte, qual é o caminho que a empresa está seguindo. Passa um dia inteiro. Sempre traz um palestrante de fora, que vem e fala. E acaba fazendo um grande jantar comemorando o aniversário e tal. Isso a gente faz, é uma coisa que faz todo ano. É óbvio, não vem todos os clientes [...] depois, praticamente, duas, três vezes por ano nós temos alguns eventos do tipo "Olha, tem uma inovação, que um cliente pediu", nós reunimos aqueles clientes relacionados. Por exemplo, é varejo, calçados então, tudo que é cliente que, de uma forma ou outra, lida com calçados a gente convida e discute um determinado assunto. E, às vezes, temos encontros por causa das mudanças da lei" (Diretor da NL).

Ao mesmo tempo, os entrevistados comentaram que a NL tem uma cultura flexível, ou seja, a cultura da NL tem capacidade de adaptação. Outro aspecto comentado, foram as

relações informais que ao longo do tempo vão se construindo entre a NL e seus clientes, os entrevistados acreditam que isto se deve, a cultura da NL ser flexível, sendo assim, aberta à novidades e mudanças do mercado.

"[...] às vezes... não, quase sempre... Você está implantando um cliente novo então, precisa de um momento, a gente vai no cliente e faz um Coffee? Faz um lançamento, né. Então, vai lá, vão duas, três pessoas da NL reúnem o grupo de usuários do cliente e fazem um grande movimento. E sempre que um cliente tem alguma dificuldade ou quer ampliar bastante coisa então, a gente convida ele, ele vem aqui, reunimos toda a NL e ele conta para onde ele quer ir, por que, qual é a dificuldade que ele tem, o que ele precisa que a NL ajude ele e etc. E depois fazemos os ajustes ou customizações necessárias. Então... temos uma série de ações, né, que se faz, que trazem isso. Quando vem um cliente, um prospect, por exemplo, um cliente novo que quer algo, a gente sempre leva ele em dois, três clientes. Então, faz essa interação também entre eles. Mas a gente dificilmente diz não para o nosso cliente sempre tentamos nos adaptar as suas necessidades" (Gerente de Consultoria da NL).

Já os entrevistados da CNL1, comentaram que a empresa tem uma cultura mais conservadora e centralizadora, mas nem por isso, foi comentado que exista dificuldade de compartilhar conhecimento com a NL, como pode ser conferido na fala do gerente administrativo e financeiro, *"é cultural nosso saber que a NL conhece tudo nosso. Senão eles não conseguiam desenvolver o software que enxergue todo o nosso negócio"*. Ainda, o gerente administrativo e financeiro comenta sobre a centralização do conhecimento na CNL1, *"por isso a questão do conhecimento na maioria das vezes é restrito entre a gestão da empresa, no caso Eu e a NL"*, sendo que tanto a analista financeira quanto o comprador ratificaram os relatos do gestor.

De forma semelhante, os entrevistados da CNL2 comentaram que a cultura da empresa é conservadora, mas acontece a integração com a NL, principalmente através do setor de TI da empresa. Segundo o diretor administrativo e financeiro, a CNL2 não tem ainda maturidade em relação à compartilhar conhecimentos como já acontece de forma natural com a NL, sendo assim, a maior troca de conhecimentos acontece entre a NL e o setor de TI da CNL2. Ainda, o diretor administrativo e financeiro comentou que entende a importância de compartilhar conhecimentos com a NL, sendo que o presidente reconheceu que precisa ser mudado o modelo de gestão e a cultura da CNL2. Como pode ser observado no comentário do diretor administrativo e financeiro da CNL2:

"[...] acho que a gente não tem essa maturidade. Não tem essa maturidade igual da NL [...] então, você levar a informação tanto para a equipe de TI quanto os demais usuários, tu trocas uma experiência muito grande, para isso... cria um círculo virtuoso, né, de conhecimento, eu acho que a gente não tem hoje, eu diria, nem tem tempo. Porque não é toda pessoa que está disposta a fazer isso. Então esta troca de conhecimento acontece muito com o pessoal da TI aqui da empresa [...] eu vejo o seguinte que os elementos de mudança são os elementos humanos que estão sendo agregados agora recentemente na empresa, entendeu? Que são exatamente as decisões estratégicas do nosso presidente. E ele já reconheceu que estava chegando assim no esgotamento do modelo de gestão que ele utilizava, né. Então, daí tinha

que mudar a cultura também. Tem que mudar a cultura e não adianta se não tiver pessoas novas com experiências diferentes, não muda" (Diretor Administrativo e Financeiro da CNL2).

Ainda assim, os entrevistados citaram os encontros de usuários como uma oportunidade de compartilhar conhecimentos, não somente com os profissionais da NL, mas com os demais clientes que participam dos eventos. Conforme relato do gerente de TI, *"tem mais os encontros de usuários que a NL promove anualmente e que aí todos... a gente pode dividir informações, trocar experiências até com outros clientes da NL"*.

Relacionado a isso, foi questionado aos entrevistados como eles percebiam as diferenças culturais do relacionamento interorganizacional influenciando no compartilhamento do conhecimento. Os entrevistados da NL citaram três diferenças que podem influenciar no compartilhamento do conhecimento, as quais foram: a finalidade do ERP para o cliente, o porte da empresa e o grau de conhecimento do cliente. Cabe aqui, explicar melhor a diferença sobre a finalidade do ERP para o cliente, sendo que as demais diferenças já foram citadas e explicadas nos estudos anteriores. Neste aspecto, os entrevistados comentaram que a finalidade do ERP para o cliente faz grande diferença, pois existem clientes que terceirizam o ERP com a NL, com o objetivo de melhorias em todos os processos, rotinas, enfim, auxiliar na gestão da empresa, por outro lado, existem clientes que terceirizam o ERP com a NL, com o objetivo de armazenar e processar as transações da empresa. Segundo o gerente de consultoria da NL, a finalidade do ERP para o cliente faz grande diferença no compartilhamento de conhecimentos, como pode ser observado em seu relato:

"[...] é uma questão de objetivos, tá. Eu tenho alguns clientes que compartilham. E esses são os que a gente quer que continuem sendo nossos clientes, tá. Que compartilham daquela visão que eu te falei de "Eu preciso melhorar processo, eu preciso de alguém que me ajude a desenvolver o meu negócio". Eu tenho clientes que querem o... ERP para emitir nota, entendeu? Não estou dizendo que eu não tenho que me comunicar, trocar experiências com esse cara, mas... Talvez a comunicação com ele tenha que ser "Se no final do mês no sistema não tiver tal pacote atualizado, tu vais ter problema na hora de gerar o teu livro fiscal", entendeu? São expectativas muito diferentes. E não adianta, como prestador de serviço, quem define as minhas regras é o cliente" (Gerente de Consultoria da NL).

Já na CNL1 houve divergência entre os entrevistados, pois o gerente administrativo e financeiro não percebem que as diferenças culturais possam influenciar no compartilhamento do conhecimento com a NL, contrapondo-se a isso, a analista financeira e o comprador comentaram que percebem que a centralização do seu gerente administrativo e financeiro pode influenciar no compartilhamento do conhecimento de forma negativa, ou seja, os mesmos entendem que poderiam compartilhar mais conhecimentos com a NL, se a cultura da CNL1 fosse descentralizada. Como pode ser conferido na fala do comprador, *"eu acho que a*

centralização no nosso gerente é um ponto negativo para a troca de conhecimentos, assim... com a NL, inclusive interno é bem complicado, tudo é centralizado nele".

Em compensação, tanto o gerente de TI quanto o analista de sistemas da CNL2 entendem que as diferentes culturas das duas empresas não interferem no compartilhamento do conhecimento, ou seja, nas percepções do gerente e do analista a diferença cultural da NL e da CNL2 não é considerada um fator que possa dificultar a troca de conhecimentos, pois os mesmos comentaram que apesar de terem culturas diferentes têm uma boa integração com os profissionais da NL. Ainda, o gerente de TI e o analista de sistemas salientaram que esta é uma realidade do setor de TI da CNL2 com a NL, não podendo ser generalizada nos demais setores da empresa cliente. Neste sentido, o diretor reiterou que o compartilhamento do conhecimento é recíproco entre o setor de TI da CNL2 e os profissionais da NL mas, devido ainda, à reestruturação da empresa esta troca de conhecimentos não acontece com os demais setores da empresa, sendo assim, utilizado o setor de TI da empresa como elo de ligação da NL e da CNL2. Como pode ser observado no relato do diretor administrativo e financeiro:

"[...] tu tens que fazer análise retrospectiva e entender. A empresa tem 28 anos, é uma empresa com característica de família muito forte, apesar de estar buscando profissionalização, é um evento relativamente recente. Até então, era uma gestão muito centralizadora, sabe. Então, isso tudo influencia. Eu percebo isso claramente. Têm... os tais pré-requisitos para ter uma cultura mais aberta começam por você ter um planejamento estratégico bem comunicado para a organização, como é que é, como é que não é. Se eu mesmo não conheço tudo. Eu acho que só o pessoal da TI conhece tudo. A relação deles com a NL é diferente, eles têm uma relação muito boa e trocam muitas informações e conhecimentos. Mas estamos trabalhando para que toda a empresa seja desta forma, então estamos trabalhando para mudar isso. Mas nem tudo está, literalmente, definido, né. Então, eu acho que a diferença de culturas influencia bastante nesta... troca, neste... compartilhamento do conhecimento" (Diretor Administrativo e Financeiro da CNL2).

Portanto, pôde-se perceber que a cultura é um fator importante no compartilhamento do conhecimento entre a NL e as empresas clientes. Como inferido antes, as empresas CNL1 e CNL2 têm culturas semelhantes, ambas possuem um cultura conservadora, a diferença entre elas está na centralização do conhecimento, sendo que na CNL1 o gerente administrativo e financeiro é o elo de ligação entre a sua empresa e a NL, já na CNL2 o elo de ligação com a NL é o seu setor de TI. Neste aspecto, a diferença entre elas é que de um lado, o diretor da CNL2 percebe a dificuldade de compartilhar o conhecimento com toda a empresa, devido a cultura ser conservadora e de outro lado, o gerente administrativo entende que é necessário ter um intermediário entre a empresa cliente e a NL, assim sendo, podem ser controladas e filtradas as solicitações dos colaboradores da CNL2. Associado a isso, pode ser usado o estudo de Lin e Lee (2006), os quais propõem implicações para indivíduos que estão iniciando práticas de compartilhamento do conhecimento ou desejando encorajar o

compartilhamento de conhecimento dentro de suas organizações. Para a CNL1, com base em Lin e Lee (2006), pode-se sugerir que: permitam aos funcionários a sugestão de ideias para novas oportunidades e promover uma cultura de interação social positiva antes de introduzir iniciativas de compartilhamento do conhecimento. Especificamente, a criação de um clima organizacional caracterizada por apoio da alta administração, comunicação aberta, o estímulo para desenvolver novas ideias, e responder rapidamente à novas oportunidades é susceptível de encorajar tanto a gestão, quanto os funcionários a socializar e interagir com frequência a condução de intenções de compartilhamento do conhecimento (LIN; LEE, 2006). Já para a CNL2, também utilizando Lin e Lee (2006), pode-se sugerir que: não enfatizar a TI como um facilitador primário de compartilhamento do conhecimento, porque a dependência de uma abordagem centrada no técnico para o compartilhamento de conhecimento não é suficiente para atingir as relações necessárias de interações sociais e interpessoais dos funcionários que irão promover o compartilhamento de conhecimentos.

Por fim, pôde-se observar que a NL tem uma cultura flexível e busca sistematicamente a integração com seus clientes, mas o grau de conhecimento compartilhado varia de acordo com o cliente. Sendo assim, com base nos relatos dos entrevistados pôde-se evidenciar que a cultura é um fator que influencia no compartilhamento do conhecimento entre a NL e seus clientes. Este achado converge com o estudo de Nonaka e Takeuchi (1995), os quais acreditam que o compartilhamento de conhecimento é baseado no contexto organizacional e, portanto, o conhecimento não pode ser facilmente transferido entre as organizações com diferentes culturas, estruturas e metas. Ainda, O'dell e Grayson (1998), entendem que o conhecimento desenvolvido em um contexto cultural, não pode ser facilmente transferido para outro contexto cultural, mesmo quando estas organizações têm culturas semelhantes.

Em seguida, como pode ser observado no Quadro 50, foi questionado aos entrevistados se a empresa estimula no seu ambiente de trabalho o compartilhamento do conhecimento interorganizacional. O gerente de tecnologia e o gerente de consultoria da NL, comentaram que a empresa tem como objetivo estimular seus profissionais à compartilharem conhecimentos com seus clientes, mas devido ao grande número de atendimentos solicitados este compartilhamento se dá de forma reativa e não proativa como é o objetivo da NL. Ainda, o gerente de consultoria comentou que estão trabalhando com muito empenho para inverter este fluxo de trabalho, ou seja, ao invés de reativos como é a realidade atual serem proativos com seus clientes, dizendo de outra forma, o objetivo da NL é suprir as necessidades dos clientes antes que os mesmos percebem. Como pode ser observado na fala do gerente de consultoria da NL:

"[...] esse é um desafio que eu tenho aqui, nós temos muito serviços represados, ainda... tem muita demanda dos clientes. Então, eu não consigo ser proativo, entende? Porque, primeiro eu preciso que a equipe resolva os serviços que foram solicitados e não estamos tendo tempo para sairmos na frente, mas este é um problema que a diretoria sabe e falou que precisamos mudar esta situação. Estamos pensando em criar benefícios... um... plano de ação né, sabemos que precisamos estimular a equipe para reverter este processo reativo para proativo" (Gerente de Consultoria da NL).

Já o diretor comentou que o próprio processo de trabalho da NL estimula os seus colaboradores à compartilharem conhecimentos com seus clientes. Neste sentido, o diretor explicou que a NL é dividida por equipes: equipe do fiscal, equipe do compras, equipe do faturamento e assim por diante, assim sendo, os colaboradores da NL precisam ter esta troca de conhecimentos entre eles e com os clientes, caso contrário, dificulta o atendimento e o serviço prestado da NL. Como pode ser observado em seu relato:

"[...] a primeira coisa que nós temos é que a própria NL está dividida em equipes, né. O nosso processo é assim... eu tenho uma equipe que cuida de entradas, que são recebimentos, compras, etc. Depois eu tenho uma equipe que cuida de saídas, aí eu tenho uma equipe que cuida de fiscal e etc. tem mais, mas só para exemplificar. Então, o pessoal não consegue trabalhar sem todos estarem integrados, porque senão o sistema dele não funciona. Para ele funcionar, ele precisa fazer entrada, ele precisa fazer saída e ele precisa fazer o fiscal, né. então, essa equipe em si, todas elas tem que estar extremamente integradas, porque o produto é um só. Então, assim... O cliente já vê isso e o cliente já sabe. Porque quando ele diz que tem um problema de PDV, não adianta ele simplesmente dizer "Olha, não emitiu o cupom fiscal". Ele já sabe que se ele só disser isso o cara vai dizer "Ué, por que?". Então, ele já olha lá e "Qual foi o motivo que não emitiu o cupom fiscal?", ele dá uma olhada lá já para saber "Ah, não tinha o preço. Opa, estou com um problema de preço, mas o preço não é lá, o preço é aqui". Então, ele também é obrigado a conhecer as diversas áreas ou deveria, pelo menos, para facilitar a resolução do problema. Enfim, desta forma nós nos comunicamos aqui para o cliente também tem que levar mais ou menos, né, estruturado dessa forma" (Diretor da NL).

Ainda, o diretor ratificou os comentários dos seus gerentes, pois segundo ele, o processo de atendimento aos clientes da NL não está de acordo com os objetivos estratégicos da empresa, sendo que ainda o processo de atendimento acontece sob demanda do cliente, ou seja, de forma reativa, mas o diretor salientou que estão trabalhando para mudar este cenário.

Associado a isso, o gerente administrativo e financeiro da CNL1 comentou que o compartilhamento do conhecimento acontece com a NL, somente quando solicitados, ou seja, a troca de conhecimento entre a NL e CNL1, acontece quando a empresa cliente solicita algum atendimento para a fornecedora do ERP. Como pode ser conferido na fala do gerente administrativo e financeiro da CNL1, *"seria quase que um estímulo assim, quando precisamos, sabe? Seria assim, uma necessidade de dentro que tenha alguma novidade tipo Sped fiscal então, é compartilhado com o consultor da NL e com o responsável da área"*. Já nas percepções da analista financeira e do comprador não há estímulo no ambiente de trabalho para a troca de conhecimentos com a NL, pois a maioria das solicitações são centralizadas no

gerente administrativo e financeiro, dificultando desta forma, o compartilhamento do conhecimento com os profissionais da NL.

Em seguida, os entrevistados da CNL2 comentaram que no setor de TI é estimulado o compartilhamento com a NL. Neste aspecto, o gerente de TI e o analista de sistemas comentaram ainda, que devido ao grande número de serviço que o setor de TI possui e ao pequeno número de colaboradores do mesmo, esta troca de conhecimentos com a NL é feita sob demanda, os mesmos entendem que o problema não está no ambiente, pois o mesmo é propício para o compartilhamento do conhecimento e sim está no tempo que o setor de TI possui para fazer esta troca de conhecimentos. Resultado disso, pode ser explicado pela falta de colaboradores de TI da CNL2, sendo que são sete colaboradores que fazem parte do setor de TI, os mesmos são responsáveis por todo o funcionamento da TI da CNL2, com outras palavra, sete colaboradores do setor de TI da CNL2 são responsáveis pelo funcionamento de toda a TI (infraestrutura, telecomunicações, *hardware*, *software*...) da maior distribuidora em número de unidades da região sul e a segunda maior revendedora da BR Distribuidora no Brasil. Como pode ser observado no comentário do gerente de TI da CNL2:

"[...] a TI sim, aqui na TI é estimulado, mas a empresa eu não percebo isso de uma maneira tão nítida, tá, até por que é uma capilaridade muito grande quando a gente fala na Rede [...] a TI hoje são sete e está faltando gente. Então, hoje eu estou acumulando administração de Rede, eu cuido da parte de segurança e de toda comunicação com a empresa de segurança em relação às instalações, eu participo do projeto de postos novos desde como vão ser as tubulações de lógica, de elétrica, de alarme e CFTV. E dou suporte interno para os meus colegas que tem as suas funções já bem definidas, porque a TI aqui dentro, ela tem uma parte que é terceirizada, que é a microinformática. A TI aqui, ela não reinstala computador, ela recebe o chamado, ela tenta resolver e se é uma coisa muito extrema vai para o fornecedor. A automação de postos, de bombas nos postos têm um fornecedor, a parte elétrica tem um fornecedor, a telefonia então, tudo é distribuído. E aqui dentro trabalham só os técnicos que têm o conhecimento do negócio para fazer os encaminhamentos. Então, a troca das informações né, enfim do conhecimento, ela chega a ser meio curta como acontece, por exemplo, com a NL. Então o ERP, ele não é aberto, ele é compilado então, no momento em que tu detectas que tudo está sendo feito certo e o resultado está saindo errado, tu abres um chamado e quem vai resolver o problema é o fabricante do software. Não temos como fazer hoje de forma diferente, somos em poucos aqui no setor para cuidar da TI" (Gerente de TI da CNL2).

Ainda, o diretor administrativo e financeiro, ratificou os comentários do gerente de TI e do analista de sistemas, o qual entende que o setor de TI estimula seus profissionais para compartilhar conhecimentos interorganizacionais, percebe ainda, que o mesmo não acontece no restante da empresa, mas conforme comentou anteriormente a CNL2 está passando por uma reestruturação organizacional, ou seja, a CNL2 está reestruturando os níveis operacionais, táticos e estratégicos.

"[...] na verdade, hoje só o setor de TI, troca conhecimentos... como posso dizer: "naturalmente com a NL". Mas assim... como eu te falei, estamos começando agora

com essa equipe de direção. Estamos começando fazer isso. Agora tem alguns eventos específicos durante esse ano que a gente tem que consolidar melhor essa questão do planejamento estratégico, a gente tem a informação padronizada, a diretriz para a gente também alinhar o discurso, vamos dizer assim. Então, a gente tem umas etapas em que a gente está procurando... vai procurar fazer isso de uma maneira orquestrada, porque a empresa tem que aprender a trabalhar com isso também, né" (Diretor Administrativo e Financeiro da CNL2).

Com base nos relatos, pôde-se perceber que houve unanimidade nas empresas, em relação ao estímulo no ambiente de trabalho para o compartilhamento do conhecimento, sendo o mesmo, estimulado sob demanda do cliente. O principal motivo na NL está relacionado ao acúmulo de trabalho dos profissionais, ou seja, a NL compartilha conhecimentos de forma reativa. Já na CNL1 o principal motivo está relacionado a centralização no gerente administrativo e financeiro, ou seja, a cultura de centralização. Este achado pode ser explicado conforme Long e Fahey (2000), os quais entendem que a cultura organizacional determina também o ambiente em que novos conhecimentos são criados, reconhecidos e compartilhados. E por fim, na CNL2 os motivos relacionados são: no setor de TI, a falta de colaboradores e no restante da empresa, a cultura conservadora, sendo que a mesma está iniciando uma reestruturação organizacional. Sendo assim, foi possível observar que o ambiente de trabalho tanto da NL quanto do setor de TI da CNL2 proporcionam que seus colaboradores compartilhem conhecimentos interorganizacionais. Já a CNL1 não estimula em seu ambiente de trabalho um compartilhamento do conhecimento com a NL. Este achado converge parcialmente com Tsai (2002) o qual, aponta em seu estudo, que o ambiente formal tem um efeito negativo significativo sobre o compartilhamento de conhecimento; por outro lado, as relações informais laterais, na forma de interação social em um ambiente estimulante, tem um efeito positivo significativo sobre o compartilhamento de conhecimento entre as organizações. Sendo assim, as organizações devem se adaptar a estes novos desafios que se apresentam à gestão organizacional.

Em referência à colaboração dos participantes no compartilhamento do conhecimento interorganizational. Os entrevistados das empresas percebem uma colaboração mútua entre os participantes da terceirização do ERP, ou seja, todos foram unânimes quando questionados se existe colaboração entre a empresa fornecedora e a empresa cliente. Os entrevistados destacaram que quando solicitados seja fornecedora ou cliente sempre colaboram, pois entendem que naquele momento eles podem estar ajudando e num outro momento eles podem ser ajudados. Consideram que a colaboração deve existir, porque no final todos ganham, pois quanto melhor ficar o ERP, melhor será para os clientes. Como pode ser observado no relato do gerente administrativo e financeiro da CNL1:

"[...] sabe que quando tem dois parceiros com o mesmo objetivo, um ajudar o outro, é uma busca constante de você manter a melhor situação harmoniosa no relacionamento, tanto técnico como pessoal, das pessoas, dos dois lados. Por quê? A partir do momento em que tu começa a desconfiar do teu parceiro daí o objetivo foge. Aí tem o desgaste e uma série de derivações em cima disso que não leva a lugar nenhum, ou muitas vezes leva ao aumento de despesas, custos desnecessários, desgastes. E nós e a NL, não digamos que seja 100% flores, que sempre tu tem coisa que tu tenha que melhorar, alguma coisa que, sabe, sistema de TI - você deve conhecer muito bem, que está trabalhando nessa área – tem suas peculiaridades que, às vezes, precisa questionar o fornecedor ou vice-versa para melhorar. Mas temos uma boa relação e sempre que eles precisam nos colaboramos e vice-versa" (Gerente Administrativo e Financeiro da CNLI).

Neste sentido, os entrevistados da NL comentaram que quando solicitados tentam da melhor forma auxiliar seus clientes, compartilhando suas experiências, ou seja, compartilhando as práticas aprendidas ao longo do tempo. Ainda, os entrevistados comentaram que esta colaboração mútua é resultado de uma boa relação ao longo do tempo com seus clientes, salientaram também que quando solicitam aos clientes esclarecimento de dúvidas ou algo novo que surgiu no setor de atuação do mesmo, a maioria dos clientes são prestativos não tendo nenhuma resistência quanto a explicar ou compartilhar seus conhecimentos. Outro ponto percebido pelos entrevistados da NL é que a colaboração surge mais por iniciativa ou por meio de sugestões dos clientes. Os entrevistados também comentaram que, sempre que solicitados, colaboram até que o cliente esteja satisfeito ou sem dúvidas. Como pode ser conferido no relato do gerente de tecnologia da NL:

"[...]assim existe um conjunto de clientes que a gente vê efetivamente como parceiro com relação a isso, né. Tanto de forma passiva, né, quer dizer, ele entra em contato para nos falar alguma coisa, nos comentar sobre uma experiência que ele teve, alguma dificuldade que ele está tendo, enfim, passar conhecimento para nós para que a gente desenvolva melhor o nosso trabalho, sem a gente pedir. Então, a gente tem alguns clientes que fazem isso. Por iniciativa deles mesmos. E tem também um conjunto de clientes que, por exemplo, tanto na consultoria como na tecnologia acontece, a gente vai desenvolver sei lá uma determinada função nova no sistema, a gente sabe alguns clientes que se a gente ligar para eles para discutir o que a gente está fazendo e pegar a opinião deles, eles são extremamente parceiros para fazer isso. Eles têm abertura para fazer isso. Existe uma colaboração muito grande. Claro que não são todos. Então, tem alguns que... efetivamente a gente tem como... parceiro para isso" (Gerente de Tecnologia da NL).

Relacionado a isso, os entrevistados das empresas clientes ratificaram os comentários dos entrevistados da NL, os quais entendem que a colaboração acontece entre ambas as partes, mas na maioria da vezes, sendo impulsionada pela iniciativa dos clientes. Afirmaram também, que existe uma interação positiva entre a NL e elas para a troca de informações, experiências ou conhecimentos quando necessário. Ainda, os entrevistados das empresas clientes foram unânimes em relação ao atendimento da NL quando solicitada, segundo os entrevistados os profissionais da NL são muito prestativos na prestação de serviço. Como pode ser observado no comentário do analista de sistemas da CNL2:

"[...] eu acho que essa colaboração existe, tá. E ela é mútua, tanto quando a gente depende da NL ou a NL depende da CNL2 e solicita alguma informação ou documentação dentro das nossas possibilidades a gente está sempre disponível, né, e eles também [...] Apesar de que quando tem as agendas da NL, uma briga interna aqui na CNL2 é fazer com que o usuário-chave ou outras pessoas que estão participando consigam dar atenção para aquele consultor em tempo integral. Porque ao mesmo tempo em que ele está atendendo aquela agenda com a NL, ele tem o dia a dia dele... Mas, dentro das possibilidades acho que todo mundo colabora, tanto a NL quanto a CNL2, a gente tenta sempre desenvolver e fazer fluir essa necessidade que cada um tem de enviar informação daqui para lá" (Analista de sistemas da CNL2).

Associado a isso, foi questionado aos entrevistados como ocorre o compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores da empresa, ou seja, como ocorre o compartilhamento intraorganizacional. Os entrevistados da NL comentaram que a colaboração para compartilhar conhecimentos entre os colegas é total, claro que existem algumas exceções, como falou o diretor, *"toda regra tem sua exceção"*. Ainda, os entrevistados comentaram que a colaboração acontece de várias formas, as quais são: conversas informais, rede social empresarial (privada), *software* de gerenciamento dos serviços prestados e reuniões periódicas. Sendo que na rede social empresarial, existe também, a possibilidade de treinamentos virtuais, como pode ser conferido na fala do gerente de tecnologia:

"[...] como a gente tem a equipe de São Paulo, então... Imagina se eu hoje vou dar um treinamento que eu gostaria que os consultores participassem. A minha taxa de participação se não vai ser nula, vai ser quase nula, né. Tenho dois consultores dentro de casa hoje. Então, o que a gente faz? A gente tem uma outra ferramenta que chama webex, onde a gente faz apresentação remota e os caras podem se conectar, é uma sala de conferência. Em qualquer lugar do Brasil se conectam e veem o que está acontecendo e aí, com essa ferramenta, eu gravo. O vídeo, que eu gravo, é a tela do cara que está apresentando e o áudio dele, entendeu? E aí depois eu salvo isso como um arquivo de vídeo e até ter o Yammer eu deixava ele dentro da minha rede, como ela é privada e ninguém que não estiver homologado consegue acessar... Porque aí qualquer funcionário da NL pode ir lá na rede e fazer o treinamento depois, entendeu?" (Gerente de Tecnologia da NL).

Na empresa CNL1, houve divergência nas respostas entre os entrevistados. O gerente administrativo e financeiro e a analista financeira comentaram que existe compartilhamento do conhecimento dentro dos setores, ou seja, o compartilhamento é setorizado. Como comenta a analista financeira, *"é compartilhado, né, dentro do setor. Porque cada setor tem as suas atividades. Então, fica mais interno, de cada setor, né, porque são muitos detalhes e, dificilmente, a gente se envolve, né, num outro setor"*. Já o comprador, comentou que o troca de conhecimentos acontece somente com os funcionários mais novos, o mesmo entende que existe um conflito de gerações na empresa, conforme seu relato, *"depende da pessoa. Os mais antigos é bem complicado de arrancar alguma coisa deles de conhecimento. Os mais novos*

não. Os mais novos é mais fácil de compartilhar mesmo. Mas com os mais antigos é mais difícil".

Ao mesmo tempo, na empresa CNL2, o gerente de TI e o analista de sistemas comentaram que o setor de TI compartilha seus conhecimentos com todos os setores da empresa, mas a recíproca não é a verdadeira. Os mesmos comentaram ainda, que possuem um portal interno da empresa o qual é chamado de "cérebro", segundo o gerente de TI no cérebro são compartilhadas informações, documentos, manuais, procedimentos entre outros, mas nem todos os colaboradores acessam o cérebro, sendo assim, utilizam o *e-mail* ou as próprias conversas informais para compartilhar conhecimentos com seus colegas de trabalho. Por outro lado, os entrevistados percebem que o compartilhamento do conhecimento na CNL2 se dá na maioria das vezes dentro dos setores, como relata o diretor administrativo e financeiro, *"eu disse para eles "Não adianta nós trocarmos de espaço físico e a gente continuar pensando ainda de maneira departamentalizada. Nós temos que também mudar a cultura". Espírito colaborativo ainda não é uma coisa que se lida muito bem"*. Ainda, o diretor comentou que existe um conflito de gerações na empresa e o mesmo acredita que este também pode ser um fator para a resistência no compartilhamento do conhecimento intraorganizacional.

Com base nos relatos, pôde-se inferir que nas empresas clientes a colaboração para o compartilhamento do conhecimento interorganizacional é maior do que a intraorganizacional, dizendo de outra forma, os funcionários das empresas clientes são mais colaborativos para compartilhar conhecimentos com a NL do que entre eles. Embora, os entrevistados tenham comentado que na maioria das vezes a troca de conhecimentos com a NL seja impulsionada por eles, percebem que a colaboração dos envolvidos no processo é natural para compartilhar os conhecimentos necessários. Ao contrário, no compartilhamento do conhecimento intraorganizacional, que ambas as empresas citaram que a colaboração acontece dentro dos setores e percebem ainda, que as diferentes gerações na empresa são consideradas com um fator de dificuldade no processo de compartilhamento do conhecimento interno. Sendo assim, pôde-se evidenciar que a colaboração no compartilhamento do conhecimento interorganizacional não está relacionado com a intraorganizacional nas empresas clientes. Este resultado converge com o estudo de Delmestri (1998), o qual apresentou que as pesquisas em redes interorganizacionais e estruturas intraorganizacionais desenvolveram-se, principalmente, de forma independente, havendo menos esforços para integrar a visão interna e externa da organização.

Por outro lado, pôde-se perceber que a NL, colabora na troca de conhecimentos tanto intraorganizacional quanto interorganizacional. Este resultado converge com o estudo de

López-Sáez et al. (2010), os quais acreditam que a exploração de conhecimento do ambiente externo permite a expansão da base de conhecimento da empresa, mas o complemento de exploração interna é necessário, a fim de fortalecer a confiabilidade da base de conhecimento disponível, aumentando a produtividade para uma posição de vantagem competitiva sustentável. Nesse sentido, os processos interorganizacionais de aprendizagem estão intimamente relacionados com as atividades intraorganizacionais de aprendizagem (HOLMQVIST, 2004). De fato, pôde-se inferir que a troca do conhecimento intraorganizacional se dá de forma natural, já a interorganizacional se dá de forma reativa, mas independente disso, quando solicitados os profissionais da NL são prestativos no atendimento aos seus clientes, conforme relato dos próprios clientes entrevistados. Sendo assim, pôde-se perceber que a NL, estimula que sua equipe trabalhe de forma coletiva e não individual ou setORIZADA. Este achado converge com o estudo de Vuori e Okkonen (2012), os quais revelaram que o desejo de ajudar a organização e seus colegas é a maior motivação para compartilhar conhecimento intraorganizacional.

Além disso, no Quadro 50 é apresentado como a confiança é percebida entre os participantes das empresas estudadas no compartilhamento do conhecimento interorganizacional. Os entrevistados das empresas estudadas foram unânimes em dois aspectos: primeiro, o tempo de relacionamento, para os entrevistados, a confiança vai sendo construída ao longo do tempo entre as empresas; segundo, o contrato, o qual contém cláusulas de sigilo de ambas as partes. Ainda, os entrevistados das empresas clientes, comentaram que inicialmente foi algo intuitivo, o diretor da CNL2 utilizou o termo "binário", como pode ser conferido na fala do mesmo, *"eu digo, é binário, né, ou tem ou não tem"*. O diretor comentou ainda, que a confiança é um fator importante na terceirização do ERP, pois segundo ele a NL tem acesso a sua base de dados, carteira de clientes, negociações, enfim, todas as estratégias da empresa, o diretor comenta que, *"é preciso ter muita confiança entre os parceiros, né... Nós temos e eles também têm"*. Cabe salientar que nenhum dos entrevistados das empresas clientes, comentou que existe alguma desconfiança de vazamento de qualquer informação por parte da NL, ao contrário, os mesmos comentaram que a NL é uma empresa ética e isto faz toda a diferença para compartilhar suas experiências, conhecimentos, ou seja, compartilhar as práticas de trabalho com os profissionais da NL. Como pode ser observado no relato do gerente administrativo e financeiro da CNL1:

"[...] toda parceria tem um ponto fundamental, que é confiança, credibilidade... vamos dizer, confiabilidade de informação restrita. O consultor vem aqui, ele vê, conhece todas as informações da empresa, só que ele tem a questão de restrição lá, de passar informações... como é que é o termo? Sigilo. Então, é um sigilo entre as partes, de confiança. A partir do momento que quebra essa confiança, bem, aí

vamos ver as consequências. Mas como base, nós sempre trabalhamos assim, é a NL, é uma empresa muito séria, digamos assim, faz parte da ética da empresa deles e nós também temos como filosofia da empresa isso" (Gerente Administrativo e Financeiro da CNLI).

Ainda assim, os entrevistados da NL comentaram mais três aspectos: a equipe de TI, as relações pessoais e o *software* seguro. Como pode ser observado no comentário do diretor:

"[...] a NL tem duas ou três formas de garantias: temos um contrato que nada que é de um cliente nós divulgamos para outro, isso é condição contratual [...] E o segundo ponto é: existe coisa que o cliente quer exclusivo para ele. Eu faço especial para ele. Para mandar o sistema para um cliente, a NL tem um software que se chama "gerador de pacotes", né, que faz o pacote que vai para o cliente com a inovação. Esse gerador de pacotes, quando eu estou gerando, ele já faz assim: gera cliente por cliente, porque ele tem lá no sistema. E ele vai olhar o código do cliente, quando ele está gerando. A Empresa X, por exemplo, ele só leva tudo isso aqui, que é igual para todos, mais o que é única e exclusivamente da empresa X. Não se consegue mandar isso aqui para outro. Então, isso é técnico, é sistema, é bloqueado como se fosse um antivírus, né. Não entra aqui o negócio que não é permitido [...] E por último, a gente tem realmente pessoas, que quando foi aqui na... aqui no projeto, a equipe do projeto, é dito quem é. E o cliente conhece essa equipe e a nossa equipe conhece o cliente. Então, também o tratamento dele já é o tratamento de pessoas que se conhecem para saber que isso aqui eu posso discutir e isso aqui eu não posso discutir. Então, tem esse conjuntinho aí. Até hoje a NL nunca teve um processo de cliente nenhum alegando que algo dele foi indevidamente para outro lugar, nunca. E nós temos 32 anos" (Diretor da NL).

Com base nos relatos, pôde-se inferir que a confiança é um fator decisivo no compartilhamento do conhecimento entre a NL e as empresas clientes. Este achado está de acordo com Cheng, Yeh e Tu (2008), os quais concluem que a confiança é o pivô dos fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento interorganizacional. Ainda, na percepção dos entrevistados é insustentável uma relação entre o fornecedor e o cliente, quando não se tem confiança, pois os mesmos entendem que para o sucesso da parceria da terceirização do ERP é necessário compartilhar as informações, conhecimentos, rotinas, processos, enfim, compartilhar todo o funcionamento da gestão da empresa e caso não haja confiança entre as partes esta relação fica comprometida ao fracasso. Com base na afirmação dos entrevistados, pode ser citado o estudo de Bachmann e Inkpen (2011), os quais apresentaram que a confiança tornou-se um conceito central na explicação do comportamento empresarial em contextos organizacionais. A capacidade de criar confiança tem sido amplamente reconhecida como extremamente valiosa porque pode reduzir significativamente os custos de transação e levar à criação de novas ideias, como, por exemplo, quando o conhecimento concentra-se em relações interorganizacionais.

Quadro 50 - Fatores Interorganizacionais do Estudo de Caso 2

FATORES		NL	CNL1	CNL2
Ambiente de trabalho	Equipe de TI (centralização)			X
	Processo	X		X
	Sob Demanda	X	X	X
Colaboração	Atendimento do cliente	X	X	X
	Atendimento do fornecedor	X	X	X
	Compartilhamento de práticas	X	X	X
	Iniciativa do cliente	X	X	X
	Interação Positiva	X	X	X
	Sugestões do cliente	X	X	X
Confiança	Contrato (cláusula de sigilo)	X	X	X
	Equipe de TI	X		
	Ética da empresa		X	X
	Intuitiva		X	X
	Relações pessoais	X		
	Software seguro	X		
	Tempo de relacionamento	X	X	X
Cultura	Centralizadora		X	
	Conservadora		X	X
	Flexível	X		
	Integração	X		X
	Relações Informais	X		

Fonte: Dados da Pesquisa

Em resumo, pôde-se inferir que o ambiente de trabalho, a colaboração, a cultura e a confiança são fatores determinantes para o compartilhamento do conhecimento entre a NL e seus clientes. Neste sentido, pôde-se perceber que está enraizado na cultura organizacional e no ambiente de trabalho da NL a importância de compartilhar conhecimentos com seus clientes, assim sendo, os profissionais da NL sempre colaboram quando solicitados. É claro, que o compartilhamento do conhecimento da NL com seus clientes ainda não é o ideal, pois na maioria dos casos se dá de forma reativa. No entanto, a NL está trabalhando para que este fluxo inverta de reativo para proativo. Associado a isso, pôde-se observar que existe maior dificuldade de compartilhamento do conhecimento da CNL1 e da CNL2. Sendo que a primeira, ou seja, a CNL1 tem uma cultura conservadora e centralizada, com isso, não estimula no seu ambiente de trabalho uma troca de conhecimentos intraorganizacional e interorganizacional. De forma semelhante, a empresa CNL2 tem uma cultura conservadora, mas o setor de TI possui uma integração com a NL e o mesmo estimula em seu ambiente de trabalho o fortalecimento do compartilhamento do conhecimento tanto com a NL quanto com seus colegas de empresa. Na realidade, a CNL2 está passando por uma reestruturação que vai desde rotinas operacionais até decisões estratégicas. Com isso, foi possível perceber que a

CNL2 tem como objetivo modernizar sua estrutura organizacional, desta maneira, democratizando o conhecimento intra e interorganizacional. Por fim, pôde-se evidenciar que as empresas estudadas percebem que a confiança é fundamental para o compartilhamento do conhecimento, sendo assim, possuem contrato da terceirização do ERP, o qual contém cláusulas de sigilo de ambas as partes.

4.3.2.2.3 Mecanismos e Facilitadores

Em relação aos mecanismos estabelecidos para o compartilhamento do conhecimento interorganizacional, pode ser observado no Quadro 51. Os entrevistados da NL e da CNL2 foram unânimes no que se refere aos mecanismos formais, os quais foram: consultorias, cursos, *e-mails*, eventos com os clientes; *help desk*, *skype*, *software* de controle de solicitações, reuniões e treinamentos tanto presencial quanto virtual. Neste sentido, os entrevistados ratificaram que o *software* de controle de solicitações é o mais utilizado dos mecanismos formais, conforme pode ser observado na troca de conhecimento (Quadro 48), seguido das consultorias e reuniões. Os entrevistados da CNL1 somente não foram convergentes com a NL e a CNL2, nas consultorias e nos cursos, ou seja, os mesmos não citaram as consultorias e cursos como mecanismos formais para o compartilhamento do conhecimento com a NL. Ainda, o analista de sistemas da CNL2, enfatizou a importância dos cursos oferecidos pela NL, como pode ser observado em seu relato:

"[...] a NL está promovendo alguns cursos. Estes dias ela fez um curso ligado à área fiscal. A NL agora está aportando todo o seu sistema para a web. Então, está migrando o sistema para a web. Então, há pouco tempo eles fizeram um curso de apresentação dessa solução web com... um intensivão, digamos assim, do módulo web. E aí a gente participou. Então, são cursos para melhorar o sistema e também para atualizar as pessoas que trabalham, por exemplo, o fiscal é uma pessoa que está trabalhando, não só trabalhando no sistema, mas entender também como é que funciona. Entender os processos do sistema. E esses cursos ajudam muito a empresa. Porque, ao invés de ir um consultor em cada cliente, vai um grupo de clientes e participa do curso lá na NL" (Analista de Sistemas da NL).

Referente aos mecanismos informais, os entrevistados das empresas clientes foram convergentes, os mesmos citaram: as visitas, o *skype* e as ligações telefônicas. Como inferido na troca de conhecimentos (Quadro 48), os entrevistados da CNL1 citaram as conversas informais como recurso de comunicação mais utilizado para o compartilhamento do conhecimento com a NL. Neste sentido, o gerente de tecnologia da NL comentou que a empresa esporadicamente faz visitas aos seus clientes com o objetivo de verificar a satisfação dos mesmos e também adquirir novos conhecimentos. Como pode ser conferido em seu comentário:

"[...] nas visitas, eventualmente vai gerente, mais é o consultor mesmo. Ele visita os clientes... também na informalidade para ver como é que estão as coisas, se eles estão satisfeitos com o nosso sistema, pegar opinião deles e etc. Também na informalidade. Não tem assim hoje, uma vez a gente tinha, hoje não tem uma agenda fixa, né "Ah, tem que visitar todos os clientes todo ano" e etc, né. Mas aqueles clientes, digamos assim, da faixa A/B, normalmente, tem um gerente que no mínimo vai fazer uma, duas, três visitas por ano" (Gerente de tecnologia da NL).

Embora as visitas sejam informais, os profissionais da NL sempre fazem um relatório da mesma, com o objetivo de gerenciar o relacionamento com o cliente. Além disso, os entrevistados da NL citaram o embaixador do cliente como mecanismo informal, sendo que o objetivo da NL é personalizar cada vez mais o atendimento ao cliente. A esse respeito, o Diretor entende que o embaixador do cliente vai melhorar a comunicação com o cliente, conforme seu relato, *"com certeza absoluta, o embaixador do cliente, será um canal de comunicação direto com o cliente. E daí, vamos poder antecipar as soluções para os nossos clientes. Então... vai ficar bom para nós e para eles"*.

Além disso, no Quadro 51 são apresentados também os mecanismos tecnológicos, sendo que as empresas estudadas foram convergentes em sete mecanismos, os quais foram: acesso remoto, *e-mail*, *help desk*, *skype*, *software* de controle de solicitações, portal da empresa e telefone. Ainda, os entrevistados da NL citaram as redes sociais e as videoconferências como mecanismos tecnológicos para compartilhar conhecimentos com seus clientes. O gerente de consultoria comenta como funciona as videoconferências, conforme pode ser conferido em seu relato:

"[...] tem um sistema que é a própria web, né, que é um aplicativo que nós temos em todos os computadores que, por exemplo, toda vez que a gente faz uma reunião de planejamento... por exemplo, apresentar o planejamento estratégico ou o dia do grupo de usuários. Eu tenho uma série de consultores, um está em Salvador, outro está em Fortaleza, outro está em Porto Alegre, um está em Cascavel, outro está em Taquari, outro está em Caxias, e tem a equipe toda de São Paulo e tal. Eu não tenho como trazer essa gente toda aqui, isso é totalmente inviável. Então, através desse sistema, eu boto uma câmera filmando o palestrante ou quem está falando e um microfone e todos eles, né o seu computador, assistem e ouvem. E eles ainda podem fazer perguntas. Então, ele pode entrar e dizer "Ô, espera aí. Fulano, gostaria de saber o porquê disso ou o porquê daquilo" e daí eu tenho a oportunidade de responder. E isso também é feito com alguns clientes, fazemos reuniões com eles. Então... otimizamos o nosso tempo e o deles, mas é com alguns, porque nem todos aceitam, alguns preferem presencial" (Gerente de Consultoria da NL).

Em seguida, os entrevistados foram questionados sobre quais os critérios utilizados para a escolha dos mecanismos de compartilhamento do conhecimento, pôde-se perceber que a CNL1 não tem nenhum critério de escolha, a mesma utiliza os mecanismos disponibilizados pela NL, conforme relato dos entrevistados. Na CNL2, os entrevistados citaram como critérios de escolhas: seleção natural, padronização e controle. Já na NL, além dos fatores citados pela CNL2, os entrevistados citaram: segurança, praticidade e estratégia. Este último,

o diretor referiu-se ao mecanismo tecnológico que pode ser utilizado por videoconferência.

Como pode ser observado em seu comentário:

"[...] esse esquema de apresentação por web foi escolhido, porque permitia, não só eu falar aqui comigo e com as coisas, como também apresentar, fazer apresentações para clientes. Porque, por exemplo, esse Santo Antônio que você viu aquela hora, na primeira vez que falamos com ele, não sei eles ligaram dizendo que ficaram sabendo através de não sei quem lá há 200 quilômetros de Salvador. Bah, mas como eu vou daqui lá? E se eu for lá fazer todo esse trabalho e ouvir "Não, eu só queria ter uma ideia". Então, a gente usando esse software tinha essa possibilidade de dizer para ele "Cara, bote o computador", põe no ar, ele fica vendo tudo que nós estamos fazendo aqui, ele vê na tela do computador, né. O que está acontecendo aqui, por exemplo, o mouse, ele enxerga, essa tela exatamente assim. Só que tudo que eu falo, ele ouve, ele transmite a minha voz. Ele ouve. Então, eu posso dar um treinamento para ele assim" (Diretor da NL).

Quadro 51 - Mecanismos do Compartilhamento do Conhecimento do Estudo de Caso 2

MECANISMOS		NL	CNL1	CNL2
Formais	consultorias;	X		X
	cursos;	X		X
	e-mails;	X	X	X
	eventos com os clientes;	X	X	X
	help desk;	X	X	X
	reuniões (presencial e virtual);	X	X	X
	skype;	X	X	X
	software de controle de solicitações;	X	X	X
	treinamentos (presencial e virtual).	X	X	X
Informais	embaixador do cliente;	X		
	visitas;	X	X	X
	skype;	X	X	X
	ligações telefônicas.	X	X	X
Tecnológicos	acessos remotos;	X	X	X
	e-mails;	X	X	X
	help desk;	X	X	X
	portal da empresa	X	X	X
	redes sociais	X		
	skype;	X	X	X
	software de controle de solicitações;	X	X	X
	telefone;	X	X	X
	videoconferência.	X		

Fonte: Dados da Pesquisa

Com base nos relatos dos entrevistados e na pesquisa documental, foi possível evidenciar que as três empresas estudadas utilizam todos os mecanismos para compartilhar conhecimentos, ou seja, os mecanismos formais, informais e tecnológicos. Sendo que a empresa CNL1, utiliza mais os mecanismos informais, já a NL e a CNL2 utilizam mais os mecanismos formais e tecnológicos. Um dos motivos que explica a diferença das empresas clientes está relacionado a estrutura organizacional, explicando de outra forma, a CNL2

possui na sua empresa um setor de TI responsável para gerenciar os contratos terceirizados, incluindo a NL. Já na CNL1, o responsável pelo contato com a NL é o gerente administrativo e financeiro, sendo que a TI é mais uma área dentro das suas funções como gestor. Este achado pode ser melhor explicado com Cousins e Mengue (2006), pois são os primeiros a fazer a distinção, argumentando que os mecanismos formais estão relacionados com a estrutura e os processos necessários para facilitar os esforços de socialização dentro do local de trabalho, enquanto socialização informal ocorre mais frequentemente fora dela. Por outro lado, o estudo de Janowicz-Panjaitan e Noorderhaven (2008) conclui que embora os mecanismos formais e informais promovam a aprendizagem interorganizacional, o excesso de formalização impede o aprendizado.

Mesmo assim, pôde-se perceber que tanto a CNL1 quanto a CNL2 entendem a importância da utilização dos recursos de comunicação para o compartilhamento do conhecimento com a NL. A principal diferença é que a CNL1 prefere mecanismos informais, já a CNL2 prefere mecanismos formais. Ou seja, a comunicação contribui para o compartilhamento de conhecimento (HENDRIKS, 1999) e a falta deste conhecimento, parte é tipicamente atribuída a mecanismos de comunicação inadequados (TRELEAVEN, 2004).

Em seguida, no Quadro 52, são apresentadas as posturas dos gestores das empresas estudadas e dos profissionais de TI da NL sobre o compartilhamento do conhecimento interorganizacional. Os entrevistados da NL foram unânimes em relação a postura dos gestores, os mesmos percebem seus gestores como facilitadores, como incentivadores para que ocorra a troca de conhecimentos entre a NL e seus clientes. Conforme a fala do gerente de consultoria, *"os nossos gestores, eu acho que eles são muito abertos. Não vejo problema nenhum. Eu posso te dizer que absolutamente todos, incentivam o pessoal à compartilhar... eu não vejo alguém aqui que queira reter conhecimento"*. O gerente de tecnologia, ratifica o comentário do colega, como pode ser observado em seu relato:

"[...] quando a gente tem um nova informação, um novo conhecimento e vê que isso vai gerar um benefício, eu acho que está bem tranquilo, o pessoal dissemina mesmo. É um ponto que toda hora a gente está lembrando as pessoas da importância disso. E eu acredito que essa consciência existe dentro da equipe, que quanto mais informação, mais conhecimento a gente compartilhar com o cliente, melhor ele vai estar atendido e menos ele vai, digamos assim, demandar suporte nosso, né. Quanto menos ele demandar suporte nosso melhor ele vai estar usando o sistema ou vai estar sendo atendido, né. Sempre que ele demanda suporte é porque alguma coisa não deu certo ou ele não soube fazer alguma coisa, né. então, isso não é um bom... não é um bom indicador. Então, existe essa consciência dessa importância, né. O que acontece é que... Isso, às vezes, ele é atropelado por outras demandas ou por outras necessidades, né. Às vezes, então, na necessidade de entregar alguma solução rápida, a gente acaba deixando de lado uma boa documentação, um bom repasse de conhecimento, esse tipo de coisa. Então, sempre existe esse conflito que é um ponto que a gente tem que estar sempre trabalhando. Mas, eu não vejo

problema ou algum tipo de restrição com relação a isso" (Gerente de Tecnologia da NL).

