

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Administração

**TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO
TECNOLÓGICO EM ALIANÇAS ESTRATÉGICAS
INTERNACIONAIS:
um estudo de caso na empresa Belo Horizonte Sistemas**

Fábio Nogueira de Miranda Filho

**Belo Horizonte
2010**

Fábio Nogueira de Miranda Filho

**TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO
TECNOLÓGICO EM ALIANÇAS ESTRATÉGICAS
INTERNACIONAIS:
um estudo de caso na empresa Belo Horizonte Sistemas.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Professor Dr. Roberto Gonzalez Duarte

Belo Horizonte
2010

M672t Miranda Filho, Fábio Nogueira de
Transferência de conhecimento tecnológico em alianças estratégicas internacionais:
um estudo de caso na empresa Belo Horizonte Sistemas / Fábio Nogueira de Miranda Filho. Belo Horizonte, 2010.
124f. : il.

Orientador: Roberto Gonzalez Duarte
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Transferência de conhecimento. 2. Alianças estratégicas (Negócios). 3. Alianças internacionais. 4. Capacidade de absorção. I. Duarte, Roberto Gonzales. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.012.2

*A minha esposa,
pela dedicação e pelo carinho,
e a meus filhos,
que ainda não nasceram e já se fazem tão amados*

*“A coisa mais indispensável a um homem é reconhecer o uso
que deve fazer de seu próprio conhecimento.”
Platão*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Tipos de parceria – sem competição entre parceiros	29
Figura 2	Tipos de parceria – com competição entre parceiros	30
Figura 3	Formas de aliança dentro da variação de ligações interfirmas	31
Figura 4	Crescimento do conhecimento da firma	39
Figura 5	Espiral do conhecimento	40
Figura 6	Fatores que influenciam a transferência de capacidades em aquisições internacionais	54
Figura 7	Tipos básicos de desenhos de estudos de casos	59
Figura 8	Departamentos da BHS	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Definições de alianças estratégicas	22
Quadro 2	Conteúdo da primeira seção do capítulo Referencial Teórico	36
Quadro 3	Dimensões da capacidade de absorção	51
Quadro 4	Conteúdo da segunda seção do capítulo Referencial Teórico	53
Quadro 5	Lista das entrevistas realizadas para a pesquisa	66
Quadro 6	Protocolo síntese da estratégia da coleta de dados	69
Quadro 7	Parâmetros de medição da variável capacidade de absorção	97
Quadro 8	Avaliação da variável Capacidade de Absorção para a BHS	98

LISTA DE TABELA

Tabela 1	Fluxos de IED (<i>inward</i>) (em milhões de dólares)	64
----------	---	----

LISTA DE SIGLAS

ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação
ASP	Application Service Provider
BHS	Belo Horizonte Sistemas
BI	Business Intelligence
ECT	Economia de Custo de Transação
EnPAD	Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação
EPM	Enterprise Project Management
ERP	Enterprise Resource Management
EUA	Estados Unidos da América
HP	Hewlett-Packard
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IED	Investimento Estrangeiro Direto
IIL	International Institute for Learning
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
PMI	Project Management Institute
PUC	Pontifícia Universidade Católica
TI	Tecnologia da Informação
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development

RESUMO

O fluxo de Investimento Estrangeiro Direto vem crescendo no mundo e no Brasil nos últimos anos, assim como as alianças estratégicas internacionais, uma forma particular de realizar esse investimento. As empresas procuram se aliar por meio de compartilhamento de conhecimentos, para desenvolverem capacidades mais rapidamente que seus rivais e assim obterem vantagens no mercado. As pesquisas indicam que o estudo do fenômeno de transferência de conhecimentos é complexo e apresenta não só vários fatores determinantes, como experiência prévia e motivação das equipes envolvidas, mas também as barreiras, como a