Já nas empresas clientes, os entrevistados foram convergentes, sendo que os mesmos percebem seus gestores com uma postura conservadora, somente com uma diferença, na CNL1 os entrevistados comentaram sobre a postura conservadora e também sobre a centralização dos assuntos referentes à NL no gerente administrativo e financeiro, sendo que o mesmo também comentou sobre este fato, como pode ser conferido em sua fala, *"é mais conservadora. Na realidade, toda essa questão do conhecimento entre NL e CNL1, acaba centralizando em mim. Eu sou porta-voz da empresa, assim como tem uma pessoa lá, quando preciso falar lá"*. Ao passo que, os entrevistados da CNL2 entendem que a postura conservadora dos seus gestores, deve-se a falta de conhecimentos dos mesmos. O diretor administrativo e financeiro, salienta que isto se deve as características da empresa, mas não está relacionada a confiança, e sim a falta de conhecimento dos gestores. Como pode ser observado em seu comentário, *"eu acho que esta dificuldade são pelas nossas características, cultural da empresa ou as pessoas, tem essa dificuldade de transmitir. Mas não existe... nenhuma desconfiança tá. "Ou a gente confia ou não confia". Neste caso a gente confia"*. Mesmo assim, os entrevistados comentaram que os gestores não são resistentes a troca de conhecimentos, ou seja, os gestores não são obstáculos para compartilhar conhecimentos com a NL, apenas não incentivam de forma proativa, mas somente quando necessário. Como pode ser observado no comentário do gerente de TI:

"[...] eles não são muito fáceis, tá. Como é que eu vou te colocar isso? Eles usam a tecnologia por obrigação, é uma tendência de qualquer um. Falta o conhecimento da informática. E obstáculo? Obstáculo neles eu não vejo, nos gestores, mas também não é uma coisa que vem natural na rotina deles. Então, fica impossível eles definirem até onde o fornecedor pode ir. Mas, não lembro deles terem dito assim: "Ah, não. Não vamos abrir aqui porque está lidando com uma área que é uma questão estratégica e que não deve ser divulgado". Não tem. Até hoje não tivemos nenhuma situação assim" (Gerente de TI da CNL2).

De forma semelhante, os entrevistados foram questionados sobre a postura dos profissionais da NL. Os mesmos foram unânimes em relação a postura colaborativa dos profissionais da fornecedora para compartilhar conhecimentos, por outro lado, os entrevistados, incluindo os da NL, comentaram que esta colaboração se dá de forma reativa, ou seja, os profissionais da fornecedora sempre colaboram com seus clientes, mas somente quando solicitados. O diretor comentou que apesar das avaliações positivas dos clientes, a NL precisa fazer algumas mudanças no processo de atendimento ao cliente, sendo assim, reiterou que estão sendo realizadas ações para mudar este cenário de reativo para proativo. Como pode ser conferido em seu relato:

"[...] baseado nas respostas que cada ano, a gente faz uma pesquisa formal, escrita, com todos os clientes. É uma pesquisa formal com então, 24 perguntas medindo todos os setores. E a gente para que venha um pouco mais de resposta, a gente inclusive sorteia alguma coisa importante e tal com as pessoas que respondem. E vem, viu? E toda hora a gente está fazendo uma pesquisa mais telefônica assim, mais rápida. Baseado no resultado, numa escala, né, de zero a cinco, de zero a seis, nós queremos quatro e meio, né, essa é a nossa meta. E nessa área de atendimento, relacionamento com os nossos profissionais, as notas que eles dão é melhor impossível. Eles chegam a dar nota cinco, cinco e meio. Então, eu quero acreditar que esse relacionamento, essa relação do nosso profissional, como ele explica, como ele responde e tal e o que o cliente pede: é muito positiva. Mas também estou ciente que precisamos melhorar, ter mais iniciativa e não deixar somente para os casos de demanda do cliente. Estamos trabalhando forte para mudar isso, mas não é uma tarefa fácil" (Diretor da NL).

Quadro 52 - Posturas dos Gestores e Profissionais de TI do Estudo de Caso 2

POSTURA		NL	CNL1	CNL2
Gestores	Centralizador		X	
	Conservador		X	X
	Facilitador	X		
	Incentivador	X		
Profissionais de TI - NL	Colaboração	X	X	X
	Reativa	X	X	X

Fonte: Dados da Pesquisa

Portanto, pôde-se perceber que os entrevistados da NL, identificaram seus gestores como facilitadores e incentivadores para o compartilhamento do conhecimento entre a NL e seus clientes. Diferentemente dos entrevistados da CNL1, os quais identificaram seus gestores com uma postura conservadora e centralizadora em relação a troca de conhecimentos com a NL, ou seja, a postura dos gestores da CNL1 influenciam de forma negativa o compartilhamento do conhecimento entre os participantes da terceirização do ERP. Já os entrevistados da CNL2 identificaram seus gestores com uma postura conservadora, entretanto, os mesmos não interferem, ou seja, não são considerados obstáculos para o compartilhamento do conhecimento com a NL. Assim sendo, os gestores da CNL2 não influenciam nem de forma positiva e nem de forma negativa para o compartilhamento do conhecimento entre os participantes da terceirização do ERP. Estes resultados, ratificam o achado no fator "cultura" (Quadro 50).

Sendo assim, os gestores da NL podem ser chamados de facilitadores, conforme definição de Kolb (2004, p. 207), "as pessoas chamadas de facilitadores nos grupos, tem como função conduzir, mediar, treinar, a atual e a nova informação, fazer sugestões de processo e servem também como pacificadores". Contrapondo-se a isso, encontram-se os gestores da CNL1 e da CNL2, os primeiros não estão estimulando, ao contrário, os mesmos estão centralizando o conhecimento, já os segundos não estão estimulando e nem interferindo

o compartilhamento do conhecimento interorganizacional, desta forma, os gestores não estão realizando seu papel em relação ao compartilhamento do conhecimento entre os participantes da terceirização do ERP, pois, segundo Sveiby (2007), supervisores como facilitadores têm que ter um papel contínuo e encorajador, que compartilhem o conhecimento nos seus times (SVEIBY, 2007). O autor ainda comenta que o comportamento dos gerentes apáticos, que não incentivam ativamente as informações nas organizações, e os gerentes hipócritas, que não "andarem a falar", são os principais responsáveis na gestão que impedem o compartilhamento do conhecimento conforme seu estudo realizado.

Por fim, pôde-se perceber que os entrevistados das empresas estudadas foram unânimes em relação a postura dos profissionais da NL. Os mesmos, identificaram uma postura de colaboração dos profissionais da fornecedora, sendo que tanto a NL quanto a CNL1 comentaram que existe a colaboração, mas de forma reativa, ou seja, quando são solicitados pelos clientes. Este resultado converge com o achado do fator "colaboração" (Quadro 50). Neste sentido, pode-se citar o estudo de Pawlowski e Robey (2004) que teve como objetivo fornecer uma interpretação detalhada das práticas de corretagem a partir da perspectiva dos profissionais de TI. Essas interpretações são refletidas nas contas subjetivas de profissionais de TI sobre suas práticas de trabalho e relações com outras unidades organizacionais. Como corretores de conhecimento, os profissionais de TI se veem como facilitadores do fluxo de conhecimento sobre a TI e práticas de negócios pelas fronteiras que as unidades de trabalho separam dentro das organizações.

4.3.2.3 Capacidade Absortiva

Esta seção analisa se as empresas do estudo de caso 2, tem a capacidade de absorção (COHEN; LEVINTHAL, 1990) do conhecimento externo através da terceirização do ERP. Sendo assim, foi questionado aos entrevistados, se os conhecimentos transitam com facilidade por diferentes níveis hierárquicos, departamentos e equipes da empresa. Os entrevistados da NL comentaram que os conhecimentos transitam por toda a empresa sem restrição, neste aspecto o gerente de tecnologia comentou que determinados assuntos poderiam ser restritos, o mesmo entende que é aberto demais, ou seja, não existe nenhuma restrição, como pode ser conferido em sua fala, *“não existe restrição, digamos assim, regras para restringir. Às vezes, até em alguns pontos acho que deveria ter restrição, mas não tem”*. Já, os entrevistados da CNL1 comentaram que os conhecimentos transitam sem restrição somente dentro dos setores e não entre os setores, conforme pode ser observado no relato da analista financeira, *“cada*

setor tem o seu conhecimento. Olha só, não tem por que eu trabalhar aqui no financeiro e me envolver lá nos pedidos, né”.

De forma semelhante, os entrevistados da CNL2 comentaram que os conhecimentos transitam dentro dos setores e entre os setores somente quando necessário. O diretor administrativo e financeiro, reiterou que a empresa está passando por uma reestruturação, o mesmo acredita que quando conseguirem mudar a cultura organizacional muitos problemas como comunicação e compartilhamento de experiências entre os colaboradores vão melhorar. Ainda, o gerente de TI comentou que é complicado quando o conhecimento precisa ser compartilhado entre os setores, como pode ser observado em seu relato:

“Ah, é mais setorizado. O conhecimento transitar... por toda a empresa, só quando é realmente necessário. E, isso se explica acho que até pelo ambiente. Cada setor com a sua porta fechada, o seu mundinho e ali dentro a informação gira. E não estou exagerando, vou te dar um exemplo, muitas vezes a gente precisa envolver o financeiro com a contabilidade, porque a contabilidade está nos reclamando como está chegando ou não está chegando uma informação financeira. Daí, tem que chegar aqui e botar os dois e mandar “Conversem”. É bem complicado” (Gerente de TI da CNL2).

Em seguida, foi questionado aos entrevistados se a empresa tem o costume de formar equipes de trabalho envolvendo pessoas de diferentes departamentos e de promover práticas que integrem as pessoas dos diversos departamentos. Os entrevistados da NL comentaram que a empresa forma equipes de diferentes departamentos em três situações: novos projetos, equipe de pesquisa e equipe da qualidade. O gerente de consultoria exemplificou como funciona na situação de novos projetos, como pode ser observado em sua fala, *“por exemplo, hoje de manhã chegou aqui dois dos guris da equipe de PDV, semana que vem vão trabalhar com a equipe de tecnologia para a gente fazer um deployment para um cliente que está com um problema durante a semana do Natal. Isso acontece com alguma frequência”.* Em relação a equipe da qualidade foi criado um escritório da qualidade sendo que tem um representante de cada departamento. Ainda, o diretor comentou como funciona a equipe de pesquisa, como pode ser conferido em seu relato:

“A gente tem aqui também uma equipe, que chama a “equipe de pesquisa” e ela se reúne a cada quinze dias, daí essa equipe têm trabalhos, né, que ela vai pesquisar e tal. Então, ela se reúne, o cara tem uma ideia, o outro tem outra e depois são seis pessoas, cinco pessoas que representam o restante da NL e um consultor externo. Então, daqui a pouco a área comercial teve uma ideia, dá para esse cara daqui do comercial que está na área de pesquisa... Ele vai lá e leva. O pessoal debate e discute e diz “Não, isso é uma bobagem, esquece” ou “Opa, vamos discutir”. Aí alguém se encarrega, alguém pesquisa sobre tal assunto. E depois a equipe apresenta para a diretoria da NL e daí nós decidimos se vamos ou não implementar” (Diretor da NL).

Em referência às práticas de integração com as pessoas dos diversos departamentos, os entrevistados da NL foram divergentes, sendo que o diretor comentou que a empresa promove

várias práticas como o objetivo de integrar os colaboradores, já os dois gerentes comentaram que acontece algumas práticas de integração, mas de forma muito esporádica e ambos entendem que deveria ser de forma contínua, como comenta o gerente de tecnologia, *“muito pouco. Eu te respondo assim de cara, porque é um negócio que a gente tem discutido para melhorar. A gente tem muito pouco e tem problemas de integração entre as áreas”*.

Consonante a isso, os entrevistados da CNL2 comentaram que a empresa tem o costume de formar equipes de trabalho envolvendo pessoas de diferentes departamentos, quando é aberto um posto de combustível, neste caso é necessário colaboradores de todos os departamentos para realizar o treinamento dos futuros funcionários do posto. Em relação as práticas de integração das pessoas dos diversos departamentos, os entrevistados comentaram que é realizado mensalmente um café da manhã no primeiro dia do mês com os colaboradores, como o objetivo de aproximar os setores da empresa. Ainda, o diretor administrativo e financeiro, salientou que é o café da manhã é realizado em todas as unidades da empresa e esta ação já faz parte da reestruturação da CNL2. Em contraposição a isso, os entrevistados da CNL1 comentaram que a empresa não tem o costume de formar equipes de trabalho envolvendo pessoas de diferentes departamentos e nem de promover práticas que integrem as pessoas dos diversos departamentos.

Por conseguinte, pode-se observar no Quadro 53, os elementos da capacidade absorptiva, sendo que, os entrevistados da NL reconhece o valor de novos conhecimentos através das consultorias, conversas informais, necessidade do cliente e observação *in loco*. Ainda assim, o gerente de consultoria comentou que não são em todas as consultorias que o reconhecimento de um novo conhecimento acontece, pois o mesmo percebe que isto está diretamente relacionado com o perfil do consultor, dizendo de outra forma, alguns consultores reconhecem novos conhecimentos e trazem para a NL fazer a avaliação dos mesmos, outros consultores não reconhecem novos conhecimentos, caso reconheçam, não compartilham com a empresa, segundo relato do gerente de consultoria. Neste sentido, o gerente de consultoria chama estes consultores de *“implantadores de software”*, como pode ser observado em sua fala:

“[...] eu tenho um conjunto de implantadores de software, nisso eles são muito bons. Não necessariamente eles sejam bons consultores ainda. Mas estamos trabalhando muito nisso. Por isso, eu te falei sobre o reconhecimento de novos conhecimentos pelo cliente, porque alguns consultores vão no cliente e não percebem, daí o cliente solicita para a NL” (Gerente de Consultoria da NL).

Já, os entrevistados das empresas clientes foram convergentes em uma resposta, ou seja, os mesmos entendem que na atualização de versão do ERP da NL pode-se reconhecer novos conhecimentos. Como pode ser observado na fala do gerente administrativo e

financeiro da CNL1, “quando eles atualizam o sistema. E a primeira coisa baixa na base de teste. Aí vamos ver o que esta sendo alterado. Eu vou fazer o teste e ver se é melhoria, se for melhoria implantamos”. Ainda assim, os entrevistados da CNL2 comentaram que reconhecem novos conhecimentos por meio de conversas informais e de consultorias com a NL.

Quando questionados sobre a capacidade da empresa adquirir conhecimento externo através da terceirização do ERP. Os entrevistados da NL citaram três formas de aquisição do conhecimento, as quais foram: conversas com os usuários-chave das empresas clientes, levantamento de requisitos e reuniões tanto com o clientes quanto com os consultores da NL. Os entrevistados comentaram que as conversas com os usuários-chave acontecem quando são novos conhecimentos para melhoria dos módulos existentes e as reuniões acontecem quando são mudanças significativas no ERP ou novos módulos no ERP. Ainda, o diretor comentou que o levantamento de requisitos acontece nas duas formas de aquisição do conhecimento, ou seja, nas conversas com os usuários-chave e nas reuniões com os clientes. Já os entrevistados das empresas clientes foram unânimes nas formas de aquisição do conhecimento, sendo que as mesmas acontecem por meio dos manuais em *HTML* e na base de testes do ERP da NL. Como pode ser observado no comentário do gerente de TI da CNL2:

“[...] recebeu uma alteração ou uma automatização, vem um manual em HTML junto com o pacote que vai ser atualizado. E aí o analista de sistemas lê a documentação antes de implantar na base de teste para testar, porque nada vai para o sistema sem que a gente saiba o que é, né. Então, sempre que a gente aplica ali no setor de TI essas atualizações, a gente faz testes prévios, homologa essa solução e quando tem novas soluções a gente coloca para cada setor, né, coloca... normalmente, para o usuário-chave do setor” (Gerente de TI da CNL2).

Com referência à capacidade da empresa absorver o conhecimento através da terceirização do ERP. Os entrevistados da NL comentaram que são realizadas reuniões nos clientes com os funcionários que possuem as informações, os conhecimentos sobre os assuntos específicos que precisam ser absorvidos, outra forma de absorção do conhecimento externo é através da equipe de pesquisa da NL. Os entrevistados das empresas clientes foram convergentes em duas respostas: os manuais de atualização de versão do ERP da NL e os treinamentos. Ainda assim, os entrevistados da CNL2 citaram as consultorias e a utilização diária do ERP como forma de absorver o conhecimento através da terceirização do ERP. Como pode ser conferido no comentário do analista de sistemas:

“acontece aqui do pessoal não testar e, às vezes, ele não saber de uma alteração e só no dia a dia o usuário vir e perguntar para nós “Olha, entrou esse campo aqui, para que serve”? Ou acontecer também de dar um problema na rotina lá da cobrança escritural, porque ele não testou e deveria ter testado. Porque a gente avisa todos os usuários o que é novo no sistema, mas alguns funcionários a gente percebe que eles vão aprender quando precisarem usar. Então, por isso que a

gente tenta sempre que tenha atualizações e novas funcionalidades, dividir com os usuários-chaves o teste e a discussão daquele assunto” (Analista de Sistemas da CNL2).

Em seguida, quando questionados se a empresa tem capacidade de desenvolver rotinas que facilitam a combinação de conhecimento existente com conhecimentos recém-adquiridos e assimilados através da terceirização do ERP, os entrevistados das empresas estudadas foram convergentes em duas respostas: melhoria contínua no ERP e nos processos internos, em outras palavras, os mesmos entendem que com a combinação do conhecimento prévio e dos novos conhecimentos adquiridos e absorvidos, a empresa tem capacidade de desenvolver melhorias no ERP e nos seus processos. Associado a isso, o gerente de TI e o analista de sistemas da CNL2, citaram a geração de relatórios como transformação de uma rotina baseada na combinação do conhecimento existente e de novos conhecimentos através da terceirização do ERP. Como pode ser observado nos comentários do gerente de TI:

“[...] a questão de eles implantarem o Apex para desenvolvimento de relatórios pelo usuário. Então, tu tens um usuário com um conhecimento básico de hora por dia, um relacionamento de tabela. O cara monta um relatório que ele quiser numa ferramenta do Oracle. Com uma interface HTML para o usuário acessar. Então, é uma combinação do conhecimento que o usuário já tem, com o conhecimento novo da NL” (Gerente de TI da CNL2).

Finalmente, quando questionados sobre a capacidade da empresa aperfeiçoar, ampliar e alavancar competências existentes ou criar novas, incorporando conhecimentos adquiridos e transformados em suas operações, todos os entrevistados foram convergentes em uma resposta: novos módulos do ERP. Os entrevistados da NL citaram ainda, novas arquiteturas do ERP e novos produtos. Em relação aos novos produtos, o gerente de consultoria citou as vendas móveis como aplicação para fins comerciais, sendo que este produto é baseado no conhecimento adquirido, absorvido e transformado dos clientes. Ainda assim, os entrevistados da CNL2 citaram como ampliação e aperfeiçoamento, novas condições de pagamento para os seus clientes. Segundo o diretor administrativo e financeiro, através da terceirização do ERP da NL, a empresa consegue fazer condições especiais de pagamentos aos seus clientes, o mesmo acredita que isto é fundamental para a diferenciação do segmento, conforme pode ser conferido em seu relato:

“A questão de novas condições de pagamentos é uma coisa muito importante para nós. Porque o cliente vai exigir lá na ponta, né, e essa informação chega até nós. Daí conversamos com a NL, verificamos o que eles têm e caso eles não tenham no sistema é desenvolvido. Então, sempre estamos lançando novas condições. Eu acho que isto, é um dos nossos diferenciais, oferecer o máximo de condições para o nosso cliente, em alguma condição ela vai se encaixar, né” (Diretor Administrativo e Financeiro da CNL2).

Quadro 53 - Elementos da Capacidade Absortiva do Estudo de Caso 2

DIMENSÕES		NL	CNL1	CNL2
Reconhecer valor	Atualização de versão		X	X
	Consultorias (perfil do consultor)	X		X
	Conversas informais	X		X
	Necessidade do cliente	X		
	Observação <i>in loco</i>	X		
Adquirir	Base de testes		X	X
	Conversas com usuários-chave	X		
	Levantamento de requisitos	X		
	Manuais de atualização de versão		X	X
	Reuniões (clientes e consultores)	X		
Assimilar	Consultoria			X
	Equipe de pesquisa	X		
	Reuniões com os clientes	X		
	Manuais de atualização de versão		X	X
	Treinamento		X	X
	Utilização diária do ERP			X
Transformar	Melhoria contínua no ERP	X	X	X
	Melhoria nos processos internos	X	X	X
Explorar	Novas arquiteturas para o ERP	X		
	Novas condições de pagamentos			X
	Novos módulos do ERP	X	X	X
	Novos produtos	X		

Fonte: Dados da Pesquisa

Com base nos relatos dos entrevistados, pôde-se perceber que as empresas do estudo de caso 2 têm capacidade absorptiva através da terceirização do ERP, dizendo de outra forma, as empresas reconhecem o valor de novos conhecimentos, adquirem, assimilam, transformam e exploram por meio da terceirização do ERP. Este achado converge com a conceituação de Cohen e Levinthal (1990), “o conhecimento prévio confere uma capacidade de reconhecer o valor de novas informações externas, assimilar e aplicar para fins comerciais” (COHEN; LEVINTHAL, 1990, p. 128). Essas habilidades, coletivamente, constituem o que se chama de “capacidade de absorção” de uma empresa (COHEN; LEVINTHAL, 1990, p. 128).

Por outro lado, pôde-se observar que a NL percebe a importância do conhecimento compartilhado entre seus consultores e clientes, logo, está ciente que alguns consultores não reconhecem o valor de novos conhecimentos, devido às solicitações realizadas pelos clientes, diante disso, a empresa está realizando ações específicas para os seus consultores terem maior capacidade de absorção do conhecimento compartilhado com o cliente. Conforme Daghfous (2004), a capacidade de absorção parece ser uma das mais importantes determinantes da capacidade da empresa de adquirir, assimilar e utilizar novas práticas intensivas em

conhecimento. Essas práticas são inovações organizacionais para a empresa beneficiária. Conhecimento por si só não é suficiente. A empresa precisa ter as ferramentas para explorar e se apropriar deste conhecimento embutido em inovações organizacionais. Desenvolver a capacidade de absorção da empresa através do desenvolvimento de seus elementos principais, capacidade de absorção de cada indivíduo, é essencial (DAGHFOUS, 2004).

Já as empresas clientes reconhecem o valor de novos conhecimentos principalmente quando estimulados pela NL, ou seja, nas atualizações de versão. Após, as empresas adquirem, assimilam e transformam o conhecimento prévio combinado com o conhecimento recém-adquirido em melhorias nos seus processos e no ERP, além disso, ampliam e alavancam novos módulos do ERP, ou novas condições de pagamento no caso da CNL2, ou ainda, novos produtos e novas arquiteturas para o ERP no caso da NL. Este achado pode ser explicado por Daghfous (2004), o qual entende que a capacidade de absorção de uma empresa, ou seja, a capacidade de adquirir, assimilar, transformar e explorar o conhecimento pode determinar o seu nível de inovação organizacional e sua capacidade de adaptação.

4.3.2.4 Inovação

Esta seção apresenta os quatro tipos de inovação, os quais são classificados pelo Manual de Oslo (2005): produto, processo, marketing e organizacional e a classificação de inovação incremental e inovação radical de Schumpeter (1982). Assim sendo, quando questionados se a empresa permite aos funcionários uma postura inovadora ou conservadora, os entrevistados da NL comentaram que é um misto, entre inovadora e conservadora. A esse respeito, os mesmos percebem que a postura (inovadora ou conservadora) da empresa esta diretamente relacionada a três motivos: a situação, o funcionário e o gestor. Como pode ser observado no comentário do gerente de consultoria:

“É um mix, tá? A gente tem a filha do Diretor, que tem essa postura extremamente inovadora e busca isso, tá, cobra isso muito do pai dela também. E têm muitas áreas e muitas pessoas, tu podes ver que tem bastante gente nova aqui. Que querem isso. Mas aí tem alguns momentos aonde se fecha e a gente se torna extremamente conservador, por exemplo, em investimentos um pouco maiores, uma postura um pouco diferente em algumas situações, a gente tem uma retração nessa questão de inovação, tá. Mas na postura de desenvolvimento de produtos, de tratativa com os colaboradores, a gente tende a ser bem inovador mesmo” (Gerente de Consultoria da NL).

Ao mesmo tempo, os entrevistados da empresa CNL1, percebem que a empresa permita uma postura conservadora aos seus funcionários. Conforme pode ser conferido na fala do gerente administrativo e financeiro, *“na realidade, é conservadora. Conservadora,*

porque a nossa gestão, vamos dizer assim, continua igual como faziam no tempo do fundador, do filho dele que faleceu e continua assim até hoje". Já na empresa CNL2, teve divergências entre os entrevistados. Na percepção do diretor administrativo e financeiro a empresa permite uma postura aos seus funcionários conservadora, ao contrário, o gerente de TI que percebe uma postura inovadora, como pode ser observado em seu comentário:

"Ah inovadora. Tu sabes quem escolheu o nome das revistas que estão lá embaixo? Um foi a recepcionista e outro foi um funcionário que trabalha lá fora carregando caminhão. E tem muita coisa que acontece assim. Tem uma caixinha de dicas lá embaixo para ti escreveres o que tu gostarias que a empresa investisse, melhorasse condições, tá. Quanto mais ideias, melhor. Para a aplicação das ideias existe um conselho, uma deliberação. Uma análise de orçamento, enfim. Mas quanto a "Vai lá e me traz uma novidade" é tudo que eles querem" (Gerente de TI da CNL2).

Já o analista de sistemas da CNL2 percebe um misto, entre inovadora e conservadora. Como pode ser observado em sua fala, *"Eu acho que é um pouco das duas. No geral, a empresa é bem flexível, está sempre aberta a novas ideias dos funcionários. Acho que é mais inovadora. Mas tem alguns momentos que eles são conservadores"*.

Em seguida, foi questionado se a empresa busca sistematicamente conhecimentos externos relevantes para o seu negócio. Os entrevistados da NL citaram como fontes dos conhecimentos externos: os clientes, as assessorias (contábil, fiscal e jurídica), as entidades de classes (CIC, CDL...), o Polo de informática (quando as reuniões acontecem em Caxias do Sul) e a NRF Retail's Big Show (evento de varejo que acontece em Nova York). Em relação à NRF, o diretor e o gerente de tecnologia salientaram a importância da participação da NL no evento, pois segundo os mesmos, a NRF é o maior evento mundial do varejo e a NL tem como objetivo conhecer as tendências do segmento do comércio para melhoria interna e/ou melhoria para o cliente. Como pode ser observado no relato do gerente de tecnologia:

"[...]tem algumas coisas que a gente faz com bastante frequência ou de forma sistemática para buscar conhecimento externo para agregar dentro do nosso produto ou levar para o cliente, por exemplo... Já faz cinco anos que a gente participa todo ano, tem algumas pessoas que vão, o próprio Diretor vai, o gerente da área comercial vai num evento mundial de comércio que acontece em Nova York. Qual que é objetivo disso? Não é a gente vender o nosso produto, longe disso. Não é esse o objetivo, é a gente conhecer o que está acontecendo no segmento do comércio para trazer essa conhecimento para dentro ou para os clientes" (Gerente de Tecnologia da NL).

Associado a isso, os entrevistados das empresas clientes foram convergentes em três fontes: fornecedores, feiras do segmento e internet (sites de economia, do segmento, etc.). Em referência aos fornecedores, os entrevistados citaram a NL e outros fornecedores, como pode ser observado na fala do gerente administrativo e financeiro da CNL1, *"nós temos uma referência muito grande em cima de mercado, que é nosso próprio fornecedor, que são as usinas, que eles trabalham com commodities. Então, tem que acompanhar. Se tu quiser ficar*

no teu casulo, tu nunca vais ser borboleta”. Ainda assim, os entrevistados da CNL1 citaram: jornais e revistas como fontes dos conhecimentos externos.

Em relação à participação dos colaboradores em programas de treinamento para facilitar a inovação, somente os entrevistados da NL comentaram que a empresa estimula o desenvolvimento profissional de seus funcionários, proporcionando cursos e treinamentos. Como pode ser observado no relato do gerente de consultoria:

“Com certeza absoluta. Como eu te disse, a gente busca muito treinamento, eu tenho um orçamento forte para desenvolvimento das pessoas, eu cobro, principalmente das pessoas mais jovens que estudem. A NL tem uma política de pagar até 80% dos estudos que forem relacionados com a área de afinidade da pessoa aqui dentro. Só para você der uma ideia, esse ano todos os treinamentos que me foram solicitados, eu aprovei e mesmo assim a gente gastou só 60% da verba que eu tinha de treinamentos aqui na área” (Gerente de Consultoria da NL).

Em compensação, os entrevistados da CNL1 comentaram que a empresa não estimula a participação dos funcionários em cursos e treinamentos. Ainda assim, a analista financeira e o comprador comentaram que falta um programa de treinamento na empresa. Ao mesmo tempo, os entrevistados da CNL2 comentaram que os treinamentos acontecem sob demanda, ou seja, quando é necessário o treinamento. O gerente de TI comentou ainda, que podem ser solicitados treinamentos, desde que sejam devidamente justificados a sua real necessidade para a melhoria do trabalho, nestes casos a empresa autoriza.

Por conseguinte, foi questionado aos entrevistados se a empresa percebeu a existência de alguma inovação de produto, de processo, de *marketing* e/ou organizacional através da terceirização do ERP. Os entrevistados da NL perceberam os quatro tipos de inovação, ou seja, produto, processo, *marketing* e organizacional, já os entrevistados da CNL1 perceberam somente inovação de processo e os entrevistados da CNL2 perceberam inovação de processo e de *marketing*, como pode-se observar no Quadro 54. Em relação a inovação de produto, os entrevistados da NL perceberam novos módulos do ERP e novas tecnologias, como pode ser observado no comentário do diretor:

“[...] ano passado a gente desenvolveu para eles um negócio que chama “fura fila”, que é um cara vai com um handheld, não sei se está funcionando em todas as lojas, tá, acho que funciona nas lojas maiores aonde tu está naquele fila enorme, trinta pessoas esperando, imagina... daí faz toda a venda aqui, te dá um código, um cartão e tu só vais no caixa pagar. O caixa só efetivamente faz o recebimento. Aí a gente entregou isso. E agora a gente está trabalhando com venda móvel. É uma coisa que com a emissão do cupom eletrônico vai ser possível aqui no Brasil, é uma coisa que fora do Brasil já tem uns cinco ou seis anos e acho que a partir do final do ano que vem em 2015, vai ser uma realidade aqui e a gente já quer incorporar isso no nosso produto” (Diretor da NL).

Quanto a inovação de processo, os entrevistados da NL relataram que o processo de atendimento ao cliente teve mudanças significativas com base nas sugestões e reclamações dos clientes no dia a dia e também na pesquisa de satisfação que é realizada aos clientes

anualmente. Ao mesmo tempo, os entrevistados das empresas clientes perceberam melhorias significativas em seus processos, sendo que as melhorias citadas foram: agilidade e controle, automatização, integração e módulos do ERP. Como pode ser observado no comentário da analista financeira da CNL1:

“Com certeza nos facilitou bastante o trabalho. No geral, foi muito positivo. Eu acho que do que nós tínhamos antes, um sistema assim com poucas informações e tal. Esse ajudou bastante na parte produtiva, né, porque foi implantado na área de produção, a PCP produção, eu acho que ajudou e muito. Nós não tínhamos esse módulo instalado, era assim mais manual mesmo. Ajudou e bastante. Ah, os pedidos dos representantes também. Agora é via sistema. Esse sistema extranet é da NL, né, que desenvolveu. Também ajudou bastante. Agora o próprio representante acessa lá no setor dele, lá no escritório dele e tem toda informação do cliente dele. Ele... pode entrar com o código do cliente e trazer todas as informações do que ele tem pendente, qual é o limite de crédito dele, quais as pendências ou o que ele tem em haver, o saldo dele. Então, ajudou bastante nesse sentido para o representante e para nós também, né. Isso, é on-line. Outra coisa, essa própria integração contábil que não tinha antes, agora é on-line, ajudou bastante, facilitou bastante essa parte. Então, a parte da extranet, né, as informações, os pedidos dos representantes, a parte de integração contábil, ficou excelente essa parte, nos ajudou muito, muito” (Analista Financeira da CNL1).

Referente a inovação de marketing, os entrevistados tanto da NL quanto da CNL2 perceberam inovações no relacionamento com o cliente e novos mercados. Os entrevistados da NL comentaram que com referência ao relacionamento com o cliente a empresa está continuamente buscando inovar para a satisfação do mesmo. Neste sentido, o diretor reiterou a figura do embaixador do cliente, o qual tem como objetivo melhorar cada vez mais a relação entre a NL e seus clientes. Em relação a novos mercados, o gerente de consultoria comentou que através de seus clientes, a NL *“abre novas frentes de trabalho, novos mercados”*. O mesmo relatou um novo projeto que estão desenvolvendo baseado em uma necessidade do cliente, assim sendo, o gerente percebe que este será mais um projeto explorado para fins comerciais, como pode ser observado em seu relato:

“Com certeza a nossa base de clientes abre novas frentes de trabalho, novos mercados. Olha só, a gente tem um projeto aqui de quase 4 mil horas de desenvolvimento de um sistema de WNS que é bem inovador para um cliente, que essa é a primeira fase dele, vai ter mais uma fase de outras 2mil e 500 horas. O WNS é um sistema de armazenamento de armazéns, tá. O cliente vai conseguir sair com um tablet, né, um coletor de dados e fazer uma separação das cargas para o caminhão e ao invés de ter que mexer no tablete, ele vai poder falar com ele “Abrir o pedido 3214” e o software vai fazer isso, vai conhecer a voz dele e vai fazer isso tudo sozinho, entendeu? É uma coisa que não existe no Brasil ainda. E até o final do ano que vem a gente deve ter isso pronto, tá. E esse sistema vai para o mercado como já foram outros projetos feitos para o cliente e provavelmente, abrirá outros mercados” (Gerente de Consultoria da NL).

De forma semelhante, os entrevistados da CNL2 percebem que através da terceirização do ERP, a empresa conseguiu melhorar o relacionamento com seus clientes, como pode ser observado no comentário do diretor administrativo e financeiro:

“Acredito que neste sentido, a NL nos ajudou e ajuda muito, por exemplo, ah, tu encheu o tanque? Tu ganhou o vale banho. Aí tu não precisas pagar para tomar banho, porque senão tu tens que pagar. Aí para ti pagar, tem um sistema automatizado que tu baixas e libera. Aí “Olha, liberou lá. É o banheiro número 5. Pega esse cuponzinho e passa na frente do leitor” e aí libera a água para o cara tomar banho. Aí ele tem 8 minutos de banho. Tudo automatizado. E esse ano nós vamos automatizar os parquímetros com estacionamentos com cancelas eletrônicas automáticas. Entendo isso como uma inovação e um diferencial sobre a minha concorrência” (Diretor Administrativo e Financeiro da CNL2).

Em referência à novos mercados, os entrevistados citaram o segmento de restaurantes, os mesmos afirmam que a decisão de entrar em outro segmento não está diretamente relacionada com a NL, mas a fornecedora foi fundamental, pois o sistema utilizado nos restaurantes é da NL, ou seja, a NL trabalha neste segmento alimentício e isso ajudou bastante a empresa na implantação e utilização do ERP deste novo mercado. Como pode ser observado no relato do gerente de TI:

“O serviço de restaurante foi comprado, né. Por isso foi um módulo inteiro comprado para administração de restaurantes, que não tem nada a ver com a administração de postos. Então, é completamente diferente, quem usa tem um perfil diferente. Não é o gerente do posto que faz a gestão do restaurante. É um cara que conhece restaurante, que tem lá dentro um cozinheiro-chefe que sabe fazer as receitas do restaurante. E não é o cara que sabe fazer a aferição do tanque de combustível. Então, é outra empresa, né. Então, outro sistema. Integrado ao ERP da retaguarda, que é o mesmo NL, mas é um sistema completamente diferente” (Gerente de TI da CNL2).

Ainda assim, os entrevistados da CNL2 comentaram as novas condições de pagamentos aos seus clientes por meio da terceirização do ERP da NL, com isso, a CNL2 tem como fazer um programa de fidelização do cliente. Como pode ser observado no comentário do analista de sistemas:

“[...] vale almoço, vale banho, vale combustível, vale pedágio, tudo automação de rodovia que foi feito a partir do ponto em que nós começamos a entrar no ramo de rodovia. Porque a CNL2 tinha muito posto em cidade e pouquíssimos postos de rodovias. Agora se tu és um caminhoneiro, tu tens 500 litros de espaço no teu tanque e tu tens uma carta-frete, que é uma carta de crédito de combustível, de dois mil litros. Mas tu tens que ir até a Bahia, até lá tu vais gastar. Só que lá tu não consegues gastar tudo. Então, eu pego essa carta de dois mil, tu abatece 500 e eu te dou um vale de 1500. Aí tu vais chegar em Eldorado do Sul e tu compras mais 500 e eu te devolvo um vale de mil. Tu vais para Três Cachoeiras mais 500, tu vais para Itajaí mais 500, zerou a tua carta. Desta maneira, a CNL2 está conseguindo fidelizar cada vez mais os seus clientes” (Analista de Sistemas da CNL2).

Em relação à inovação organizacional, os entrevistados da NL citaram: estrutura organizacional, gestão de pessoas e *startup*. O diretor comentou que a mudança na estrutura organizacional está diretamente relacionada com o número de clientes e suas necessidades, como pode ser conferido em sua fala:

“[...] a gente foi obrigado a mudar, em função do número de clientes e das necessidades deles. A NL tinha atendimento dias úteis das oito às dezoito, exceto do meio dia à uma e meia. Com o advento de ter muito varejo, a gente começou a ter problemas, os caras trabalham 24 horas. E aí, nós fomos obrigados a criar uma nova estrutura no atendimento, que é o atendimento 24/7” (Diretor da NL).

Quanto à gestão de pessoas, os entrevistados comentaram que a troca de experiências e a observação *in loco* nos clientes foram importantes para a NL implantar um plano de carreira, um programa de benefícios e futuramente implantar o programa de PLR (participação dos lucros e resultados) na empresa. Ainda assim, o gerente de consultoria relatou que percebia a satisfação nos funcionários dos clientes que possuem plano de carreira, assim sendo, a NL decidiu implantar e os resultados foram satisfatórios como pode ser observado na fala do gerente:

“[...] outra coisa, o estímulo que eu tive aqui é porque com isso a gente começa a criar um plano de carreira para as pessoas, né. O cara entra no nível um, passa para o nível dois, do nível dois ele pode passar para consultoria, entendeu? Ou pode crescer dentro do nível dois. As pessoas ficaram mais satisfeitas com isso também. A gente montou um programa de benefícios flexíveis esse ano, que acho que isso trouxe bastante benefício para uma parcela significativa dos colaboradores. E no próximo ano, a gente vai implantar o plano de divisão de lucros e resultados, de participação nos lucros e resultados. Na verdade, nós estamos fazendo o que observamos que dá resultado positivo nos nossos clientes, não existe fórmula mágica e só observar e decidir se vai usar ou não” (Gerente de Consultoria da NL).

Referente à *startup*, o diretor comentou que a mesma foi criada com o objetivo de desenvolver um produto 100% novo, como pode ser observado em sua fala, *“a gente criou uma startup dentro da NL, que está no outro prédio aqui do lado, que é para desenvolver um produto 100% novo, eles usaram alguns recursos das áreas e estão incubando isso”*. O relato do diretor foi ratificado pelos gerentes de consultoria e tecnologia.

Quadro 54 - Tipos de Inovação do Estudo de Caso 2

TIPOS DE INOVAÇÃO		NL	CNL1	CNL2
Produto	Módulos do ERP	X		
	Tecnologias	X		
Processo	Agilidade e controle		X	X
	Atendimento ao cliente	X		
	Automatização		X	X
	Integração		X	X
	Módulos do ERP		X	X
Marketing	Condições de pagamentos			X
	Relacionamento com o cliente	X		X
	Segmento de mercado	X		X
Organizacional	Alteração na estrutura	X		
	Gestão de pessoas	X		
	<i>Startup</i>	X		

Fonte: Dados da Pesquisa

Em seguida, foi questionado aos entrevistados se as inovações identificadas através do relacionamento interorganizacional do tipo terceirização de TI, são inovações que incorporam melhorias nos produtos e processos preexistentes e/ou são inovações baseadas em uma

novidade tecnológica ou mercadológica, a qual leva à criação de um novo mercado. Os entrevistados das empresas clientes, percebem melhorias significativas em seus processos, relacionamento com seus clientes e fornecedores, mas não percebem a existência de uma nova tecnologia ou até mesmo criação de novos mercados. Neste sentido, os entrevistados da CNL2 entendem que o sistema da NL é fundamental para a gestão dos restaurantes, mas a decisão de abrir um novo mercado foi da própria empresa. Já os entrevistados da NL, percebem tanto melhorias nos produtos e processos quanto novas tecnologias e novos mercados, como pode ser observado no comentário do diretor:

“[...] fizemos outro produto, que é o que a gente chama de NLMN, deixa eu achar o meu celular que tem aqui, que daí os clientes NL que usam esse produto, eles terão lá um softwarezinho que é esse aqui ó, em que ele pode consultar quanto ele vendeu em cada unidade, qual era a meta, qual é a margem que está dando, qual é o produto que mais vende, qual é o vendedor que vende mais e etc. e etc. Eu não tinha nada e fiz o NLMN que é esse produto que está aí. Inclusive, nós só definimos aqui, mandamos... contratamos uma empresa da Índia pela internet e o cara programou para gente, porque na época não tínhamos tecnologia em casa para fazer, né. Então, fomos buscar. O produto existe, né. Hoje a gente já tem, mas na época não tinha, ele tem dois anos. Então, algumas são coisas totalmente novas, coisa que você não tinha, fez e tal, né. Mas a maioria é, realmente, o dia a dia” (Diretor da NL).

Portanto, pôde-se evidenciar que a maior inovação se dá por meio das empresas clientes para a empresa NL, ou seja, existe mais inovação na empresa fornecedora através da terceirização do ERP, do que nas empresas clientes. Este resultado pode ser explicado da seguinte forma, a NL percebe os clientes como uma fonte de conhecimento, dizendo de outra forma, a NL reconhecer o valor de novos conhecimentos por meio de seus clientes (Quadro 53), assim sendo, seus gestores estão fazendo ações específicas através de cursos, treinamentos e reuniões com o intuito de seus profissionais estarem “abertos” a novos conhecimentos por meio de seus clientes, como pode ser observado nos resultados encontrados na capacidade absorptiva e nos treinamentos para inovação que a NL incentiva seus colaboradores à participarem conforme relato dos entrevistados. Sendo assim, pode-se dizer que a NL utiliza a parceria da terceirização do ERP como um meio de inovação, desta forma, inovando seus produtos, seus processos, seu *marketing* e sua organização. Este resultado converge com o estudo de Wang e Han (2011), os quais entendem que o conhecimento externo é um recurso importante para a inovação da empresa, a capacidade de absorção parece ser um dos mais importantes determinantes da capacidade da empresa para adquirir, assimilar e utilizar novos conhecimentos com o intuito de aumentar o seu desempenho em inovação. Aliás, as empresas com maior capacidade de absorção irão beneficiar-se mais do uso do conhecimento externo tácito, ambíguo e complexo. Em outras palavras, a capacidade de absorção do conhecimento externo, pode ser uma fonte de

desempenho para empresa melhorar a inovação (WANG; HAN, 2011). Ainda assim, Chen, Lin e Chang (2009) apresentaram que a capacidade de absorção está positivamente relacionada com o desempenho da inovação.

Embora, os entrevistados das empresas clientes não perceberam a existência de todos os tipos de inovação, os mesmos entendem que teve melhorias significativas nos seus processos, pois ambas obtiveram maior agilidade, controle, automatização e integração nos mesmos. Ainda assim, os entrevistados da CNL2 percebe a importância da parceira com a NL para atuar em um novo segmento. O fato das empresas inovarem somente em seus processos através da terceirização do ERP, pode ser explicado por alguns motivos, como os fatores interorganizacionais (Quadro 50), entre os fatores pode-se citar a cultura das empresas clientes, ou seja, cultura conservadora, ou seja, conforme Pardo et al. (2006), o compartilhamento de conhecimento interorganizacional é uma das principais fontes para inovação. Outro motivo pode ser a falta de estímulo da empresa em permitir uma postura inovadora de seus funcionários, sendo assim, os mesmos somente reagem quando estimulados pela fornecedora como pode ser observado nos resultados encontrados na capacidade absorptiva (Quadro 53), sendo assim, pôde-se evidenciar que as empresas clientes não possuem grande capacidade absorptiva resultando em poucas inovações através da terceirização do ERP. Este achado pode ser ratificado com Cohen e Levinthal (1990), os quais entendem que as empresas com capacidade de absorção são mais propensas a terem sucesso em inovação, uma vez que podem avaliar corretamente a tecnologia externa e adotá-la. Em outras palavras, a capacidade de absorção pode ser um recurso para melhorar o desempenho na inovação de uma empresa (WANG; HAN, 2011). Por fim, pôde-se observar que todas as inovações percebidas nas empresas estudadas através da terceirização do ERP são incrementais. Neste sentido, o estudo de Arnold, Fang e Palmatier (2011) apresenta que a profundidade do conhecimento do cliente não se relaciona de forma significativa para o desempenho da inovação radical, mas se relaciona positivamente com o desempenho da inovação incremental.

4.4 ESTUDO DE CASO 3

Esta seção está estruturada em três partes: na primeira é apresentada a descrição das empresas do estudo de caso 3 (4.4.1), e na segunda são apresentadas as análises dos dados obtidos nas empresas do estudo de caso 3 (4.4.2).

4.4.1 Descrição das Empresas do Estudo de Caso 3

No Estudo de Caso 3 a empresa fornecedora foi a franquia da Totvs do Rio Grande do Sul, a empresa Cliente 1 da Totvs será chamada de CTotvs1 e a empresa Cliente 2 da Totvs será chamada de CTotvs2. No Quadro 55 são apresentadas as características gerais das empresas. Considerando que o porte da empresa foi classificado com base na sua Receita Operacional Bruta (ROB) anual, conforme BNDES (2011).

Quadro 55 – Características Gerais das Empresas do Estudo de Caso 3

CARACTERÍSTICAS	TOTVS/RS	CTOTVS1	CTOTVS2
Tempo de Funcionamento	7 anos	25 anos	75 anos
Porte da Empresa (ROB)	Média	Média	Grande
Ramo de Atividade	Serviços de TI	Indústria	Comércio e Serviços
Nº de Colaboradores	350	100	1300
Estrutura Organizacional	Funcional	Funcional	Funcional
Tempo de Parceria com o Fornecedor (TOTVS)		7 anos	10 anos

Fonte: Dados da Pesquisa

A Totvs teve origem em 1983 com a fundação da Microsiga em São Paulo. A Totvs atua em dez segmentos de negócio: agroindústria, construção e projetos, distribuição e logísticas, educacional, serviços financeiros, jurídico, manufatura, saúde, serviços e varejo. A Totvs é a maior fabricante de *softwares* aplicativos sediada em países emergentes e a 6ª maior do mundo. Além disso, é líder absoluta no Brasil, com 55,4% de participação de mercado e na América Latina, com 35%, segundo o Instituto Gartner (TOTVS, 2014).

A Totvs possui 5 grandes centros de desenvolvimento de *software* no país e no exterior. Existe um laboratório de *software* no Vale dos Silício, na Califórnia nos Estados Unidos, com uma equipe de umas 50 pessoas comandadas por um executivo brasileiro e que desenvolve toda uma linha de *software* ligada à gestão de identidade e outros tipos de *software* com pessoas de todo mundo, como, indianos, chineses, americanos, japoneses, canadenses então, uma equipe multicultural trabalhando no desenvolvimento de *software* e apoiando toda essa parte de pesquisa e inovação. A Totvs tem também uma consultoria especializada em gestão de processo, mapeamento, modelagem, otimização de processos de negócios, permitindo que em alguns projetos mais importantes ou mais estratégicos, antes de colocar o *software* de gestão, seja avaliado todos os processos de negócios da empresa e as pessoas envolvidas para ver se estão maduras, estão adaptadas, estão com os seus processos de negócio de acordo com as melhores práticas de mercado para aquele seu segmento de atuação (Gerente de Atendimento e Relacionamento das Contas da Base – GAR1).

O grupo Totvs possui 5 filiais próprias no Brasil, região sudeste e nordeste, 49 franquias de distribuição atuando com exclusividade na prestação de serviços, dessas 49 franquias a Totvs Rio Grande do Sul é uma delas. A Totvs possui mais de 200 distribuidores de soluções para microempresas, os quais são chamados de pontos de venda Totvs.

A franquia Totvs Rio Grande do Sul iniciou em 2008. A matriz da franquia do RS está localizada em Porto Alegre e possui um filial em Caxias do Sul e está sendo constituída uma filial em Santa Maria. O objetivo da franquia RS é comercializar produtos, soluções e serviços da Totvs e prover serviços de implementação, consultoria, treinamentos fazendo com que os clientes utilizem melhor os sistemas para o desenvolvimento do seu negócio. Ainda a franquia RS tem uma pequena fábrica de *software* que desenvolve algumas personalizações, mas toda parte de construção de soluções Totvs relacionado à construção dos programas, não é responsabilidade das franquias.

Em relação à estrutura organizacional na franquia Totvs Rio Grande do Sul, esta é formada por um executivo CEO que atende todo estado, responde por toda operação da empresa, mais dois diretores regionais, um para a Serra Gaúcha e um para Santa Maria. Esses diretores operacionais respondem tanto pela parte comercial quanto pela prestação de serviços, que por sua vez tem gestores abaixo deles, tanto comerciais quanto de serviços. Existe em cada unidade dois gestores comerciais, um para atender clientes base e outro para prospectar novos negócios. E existe um gestor geral de serviços também com sua estrutura de apoio, um para cada unidade, um para Porto Alegre e um para Caxias do Sul. Possui também uma área administrativa financeira e uma área de marketing, que são ligadas diretas ao presidente, ao CEO, que atende globalmente as duas regionais, tanto Porto Alegre quanto Serra Gaúcha. As empresas clientes estudadas estão localizadas na região Nordeste do estado do Rio Grande do Sul.

A empresa CTotvs1 é uma das maiores indústrias brasileiras no segmento de moldes para injeção de alta precisão, seja de plástico ou alumínio, e de peças plásticas injetadas. Com unidades nas regiões Sul e Centro-Oeste do Brasil, e na China. A estrutura organizacional é formada por um Presidente, que também atua como diretor administrativo, mais dois diretores nas áreas de injetados e comercial e os gerentes funcionais. O setor de TI fica sob a responsabilidade do gestor da controladoria que por sua vez, está subordinado ao diretor administrativo (Presidente) da empresa.

Já a empresa CTotvs2 atua no varejo de medicamentos, nos serviços de saúde (hospital, laboratório, diagnóstico de imagem completo, entre outros) e nos de planos de saúde. A empresa CTotvs2 possui um conselho de administração, um superintendente,

gerências gerais das unidades (operadora de planos de saúde, hospital e farmácias), as gerências abaixo das gerências gerais e coordenações. Em algumas situações têm gerências abaixo da gerência geral da unidade e em outras situações são gerências e logo abaixo as coordenações, como é o caso do setor de TI.

No Estudo de Caso 3 foram entrevistados onze pessoas, sendo 5 pessoas da Totvs/RS e três pessoas de cada empresa cliente, ou seja, 3 pessoas da CTotvs1 e 3 pessoas da CTotvs2. No Quadro 56 são apresentadas informações que caracterizam os entrevistados:

Quadro 56 – Características dos Entrevistados do Estudo de Caso 3

	Cargo	Tempo de Empresa	Tempo Cargo Atual	Formação
TOTVS/RS	Gerente de Atendimento e Relacionamento das Contas da Base (GAR1)	7 anos	3 anos	Tec. em Processamento de Dados e Esp. em Liderança Organizacional
	Gerente de Atendimento e Relacionamento das Contas Novas (GAR2)	7 anos	2 anos	Tec. em Processamento de Dados e MBA em Gestão Empresarial
	Gerente de Serviços	7 anos	2 anos	Bel. em Ciência da Computação e Ms. em Engenharia de Produção
	Gerente de Portfólio e de Projetos da Datasul (GPP1)	3 anos	1 ano	Bel. em Ciência da Computação e Esp. em Controladoria
	Gerente de Portfólio e de Projetos do Protheus e do RM (GPP2)	7 anos	3 anos	Bel. em Ciência da Computação e MBA em Gestão de Projetos
CTOTVS1	Coordenador de TI	1 ano	1 ano	Tec. em Gestão de TI, MBA em Administração e Marketing, MBA em Gestão de Pessoas e MBA em Gestão de Projetos
	Analista Fiscal e Contábil	7 anos	5 anos	Bel. em Ciências Contábeis
	Compradora	9 anos	9 anos	Bel. Administração de Empresa
CTOTVS2	Coordenador de TI	3 anos	2 anos	Bel. Administração de Empresa e Bel. em Ciências Contábeis
	Analista de Negócios	7 anos	2 anos	Tec. em Gestão de Recursos Humanos
	Analista de Produto	6 anos	2 anos	Graduação incompleta

Fonte: Dados da Pesquisa

4.4.2 Análise dos Dados do Estudo de Caso 3

Nesta seção são apresentadas as análises dos dados obtidos nas empresas estudadas para a realização do estudo de caso 3 sobre terceirização de TI (4.4.2.1), compartilhamento do conhecimento (4.4.2.2), capacidade absorptiva (4.4.2.3) e inovação (4.4.2.4).

4.4.2.1 Terceirização de TI

Esta seção apresenta como e onde acontecem os serviços realizados pela Totvs/RS, quais foram os motivos que levaram as empresas clientes a terceirizarem os ERPs e por último quais as vantagens e desvantagens que foram percebidas pela adoção da terceirização do ERP. Assim sendo, foi possível verificar que os serviços realizados pela empresa Totvs/RS se dão em maior parte nas instalações do cliente, por meio de consultorias, treinamentos, implantação, configuração e parametrização no ERP. O desenvolvimento do sistema é realizado na Totvs, quando o cliente necessita alguma correção ou mudança no ERP, o mesmo entra em contato com a empresa via portal e realiza a abertura de um chamado, no entanto tanto os entrevistados da Totvs quanto os entrevistados das empresas clientes comentaram que a maior parte dos serviços é consultoria e pouco desenvolvimento. Como pode ser conferido nas palavras do gerente de atendimento e relacionamento das contas da base (GAR1) da Totvs/RS:

"[...] a maior parte dos serviços, eles são feitos em clientes. Nós temos a equipe de vendas que está sempre no campo fomentando novos negócios e a gente tem a equipe de serviços que implementam e operacionalizam, né, esses projetos de implantação. É claro que a gente tem procurado sempre inovar e com o intuito de poder viabilizar projetos cada vez com um custo melhor para os nossos clientes. A gente tem investido muito numa ferramenta de ensino à distância para poder maximizar o montante de prestação de serviços de forma remota. Então, isso nos possibilita estar aqui dentro fisicamente, mas estar em contato com o cliente através de vídeo conferência apoiando, treinando a capacitando a usar nossas soluções. Mas hoje a grande maioria da nossa prestação de serviços, ela é feita fisicamente nos clientes" (GAR1 da Totvs/RS).

Em relação ao tipo de terceirização das empresas clientes CTotvs1 e CTotvs2, pôde-se observar a terceirização total, conforme classificam Lacity e Hirschheim (1999), a qual é descrita no estudo de Bergamsachi (2004, p. 23) “transferência total ou parcial das funções relacionadas a sistemas de informação para terceiros, quando o volume de terceirização de TI é superior a 89% do orçamento total da área”. Considerando que ambas as empresas clientes possuem o setor de TI, as quais têm como objetivo prestar o serviço de suporte técnico do ERP para os usuários finais.

Já referente aos motivos das empresas terceirizarem o ERP, os quais são apresentados no Quadro 57, pode-se observar que os motivos apontados pelos entrevistados das empresas clientes foram divergentes, sendo que os entrevistados da empresa CTotvs1 citaram a redução de custo, este motivo também foi citado pelos entrevistados da Totvs/RS. Já os entrevistados da empresa CTotvs2 citaram a complexidade de desenvolvimento interno, o foco no negócio, a evolução tecnológica e o *Know-how* da Totvs, os dois últimos também foram citados pelos entrevistados da Totvs/RS. Além disso, foram citados pelos entrevistados da Totvs/RS: as constantes mudanças na legislação e possuir uma equipe de TI especializada.

Sendo assim, percebe-se que a empresa CTotvs1 teve como objetivo principal o custo, este achado converge com o estudo de Lacity, Khan e Willcocks (2009), no qual, os resultados encontrados sobre as decisões de lar

, ou seja, uma organização cliente necessita ou deseja utilizar a terceirização para reduzir ou controlar os custos (LACITY; KHAN; WILLCOCKS, 2009). Já na empresa CTotvs2 pôde-se perceber que a estratégia da empresa é focar no seu negócio e terceirizar as áreas que não são atividades fim da empresa, este achado converge com o estudo de Bandyopadhyay e Pathak (2007), os quais entendem que as organizações estão cada vez mais terceirizando suas operações, a fim de beneficiar-se das habilidades complementares que estão disponíveis na empresa externa (BANDYOPADHYAY; PATHAK, 2007). Como pode ser observado no comentário do coordenador de TI:

"[...] então, acredito que tenha sido porque desenvolvimento interno não era o foco do negócio. Eu imagino que na época eles entenderam que se eu quero ter uma fábrica de software, eu faço software e não atendo plano de saúde, hospital, laboratório e farmácias. Então, agora você imagina nós desenvolvendo para plano de saúde e todos os outros negócios. Se nem as empresas que são especialistas nisso conseguem atender tudo. Vamos nós tentar?" (Coordenador de TI da CTotvs2).

Quadro 57 - Motivos de Terceirização do ERP do Estudo de Caso 3

MOTIVOS		TOTVS	CTOTVS1	CTOTVS2
Ambiente Externo	Constante mudanças na legislação	X		
	Equipe de TI especializada	X		
	Evolução tecnológica	X		X
Ambiente Interno	Complexidade de desenvolvimento			X
Custo	Redução de custo	X	X	
Estratégia da Empresa	Foco no negócio			X
	<i>Know-how</i> Totvs	X		X

Fonte: Dados da Pesquisa

Em seguida, os entrevistados comentaram sobre as vantagens e desvantagens que foram percebidas pela adoção da terceirização do ERP, as quais são apresentadas no Quadro 58. Em relação às vantagens, houve unanimidade das três empresas estudadas referente a atualização na legislação e nos tributos. Houve também, convergência das empresas clientes em relação ao *software*, segundo os entrevistados das empresas entendem como vantagem o ERP da Totvs e citam como *software* completo. Ainda, houve mais duas convergências, a primeira da Totvs/RS e da empresa CTotvs1 citando a rapidez nos processos e a segunda da Totvs/RS e da empresa CTotvs2, as quais citaram a *expertise* da Totvs em virtude do grande número de clientes e o tempo de trabalho. Além disso, foi citado pela empresa CTotvs1 a integração dos processos e pela própria Totvs/RS a normatização de processos. Ainda assim, referente a atualização na legislação e nos tributos pode ser conferido o comentário do analista de negócios da CTotvs2:

"[...] outra parte muito interessante é a garantia de segurança nas legislações. A área da saúde, principalmente de operadoras é muito influenciada pela ANS e por todas as legislações que cabem à operadora atender. Então, no desenvolvimento interno isso é muito influenciado, porque eu posso estar desenvolvendo uma solução que a gente quer, mas daí "Não, eu tenho seis meses para implantar o TIS30 a troca da saúde complementar". Então, essa responsabilidade contratualizada nos garante uma segurança de que eles têm que entregar até a data da vigência daquela legislação"(Analista de negócios da CTotvs2).

Já nas desvantagens houve unanimidade em relação ao tempo de espera na fila de atendimento, as empresas clientes entendem como funciona e sabem do número de clientes e solicitações de serviços, mas mesmo assim citaram como uma desvantagem da terceirização do ERP e não da Totvs. Como pode ser observado na fala do coordenador de TI da empresa CTotvs1, *"[...]e a desvantagem é que tu depende, né. Muitas coisas do suporte da Totvs é que quando tem algum problema, às vezes, a solução é muito demorada. Isso é uma desvantagem que tem em relação a não ter um sistema específico, né"*. Além disso, os entrevistados da empresa CTotvs2 citaram o custo das customizações, em razão disso, estão tentando usar ao máximo o ERP sem solicitar muitas customizações.

"[...] a dificuldade vem através de algumas customizações... que torna mais caro talvez desenvolver uma solução para o meu negócio, uma customização de acordo com a minha regra. Porque, internamente, eu teria contratado esses desenvolvedores, e eles, sob demanda, fariam isso. Hoje eu preciso fazer um projeto, aprovar junto do meu gestor, porque o custo da hora é muito elevado em relação ao que eu teria com um funcionário, por exemplo. Porém tem a vantagem de que daqui a pouco eu vou exigir uma coisa, pedir uma customização e eles "Não, esse teu processo é aderente na solução de outro cliente e vai entrar em produto na versão 11 510. Está prevista para fevereiro... para junho de 2014", por exemplo" (Analista de negócios da CTotvs2).

Quadro 58 - Vantagens e Desvantagens da Terceirização do ERP do Estudo de Caso 3

		TOTVS	CTOTVS1	CTOTVS2
Vantagens	Atualização na legislação e Tributos	X	X	X
	<i>Expertise</i> da Totvs	X		X
	Integração dos processos		X	
	Normatização de processos	X		
	Rapidez nos processos	X	X	
	<i>Software</i> completo		X	X
Desvantagens	Custo das customizações			X
	Fila de atendimento	X	X	X

Fonte: Dados da Pesquisa

Portanto, o Quadro 59 apresenta uma síntese da terceirização de TI do estudo de caso 3. Pôde-se concluir com base na percepção das empresas estudadas no caso 3, que o custo foi o principal motivo da empresa CTotvs1 e o foco no negócio foi o principal motivo da empresa CTotvs2 estes achados convergem com algumas motivações encontradas no estudo de Lacity, Khan e Willcocks (2009), os quais são: **redução de custos** - uma organização cliente necessita ou deseja utilizar a terceirização para reduzir ou controlar os custos e **foco nas capacidades essenciais** - uma organização cliente necessita ou deseja utilizar a terceirização a fim de se concentrar em suas principais capacidades. Por fim, a principal vantagem percebida pelos entrevistados foi a atualização na legislação e nos tributos, pois, em virtude da rapidez das mudanças na legislação a empresa teria muita dificuldade para estar atualizada e poderia ser multada e punida no caso da empresa CTotvs2, por outro lado, o tempo de espera das soluções dos chamados de serviços foi destacado como a principal desvantagem da terceirização, mas apesar disso, as mesmas percebem mais vantagens do que desvantagens na adoção da terceirização do ERP.

Quadro 59 – Síntese da Terceirização de TI do Estudo de Caso 3

(continua)

MOTIVOS	Constante mudanças na legislação
	Complexidade de desenvolvimento
	Equipe de TI especializada
	Evolução tecnológica
	Foco no negócio
	<i>Know-how</i>
	Redução de custo

(conclusão)

VANTAGENS	Atualização na legislação e Tributos
	<i>Expertise</i> da Totvs
	Integração dos processos
	Normatização de processos
	Rapidez nos processos
	<i>Software</i> completo
DESVANTAGENS	Custo das customizações
	Fila de atendimento

Fonte: Dados da Pesquisa

4.4.2.2 Compartilhamento do Conhecimento

Esta seção apresenta uma análise de como acontece o compartilhamento do conhecimento entre as empresas Totvs/RS, CTotvs1 e CTotvs2. São apresentados os tipos de conhecimentos que são compartilhados, os fatores que influenciam no compartilhamento do conhecimento e por último, os mecanismos e facilitadores do compartilhamento do conhecimento entre as empresas estudadas.

4.4.2.2.1 Tipos de Conhecimento

Em relação a troca de conhecimentos entre os participantes das empresas envolvidas no processo de terceirização do ERP, os entrevistados da empresa Totvs/RS relatam que a troca de conhecimentos ocorre em dois momentos, o primeiro é com o setor comercial, este setor é dividido em clientes novos e clientes existentes, o segundo é com o setor de serviços, este setor é dividido em clientes dos projetos Datasul e clientes dos projetos Protheus e do RM. O setor de serviços é responsável pelo projeto de implantação e manutenção do ERP. A troca de conhecimentos no setor comercial tem como objetivos: a apresentação da empresa, a apresentação do produto e diagnosticar as expectativas do cliente em relação ao ERP, este último objetivo tanto ocorre em clientes novos quanto em clientes existentes. Com base nos levantamentos realizados o setor comercial realiza duas ou três reuniões com a equipe da Totvs/RS que irá implantar o ERP ou um novo módulo do ERP quando for o caso de clientes da base, para que ocorra um alinhamento das expectativas do cliente e dos compromissos definidos entre as partes, evitando desta forma, a insatisfação do cliente e o cumprimento de

tudo o que foi acordo como o setor comercial da Totvs/RS e o cliente. Como pode ser observado no comentário do gerente de atendimento e relacionamento das contas da base (GAR1):

"[...] a troca de conhecimento, ela acontece... A gente teria que falar um pouquinho de como é que funciona todo o ciclo nosso de relacionamento com o cliente, né. Então, eu vou falar assim de um possível cliente da empresa que ainda não é cliente, eu tenho uma aproximação através de uma equipe comercial e nesse momento o cliente passa a conhecer superficialmente a nossa empresa. Primeiro ele conhece a nossa empresa de uma maneira institucional, né, quem somos, o que fazemos, qual é a nossa diretriz estratégica, quais são os nossos planos de futuro, né. A gente fala um pouquinho também da carteira de clientes, da expertise que a gente tem para atender aquele segmento daquele cliente e isso possibilita que muitas vezes antes de fechar negócio conosco a gente coloca este prospect em contato com alguns clientes nossos daquele segmento para ele se sentir seguro, entender e ver como é que está o nível de satisfação e de aderência de uso das nossas soluções com esses clientes que nós já temos, né. [...] depois da aprovação do cliente, daí então, acontece uma, duas, três reuniões internas, né, onde a nossa equipe comercial transfere isso para a equipe que vai atender o cliente, falando quais foram as expectativas da... compra do cliente, por que eles está comprando o nosso sistema, o que ele espera, né, quais foram os compromissos que a gente definiu com o cliente" (GAR1 da Totvs/RS).

Já no setor de serviços a troca de conhecimentos acontece de uma forma constante, pois existem várias etapas do projeto de implantação. Os entrevistados do setor de serviços explicaram como funciona todo o projeto de implantação, inicia-se com uma reunião de abertura do projeto e termina com um reunião de fechamento do projeto. Segundo o gerente de atendimento e relacionamento das contas novas (GAR2), a Totvs/RS desenvolveu uma metodologia de implantação chamada de metodologia de implantação Totvs, que é totalmente baseada no PMBOK. Como pode ser observado no seu comentário:

"[...] a nossa metodologia é baseada no PMBOK. A gente não usa exatamente o PMBOK. A gente adaptou, né, as práticas que a gente acreditava que eram, né, coerentes, inerentes ao nosso negócio e acabamos montando essa metodologia. Além do PMBOK, a Totvs usa a metodologia Scrum, né, para projetos menores acaba usando outra metodologia, a Scrum, que ela é mais... mais ágil, em projetos ágeis acaba sendo, dependendo do tamanho a complexidade do projeto acaba sendo a metodologia escolhida" (GAR2 da Totvs/RS).

Ainda, sobre a metodologia de implantação Totvs os entrevistados comentaram sobre as cinco etapas que compõem o projeto de implantação, estas etapas acontecem após a reunião inicial (a abertura do projeto) e antes do reunião final (o fechamento do projeto).

- etapa 1: o levantamento de informações. O consultor entrevista os usuários-chave das áreas, possui um consultor para cada área do cliente, ou seja, um consultor para área comercial, produção, pessoal e assim por diante. São vários consultores que fazem o projeto de implantação, sendo que eles entrevistam os seus usuários-chave para entender como funciona a empresa, ou seja, a situação atual do cliente.
- etapa 2: a proposta de trabalho. Os consultores elaboram a proposta de trabalho,

apresentam a mesma para aprovação dos usuários-chave, por exemplo, como pode ser observado na fala do gerente de serviços: *“Olha, vocês disseram que faziam assim, a minha proposta é fazer assado com esses benefícios, vai ter esse impacto em tal área”*. O consultor somente passa para a etapa 3 quando tiver a homologação dos usuários-chave da proposta de trabalho apresentada, em outras palavras, a proposta de trabalho precisa estar de acordo com os compromissos assumidos pelo setor comercial da Totvs/RS.

- etapa 3: treinamento teórico e prático. O processo de treinamento funciona da seguinte forma, o consultor faz um treinamento teórico e depois é feito o treinamento prático com os usuários, após a realização dos treinamentos teórico e prático, os usuários começam a fazer cadastros, testar os processos do sistema com dados reais. Porque nesta etapa, o treinamento do produto, normalmente, é um treinamento genérico, não é com dados do cliente.
- etapa 4 - a simulação. Na simulação os usuários-chave vão pegar, vão tirar pedido da empresa, fazer, emitir notas, ir no banco, no ambiente de homologação gerar ordem de produção para testar se realmente funciona. O gerente de serviços explica melhor porque existe esta etapa:

“porque, às vezes, tu podes definir um cenário ideal e tu vais testar um pedido de venda e não se encaixa nesse cenário”. “Ah, mas tu vais mudar o teu comercial”? Não, eu não posso mudar o comercial. Então, não pode. Tem que adequar o processo. Ou tu crias um desvio “Quando tal situação, tratar assado”, tá, simula, faz um protótipo integrado, tudo isso aqui é... é atividade, é troca de conhecimento constante. Esse protótipo integrado, dados reais, testes, o consultor está constantemente questionando o usuário, fazendo ele... ele validar isso, né”.

O consultor somente prossegue para a etapa 5, quando todos os problemas foram sanados na etapa de simulação.

- etapa 5 - a produção. Esta seria a etapa da "virada do sistema". O ERP da Totvs sendo utilizado oficialmente, com dados reais e sendo realizados os processos diários dos clientes em seu sistema.

Após a entrega oficial do sistema, a Totvs faz uma reunião de fechamento do projeto. Nessa reunião existe um termo de fechamento de projeto, onde a Totvs coloca os objetivos do projeto, de que forma foram atingidos e o que pode ter ficado pendente durante o projeto que se descobriu ao longo do projeto. Com base nisso, existem algumas possibilidades, a primeira: se faz o fechamento do projeto, a segunda: se abre outro projeto com base nas necessidades encontradas ao longo do projeto e a terceira: se posterga o fechamento até todas as pendências que foram descobertas no projeto serem supridas, pois segundo a gerente de

portfólio e de projetos da Datasul (GPP1), *"é inevitável você mesmo fazendo um diagnóstico muito preciso, muito detalhado, sempre vão acontecer coisas novas no projeto, né"*.

Segundo o gerente de serviços, a maior troca de conhecimento se dá na fase de planejamento, a qual tem todo o levantamento, definição do processo e a capacitação por meio do treinamento, o restante é validação. Como pode ser conferido em suas palavras:

"[...] a maior parte de troca de conhecimento é na fase de planejamento, que é essa de levantamento, definição do processo e a capacitação, o treinamento. Então, esse é o maior momento. Então, o restante é validação se isso... Bem planejado... Depois de entrar em produção é mais pontual, né "Ah, eu quero melhorar isso, quero melhorar naquilo. Surgiu tal situação nova, abriu um CD numa outra região", aí são mais pontuais, né. "Troquei minha equipe, quero fazer uma reciclagem" aí é mais pontual. Claro que... a gente também tem situações novas, melhorias, oportunidades novas, né, ou reciclagem, mas falando de uma forma geral né" (Gerente de Serviços da Totvs).

Por conseguinte, os entrevistados da Totvs/RS relatam que a troca de conhecimentos ocorre tanto do conhecimento tácito quanto do conhecimento explícito como pode ser observado no Quadro 60. Na troca de conhecimentos tácitos, além do que já foi comentando, os entrevistados citaram: conversas informais, eventos com os clientes e o grupo de usuários Totvs/RS (GRU/RS), sendo que este último foi citado também na troca de conhecimento explícito. Associado a isso, na troca de conhecimento explícito, os entrevistados citaram: as consultorias, os contratos, os mecanismos tecnológicos, manuais, a rede social corporativa chamada *by you*, reuniões, *software* de controle de solicitações e treinamentos (presencial e virtual). Cabe aqui, explicar como funciona algumas trocas de conhecimentos que foram citadas pelos entrevistados:

1. eventos com os clientes: são encontros que têm como objetivos, aproximação do cliente com a Totvs, apresentação das inovações da Totvs, esclarecimento das dúvidas dos clientes sobre determinado assunto ou segmento e atualização dos clientes com as mudanças nas legislações, tributos e regramentos fiscais. Estes encontros são realizados tanto a nível estadual quanto a nível nacional.
2. grupo de usuários Totvs/RS (GRU/RS): é um grupo de clientes da Totvs/RS criado independente, o qual tem como objetivo a melhoria contínua do ERP, ou seja, o GRU/RS envia para a Totvs suas solicitações para discussão, algumas solicitações são realizadas a curto prazo, outras são realizadas a longo prazo, ou seja, são inseridas nas futuras versões do ERP e outras são consideradas customizações de alguns clientes, estas não vão para o produto final e sim para o cliente que solicitou a mesma.
3. rede social (*by you*): é uma rede social entre a Totvs e seus clientes, a qual é

chamada *by you*. A *by you* é separada por comunidades, por exemplo, as comunidades de saúde, de distribuição, de finanças entre outras comunidades. O objetivo é a integração da Totvs com seus clientes, para as discussões, questionamentos ou sugestões de melhorias.

4. treinamentos: os treinamentos ocorrem tanto presencial quanto virtual, os presenciais são utilizados no processo de implantação do ERP ou de um novo módulo, já os treinamentos virtuais tem como objetivo a capacitação para o usuário entender daquele negócio, como que vai funcionar aquelas rotinas e não os detalhes, ou seja, é uma ferramenta de capacitação para o usuário entender o contexto daquele módulo que vai trabalhar, não a capacitação técnica operacional, esta é realizada presencialmente.

Além disso, os entrevistados das empresas clientes relatam também que a troca de conhecimentos ocorre tanto de conhecimento tácito quanto do conhecimento explícito como é apresentado no Quadro 60. Em relação à troca de conhecimento tácito, as empresas clientes foram convergentes nas conversas informais. Ainda os entrevistados da CTotvs2 citaram: os eventos com os clientes e o GRU/RS, este último foi citado tanto no conhecimento tácito como reuniões entre os usuários para esclarecimento de dúvidas, quanto no conhecimento explícito por meio das solicitações enviadas para Totvs. Como pode ser observado no relato do analista de negócio:

"[...] eles fazem encontros com os clientes, vou te dar um exemplo, eles nos convidaram, daí a parte comercial "Ah, vai ter uma apresentação dessa nova solução. Se vocês querem ver, no Intercity, dia tal" e a gente foi até lá. Então, acontecem esses eventos de uma forma mais genérica, mas presencial [...] tem mais o GRU/RS se eu não me engano, é Grupo de Usuários Totvs no Rio Grande do Sul, foi criado independente, por clientes, no Google mesmo em contas ali para discutir. O negócio é totalmente diferente, né? Mas, às vezes, o mesmo erro é apresentado ou uma solução que a CTotvs2 ia propor também pode ser aderente a eles, principalmente, no financeiro, por exemplo. [...] então, todo o grupo exigindo uma solução da Totvs, a solução veio muito mais rápido. É nesse sentido, de apoio de... de solução" (Analista de Negócios da CTotvs2).

Referente à troca de conhecimento explícito, as empresas clientes foram convergentes nas consultorias, nos mecanismos tecnológicos, na reuniões e nos treinamentos tanto presencial como virtual. Ainda foram citados pelo coordenador de TI da Ctotvs1 os manuais do ERP disponibilizados pela Totvs. Já os entrevistados da CTotvs2 citaram o *software* de controle de solicitações e o *by you*, como pode ser observado na fala do coordenador de TI, *"nós participamos em comunidades que eles criaram. Eles têm um portal... uma rede de clientes e colaboradores, que chama by You. Lá tem comunidades separadas por área. Lá se criam tópicos de discussão e se questiona ou então, se sugere melhorias"*.

Ademais, os entrevistados das empresas estudadas foram unânimes quando comentaram que a maior troca de conhecimento se dá através das consultorias, mas entendem que as demais formas de troca de conhecimento tanto tácito quanto explícito são importantes para a melhoria dos processos e rotinas das mesmas. Como pode ser observado no relato do analista de produto da CTotvs2:

"[...] na verdade, são várias formas, né. Mas a primeira é a presencial, né, e com a visita dos consultores aqui. Então, a gente sempre tira alguma dúvida, vem in loco aqui e nós mostramos o problema. Eles dão a solução ou a gente conversa, vê alguma alternativa, alguma funcionalidade nova do sistema, né, então, essa é a troca de conhecimento principal" (Analista de Produto da CTotvs2).

Quadro 60 - Troca de Conhecimento do Estudo de Caso 3

TROCA DE CONHECIMENTO		TOTVS/RS	CTOTVS1	CTOTVS2
Tácito	Apresentação da Empresa	X		
	Apresentação do Produto	X		
	Conversas informações (ligações telefônicas, <i>skype</i> ou em visitas da empresa fornecedora)	X	X	X
	Eventos com os clientes	X		X
	Grupo de Usuários Totvs/RS (GRU/RS)	X		X
Explícito	Consultorias	X	X	X
	Contrato	X		
	Grupo de Usuários Totvs/RS (GRU/RS)	X		X
	Mecanismos tecnológicos (<i>e-mail, help desk e skype</i>)	X	X	X
	Projeto de Implantação	X		
	Manuais	X	X	
	Rede Social (<i>By You</i>)	X		X
	Reuniões	X	X	X
	<i>Software</i> de controle de solicitações	X		X
	Treinamentos (presencial e virtual)	X	X	X

Fonte: Dados da Pesquisa

Ainda assim, pôde ser observado que existe maior troca de conhecimentos entre a Totvs e a CTotvs2, pois os entrevistados da CTotvs2 comentaram que possuem um contrato de consultoria que tem como objetivos: melhoria contínua dos processos, correção de alguns erros em que eles podem nos auxiliar, sendo que são quatro serviços de consultorias por mês, ou seja, uma consultoria por semana. Assim sendo, pôde-se inferir alguns motivos referente a este achado, o primeiro motivo está baseado no porte da empresa, ou seja, a CTotvs2 é uma empresa de grande porte, sendo que os entrevistados deixaram bem claro que entendem a importância de compartilhar conhecimento com a Totvs, os mesmos percebem que a empresa tem vantagens significativas em compartilhar conhecimentos com fornecedora de TI, o segundo motivo está baseado na cultura da empresa sendo possível verificar nos entrevistados que a cultura da empresa está enraizada em seus colaboradores e o terceiro é último motivo

está baseado no grau de conhecimento e comprometimento do setor de TI e dos usuários-chave com o ERP da Totvs. Associado a isso, pôde-se perceber que a analista fiscal e contábil da CTotvs1 tem um maior conhecimento do ERP que o próprio coordenador de TI, isto foi constatado na realização das entrevistas, mas também foi dito pelo próprio coordenador de TI e pela compradora no momento de suas entrevistas. Assim sendo, foi possível verificar que o setor de TI não tem muito conhecimento do ERP da Totvs, esta deficiência do setor de TI com base nos relatos das outras duas entrevistadas resulta em uma dificuldade de comprometimento dos usuários-chave da CTotvs1. Como pode ser observado no relato da analista fiscal e contábil:

"[...] é, assim, tem o setor de TI, né. Alguns treinamentos, eles até participaram, mas assim se pedir para eles alguma coisa do sistema, eles não sabem... sabem muito pouco. Eu sei muito mais do que eles. Eu poderia dar uma aula para eles... Tipo, eu acho, na minha percepção, que eles deveriam estar em todos os processos, porque se tudo é TI, se der algum problema vão reclamar para quem? Para a TI mesmo. Se der um problema no sistema, né [...] e aí se o consultor não cumpria ou o contrário também, o consultor precisa que o usuário-chave fizesse tal coisa, a mesma coisa. Acho que faltou mais comprometimento deles, pelo menos essa é a minha percepção" (Analista Fiscal e Contábil da CTotvs1).

Logo, estes achados convergem com o estudo de Bandyopadhyay e Pathak (2007), os quais apresentam implicações importantes para o sucesso dos projetos de terceirização. Quando uma empresa terceiriza, a fim de beneficiar-se de um conjunto de competências complementares, a administração da empresa terá de estar envolvida não só na negociação do contrato de terceirização, mas também nas modalidades de funcionamento e na interação entre as duas empresas. Uma vez que os funcionários das duas empresas provavelmente seriam mutuamente antagônicos, a administração teria de estabelecer as diretrizes de interação entre as empresas. Estas diretrizes podem incluir detalhes como o número de horas que os funcionários teriam de gastar uns com os outros, para compartilhar o conhecimento um do outro (e, simultaneamente, definir-se um controle efetivo dessa interação), a frequência de reuniões entre os gestores, etc. Tais diretrizes mutuamente acordadas e o grau de compartilhamento de conhecimentos resultarão em melhores retornos para os funcionários e, por extensão, para a empresa. Portanto, a colaboração entre os funcionários da empresa cliente e os da empresa fornecedora é fundamental para troca de conhecimentos (PLUGGE; JANSSEN, 2009). Os autores sustentam essa forma de troca, argumentando que o compartilhamento de conhecimento é associado a uma colaboração bem sucedida.

Por outro lado, as empresas foram unânimes em relação as consultorias como a maior troca de conhecimentos, pôde-se inferir também que ocorre uma grande troca de

conhecimentos entre as empresas estudadas e com uma ênfase maior no conhecimento explícito, isto se deve principalmente a metodologia de trabalho da Totvs, a qual tem como objetivo a formalização de todos os processos realizados no cliente. Este achado converge com a definição de Nonaka e Takeuchi (1995), o conhecimento explícito pode ser verbalizado e documentado, por rotinas organizacionais, processos, melhores práticas, normas, credos, valores expostos em painéis, entre outros. O conhecimento explícito refere-se ao conhecimento que é transmissível, formal e com linguagem sistemática (NONAKA, 1994; NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Em seguida são apresentados, no Quadro 61, os tipos de conhecimentos que são compartilhados entre os participantes da terceirização do ERP. Como pode-se observar no Quadro 61, as empresas estudadas foram unânimes nos tipos de conhecimentos compartilhados, os quais foram: gestão do negócio, conhecimentos operacionais e de processos, conhecimentos legais e os regramentos fiscais e conhecimentos tecnológicos. Ainda, os entrevistados das empresas clientes enfatizaram sobre a importância do compartilhamento do conhecimento com a Totvs, pois comentaram também que compartilham todo os conhecimentos que forem necessários com a Totvs, pois entendem que caso não ocorra este compartilhamento dificulta o trabalho da terceirização e por consequência o andamento do trabalho da sua empresa. Por outro lado, o coordenador de TI da CTotvs2 relatou que compartilham tudo o que não é estratégico da empresa, em outras palavras, somente as estratégias da CTotvs2 não são compartilhadas com a Totvs, como pode ser conferido na fala do coordenador *"tudo que não for estratégico. Se não é estratégico, compartilha tudo. Nós não podemos revelar nada que seja sigiloso à instituição, o negócio, né. Mas agora nós estamos estudando um sistema para planejamento estratégico"*.

Na percepção dos entrevistados da Totvs os conhecimentos compartilhados estão focados na melhoria do negócio de seus clientes, como poder ser observado no comentário do gerente de serviços:

"[...] a gente compartilha essencialmente um... tipo de conhecimento para maximizar o entendimento do cliente das nossas soluções para que ele consiga utilizar ao máximo os nossos produtos, os nossos processos, as nossas soluções e ganhar uma vantagem competitiva na gestão da sua empresa. Então, tudo que é conhecimento para aquele segmento de negócio daquele cliente e seja utilizado dentro do nosso sistema de gestão é repassado para o cliente. A Totvs, faz questão de popularizar o conhecimento" (Gerente de Serviços da Totvs/RS).

Já na percepção dos entrevistados da CTotvs1 os conhecimentos mais compartilhados são: conhecimentos operacionais e de processo, conforme pode ser conferido no relato do coordenador de TI:

"[...] depende de cada área, né. Assim... compartilha o que precisar, por exemplo, a

área financeira vai ser específico... os treinamentos específicos ao módulo financeiro. Já a TI já tem um treinamento mais voltado à infraestrutura do projeto, né, do sistema, de como funciona. Então, ele é específico, para cada módulo. Compartilhamos então, todas as regras de negócio até porque a Totvs necessita disso para poder implantar o sistema, e depois continuar dando manutenção né" (Coordenador de TI da CTotvs1).

Por fim, na percepção dos entrevistados da CTotvs2 todos os conhecimentos são compartilhados conforme a necessidade da empresa, por exemplo, quando é alterada uma lei nos planos de saúde são realizadas reuniões, consultorias e treinamentos com a Totvs para compartilhar as mudanças da legislação e dependendo as alterações promovidas pela lei, mudanças na operação e nos processos da empresa, ou até mesmo na gestão do negócio.

"[...] os conhecimentos são basicamente nossas regras de negócio, digamos assim, para a gestão do nosso negócio. Nossos gestores, às vezes, estão na ANS, por exemplo, em algumas reuniões ou em... comitês que eles criam também de operadoras e essa solução, ela se processa, vamos supor, assim e ele acaba agregando algumas práticas de mercado. Já a gerente de mercado vai conversar com o presidente da Amil, por exemplo, dizendo "Ah, vocês também estão nesse caminho"... Às vezes, a Totvs não tem essa penetrabilidade nesse meio, e isso nós temos né" (Analista de Negócios da Ctotvs2).

Quadro 61 - Tipo de Conhecimento do Estudo de Caso 3

TIPO DE CONHECIMENTO	TOTVS/RS	CTOTVS1	CTOTVS2
Gestão do Negócio	X	X	X
Legal/Fiscal	X	X	X
Operacional	X	X	X
Processo	X	X	X
Tecnológico	X	X	X

Fonte: Dados da Pesquisa

Com base nos relatos dos entrevistados, pôde-se observar que não existe restrição em compartilhar conhecimentos, pois tanto a Totvs quanto as empresas clientes entendem que o compartilhamento do conhecimento é um fator importante para o sucesso da parceira, dizendo de outra forma, os entrevistados entendem que a recusa de compartilhar conhecimento através da terceirização do ERP pode levar o fracasso da parceria entre a fornecedora de TI, neste caso a Totvs e as empresas clientes, neste caso CTotvs1 e CTotvs2. É claro que as estratégias de negócios das empresas estudadas não estão nestes conhecimentos compartilhados e sim todo o conhecimento relacionado ao ERP, ou seja, todo o conhecimento relacionado ao sistema de gestão empresarial.

Neste sentido, este resultado converge com Lee, Huynh e Hirschheim (2008), os quais entendem que o compartilhamento de conhecimento, entre o cliente e o fornecedor de TI, é capaz de manter um relacionamento de terceirização mais eficaz ao longo do tempo. Desta forma, a ausência de compartilhamento de conhecimento é um fator crítico na dinâmica

interorganizacional, ao passo que a presença de um sistema operacional, tais percepções compartilhadas podem levar a um melhor desempenho na terceirização (LEE; HUYNH; HIRSCHHEIM, 2008). Portanto, “o objetivo do compartilhamento do conhecimento pode ser a criação de novos conhecimentos de forma diferente para combinar o conhecimento existente ou para tornar-se melhor em explorar o conhecimento existente” (CHRISTENSEN, 2007, p. 37). Assim, o compartilhamento do conhecimento desempenha um papel fundamental na geração de novas ideias e na criação de novas oportunidades de negócios (GRANT, 1996).

Em seguida, os entrevistados foram questionados sobre como acontece a formalização do conhecimento compartilhado entre os participantes da terceirização do ERP. Todos os entrevistados da Totvs comentaram que é norma da empresa, a formalização de tudo o que foi discutido, acordado, enfim, documentar e armazenar no sistema todos os atendimentos do cliente. Conforme pode ser observado no relato do GAR2:

"[...] sim, toda nossa... metodologia, ela prevê... que seja gerada uma série de documentos, né. Então, toda a... implantação, manutenção... nós temos aqui a nossa área de serviço e ela acaba gerando uma pasta técnica, né, com todos os documentos gerados. Então, todas as datas de reuniões, as definições de processos: o que a gente definiu? Como é que a gente vai fazer tal processo no cliente? Todas as melhorias que daqui a pouco, eventualmente, tem que fazer de uma personalização para o cara, ele quer um relatório diferente, ele quer uma tela... uma tela de consulta que... que tenha que ajustar no sistema. Então, tudo isso a gente documenta, tudo isso é documentado então, são passados orçamentos para o cliente... Quando o técnico vai lá executar uma atividade de implantação no final do dia ele gera uma ordem de serviço. Ele gera um documento onde ele vai dizer o que ele fez, quais atividades que ele fez, com quem que ele fez, quanto tempo ele levou para fazer tal atividade e ela é assinada pelo cliente. Então, o cliente valida essa atividade que o... que nós estivemos executando lá no dia, né, e aí isso serve depois como base para a gente poder executar o faturamento, né, dessas horas" (GAR2 da Totvs/RS).

Já os entrevistados da CTotvs1 comentaram que existem algumas atividades formalizadas, mas não tem um processo ou norma da empresa quanto à isso. Segundo a compradora e a analista de fiscal e contábil, as reuniões, as consultorias e os treinamentos são documentados, como relata a analista de fiscal e contábil, *"então, até as conversas no início... agora as reuniões, os treinamentos com os consultores quando precisa alguma coisa de decisão, isso documenta, daí eles fazem a MIT"*. Os e-mails que são enviados para a Totvs também são encaminhados para o setor de TI acompanhar e controlar. Ainda, as mesmas acreditam que o setor de TI possa ter um maior controle das demandas da empresa. Questionado o coordenador de TI sobre a formalização, o mesmo comentou que "deveria" ser formalizado mas algumas situações ainda não possui nenhuma documentação. Como pode ser conferido em sua fala, *"pois é, deveria ser formalizado, mas em algumas situações não é. Mas em algumas situações, por exemplo, existe uma documentação e muitas vezes isso não é*

disponibilizado pela Totvs, né". Por outro lado, quando os entrevistados da Totvs/RS foram questionados sobre a formalização do conhecimento compartilhado com seus clientes, não só, foram unânimes sobre a formalização como também comentaram que o cliente recebe um cópia de tudo, mas tem ainda o sistema de controle de atendimento e as demais ferramentas tecnológicas como o *by you*.

Além disso, os entrevistados da CTotv2 comentaram que não tinham o costume de formalizar os conhecimentos compartilhados, mas atualmente estão documentando todos os atendimentos da Totvs. Os mecanismos mais utilizados são: *e-mail*, *software* de controle de solicitações, as consultorias e o *by you*. O analista de negócios comenta que no *by you* possui uma boa documentação, mas caso a documentação compartilhada no *by you* não seja suficiente, utilizam o serviço de consultoria da Totvs.

"[...] antes não tínhamos... vamos dizer o costume de documentar, mas nas últimas reuniões nós temos mantido uma ata do que é discutido, e daí, nesses assuntos, estão as soluções que o consultor ainda propõe via consultoria mesmo e no próprio by You que tem uma documentação... Que a Totvs daí disponibiliza para os clientes. Por exemplo, essa solução do TIS, toda documentação, cronograma, o que o cliente precisa fazer está no by You. Mesmo assim não descarta a necessidade do consultor estar aqui, né" (Analista de negócios da CTotvs2).

Em resumo, pôde-se destacar alguns pontos: primeiro, as empresas estudadas compartilham conhecimentos com o objetivo do sucesso da parceria da terceirização do ERP, somente possuem restrições dos conhecimentos estratégicos. Ou seja, as empresas clientes entendem que no caso de retenção do conhecimento com a Totvs, as mesmas serão as maiores prejudicadas, pois enfatizaram a importância da terceirização do ERP em suas empresas. Este achado converge com Lee e Kim (1999), os quais relatam que o compartilhamento de conhecimento bem-sucedido, em uma parceria de terceirização, o receptor e o provedor de serviços devem ter uma visão clara, comum e objetiva para a parceria, bem como a crença de que os seus parceiros não agirão de forma oportunista, o que pode ser chamado de qualidade de sociedade (LEE; KIM, 1999). Em segundo, a maior troca de conhecimento se dá no conhecimento explícito (Nonaka, 1994) por meio de consultorias e treinamentos, este resultado pode ser evidenciado com base na metodologia de trabalho da Totvs, a qual tem como norma a formalização de todos os atendimentos dos seus clientes. Por outro lado, na visão dos entrevistados da Totvs/RS os eventos realizados com clientes são uma boa forma de compartilhamento de conhecimento tácito (Nonaka, 1994) entre a Totvs e seus clientes e entre os seus clientes.

Em terceiro, a CTotvs2 compartilha mais conhecimentos com a Totvs, isto pode ser explicado com base em três motivos: o porte, a cultura, a colaboração do setor de TI e dos

usuários-chave da CTotvs2. Pode ser explicado este achado, pelo estudo de Nonaka e Takeuchi (1995), os quais, acreditam que o compartilhamento de conhecimento é baseado no contexto organizacional e, portanto, o conhecimento não pode ser facilmente transferido entre as organizações com diferentes culturas, estruturas e metas. Dito isto, o comportamento dos empregados na compreensão do compartilhamento do conhecimento tem implicações importantes para as organizações (XUE; BRADLEY; LIANG, 2011). E o quarto e último, a formalização do compartilhamento é 100% na Totvs, já a CTotvs2 comentou que não tinham o costume de formalizar, mas iniciaram o processo de formalização, sendo que atualmente as reuniões já estão documentadas e por fim, a CTotvs1 possui alguma formalização, mas percebem que ainda estão num processo reativo e não proativo, ou seja, somente formaliza quando necessita.

4.4.2.2.2 Fatores Inteorganizacionais

Com referência aos fatores interorganizacionais, pode-se observar uma síntese das respostas no Quadro 62. Assim sendo, os entrevistados foram questionados se a empresa promove uma cultura de interação social no compartilhamento do conhecimento interorganizacional. Os entrevistados tanto da Totvs quanto da CTotvs2 comentaram que as empresas incentivam em sua cultura organizacional, uma integração entre a fornecedora e o cliente. Neste sentido, os entrevistados da Totvs comentaram que a empresa está investindo fortemente em uma plataforma de negócios, a qual tem como objetivo a integração de todos os sistemas, incluindo manuais, o *By You* e assim por diante. Segundo o gerente de atendimento e relacionamento das constas base (GAR1), a ideia da Totvs é que futuramente o cliente pode acessar suas dúvidas, informações, novidades, atualizações de *softwares*, enfim, interagir com a Totvs e outros clientes por meio de uma "grande rede social". Como pode ser observado em seu comentário:

"[...] a empresa tem crescido cada vez mais numa visão de compartilhamento do conhecimento. Tanto é que a gente fez um investimento tecnológico muito grande nos últimos anos onde a Totvs desenvolveu, criou uma rede social corporativa incentivando os clientes a interagirem em comunidades, interagirem entre eles, entre clientes do mesmo segmento na troca e no compartilhamento de informações. Então, hoje a Totvs tem o Fluig, né, que é uma plataforma de negócios onde existe ali dentro uma rede social e que possibilita aos clientes trocarem suas informações entre eles com a Totvs e também com o mercado em geral. Então, é através disso que a Totvs acredita e ela está cada vez mais investindo nessa plataforma que é focada numa rede social, onde a visão da empresa é que com o passar do tempo, toda a interface do sistema, né, o uso do sistema, as telas, os programas sejam todos chamados através de uma grande rede social" (GAR1 da Totvs/RS).

Já os entrevistados da CTotvs1 comentaram que a cultura da empresa é conservadora, desta forma, a cultura da empresa não estimula uma integração do compartilhamento do conhecimento com a Totvs, somente quando necessário. Ainda, na percepção da analista fiscal e contábil, a troca de conhecimentos está relacionada diretamente com o perfil do funcionário e não com a cultura da empresa, pois a mesma comentou que alguns funcionários possuem uma postura diferente da cultura da empresa, incluindo-se nestas pessoas. Conforme pode ser conferido no seu relato:

"[...] a cultura da empresa aqui é... como posso dizer... conservadora, então eles não estimulam essa troca de conhecimentos, só nos casos que é necessário. Mas eles não impedem que a gente compartilhe. Então, é mais das pessoas, não é cultural não. Isso até tem algumas pessoas aqui que compartilham e outras que não compartilham nada, eu faço parte das pessoas que compartilham com a Totvs" (Analista Fiscal e Contábil da CTotvs1).

Relacionado a isso, foi questionado aos entrevistados como eles percebiam as diferenças culturais do relacionamento interorganizacional influenciando no compartilhamento do conhecimento. Os entrevistados da Totvs foram unânimes, sendo que entendem que as diferenças culturais afetam o compartilhamento do conhecimento. Segundo os mesmos, com base nas diferenças culturais de seus clientes pode se dar ou não um maior compartilhamento do conhecimento. Neste aspecto, os entrevistados comentaram ainda, que o reconhecimento dos clientes acontece no processo de comercialização, para que facilite os demais processos e sigam de acordo com o perfil do cliente, ou seja, a equipe comercial tem a função de descrever como funciona o cliente, sua estrutura, sua cultura, enfim, fazer um diagnóstico organizacional do cliente tendo como objetivo principal a integração da Totvs e da empresa cliente. Com base neste diagnóstico, é realizado o planejamento de implantação do ERP conforme o perfil do cliente e também para posterior manutenção do sistema. Como relata a gerente de portfólio e de projetos da Datasul (GPP1):

"[...] isso a gente já detecta no processo comercial, né. A gente conhece o cliente, as suas expectativas, as necessidades. A gente conhece como a empresa funciona, sua estrutura, cultura, resistência... na verdade a gente faz um raio x da empresa para conhecer. E aí a gente já consegue enxergar isso na grande maioria das vezes, né. Claro que já aconteceu também da gente não enxergar isso no processo comercial e depois quando foi implementar o projeto de implantação a gente se deu conta e teve que parar e fazer ali uma complementação de capacitação para o uso da tecnologia. Mas isso cada vez mais tem sido menos frequente" (GPP1 da Totvs/RS).

Associado a isso, os entrevistados da Ctotvs1 entendem que poderia existir um maior compartilhamento do conhecimento entre os participantes do terceirização do ERP, se houvesse um estímulo por parte de sua empresa, ou seja, os mesmos percebem que o compartilhamento do conhecimento com a Totvs é afetado negativamente devido a filosofia empresarial da Ctotvs1. Como pode ser observado no comentário da analista fiscal e contábil:

"[...] influencia com certeza. Como é que eu vou te dar um exemplo... que nem hoje é, a maioria, via o coordenador de TI. Então, ele compartilha as informações. Mas se vem o pessoal da Totvs para falar, de repente, com outras pessoas que não tenham essa cultura, é claro que vai influenciar negativamente, né. Porque teria... que nem eu falei antes, falta aqui "incentivar" está troca, até entre os setores, né. Até porque eu consigo ver que a Totvs, é organizada, eles são... bem abertos quanto a isso" (Analista fiscal e contábil da CTotvs1).

Por outro lado, os entrevistados da CTotvs2 entendem que as diferenças culturais não influenciam para o compartilhamento do conhecimento com a Totvs, pelo contrário entendem que a cultura de ambas fortalece esta relação de troca de conhecimentos. Os mesmos, percebem que a Totvs não compartilha todos os conhecimentos que são desenvolvidos para o setor, isto se deve, ao sigilo da Totvs com seus clientes, os quais entendem como um ponto positivo está postura do fornecedor. Como relata o analista de negócios:

"[...] eu acredito que não, embora, lá a forma seja um pouco diferente de trabalhar de nós, mas mesmo assim, eu acho que não, entre nós não. Mas a troca de conhecimento assim entre operadoras, sim, né. Entre nós e eles não. Mas, por exemplo, alguma coisa que a outra operadora lá tenha e nós não temos ou nós temos a outra não tem assim então, para poder acabar melhorando a forma de trabalhar com o sistema, isso eu acredito que por eles terem contratos de sigilo com os clientes ou por serem uma empresa ética, né. Eles não falam, mas é normal, bem tranquilo. Inclusive a direção gosta bastante desta forma de trabalho do pessoal da Totvs" (Analista de Negócios da CTotvs2).

Portanto, pôde-se perceber que tanto a Totvs como a CTotvs2 possuem uma cultura para o compartilhamento do conhecimento. Ainda, os entrevistados da CTotvs2 não percebem a cultura como um fator de dificuldade para compartilhar conhecimento, ao contrário, entendem a cultura como um fator positivo. Em compensação, os entrevistados da CTotvs1 percebem que a cultura conservadora da sua empresa, é um fator negativo para a troca de conhecimento. Ao mesmo tempo, a Totvs entende que a cultura organizacional de seus clientes pode ser tanto um fator positivo quanto um fator negativo no compartilhamento do conhecimento interorganizacional. Desta forma, pôde-se inferir que as empresas que possuem culturas modernas, ou seja, flexíveis, abertas, inovadoras, enfim, de integração, se dá maior troca de conhecimentos nos relacionamentos interorganizacionais, já clientes que possuem culturas tradicionais, ou seja, conservadora, rígida, enfim, de centralização, tem menor troca de conhecimentos nos relacionamentos interorganizacionais.

Sendo assim, foi possível perceber que a cultura é um fator que influencia para o compartilhamento do conhecimento (O'DELL; GRAYSON, 1998) entre os participantes da terceirização do ERP. Este achado converge com o estudo de Nonaka e Takeuchi (1995), os quais acreditam que o compartilhamento de conhecimentos entre organizações não é uma tarefa fácil, pois ele é baseado no contexto da organização, ou seja, o conhecimento não pode ser facilmente transferido entre as organizações com diferentes culturas, estruturas e metas

(NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Assim sendo, nota-se que uma rede interorganizacional pode proporcionar a existência de uma interação eficiente entre pessoas, grupos e organizações, ampliando o compartilhamento do conhecimento interorganizacional criado inicialmente pelos indivíduos. Esta dinâmica oferece a complementaridade de competências, nas quais o conhecimento dos indivíduos, práticas, valores, processos, cultura e as diferenças são compartilhados coletivamente em favor de um projeto comum (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2008).

Em seguida, como pode ser observado no Quadro 62, foi questionado aos entrevistados se a empresa estimula no seu ambiente de trabalho o compartilhamento do conhecimento interorganizacional. Os entrevistados da empresa CTotvs1 comentaram que a empresa não estimula o seu ambiente de trabalho à compartilhar conhecimentos com a Totvs, os mesmos entendem que isto se deve, a cultura organizacional da empresa. Entretanto, os entrevistados comentaram que algumas equipes da CTotvs1 incentivam à troca de conhecimentos com a Totvs no seu ambiente de trabalho, ou seja, o estímulo para compartilhar conhecimento com a Totvs no ambiente de trabalho é por iniciativa de alguns setores e não pela empresa. Conforme pode-se observar no comentário do coordenador de TI:

"[...] então, isso também depende muito dos usuários e do departamento, que tem alguns departamentos que trocam conhecimentos com a Totvs e já tem o seu manual, depois mapearam os processos e já repassaram isso para a nossa unidade, para as filiais. Aí tudo certinho, os outros usuários já aprenderam e estão utilizando. Tem outros departamentos que não, eles não repassam isso, eles acabam ficando... retendo. Inclusive, a gente cobra maior integração das pessoas com a Totvs, mas, isso depende muito da visão de cada departamento e nós da TI podemos somente orientar. Acho que a diretoria precisa ter uma papel mais participativo, uma cobrança bem profunda nisso, com certeza eles acabariam cedendo. E isso, com certeza, eu vejo que isso vai prejudicar a empresa, que talvez o usuário não vai estar aí, ele é detentor de um conhecimento e não quer passar para o outro. E o outro quando... vai ser prejudicado em algum momento em que ele vai precisar fazer essa tarefa, né" (Coordenador de TI da CTotvs1).

Contrapondo-se a isso, os entrevistados da Totvs e da CTotvs2, relataram que existe um estímulo no ambiente de trabalho para compartilhar conhecimentos entre as mesmas. Os entrevistados das empresas foram convergentes em três aspectos: conversas informais principalmente por meio dos consultores; reuniões com pautas definidas; e a rede social - *By You*. Neste sentido, o gerente de serviços da Totvs comentou que a rede social é essencial nesta integração com o cliente e estão focando neste processo, por entenderem que é uma tendência tecnológica, o mesmo entende ainda, que é um processo embrionário, mas estão adotando o *By you* e incentivando seus clientes à participarem. Conforme pode ser observado em seu relato:

"[...] essencialmente, em rede social. Eu diria que é a forma que a Totvs vem adotando através da sua rede social, né. E claro, isso está muito embrionário, isso

está começando a gente tem cada vez mais incentivado os clientes a entrarem nessa rede e começarem a compartilhar informações e a usar a rede social como um ponto focal para interagir com o mundo, né. Ela não tem a pretensão de substituir o Facebook, o LinkedIn e outras, né. Mas ela é uma rede social corporativa, onde a tendência é usar ela para fins de trabalho comercial. Agora essa rede, ela foi conceituada onde eu consiga ter vários perfis, né. Eu posso ter dentro dessa rede um perfil corporativo e um perfil pessoal. Então, nesse perfil pessoal eu vou interagir com minha família, meu amigos, né. E no perfil corporativo eu vou interagir com assuntos da empresa" (Gerente de Serviços da Totvs/RS).

Ainda assim, os entrevistados da Totvs comentaram que processo de atendimento é mais uma forma de estimular, no seu ambiente de trabalho, o compartilhamento do conhecimento com seus clientes, sendo que o processo estimula tanto os profissionais da Totvs quanto os seus clientes por meio de bonificações, conforme pode ser observado na descrição do processo de atendimento pelo gerente de atendimento e relacionamento das contas novas (GAR2):

"[...] a gente acaba estimulando o pessoal assim "Poxa, se alguém te ligar", o cliente está com algum problema e o cara te liga e tu sabe resolver, só que tu está envolvido em outra situação, mas tu sabes resolver a situação do cara. Poxa, cara, tira dez minutos, tira quinze minutos e atende, passa conhecimento para o cara e ajuda o cara, né. Independente, se tu vai cobrar ou não. Mas a gente estimula, estimula o pessoal a praticar isso, porque isso dá confiança na empresa, isso gera solidez, isso gera referência de bom atendimento, né. E a gente vende muito através de boa referência, a gente vende muito através de cliente satisfeito. Porque as vendas novas acontecem muito pelo cliente satisfeito. [...] Existe uma política para cliente, nós criamos uma política. Então, o cliente que é referência... Eu levei lá um prospect meu para visitar um cliente, porque o cara queria comprar, eu levei, ele queria visitar e eu levei lá e o cara ajudou realmente a fazer a venda, ele ganha uma bonificação daquela venda que eu fiz, um percentual daquela venda vai para esse cliente em forma de horas. Então, eu tenho lá um "x" percentual de horas, que como ele quer usar? "Usa como tu quiser. Tu tens "x" horas aqui disponíveis para tu usar". Então, a gente estimula, né, esse tipo de situação. E tanto quanto para clientes quanto para consultores de mercado enfim, de uma forma geral a gente acaba estimulando e bonificando" (GAR2 da Totvs/RS).

Com base nos relatos, pôde-se perceber que a CTotvs1 não estimula o compartilhamento do conhecimento em seu ambiente de trabalho, isto se deve, a cultura organizacional e a postura "omissa" dos gestores da CTotvs1 em relação a troca de conhecimentos com a Totvs. Mesmo assim, pôde-se observar que alguns setores da CTotvs1, por iniciativa própria, estimulam as equipes à compartilhar conhecimentos com a Totvs. Este achado pode ser explicado com Long e Fahey (2000) e MacNeil (2004). Os primeiros, entendem que a cultura organizacional determina também o ambiente em que novos conhecimentos são criados, reconhecidos e compartilhados (LONG; FAHEY, 2000). Já o segundo, entende que o supervisor tem um papel importante como facilitador do processo de compartilhamento do conhecimento em equipes. O autor comenta ainda que haverá uma correspondente necessidade dos supervisores de se afastarem da gestão em um estilo de comando e controle para o estilo de um facilitador do compartilhamento do conhecimento

tácito nas equipes. Isto terá implicações para a compreensão da construção do estilo de facilitador e estilo de liderança correspondente, permitindo aos supervisores serem mais eficazes como facilitadores, ou seja, gerentes de aprendizagem serão receptivos a novas experiências de aprendizagem, dispostos a reconhecer seus próprios erros e fracassos como uma forma de aprendizagem (MAcNEIL, 2004).

Em compensação, pôde-se inferir que tanto a Totvs quanto a Ctotvs2 estimulam o compartilhamento do conhecimento entre os participantes da terceirização do ERP, pois as empresas entendem que existe uma relação de ganha-ganha, desta forma, existe um estímulo muito grande no ambiente de trabalho de ambas. A esse respeito, as formas mais utilizadas entre as empresas para estimular a troca de conhecimentos no ambiente de trabalho são: as conversas informais através dos consultores e o *By You*. Este estudo converge com Tsai (2002) e Balestrin, Vargas e Fayard (2008). Sendo assim, Tsai (2002) aponta em seu estudo, as relações informais laterais, na forma de interação social em um ambiente estimulante, tem um efeito positivo significativo sobre o compartilhamento de conhecimento entre as organizações. Neste sentido, Balestrin, Vargas e Fayard (2008) afirmam que para tornar o processo da criação do conhecimento interorganizacional efetivo, é necessário ter um ambiente de sinergia e de estimulação, em que as emoções, experiências, sentimentos e imagens mentais são compartilhados além das fronteiras organizacionais.

Em referência à colaboração dos participantes no compartilhamento do conhecimento interorganizacional. Os entrevistados das empresas estudadas foram convergentes em quatro aspectos: 1) atendimento do fornecedor - quando solicitados os profissionais da Totvs são prestativos e colaborativos; 2) compartilhamento de práticas - troca de experiências, conhecimentos, rotinas, processos, enfim, a gestão do negócio; 3) consultorias da Totvs - tanto no processo de implantação quanto no processo de manutenção do ERP; 4) equipe de projeto do ERP - todos os participantes envolvidos no projeto de implantação e manutenção do ERP, ou seja, gestores, consultores, usuários-chave, entre outros. Neste sentido, os entrevistados comentaram que se dá maior colaboração de "todos" os participantes da terceirização do ERP no processo de implantação, após, a maior colaboração fica entre os consultores da Totvs e usuários-chave das empresas clientes. Ainda, os entrevistados da CTotvs1 comentaram que acontece a colaboração com a Totvs quando é necessário compartilhar conhecimentos, ou seja, existe a colaboração da CTotvs1 para o compartilhamento do conhecimento com a Totvs, mas de forma reativa.

Ao mesmo tempo, os entrevistados da Totvs e da CTotvs2 foram convergentes na interação positiva entre as empresas. Como pode ser observado na fala do gerente de serviços

da Totvs/RS, "*percebo muita Colaboração. Acho que uma colaboração muito forte entre os pares, né. Eu diria assim: "existe uma colaboração mútua entre nós e os clientes", principalmente a área de serviço, tem uma colaboração muito forte*", e no comentário do coordenador de TI da CTotvs2:

"[...] eles se posicionam sempre como parceiros do cliente, para que esse ganho seja recíproco entre os dois. Essa é a posição uniforme de qualquer unidade Totvs. Nós já tivemos casos em que precisamos do apoio real deles, de ficar conectado até meia-noite, uma hora da manhã buscando uma solução, porque tinha que ser naquele dia, ia ter faturamento ou ia entrar uma empresa de três mil vidas, quatro mil vidas no sábado e precisava ter cobertura. Então, talvez algum fornecedor não esteja disponível ou não queira estar disponível para buscar essa solução junto com o cliente. E isso também no projeto de migração, tá, essa própria gestão de projetos se criam documentos padrões com solução, se solicita o apoio quase que 24 horas do suporte então, isso agiliza o atendimento. Se eu tenho um erro contábil de manhã, no final da manhã está corrigido ou então, no início da tarde. Claro que também é recíproco da nossa parte, quando precisam de nós sempre colaboramos com eles. Isto se chama parceria" (Coordenador de TI da CTotvs2).

Ainda assim, os entrevistados da Totvs citaram o grupo de usuários Totvs/RS como um colaborador no processo de melhoria e aperfeiçoamento da empresa, com isso, colaborando indiretamente com todos clientes da Totvs. Conforme comenta a gerente de portfólio e de projetos da Datasul (GPP1):

"[...] tem também o grupo de usuários Totvs para discutir situações com a Totvs e, eventualmente, eles nos requisitam. Então, é um grupo deles, não fomos nós que montamos o grupo. Eles, os usuários é que tem essa autonomia, daí quando eles têm uma situação com a Totvs, eles vêm e nos chamam. Por exemplo, a gente tinha algumas situações ali com o programa de gestão de fretes que tinha algumas situações que eram comuns nos clientes. Então, eles demandaram essa vinda de alguém da Totvs de produto para prestar alguns esclarecimentos. Então, ele acaba ajudando os clientes que não fazem parte do grupo, quando acontece as solicitações geralmente não são específicas de um ou dois clientes e sim são comuns a um grande número de clientes" (GPP1 da Totvs/RS).

Associado a isso, foi questionado aos entrevistados como ocorre o compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores da empresa, ou seja, o compartilhamento do conhecimento intraorganizacional. Os entrevistados da Totvs, comentaram que 80% dos gestores e funcionários colaboram, mas existem ainda 20% que são resistentes, como comenta o gerente de serviços, "*eu diria que uns 20% das pessoas aqui na Totvs querem guardar o conhecimento pra si*". Ainda, os entrevistados comentaram que a colaboração da maioria dos gestores e funcionários, se dá por meio de conversas informais, reuniões, treinamentos internos e o *By You*. Ao contrário, os entrevistados da CTotvs1 comentaram que a colaboração interna é parcial e somente quando necessário. Quanto a isso, foram citados expressões como: "*as pessoas são muito individualistas*", "*tem pessoas muito resistentes*" e "*acho que é medo de perder, o lugar*". Ainda, o coordenador de TI comentou que 90% dos

funcionários não colaboram, somente acontece a colaboração quando os mesmos precisam resolver seus problemas. Como pode ser observado em seu relato:

"[...] algumas pessoas disponibilizam informações até mais do que necessita e outras, simplesmente, fala um palavra e quer que você saiba o problema e resolva o problema de imediato, né. Só que ela não te dá todas as informações que você necessita, né. Eu acho que 90% das pessoas acontece isso, né. Eles informam 10% das informações e querem que resolva o problema. É que assim a maioria das pessoas pensam para si "A minha... O meu... O que eu preciso fazer está funcionando? Está bom. Não quero saber". Não pensa no coletivo, né. Eu acho que noventa por cento das pessoas aqui são assim" (Coordenador de TI da CTotvs2).

Já os entrevistados da Ctotvs2 comentaram que a colaboração acontece mais dentro do setores e entre o setor da TI com os demais setores da empresa. Os mesmos comentaram que a colaboração para o compartilhamento do conhecimento acontece através das conversas informais, reuniões e treinamentos, mas salientaram que a falta de formalização interna prejudica a empresa na troca de conhecimentos entre os colaboradores. Como pode ser observado no relato do analista de negócios:

"existe. Poderia ser muito melhor, mas existe. Por que poderia ser muito melhor? Nessa questão de documentação. Existe a troca, eu posso vir aqui te explicar, te mostrar, mas, às vezes, falta a documentação para isso. Uma troca de colaboradores, por exemplo, uma troca de cargo, eu ainda fico muito dependente daquela pessoa que trocou de cargo, por exemplo. Foi basicamente o que aconteceu comigo assim. Quando eu vim para a TI, eu participava do núcleo de informações da empresa, mas que mesmo tendo cópia de tela, documentação de todo processo de geração da folha médica, a pessoa que ficou no lugar ainda buscava essa informação. Lógico, né, que a informação era repassada, mas isso porque eu continuei na organização, porque eu poderia não estar mais na organização. Então, é isso, entende?" (Analista de Negócios da CTotvs2).

Com base nos relatos dos entrevistados, pôde-se observar que em relação ao compartilhamento de conhecimentos, existe maior colaboração interorganizacional do que intraorganizacional em todas as empresas estudadas, dizendo de outra forma, acontece maior colaboração "entre" as empresas estudadas do que dentro das empresas para compartilhar conhecimento. Desta maneira, cabe aqui explicar melhor este resultado. Primeiro - os entrevistados da Totvs, entendem a necessidade da colaboração para o compartilhamento do conhecimento tanto com seus clientes quanto com seus colegas, mas salientam que ainda, a empresa não está totalmente preparada internamente, sendo assim, a maior colaboração acontece com seus clientes. Segundo - os entrevistados da CTotvs1, colaboram com a Totvs para compartilhar conhecimentos quando necessário, assim sendo, colaboram no compartilhamento do conhecimento interorganizacional de forma reativa. Já, em relação a colaboração intraorganizacional, a mesma acontece também de forma reativa, mas segundo os entrevistados com maior dificuldade do que a colaboração interorganizacional. Ainda, os entrevistados entendem que isto se deve, "ao medo de perder seu lugar", ou seja, entendem que podem perder seus empregos caso compartilhem com seus colegas o seu conhecimento.

Terceiro - os entrevistados da CTotvs2, colaboram para o compartilhamento do conhecimento tanto intra quanto interorganizacional, mas entendem que a maior colaboração acontece com a Totvs, pois percebem que a colaboração interna acontece dentro dos setores e entre o setor da TI e os demais setores, ou seja, a colaboração na CTotvs2 é parcial. Ainda, os entrevistados entendem que a grande dificuldade da colaboração intraorganizacional é a falta de formalização da empresa, sendo que na relação entre eles e a Totvs existe uma formalização de todos os atendimentos e serviços.

Portanto, pôde-se evidenciar que ocorre a colaboração no compartilhamento do conhecimento entre os participantes da terceirização do ERP. Este resultado converge com o estudo de Plugge e Janssen (2009), os quais entendem que a colaboração entre os funcionários da empresa cliente e os da empresa fornecedora é fundamental para troca de conhecimentos. Os autores sustentam essa forma de troca, argumentando que o compartilhamento de conhecimento é associado a uma colaboração bem sucedida. A maneira em que o prestador de serviço responde a este cliente evento reforça o mecanismo de flexibilidade na coordenação de parcerias (PLUGGE; JANSSEN, 2009). Outro resultado encontrado é que a colaboração para compartilhar conhecimentos interorganizacionais não estão relacionados a colaboração intraorganizacional. Este achado converge com o estudo de Delmestri (1998), o qual apresentou que as pesquisas em redes interorganizacionais e estruturas intraorganizacionais desenvolveram-se, principalmente, de forma independente, havendo menos esforços para integrar a visão interna e externa da organização. Estes dilemas teóricos chamam para a integração do contingente com argumentos e proposições institucionais a respeito dos arranjos internos e externos da organização. Ainda, este achado diverge de Holmqvist (2004), o qual acredita que os processos interorganizacionais de aprendizagem estão intimamente relacionados com as atividades intraorganizacionais de aprendizagem.

Além disso, no Quadro 62 é apresentado como a confiança é percebida entre os participantes das empresas estudadas no compartilhamento do conhecimento interorganizacional. Os entrevistados das empresas estudadas percebem a confiança tanto na formalidade quanto na informalidade. Os mesmos comentaram que na formalização, existe um contrato de prestação de serviço, o qual contém cláusulas de sigilo de ambas as partes. Já na informalidade, a equipe de TI da Totvs, foi citada como "equipe confiável". Ainda assim, os entrevistados das empresas clientes, comentaram o tempo de relacionamento da parceria e a ética da Totvs. Como pode ser observado nos comentários dos Coordenadores de TI das empresas clientes, *"percebo que o tempo de trabalho é bem importante nesta relação de*

confiança entre nós e eles. Acredito que essa questão da confiança é bem sigilosa. Nunca tivemos problemas com a Totvs é bem tranquilo" (Coordenador de TI da Ctotvs1).

"[...] eles, enquanto Totvs, consultoria, suporte, eles não nos trazem informação de que determinada operadora vai fazer isso e "Tu queres também?", não. Não é assim que funciona. Quando surge uma demanda "Olha, eu conheço uma solução para atender assim, assim, assado". Nós entendemos que não seja diferente nas outras operadoras. Mas o perfil e a própria contratualização que a gente tem, garante a segurança da informação. Todos os orçamentos vem com cláusulas de que essa informação deve ser guardada. E nos outros clientes não é diferente, né. Uma coisa é dizer "Olha, o Fulano faz assim no CTotvs2" e outra é "Eu conheço uma solução. Vamos aplicar assim", né. Então... a postura da empresa, nos traz confiança... o sigilo e a ética deles, dos consultores, do suporte [...] Caso contrario a Totvs não teria a representatividade que tem no mercado" (Coordenador de TI da CTotvs2).

Ao mesmo tempo, os entrevistados da Totvs, acreditam que um aspecto importante é a metodologia de trabalho da empresa, segundo o gerente de atendimento e relacionamento das contas base (GAR1), a metodologia de trabalho utilizada pela Totvs demonstra uma empresa, organizada, séria e confiável. Outro aspecto comentado ainda, foi o termo de confidencialidade que é assinado em alguns casos, o mesmo é assinado geralmente com empresas clientes que possuem uma propriedade intelectual no seu produto e/ou processo de trabalho, dizendo de outra forma, o produto e/ou o processo da empresa cliente é estratégico e não pode ser difundido no mercado, isto acontece com maior frequência no setor industrial. Conforme pode ser observado no relato do GAR1:

"[...] tem algumas empresas que tem uma propriedade intelectual mais sigilosa do seu processo, né, principalmente industrial. Aí esse tipo de cliente a gente tem acordos de confidencialidade que a gente tem que assinar, né. Muitas vezes a gente se compromete e a equipe técnica a trabalhar naquele projeto por um período "x" não pode atender concorrentes, coisas desse tipo. Geralmente, a gente não tem esse tipo de problema, né. Claro que no nosso contrato já tem uma cláusula genérica onde a nossa ética empresarial e profissional, ela trata isso, né. Agora isso é comum assim em indústria química, as indústrias farmacêuticas que tem um sigilo do seu produto, aí eles exigem, às vezes, algo complementar, daí assinamos também este termo de confidencialidade" (GAR1 da Totvs/RS).

Com base nos relatos, pôde-se inferir que a confiança é um fator decisivo no compartilhamento do conhecimento entre a Totvs e as empresas clientes, pois foi possível observar que todos os entrevistados citaram o contrato de prestação de serviço, o qual contém cláusulas de sigilo de ambas as partes, como uma forma de segurança de suas informações, rotinas ou processos. Ainda assim, observou-se que as empresas clientes percebem alguns fatores subjetivos como o tempo de relacionamento, a ética e a equipe de TI da Totvs. Desta forma, os comentários dos entrevistados da Totvs podem ser melhor explicados, os quais entendem que a metodologia de trabalho da empresa é um diferencial que resulta na credibilidade e na confiança de seus clientes. Portanto, como inferido antes, a confiança é um fator considerado decisivo e positivo por unanimidade pelos entrevistados para compartilhar

conhecimentos entre os participantes da terceirização do ERP. Este achado pode ser ratificado com o estudo de Bachmann e Inkpen (2011), os quais apresentaram que a confiança tornou-se um conceito central na explicação do comportamento empresarial em contextos organizacionais. A capacidade de criar confiança tem sido amplamente reconhecida como extremamente valiosa porque pode reduzir significativamente os custos de transação e levar à criação de novas ideias, como, por exemplo, quando o conhecimento concentra-se em relações interorganizacionais. Neste sentido, o estudo de Li (2005) apresenta o efeito da confiança mais proeminente nas relações interorganizacionais do que nas relações intraorganizacionais.

Quadro 62 - Fatores Interorganizacionais do Estudo de Caso 3

FATORES		TOTVS/RS	CTOTVS1	CTOTVS2
Ambiente de trabalho	Conversas informais	X	X	X
	Processo	X		
	Rede social (<i>By You</i>)	X		X
	Reuniões	X		X
Colaboração	Atendimento do fornecedor	X	X	X
	Compartilhamento de práticas	X	X	X
	Consultoria	X	X	X
	Equipe do Projeto	X	X	X
	Grupo de Usuários	X		
	Interação Positiva	X		X
Confiança	Contrato (cláusula de sigilo)	X	X	X
	Equipe de TI	X	X	X
	Ética da empresa		X	X
	Metodologia de Trabalho	X		
	Tempo de relacionamento		X	X
	Termo de confidencialidade	X		
Cultura	Conservadora		X	
	Integração	X		X

Fonte: Dados da Pesquisa

Em resumo, pôde-se inferir que a cultura, o ambiente de trabalho, a colaboração e a confiança são fatores que estimulam "positivamente" o compartilhamento do conhecimento entre a Totvs e a CTotvs2. Já na CTotvs1, pode-se dizer que devido a sua cultura conservadora o efeito é contrário, ou seja, a cultura organizacional não estimula o compartilhamento do conhecimento com a Totvs, resultando ainda, em uma ambiente de trabalho sem estímulo a troca de conhecimento tanto intra quanto interorganizacional. Com isso, a colaboração dos funcionários da empresa cliente com a Totvs somente acontece quando é necessário, de forma reativa e não proativa. Por outro lado, a confiança foi considerada um fator positivo para estimular o compartilhamento do conhecimento

interorganizacional. Sendo assim, pôde-se perceber que no estudo de caso 2, os fatores interorganizacionais influenciam positivamente ou negativamente no compartilhamento do conhecimento interorganizacional.

4.4.2.2.3 Mecanismos e Facilitadores

Em relação aos mecanismos estabelecidos para o compartilhamento do conhecimento interorganizacional, pode ser observado no Quadro 63 que as empresas foram convergentes em quase todos os mecanismos formais, os quais foram: consultoria, *e-mail*, *help desk*, *By you*, reunião, palestra, portal da empresa, *skype*, *software* de controle de solicitações, Totvs *Ocean*, treinamentos tanto presencial quanto virtual e *workshops*. Ainda, os entrevistados da Totvs/RS e da CTotvs1 citaram os manuais do ERP. Além disso, os entrevistados da Totvs/RS citaram o projeto de implantação e o sistema de registro de ligações dos clientes. Dentre os mecanismos formais citados pelos entrevistados, cabe explicar "o que é" e "como funciona" o Totvs *Ocean*. Segundo os entrevistados da Totvs/RS, o Totvs *Ocean* é uma ferramenta de ensino à distância, sendo que nesta ferramenta pode ser realizado reuniões, treinamentos, consultorias por videoconferência interagindo com o cliente como se estivesse presencial, permitindo desta forma, a interação dos participantes de várias localidades sem deslocamento físico com uma economia considerada de recursos (TOTVS, 2014). Neste sentido, o gerente de atendimento e relacionamento das contas base (GAR1), relatou que o próprio projeto de implantação tem na sua metodologia reuniões, *workshops*, treinamentos, onde existe essa interação com o cliente. Relacionado a isso, o analista de negócios da CTotvs2 comentou sobre a utilização desta ferramenta no setor de TI da empresa, como pode ser observado em seu relato:

"[...] nós, enquanto TI, tem o Totvs Ocean que eles chamam, em que eles fazem tanto conferências quanto treinamento. Vídeos, explicando lá o que vai acontecer, qual que é a programação dessa solução, o que a Totvs entende por isso e o cliente daí pode questionar, por aí. A ferramenta é interessante. Lógico, é muito mais do que isso... Tem um nível de detalhamento... É abrangente, para todos os clientes "Olha, esse módulo serve para isso, é assim que funciona". Por exemplo... Eles estão vindo com uma solução bem relevante que algumas informações levam a crer que vai ser o carro-chefe da Totvs. É o Fluig, é o nome da solução: Fluig. E nós participamos do workshop pelo Totvs Ocean. Então, eu acho esta ferramenta muito útil para nós" (Analista de Negócios da CTotvs2).

Ao mesmo tempo, os entrevistados das empresas estudadas comentaram que o mecanismo formal mais utilizado é a consultoria, ratificando desta forma, o achado na troca de conhecimento (Quadro 60). Como pode ser observado na fala do coordenador de TI da CTotvs1, *"existe muitos recursos de comunicação, mas nós usamos bastante as consultorias.*

Porque nas consultorias existe mais troca de conhecimentos entre nós e eles". Associado a isso, os entrevistados da CNL2 comentaram que as consultorias são mais utilizadas, mas entendem que as reuniões são importantes para o compartilhamento do conhecimento com a Totvs, pois nas reuniões são convidados todos os envolvidos no assunto tanto da Totvs quanto da CTotvs. Como pode ser conferido no relato do analista de produto:

"[...] as reuniões também são muito resolutivas. Ontem mesmo a gente teve uma agenda é uma reunião. Que era um ajuste pequeno de faturamento, ou seja, em um dia nós já tivemos um feedback que o processo que a menina demorava dois dias para fazer um ajuste, ela fez em uma hora. Então, a importância dessa bandeira que nós temos levantado, né, de estar presente na área, de avaliar o processo, e dos interessados participarem das reuniões tem sido muito importante. Isso nada mais é do que análise desse processo" (Analista de Produto da CTotvs2).

Referente aos mecanismos informais, os entrevistados da Totvs/RS e da CTotvs2 foram unânimes. Os mesmos entendem que os eventos e confraternizações com os clientes, as visitas sem agenda definida, as próprias ligações telefônicas e o *skype* no dia a dia são considerados mecanismos informais de compartilhamento do conhecimento entre eles. Já os entrevistados da CTotvs1 somente não foram convergentes com os entrevistados da Totvs e da CTotvs2, nos eventos e confraternizações com os clientes. Cabe aqui destacar a diferença entre os eventos com os clientes e as confraternizações com os clientes. O primeiro, os eventos com os clientes são realizados tanto a nível nacional quanto a nível regional e o objetivo é atualização das novidades do ERP ou da legislação, já o segundo, as confraternizações com os clientes são realizados a nível estadual, ou seja, os clientes da franquia Totvs/RS e o objetivo é a integração dos clientes. Como pode ser observado no comentário do gerente de atendimento e relacionamento das contas novas (GAR2):

"[...] a gente tem programado durante o ano alguns eventos, né, com clientes, tanto clientes novos quanto clientes de base, que a gente chama de "ciclos", né. O que são os ciclos? Os ciclos a gente traz algum assunto para falar com o cliente. Então, eSocial, Sped fiscal, Sped contábil... Então, a gente promove eventos aqui, em Caxias, promovemos eventos em Passo Fundo, em santa Maria então, a gente faz eventos... Aqui é a nossa região de atuação, né, então, a gente faz, programa lá seis, sete eventos para a base e para clientes novos durante o ano para trocar esse tipo de experiência. A gente acaba pegando assuntos diversos. E, também tem anualmente, um evento, para toda a base de clientes, aí para clientes, né, um evento de confraternização. Aí é um evento assim "Ah, vou tomar champanhe, vou comer um churrasco" ou enfim, o ano passado, os últimos dois anos a gente fez uma paella. Tem um pessoal nosso que é metido a gourmet, né. A gente fez, nos últimos anos na sede de um cliente, já valoriza o cliente, já faz a integração com eles e a integração entre os clientes, né. É bem interessante, a gente percebe que eles gostam bastante" (GAR2 da Totvs/RS).

Além disso, no Quadro 63 são apresentados também os mecanismos tecnológicos utilizados no compartilhamento do conhecimento entre os participantes da terceirização do ERP. Neste sentido, os entrevistados das empresas estudadas foram unânimes na identificação dos mecanismos tecnológicos, sendo que os mesmos foram citados já nos mecanismos

formais, com excesso do acesso remoto. Embora, os entrevistados das empresas clientes citaram o *software* de controle de solicitações nos mecanismos formais, tanto o coordenador de TI da CTotvs1 quanto o analista de negócios da CTotvs2, deram ênfase na importância desta ferramenta tecnológica para agilizar o compartilhamento do conhecimento com a Totvs.

Ademais, os entrevistados quando questionados sobre quais os critérios utilizados para a escolha dos mecanismos de compartilhamento do conhecimento entre os participantes da terceirização do ERP. Os entrevistados das empresas clientes comentaram que não tem nenhum critério de escolha, as empresas utilizam os mecanismos disponibilizados pela Totvs, os mesmos usaram o termo "regras do fornecedor". Já os entrevistados da empresa Totvs/RS, comentaram vários critérios, os quais foram: estratégia, controle, padronização, praticidade, rapidez e redução de custos tanto da Totvs quanto dos clientes.

Quadro 63 - Mecanismos do Compartilhamento do Conhecimento do Estudo de Caso 3

MECANISMOS		TOTVS/RS	CTOTVS1	CTOTVS2
Formais	consultoria;	X	X	X
	<i>e-mail</i> ;	X	X	X
	<i>help desk</i> ;	X	X	X
	rede social (<i>by you</i>);	X	X	X
	reunião;	X	X	X
	palestra;	X	X	X
	portal da empresa;	X	X	X
	projeto de implantação;	X		
	manuais;	X	X	
	<i>skype</i> ;	X	X	X
	<i>software</i> de controle de solicitações;	X	X	X
	telefone (sistema de registro);	X		
	Totvs <i>Ocean</i> ;	X	X	X
	treinamentos (presenciais e virtuais);	X	X	X
<i>Workshops</i>	X	X	X	
Informais	eventos com os clientes;	X		X
	visitas;	X	X	X
	<i>skype</i> ;	X	X	X
	confraternização com os clientes;	X		X
	ligações telefônicas.	X	X	X
Tecnológicos	acesso remoto;	X	X	X
	<i>e-mail</i> ;	X	X	X
	<i>help desk</i> ;	X	X	X
	portal da empresa;	X	X	X
	rede social (<i>by you</i>);	X	X	X
	<i>skype</i> ;	X	X	X
	<i>software</i> de controle de solicitações;	X	X	X
	telefone (sistema de registro);	X	X	X
	Totvs <i>Ocean</i> ;	X	X	X
treinamentos (presenciais e virtuais).	X	X	X	

Fonte: Dados da Pesquisa

Com base nos relatos dos entrevistados, na observação e na pesquisa documental, foi possível evidenciar que as empresas estudadas utilizam os mecanismos formais, informais e tecnológicos para compartilhar conhecimentos entre os participantes da terceirização do ERP. Pôde-se perceber também, que os mecanismos formais são os mais utilizados, com ênfase nas consultorias, seguido dos mecanismos tecnológicos como ênfase no *software* de controle de solicitações e por último os mecanismos informais. Este resultado ratifica o achado da troca de conhecimento (Quadro 60). Sendo assim, pode-se inferir que os mecanismos utilizados pelas empresas estudadas influenciam positivamente o compartilhamento do conhecimento interorganizacional, ou seja, os mecanismos formais, informais e tecnológicos. Neste sentido, diverge de Truran (1998), o qual entende que embora, as relações ou interações formais, incluindo programas de treinamento e equipes de trabalhos estruturados, desempenham um papel importante no sentido de facilitar o compartilhamento de conhecimento dos funcionários, Truran (1998) constatou que a maior quantidade de conhecimento é compartilhada em interações informais. Associado a isso, o estudo de Janowicz-Panjaitan e Noorderhaven (2008) conclui que embora os mecanismos formais e informais promovam a aprendizagem interorganizacional, o excesso de formalização impede o aprendizado. Ao mesmo tempo, converge com o estudo de Lynskey (1999), o qual destaca a importância dos mecanismos de socialização formais e informais na transferência e desenvolvimento de capacidades tecnológicas. O estudo constatou que, embora os mecanismos formais, como consultoria, documentação, treinamento e demonstrações foram adequados para a transferência de conhecimento explícito, abordagens tais como reuniões “face-a-face”, destaque de funcionários, e interações em primeira mão eram necessárias para compartilhar o conhecimento tácito.

Por fim, pesquisadores têm enfatizado a importância da infraestrutura de TI e aplicação na articulação entre a informação organizacional com a integração do conhecimento (ALAVI; LEIDNER, 2001; TEECE, 1996; DAVENPORT, 1997; GRANT, 1996). Alavi e Leidner (2001) nota que aumenta a transferência de conhecimento, estendendo o alcance de um indivíduo para além das linhas formais de comunicação. Por exemplo, as redes de computadores, painéis eletrônicos e grupos de discussão facilitam o contato entre aqueles que buscam conhecimento e aqueles que controlam o acesso ao conhecimento.

Em seguida, no Quadro 64 são apresentadas as posturas dos gestores das empresas estudadas e dos profissionais de TI da Totvs sobre o compartilhamento do conhecimento entre os participantes da terceirização do ERP. Pôde-se observar convergências nas respostas dos

entrevistados da Totvs/RS e da CTotvs2, tanto nas posturas dos gestores, quanto nas posturas dos profissionais de TI da Totvs. Assim sendo, os entrevistados identificaram os seus gestores como facilitadores, incentivadores e proativos para o compartilhamento do conhecimento entre os participantes da terceirização do ERP. Como pode ser observado no relato do analista de negócios da CTotvs2:

"[...] os nossos gestores são bem tranquilos em relação a isso. Porque isso também é um networking, né. Tu estás relacionando e buscando com todos os pontos que tu podes, né. Então, eles são bastante positivos nesse sentido, eles permitem e incentivam que isso aconteça, interno ou externo, com os consultores da Totvs, lógico... que dentro dessa regra de confidencialidade. Inclusive tem alguns gestores que tem a iniciativa de dizer assim, "vamos perguntar para a Totvs sobre isso ou aquilo... vamos ver o que eles acham em relação a isso", as vezes são eles que nos pedem para compartilhar com a Totvs algumas situações que acontece aqui na CTotvs2. De uma forma geral, é bem interessante [...] É um detalhezinho, é uma reunião que o gestor fez com o coordenador, que o coordenador vai repassar isso para sua equipe. E essa cultura daí acaba disseminando por toda a empresa" (Analista de Negócios da CTotvs2).

Ao passo que os entrevistados da CTotvs1 identificaram seus gestores como facilitadores, mas somente quando for necessário compartilhar conhecimentos, ou seja, os gestores podem ser considerados facilitadores no processo de compartilhamento do conhecimento com a Totvs, mas de forma reativa. Como pode ser observado na fala do coordenador de TI, *"eles facilitam a informação, eles são bem abertos, disponibilizam as informações que a Totvs necessita, mas somente quando o pessoal da Totvs precisa ou quando nós precisamos de algum serviço deles, daí é sem problemas, daí eles autorizam a gente"*.

Ao mesmo tempo, os entrevistados das empresas foram unânimes em relação as posturas dos profissionais de TI da Totvs, sendo que os mesmos identificaram posturas colaborativas. Como pode ser observado na fala do analista de produto da CTotvs2, *"ah, o pessoal da Totvs, é bem participativo... O contato com os consultores é ótimo, excelente, porque os consultores também são excelentes, né"*. Ainda assim, os entrevistados da Totvs/RS comentaram que os profissionais da empresa são avaliados pelo cliente após cada atendimento, isto se deve ao fato da fornecedora entender que o principal motivo do cliente optar pela terceirização do seu ERP é pelo seu *core business*, assim sendo, é necessário que ocorra um "repasso de conhecimento" aos clientes. Como pode ser observado no comentário do gerente de atendimento e relacionamento das contas da base (GRA1):

"[...] a postura deles é de colaboração. Quanto a isso, não vejo problema é bem tranquilo. Até porque esse é o nosso core business é o motivo pelo qual o cliente está nos contratando para haver esse repasse de conhecimento, né. Isso tem que ser feito, inclusive tem documentos de avaliação depois de cada treinamento, consultoria, enfim, qualquer atendimento... Existe a avaliação do cliente em relação ao técnico e também do técnico em relação ao cliente, né, para depois a gente cruza

e vê como é que foi. Então, é só cruzando essas duas informações que a gente consegue ter um pouco mais de subsidio para avaliar o que pode estar acontecendo e daí fazer ações de melhorias" (GAR1 da Totvs/RS).

Quadro 64 - Posturas dos Gestores e Profissionais de TI do Estudo de Caso 3

POSTURA		TOTVS/RS	CTOTVS1	CTOTVS2
Gestores	Facilitador	X	X	X
	Incentivador	X		X
	Proativa	X		X
	Reativa		X	
Profissionais de TI - TOTVS	Colaboração	X	X	X

Fonte: Dados da Pesquisa

Portanto, pôde-se perceber que os entrevistados das empresas Totvs/RS e da CTotvs2, identificam seus gestores como facilitadores, incentivadores e proativos para compartilhar conhecimentos interorganizacionais. Já os entrevistados da CTotvs1 identificam seus gestores como facilitadores na troca de conhecimentos com a Totvs, somente quando necessário, ou seja, de forma reativa. Logo, estes resultados ratificam os achados nos fatores: "cultura" e "ambiente de trabalho" (Quadro 62), explicando de outra forma, a cultura e o ambiente de trabalho da Totvs e da CTotvs2, estimulam o compartilhamento do conhecimento interorganizacional, já da CTotvs1, somente acontece o compartilhamento do conhecimento entre eles e a Totvs quando é necessário. Neste sentido, pôde-se inferir que os gestores da Totvs e da CTotvs são considerados facilitadores proativos e os gestores da CTotvs1 são considerados facilitadores reativos, em relação ao compartilhamento do conhecimento interorganizacional. Desta forma, este achado principalmente relacionado aos gestores da Totvs e da CTotvs2 convergem com os estudos de Schwarz (2002) e Kolb, Jin e Song (2008). Sendo que para Schwarz (2002), o facilitador é uma pessoa cuja preocupação primária é relacionada a se agrupar ao processo, bem como resolver problemas. Já, para Kolb, Jin e Song (2008), o principal papel do facilitador pode ser descrito como a gestão de discussão em grupo e dinâmicas de grupo, de modo a incentivar os membros do grupo a atingir os objetivos planejados com base em interações positivas e colaborativas. Sendo assim, supervisores como facilitadores têm que ter um papel contínuo e encorajador, que compartilhem o conhecimento nos seus times (SVEIBY, 2007).

De forma semelhante, os entrevistados das empresas estudadas, foram unânimes em relação a postura colaborativa dos profissionais de TI da Totvs. Com isso, este resultado pode ser corroborado com o achado no fator "colaboração" (Quadro 62), sendo que todos os entrevistados percebem maior colaboração interorganizacional do que intraorganizacional.

Sendo assim, pôde-se inferir que os profissionais de TI da Totvs são considerados facilitadores em relação ao compartilhamento do conhecimento interorganizacional. Nesse sentido, este resultado converge com o estudo de Pawlowski e Robey (2004), sendo que os mesmos entendem, o papel dos profissionais de tecnologia da informação como intermediários do conhecimento nas organizações, facilita a transferência de conhecimento entre as unidades organizacionais, contribuindo assim para a aprendizagem organizacional (PAWLOWSKI; ROBEY, 2004).

4.4.2.3 Capacidade Absortiva

Esta seção analisa se as empresas do estudo de caso 3, tem a capacidade de absorção (COHEN; LEVINTHAL, 1990) do conhecimento externo através da terceirização do ERP. Sendo assim, foi questionado aos entrevistados, se os conhecimentos transitam com facilidade por diferentes níveis hierárquicos, departamentos e equipes da empresa. Os entrevistados da Totvs/RS foram divergentes nas respostas, sendo que o GAR1 comentou que percebe falha no processo de comunicação, o mesmo entende que devido a empresa não ter um processo formal de comunicação, alguns assuntos são compartilhados com toda a equipe que não deveriam ser e outros que deveriam ser compartilhados não são, *“eu acho que muitas vezes a gente falha na comunicação, por não ter um processo ou ter uma equipe exclusiva dedicada à gestão da informação, comunicação em geral”*. Já o GAR2 percebe que o conhecimento transitam sem restrição alguma, *“não tem como não transitar, porque não posso vender algo que aqui não vai entregar. Eu tenho que combinar com todos”*. Além disso, o gerente de serviços e os gerentes de portfólio e de projetos tanto Datasul quanto Protheus e RM, percebem que depende do assunto, ou seja, conforme o assunto o conhecimento transita por toda a empresa, mas mesmo quando o conhecimento transitam por toda a empresa são realizadas reuniões com os gestores e os mesmos multiplicam em seus setores, como pode ser observado no comentário do gerente de serviços:

“acontece, mas é baseado em reuniões. Nós temos reuniões semanais. É com algumas pessoas... Não é com todo mundo. A gente compartilha entre as áreas com os gestores e esses são encarregados de multiplicar, são os multiplicadores. [...] É que o nosso trabalho é muito disperso, tá. Nós temos 100 pessoas na Serra e tu vais ver 20 a 30 pessoas no máximo aqui no escritório, tá. A maioria das pessoas estão muito mais em clientes, né, e os vendedores também, o trabalho deles aqui é não estar aqui, é estar visitando o cliente, se é cliente ou o prospect se for conta nova. Então, é muito difícil de tu reunires as pessoas. Então, tu tens reuniões entre os gestores a gente fala pontos, coisas boas e coisas ruins, troca experiências de um para outro e cada gestor multiplica, passa as informações, os conhecimentos conforme for a situação” (Gerente de Serviços da Totvs/RS).

Já, os entrevistados da CTotvs1 percebem que o conhecimento não transita com facilidade em toda a empresa, os mesmos atribuem à três fatores: a cultura da empresa, a resistência de alguns funcionários e a falta de um processo formal de comunicação, como pode ser observado nas falas da compradora, *“é uma questão cultural mesmo”*, do coordenador de TI, *“são resistentes. A impressão é que eles têm medo “Bah, se eu compartilhar meu conhecimento, eu posso ser demitido, eu vou ser prejudicado”, então, alguns usuários, infelizmente, tem essa visão”*, e da analista fiscal e contábil, *“o problema de comunicação é grande, né. Eu acho engraçado ter problema de comunicação hoje, porque a gente tem tantas ferramentas... Skype, telefone na frente e a gente tem problema de comunicação, acho incrível isso, mas a gente tem”*.

Ainda assim, os entrevistados da CTotvs2 percebem que o conhecimento transitam na maior parte dentro dos setores e não entre os setores, segundo os entrevistados, isto se deve a dois motivos: primeiro - não são todos os conhecimentos que podem ser compartilhados com toda a empresa; segundo - não ter o mapeamento dos processos formalizados, como pode ser observado nos relatos do analista de produto, *“porque tem coisas que não se pode sair a público, digamos assim, e nem em nível de funcionário também, né, para não vazarem informações estratégicas da empresa”* e do analista de negócios, *“a gente vem trabalhando para que seja implantada a gestão por processos. Quer dizer, se é o atendimento, todos que fazem parte desse atendimento tem de estar cientes de que existe uma solução. Então, por isso a intenção de gestão por processos”*.

Em seguida, foi questionado aos entrevistados se a empresa tem o costume de formar equipes de trabalho envolvendo pessoas de diferentes departamentos e de promover práticas que integrem as pessoas dos diversos departamentos. Os entrevistados da Totvs/RS comentaram que a maior frequência em formar equipes interfuncionais são nos casos de novos projetos seja com novos clientes ou clientes da base. Os mesmos citaram ainda, os encontros para fazer o planejamento estratégico. Em relação a integração dos departamentos, além das reuniões trimestrais que são realizadas entre os setores, foi comentado pelos entrevistados da Totvs/RS sobre o setor de gestão do conhecimento, o qual tem como um dos objetivos promover cursos, palestras, *workshops* e reuniões para integração e qualificação da equipe, como pode ser observado no comentário da GPP1:

“[...] a gente tem uma área de gestão do conhecimento, que é o pessoal que monta, as capacitações internas ou externas. O que está sendo feito agora, é um processo que tem três ou quatro treinamentos, que é sobre o comportamento empresarial, técnicas de apresentação, não tem esse nome, é “super apresentações” uma coisa assim o nome, uma coisa que tem a ver com apresentações. E tem um outro que é de gestão de tempo, que é dado por outro instrutor, participa desde a pessoa do administrativo, do comercial, depende a turma que se monta, entendeu? O de comportamento empresarial é para disseminar nas pessoas como que a gente quer que as pessoas interajam com o cliente, com o colega e coisa assim. É questão comportamental, de atitude, de como dar retorno para cliente, como se portar, né,

se eu vou no cliente, se o cliente me atende. Então, esses são os que fazem interação, porque daí envolvem pessoas de diversas áreas (GPP1 da Totvs/RS).

Por outro lado, os entrevistados da CTotvs1 comentaram que a formação de equipes de diferentes departamentos acontece somente quando surge algum projeto novo, desta forma, todos os entrevistados citaram a palavra “esporádico”. Com referência às práticas de integração os entrevistados tanto da CTotvs1 quanto da CTotvs2 comentaram que não lembram de nenhuma integração entre os setores, a não ser a confraternização anual, mas esta é percebida como uma integração festiva, pois a confraternização é realizada com funcionários e familiares e não com o objetivo de integração entre os setores. Deixando de lado a integração entre os setores, os entrevistados da CTotvs2 comentaram que são formadas equipes de diferentes departamentos frequentemente, os mesmos citaram algumas situações: novos projetos (produtos ou serviços), mudança na legislação e solução de problemas nos planos de saúde e nos serviços de saúde como hospital. Os entrevistados comentaram que são realizadas reuniões com pessoas de diferentes departamentos e também são formados comitês de acordo com área do conhecimento, como pode ser observado no relato do coordenador de TI:

“[...] tem comitê gestor que faz uma “auditoria”, entre aspas, não é uma auditoria, mas um acompanhamento de processo, o comitê foi formado pelo o gestor de farmácia, o gestor do hospital e o gestor da TI. O comitê foi verificar alguns processos numa unidade de negócio de Gramado. Então, são áreas que tem visões diferentes. E que podem agregar muito no nosso negócio como um todo. E isso não é diferente para os níveis um pouco mais abaixo. Isso acontece de forma muito natural em toda a empresa” (Coordenador de TI da CTotvs2).

Por conseguinte, podem-se observar no Quadro 65, os elementos da capacidade absorptiva, sendo que, houve convergência de todos os entrevistados das empresas em três formas de reconhecer novos conhecimentos: consultorias, processos de comercialização e de implantação da Totvs. Como pode ser observado no relato do GAR2 da Totvs/RS:

“[...] como a gente acaba transitando em muitos segmentos e em muitos clientes, a gente acaba tendo essa percepção de entender coisas diferentes, né, de entender o que o cliente está executando algo que talvez a gente não tinha visto em algum lugar ainda, né, está em processo de negócio diferente, ele tem uma forma de trabalhar diferente, né. E a gente acaba trazendo isso, acaba entendendo e em algum momento a gente usa isso, até como discurso, né. Porque muitas coisas que você absorve, que você entende “Poxa, isso aqui é legal que eu vi lá”, você usa como discurso de venda em uma outra abordagem com um outro prospect e um outro cliente. Então, a gente tem que realmente estar atento ao que é diferente, o que é de novidade que o cliente está trazendo para a gente, para podermos estar usando isso como base, né, para poder ter fundamento em algumas coisas que você está conversando com o cliente. Porque mais do que você trazer a notícia, não é só manchete, né. Tem que ter o conteúdo. E aí o conteúdo você acaba vendo que é tão relevante quanto saber a manchete e o conteúdo você consegue isso através de interações com o cliente, através de muita leitura, até a própria leitura de coisas no site do cliente, que é seu cliente e você nem sabia o que o cliente faz. Então, é importante você estar se reciclando, estar em contato constante com o cliente. A gente já conseguiu novas oportunidades através do cliente. E por isso, nós damos

muita ênfase no processo comercial que é o primeiro contato com o cliente, mas sabemos a importância de novos conhecimentos quando estamos no processo de implantação e manutenção, deste modo, estaremos trazendo coisas novas para nós e para os clientes” (GAR2 da Totvs/RS).

Ainda assim, os entrevistados da Totvs/RS comentaram que outra fonte muito importante para reconhecer o valor de novos conhecimentos é por meio das próprias solicitações dos clientes, como pode ser observado no comentário do gerente de serviços:

“[...] então, por exemplo, a gente tem uma empresa cliente que nós estamos desenvolvendo com eles um projeto de uma automatização de uma gestão de um armazém, né. Com o cliente, nós viajamos para a Itália para conhecer fornecedores, né, de soluções automatizadas para armazenamento de materiais, para em conjunto com ele definir a melhor alternativa para interar no nosso sistema. Então, esse é um exemplo onde através de um projeto de um cliente a gente agregou muito conhecimento” (Gerente de Serviços da Totvs/RS).

Ao mesmo tempo, os entrevistados das empresas clientes foram convergentes que a atualização de pacotes da Totvs é uma forma de reconhecer novos conhecimentos. Os entrevistados da CTotvs1, salientaram que esta é a forma mais percebida de novos conhecimentos por toda empresa. Conforme fala do coordenador de TI:

“[...] na verdade é mais frequente... quando vem modificações do software que parte da empresa, da Totvs, isso vem sempre em “atualizações de pacotes”. Então, de tanto em tanto período a Totvs faz melhorias internas no software. Tipo, ela vai juntando, digamos assim, solicitações das empresas e vai fazendo mudanças e em determinada data, ela faz essa atualização de pacote. E aí ela manda para nós a tal da FAC, que eu te comentei, que é um protocolo que tem todas as informações de funcionalidades novas que o sistema vai ter” (Coordenador de TI da CTotvs1).

Já os entrevistados da CTotvs2, comentaram que a forma que a empresa mais reconhece novos conhecimentos é por meio das consultorias, os mesmos acreditam que isto se deve, ao fato da empresa ter um contrato semanal para o serviço de consultoria, como já foi apresentado na seção do compartilhamento do conhecimento (Quadro 60), um dos objetivos das consultorias é a melhoria contínua dos processos da CTotvs2. Ainda assim, os entrevistados comentaram que através dos *Workshops* promovidos pela Totvs reconhecem novos conhecimentos, pois um dos objetivos da Totvs em realizar estes eventos é para apresentar novidades tecnológicas e de negócios. Como pode ser observado no relato do analista de negócios:

“[...] os workshops vêm acontecendo com essas principais ferramentas. Por exemplo, o Fluiq, quando eles compram realmente essa ideia assim, eles transmitem. Mas eles também fazem para apresentar as soluções novas do produto: “Olha, nós temos essas 15 soluções que vão para o produto” então, para ficar uma informação uniforme de todos os clientes então, o consultor comentou para nós, e para possibilitar justamente essa discussão, né, aproximar junto à Totvs daí, não só naquele grupo criado pelos clientes, mas num segmento mais especializado que é saúde, possibilitar então essa troca entre os próprios clientes no evento” (Analista de Negócios da CTotvs2).

Quando questionados sobre a capacidade da empresa adquirir conhecimentos externos através da terceirização do ERP, houve convergência de todos os entrevistados das empresas

em duas fontes de aquisição do conhecimento: consultores e gerentes de projetos. Neste sentido, os entrevistados da Totvs/RS comentaram que têm conhecimento que tanto os gerentes de projetos quanto os consultores são as principais fontes de aquisição do conhecimento externo quando se trata dos clientes, desta forma, estão qualificando seus profissionais para que este conhecimento seja reconhecido e disponibilizado para a Totvs decidir se irá absorver e utilizar o mesmo. Como pode ser observado no comentário do GPP2 da Totvs/RS:

“Isso é constante. O conhecimento é adquirido na maioria das vezes através dos gerentes de projeto que estão acompanhando esses projetos no campo ou pelos consultores que tem um contato direto com os clientes. Os gerentes de projetos, têm a responsabilidade de identificar e trazer internamente para a gente decidir se vai aplicar e disseminar esse conhecimento e o mesmo processo acontece com os nossos consultores. O que acaba acontecendo no dia a dia é que esse conhecimento acaba ficando só com alguns profissionais que estão lá no campo e não vem para a empresa, né. Mas isso a gente percebeu e tem procurado melhorar cada vez mais, através de cruzamento das solicitações dos clientes com os documentações e relatórios dos gerentes de projetos e consultores” (GPP2 da Totvs/RS).

Ainda assim, os entrevistados da Totvs/RS citaram o levantamento de requisitos e os usuários-chave. Ademais, os entrevistados das empresas clientes citaram a base de testes como fonte de aquisição do conhecimento, como pode ser observado na fala do coordenador de TI da CTotvs1, *“a Totvs tem uma base de testes, onde a gente pode testar antes de colocar em produção”*. Relacionado a isso, o coordenador de TI explica como funciona a aquisição do conhecimento por meio desta fonte, *“se nós entendermos que é interessante, que o produto é uma necessidade que já foi solicitada, por alguma área, a gente chama a área envolvida e mostra para eles qual é a funcionalidade que ele tem. A partir de então, a gente começa o processo”*. Neste sentido, os entrevistados do setor de TI tanto da CTotvs1 quanto da CTotvs2 comentaram que o objetivo é comunicar aos demais setores as novidades do ERP, mas a decisão de adquirir e utilizar é do responsável de cada setor. Em outras palavras, o setor de TI faz a função de disponibilizar as novidades do ERP, mas a decisão de adotá-la é de cada setor.

Em seguida, quando questionados se a empresa tem capacidade de absorver o conhecimento recém-adquirido através da terceirização do ERP. Os entrevistados da Totvs/RS comentaram que são realizadas reuniões com seus clientes, caso o assunto tenha uma especificidade, por exemplo na área da saúde, da indústria ou em qualquer outro segmento, são realizadas reuniões, encontros ou até mesmo cursos, caso seja necessário com empresas ou especialistas do assunto para com isso, absorver e poder aplicar o novo conhecimento aos seus clientes. Já, os entrevistados das empresas clientes comentaram as consultorias, os treinamentos e a utilização diária no ERP como formas de absorção do

conhecimento recém-adquirido pela Totvs. Neste aspecto, os entrevistados da CTotvs2 foram unânimes que a melhor forma de absorver conhecimento é por meio das consultorias. Como pode ser observado no comentário do analista de negócio da CTotvs2:

“A Totvs libera através de releases, de pacotes de melhorias, de correção de erros, mas a gente ainda utiliza a consultoria [...] as agendas dos consultores são justamente nessa intenção “Agora eu vou ter atualização do pacote, eu tenho aqui essa implantação dessa solução e eu quero saber se é para isso mesmo e se está aderente a minha regra”. Isso junto com os usuários-chave, tudo discutido. Então, vem agregando muito mais desta forma. Por que o consultor está junto, né, enquanto a gente está fazendo. Então, os usuários-chave tem acesso, e daí aprendem desde o início. Porque eles são os envolvidos. Afinal, eles que vão ter que multiplicar para os demais” (Analista de Negócios da CTotvs2).

Em referência à capacidade da empresa desenvolver rotinas que facilitam a combinação de conhecimento existente com conhecimentos recém-adquiridos e assimilados através da terceirização do ERP. Os entrevistados das empresas foram convergentes em relação as melhorias nas regras do negócio. A esse respeito, os entrevistados das empresas clientes perceberam que o controle dos processos melhorou significativamente, segundo o coordenador de TI da CTotvs1, *“fica tudo registrado no sistema”*, com isso, facilitou o controle dos funcionários que possam estar atrasando ou até mesmo fazendo o processo de forma incorreta, como pode ser observado em sua fala, *“o controle de documentação é centralizado no sistema, “Ah, eu preciso que o usuário tal leia o documento” então, tu tens controle. Ah, o sistema envia um e-mail para o usuário, ele tem que ler em tantas horas e isso fica tudo registrado no sistema”*. Ainda assim, os entrevistados da Totvs/RS perceberam a possibilidade de otimizar suas customizações com os clientes, segundo o gerente de serviços a Totvs/RS fez um acordo com uma fábrica em Joinville, sendo que a cada quinze dia, se faz uma conferência com Joinville para passar as situações que estão acontecendo no campo, o que pode-se melhorar. O objetivo é reduzir os específicos, ou seja, padronizar na medida do possível as customizações, diante disso, os profissionais das duas empresas estão fazendo uma análise nas customizações de seus clientes com o intuito de aumentar a padronização e reduzir a personalização, como pode ser conferido em seu relato:

“[...] internamente a gente tem um grupo de produtização, que são aqueles específicos, aquelas produtizações que a gente faz muito. E nos clientes nós tentamos juntar elas e transformar isso num produto, tá. A gente tem um produto que era uma necessidade de vários clientes tinham de fazer pedidos pela web, tá, personalizados e tudo mais, bonitinhos, consultar pedidos, etc. Tem empresas que só fazem isso. Nós fazíamos isso como específicos, “Como é que tu queres? Tu queres assim? Eu faço”. Nós pegamos estes vários que a gente fez, juntamos e criamos um produto. “Está pronto, está ali ó”. É muito mais barato do que fazer para cada cliente. Uma forma padronizada. E aí é vantagem para eles, porque aí já é atualizado, o cliente novo comprou e quer mais isso, a gente cria essa função, os demais podem receber essa função também” (Gerente de Serviços da Totvs/RS).

Finalmente, quando questionados sobre a capacidade da empresa aperfeiçoar, ampliar e alavancar competências existentes ou criar novas, incorporando conhecimentos adquiridos e transformados em suas operações. Os entrevistados citaram: a *Totvs Store*, novas funcionalidade do ERP e novos pacotes como exploração para fins comerciais. Cabe explicar como funciona a *store*, a Totvs possui uma loja de serviços, a qual comercializa vários serviços, como treinamentos, APPs e ADD-Ons. A Totvs oferece treinamentos presenciais e virtuais, *e-learning*, de tecnologia, de produção de conteúdo e serviços educacionais. As APPs, são aplicações de baixa complexidade de implementação que incorporam funcionalidades específicas aos *softwares* Totvs, como exemplo, emissão de comprovante salarial Itaú. Já as ADD-ONS, são programas ou *templantes* técnicos que adicionam funcionalidades específicas aos processos e interfaces principais dos *softwares* Totvs, como exemplo, importador de cotações de câmbio de moedas. Estes serviços explicados anteriormente são alguns dos serviços comercializados pela Totvs, mas os mesmos foram citados pelos entrevistados. Ainda assim, o gerente de serviços comenta a importância da *Totvs Store*:

“[...] e aí tem esse grupo, que está fazendo isso, juntando e transformando num produto. Tem muitas coisas assim que a gente vai colocar no Totvs Store, que é uma loja de produtos da Totvs, que aí qualquer um pode comprar no Brasil, no mundo, né. Então, a gente está transformando isso em produtinhos. Produtinhos, são produtos pequenos, são complementos ao ERP da Totvs. [...] Qual é o nosso objetivo com essa produtização, tá, em colocar na loja da Totvs esses específicos? É que hoje nós temos um território para atuar, que é o Rio Grande do Sul. Colocando no Totvs Store eu estou abrindo o meu território. É uma forma de expandir [...] A Totvs também estimula isso, tá, que parceiros criem complementos das suas soluções. Quem sabe daqui a pouco ela compra e coloca no produto também. Porque se o cliente está pedindo isso, é uma coisa que o produto não faz daquela forma ou com aquela mecânica, com aquele conceito. Então, é um complemento à solução dela” (Gerente de Serviços da Totvs/RS).

Ao passo que os entrevistados das empresas clientes foram convergentes em duas formas de exploração do conhecimento adquirido e transformado através da terceirização do ERP: o primeiro - novos módulos do ERP como pode ser observado nas palavras da analista fiscal e contábil da CTotvs1, “o CRM a gente não tinha no outro e eles estão implantando agora. Então, a gente está implantando algumas coisas que não existiam antes. A gente vai implantar o orçamento, que a gente também não tinha”; e o segundo - agilidade nos processos, como pode ser conferido na fala do analista de produtos da CTotvs2:

“[...] a gente conseguiu evoluir muito em relação à parte de pagamento de prestador, né. Porque, antigamente, eram muitas telas em que se fazia uma “parametrização”, que a gente chama aqui, para fazer o pagamento de honorários para o médico. E aí a Totvs foi vendo essas funcionalidades e tal, vendo aonde necessitaria uma melhoria, né, e aí com a atualização dos pacotes foi assim, digamos assim, se enxugando a tela, né, e aí foi se otimizando os processos e hoje a gente tem uma tela superflex, digamos assim, que consegue atender essa demanda

num único local, né. E antes nós tínhamos várias telas para trabalhar numa demanda. Hoje a gente consegue trabalhar isso numa tela única” (Analista de Produtos da CTotvs2).

Associado a isso, os entrevistados da CTotvs2 comentaram que através do ERP da Totvs, houve uma melhoria no seu processo de atendimento, os mesmos entendem que é um dos principais processos da empresa. Como pode ser observado no relato do analista de negócios:

“Hoje um dos nortes da CTotvs2, é a qualidade do atendimento. Lógico que um serviço tem que ter uma qualidade superior de atendimento, mas isso é, importante principalmente, porque vai nos trazer a satisfação do nosso cliente [...] Não tenho nenhuma dúvida que a através da solução da Totvs, o nosso processo de atendimento melhorou muito” (Analista de Negócios da CTotvs2).

Quadro 65 - Elementos da Capacidade Absortiva do Estudo de Caso 3

DIMENSÕES		TOTVS/RS	CTOTVS1	CTOTVS2
Reconhecer valor	Atualizações de pacotes		X	X
	Consultorias	X	X	X
	Processo de comercialização	X	X	X
	Processo de implantação	X	X	X
	Solicitações do cliente	X		
	Workshop			X
Adquirir	Base de testes		X	X
	Consultores	X	X	X
	Gerente de projeto	X	X	X
	Levantamento de requisitos	X		
	Usuários-chave	X		
Assimilar	Consultoria		X	X
	Outras fontes (ANVISA/ANS...)	X		
	Reuniões com os clientes	X		
	Treinamento		X	X
	Utilização diária do ERP		X	X
Transformar	Controle dos processos		X	X
	Melhorias nas regras do negócio	X	X	X
	Otimização das customizações	X		
Explorar	Agilidade nos processos		X	X
	Melhoria no processo de atendimento			X
	Novas funcionalidades no ERP	X		
	Novos módulos do ERP		X	X
	Novos pacotes	X		
	Totvs Store	X		

Fonte: Dados da Pesquisa

Portanto, pôde-se perceber que todas as empresas reconhecem o valor de novos conhecimentos, adquirem, assimilam, transformam e exploram através da terceirização do ERP. Neste sentido, pôde-se inferir que as empresas Totvs e CTotvs2 tem maior capacidade absorptiva, isto pode ser explicado com base nas rotinas operacionais de ambas empresas, pois

na Totvs desde o processo da comercialização está preparada para reconhecer novos conhecimentos, sendo que foi ratificado pelos entrevistados das empresas clientes, desta forma, pôde-se perceber que a Totvs utiliza constantemente os conhecimentos recém adquiridos para melhorias em seus serviços e produtos. Ainda assim, na CTotvs2 foi possível observar que através das consultorias semanais da Totvs, a empresa reconhece novos conhecimentos, utilizando os mesmos para fins comerciais. Assim sendo, no que diz respeito às relações cliente-fornecedor, na compra ou venda de bens ou serviços complexos, ambas as empresas (o vendedor e o comprador) podem desenvolver a capacidade de absorver o conhecimento mútuo. Nesta forma de aprendizagem interorganizacional, a empresa adquire a capacidade de reconhecer e assimilar conhecimento válido para os seus interesses e de seu parceiro de relacionamento (DYER; SINGH, 1998). Esta capacidade encontra-se em uma base comum de conhecimentos previamente compartilhada pelos parceiros na relação, o que lhes permite fazer melhor uso da capacidade absorptiva específica do parceiro por meio da concepção de rotinas interfirmas que facilitam o compartilhamento de conhecimento e aumentam a interação de ambos (CHARTERINA; LANDETA, 2013).

Já a empresa CTotvs1, reconhece novos conhecimentos principalmente através das atualizações de pacotes da Totvs, assim sendo, pôde-se dizer que a CTotvs1 tem menor capacidade absorptiva, pois sua principal fonte é demandada pela Totvs, ou seja, se as atualizações de pacotes da Totvs demorarem a empresa pode ficar sem reconhecer novos conhecimentos. Estes achados podem ser explicados com base nos fatores interorganizacionais como a cultura (Quadro 62), dizendo de outra forma, na Totvs e na CTotvs2 existe um estímulo para o compartilhamento do conhecimento entre elas, já na CTotvs1 o compartilhamento do conhecimento somente acontece quando necessário, de forma semelhante, acontece na capacidade absorptiva. Sendo assim, para incentivar e aumentar a capacidade de absorção, a alta administração deve estar comprometida com este objetivo: a comunicação por meio das fronteiras funcionais e o compartilhamento de conhecimento devem ser encorajados, e as organizações devem apoiar-se em uma cultura aberta (DAGHFOUS, 2004).

4.4.2.4 Inovação

Esta seção apresenta os quatro tipos de inovação, os quais são classificados pelo Manual de Oslo (2005): produto, processo, marketing e organizacional e a classificação de inovação incremental e inovação radical de Schumpeter (1982). Assim sendo, quando

questionados se a empresa permite aos funcionários uma postura inovadora ou conservadora. Os entrevistados da Totvs/RS entendem que é um misto entre inovadora e conservadora, sendo que para os gerentes de atendimento e relacionamento tanto das contas da base quanto das contas novas percebem a matriz como inovadora e a franquia RS como conservadora, conforme pode ser observado no relato do GAR2:

“A minha visão é que a matriz, ela é bem mais inovadora, né. Ela precisa ser mais inovadora que a franquia assim, até certo ponto, porque ela é a detentora das marcas, né. A gente não pode empurrar, ela tem que puxar a gente [...]a Totvs é muito inovadora, ela é uma empresa que ela nunca para, está sempre se reinventando, sempre criando coisas novas. Isso para a gente é bom, que tira a gente da zona de conforto” (GAR2 da Totvs/RS).

Ao mesmo tempo, o gerente de serviços e os gerentes de portfólio e de projetos percebem o setor comercial como inovadora e o setor de serviços como conservadora, segundo o gerente de portfólio e de projetos do Protheus e do RM, o setor de serviço segue uma metodologia padrão, já o setor comercial pode inovar nas formas de comercialização, como pode ser observado em suas palavras, *“tem os dois. Eu acho que ela é inovadora, no comercial e nos serviços ela é um pouco conservadora ainda. Mas é por causa da metodologia. A metodologia é muito consolidada. Então, ela é conservadora no seu método”*. Ainda assim, todos os entrevistados foram unânimes em relação a postura da “matriz” que permite aos funcionários uma postura inovadora, conforme pode ser observado na fala do gerente de serviços, *“a Totvs em si é muito inovadora. Campanhas e campanhas, formas diferentes de vender, de atender o cliente, muito inovadora mesmo [...] Ah, tem esses vários mecanismos, grupos, atividades, gestão do conhecimento e tudo mais”*.

De forma semelhante, os entrevistados das empresas clientes comentaram que é um misto entre inovadora e conservadora. Segundo os entrevistados da CTotvs1 a postura do funcionário está mais relacionada ao seu gestor, assim sendo, na CTotvs1 têm gestores que permitem uma postura mais inovadora aos seus funcionários em virtude da sua própria postura como gestor e outros como são conservadores o resultado são funcionários também com postura conservadora. Como pode ser conferido na fala da compradora, *“Eu vejo que isso depende da gestão de cada área aqui. Acho que tem algumas áreas que se encaixam na inovação e outras na conservação, de acordo com o seu gestor né, então... tem os dois tipos, inovadores e conservadores”*. Associado a isso, os entrevistados da CTotvs2 comentaram que é um misto, porque está relacionada a tradição da empresa e ao mercado. Segundo o coordenador de TI, a CTotvs2 ainda tem *“raízes tradicionais”*, e em relação ao mercado, a empresa têm regramentos fiscais e legais, sendo que os mesmos engessam a CTotvs2 para

inovação, mas quando possível a empresa incentiva seus colaboradores a serem inovadores, com pode ser observado em seu relato:

“É um misto. Por que? Ela busca constante inovação sim, na área da saúde a inovação é primordial em qualquer unidade de negócio nosso. Mas por ter as raízes muito tradicionais, isso aí ainda está na CTotvs2. Na verdade, é um pouco de gerência e um pouco de mercado também, né, porque a gente não pode inovar muito, né, em função de como a gente tem concorrentes, né, então, a gente tem que trabalhar conforme o mercado, né. Então, não dá para ser tão inovador assim. Porque o pessoal é muito conservador também, né. Então, a gente tem que trabalhar no meio termo assim, tem que ser bem maleável, né. A gente não pode nem inovar demais e nem ser muito conservador assim. Então, a gente tem que, digamos assim, observar o mercado, observar o que está acontecendo e aí trabalhar conforme anda a música” (Coordenador de TI da CTotvs2).

Em seguida, foi questionado se a empresa busca sistematicamente conhecimentos externos relevantes para o seu negócio. Os entrevistados da Totvs/RS citaram como fontes de conhecimentos externos: feiras, entidades de classes, universidades, institutos de pesquisa, cursos, *workshops* e empresas da área de tecnologia nacional e internacional. De forma semelhante, os entrevistados das empresas clientes citaram: feiras, palestras, cursos e os terceirizados. Ainda assim, os entrevistados da CTotvs2 citaram os fóruns e a concorrência (operadoras de plano de saúde).

Em relação à participação dos colaboradores em programas de treinamento para facilitar a inovação, os entrevistados tanto da Totvs/RS quanto da CTotvs2 comentaram que a empresa estimula continuamente a capacitação em geral. Segundo, os entrevistados da Totvs/RS são estimulados e cobrados à participarem constantemente de treinamentos, cursos, ou seja, capacitação em geral. Ainda, os entrevistados comentaram que a Totvs tem uma academia virtual, além disso, a Totvs tem certificação e estimula que seus funcionários participem da mesma, como pode ser observado na fala do gerente de serviços, “[...] Ela tem a certificação. Ela tem o HGCT, que é a homologação e certificação Totvs. Então, os consultores são estimulados a fazerem as provas e tirarem os certificados nas suas áreas de conhecimento. Ainda não é obrigatório, mas vai ser para trabalhar”. Contrapondo-se a isso, os entrevistados da CTotvs1 comentaram que faltam treinamentos e não são estimulados, somente são aprovados treinamentos quando necessário, como a analista fiscal e contábil citou os próprios cursos que faz, devido a uma exigência legal, “a gente faz de vez em quando. É porque na área fiscal tem que estar mesmo fazendo”.

Por conseguinte, foi questionado aos entrevistados se a empresa percebeu a existência de alguma inovação de produto, de processo, de *marketing* e/ou organizacional através da terceirização do ERP. Os entrevistados da Totvs/RS e da CTotvs2 perceberam os quatro tipos de inovação, ou seja, produto, processo, *marketing* e organizacional, de forma semelhante, os

entrevistados da CTotvs1 perceberam a existência de inovação de processo, de *marketing* e organizacional como pode-se observar no Quadro 66. Em relação a inovação de produto, os entrevistados da Totvs/RS perceberam novos módulos do ERP e novas tecnologias. Neste momento, todos os entrevistados citaram o *Fluig*, como pode ser observado nas palavras da gerente de portfólio e de projetos da Datasul, “[...] a própria questão do *Fluig* é algo que inclusive vai além de produtos Totvs. A ideia do *Fluig* é que ele possa ser usado como uma rede social para traduzir sistemas como o do *SAP*, abaixo dele [...] a ideia é o Totvs estar na frente de tudo”. Já, os entrevistados da CTotvs2 percebem que através da terceirização do ERP podem criar novos produtos, ou seja, novos planos de saúde. Como pode ser observado na fala do analista de produto:

*“Tu podes criar um produto que não tenha coparticipação ou eu posso criar um produto que tenha só em algumas coisas. Em grupo, em dois, três, quatro grupos, em cinco ou não. Cobrar ou não taxa de inclusão então, nesse sentido ele é totalmente flexível [...] Então, quer dizer, todos esses desenvolvimentos que a Totvs vem fazendo vão de encontro com não só o mercado de saúde, mas toda tendência mundial. O próprio *Fluig* nos traz isso também, né. E isso por sua vez, agregado ao conhecimento de mercado ligado à saúde e operadoras propicia que a gente faça qualquer negociação e crie produtos personalizados para os nossos clientes” (Analista de Produto da CTotvs2).*

Quanto à inovação de processo, os entrevistados da Totvs/RS comentaram que a empresa inovou no seu processo de atendimento, agilizando e democratizando as informações e conhecimentos, tanto para Totvs quanto para os clientes Totvs, como pode ser observado no relato do gerente de serviços:

*“O que a gente teve de mudança e que está colocando nos projetos novos é essa questão do *fluig*. A gente posta e o cliente consegue a informação que vai para o *by You* do projeto, ela é compartilhada com o cliente também. Então, hoje eu tenho toda documentação do projeto, as definições de funcionalidades dos processos, a documentação do projeto no cliente, se eu tenho pendências para serem tratadas, elas ficam nesse lugar e o cliente acessa nesse lugar também, via essa comunidade do cliente. Então, a gente cria uma comunidade no *fluig*, que é o próprio cliente. Então, esse cliente, ele acessa às informações. Se ele precisar de um documento, se ele precisar de alguma informação, ele acessa lá. Então, é o local de informação comum” (Gerente de Serviços da Totvs/RS).*

Associado a isso, os entrevistados das empresas clientes foram convergentes em relação a agilidade, controle e automatização de seus processos, conforme comentário do coordenador de TI Ctotvs1:

“[...] por exemplo, temos uma máquina computadorizada de última geração no chão de fábrica para automatizar um processo específico lá. Então, a Totvs integrou automaticamente essa máquina ao nosso sistema de produção, e o que a máquina está fazendo, venha para o nosso sistema sem a necessidade de interação humana” (Coordenador de TI da CTotvs1).

Ainda assim, os entrevistados da CTotvs2 percebem que seus processos estão mais racionalizados, ou seja, processos otimizados e a usabilidade, sendo o principal destaque da

inovação nos processos nas percepções dos entrevistados. Como pode ser observado nas palavras do analista de negócios, *“a Totvs está propiciando para nós, o conceito da usabilidade, esse raciocínio na utilização do sistema. Então essa inovação de usabilidade é o que mais agregou para nós. É muito intuitivo”*.

Referente à inovação de *marketing*, todos entrevistados percebem melhorias no relacionamento com o cliente. O gerente de atendimento e relacionamento das contas da base (GAR1), comentou que a Totvs/RS criou um programa de fidelização e relacionamento com os clientes, o mesmo explicou que o programa funciona da seguinte forma: caso um cliente indique um negócio para a Totvs e esta indicação não seja cliente Totvs, ele é bonificado. Associado a isso, a Totvs tem a campanha “clientes case”. Aquele cliente que dá um depoimento, aparece no site e quando ligam dá um depoimento favorável também acaba recebendo uma bonificação. Já os entrevistados das empresas clientes perceberam melhorias com a implantação do módulo CRM, o qual permite melhorar a relação com seus clientes, como pode ser observado no comentário da analista fiscal e financeira, *“como eu já tinha comentado, nós implantamos o CRM e esta ferramenta é ótima, nós vamos conseguir trabalhar diretamente com o cliente”*.

Ainda assim, os entrevistados da Totvs/RS e da CTotvs2 percebem novas formas de comercialização. Como pode ser observado na fala do analista de produto da Ctotvs2, *“o sistema é muito flexível. Então, ele proporciona que tu crie qualquer tipo de negócio com o cliente. Eu posso dar desconto por faixa de vidas, quer dizer, se tu ultrapassar 50 vidas, eu vou te dar desconto de forma automática, não preciso lançar”*, e o gerente de atendimento e relacionamento das contas novas da Totvs/RS (GAR2) comentou que a “componentização” foi criada com base nas necessidades de alguns clientes, como pode ser observado em seu relato:

“[...] acho que foi muito acertada, que é componentizar algumas coisas que sirvam para todas as linhas de produtos que a gente tem. O que eu quero dizer com isso? Por exemplo, nós temos quatro linhas, quatro ERPs, né. A gente tem lá o Protheus, a gente tem a Datasul, o RM e o Logix, Logocenter, né. Então, o único... falando em termos de produção, o único ERP que tinha um planejamento fino de produção, que fazia a teoria das restrições, tinha algo mais específico era o ERP Datasul. O que a Totvs fez? Isso estava dentro do produto da Datasul, ela tirou isso de dentro da Datasul, tirou essa regra, ela componentizou e isso agora serve para o Datasul, para o Protheus, para o RM e para a Logix. Então, ela está componentizando coisas que são possíveis, né, são bem especialistas e tu consegue tirar do cerne do ERP e faz a integração com os outros ERPs” (GAR2 da Totvs/RS).

Em relação à inovação organizacional, os entrevistados da Totvs/RS citaram a mudança na estrutura da empresa e a criação do setor de gestão do conhecimento. Com referência a estrutura, os entrevistados comentaram que a franqueadora vai abrir um escritório

em Santa Maria, pois já possui um gerente comercial na cidade, mas devido a demanda dos clientes serão ampliados os serviços. Os entrevistados ainda, comentaram a importância da área de gestão do conhecimento, como pode ser observado no relato do gerente de portfólio e de projetos do Protheus e do RM (GPP2):

“[...] a criação da gestão do conhecimento então, que era algo que não tinha. Porque antes cada área tratava “Ah, eu tenho que dar um treinamento, eu tenho que promover um treinamento” ou entrou uma pessoa nova “No que ela vai ser treinada?” e tal. Então, foi criada essa área de gestão de conhecimento para cuidar de profissionais que estão entrando no que eles vão se capacitar, não só na parte de produto, né, nesses treinamentos e-learning, mas em treinamentos presenciais, agendas que eles vão estar estudando, que eles vão estar acompanhando outros recursos e também para organizar esse calendário de treinamentos que tem no ano. Então, convidar, providenciar, combinar com o instrutor, revisar plano de conteúdo de aulas ou o que deve ser abordado, organizar turmas, preparar documentação de certificado ou de presença, avaliação, se tem que dar uma apostila, se tem que dar algum material então, essa é uma coisa que mudou na empresa, que a gente não tinha antes” (GPP2 da Totvs/RS).

De forma semelhante, os entrevistados da CTotvs1 citaram a criação do setor da qualidade, como pode ser conferido nas palavras da compradora, *“na gestão, digamos, no sistema de gestão de qualidade sim. Até a gente ainda está tendo alguns treinamentos na questão de avaliação de fornecedores, por exemplo”*. E, por fim, os entrevistados da CTotvs2 citaram a metodologia GED (gerenciamento eletrônico de documentos), segundo o coordenador de TI e o analista de negócios estão iniciando a implantação da metodologia GED na CTotvs2, como pode ser observado na fala do coordenador de TI, *“a GED, que permite essa documentação e que tenha a segurança de que vai ser guardado, que não um papel quando eu sair, que eu não vou perder aquele papel ou que ele não vai desatualizar, porque eu consigo agendar essa revisão, mas estamos no início”*.

Quadro 66 - Tipos de Inovação do Estudo de Caso 3

TIPOS DE INOVAÇÃO		TOTVS/RS	CTOTVS1	CTOTVS2
Produto	Módulos do ERP	X		
	Planos de saúde			X
	Tecnologias (<i>Fluig</i>)	X		
Processo	Agilidade e controle		X	X
	Automatização		X	X
	Atendimento ao cliente	X		
	Racionalização			X
	Usabilidade			X
Marketing	Formas de comercialização	X		X
	Relacionamento com o cliente	X	X	X
Organizacional	Metodologia GED			X
	Nova estrutura	X		
	Novo setor	X	X	

Fonte: Dados da Pesquisa

Por conseguinte, quando questionados se as inovações identificadas através da terceirização do ERP são inovações que incorporam melhorias significativas e/ou à criação de algo novo, dizendo de outra forma, se as inovações identificadas são incrementais e/ou radicais. Neste momento, todos os entrevistados foram unânimes, sendo que os mesmos identificaram melhorias significativas seja nos produtos, nos processos, nas formas de comercialização, de relacionamento com o cliente e/ou na gestão organizacional. Ainda assim, os entrevistados da Totvs/RS perceberam inovação radical, os quais citaram o *Fluig* como um novo produto para o mercado. Neste sentido, o coordenador de TI e o analista de negócios da CTotvs2 ratificaram o comentário dos entrevistados da Totvs/RS e identificaram o *Fluig* como uma inovação radical oferecida pela Totvs, como pode ser observado nas palavras do analista de negócio:

“[...] percebo só na Totvs, que é o Fluig, é o nome da solução: Fluig. Ele foi desenvolvido no Vale do Silício com um investimento de mais ou menos 500 milhões de reais. Ele é uma solução integradora de... uma ferramenta que faz integração de qualquer sistema, para qualquer sistema, com o gestor de identidades, que eles chamam de “identities” todo o acesso que eu for realizar na empresa integra com AD com... todo acesso que tiver, eu faço via Fluig. O próprio ERP eu posso rodar dentro do Fluig. Tem um portal colaborativo, uma rede social corporativa, por exemplo, eu posso ter ali, que daí pode auxiliar nessa questão da... troca de conhecimento, de informações, de ficar uniforme para todos que tem essa necessidade, né. Então, isso vem sendo um apoio para os clientes” (Analista de Negócios da CTotvs2).

Portanto, pôde-se evidenciar que a maior inovação se dá na Totvs, sendo que os entrevistados da empresa percebem os quatro de tipos inovação, os quais são classificados pelo Manual de Oslo (2005): produto, processo, marketing e organizacional e a classificação de inovação incremental e inovação radical de Schumpeter (1982). De forma semelhante, pôde-se observar os quatro tipos de inovações na CTotvs2. Em seguida foi possível perceber inovação dos processos, do *marketing* e da gestão na CTotvs1. Ainda assim, pôde-se evidenciar que nas empresas clientes existe somente inovação incremental. Este resultado pode ser explicado com base nos resultados dos fatores interorganizacionais, nas posturas dos gestores e na capacidade absorptiva, sendo que a CTotvs1 possui uma postura reativa quanto a compartilhar e absorver conhecimentos através da terceirização do ERP. Diferentemente Totvs e da CTotvs2, as quais possuem posturas proativas, incentivando e facilitando o compartilhamento do conhecimento e a capacidade absorptiva, o resultando disso, são novos produtos, processos, mercados e melhorias organizacionais por meio da terceirização do ERP.

Assim sendo, “a capacidade de absorção de conhecimento pode aumentar significativamente o desempenho da inovação empresarial” (TSENG; PAI; HUNG, 2011, p.

979). Isso significa que a capacidade de absorção permite às empresas fazer algo bastante diferente, que tem notável influência sobre a capacidade inovadora e influencia continuamente a capacidade de obtenção de vantagem competitiva (TSENG; PAI; HUNG, 2011). A esse respeito, visto que o conhecimento externo é um recurso importante para a inovação da empresa, a capacidade de absorção parece ser um dos mais importantes determinantes da capacidade da empresa para adquirir, assimilar e utilizar novos conhecimentos com o intuito de aumentar o seu desempenho em inovação. Aliás, as empresas com maior capacidade de absorção irão beneficiar-se mais do uso do conhecimento externo tácito, ambíguo e complexo. Em outras palavras, a capacidade de absorção do conhecimento externo, pode ser uma fonte de desempenho para empresa melhorar a inovação (WANG; HAN, 2011).

4.5 COMPARAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DOS CASOS

Nesta seção são realizadas as comparações e discussões sobre os resultados dos casos, referente ao relacionamento interorganizacional em ambientes de terceirização de ERP entre as empresas fornecedoras e as empresas clientes, em relação ao compartilhamento do conhecimento, a capacidade absorptiva e a inovação.

Terceirização de TI

Em relação a terceirização de TI, foi possível perceber que os dois principais motivos para a terceirização da TI encontrados nos estudos dos casos foram a redução de custos e a priorização do foco no negócio, como pode ser observado na Figura 10. Com referência à redução de custos, a mesma apareceu em todos os casos, ou seja, no estudo piloto, nos casos 1, 2 e 3, sendo que somente a empresa cliente 2 da Totvs (caso 3) não percebeu a redução de custos como um motivo para a terceirizar a TI. Ao mesmo tempo, a Alpha e a Beta (piloto) comentaram indiretamente a redução de custos. As mesmas entendem que um dos motivos é o custo de manter uma equipe de TI, ou seja, a efetiva redução dos custos com pessoal, este motivo também foi citado pela Domper e pela empresa cliente 1 (caso 1). Ainda assim, pôde-se observar que a empresa Alpha (piloto) e as empresas do caso 1, entendem que o porte da empresa pode ser considerado um dos motivos da terceirização de TI, devido ao fato de a empresa não possuir capacidade de desenvolvimento, tanto de recursos humanos quanto de recursos financeiros. Com isso, a teoria dos custos de transação utilizada nesta tese para explicar o ambiente estudado, ou seja, o ambiente da terceirização de TI, foi confirmada pelos

resultados encontrados na pesquisa. Neste sentido, Malone et al. (1987, p. 485) argumentam que transações mais eficientes ajudam as empresas a reduzir os custos de coordenação, que são definidos como os custos de transação de todas as informações necessárias para o processamento de coordenar o trabalho de pessoas e máquinas, que executam processos primários e “levar em conta os custos de coleta de informação, negociação de contratos e proteger contra os riscos de negociação oportunista”. Assim sendo, a decisão de “fazer ou comprar” no contexto da TI tem uma rica base teórica, especialmente em relação à teoria dos custos de transação (CHADEE; RAMAN, 2009).

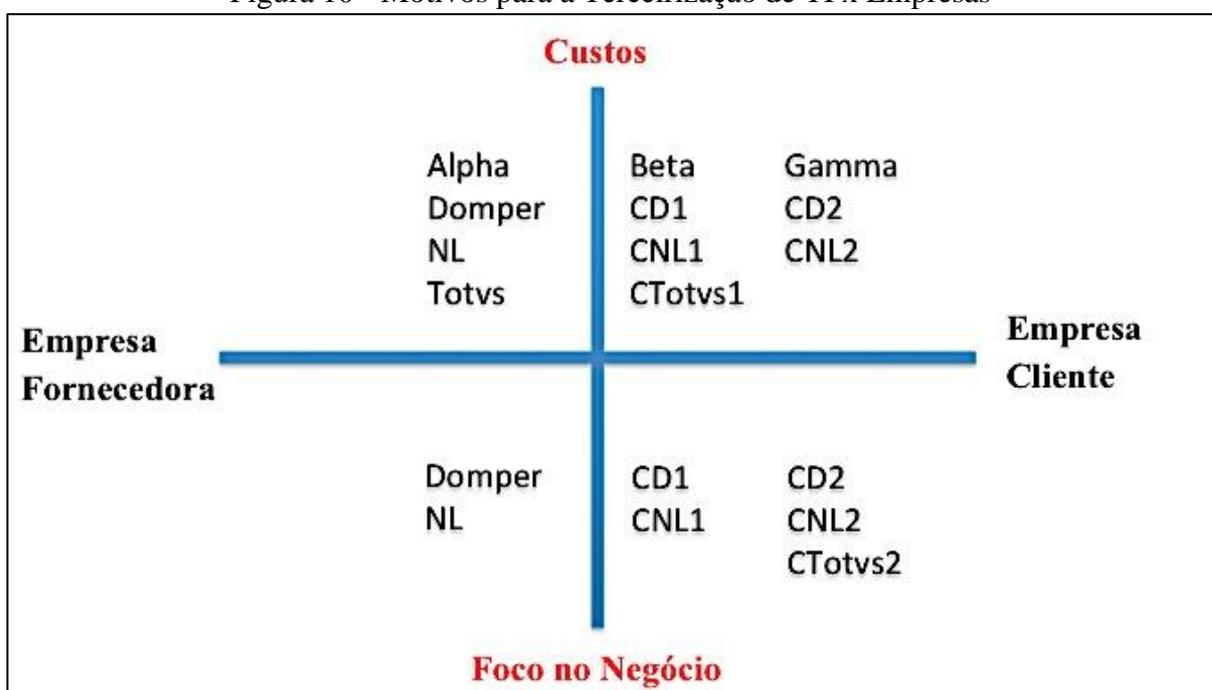
Já, o foco no negócio foi comentado por todas as empresas dos casos 1, 2 e a empresa cliente 2 da Totvs (caso 3). Portanto, pôde-se inferir que o principal motivo da empresa cliente 2 do caso 3 terceirizar o ERP está relacionado à estratégia da empresa. A esse respeito, pode ser percebido que a mesma cita ainda como motivos o *Know-how* da Totvs, a complexidade de desenvolvimento e a evolução tecnológica. Assim sendo, este resultado pode ser explicado com o estudo de Alvarez-Suescun (2010), o qual sugere que o conhecimento acumulado a partir de qualquer coordenação e interação entre as unidades internas ou experiência em terceirização de TI não é um fator significativo a menos que a organização seja capaz de desenvolver uma capacidade estratégica. Ou seja, em ambientes de terceirização de TI, os requisitos dos clientes e *feedbacks* são essenciais para o desenvolvimento de aplicações dos sistemas de informação e a melhoria da qualidade de serviços dos fornecedores ou empresas de serviços de TI (YOON; IM, 2005). Além disso, algumas empresas pesquisadas perceberam motivos para terceirizar o ERP relacionados ao ambiente externo, os quais foram: as mudanças na legislação, pela Alpha (piloto) e Totvs (caso 3), equipe de TI especializada e evolução tecnológica, pela empresa cliente 2 (caso 2) e Totvs (caso 3). Ainda assim, a NL entende que um dos motivos pode ser a troca de experiências de outras empresas, mas este motivo somente foi citado pela própria NL.

Sendo assim, pôde-se concluir que com exceção da empresa cliente 2 da Totvs (caso 3), as demais empresas do estudo comentaram que o principal motivo é a redução de custo, logo, os achados nesta pesquisa sobre os motivos da terceirização da TI, convergem com Lacity, Khan e Willcocks (2009), que como resultados de seu estudo afirmam que as decisões de larga escala da terceirização em TI são movidos por fraco desempenho financeiro, sugerindo que a intenção “estratégica” de terceirização da TI é reduzir os custos. Por outro lado, algumas empresas estudadas pelos autores perceberam foco no negócio como um dos motivos para a terceirização. A esse respeito, somente a cliente 2 do caso 3 percebe como o principal motivo. Assim sendo, “a principal abordagem teórica é a terceirização econômica,

seguida de perto por uma perspectiva estratégica” (DIBBERN et al., 2004, p. 84). No entanto, recentemente, a terceirização de TI tem sido reconhecida como uma estratégia para aumentar a eficiência e reduzir os custos das implementações dos sistemas de informação (YOON; IM, 2005). A estratégia de terceirização devidamente implementada reúne conhecimento da indústria de TI, cria sistemas que ajudam as organizações a adquirir e manter uma vantagem competitiva e oferece um melhor serviço a um custo menor (SENGUPTA; ZVIRAN, 1997).

Ainda, de forma semelhante, os resultados do estudo desta pesquisa sobre os motivos da terceirização da TI podem ser comparados com o estudo de Slusarczyk e Kot (2014), o qual teve como objetivos, identificar as razões para a decisão de terceirizar, os fatores mais importantes na escolha de uma empresa de terceirização e a maior preocupação para a terceirização. Sendo que a análise do estudo de Slusarczyk e Kot (2014), revelou que as razões mais importantes, para as empresas decidirem usar serviços de terceirização são a redução dos custos operacionais, o foco na atividade principal, a diminuição da estrutura organizacional e aumento da renda, respectivamente.

Figura 10 - Motivos para a Terceirização de TI x Empresas



Fonte: A Autora

Por conseguinte, pôde-se observar que foram percebidos nos estudos de casos, mais vantagens do que desvantagens na adoção da terceirização do ERP. Assim sendo, em relação às vantagens pôde-se perceber que as empresas identificaram principalmente melhorias nas suas rotinas e nos seus processos, por meio dos conhecimentos e das consultorias da

fornecedora. Ainda assim, as empresas identificaram como vantagens os conhecimentos da empresa fornecedora nas leis e nos tributos, nas regras de negócio e processos, experiências com outras empresas e a *expertise* da empresa fornecedora. Neste sentido, somente a empresa Gamma (piloto), não percebeu nenhuma das vantagens mencionadas anteriormente, a mesma comentou somente como vantagem a rapidez no atendimento, desenvolvimento e suporte técnico. Sendo que esta vantagem também foi citada pela Beta (piloto) e as empresas do caso 2 citaram o suporte técnico como vantagem. Além disso, a empresa cliente 2 da Domper (caso 1), comentou como umas das principais vantagens na adoção da terceirização do ERP, não precisar gerenciar conflitos da equipe de TI. Ou seja, pôde-se inferir neste estudo, que a terceirização do ERP, permite às empresas reduzir custos, melhorar seus processos e tirar proveito de conhecimentos externos, ativos e/ou propriedade intelectual. Por outro lado, a principal desvantagem percebida pelas empresas na adoção da terceirização do ERP, é a falta de atendimento, sendo que esta desvantagem foi citada na maioria dos estudos de casos, com exceção das empresas do estudo piloto. Ademais, o custo somente foi citado como desvantagem em dois momentos: o primeiro momento foi citado pela Alpha (piloto), sendo que suas empresas clientes (Beta e Gamma) não citaram como desvantagem, e o segundo momento foi citado quando as empresas clientes 2 dos casos 2 e 3, comentaram a respeito das customizações. Por fim, a empresa Beta (piloto) comentou a falta de treinamento como uma desvantagem, pois acreditam que deveriam ter mais treinamentos para conhecer melhor o ERP.

Como inferido anteriormente, a maior parte da discussão atual sobre a terceirização gira em torno de organizações que supostamente terceirizam suas operações a fim de reduzir custos. Enquanto a redução de custos é, definitivamente, um dos objetivos, as organizações estão cada vez mais terceirizando suas operações, a fim de beneficiar-se das habilidades complementares que estão disponíveis na empresa externa (BANDYOPADHYAY; PATHAK, 2007). Sendo assim, estes achados convergem com a literatura descrita neste tese, a qual apresenta por que a terceirização de TI ganhou ampla aceitação, ou seja, pode-se resumir da seguinte forma: as empresas devem buscar constantemente reduzir suas estruturas de custos, bem como responder com maior flexibilidade às condições do mercado em mudança e as incertezas do mercado em geral. Além disso, todos os elementos de funcionamento de uma empresa são cada vez mais competitivos e complexos (MAHNKE; OVERBY; VANG, 2005). Assim sendo, as empresas terceirizam, principalmente, para reduzir custos, ter acesso a recursos, e concentrar os recursos internos em mais trabalho estratégico (DIBBERN et al., 2004; LACITY; KHAN; WILLCOCKS, 2009). Portanto, a

escolha pela terceirização representa uma forma alternativa para as organizações alavancarem recursos disponíveis, aumentarem o valor de TI e atenderem os objetivos corporativos (LEE; MIRANDA; KIM, 2004).

Portanto, pôde-se concluir que este estudo converge com Han e Mithas (2014), os quais entendem que hoje em dia é raro uma empresa não terceirizar alguma parte de sua função de tecnologia da informação, pois, segundo a pesquisa de TI da empresa de consultoria Gartner Group, os gastos globais para a terceirização de TI foram projetados para alcançar US\$ 287 bilhões dólares em 2013 (HAN; MITHAS, 2014). Sendo assim, percebe-se, uma forte tendência de terceirização de TI, pois está sendo desenvolvida em todo o mundo com uma velocidade notável e em várias formas (QI; CHAU, 2012). Logo, o novo desafio reside principalmente na forma de transferência do conhecimento entre o fornecedor e o cliente. O ambiente para comunicação em determinadas áreas de uma empresa pode ser drasticamente alterado em consequência de uma decisão de terceirização. Conhecimentos, que anteriormente poderiam ser transferidos entre pessoas da mesma organização, agora têm que ser transferidos através de duas ou mais organizações diferentes. Consequentemente, os canais para a transferência de conhecimento serão mais formais e impessoais na terceirização (GOTTSCHALK, 2006). Assim sendo, pode ser observada no Quadro 67, uma síntese da comparação entre os casos.

Quadro 67 – Comparação dos casos

(continua)

Abordagens	Elementos	ESTUDO PILOTO			ESTUDO DE CASO 1			ESTUDO DE CASO 2			ESTUDO DE CASO 3		
		Alpha	Beta	Gamma	Domper	C1	C2	NL	C1	C2	TOTVS	C1	C2
TERCEIRIZAÇÃO DE TI	Atendimento qualificado				V		V						
	Atualização na legislação e Tributos										V	V	V
	Complexidade de desenvolvimento												M
	Conhecimento de negócios/processos	V	V					V					
	Conhecimento na legislação e tributos	V	V							V			
	Constante mudanças na legislação	M									M		
	Consultoria nos processos	V	V										
	Custo	D											
	Custo das customizações										D		D
	Custo para manter uma equipe de TI	M	M		M	M							
	Equipe de TI especializada									M	M		
	Evolução tecnológica	M								M	M		M
	Experiências de outras empresas	V					V	V	M				
	Expertise da Fornecedora									V	V	V	V
	Falta de qualificação do cliente					D							
	Fila de atendimento					D	D	D	D	D	D	D	D
	Foco no negócio					MV	M	M	M	M	M		M
	Integração dos processos												V
	Know-how											M	
Não gerenciar conflitos da equipe de TI							V						

(continuação)

Abordagens	Elementos	ESTUDO PILOTO			ESTUDO DE CASO 1			ESTUDO DE CASO 2			ESTUDO DE CASO 3		
		Alpha	Beta	Gamma	Domper	C1	C2	NL	C1	C2	TOTVS	C1	C2
TERCEIRIZAÇÃO DE TI	Normatização de processos										V		
	Porte da empresa	M			M	M	M						
	Pouco conhecimento em TI (Cliente)			D									
	Preço baixo	V			V	V		V					
	Rapidez no atendimento, desenvolvimento e suporte técnico		V	V									
	Rapidez nos processos										V	V	
	Redução de custo			M	M	M	M	M	M	M	M	M	
	Software completo								V	V		V	V
	Suporte técnico							V	V	V			
	Treinamento		D										
COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO INTERORGANIZACIONAL	Tipos de conhecimento												
	Estratégias do Negócio							X		X			
	Gestão do Negócio	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Legal/Fiscal	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Operacional	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Processo	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Tecnológicos				X	X	X				X	X	X
	Fatores												
	Ambiente de Trabalho	P	P	N	P	N	P	P	N	N	P	N	P
	Colaboração	P	P	N	P	N	P	P	N	P	P	N	P
Confiança	P	NA	NA	P	NA	P	P	P	P	P	P	P	
Cultura	P	P	N	P	N	P	P	N	N	P	N	P	

(continuação)

Abordagens	Elementos	ESTUDO PILOTO			ESTUDO DE CASO 1			ESTUDO DE CASO 2			ESTUDO DE CASO 3		
		Alpha	Beta	Gamma	Domper	C1	C2	NL	C1	C2	TOTVS	C1	C2
COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO INTERORGANIZACIONAL	Mecanismos Formais												
	Consultorias	X	X		X		X	X		X	X	X	X
	Cursos							X		X			
	<i>E-mails</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Eventos com os clientes							X	X	X			
	<i>Help desk</i>	X	X	X				X	X	X	X	X	X
	<i>Help do software</i>				X		X						
	Manuais do ERP	X	X		X		X				X	X	
	Ordem de serviço				X	X	X						
	Palestra										X	X	X
	Portal da empresa										X	X	X
	Projeto de implantação										X		
	Rede social (<i>By You</i>)										X	X	X
	Reuniões (presencial e virtual)	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X
	<i>Skype</i>	X	X	X							X	X	X
	<i>Software</i> de controle de solicitações								X	X	X	X	X
	<i>Software</i> de gerenciamento	X											
	Suporte técnico				X	X	X						
	Telefone (sistema de registro)										X		
	Totvs <i>Ocean</i>										X	X	X
Treinamentos (presencial e virtual).	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
<i>Workshops</i>										X	X	X	

(conclusão)

Abordagens	Elementos	ESTUDO PILOTO			ESTUDO DE CASO 1			ESTUDO DE CASO 2			ESTUDO DE CASO 3		
		Alpha	Beta	Gamma	Domper	C1	C2	NL	C1	C2	TOTVS	C1	C2
CAPACIDADE ABSORTIVA	Conhecimento Prévio	+	-	--	+++	-	-	++	-	-	++	-	++
	Aquisição	+	-	--	+++	+	+	++	+	++	++	+	++
	Assimilação	+	-	--	+++	+	+	++	++	++	++	++	++
	Transformação	+	NI	NI	+++	+	+	++	++	++	++	++	++
	Exploração	+	NI	NI	+++	+	+	++	+	++	++	+	++
INOVAÇÃO	Produto	X			X			X			X		X
	Processo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Marketing	X			X	X		X		X	X	X	X
	Organizacional	X			X		X	X			X	X	X
	Incremental	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Radical										X		

Fonte: A Autora

Legenda**M = motivo;****V = vantagem;****D = desvantagem****P = positivo****N = negativo****NA = não se aplica****NI = não identificou****+ = intensidade positiva****- = intensidade negativa**

Compartilhamento do Conhecimento Interorganizacional

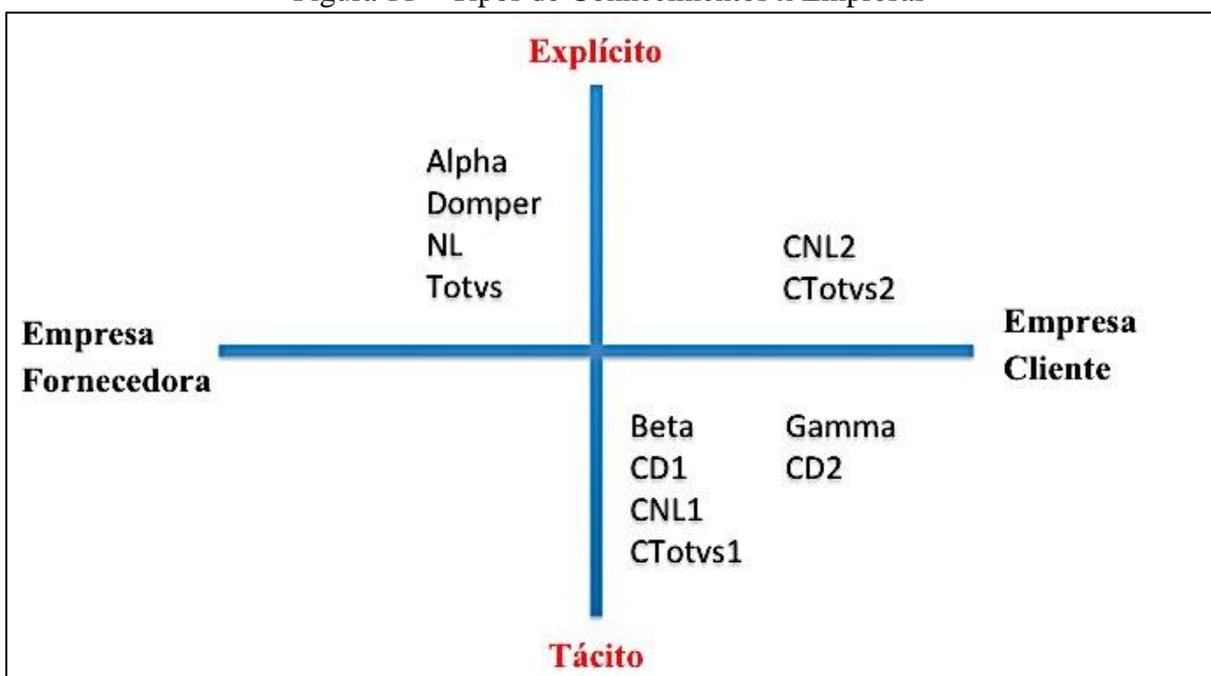
Consonante a isso, são apresentados no Quadro 67, quais os conhecimentos e como são compartilhados entre os participantes da empresa cliente e da empresa fornecedora. Ainda assim, são apresentadas as posturas dos gestores e dos profissionais de TI da fornecedora e os fatores que influenciam positivamente ou negativamente o compartilhamento do conhecimento através do terceirização do ERP. Assim sendo, foi possível perceber que a troca de conhecimentos tácitos e explícitos ocorre tanto nas empresas clientes quanto nas empresas fornecedoras, a diferença é que as empresas fornecedoras (Alpha, Domper, NL e Totvs) dão maior ênfase na formalização do conhecimento compartilhado, ou seja, “tentam transformar todo” o conhecimento tácito compartilhado com seus clientes em conhecimento explícito, pois as mesmas documentam todos atendimentos e armazenam em *softwares*, com o objetivo de ter melhor gerenciamento dos clientes. Dizendo de outra forma, as empresas fornecedoras de ERPs têm como objetivo a externalização do conhecimento, ou seja, a conversão do nível tácito para o explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Dentre os quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização é a chave para a criação do conhecimento, pois, cria novos conceitos e explícitos a partir do conhecimento tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Neste sentido, os principais mecanismos formais citados pelas empresas tanto clientes quanto fornecedoras foram: treinamentos, reuniões e consultorias. Sendo assim, pôde-se evidenciar o maior interesse das empresas fornecedoras em explicitar o conhecimento compartilhado com as empresas clientes, um dos motivos percebidos no estudo, foi que as fornecedoras têm interesses em conhecerem melhor os seus clientes e com isso, melhorar o seu produto, pois o produto da fornecedora é o ERP, em outras palavras, quanto mais conhecimentos as empresas fornecedoras compartilharem com seus clientes, mais vão conseguir entender seus clientes e desenvolverem melhorias em seus ERPs.

Além disso, as empresas clientes formalizam os seus conhecimentos quando solicitados pelas empresas fornecedoras, como exemplo o *e-mail* ou *help desk* mas, por outro lado, pôde-se inferir que maioria das empresas clientes, preferem as conversas informais por meio de ligações telefônicas, *skype* ou nas visitas realizadas por iniciativa dos profissionais das fornecedoras para compartilharem seus conhecimentos. Com exceção das empresas clientes 2 dos casos 2 e 3, pois estas duas empresas possuem um setor de TI, os quais têm como responsabilidade gerenciar os contratos terceirizados da TI, logo, é necessário que os setores de TI das empresas clientes 2, tenham as documentações armazenadas dos serviços realizados pelas empresas fornecedoras. Destaca-se aqui, o achado sobre as empresas clientes, cuja maioria prefere compartilhar informalmente os conhecimentos com a fornecedora. Este

achado converge com o estudo de Truran (1998), o qual entende a importância das relações ou interações formais, como programas de treinamento e equipes de trabalhos estruturados, no sentido de facilitar o compartilhamento de conhecimento dos funcionários, por outro lado, o autor, constatou que a maior quantidade de conhecimento é compartilhada em interações informais. Associado a isso, o estudo de Janowicz-Panjaitan e Noorderhaven (2008) conclui que embora os mecanismos formais e informais promovam a aprendizagem interorganizacional, o excesso de formalização impede o aprendizado.

Por fim, os resultados encontrados no estudo sobre os tipos de conhecimentos, são ilustrados na Figura 10, pode-se observar que o conhecimento explícito predomina nas empresas fornecedoras e nas empresas clientes 2 dos casos 2 e 3. Já o conhecimento tácito predomina na empresa Beta e na Gama (piloto), nas empresas clientes 1 e 2 (caso 1), na empresa cliente 1 (caso 2) e na empresas cliente 1 (caso 3). Ainda assim, um dos motivos percebidos entre as empresas clientes em relação a formalização do conhecimento é a “terceirização da responsabilidade”, dizendo de outra forma, com exceção das duas empresas clientes 2 (casos 2 e 3), as demais comentaram que quando precisam de alguma documentação podem solicitar para a empresa fornecedora, pois as mesmas sabem que as empresas fornecedoras formalizam todos os atendimentos, serviços, enfim, todo o conhecimento que é compartilhado através da terceirização de TI.

Figura 11 – Tipos de Conhecimentos x Empresas



Fonte: A Autora

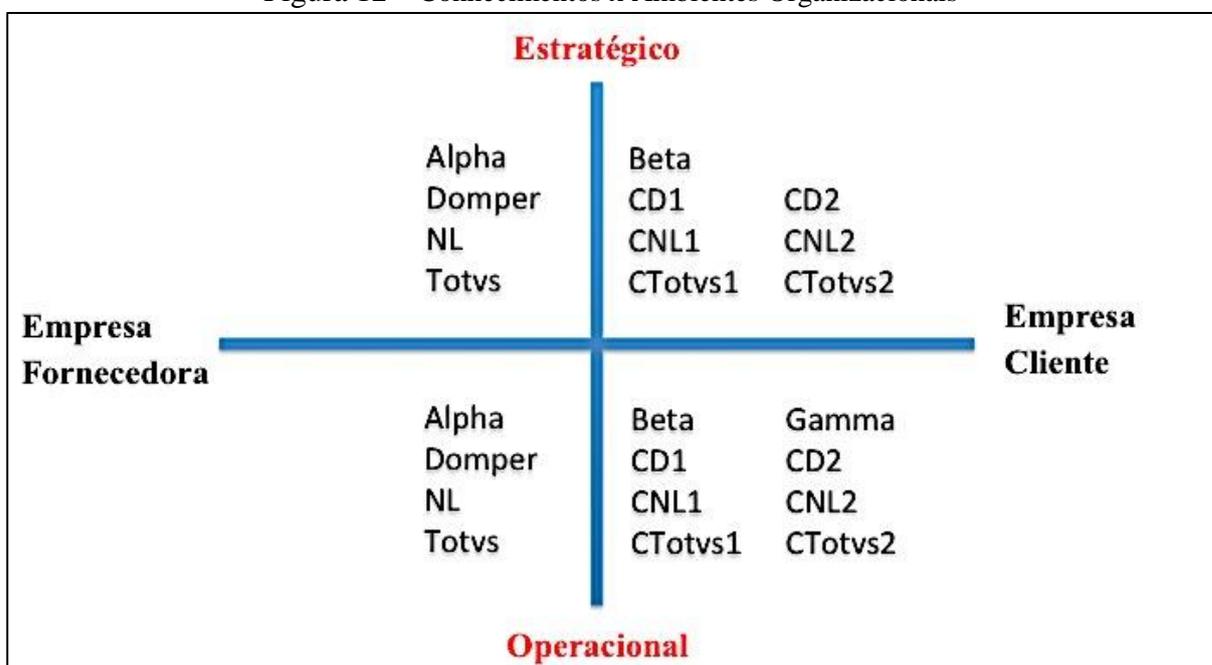
Ademais, pôde-se observar que os principais critérios escolhidos para a utilização dos mecanismos de compartilhamento do conhecimento, foram: a seleção natural, ou seja, a tendência de mercado como exemplo, *skype*, *e-mail* e *fóruns* virtuais e o outro critério, a padronização e o controle. Sendo que este último critério foi citado mais pelas empresas fornecedoras. Ou seja, a disponibilidade e utilização generalizadas de tecnologias mais acessíveis e avançadas de informação e comunicação tornou a terceirização mais viável para um maior número de empresas (CHADEE; RAMAN, 2009). Ainda assim, pôde-se perceber confiança das empresas clientes nas fornecedoras em relação aos mecanismos formais, informais ou tecnológicos utilizados para o compartilhamento do conhecimento, pois a maioria das empresas clientes comentou que adota os mecanismos de compartilhamento do conhecimento disponibilizados pelas empresas fornecedoras. Relacionado a isso, Anderson e Narus (1990) definem a comunicação como o compartilhamento formal e informal de informação relevante e oportuna entre organizações. Ou seja, a comunicação contribui para o compartilhamento de conhecimento (HENDRIKS, 1999) e a falta deste conhecimento, parte é tipicamente atribuída a mecanismos de comunicação inadequados (TRELEAVEN, 2004). Logo, estabelecer mecanismos de comunicação aumenta a construção de confiança e o compartilhamento de conhecimento, levando assim a uma gestão eficaz de colaboração (CETINDAMAR; CATAY; BASMACI, 2005).

Em paralelo a isso, pôde-se observar, com exceção da Gamma (piloto), que as demais empresas tanto fornecedoras quanto clientes compartilham conhecimentos desde o nível operacional até o nível estratégico, sendo que a empresa Gamma compartilha conhecimentos sobre aspectos legais e operacionais (Figura 11). Porém, somente a NL e a empresa cliente 1 da NL (caso 2) comentaram que compartilham conhecimentos estratégicos. Ainda assim, as empresas dos casos 1 e 3 compartilham conhecimentos tecnológicos. Em referência ao resultado da empresa Gamma, o mesmo pode ser explicado com base em algumas inferências constatadas no estudo, a primeira, em relação à terceirização do ERP, sendo que o motivo de terceirizar foi somente para reduzir custos, já nas vantagens e nas desvantagens foram citadas como vantagens a rapidez no atendimento, no desenvolvimento e no suporte técnico, ou seja, vantagens relacionadas as operações diárias da Gamma e na desvantagem foi citada a falta de conhecimento em TI pela empresa. As demais inferências dos resultados da empresa Gamma serão corroboradas na sequência desta discussão, quando forem abordados os fatores e as posturas dos gestores em relação ao compartilhamento do conhecimento interorganizacional.

Neste sentido, pode-se citar os estudos de Lee, Huynh e Hirscheim (2008), os quais entendem que o compartilhamento de conhecimento entre o cliente e o fornecedor de TI é

capaz de manter um relacionamento de terceirização mais eficaz ao longo do tempo. Desta forma, a ausência de compartilhamento de conhecimento é um fator crítico na dinâmica interorganizacional, ao passo que com a presença de um sistema operacional, tais percepções compartilhadas podem levar a um melhor desempenho na terceirização. Os autores sugerem ainda que o grau de compartilhamento de conhecimento é crucial para um projeto de terceirização bem sucedida, pois o nível de obtenção de benefícios de terceirização varia de acordo com o nível de compartilhamento de conhecimentos entre o receptor e o provedor de serviços (LEE; HUYNH; HIRSCHEIM, 2008).

Figura 12 – Conhecimentos x Ambientes Organizacionais



Fonte: A Autora

Em seguida, pôde-se observar que os fatores, ambiente de trabalho, colaboração, confiança e cultura, influenciam positivamente ou negativamente no compartilhamento do conhecimento interorganizacional, como pode ser percebido no Quadro 67. Assim sendo, pôde-se observar que todas as empresas fornecedoras (Alpha, Domper, NL e Totvs), juntamente com a empresa cliente 2 da Domper (caso 1) e da empresa cliente 2 da Totvs (caso 3), percebem que os fatores: ambiente de trabalho, colaboração, confiança e cultura influenciam de forma positiva o compartilhamento do conhecimento entre as empresas clientes e as empresas fornecedoras. Neste sentido, pôde-se inferir que está enraizado na cultura organizacional das empresas mencionadas anteriormente, a importância de compartilhar conhecimento interorganizacional, desta forma, proporcionam um ambiente de

sinergia e de estímulo à colaboração entre os participantes da terceirização do ERP por meio de uma relação de clareza e confiança mútua. Este achado está de acordo com os estudos de Ardichivili, Page e Wentling (2003) e Mclure e Faraj (2000), os quais mostraram que, em uma cultura organizacional em que os membros percebem o conhecimento como um bem público, ou seja, que pertence a toda a organização, em vez de membros individuais, o compartilhamento de conhecimento é mais comum.

Outro fator importante no compartilhamento do conhecimento interorganizacional, o qual foi confirmado neste achado é o ambiente (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2008). Para Anderson e West (1998) o ambiente de trabalho pode proporcionar um clima de equipe compartilhando ideias inovadoras, processos, procedimentos ou produtos. Estudos de autores como Lin e Lee (2006), Balestrin, Vargas e Fayard (2008) e Liang et al. (2010) acreditam também que é necessário um ambiente que estimule o compartilhamento de ideias, experiências, enfim conhecimentos. Além disso, o achado da influência positiva da colaboração converge com o estudo de Dutta (2012), o qual entende que as colaborações interorganizacionais se desenvolvem e fortalecem as competências internas. Ou seja, ao invés de usar as relações externas como um mecanismo temporário para compensar a capacidade que a empresa ainda não domina, as empresas usam colaborações para expandir todas as suas competências. Em um relacionamento interorganizacional, cada empresa parceira traz a colaboração de um conjunto de capacidades que são as capacidades de escala ou capacidades de ligação (DUTTA, 2012). Ainda assim, o resultado da confiança nestas empresas converge com Cheng, Yeh e Tu (2008), os quais concluem que a confiança é o pivô dos fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento interorganizacional. Pois, quanto mais um fator contribui para a confiança positivamente (como a participação e comunicação) ou negativamente (como comportamento oportunista), mais o fator contribui para o compartilhamento de conhecimento correspondente.

Contraopondo-se a isso, a empresa Gamma (piloto), a empresa cliente 1 da Domper (caso 1), as empresas clientes 1 e 2 da NL (caso 2) e a empresa cliente 1 da Totvs (caso 3), percebem que os fatores: ambiente de trabalho e cultura influenciam de forma negativa para o compartilhamento do conhecimento entre as empresas clientes e as empresas fornecedoras. Na mesma medida, o fator colaboração, com exceção da empresa cliente 2 da NL (caso 2), a qual percebe tanto a colaboração quanto a confiança como fatores positivos para o compartilhamento do conhecimento interorganizaional. Ainda assim, a Beta e a Gamma (piloto) e a empresa cliente 1 da Domper (caso 1), entendem que a confiança não têm influência no compartilhamento do conhecimento interorganizacional. A esse respeito, pôde-

se perceber que as empresas acima mencionadas, possuem uma cultura conservada e centralizadora, desta maneira, não estimulam seus colaboradores à compartilhar conhecimentos com a fornecedora, somente quando necessário, ou seja, de forma reativa. Embora, a empresa cliente 2 da NL (caso 2) identifique o ambiente de trabalho e a cultura como fatores negativos para o compartilhamento do conhecimento, os entrevistados salientaram que no setor de TI a realidade é totalmente diferente, ou seja, o setor de TI da empresa cliente 2 possui uma integração com a NL e o mesmo estimula em seu ambiente de trabalho o fortalecimento do compartilhamento do conhecimento com a NL. Na realidade, a empresa cliente 2 (caso 2) está passando por uma reestruturação que vai desde rotinas operacionais até decisões estratégicas. Com isso, foi possível perceber que a mesma tem como objetivo modernizar sua estrutura organizacional. A esse respeito, pode ser melhor entendido nos fatores interorganizacionais na seção 4.3.2.2 (Compartilhamento do Conhecimento Interorganizacional).

Estes resultados podem ser explicados com base nos estudos de Lee (2001) e Nonaka e Takeuchi (1995). Para Lee (2001) o compartilhamento de conhecimentos entre o receptor e o provedor de serviços é considerado como um dos principais motivos da parceria de terceirização com base na confiança mútua. No entanto, o compartilhamento de conhecimentos entre diferentes organizações não é uma tarefa fácil (LEE, 2001). Nonaka e Takeuchi (1995) acreditam que o compartilhamento de conhecimento é baseado no contexto organizacional e, portanto, o conhecimento não pode ser facilmente transferido entre as organizações com diferentes culturas, estruturas e metas. Assim sendo, para o compartilhamento de conhecimento bem-sucedido, em uma parceria de terceirização, o receptor e o provedor de serviços devem ter uma visão clara, comum e objetiva para a parceria, bem como a crença de que os seus parceiros não agirão de forma oportunista, o que pode ser chamado de qualidade de sociedade (LEE; KIM, 1999).

Além disso, o resultado do fator confiança não ter influência no compartilhamento do conhecimento para as empresas Beta e Gamma (piloto) e para a empresa cliente 1 da Domper (caso 1), diverge totalmente dos estudos de autores como Larson (1992), Powell, Koput e Smith-Doerr (1996) e Zaheer, McEvily e Perrone (1998), os quais identificaram a confiança como um fator crítico para o desenvolvimento e manutenção das relações interorganizacionais em que o compartilhamento de conhecimento depende. Ou seja, a confiança influencia a forma como a cultura, os valores e as relações pessoais e organizacionais influenciam os processos e resultados do compartilhamento de conhecimentos (CRESSWELL et al., 2006). Semelhante a isso, Bachmann e Inkpen (2011), apresentaram que a confiança tornou-se um

conceito central na explicação do comportamento empresarial em contextos organizacionais. A capacidade de criar confiança tem sido amplamente reconhecida como extremamente valiosa porque pode reduzir significativamente os custos de transação e levar à criação de novas ideias, como, por exemplo, quando o conhecimento concentra-se em relações interorganizacionais. Logo, o papel da confiança nas relações interorganizacionais está relacionado com os custos de transação (WILLIAMSON, 2010b). Quando a confiança é baixa, os custos de transação sobem como resultado dos esforços para implementar controles de gerenciamento e fiscalização que impeçam a exploração (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997).

Entretanto, o compartilhamento do conhecimento entre as diferentes comunidades práticas pode ser influenciado por vários fatores. Alcançar um entendimento sobre como esses fatores influenciam o compartilhamento de conhecimento é difícil, pois o conhecimento na prática está intimamente ligado ao seu contexto. Examinar os processos de compartilhamento de conhecimento requer atenção à forma como os fatores específicos estão presentes em diferentes contextos (PARDO et al., 2006). Em resumo, pôde-se concluir neste estudo, que os fatores: cultura, ambiente de trabalho, colaboração e confiança influenciam positivamente as empresas fornecedoras, a empresa cliente 2 da Domper (caso 1) e a empresa cliente 2 da Totvs (caso 3), compartilharem conhecimentos através da terceirização do ERP. Ao contrário, da empresa Gamma (piloto), da empresa cliente 1 da Domper (caso 1) e da empresa cliente 1 da (caso 2), sendo que os fatores: cultura, colaboração e ambiente de trabalho influenciam negativamente o compartilhamento dos conhecimentos com os participantes da empresa fornecedora, dizendo de outra forma, acontece maior compartilhamento do conhecimento nas empresas fornecedoras, na empresa cliente 2 da Domper (caso 1) e na empresa cliente 2 da Totvs (caso 3), e menor compartilhamento do conhecimento na empresa Gamma (piloto), na empresa cliente 1 da Domper (caso 1) e na empresa cliente 1 da (caso 2), através da terceirização do ERP.

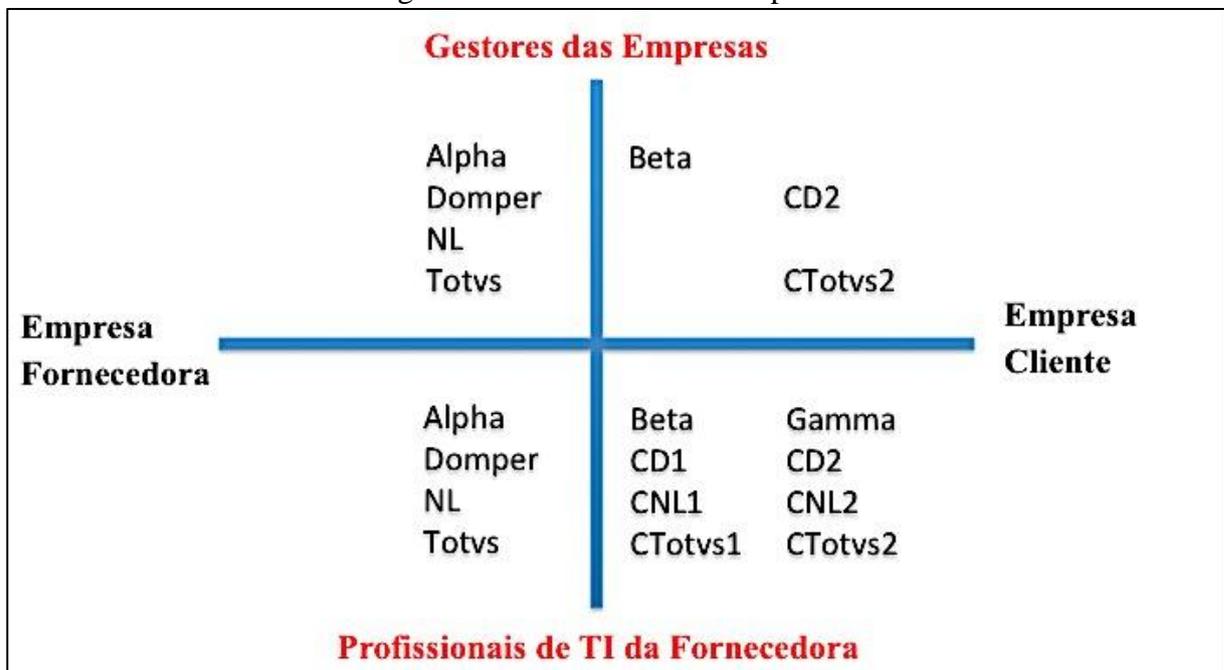
Por conseguinte, pode ser observado no Quadro 67 e na Figura 13, a postura tanto dos gestores das empresas quanto dos profissionais de TI das fornecedoras. Neste sentido, as empresas foram unânimes em relação as posturas dos profissionais de TI, as quais percebem os mesmos com posturas de facilitadores do compartilhamento do conhecimento entre os participantes das empresas clientes e das empresas fornecedoras, como exemplo, consultorias, reuniões, treinamentos, entre outros mecanismos formais, informais ou tecnológicos. Assim sendo, este achado converge com a definição de facilitador de Kolb (2004, p. 207) “as pessoas chamadas de facilitadores nos grupos, tem como função conduzir, mediar, treinar, a atual e a

nova informação, fazer sugestões de processo e servem também como pacificadores”. De acordo com Schwarz (2002), o termo facilitador é usado para se referir a pessoas que preencham uma variedade de papéis em grupos, nomeadamente as de líder, mediador, *expertise* e instrutor. Nesse sentido, o papel dos profissionais de tecnologia da informação como intermediários do conhecimento nas organizações, facilita a transferência de conhecimento entre as unidades organizacionais, contribuindo assim para a aprendizagem organizacional. Normalmente, os profissionais de TI são limitados a desempenhar um papel de concepção e manutenção de tecnologias que promovam a transferência de conhecimento (PAWLOWSKI; ROBEY, 2004). No entanto, os profissionais de TI podem ser posicionados, em uma organização, como corretores de conhecimento organizacional e podem ver esta função como sua responsabilidade. Além disso, cada vez mais as suas responsabilidades incluem a concepção, implementação e manutenção de compartilhamento de sistemas de informação entre as empresas. Em certo sentido, tal compartilhamento torna-se objeto de fronteira entre as unidades organizacionais (PAWLOWSKI; ROBEY, 2004).

Em compensação, teve divergências sobre as posturas dos gestores em relação ao compartilhamento do conhecimento através da terceirização do ERP, assim sendo, estas divergências ratificam os achados encontrados nos fatores inteorganizacionais. Ou seja, a Alpha e a Beta (piloto), a Domper e a empresa cliente 2 (caso 1), a NL (caso 2), a Totvs e a empresa cliente 2 (caso 3), percebem seus gestores com posturas de facilitadores do compartilhamento do conhecimento interorganizacional. Este achado está de acordo com o estudo de Liang et al. (2010), os quais acreditam que os gestores precisam cultivar um ambiente de equipe, ou seja, eles precisam criar equipes coesas, inovadoras, cujos membros confiem uns nos outros, pois, o clima de equipe pode ajudar os membros a desenvolver uma atitude favorável para o compartilhamento do conhecimento (XUE; BRADLEY; LIANG, 2011). Enquanto isso, a Gama (piloto), as empresas clientes 1 (caso 1, 2 e 3), percebem que as posturas dos gestores influenciam negativamente ao compartilhamento com a fornecedora, dizendo de outra forma, os gestores não estimulam a disseminação do conhecimento. Já, a empresa cliente 2 da NL (caso 2), entendem que as posturas dos gestores não influenciam nem positivamente nem negativamente no compartilhamento do conhecimento entre a fornecedora. Sendo assim, os gestores das empresas mencionadas anteriormente que estão influenciando de forma negativa ou não tem nenhuma influencia em relação ao compartilhamento do conhecimento entre os participantes da terceirização do ERP, não estão realizando seu papel de facilitadores do conhecimento. Neste sentido, pode-se citar os estudos de Sveiby (2007) e MacNeil (2004). Segundo Sveiby (2007) o comportamento dos gerentes apáticos, que não

incentivam ativamente as informações nas organizações, e os gerentes hipócritas, que não "andarem a falar", são os principais responsáveis na gestão que impedem o compartilhamento do conhecimento. Para MacNeil (2004), embora o papel de supervisor seja acompanhado por numerosas tensões políticas, eles estão na interface entre a diretoria e a equipe, estão em uma posição importante para influenciar a partilha do conhecimento tácito individual e coletivo nas equipes e, enfim, no desempenho organizacional. Logo, supervisores como facilitadores têm que ter um papel contínuo e encorajador, que compartilhem o conhecimento nos seus times (SVEIBY, 2007).

Figura 13 – Facilitadores x Empresas



Fonte: A Autora

Em resumo, pôde-se perceber que as empresas estudadas trocam conhecimentos tanto tácito quanto explícito, sendo que as empresas fornecedoras priorizam o conhecimento explícito e sua formalização, já as empresas clientes preferem socializar conhecimentos através de conversas informais. Estes resultados podem ser explicados por dois motivos: o primeiro, as empresas fornecedoras têm maior interesse em compartilhar conhecimentos com seus clientes, para melhorias no seu produto final (ERP); o segundo, está relacionado com a principal decisão das empresas terceirizarem o ERP, ou seja, a principal decisão foi a redução de custos, com exceção da empresa cliente 2 da Totvs (caso 3), a qual foi o foco no negócio. Dizendo de outra forma, o motivo principal das empresas clientes terceirizarem seus ERPs, foi utilizar a terceirização para reduzir ou controlar seus os custos. Desta forma, conclui-se

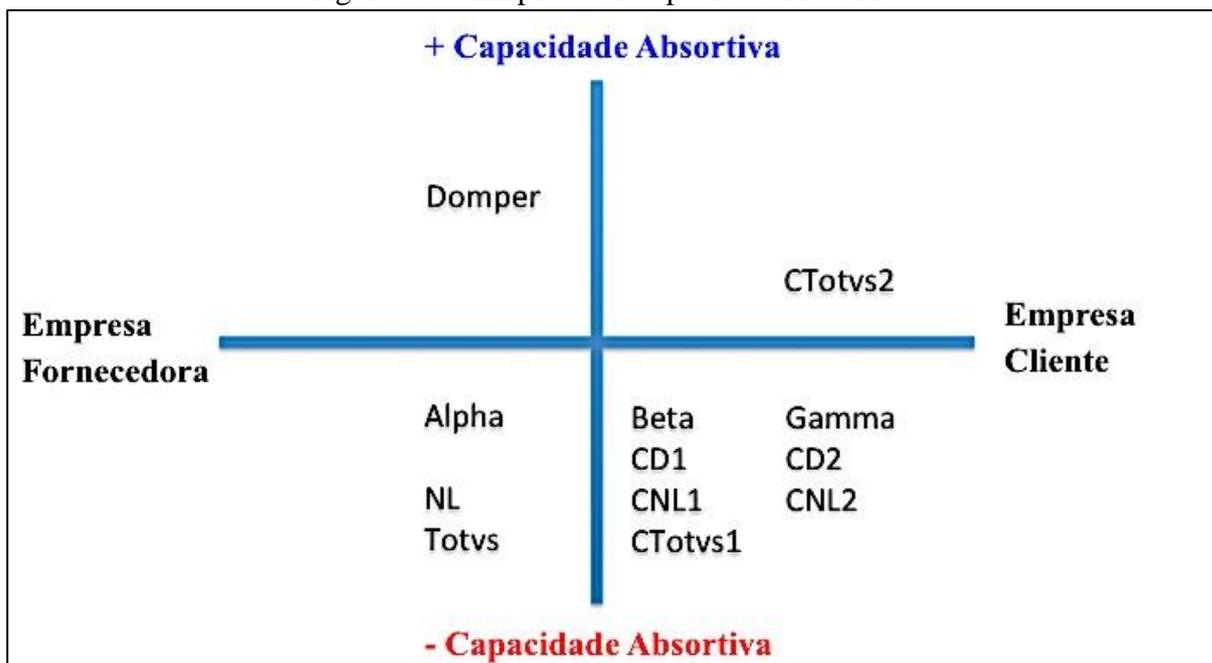
que a maior troca de conhecimentos através da terceirização do ERP, se dá nas empresas fornecedoras. Além disso, pôde-se observar que as empresas tanto fornecedoras quanto clientes compartilham conhecimentos desde o nível operacional até o nível estratégico, com exceção da Gamma (piloto), a qual compartilha somente conhecimentos operacionais, legais e fiscais. Este resultado pode ser explicado, com base na confiança das relações entre as empresas clientes e as empresas fornecedoras.

Ademais, pôde-se inferir que os fatores: ambiente de trabalho, colaboração, confiança e cultura influenciam positivamente as empresas fornecedoras, juntamente com a empresa cliente 2 da Domper (caso 1) e a empresa cliente 2 da Totvs (caso 3) à compartilharem conhecimentos entre os participantes da terceirização do ERP. Ratificando este resultado, observa-se ainda, que tanto os gestores destas empresas quanto os profissionais de TI das fornecedoras são identificados como facilitadores. Em especial os gestores, que cultivam um ambiente de equipe, com objetivo de desenvolver uma atitude favorável ao compartilhamento do conhecimento interorganizacional. Em contraposição a isso, pôde-se perceber que a Gamma (piloto), a empresa cliente 1 da Domper (caso 1), a empresa cliente 1 da NL (caso 2) e a empresa cliente 1 da Totvs (caso 3), têm maior dificuldade de compartilhar conhecimentos devido às culturas serem conservadoras e centralizadoras em seus gestores, com isso, os ambientes de trabalho são estimulados e as colaborações com as fornecedoras acontecem somente quando necessário. Ainda assim, pôde-se perceber que a Beta (piloto) compartilha conhecimentos com a Alpha, com exceção do fator confiança, o qual não foi considerado pela Beta um fator importante no processo de troca de conhecimentos, os demais fatores, juntamente com os gestores e os profissionais da Alpha influenciam positivamente no compartilhamento do conhecimento. Finalmente, a empresa cliente 2 da NL (caso 2) identifica que a cultura da empresa não é favorável ao compartilhamento do conhecimento, com isso, não existe um estímulo no ambiente de trabalho, mas por outro lado, esta não é a realidade do setor de TI da empresa, pois observou-se que os profissionais de TI da empresa cliente 2 da NL trocam informações sem restrições. Os resultados podem ser melhores entendidos nas seções do compartilhamento do conhecimento interorganizacional de cada estudo.

Capacidade Absortiva

Em seguida, foi percebida a capacidade absorptiva em todas as empresas fornecedoras e nas empresas clientes, com exceção da Beta e da Gamma (piloto). Como são apresentados no Quadro 67 e na Figura 14.

Figura 14 – Empresas x Capacidade Absortiva



Fonte: A Autora

Sendo assim, cabe aqui explicar algumas diferenças encontradas referente a capacidade absorptiva entre as empresas na análise do estudo. Ou seja, como mostra na Figura 12, a Domper (caso 1), é a empresa que tem maior capacidade absorptiva, este achado pode ser explicado com base na filosofia empresarial da Domper, pois a mesma possui uma cultura que permite os colaboradores serem participativos e autônomos. Desta maneira, a mesma estimula por meio das rotinas e dos processos os seus colaboradores reconhecerem novos conhecimentos através do compartilhamento de conhecimentos com seus clientes, ou seja, a Domper estimula que seus colaboradores compartilhem seus conhecimentos e estejam abertos para reconhecer novos conhecimentos dos clientes. Pôde-se observar ainda, que a empresa possibilita que os colaboradores criem grupos de estudos e comitês internos entre diferentes setores, com isso, sejam capazes de reconhecer novos conhecimentos, adquirir, assimilar, transformar e explorar o conhecimento compartilhado dos clientes para fins comerciais. Assim sendo, pôde-se concluir que os conhecimentos prévios dos profissionais da Domper foram importantes para o reconhecimento de novos conhecimentos, mas, se a Domper não tivesse uma cultura flexível, a qual incentiva seus colaboradores serem capazes de adquirir novos conhecimentos, seria difícil a empresa transformar ou explorar conhecimentos dos clientes no ERP. Portanto, este achado converge com o estudo de Dagfous (2004), o qual entende que a capacidade de absorção de uma empresa, ou seja, a capacidade de adquirir, assimilar, transformar e explorar o conhecimento pode determinar o

seu nível de inovação organizacional e sua capacidade de adaptação. Para incentivar e aumentar a capacidade de absorção, a alta administração deve estar comprometida com este objetivo: a comunicação por meio das fronteiras funcionais e o compartilhamento de conhecimento devem ser encorajados, e as organizações devem apoiar-se em uma cultura aberta.

De forma semelhante, as empresas fornecedoras NL (caso 2) e Totvs (caso 3), e a empresa cliente 2 da Totvs (caso 3), reconhecem novos conhecimentos através da terceirização do ERP. Em relação as empresas fornecedoras NL e Totvs, pôde-se observar que a capacidade absorptiva existe, mas com menor intensidade comparado com a Domper, devido a alguns fatores: primeiro, as empresas percebem que a principal fonte de reconhecimento de conhecimento são seus consultores, assim sendo, estão cientes que nem todos os consultores são capazes de reconhecer novos conhecimentos dos seus clientes; segundo, as empresas percebem que faltam integrações entre os setores, desta maneira, o setor de consultoria pode reconhecer um novo conhecimento no cliente e não compartilhar com os demais setores da empresa; o terceiro, mais específico da Totvs está relacionado a política da empresa em relação a absorção, desenvolvimento e exploração de novos conhecimentos, dizendo de outra forma, a Totvs faz atualizações de versões em determinados períodos, logo, se a empresa reconhecer que o novo conhecimento compartilhado pelo cliente, o mesmo é incorporado no produto final, ou pode ser comercializado com um módulo complementar ao produto final. Ainda assim, a empresa cliente que tem maior capacidade absorptiva é a empresa cliente 2 da Totvs (caso 3), isto pode ser explicado com base em quatro aspectos: primeiro, o principal motivo em terceirizar o ERP foi manter o foco no negócio, ou seja, utilizou a terceirização a fim de se concentrar em suas principais atividades; segundo as vantagens percebidas em terceirizar o ERP são utilizar a *expertise* e *know-how* da terceirizada; terceiro, a empresa incentiva o compartilhamento do conhecimento entre os participantes da terceirização do ERP e a exploração do mesmo para fins comerciais, dizendo de outra forma, os fatores e os gestores influenciam positivamente para a troca de conhecimentos entre eles e a Totvs; quarto e último, a empresa tem um contrato com a Totvs, o qual prevê um serviço semanal de consultoria, sendo que um dos objetivos deste serviço é a melhoria continua da processos.

Assim sendo, pôde-se inferir que a Domper, a NL, a Totvs, a empresa cliente 2 da Totvs, possuem capacidade de reconhecer, adquirir, absorver, transformar e explorar novos conhecimentos através da terceirização do ERP. Este resultado pode ser explicado com base no modelo de Deng (2010), o qual consiste em três componentes principais, que definem a capacidade de absorção de cada componente determinado por certo número de fatores

organizacionais. Na primeira dimensão, antecedentes da capacidade de absorção, tais como o conhecimento prévio, são fundamentais para a empresa reconhecer e compreender os ativos estratégicos a serem adquiridos. A segunda dimensão envolve o uso de capacidades combinatórias de assimilar e combinar os ativos recém-adquiridos com os recursos existentes da empresa. Finalmente, a última dimensão centra-se na forma como as empresas adquirem efetivamente, transformam e aplicam os ativos estratégicos adquiridos.

Ademais, na empresa Alpha (piloto), as empresas clientes 1 e 2 da Domper (caso 1), as empresas clientes 1 e 2 da NL (caso 2) e a empresa cliente 1 da Totvs (caso 3), pôde-se observar semelhanças entre as mesmas, somente com algumas diferenças em relação a capacidade de adquirir e explorar os novos conhecimentos absorvidos através da terceirização do ERP. Ainda assim, pôde-se perceber que todas as empresas mencionadas anteriormente, têm dificuldades para reconhecerem novos conhecimentos, dizendo de outra forma, as empresas reconhecem o valor de novos conhecimentos principalmente quando estimulados pela parceira, ou seja, de forma reativa. Este achado pode ser explicado com base nos fatores e nas posturas dos seus gestores, os quais influenciam negativamente o compartilhamento do conhecimento com a fornecedora, com isso, reduzindo a capacidade de absorver novos conhecimentos. Com exceção da empresa Alpha e da empresa cliente 2 da Domper (caso 1), o resultado da primeira pode ser explicado, com base no quadro funcional, ou seja, a empresa tem poucos funcionários, então a prioridade é a demanda dos clientes. Já, o resultado da segunda, pode ser explicado com base no motivo principal da terceirização, ou seja, redução de custo, seguido do porte da empresa. Além disso, pôde-se observar que falta nas empresas a premissa do conceito de capacidade de absorção que é conhecimento prévio dos participantes para reconhecer o valor de novos conhecimentos, este resultado converge com Cohen e Levinthal (1990, p. 128), ou seja, “o conhecimento prévio confere uma capacidade de reconhecer o valor de novas informações externas, assimilar e aplicar para fins comerciais”. Sendo assim, os indivíduos com maior capacidade de absorção, ou com conhecimento prévio, serão mais capazes de aprender, assimilar e utilizar o conhecimento compartilhado no processo de compartilhamento do conhecimento (KWOK; GAO, 2005). De um modo geral, existem dois fatores (interno e externo) que afetam a capacidade de absorção de uma empresa. Os fatores internos: a estrutura organizacional, a cultura, as práticas de gestão de recursos humanos, os gastos com pesquisa e desenvolvimento, a base de conhecimentos prévios, o nível de educação e conhecimento, os antecedentes dos funcionários e a comunicação interfuncional. Já os fatores externos incluem ambiente de conhecimento externo e a posição da empresa em redes de conhecimento (LEE; WU, 2010).

Portanto, pôde-se inferir que é pequena a capacidade absorptiva da Beta e da Gamma (piloto), sendo que as mesmas não conseguem perceber uma melhoria ou exploração comercial através da terceirização do ERP e somente conseguem adquirir e absorver novos conhecimentos quando estimulados pela empresa fornecedora, considerando que a Alpha não têm como prioridade a iniciativa de apresentar novos conhecimentos, as empresas Beta e Gamma (piloto), adquirem e absorvem novos conhecimentos somente nas atualizações de versões do ERP. Este resultado é ratificado pelo motivo principal da Beta e da Gamma (piloto), terceirizarem o ERP com a Alpha, o qual é a redução dos custos, dizendo de outra forma, o principal interesse tanto Beta quanto da Gamma é a redução dos custos em TI. Sendo assim, os resultado da Beta e da Gamma (piloto) podem ser explicado com os determinantes de moderação do estudo de Van den Bosch, Volberda e Boer (1999), os quais são: formas de organização e capacidades combinatórias. Para Daghfous (2004), a capacidade de absorção parece ser uma das mais importantes determinantes da capacidade da empresa de adquirir, assimilar e utilizar novas práticas intensivas em conhecimento. Essas práticas são inovações organizacionais para a empresa beneficiária. Conhecimento por si só não é suficiente. A empresa precisa ter as ferramentas para explorar e se apropriar deste conhecimento embutido em inovações organizacionais. Desenvolver a capacidade de absorção da empresa através do desenvolvimento de seus elementos principais, capacidade de absorção de cada indivíduo, é essencial. Ainda assim, os resultados podem ser melhor entendidos nas seções da capacidade absorptiva de cada estudo.

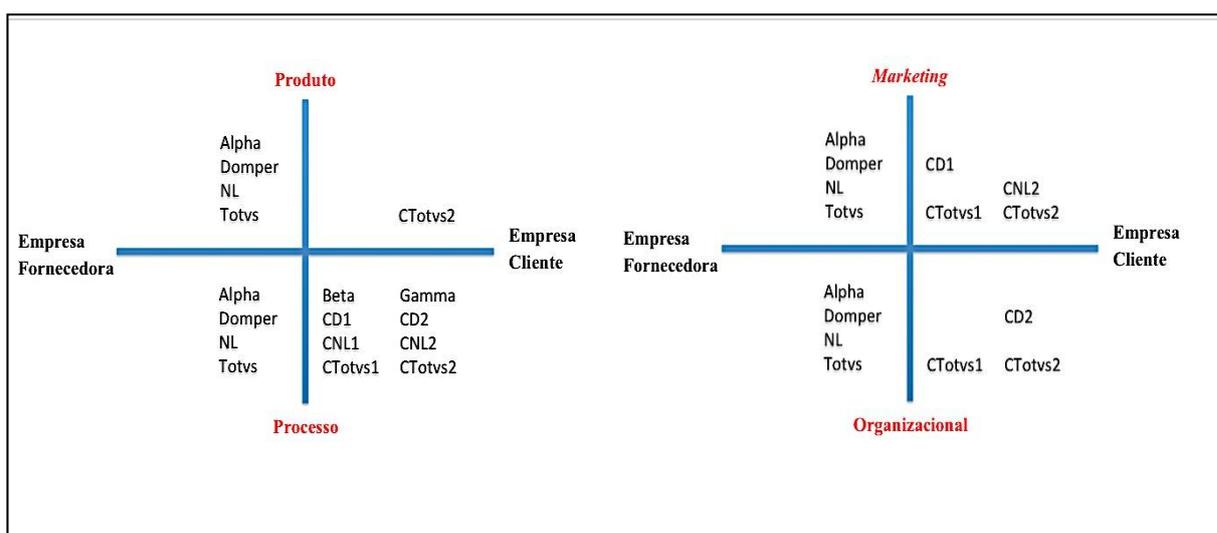
Inovação

Por conseguinte, foi possível perceber em todas as empresas da pesquisa, a existência de inovações através da terceirização do ERP, como pode ser observado no Quadro 67 4 na Figura 15. Entretanto, observou-se que as empresas fornecedoras são as que mais inovam, juntamente com a empresa cliente 2 da Totvs (caso 3). Ou seja, as empresas mencionadas anteriormente, inovaram nos quatro tipos de inovações, ou seja, inovação nos produtos, nos processos, no *marketing* e na gestão organizacional. Este resultado ratifica os achados anteriores (compartilhamento do conhecimento e capacidade absorptiva), os quais apresentaram estas empresas, formalizando os conhecimentos compartilhados e absorvidos com o objetivo de desenvolver, explorar e inovar seus produtos e serviços. Este achado converge com os resultados do estudo de Chen e Chang (2012), os quais mostram que o grau de formalização organizacional tem uma relação positiva significativa com a capacidade de absorção e a capacidade de absorção tem uma relação positiva significativa com a inovação

organizacional. Ou seja, quanto maior o grau de formalização organizacional, maior a capacidade de absorção da organização, e maior o grau de inovação organizacional. Outro resultado observado no estudo foi de que o grau de centralização organizacional tem uma relação significativa com a capacidade de absorção, mas não tem efeito direto significativo na inovação organizacional, ou seja, os resultados mostram que o grau de centralização organizacional tem uma relação negativa significativa com a capacidade de absorção, mas a capacidade de absorção tem uma relação positiva e significativa com a inovação organizacional.

Outro ponto observado, foi a inovação de processos presentes em todas as empresas clientes, logo, pôde-se inferir que em ambientes de terceirização do ERP as empresas clientes, obtiveram melhorias significativas nos seus processos: agilidade, controle e integração dos processos. Ainda, pôde-se concluir que as empresas que mais inovam com referência aos tipos de inovação são as clientes da Totvs, a empresa cliente 2 e a empresa cliente 1 respectivamente. Isto pode ser explicado, baseado no posicionamento da Totvs, ou seja, a Totvs tem como objetivo a inovação, com isso, os clientes que conseguirem compartilhar e absorver conhecimentos da fornecedora têm grandes possibilidades de inovar. Ainda assim, pôde-se perceber nas empresas clientes, inovações de *marketing* (Cliente 1 da Domper e da Totvs e Cliente 2 da NL) e inovações organizacionais (Cliente 2 da Domper e Cliente 1 da Totvs).

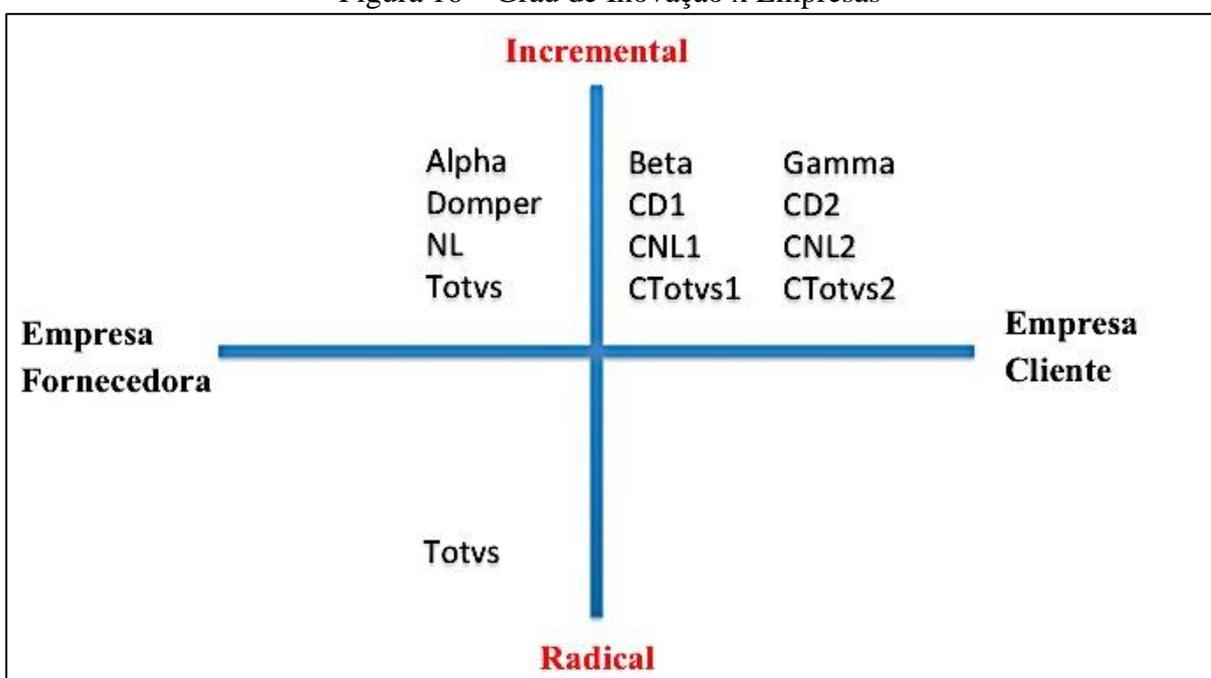
Figura 15– Tipos de Inovação x Empresas



Fonte: A Autora

Ademais, em relação ao grau de novidade, foi percebida a inovação incremental em todas as empresas e somente na Totvs foi percebida inovação radical, sendo que as empresas clientes da Totvs corroboram com esta inovação radical (Figura 16). Este achado pode ser explicado pelo estudo de Arnold, Fang e Palmatier (2011), o qual apresenta que a profundidade do conhecimento do cliente não se relaciona de forma significativa para o desempenho da inovação radical, mas se relaciona positivamente para o desempenho da inovação incremental. Já a diversidade de conhecimento do cliente se relaciona positivamente para o desempenho da inovação radical, enquanto a diversidade de conhecimento do cliente se relaciona negativamente com o desempenho da inovação incremental.

Figura 16 – Grau de Inovação x Empresas

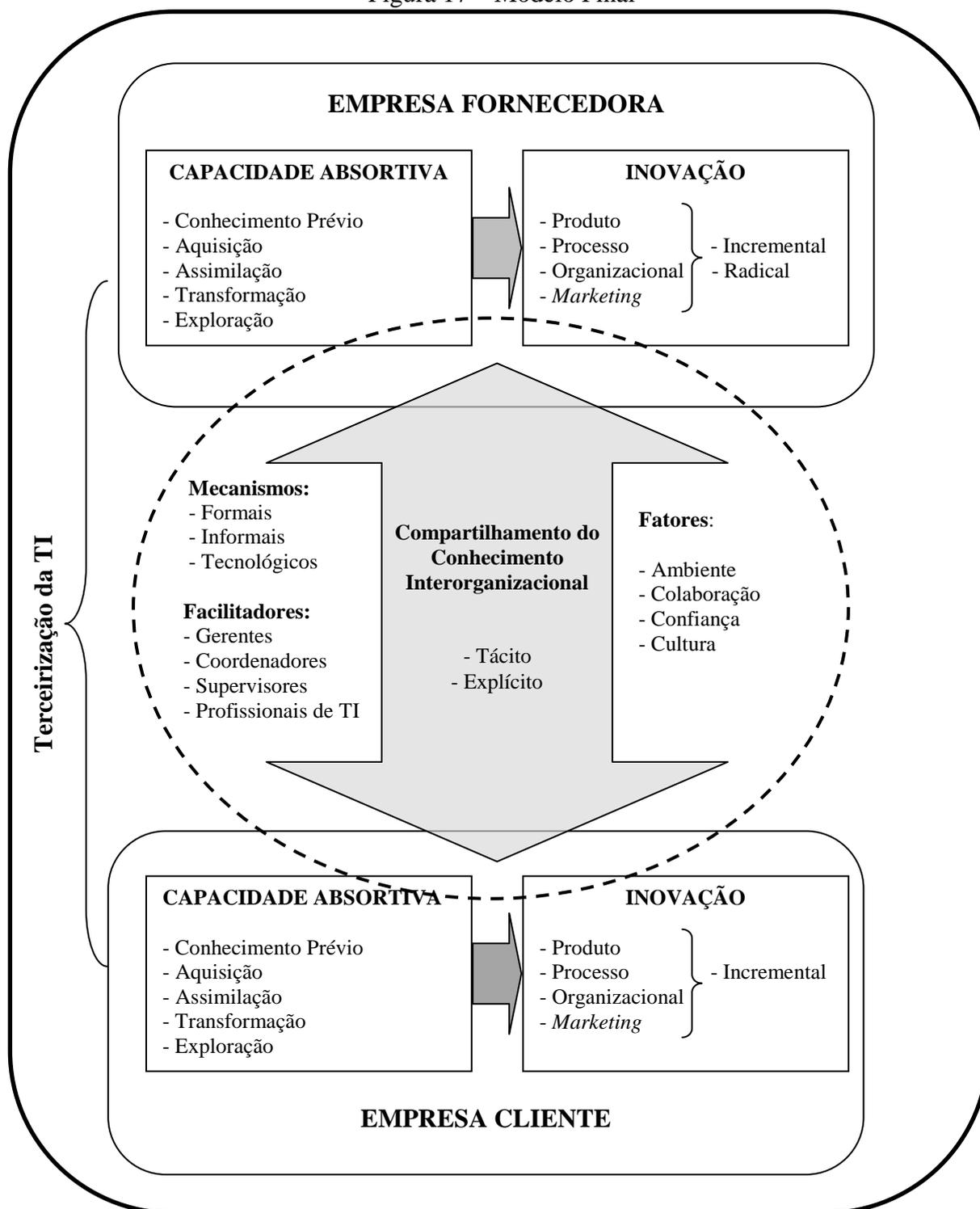


Fonte: A Autora

Portanto, pôde-se concluir neste estudo a existência de inovação relacionada com o compartilhamento do conhecimento e capacidade absorptiva através do relacionamento interorganizacional do tipo terceirização de TI. Sendo assim, o Quadro 67 (Comparação dos Casos), apresenta uma síntese geral dos casos, com base no ambiente e nos fenômenos estudados, ou seja, no compartilhamento do conhecimento, na capacidade absorptiva e a inovação nos relacionamentos interorganizacionais do tipo terceirização de TI. Ainda assim, a Figura 17 apresenta o Modelo Final do estudo. Neste sentido, pode-se citar os estudos de Lee, Lee e Kang (2005), Chen, Lin e Chang (2009) e Cohen e Levinthal (1990). Segundo Lee, Lee e Kang (2005), outro fator importante a ser estudado no compartilhamento de conhecimento é

a geração de inovações. Para os autores, o compartilhamento de conhecimento tem uma influência importante sobre o desempenho do processo de inovações. Já Chen, Lin e Chang (2009) apresentaram que a capacidade de absorção está positivamente relacionada com o desempenho da inovação. Conforme Cohen e Levinthal (1990), a lógica subjacente é que as empresas com capacidade de absorção são mais propensas a ter sucesso em inovação, uma vez que podem avaliar corretamente a tecnologia externa e adotá-la. Por fim, a capacidade de absorção pode ser um recurso para melhorar o desempenho na inovação de uma empresa (WANG; HAN, 2011). Os autores postulam que a capacidade de absorção tem um impacto sobre o desempenho da inovação somente quando há conhecimento externo, a partir de redes externas, que pode ser adquirido, assimilado, transformado e, posteriormente, explorado. Dito de outro modo, uma empresa que vive em um vácuo não retira qualquer benefício da capacidade de absorção (ESCRIBANO; FOSFURI; TRIBO, 2009). No entanto, as empresas têm natureza divergente no que tange a capacidade de absorção. Uma empresa com alta capacidade de absorção pode atingir especificamente a eficácia do produto e seu valor de mercado, uma vez que têm mais recursos, mais experiências e atividades. Assim, quanto maior o nível de conhecimento da capacidade de absorção, mais podem ser estimuladas as inovações, e, em seguida, resultando em um desempenho notável (TSENG; PAI; HUNG, 2011). Os autores explicam esse tipo de relacionamento com um exemplo. “A capacidade de absorção é como as raízes das árvores, e as inovações representam o tronco de uma árvore. A fim de que o tronco cresça bem, floresça e frutifique, é necessário que as raízes possuam a capacidade de absorver água e nutrientes suficientes” (TSENG; PAI; HUNG, 2011, p. 975).

Figura 17 – Modelo Final



Fonte: A autora

Por fim, a Figura 17 (Modelo Final) apresenta o *framework* do estudo, ratificando o modelo teórico de pesquisa desta tese (Figura 8), o qual relaciona o compartilhamento do conhecimento, a capacidade absorptiva e a inovação através da terceirização de TI. Para tanto, é necessário fazer alguns apontamentos com referência ao modelo final.

1. A inovação radical não foi identificada nas empresas clientes e nas empresas fornecedoras, somente na Totvs. Desta forma, pôde-se concluir que é menor a possibilidade da existência de inovação radical em ambientes de terceirização de Tecnologia da Informação (TI).
2. A existência de inovação em ambientes de terceirização de TI, está relacionada com o quanto de conhecimento é compartilhado e absorvido. Ou seja, pôde-se concluir que as empresas que mais compartilham conhecimentos, conseguem absorver e explorar os novos conhecimentos para fins comerciais.
3. A capacidade de absorção em ambientes de terceirização de TI, está relacionada principalmente com o conhecimento prévio dos funcionários, a estrutura e a cultura organizacional, e o sistema de gestão da empresa. Diante disso, a empresa poderá absorver mais ou menos conhecimento compartilhado externo. Dizendo de outra forma, quanto maior for o conhecimento prévio dos funcionários e a empresa possibilitar a aquisição e absorção do conhecimento, maior será a transformação e exploração do novo conhecimento.
4. O compartilhamento do conhecimento em ambientes de terceirização de TI, está relacionado a vários aspectos: o motivo da terceirização (caso específico do cliente); a filosofia empresarial (cultura, ambiente, confiança...), o sistema de gestão, os mecanismos utilizados (formais, informais e tecnológicos), o perfil dos participantes e os tipos de conhecimentos (operacional, estratégico...).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo é dividido em quatro partes. A primeira, 5.1, apresenta as conclusões sobre os resultados obtidos para os objetivos propostos nesta pesquisa. Na segunda, 5.2, são discutidas as contribuições da pesquisa. Na terceira, 5.3, são relacionadas as limitações desta pesquisa. Por fim, na seção 5.4, sugestões para trabalhos futuros são descritas.

5.1 CONCLUSÕES

Esta pesquisa buscou responder a questão **“Como se caracteriza a relação entre o compartilhamento do conhecimento, a capacidade absorptiva e a inovação nos relacionamentos interorganizacionais do tipo terceirização em tecnologia da informação?”**. Para responder esta questão foi realizado um estudo de múltiplos casos, assim sendo, foram no total quatro casos com doze empresas e 38 entrevistados, ou seja, cada caso possui três empresas, sendo uma a empresa fornecedora do ERP e duas empresas clientes de diferentes portes e atuantes em segmentos distintos para tentar evitar, com isso, a possibilidade de existência de tendências relacionadas ao porte ou ao segmento de atuação das organizações estudadas. Sintetizando a resposta à questão de pesquisa, observou-se uma relação positiva entre o compartilhamento do conhecimento e a capacidade absorptiva e a existência de inovação no ambiente de terceirização de TI, dizendo de outra forma, quanto maior for a capacidade da empresa de absorver o conhecimento compartilhado através da terceirização de TI, maior a possibilidade de inovação neste ambiente. Outro achado, foi em relação à decisão da terceirização do ERP, ou seja, pôde-se perceber que os motivos das “empresas clientes” terceirizarem seus ERPs, podem influenciar o compartilhamento do conhecimento, a capacidade absorptiva e a inovação. Quer dizer, a empresa cliente que tem como motivo principal a redução de custo, na maioria das vezes, compartilha conhecimentos com a fornecedora somente quando necessário, tem menor capacidade absorptiva, resultando com isso, menos inovações através da terceirização do ERP. Contrapondo-se a isso, a empresa cliente que tem outros motivos, além da redução de custos, como exemplo, o foco no negócio ou acesso à *expertise* do fornecedor, tem maior compartilhamento do conhecimento, capacidade absorptiva, logo, maior inovação através da terceirização do ERP.

Sendo assim, pôde-se concluir, com esta pesquisa, que existem casos de inovações nas 12 empresas estudadas, que foram relacionadas com o compartilhamento do conhecimento e a capacidade absorptiva nas relações interorganizacionais do tipo terceirização de TI. Dessa

forma, as empresas com maior capacidade de absorção, ou com maior conhecimento prévio relevante, serão mais capazes de aprender, assimilar e utilizar o conhecimento compartilhado no processo de compartilhamento de conhecimento. A esse respeito, pôde-se observar no estudo algumas empresas com maior intensidade e outras com menor intensidade na relação entre o compartilhamento do conhecimento, a capacidade absorptiva e a inovação, isto se deve a alguns fatores, mecanismos, facilitadores que são discutidos nos objetivos deste trabalho, que encontram-se na sequência.

Neste sentido, esta pesquisa teve como objetivo: **Propor um *framework* que relacione o compartilhamento do conhecimento, a capacidade absorptiva e a inovação nos relacionamentos interorganizacionais do tipo terceirização de tecnologia da informação.** Para atingir este objetivo foi necessário atingir, também, alguns objetivos específicos, apresentados a seguir.

1. Analisar o compartilhamento do conhecimento entre empresas clientes e empresas fornecedoras de TI

Este estudo buscou pesquisar os tipos de conhecimentos compartilhados, ou seja, como acontece o compartilhamento do conhecimento tácito e explícito, os fatores interorganizacionais, de que forma os fatores como ambiente, colaboração, confiança e cultura influenciam no compartilhamento do conhecimento, os mecanismos formais, informais e tecnológicos que auxiliam no compartilhamento do conhecimento, e se os gestores e profissionais de TI podem ser considerados facilitadores do compartilhamento do conhecimento. Assim sendo, pôde-se concluir que as empresas fornecedoras tem maior interesse em compartilhar conhecimentos com seus clientes, isto deve-se ao fato, que os conhecimentos compartilhados podem ser absorvidos e incorporados no seu produto final, ou seja, podem ocorrer melhorias no ERP baseado no compartilhamento do conhecimento. Ainda assim, pôde-se observar que as empresas trocam conhecimentos tanto tácito quanto explícito, sendo que as diferenças entre elas são: as empresas fornecedoras tendem a formalizar todo o conhecimento compartilhando através de um *software*, desta forma, priorizam o conhecimento explícito. Já, a maioria das empresas clientes preferem socializar os conhecimentos por meio de conversas informais (Figura 10). Ademais, pôde-se perceber que as empresas compartilham conhecimentos desde o nível operacional até o nível estratégico (Figura 11).

Em relação aos fatores, ambiente de trabalho, colaboração, confiança e cultura, pôde-se concluir que os mesmos são determinantes para o compartilhamento do conhecimento entre os participantes da empresa cliente e da empresa fornecedora do ERP, ou seja, os fatores

influenciam positivamente ou negativamente no compartilhamento do conhecimento através da terceirização do ERP. Desta forma, pôde-se observar que todos os fatores influenciam positivamente o compartilhamento do conhecimento nas empresas fornecedoras e somente em duas empresas clientes. Ou seja, como inferido antes, as empresas fornecedoras percebem a importância de compartilhar conhecimentos com seus clientes, pois agregam melhorias no seu ERP, além de criar novos produtos. Já as duas empresas clientes, pôde-se perceber que este resultado também pode ser explicado com base na motivação das empresas em terceirizarem o ERP, dizendo de outra forma, “o custo” não foi o único motivo e sim, entre outros motivos podem ser citados o foco no negócio, o *know-how* e a *expertise* da fornecedora. Outrossim, somente em três empresas clientes, o fator “confiança” não foi identificado como influencia para compartilhar conhecimentos nem de forma positiva nem negativa.

Em seguida, foi possível concluir que existem muitos mecanismos formais, informais e tecnológicos que as empresas utilizam para compartilharem seus conhecimentos, sendo que os mecanismos mais utilizados são: treinamentos, reuniões, consultorias, *e-mail*, *help desk* e as conversas informais por meio de ligações telefônicas, *skype* ou nas visitas realizadas por iniciativa dos profissionais das fornecedoras para compartilharem seus conhecimentos. Além disso, pôde-se concluir que as posturas tanto dos gestores quanto dos profissionais de TI da fornecedora influenciam positivamente ou negativamente no compartilhamento do conhecimento entre os participantes das empresas clientes e das empresas fornecedoras, mas com ênfase nas posturas dos gestores das empresas. Desta maneira, as mesmas empresas que apontaram no estudo que alguns fatores influenciam negativamente para compartilhar conhecimentos, também identificaram posturas negativas dos seus gestores para a troca de conhecimentos, de forma semelhante, as empresas que apontaram que todos os fatores influenciam positivamente para compartilharem conhecimentos, também identificaram posturas positivas dos seus gestores para a troca de conhecimentos.

Por fim, pôde-se concluir, nesta pesquisa, que as empresas estudadas compartilham conhecimentos, em algumas empresas o compartilhamento do conhecimento é maior e em outras empresas o compartilhamento do conhecimento é menor, devido principalmente aos fatores descritos anteriormente, assim sendo, foi analisado se as empresas estão conseguindo absorver este conhecimento compartilhado. Portanto, a seguir é discutida a capacidade absorptiva do conhecimento compartilhado entre os fornecedores de ERPs e empresas clientes do estudo.

2. Analisar a capacidade absorptiva entre empresas clientes e empresas fornecedoras de TI

Este estudo buscou pesquisar a existência de conhecimento prévio nos membros da equipe das empresas para poder reconhecer o valor de novos conhecimentos externos, e ainda, se a empresa tem capacidade de adquirir, absorver, transformar e explorar os conhecimentos compartilhados através da terceirização. Assim sendo, pôde-se concluir que todas as empresas fornecedoras possuem conhecimento prévio para reconhecer o valor de novos conhecimentos e têm capacidade absorptiva para adquirir, absorver, transformar e explorar os conhecimentos compartilhados dos seus clientes. A diferença encontrada nas empresas fornecedoras foi a intensidade da capacidade absorptiva, sendo que a Domper foi a empresa que apresentou maior capacidade de absorção. Os motivos principais da Domper ter apresentado maior capacidade absorptiva em relação às outras fornecedoras, pode ser explicado com base nos fatores analisados no compartilhamento do conhecimento, sendo que o principal motivo é a cultura organizacional, ou seja, estão enraizados nos seus valores e nas suas crenças à colaboração dos seus profissionais com seus clientes, em outras palavras, os profissionais da Domper são incentivados à estarem abertos a novas ideias, novas experiências e novos conhecimentos compartilhados dos clientes. De forma semelhante, as demais fornecedoras apresentaram capacidade absorptiva, mas com menor intensidade que a Domper, sendo que o principal motivo apontado pelas empresas foi a fonte de reconhecimento, ou seja, os consultores, assim sendo, estão cientes que nem todos os consultores são capazes de reconhecer novos conhecimentos dos seus clientes.

Já nas empresas clientes, pôde-se concluir que a empresa cliente 2 da Totvs (caso 3) é a empresa que tem maior capacidade absorptiva e as empresas clientes do estudo piloto, foram as empresas com menor ou quase nula capacidade absorptiva. Sendo assim, estes resultados somente ratificam os achados na terceirização do ERP e no compartilhamento do conhecimento. Além disso, nas demais empresas clientes pôde-se perceber menor intensidade da capacidade absorptiva, isto se deve em primeiro lugar, à dificuldade de reconhecerem novos conhecimentos, ou seja, falta de conhecimento prévio, e em segundo tanto aos fatores quanto aos gestores influenciarem negativamente o compartilhamento do conhecimento através da terceirização do ERP.

Assim sendo, pôde-se observar que algumas empresas do estudo têm maior capacidade absorptiva, com isso, incorporam os conhecimentos adquiridos e assimilados, transformando em suas operações e explorando para fins comerciais (Figura 12). Sendo assim, a seguir é

discutida existência de inovações por meio da capacidade absorptiva do conhecimento compartilhado entre os fornecedores de ERPs e empresas clientes do estudo.

3. Analisar a existência de eventual inovação relacionada com o compartilhamento do conhecimento e a capacidade absorptiva nas relações interorganizacionais do tipo terceirização de TI

Este estudo buscou pesquisar a existência dos tipos de inovações (produto, processo, *marketing* e organizacional) e o grau de novidade (radical ou incremental), relacionada com o compartilhamento do conhecimento e capacidade absorptiva nas relações interorganizacionais do tipo terceirização de TI. Assim, pôde-se concluir a existência de inovações em todas as empresas da pesquisa, através da terceirização do ERP. Entretanto, observou-se que as empresas fornecedoras são as que mais inovam, ou seja, as fornecedoras de ERPs, inovaram nos quatro tipos de inovações, ou seja, inovação nos produtos, nos processos, no *marketing* e na gestão organizacional. Este resultado ratifica os achados anteriores (compartilhamento do conhecimento e capacidade absorptiva), os quais apresentaram estas empresas, formalizando os conhecimentos compartilhados e absorvidos com o objetivo de desenvolver, explorar e inovar seus produtos e serviços. Com referência às empresas clientes, todas inovaram em seus processos, logo, pôde-se inferir que através da terceirização do ERP as empresas clientes, obtiveram melhorias significativas nos seus processos. Ainda assim, pôde-se perceber nas empresas clientes, inovações de *marketing* e inovações organizacionais. Além disso, referente ao grau de novidade, foi percebida a inovação incremental em todas as empresas e somente na Totvs foi percebida inovação radical.

Ainda assim, os resultados da pesquisa podem ser melhores entendidos no capítulo 4, sendo que na seção 4.5, pode-se observar uma síntese da comparação entre os casos (Quadro 67) e o modelo final da pesquisa (Figura 17). Sendo assim, pôde-se concluir neste estudo a existência de inovação relacionada com o compartilhamento do conhecimento e capacidade absorptiva através do relacionamento interorganizacional do tipo terceirização de TI.

5.2 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Apesar de inúmeros pesquisadores já terem discutido o compartilhamento do conhecimento, a capacidade absorptiva e a inovação, não foi localizado na literatura a interação destas dimensões, de forma conjunta, nas relações interorganizacionais do tipo terceirização de TI. Assim sendo, a pesquisa aqui apresentada fornece compreensões acerca dos fenômenos compartilhamento de conhecimento, capacidade absorptiva e inovação em ambientes de

terceirização da TI. Estes fenômenos serão compreendidos a partir de uma nova perspectiva, ou seja, analisados em conjunto e num ambiente próprio, o da terceirização da TI.

Como contribuições adicionais a serem obtidas no âmbito global da pesquisa, ainda são possíveis destacar:

- A compreensão do compartilhamento do conhecimento entre empresas clientes e empresas fornecedoras de TI.
- A compreensão da capacidade absorptiva na relação entre empresas clientes e empresas fornecedoras de TI.
- Identificação de inovação relacionada com o compartilhamento do conhecimento e capacidade absorptiva nas relações interorganizacionais do tipo terceirização de TI.

Do ponto de vista gerencial, a pesquisa tem potencial para colaborar, tanto com os gestores envolvidos no estudo, a partir dos retornos fornecidos aos mesmos no final do trabalho, como para outros gestores que poderão utilizar os resultados aqui apresentados como orientações e subsídios para suas tomadas de decisão em relação ao compartilhamento do conhecimento, a capacidade absorptiva e a inovação através da terceirização de TI.

Ainda, a pesquisa poderá fornecer subsídios aos gestores para suas decisões relacionadas a TI, tais como:

- Decisão sobre terceirização da TI.
- Definições de políticas de compartilhamento do conhecimento interorganizacional.
- Utilização de conhecimentos externos para inovação.

Por fim, tanto do ponto de vista acadêmico quanto gerencial, esta pesquisa contribuiu por gerar evidências empíricas sobre a relação entre o compartilhamento de conhecimento, a capacidade absorptiva e a inovação nos relacionamentos interorganizacionais do tipo terceirização de tecnologia da informação, ou seja, a construção de um modelo teórico representado pelo *framework* da Figura 17.

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa apresentou, como principal limitação, a quantidade de empresas por segmento, sendo assim, novos estudos podem ser feitos com o intuito de corroborar ou até mesmo expandir este estudo, pois se tratando de um estudo de múltiplos casos, os resultados não podem ser generalizados. Como outra limitação da pesquisa tem-se a amplitude do estudo, ou seja, são muitas dimensões e elementos que foram identificados na literatura e avaliados nos casos. Se por um lado isso foi importante e necessário, para entender este

contexto, por outro, ampliou a análise tornando-a extensa, principalmente na descrição dos casos, ao mesmo tempo em que limitou a profundidade de discussão de cada um dos elementos. Finalmente, por ser uma pesquisa de corte transversal, não houve acompanhamento longitudinal dos processos de compartilhamento do conhecimento, capacidade absorptiva e inovação o que poderiam trazer outros elementos para o resultado desta pesquisa.

5.4 TRABALHOS FUTUROS

A realização desta pesquisa possibilitou a visualização de oportunidades de pesquisas, tanto relacionadas diretamente com este trabalho como novos assuntos que emergiram da pesquisa exploratória. Abaixo estão relacionados alguns trabalhos a serem realizados no futuro com base nas motivações oriundas desta tese:

- Realizar pesquisa quantitativa com o objetivo de validar e expandir os resultados aqui encontrados.
- Aplicar o instrumento de pesquisa, entre empresas fornecedoras de TI e empresas clientes do mesmo segmento, para analisar se os resultados do compartilhamento, capacidade absorptiva e inovação podem ser diferentes por segmentos. Neste sentido, pesquisar empresas fornecedoras de outros segmentos.
- Testar o *framework* (Figura 13) entre organizações públicas e privadas para verificar se existe diferenças nos resultados aqui encontrados.

REFERÊNCIAS

- ADLER, T. R. Member trust in teams: A synthesized analysis of contract negotiation in outsourcing IT work. **The Journal of Computer Information System**, v. 44, n. 2, p. 6-16, 2003.
- AHMED, A.; AL-ROUBAIE, A. Building a knowledge-based economy in the Muslim world: The critical role of innovation and technological learning. **World Journal of Science, Technology and Sustainable Development**, v. 9, n. 2, p. 76-98, 2012.
- ALAVI, M.; LEIDNER, D.E. Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 107-136, 2001.
- ALEGRE, J.; LAPIEDRA, R.; CHIVA, R. (2006). A measurement scale for product innovation performance. **European Journal of Innovation Management**, v. 9, n. 4, p. 333-346, 2006.
- ALVAREZ-SUESCUN, E. Combining transaction cost and resource-based insights to explain IT implementation outsourcing. **Information Systems Frontiers**, v. 12, p. 631-645, 2010.
- ANDERSON, J.C.; NARUS, J.A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 1, p. 42-58, 1990.
- ANDERSON, N.R.; WEST, M.A. Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. **Journal of Organizational Behavior**, v. 19, n. 3, p. 235-258, 1998.
- APTE, U.; SOBOL, M. G.; HANAOKA, S.; SHIMADA, T.; SAARINEN, T., SALMELA, T.; VEPSALAINEN, A. P. IS outsourcing practices in the USA, Japan and Finland: a comparative study. **Journal of Information Technology**, v. 12, p. 289-304, 1997.
- ARAÚJO, N. Faltará mão de obra no setor de outsourcing de TI no Brasil. **Computerworld**. Disponível em: <<http://computerworld.com.br/faltara-mao-de-obra-no-setor-de-outsourcing-de-ti-no-brasil>>. Acessado em: 05 de dez. 2014.
- ARDICHIVILI, A.; PAGE, V.; WENTLING, T. Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. **Journal of Knowledge Management**, v. 7, n.1, p. 64-77, 2003.
- ARGOTE, L. **Organizational learning: creating, retaining, and transferring knowledge**. Norwell, Massachusetts: Kluwer Academics, 1999.
- ARNOLD, T. J.; FANG, E.; PALMATIER, R.W. The effects of customer acquisition and retention orientations on a firm's radical and incremental innovation performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, p. 234-251, 2011.
- A.T. KEARNEY. Global Services Location Index. **A Wealth of Choices: From Anywhere on Earth to No Location at All, 2014**. Disponível em: <<http://www.atkearney.com/documents/10192/5082922/A+Wealth+of+Choices.pdf/61c8011>>

[1-41b2-4411-ad1e-db4a3d6d5f0d>](#). Acesso em: 15 dez. 2014.

ATUAHENE-GIMA, K. Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation. **Journal of Marketing**, v. 69, p. 61-83, 2005.

ATTRIDE-STIRLING, J. Thematic networks: An analytic tool for qualitative research. **Qualitative Research**, v. 1, p. 385-405, 2001.

AVERMAETE, T. et al. Determinants of innovation in small food firms. **European Journal of Innovation Management**, v. 6, n. 1, p. 8-17, 2003.

BACHMANN, R.; INKPEN, A.C. Understanding Institutional-based Trust Building Processes in Inter-organizational Relationships. **Organization Studies**, v. 32, n. 2, p. 281-301, 2011.

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. Does Market Orientation Facilitate Balanced Innovation Programs? An Organizational Learning Perspective. **Product Development & Management Association**, v. 24, p. 316-334, 2007.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L.M.; FAYARD, P. Knowledge creation in small-firm network. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 2, p. 94-106, 2008.

BANDYOPADHYAY, S.; PATHAK, P. Knowledge sharing and cooperation in outsourcing projects — A game theoretic analysis. **Decision Support Systems**, v. 43, p. 349-358, 2007.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BAREGHEH, A. et al. Innovation in food sector SMEs. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 19, n. 2, p. 300-321, 2012.

BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. Towards a multidisciplinary definition of innovation. **Management Decision**, v. 47, n. 8, p. 1323-1339, 2009.

BARNEY, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.

BAUM, J. A. C.; LI, S. X.; USHER, J. M. Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisitions. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, n. 4, p. 766-801, 2000.

BEAUMONT, N.; COSTA, C. Information technology outsourcing in Australia. **Information Resources Management Journal**, v. 15, n. 3, p. 14-31, 2002.

BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D. K.; MEAD, M. The Case Study Research Strategy in Studies of Information Systems. **MIS Quarterly**, v. 11, n.3, p. 369-386, 1987.

BERGAMASCHI, Sidnei; REINHARD, Nicolau. **Modelos de gestão da terceirização de tecnologia da informação: um estudo exploratório**. 2004. 179f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

- BOCK et al. The factors affecting success of knowledge-based systems at the organizational level. **The Journal of Computer Information Systems**, v. 50, n. 2, p. 95-105, 2009.
- BOCK, G.-W.; LEE, J.-N.; ZMUD, R. W. Behavioral intention formation in knowledge sharing. **MIS Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 87-111, 2005.
- BODLAJ, M. Market Orientation and Degree of Novelty. **Managing Global Transitions**, v. 9, n.1, p. 63-79, 2011.
- BROWN, J.S.; DUGUID, P. Knowledge and organization: a social-practice perspective. **Organization Science**, v. 12, n. 2, p. 198-213, 2001.
- BROZEN, Y. Invention, Innovation and Imitation. **American Economic Review**, v. 41, p. 239-57, 1951.
- CABRERA, A.; CABRERA, E.F. Knowledge-sharing dilemmas. **Organization Studies**, v. 23, n. 5, p. 687-710, 2002.
- CARLILE, P.R. Transferring, Translating and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries. **Organization Science**, v. 15, n. 5, p. 555-568, 2004.
- CETINDAMAR, D.; CATAY, B.; BASMACI, O.S. Competition through collaboration: insights from an initiative in the Turkish textile supply chain. **Supply Chain Management**, v. 10, n. 4, p. 238-40, 2005.
- CHADEE, D.; RAMAN, R. International outsourcing of information technology services: review and future directions. **International Marketing Review**, v. 26, ns. 4/5, p. 411-438, 2009.
- CHANDY, R. K.; TELLIS, G. J. Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize. **Journal of Marketing Research**, v. 35, n. 4, p. 474-487, 1998.
- CHARTERINA, J.; LANDETA, J. Effects of Knowledge-sharing Routines and Dyad-based Investments on Company Innovation and Performance: An Empirical Study of Spanish Manufacturing Companies. **International Journal of Management**, v. 30, n. 1, p. 20-39, 2013.
- CHEN, S.-T.; CHANG, B.-G. The Effects of Knowledge Characteristics and Absorptive Capacity on the Performance of Knowledge Transfer for SMEs: The Moderation Views of Organizational Structure. **The Journal of Human Resource and Adult Learning**, v. 8, n. 1, p. 30-45, 2012.
- CHEN, J.; SUN, P. Y. T.; McQUEEN, R. J. The impact of national cultures on structured knowledge transfer. **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 2, p. 228-242, 2010.

- CHEN, Y.- S.; LIN, M. J.; CHANG, C.- H. The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. **Industrial Marketing Management**, v. 38, p. 152-158, 2009.
- CHENG, J.-H.; YEH, C.-H.; TU, C.-W. Trust and knowledge sharing in green supply chains. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 13, n. 4, p. 283-295, 2008.
- CHRISTENSEN, P.H. Knowledge sharing: moving away from the obsession with best practices. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 1, p. 36-47, 2007.
- CLARYSSE ET AL. **Strategische verschillen tussen innovatieve KMOs: een kijkje in de zwarte door**. Publication No. 5, IWT, Brussels, 1998.
- CLEMONS, E.K.; REDDI, S.P.; ROW, M.C. The impact of information technology on the organization of economic activity: The “move to the middle” hypothesis. **Journal of Management Information Systems**, v. 10, n. 2, p. 1-12, 1993.
- COASE, R. H. **The nature of the firm**. *Economica*, v. 9, p. 386-405, 1937.
- COCKRELL, R.C.; STONE, D.N. Industry culture influences pseudo-knowledge sharing: a multiple mediation analysis. **Journal of Knowledge Management** , v. 14, n. 6, p. 841-857, 2010.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective On Learning And Innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.
- CONNER, K.R. A Historical Comparison of the Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 121-154, 1991.
- CONSTANT, D.; SPROULL, L.; KIESLER, S. The Kindness of Strangers: The Usefulness of Electronic Weak Ties for Technical Advice. **Organization Science**, v. 7, n. 2, p. 119-135, 1996.
- COOPER, C.; SCHINDLER, P. **Business research methods**, ed. 10. Boston, MA: McGraw-Hill, 2008.
- COUSINS, P.D.; MENGUE. B. The Implications of Socialization and Integration in Supply Chain Management. **Journal of Operations Management**, v. 24, n. 5, p. 604-620, 2006.
- CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- CRESWELL, J. W. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2008.
- CRESSWELL, A. M. et al. **Trust and Collaboration: Knowledge Sharing in Public Sector IT Innovations**. In *Knowledge Transfer for eGovernment*, edited by Roland Traumüller. Linz, Austria: Trauner Verlag, 2006.

- CUMMINGS, T. Transorganizational development. **Research in Organizational Behavior**, v. 6, p. 367-422, 1984.
- DAGHFOUS, A. Absorptive Capacity and the Implementation of Knowledge-Intensive Best Practices. **Advanced Management Journal**, v. 69, n. 2, p. 21-27, 2004.
- DAMANPOUR, F. Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. **Management Science**, v. 42, n. 5, p. 693-716, 1996.
- DAMANPOUR, F.; GOPALAKRISHNAN, S. Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 5, n. 1, p. 1-24, 1998.
- DAVENPORT, T. H. **Information Ecology**. New York: Oxford University Press, 1997.
- DAVENPORT, T.H.; DeLONG, D.W.; BEERS, M.C. Successful knowledge management projects. **Sloan Management Review**, v. 39 n. 2, p. 43-57, 1998.
- DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**. Harvard Business School Press, Boston, MA, 2000.
- DAVIS, B.; RIGGS, B. Knowledge Management: Get Smart. **Information Week**, p. 40-46, 1999.
- DELMESTRI, G. Do all roads lead to Rome ... or Berlin? The evolution of intra- and inter-organizational routines in the machine-building industry. **Organization Studies**, v. 19, n. 4, p. 639-656, 1998.
- DE LONG, D. W.; FAHEY, L. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. **Academy of Management Executive**, v. 14, n. 4, p. 113-127, 2000.
- DEMSETZ, H. The theory of the firm revisited. **Journal of Law, Economics, and Organization**, v. 4, n. 1, p. 141-161, 1988.
- DENG, P. Absorptive capacity and a failed cross-border M&A. **Management Research Review**, v. 33, n. 7, p. 673-682, 2010.
- DESOUZA, K.C.; AWAZU, Y.; RAMAPRASAD, A. Modifications and innovations to technology artifacts. **Technovation**, v. 27, n. 4, p. 204-20, 2007.
- DIBBERN, J. et al. Information Systems Outsourcing: A Survey and Analysis of the Literature. **Database for Advances in Information System**, v. 35, n. 4, p. 6-102, 2004.
- DOSI, G. Opportunities, incentives and the collective patterns of technological change. **The Economic Journal**, v. 107, p. 1530-1547, 1997.
- DRUCKER, P. **The Age of Discontinuity**. Harper & Row, New York, NY, 1969.
- DUBÉ, L.; PARÉ, G. Rigor in information systems positivist case research: current practices, trends, and recommendations, **MIS Quarterly**, v.27, n.4, p.597-635, 2003.

DUNNING et al. A Mixed Method Approach to Quality of Life Research: A Case Study Approach. **Social Indicators Research**, v. 85, n.1, p. 145-158, 2008.

DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B.; MITCHELL, W. Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 99-126, 2000.

DUTTA, D. K. Inter-Organizational Relationships and Firm Performance: Impact of Complementary Knowledge and Relative Absorptive Capacity. **Journal of Management Policy and Practice**, v. 13, n. 2, p. 46-55, 2012.

DYER, J.H.; CHU, W. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. **Organization Science**, v. 14, p. 57-68, 2003.

DYER, J.H.; NOBEOKA, K. Creating and managing a high performance Knowledge-sharing network: the Toyota case. **Strategic Management Journal**, v. 21, n.3, p. 345-367, 2000.

DYER, J.H.; SINGH, H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

ELLINGER, A.D.; BOSTRUM, R.P. An examination of managers' beliefs about their roles as facilitators of learning. **Management Learning**, v. 33, n. 2, p. 147-79, 2002.

ESCRIBANO, Á.; FOSFURI, A.; TRIBÓ, J. A. Managing external knowledge flows: the moderating role of absorptive capacity. **Research Policy**, v. 38, n. 1, p. 96-105, 2009.

EVANSCHITZKY, H. et al. Knowledge management in knowledge-intensive service networks. A strategic management approach. **Management Decision**, v. 45, n. 2, p. 265-283, 2007.

FAGERBERG, J. Innovation: **A Guide to the Literature. In The Oxford Handbook of Innovation.** edited by J. Fagerberg, D. C. Mowery, and R. R. Nelson, p. 1–26. New York: Oxford University Press, 2005.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** 3º ed. Porto Alegre: Artmed, Bookman, 2009.

FULK, J. Social construction of communication technology. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 5, p. 921-950, 1993.

FOSFURI, A.; TRIBO, J. A. Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. **Omega**, v. 36, p. 173-187, 2008.

FREITAS, H. M. R. de; JANISSEK, R. **Análise léxica e análise de conteúdo:** técnicas complementares, seqüenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

- GARCIA, R.; CALANTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 19, p. 110-132, 2002.
- GARTNER. Disponível em: <<http://www.gartner.com/technology/home.jsp>>. Acessado em: 22 de nov. 2014.
- GEISLER, E. A typology of knowledge management: strategic groups and role behavior in organizations. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 1, p. 84-96, 2007.
- GIBBS, G. **Analyzing qualitative data**. Thousand Oaks: SAGE, 2009.
- GLASER, B. G.; STRAUSS, A. **The discovery of grounded theory**. New York: Aldine Publishing, 1967.
- GOTTSCHALK, P. Research Propositions for Knowledge Management Systems Supporting It Outsourcing Relationships. **The Journal of Computer Information Systems**. v. 46, n. 3, p. 110-116, 2006.
- GRANT, R.M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 109-122, 1996.
- GROVER, V. et al. Towards a theoretically-based contingency model of information systems outsourcing. In: WILLCOCKS, L. P.; LACITY, M. C. (Orgs). **Strategic sourcing of information systems: perspectives and practices**. New York: John Wiley & Sons, p. 79-98, 1998.
- GRUNERT, K.G. et al. **A Framework for Analysing Innovation in the Food Sector**, in Traill, B. and Grunert, K.G. (eds), **Product and Process Innovation in the Food Industry**, London: Blackie Academic and Professional, p. 1-37, 1997.
- GUAN, F. Empirical Study on the Relationship between Intellectual Capital and Technology Innovation-Absorptive Capacity as Moderating Role. **International Journal of Advancements in Computing Technology (IJACT)**, v. 4, n. 23, p. 515-522, 2012.
- GUMMESSON, E. **Qualitative Methods in Management Research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.
- HAKANSSON, H. Technological collaboration in industrial networks. **Engineering Management Journal**, v. 8, p. 371-379, 1990.
- HAN, K.; MITHAS, S. The Real Savings From IT Outsourcing. **MIT Sloan Management Review**, Winter, v. 55, n. 2, p. 16, 2014.
- HANSEN, M. T. Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 232-248, 2002.
- HARLAND, C. et al. Outsourcing: assessing the risks and benefits for organisations, sectors and nations. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 9, p. 831-850, 2005.

HAMEL, J.L. Knowledge for sustainable development in Africa towards new policy initiatives. **World Review of Science, Technology and Sustainable Development**, v. 2, n. 3, p. 217-29, 2005.

HARDY, C.; PHILLIPS, N.; LAWRENCE, T. B. Resources, knowledge and influence: The organizational effects of interorganizational collaboration. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 2, p. 321, 2003.

HATCH, J. **Doing qualitative research in educational settings**. Albany, New York: State University of New York Press, 2002.

HEINRICHS, J.; LIM, J. Model for organizational knowledge creation and strategic use of information. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 56, n. 6, p. 620-31, 2005.

HENDRIKS, P. Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. **Knowledge and Process Management**, v. 6, n. 2, p. 91-100, 1999.

HENARD, D. H.; SZYMANSKI, D. M. Why Some New Products Are More Successful than Others. **Journal of Marketing Research**, v. 37, p. 362-75, 2001.

HO, L.-A. Meditation, learning, organizational innovation and performance. **Industrial Management & Data Systems**, v. 111, n. 1, p. 113-131, 2011.

HOLMQVIST, M. Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: an empirical study of product development. **Organization Science**, v. 15, n. 1, p. 70-81, 2004.

HOOFF, B.; RIDDER, J. Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 6, p. 117-30, 2004.

HOSKISSON, R. E. et al. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. **Journal of Management**, v. 25, p. 417-456, 1999.

HSU, I.-C. Enhancing employee tendencies to share knowledge-case studies of nine companies in Taiwan. **International Journal of Information Management**, v. 26, p. 326-338, 2006.

HUH, M.-G.; NAM, D.; KIM, G.-T. Knowledge Sources, Absorptive Capacity, and Innovation: Evidence from the Korean high technology firms. **GSTF Business Review (GBR)**, v. 1, n. 1, p. 194-199, 2010.

HWANG, Y.; KIM, D. J. Understanding affective commitment, collectivist culture, and social influence in relation to knowledge sharing in technology mediated learning. **IEEE Transactions on Professional Communication**, v. 50, n. 3, p. 232-248, 2007.

INFONOVA. **Terceirização de TI: uma tendência que continua em alta, 2014**. Disponível em: < <http://www.infonova.com.br/artigos/terceirizacao-de-ti-uma-tendencia-que-continua-em-alta.html>>. Acesso em: 20 nov. 2014.

JANG, S. H.; LEE, S. SCHNIEDERJANS, Mark. **Ownership Structure, Absorptive Capacity, and Innovation: Planting vs Harvesting Innovation**. 2012. 117f. Dissertation (Doctor of Philosophy) - University of Nebraska. Lincoln, Nebraska, 2012.

JANOWICZ-PANJAITAN, M.; NOORDERHAVEN, N. G. Formal and informal interorganizational learning within strategic alliances. **Research policy**, v. 37. n. 8, p. 1337-1355, 2008.

JANSEN, J.; VAN DEN BOSCH, J.; VOLBERDA, W. Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 6, p. 999-1015, 2005.

JARVENPAA, S. L.; STAPLES, D. S. Exploring perceptions of organizational ownership of information and expertise. **Journal of Management Information Systems**, v. 18, n. 1, p. 151-183, 2001.

JASIMUDDIN, S. M. Exploring knowledge transfer mechanisms: The case of a UK-based group within a high-tech global corporation. **International Journal of Information Management**, v. 27, p. 294-300, 2007.

JAYATILAKA, Bandula; HIRSCHHEIN, Rudy. Changes in IT sourcing arrangements: An interpretive field study of technical and institutional influences. **Strategic Outsourcing: An International Journal**, v. 2, n. 2, p. 84-122, 2009.

JIACHENG, W.; LU, L.; FRANCESCO, C. A. A cognitive model of intra-organizational knowledge-sharing motivations in the view of cross-culture. **International Journal of Information Management**, v. 30, p. 220-230, 2010.

JIANG, B.; QURESHI, A. Research on outsourcing results: current literature and future opportunities. **Management Decision**, v. 44, n. 1, p. 44-55, 2006.

JIMENEZ, D.J.; VALLE, R.S.; HERNANDEZ-ESPALLARDO, M. Fostering innovation: the role of market orientation and organizational learning. **European Journal of Innovation Management**, v. 11, n. 3, p. 389-412, 2008.

JOHNE, A. Using mark vision to steer innovation. **Technovation**, v. 19, p. 203-7, 1998.

JOHNE, F.A. Avoiding product development failure is not enough. **European Management Journal**, v. 14, n. 2, p. 176-180, 1996.

JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.

JUMA, M.N. **The African virtual university. Challenges and prospects**, in Beebe, M., Oyeyinka, B.O., Kouakpou, K.M. and Rao, M. (Eds), AfricaDotEdu. IT Opportunities and Higher Education in Africa, Tata McGraw Hill, New Delhi, 2003.

KASER, P.; MILES, R. Understanding knowledge activists' successes and failures. **Long Range Planning**, v. 35, n. 1, p. 9-28, 2002.

KERN, T.; WILLCOCKS, L. P.; HECK, E. The Winner's Curse in IT Outsourcing: Strategies for Avoiding Relational trauma. **California Management Review**, v. 44, n. 2, p. 47-69, 2002.

KIM, L. Crisis construction and organizational learning: capability building in catching up at Hyundai Motor. **Organization Science**, v. 9, p. 506-21, 1998.

KIM, S.; LEE, H. The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge-Sharing Capabilities. **Public Administration Review**, v. 66, n. 3, p. 370-385, 2006;

KING, W. R. Integrating Knowledge Management into IS Strategy. **Information Systems Management**, v. 16, n. 4, p. 70-72, 1999.

KLEPPER, R. The Management of Partnering Development in I/S Outsourcing, **Journal of Information Technology**, v. 10, p. 249-258, 1995.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. **Organization Science**, v. 3, n. 3, p. 383-397, 1992.

KOH, C.; ANG, S.; STRAUB, D. W. IT Outsourcing Success: A Psychological Contract Perspective. **Information Systems Research**, v. 15, n. 4, p. 356-373, 2004.

KOH, J.; KIM, Y. Knowledge sharing in virtual communities: an e-business perspective. **Expert Systems with Applications**, v. 26, n. 2, p. 155-66, 2004.

KOLB, J. A. Initial contracting issues in small group facilitation. **Industrial and Commercial Training**, v. 36, n.5, p. 207-209, 2004.

KOLB, J. A.; JIN, S.; SONG, J. H. A Model of Small Group Facilitator Competencies. **Performance Improvement Quarterly**, v. 21, n. 2, p. 119-133, 2008.

KNOEDLER, J. T. Transaction Cost Economics and Beyond: Towards a New Economics of the Firm. **Journal of Economic Issues**, v. 30, n. 1, p. 324-327, 1996.

KWOK, S. H.; GAO, S. Attitude Towards Knowledge Sharing Behavior. **The Journal of Computer Information Systems**, Winter 2005/2006, v. 46, n. 2, p.47-51, 2005.

LACITY, M. C. et al. A review of the IT outsourcing empirical literature and future research directions. **Journal of Information Technology**, v. 25, n.4, p. 395-433, 2010.

LACITY, M.C., HIRSCHHEIM, R. **Information Systems Outsourcing: Myths, Metaphors and Realities**, Wiley, Chichester, UK, 1993.

LACITY, M. C.; HIRSCHHEIM, R. The information systems outsourcing bandwagon. **Sloan Management Review**, (Fall), p. 73-86, 1993.

LACITY, M.C.; KHAN, S. A.; WILLCOCKS, L. P. A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 18, p. 130-146, 2009.

LANE, P. J.; KOKA, B. R.; PATHAK, S. The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct. **The Academy of Management Review**, v. 31, n. 4, p. 833-863, 2006.

LANKFORD, W. M.; PARSA, F. Outsourcing: a primer. **Management Decision**, v. 37, p. 310-316, 1999.

LARSON, A. Network dyads on entrepreneurial settings: a study of the governance of relationships. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, p. 76-104, 1992.

LAWSON et al. Knowledge Sharing in Interorganizational Product Development Teams: The Effect of Formal and Informal Socialization Mechanisms. **Product Development & Management Association**, v. 26, p. 156-172, 2009.

LEE, J.-N. The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. **Information & Management**, v. 38, p. 323-335, 2001.

LEE, J.-N.; CHOI, B. Effects of initial and ongoing trust in IT outsourcing: A bilateral perspective. **Information & Management**, v. 48, p. 96-105, 2011.

LEE, J.-N., HUYNH, M. Q.; HIRSCHEIM, R. An integrative model of trust on IT outsourcing: Examining a bilateral perspective. **Information Systems Frontiers**, v. 10, p. 145-163, 2008.

LEE, J.-N., KIM, Y.G. Effect of partnership quality on is outsourcing success: conceptual framework and empirical validation. **Journal of Management Information Systems**, v. 15, n. 4, p. 29-61, 1999.

LEE, K. C.; LEE, S.; KANG, I.W. KMPI: measuring knowledge management performance. **Information and Management**, v. 42, n. 3, p. 469-482, 2005.

LEE, J.-N.; MIRANDA, S. M.; KIM, Y.-M. IT Outsourcing Strategies: Universalistic, Contingency, and Configurational Explanations of Success. **Information Systems Research**, v. 15, n. 2, p. 110-131, 2004.

LEE, C. Y.; WU, F. C. Factors Affecting Knowledge Transfer and Absorptive Capacity in Multinational Corporations. **The Journal of International Management Studies**, v. 5, n. 2, p. 118-126, 2010.

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

LEVINSON, N. S.; ASAHI, M. Cross-national alliances and interorganizational learning. **Organizational Dynamics**, v. 24, p. 51-63, 1996.

LI, L. The effects of trust and shared vision on inward knowledge transfer in subsidiaries' intra- and inter-organizational relationships. **International Business Review**, v. 14, n. 1, p. 77-95, 2005.

LI, W. Virtual knowledge sharing in a cross-cultural context. **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 1, p. 38-50, 2010.

LIANG, H. et al. Understanding the influence of team climate on IT use. **Journal of the Association for Information Systems**, v. 11, n. 8, p. 414-432, 2010.

LIEBOWITZ, J. A Knowledge Management Implementation Plan at a Leading US Technical Government Organization: A Case Study. **Knowledge and Process Management**, v. 10, n. 4, p. 254-259, 2003.

LIEBOWITZ, J.; CHEN, Y. **Knowledge sharing proficiencies: the key to knowledge management**. In Holsapple, C.W. (Ed.), *Handbook on Knowledge Management*, 1st ed., Vol. 1, Springer-Verlag, Heidelberg, p. 409-424, 2002.

LIN, C.; TAN, B.; CHANG, S. The critical factors for technology absorptive capacity. **Industrial Management & Data Systems**, v. 102, n. 5, p. 300-308, 2002.

LIN, H.-F.; LEE, G.-G. Effects of socio-technical factors on organizational intention to encourage knowledge sharing. **Management Decision**, v. 44, n. 1, p. 74-88, 2006.

LOH, L.; VENKATRAMAN, N. Diffusion of information technology outsourcing: influence sources and the Kodak effect. **Information Systems Research**, v. 4, n. 3, p. 334-358, 1992.

LÓPEZ-SÁEZ, P. et al. External knowledge acquisition processes in knowledge-intensive clusters. **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 5, p. 690-707, 2010.

LUNDEVALL, B-A. **National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning**. Pinter, London, 1992.

LYNSKEY, M.J. The transfer of resources and competencies for developing technological capabilities-the case of Fujitsu-ICL. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 11, n.3, p. 317-336, 1999.

MAcNEIL, C. M. Exploring the supervisor role as a facilitator of knowledge sharing in teams. **Journal of European Industrial Training**, v. 28, n. 1, p. 93-102, 2004.

MAHNKE, V.; OVERBY, M. L.; VANG, J. Strategic Outsourcing of IT Services: Theoretical Stocktaking and Empirical Challenges. **Industry and Innovation**, v. 12, n. 2, p. 205-253, 2005.

MALONE, T.W. et al. Electronic Markets and Electronic Hierarchies. **Communications of the ACM**, v. 30, n. 6, p. 484-497, 1987.

MANI, D.; BARUA, A.; WHINSTON, A. An empirical analysis of the impact of information capabilities design on business process outsourcing performance. **MIS Quarterly**, v. 34, p. 39-62, 2010.

MCDONOUGH, E.F.; KAHN, K.B.; BARCZAK, G. An Investigation of the Use of Global, Virtual, and Colocated New Product Development Teams. **Journal of Product Innovation Management**, v. 18, n. 2, p. 110-120, 2001.

McLAGAN, P.; BEDRICK, D. Models for excellence: The results of the ASTD training and development competency study. **Training and Development Journal**, v. 37, n. 6, p. 10-20, 1983.

MAURER, I.; BARTSCH, V.; EBERS, M. The Value of Intra-organizational Social Capital: How it Fosters Knowledge Transfer, Innovation Performance, and Growth. **Organization Studies**, v. 32, n. 2, p. 157-185, 2011.

MAYRING, P. Kombination und Integration qualitativer und quantitativer Analyse. Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: **Qualitative Social Research**, v. 2, n. 1, 2001, Art. 6.

McLURE, M.; FARAJ, S. It is what one does: Why people participate and help others in electronic communities of practice. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 9, n.2-3, p. 55-173, 2000.

MEI, S-E.; NIE, M. Relationship between Knowledge Sharing, Knowledge Characteristics, Absorptive Capacity and Innovation: An Empirical Study of Wuhan Optoelectronic Cluster. **The Business Review, Cambridge**, v. 7, n. 2, p. 154-161, 2007.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education: Revised and Expanded from Case Study Research in Education**. Jossey-Bass, 1998.

_____. **Assessing and evaluating qualitative research**. In S. B. Merriam (Ed.), *Qualitative research in practice* (pp. 18-39). San Francisco, CA: Jossey- Bass Publishers, 2002.

MOHR, J.; SPEKMAN, R.E. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 2, p. 135-152, 1994.

MONCZKA, R.M.; TRENT, R.J.; HANDFIELD, R. B. **Purchasing and Supply Chain Management**. Cincinnati: South-Western, 2000.

MUTHUSAMY, S.K.; WHITE, M.A. Learning and knowledge transfer in strategic alliances: A social exchange view. **Organization Studies**, v. 26, p. 415-441, 2005.

NAGATI, H.; REBOLLEDO, C. The role of relative absorptive capacity in improving suppliers' operational performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 32, n. 5, p. 611-630, 2012.

NAN, N. A principal-agent model for incentive design in knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 3, p. 101-113, 2008.

NELSON, R.; WINTER, S. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Harvard University Press, Cambridge, MA, 1982.

NEUMAN, W. L. **Social research methods: Qualitative and quantitative approaches**, ed. 6. Needham Heights, MA: Pearson Education, 2006.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

NONAKA, I.; RYOKO T.; NOBORU K. SECI, ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. **Long Range Planning**, v. 33, n.1, p. 5-34, 2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-Creating Company: how Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. Oxford University Press, Nova York, NY, 1995.

NONAKA, I.; VON KROGH, G. Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. **Organization Science**, v. 20, n. 3, p. 635-652, 2009.

NONAKA, I.; VON KROGH, G.; VOELPEL, S. Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. **Organization Studies**, v. 27, n. 8, pp. 1179-1208, 2006.

NORD, W.; TUCKER, S. **Implementing Routine and Radical Innovations**. Lexington Books, Lexington, MA, 1987.

O'DELL, C.; GRAYSON, C. J. If we only knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 154-174, 1998.

OCDE, **Manual de Oslo: Diretrizes para Coleta e Interpretação de dados sobre Inovação**. Ed. 3a., FINEP, 2005.

ORANGE, G. et al. Local government and social or innovation value. **Transforming Government: People, Process & Policy**, v. 1, n. 3, p. 242-254, 2007.

OSTERLOH, M.; FREY, B. Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. **Organization Science**, v. 11, n. 5, p. 538-50, 2000.

OWEN-SMITH, J.; POWELL, W. Knowledge networks as channels and conduits: The effects of spillovers in the Boston biotechnology community. **Organization Science**, v. 15, n. 1, p. 5-21, 2004.

PACHARN, P.; ZHANG, L. Accounting, innovation, and incentives. **Journal of Engineering & Technology Management**, v. 23, ns. 1/2, p. 114-29, 2006.

PALMATIER, R. W. Interfirm relational drivers of customer value. **Journal of Marketing**, v. 72, p. 76-89, 2008.

PARDO et al. Knowledge sharing in cross-boundary information system development in the public sector. **Inf Technol Manage**, v. 7, p. 293-313, 2006.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation and research methods** (ed. 3). Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

PAWLOWSKI, S. D.; ROBEY, D. Bridging user Organizations: Knowledge Brokering and the Work of Information Technology Professionals. **MIS Quarterly**, v. 28, n. 4, p. 645-672, 2004.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. Wiley, New York, 1959.

PETERSEN, K.J.; HANDFIELD, R.B.; RAGATZ, G.L. Supplier Integration into New Product Development: Coordinating Product, Process and Supply Chain Design. **Journal of Operations Management**, v. 23, n. 4, p.371-388, 2005.

PIERCE, V.; CHEESEBROW, D., BRAUN, L. M. Facilitator competencies. Group Facilitation: **A Research and Applications Journal**, v. 2, n. 2, p. 25-31, 2000.

PLESSIS, M. D. The role of knowledge management in innovation. **Journal of Knowledge Management**, v. 11 n. 4, p. 20-29, 2007.

PLUGGE, A.; JANSSEN, M. Managing change in IT outsourcing arrangements An offshore service provider perspective on Adaptability. **Strategic Outsourcing: An International Journal**, v. 2, n. 3, p. 257-274, 2009.

POLANYI, M. **Tacit Dimension**. University of Chicago Press, Chicago, IL, 1983.

POPADIUK, S.; CHOO, C. W. Innovation and knowledge creation: How are these concepts related? **International Journal of Information Management**, v. 26, p. 302-312, 2006.

POPPO L, ZHOU KZ, ZENGER T. Examining the conditional limits of relational governance: Specialized assets, performance ambiguity, and long-standing ties. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 7, p. 1195-1216, 2008.

POWELL, W. W.; BRANTLEY, P. **Competitive cooperation in biotechnology: learning through networks?** In: NOHRIA, N.; ECLLES, R. G. Network and organizations. Harvard: Harvard Business School Press, p. 366-394, 1992.

POWELL, W.W.; KOPUT, K.W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 1, p. 116-145, 1996.

QI, C.; CHAU, P. Y. K. Relationship, contract and IT outsourcing success: Evidence from two descriptive case studies. **Decision Support Systems**, v. 53, p. 859-869, 2012.

RANDEREE, E. Knowledge management: securing the Future. **Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 4, p. 145-156, 2006.

REAGANS, R.; McEVILY, B. Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. **Administrative Science Quarterly**, v. 48, n. 2, p. 240–267, 2003.

RICE, R.E.; AYDIN, C. Attitudes toward new organizational technology: network proximity as a mechanism for social information processing. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 219-244, 1991.

ROUSSEAU, D. M. et al. Not So Different After All: A Cross Discipline View of Trust. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 393-404, 1998.

ROWLEY, J.; BAREGHEH, A.; SAMBROOK, S. Towards an innovation-type mapping tool. **Management Decision**, v. 49, n. 1, p. 73-86, 2011.

SANDHU, M. S.; JAIN, K. K.; AHMAD, I.U. K. B. Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia. **International Journal of Public Sector Management**, v. 24, n. 3, p. 206-226, 2011.

SANDVIK, I. L.; SANDVIK, K. The Impact of Market Orientation on Product Innovativeness and Business Performance. **International Journal of Research in Marketing**, v. 20, n. 4, p. 355-376, 2003.

SCOTT, J. E.; KAINDL, L. Enhancing functionality in an enterprise software package. **Information and Management**, v. 37, p. 111-122, 2000.

SCHUMPETER, J.A. **The Theory of Economic Development**. Harvard University Press, Cambridge, MA, 1934.

_____. **Capitalism, Socialism and Democracy**. Harper & Row, New York, NY, 1950.

_____. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1982.

SCHWARZ, R. **The skilled facilitator: A comprehensive resource for consultants, facilitators, managers, trainers, and coaches**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

SEBA, I.; ROWLEY, J.; DELBRIDGE, R. Knowledge sharing in the Dubai Police Force. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 1, p. 114-128, 2012.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Sao Paulo: Herder, 1974.

SENGUPTA, K.; ZVIRAN, M. Measuring user satisfaction an outsourcing environment. **IEEE transactions on Engineering Management**, v. 44, n. 4, p. 414-421, 1997.

SETHI, R.; SMITH, D. C.; PARK, C. W. Cross-functional product development teams, creativity, and the innovativeness of new consumer products. **Journal of Marketing Research**, v. 38, p. 73-85, 2001.

- SHAHIN, A.; ZEINALI, Z. Developing a Relationship Matrix for Organizational Learning and Innovativeness: With A Case Study in a Manufacturing Company. **International Journal of Business and Management**, v. 5, n. 7, p. 187-203, 2010.
- SHANK, G.; BROWN, L. **Exploring educational research literacy**. New York, NY: Taylor and Francis, 2007.
- SHER, P.; LEE, V. Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management. **Information Management**, v. 41, n.8, p. 933-945, 2004.
- SIMANTOB, M.; LIPPI, R. **Guia valor econômico de inovação nas empresas**. Ed. Globo, São Paulo, SP, pp. 12-18, 2004.
- SIMONS, H. **Case study research in practice**. Los Angeles, CA: Sage Publications, 2009.
- SONG, S. An Internet knowledge sharing systems. **Journal of Computer Information Systems**, v. 42, n. 3, p. 25–30, 2002.
- SONG, M. X.; MONTOYA-WEISS, M. M. Critical Development Activities for Really New Versus Incremental Products. **Journal of Product Innovation Management**, v. 15, n. 2, p. 124-135, 1998.
- SOPER, D. S.; DEMIRKAN, H.; GOUL, M. An interorganizational knowledge-sharing security model with breach propagation detection. **Information Systems Frontiers**, v. 9, p. 469-479, 2007.
- SORESCU, A. B.; SPANJOL, J. Innovation's Effect on Firm Value and Risk: Insights from Consumer Packaged Goods. **Journal of Marketing**, v. 72, n. 2, p. 114-32, 2008.
- SOY, S. K. **The case study as a research method**. Unpublished paper, University of Texas at Austin, 2010.
- SPENDER, J.C. Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. **Strategic Management Journal**, v.17, p. 45-62, 1996.
- STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
- SUBRAMANIAM, R. **A multivariate study of the relationship between organizational learning, organizational innovation and organizational climate in the Australian hotel industry**. Doctoral dissertation, Swinburne University of Technology, Melbourne, 2005.
- SLUSARCZYK, B.; KOT, S. Outsourcing Reasons and Results - Survey Outcomes Discussion. **Journal of American Business Review**, Cambridge, v. 2, n.2, p. 166-171, (Summer, 2014).
- SVEIBY, K.E. Disabling the context for knowledge work: the role of managers' behaviours. **Management Decision**, v. 45, n. 10, p. 1636-1655, 2007.

- SZULANSKI, G. Unpacking stickiness: an empirical investigation of the barriers to transfer best practices in the firm. **Academy of Management Journal**, Best Papers Proceedings, v. 38, p. 437-41, 1995.
- TEECE, D.J. (2001). **Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context**. In: Nonaka, I., Teece, D. (Eds.), *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization*. Sage Publications, London, UK, p. 125–144, 2001.
- TELLIS, W. Introduction to case study. **The Qualitative Report**, v. 3, n. 2, p. 1-12, 2010.
- THOMPSON's, V.A. Bureaucracy and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 10, p. 1-20, 1965.
- TODOROVA, G.; DURISIN, B. Absorptive Capacity: Valuing a Reconceptualization. **The Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 774-786, 2007.
- TORRES et al. Knowledge management and communication in Brazilian agricultural research: An integrated procedural approach. **International Journal of Information Management**. v. 31, p. 121-127, 2011.
- TRIVINÔS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- TRELEAVEN, L. **A knowledge-sharing approach to organizational change: a critical discourse analysis**, in Tsoukas, H. and Mylonopoulos, N. (Eds), *Organizations as Knowledge Systems: Knowledge, Learning and Dynamic Capabilities*, Palgrave Macmillan, New York, NY, p. 154-180, 2004.
- TSAI, W. Social structure of "coopetition" within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. **Organization Science**, v. 13, n. 2, p. 179-190, 2002.
- TSENG, C.-Y.; PAI, D. C.; HUNG, C.-H. Knowledge absorptive capacity and innovation performance in KIBS. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 6, p. 971-983, 2011.
- USEEM, M.; HARDER, J. Leading Laterally in Vompany Outsourcing. **Sloan Management Review**, Winter, p. 25-36, 2000.
- VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W.; BOER, M. Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities. **Organization Science**, v. 10, n. 5, p. 551-568, 1999.
- VAN DEN HOOFF, B.; RIDDER, J.A. Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 6, p. 117-130, 2004.
- VAN MAANEN, J. Reclaiming qualitative methods for organizational research: A preface. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 520-526, 1979.

VAN MAURICK, J. Facilitating excellence: styles and processes of facilitation. **Learning and Organisational Leadership Journal**, v. 15, n. 8, p. 30-34, 1994.

VARIS, M.; LITTUNEN, H. Types of innovation, sources of information and performance in entrepreneurial SMEs. **European Journal of Innovation Management**, v. 13, n. 2, p. 128-154, 2010.

VAZQUEZ, R.; SANTOS, M. L.; ALVAREZ L. I. Market Orientation, Innovation and Competitive Strategies in Industrial Firms. **Journal of Strategic Marketing**, v. 9, n. 1, p. 69-90, 2001.

VIGODA-GADOT et al. **Innovation in the Public Sector**. The University of Haifa and NIFU STEP, Oslo, 2005

VIVEK, G; SUSHIL. IS Outsourcing Relationship: A Review of Literature. **Advances In Management**, v. 7, n. 9, p. 33-43, 2014.

VUORI, V.; OKKONEN, J. (2012). Knowledge sharing motivational factors of using an intra-organizational social media platform. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 16, No. 4, pp. 592-603.

WANG, C.; HAN, Y. Linking properties of knowledge with innovation performance: the moderate role of absorptive capacity. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 5, p. 802-819, 2011.

WEEKS, J.; GALUNIC, C. A Theory of the Cultural Evolution of the Firm: The Intra-Organizational Ecology of Memes. **Organization Studies**, v. 24, n. 8, p. 1309-1352, 2003.

WEILL, P.; ROSS, J. W. **Governança de TI, Tecnologia da Informação**. São Paulo. M. Books do Brasil Editora Ltda. 2006. 274p.

WILLCOCKS, L. P. **Reducing the Risks of Outsourced IT**. Mastering Global Business. Financial Times/Pitman, London, 1998.

WILLCOCKS, L. P.; LACITY, M. C.; KERN, T. Risk mitigation in IT outsourcing strategy revisited: longitudinal case research at LISA. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 8, p. 285-314, 1999.

WILLEM, A.; BUELENS, M. Knowledge sharing in inter-unit cooperative episodes: The impact of organizational structure dimensions. **International Journal of Information Management**, v. 29, p. 151-160, 2009.

WILLIAMS, R.T. Narratives of knowledge and intelligence: beyond the tacit and explicit. **Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 4, p. 80-99, 2006.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. **Journal of Law and Economics**, v. 22, n. 2, p. 233-261, 1979.

_____. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. **American Journal of Sociology**, v. 87, n. 3, p. 548-577, 1981.

_____. **The Economic Institutions of Capitalism**, New York: Free Press, 1985.

_____. Transaction cost economics and the Carnegie connection. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 31, p. 149-155, 1996.

_____. Transaction Cost Economics: The Origins. **Journal of Retailing**, v. 86, n. 3, p. 227-231, 2010a.

_____. Transaction Cost Economics: The Natural Progression. **Journal of Retailing**, v. 86, n. 3, p. 215-226, 2010b.

XUE, Y.; BRADLEY, J.; LIANG, H. Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 2, p. 299-312, 2011.

YANG, D. How does Knowledge Sharing and Governance Mechanism Affect Innovation Capabilities? - From the Coevolution Perspective. **International Business Research**, v. 4, n. 1, p. 154-157, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Case Study Research**. 3 ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2003.

YOON, Y.; IM, K.S. An Evaluation System for IT Outsourcing Customer Satisfaction Using the Analytic Hierarchy Process. **Journal of Global Information Management**, v. 13, n. 4, p. 55-78, 2005.

ZAHEER, A.; MCEVILY, B.; PERRONE, V. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. **Organization Science**, v. 9, n. 2, p. 141-158, 1998.

ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G. The financial implications of fit between competitive strategy and innovation types and sources. **Journal of High Technology Management Research**, v. 5, n. 2, p. 183-211, 1994.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. **The Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.

ZAIRI, M. Benchmarking innovation for best practice. **World Class Design to Manufacture**, v. 2, n. 3, p. 33-40, 1995.

ZANDER, U.; KOGUT, B. Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test. **Organization Science**, v. 6, n.1, p. 76-92, 1995.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

A. VISÃO GERAL DO ESTUDO DE CASO

Objetivo:

Propor um *framework* que relacione o compartilhamento do conhecimento, a capacidade absorptiva e a inovação nos relacionamentos interorganizacionais do tipo terceirização de tecnologia da informação.

Questão de pesquisa:

Como se caracteriza a relação entre o compartilhamento do conhecimento, a capacidade absorptiva e a inovação nos relacionamentos interorganizacionais do tipo terceirização em tecnologia da informação?

Revisão da Literatura

- Terceirização de TI.
- Compartilhamento do Conhecimento.
- Capacidade Absortiva.
- Inovação.

Fontes de informação:

- **Entrevistas semiestruturadas:** CEO, CIO e profissionais da área de negócios da empresa pesquisada, envolvidos com os processos de terceirização da TI.
- **Documentos de interesse à pesquisa:** *sites*, organogramas, sistemas utilizados, planilhas, contratos, documentos, manuais de procedimentos, normas internas, formalizações de processos, etc.
- **Observação direta:** durante as visitas às empresas, observação dos processos, das rotinas, das atividades e do funcionamento.

Procedimentos:

- Validação do protocolo do estudo de caso por cinco especialistas/pesquisadores nas áreas de gestão do conhecimento, inovação e gestão da tecnologia da informação e um profissional do ramo de gestão da TI.
- Ajuste do protocolo conforme orientação dos especialistas/pesquisadores e do profissional do ramo de gestão da TI.
- Critérios para seleção das empresas:
 1. Existência de relacionamentos interorganizacionais do tipo terceirização de ERPs, em que os processos de compartilhamento do conhecimento estejam presentes.
 2. A diversidade de segmentos de atuação das empresas clientes de ERPs.
 3. A existência de alguma dependência destas empresas em relação ao *software* ERP para a implementação de suas estratégias.
- Levantamento sobre as empresas e informações gerais.
- Contato com as empresas (Apêndice E) e marcação das visitas.
- Visitas às empresas.
- A partir da estrutura organizacional da empresa, identificação dos respondentes em cada empresa.
- Marcação das entrevistas (duração prevista de aproximadamente 120 minutos cada uma) e apresentação dos procedimentos da pesquisa.
- Entrega de material impresso às empresas contendo as definições e termos utilizados no roteiro de entrevista da pesquisa (Apêndice D).
- Realização das entrevistas.
- Transcrição das gravações das entrevistas.
- Análise do material coletado: entrevistas, documentos, anotações, confrontando com a teoria existente (utilização do *software* MAXQDA® for Mac no tratamento dos dados).
- Elaboração do relatório final (tese).
- Elaboração do relatório para as empresas que participaram da pesquisa.

Coleta de dados:

As entrevistas seguem o roteiro de entrevista semiestruturado (Apêndice C) constituído pelas variáveis pesquisadas. O roteiro é formado pelos seguintes grupos de questões:

1. Características do entrevistado:

- Cargo:
- Descrição da função:
- Tempo que trabalha na empresa:
- Tempo que trabalha no cargo atual:
- Formação:
- *E-mail*:

2. Características gerais da empresa:

- Nome da empresa:
- Ano de fundação:
- Faturamento (anual):
- Ramo:
- Número de funcionários:
- Estrutura organizacional:
- Filiais ou unidades produtivas:
- Participação no mercado (se possível):

Entrevistas (Roteiro semiestruturado – Apêndice C)

1. Características Gerais.
2. Motivos, vantagens e desvantagens da terceirização de TI.
3. Compartilhamento do conhecimento:
 - a. Identificação dos tipos de conhecimento.
 - b. Identificação dos fatores, mecanismos e facilitadores de compartilhamento do conhecimento.
4. Capacidade absorptiva:
 - a. Identificação do conhecimento prévio.
 - b. Identificação das dimensões da CA (adquirir, assimilar, aplicar e explorar).
5. Inovação.
 - a. Identificar os tipos de inovação (produto, processo, *marketing* e organizacional).
 - b. Identificar o grau de novidade (incremental e radical).

B. DEFINIÇÕES DAS VARIÁVEIS E TERMOS

Terceirização de TI: o ato de subcontratação parcial ou total das funções de TI de uma empresa a um ou mais fornecedores externos.

Relacionamento Interorganizacional: é qualquer acordo formal ou semiformal entre duas ou mais empresas, que fornece a cada participante um benefício da colaboração que não está disponível ou é proibitivamente caro para adquirir no mercado ou desenvolver na própria empresa.

Compartilhamento do Conhecimento: as atividades de transferência ou disseminação do conhecimento a partir de uma pessoa, grupo ou organização para outra. Essa definição inclui conhecimento, tanto tácito quanto explícito.

Conhecimento tácito: o conhecimento é profundamente enraizado na ação, envolvimento, compromisso de cada indivíduo, é subjetivo e individualizado, refere-se ao *know-how* prático obtido através da experiência e interação direta com um domínio ou profissão.

Conhecimento explícito: o conhecimento que pode ser verbalizado e documentado, através de rotinas organizacionais, processos, melhores práticas, normas, credos, valores expostos em painéis, entre outros.

Mecanismos e facilitadores do compartilhamento do conhecimento:

- **mecanismos formais:** podem ser consultoria, documentação, treinamento e demonstrações, estes mecanismos compartilham o conhecimento explícito;
- **mecanismos informais:** podem ser reuniões “face-a-face”, conversas informais, confraternizações e interações em primeira mão, e estes compartilham o conhecimento tácito.
- **mecanismos tecnológicos:** podem ser *e-mail*, *intranet*, *softwares* de comunicação, soluções de *groupware*, entre outras aplicações tecnológicas.
- **facilitadores:** as pessoas chamadas de facilitadores nos grupos, tem como função conduzir, mediar, treinar, a atual e a nova informação, fazer sugestões de processo e servem também como pacificadores. O termo facilitador é usado para se referir a pessoas que preenchem uma variedade de papéis em grupos, nomeadamente as de líder, mediador, *expertise* e instrutor.

Capacidade Absortiva: o conhecimento prévio confere uma capacidade de reconhecer o valor de novas informações externas, assimilar e aplicar para fins comerciais.

- **Reconhecimento de valor:** capacidade em se identificar o valor de uma informação externa à organização, seja ela nova ou disponível, e que possa ser aproveitada no ambiente interno.

- **Capacidade de Aquisição:** capacidade de adquirir conhecimento externo que é fundamental para as operações da empresa.
- **Capacidade de Assimilação:** capacidade da empresa de absorver conhecimento externo.
- **Capacidade de Transformação:** capacidade da empresa de desenvolver rotinas que facilitam a combinação de conhecimento existente com conhecimentos recém-adquiridos e assimilados. A transformação pode ser alcançada através da adição ou supressão de conhecimento, ou interpretar o conhecimento existente de uma maneira diferente.
- **Capacidade de Exploração:** rotinas que permitam às empresas aperfeiçoar, ampliar e alavancar competências existentes ou criar novos, incorporando conhecimentos adquiridos e transformados em suas operações.

Inovação: é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Inovação de produto: é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.

Inovação de processo: é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou *softwares*.

Inovação de *marketing*: é a implementação de um novo método de *marketing* com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.

Inovação organizacional: é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

Inovação Incremental: inovação que incorpora melhoramentos (características técnicas, utilizações, custos) a produtos e processos preexistentes.

Inovação Radical: inovação que, baseada em uma novidade tecnológica ou mercadológica, leva à criação de um novo mercado, podendo (ou não) acarretar a descontinuidade (*disruption*) do mercado existente.

C. PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS

A organização dos dados para a análise por empresa.

Identificação de categorias finais emergentes, a partir de análise de conteúdo sobre as entrevistas transcritas.

Organização dos dados coletados através de documentos e observação direta de forma a contribuir com as categorias emergentes das entrevistas, complementando a análise.

Descrição dos resultados escritos após a confrontação de todos os dados coletados.

Elaboração de relatório do estudo de caso contendo as seguintes seções:

- Apresentação da empresa.
- Motivos, vantagens e desvantagens da Terceirização de TI.
- Compartilhamento do conhecimento identificado nas relações entre a empresa fornecedora de ERP e a empresa cliente.
- Capacidade absorptiva identificada nas relações entre a empresa fornecedora de ERP e a empresa cliente.
- Inovações relacionadas com o compartilhamento do conhecimento e capacidade absorptiva nas relações entre a empresa fornecedora de ERP e a empresa cliente.

Após a análise individual de cada caso, realização de análise comparativa entre os casos estudados.

Aprofundamento e validação das dimensões e dos elementos do modelo teórico de pesquisa (Figura 8), com base nos estudos de casos.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA DA PESQUISA PRELIMINAR

1ª DIMENSÃO - CARACTERÍSTICAS GERAIS

1. Características do entrevistado:

- Cargo:
- Descrição da função:
- Tempo que trabalha na empresa:
- Tempo que trabalha no cargo atual:
- Formação:
- E-mail:

2. Características gerais da empresa:

- Nome da empresa:
- Qual o tempo de funcionamento da empresa? _____ anos.
- Qual a classificação da sua empresa conforme o faturamento anual?
 - () Microempresa (menor ou igual 2.400 milhões)
 - () Pequena empresa (maior que 2.400 e menor ou igual a 16 milhões)
 - () Média empresa (maior que 16 milhões e menor ou igual a 90 milhões)
 - () Grande empresa (maior que 90 milhões)
- Qual o ramo de atividade de sua organização?
 - () Agronegócios
 - () Comércio
 - () Indústria
 - () Serviços
 - () Serviços Públicos
- Nº de Colaboradores do quadro funcional:
 - () até 19
 - () de 20 a 99
 - () de 100 a 499
 - () acima de 500
- Como funciona a estrutura organizacional?
- Quais os departamentos ou setores da empresa?
- A empresa possui filial ou unidades produtivas?
- Qual o percentual de participação no mercado?

2ª DIMENSÃO - TERCEIRIZAÇÃO DE TI

3. Quais as atividades do setor de TI que foram terceirizadas?
4. Quais foram os motivos da empresa terceirizar sua TI? Ou parte (ERP)?
5. Quais as vantagens e desvantagens que foram percebidas pela adoção da terceirização da TI? A terceirização de TI gerou vantagem competitiva? Justifique sua resposta.

3ª DIMENSÃO - COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Tipos de Conhecimento:

6. Ocorre troca de conhecimentos entre as empresas envolvidas no processo de terceirização da TI (cliente x fornecedor)?
7. Que tipo de conhecimento é compartilhado entre os participantes do relacionamento inteorganizacional do tipo terceirização de TI?
8. Como ocorre o compartilhamento do conhecimento entre os participantes do relacionamento inteorganizacional do tipo terceirização de TI?
9. Existe algum tipo de compartilhamento de conhecimento formalizado entre os participantes do relacionamento inteorganizacional do tipo terceirização de TI?

Fatores Interorganizacionais:

10. A empresa estimula no seu **ambiente** de trabalho o compartilhamento do conhecimento além das fronteiras organizacionais? Quais as formas?
11. Como ocorre a **colaboração** dos participantes no compartilhamento do conhecimento interorganizacional?
12. Como ocorre o compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores da empresa?
13. Como a **confiança** é percebida entre as organizações e os participantes no compartilhamento do conhecimento interorganizacional?

14. A empresa permite aos funcionários uma postura inovadora ou conservadora? A empresa promove uma **cultura** de interação social positiva no compartilhamento do conhecimento interorganizacional?
15. Como você percebe as diferenças **culturais** do relacionamento interorganizacional influenciando no compartilhamento do conhecimento? (Normas, comportamento, autoridade, língua).

Mecanismos e Facilitadores:

16. Existem mecanismos **formais** estabelecidos no compartilhamento do conhecimento interorganizacional? Quais? (consultoria, documentação, treinamentos, etc.).
17. Existem mecanismos **informais** estabelecidos no compartilhamento do conhecimento interorganizacional? Quais? (trabalho em equipe, reuniões, conversas, etc.).
18. Existem mecanismos **tecnológicos** estabelecidos no compartilhamento do conhecimento interorganizacional? Quais? (*e-mail*, *intranet*, fórum virtual, etc.).
19. Quais os critérios utilizados para a escolha dos mecanismos de compartilhamento do conhecimento?
20. Qual a **postura dos gestores** em relação ao compartilhamento do conhecimento interorganizacional?
21. Qual a **postura dos profissionais de TI** em relação ao compartilhamento do conhecimento interorganizacional?

4ª DIMENSÃO - CAPACIDADE ABSORTIVA

22. As informações e conhecimentos transitam com facilidade por diferentes níveis hierárquicos, departamentos e equipes da empresa?
23. A empresa tem o costume de formar equipes de trabalho envolvendo pessoas de diferentes departamentos?
24. A empresa tem o costume de promover práticas que integrem as pessoas dos diversos departamentos?
25. Como a empresa **reconhece o valor** de novas informações e conhecimentos através do relacionamento interorganizacional do tipo terceirização de TI?

26. A empresa tem capacidade de **adquirir** conhecimento externo através do relacionamento inteorganizacional do tipo terceirização de TI que é fundamental para as operações da empresa? Como?
27. A empresa tem capacidade de **absorver** o conhecimento externo através do relacionamento inteorganizacional do tipo terceirização de TI? Como?
28. A empresa tem capacidade de **desenvolver** rotinas que facilitam a combinação de conhecimento existente com conhecimentos recém-adquiridos e assimilados através do relacionamento inteorganizacional do tipo terceirização de TI? Como?
29. A empresa tem capacidade de **aperfeiçoar, ampliar e alavancar** competências existentes ou criar novas, incorporando conhecimentos adquiridos e transformados através do relacionamento inteorganizacional do tipo terceirização de TI? Como?

5ª DIMENSÃO - INOVAÇÃO:

30. A empresa busca sistematicamente informações e conhecimentos externos relevantes para o seu negócio?
31. Os colaboradores participam de programas de treinamento para facilitar a inovação?
32. A empresa percebeu a existência de alguma **inovação de produto** relacionada com o compartilhamento do conhecimento e capacidade absorptiva através do relacionamento interorganizacional do tipo terceirização de TI? Quais?
33. A empresa percebeu a existência de alguma **inovação de processo** relacionada com o compartilhamento do conhecimento e capacidade absorptiva através do relacionamento interorganizacional do tipo terceirização de TI? Quais?
34. A empresa percebeu a existência de alguma **inovação de marketing** relacionada com o compartilhamento do conhecimento e capacidade absorptiva através do relacionamento interorganizacional do tipo terceirização de TI? Quais?
35. A empresa percebeu a existência de alguma **inovação organizacional** relacionada com o compartilhamento do conhecimento e capacidade absorptiva através do relacionamento interorganizacional do tipo terceirização de TI? Quais?
36. As inovações identificadas através do relacionamento interorganizacional do tipo terceirização de TI, são inovações que incorporam **melhorias nos produtos e processos preexistentes**? E/Ou são inovações baseadas em uma **novidade tecnológica ou mercadológica, a qual leva à criação de um novo mercado**?

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA FINAL DA PESQUISA, APÓS VALIDAÇÃO DOS ESPECIALISTAS E DO PROFISSIONAL DE GESTÃO DA TI

1ª DIMENSÃO - CARACTERÍSTICAS GERAIS

1. Características do entrevistado:

- Cargo:
- Descrição da função:
- Tempo que trabalha na empresa:
- Tempo que trabalha no cargo atual:
- Formação:
- E-mail:

2. Características gerais da empresa:

- Nome da empresa:
- Qual o tempo de funcionamento da empresa? _____ anos.
- Qual a classificação da sua empresa conforme o faturamento anual?
 - () Microempresa (menor ou igual 2.400 milhões)
 - () Pequena empresa (maior que 2.400 e menor ou igual a 16 milhões)
 - () Média empresa (maior que 16 milhões e menor ou igual a 90 milhões)
 - () Grande empresa (maior que 90 milhões)
- Quais os ramos de atividades que sua organização atende? (Empresa Fornecedora)
 - () Agronegócios
 - () Comércio
 - () Indústria
 - () Serviços
 - () Serviços Públicos
- Qual o ramo de atividade de sua organização? (Empresa Cliente)
 - () Agronegócios
 - () Comércio
 - () Indústria
 - () Serviços
 - () Serviços Públicos
- Nº de Colaboradores do quadro funcional:
 - () até 19
 - () de 20 a 99
 - () de 100 a 499
 - () acima de 500
- Qual é a estrutura organizacional? (organograma)
- A empresa possui filial ou unidades produtivas?
- Qual o percentual de participação no mercado?
- Quais as atividades do setor de TI que foram terceirizadas? (Empresa Cliente)
- Há quanto tempo existe a relação entre as empresas? (Empresa Cliente)

2ª DIMENSÃO - TERCEIRIZAÇÃO DE TI

Questões	Autores utilizados como base
3. Os serviços realizados pela empresa contratada se dão em maior parte nas instalações da empresa contratante ou na empresa contratada?	Lacity e Hirschheim (1993, 1999), Millar (1994), Grover, Cheon e Teng (1996),
4. Quais foram os motivos da empresa terceirizar o ERP?	Lacity, Willcocks e Feeny (1996), Lacity e Willcocks (1998), Beaumont e Costa (2002),
5. Quais as vantagens e desvantagens que foram percebidas pela adoção da terceirização do ERP?	Lacity, Khan e Willcocks (2009).

3ª DIMENSÃO - COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Tipos de Conhecimentos:

Questões	Autores utilizados como base
6. Como ocorre troca de conhecimentos entre os participantes da empresa cliente e da empresa fornecedora do ERP?	Polanyi (1983), Nonaka (1994), Nonaka e Takeuchi (1995), Grant (1996), Spender (1996), Delmetri (1998), Alavi e Leidner (2001), Balestrin, Jarvenpaa e Staples (2001), Lee (2001), Weeks e Galunic (2003), Heinrichs e Lim (2005), Nonaka, Von Krogh e Voelpel (2006), Williams (2006), Christensen (2007), Geisler (2007), Nan (2008), Vargas e Fayard (2008), Nonaka e Von Krogh (2009), Li (2010), Vuori e Okkonen (2012).
7. Que tipo de conhecimento é compartilhado entre os participantes da empresa cliente e da empresa fornecedora do ERP? (rotinas operacionais, processos, estratégias...)	
8. Como é documentado o compartilhamento de conhecimento entre os participantes da empresa cliente e da empresa fornecedora do ERP?	

Fatores Interorganizacionais:

Questões	Autores utilizados como base
9. A empresa promove uma cultura de interação social no compartilhamento do conhecimento interorganizacional?	Davenport, De Long e Beers (1998), O'Dell, Grayson (1998), De Long e Fahey (2000), Mclure, Faraj (2000), Ardichivili, Page e Wentling (2003), Weeks; Galunic, (2003) Lin e Lee (2006), Balestrin, Vargas e Fayard (2008), Jiacheng, Lu e Francesco (2010).
10. Como você percebe as diferenças culturais do relacionamento interorganizacional influenciando no compartilhamento do conhecimento? (Normas, comportamento, autoridade, idioma).	Rice, Aydin (1991), Fulk (1993), Anderson, West (1998), Tsai (2002), Hardy et al. (2003), Lin e Lee (2006), Balestrin, Vargas e Fayard (2008), Liang et al. (2010).
11. A empresa estimula no seu ambiente de trabalho o compartilhamento do conhecimento interorganizacional? Quais as formas?	Hakansson (1990), Levinson e Asahi (1996), Powell, Koput e Smith-Doerr, (1996), Dussauge, Garrette e Mitcchell (2000), Dutta (2012).
12. Como ocorre a colaboração dos participantes no compartilhamento do conhecimento interorganizacional?	Larson (1992), Powell, Koput e Smith-Doerr (1996), Jones, Hesterly e Borgatti (1997), Dyer e Singh (1998), Rousseau et al. (1998), Zaheer, McEvily e Perrone (1998), Mcdonough, Kahn e Barczak (2001), Dyer e Chu (2003), Li (2005), Muthusamy e White (2005), Cresswell et al. (2006), Cheng, Yeh e Tu (2008), Williamson (2010b), Bachmann e Inkpen (2011), Maurer, Bartsch e Ebers (2011).
13. Como ocorre o compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores da empresa?	
14. Como a confiança é percebida entre os participantes das organizações no compartilhamento do conhecimento interorganizacional?	

Mecanismos e Facilitadores:

Questões	Autores utilizados como base
15. Existem mecanismos formais estabelecidos para o compartilhamento do conhecimento interorganizacional? Quais? (consultoria, documentação, treinamentos...).	O'Dell, Grayson (1998), Lynskey (1999), Cousins e Mengue (2006), Janowicz-Pamjaitan e Noorderhaven (2008), Lawson et al. (2009).
16. Existem mecanismos informais estabelecidos para o compartilhamento do conhecimento interorganizacional? Quais? (reuniões, conversas...).	
17. Existem mecanismos tecnológicos estabelecidos no compartilhamento do conhecimento interorganizacional? Quais? (<i>e-mail, intranet, fórum virtual, etc.</i>).	Constant, Sproull e Kiesler (1996), Davenport (1997), Davis e Riggs (1999), King (1999), Lynskey (1999), Alavi e Leidner (2001), Sher e Lee (2004), Kim e Lee (2006), Evanschitzky et al. (2007).
18. Quais os critérios utilizados para a escolha dos mecanismos de compartilhamento do conhecimento?	Constant, Sproull e Kiesler (1996), Davenport (1997), O'Dell, Grayson (1998), Davis e Riggs (1999), King (1999), Lynskey (1999), Alavi e Leidner (2001), Sher e Lee (2004), Cousins e Mengue (2006), Kim e Lee (2006), Evanschitzky et al. (2007), Janowicz-Pamjaitan e Noorderhaven (2008), Lawson et al. (2009).
19. Qual a postura dos gestores em relação ao compartilhamento do conhecimento interorganizacional?	Ellinger e Bostrum (2002), Macneil (2004), Pawlowski e Robey (2004), Sveiby (2007).
20. Qual a postura dos profissionais de TI da empresa fornecedora de ERP, em relação ao compartilhamento do conhecimento interorganizacional?	

4ª DIMENSÃO - CAPACIDADE ABSORTIVA

Questões	Autores utilizados como base
21. Os conhecimentos transitam com facilidade por diferentes níveis hierárquicos, departamentos e equipes da empresa?	Van den Bosch, Volberda e Boer (1999), Deng (2010), Lee e Wu (2010).
22. A empresa tem o costume de formar equipes de trabalho envolvendo pessoas de diferentes departamentos ?	
23. A empresa tem o costume de promover práticas que integrem as pessoas dos diversos departamentos ?	
24. A empresa reconhece o valor de novos conhecimentos através da terceirização do ERP? Como?	Cohen e Levinthal (1990), Kim (1998), Zahra e George (2002), Todorova e Durisin (2007), Deng (2010).
25. A empresa tem capacidade de adquirir conhecimento externo através da terceirização do ERP? Como?	Cohen e Levinthal (1990), Zahra e George (2002), Daghfous (2004), Pawlowski e Robey (2004), Mei e Nie (2007), Todorova e Durisin (2007), Deng (2010), Lee e Wu (2010), Charterina e Landeta (2013).
26. A empresa tem capacidade de absorver o conhecimento externo através da terceirização do ERP? Como?	
27. A empresa tem capacidade de desenvolver rotinas que facilitam a combinação de conhecimento existente com conhecimentos recém-adquiridos através da terceirização do ERP? Como?	
28. A empresa tem capacidade de aperfeiçoar, aumentar e incentivar competências existentes ou criar novas, incorporando conhecimentos adquiridos e desenvolvidos através da terceirização do ERP? Como?	

5ª DIMENSÃO – INOVAÇÃO

Questões	Autores utilizados como base
29. A empresa permite aos funcionários uma postura inovadora ou conservadora?	Zairi (1995), Damanpour (1996), Orange et al. (2007).
30. A empresa busca sistematicamente conhecimentos externos relevantes para o seu negócio?	
31. Os colaboradores participam de programas de treinamento para facilitar a inovação?	
32. A empresa percebeu a existência de alguma inovação de produto através da terceirização do ERP? Quais?	Johne (1996), Grunet et al. (1997), Clarysse et al. (1998), Avermaete et al. (2003), Oslo (2005), Vigoda-Gadot et al. (2005), Alegre, Lapiedra e Chiva (2006), Jimenez, Valle e Hernandez-Espallardo (2008), Shahin e Zeinali (2010).
33. A empresa percebeu a existência de alguma inovação de processo através da terceirização do ERP? Quais?	
34. A empresa percebeu a existência de alguma inovação de marketing através da terceirização do ERP? Quais?	
35. A empresa percebeu a existência de alguma inovação organizacional através da terceirização do ERP? Quais?	
36. As inovações identificadas através da terceirização do ERP são inovações que incorporam melhorias nos produtos e processos preexistentes ? E/OU são inovações baseadas em uma novidade tecnológica ou mercadológica, a qual leva à criação de um novo mercado ?	

APÊNDICE D – DEFINIÇÕES DOS CONCEITOS UTILIZADOS NO TRABALHO

Terceirização de TI: o ato de subcontratação parcial ou total das funções de TI de uma empresa a um ou mais fornecedores externos.

Relacionamento Interorganizacional: é qualquer acordo formal ou semiformal entre duas ou mais empresas, que fornece a cada participante um benefício da colaboração que não está disponível ou é proibitivamente caro para adquirir no mercado ou desenvolver na própria empresa.

Compartilhamento do Conhecimento: as atividades de transferência ou disseminação do conhecimento a partir de uma pessoa, grupo ou organização para outra. Essa definição inclui conhecimento, tanto tácito quanto explícito.

Conhecimento tácito: o conhecimento é profundamente enraizado na ação, envolvimento, compromisso de cada indivíduo, é subjetivo e individualizado, refere-se ao *know-how* prático obtido através da experiência e interação direta com um domínio ou profissão.

Conhecimento explícito: o conhecimento que pode ser verbalizado e documentado, através de rotinas organizacionais, processos, melhores práticas, normas, credos, valores expostos em painéis, entre outros.

Mecanismos e facilitadores do compartilhamento do conhecimento:

- **mecanismos formais:** podem ser consultoria, documentação, treinamento e demonstrações, estes mecanismos compartilham o conhecimento explícito;
- **mecanismos informais:** podem ser reuniões “face-a-face”, conversas informais, confraternizações e interações em primeira mão, e estes compartilham o conhecimento tácito.
- **mecanismos tecnológicos:** podem ser *e-mail*, *intranet*, *softwares* de comunicação, soluções de *groupware*, entre outras aplicações tecnológicas.
- **facilitadores:** as pessoas chamadas de facilitadores nos grupos, tem como função conduzir, mediar, treinar, a atual e a nova informação, fazer sugestões de processo e servem também como pacificadores. O termo facilitador é usado para se referir a pessoas que preenchem uma variedade de papéis em grupos, nomeadamente as de líder, mediador, *expertise* e instrutor.

Capacidade Absortiva: o conhecimento prévio confere uma capacidade de reconhecer o valor de novas informações externas, assimilar e aplicar para fins comerciais.

- **Reconhecimento de valor:** capacidade em se identificar o valor de uma informação externa à organização, seja ela nova ou disponível, e que possa ser aproveitada no ambiente interno.
- **Capacidade de Aquisição:** capacidade de adquirir conhecimento externo que é fundamental para as operações da empresa.
- **Capacidade de Assimilação:** capacidade da empresa de absorver conhecimento externo.

- **Capacidade de Transformação:** capacidade da empresa de desenvolver rotinas que facilitam a combinação de conhecimento existente com conhecimentos recém-adquiridos e assimilados. A transformação pode ser alcançada através da adição ou supressão de conhecimento, ou interpretar o conhecimento existente de uma maneira diferente.
- **Capacidade de Exploração:** rotinas que permitam às empresas aperfeiçoar, ampliar e alavancar competências existentes ou criar novos, incorporando conhecimentos adquiridos e transformados em suas operações.

Inovação: é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Inovação de produto: é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.

Inovação de processo: é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou *softwares*.

Inovação de *marketing*: é a implementação de um novo método de *marketing* com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.

Inovação organizacional: é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

Inovação Incremental: inovação que incorpora melhoramentos (características técnicas, utilizações, custos) a produtos e processos preexistentes.

Inovação Radical: inovação que, baseada em uma novidade tecnológica ou mercadológica, leva à criação de um novo mercado, podendo (ou não) acarretar a descontinuidade (*disruption*) do mercado existente.

APÊNDICE E – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Caxias do Sul, 17 de outubro de 2013.

À
TOTVS – Unidade Serra Gaúcha

Prezados Senhores,

Venho por meio desta, solicitar a participação de sua organização em minha pesquisa de doutorado da associação PUCRS/UCS. O tema da minha pesquisa é “Compartilhamento do Conhecimento Interorganizacional no Contexto de *Outsourcing* de Tecnologia da Informação”. O objetivo é propor um *framework* que relacione o compartilhamento do conhecimento, a capacidade absorptiva e a inovação nos relacionamentos interorganizacionais do tipo terceirização de tecnologia da informação (TI).

Para atingir o objetivo da pesquisa, necessito conversar com o CEO, CIO e profissionais da área de negócios, preferencialmente envolvidos com os processos de terceirização da TI. Isso poderá ser realizado através de entrevistas, com duração média de 2 (duas) horas, participação ouvinte de reuniões e acesso a documentos referentes ao processo se necessário.

Não há respostas certas ou erradas. As informações fornecidas não serão utilizadas, em nenhum caso, de forma individual, sendo segmentadas para análise e divulgação. É política de pesquisas acadêmicas a estrita confidencialidade das informações. Ao final do trabalho, caso seja do seu interesse, envio os resultados da pesquisa.

Abaixo, alguns conceitos relacionados ao tema da tese:

- **Compartilhamento do Conhecimento:** as atividades de transferência ou disseminação do conhecimento a partir de uma pessoa, grupo ou organização para outra. Essa definição inclui conhecimento, tanto tácito quanto explícito.
- **Capacidade Absortiva:** o conhecimento prévio confere uma capacidade de reconhecer o valor de novas informações externas, assimilar e aplicar para fins comerciais.
- **Inovação:** é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Certa de sua compreensão quanto à importância da sua participação. Desde já agradeço por sua colaboração e atenção.

Atenciosamente,
Roberta Rodrigues Faoro – Doutoranda 2011 – PPGA/PUCRS/UCS
e-mail: roberta.faoro@gmail.com / rbrodrig@ucs.br – cel.: 54 9978-8910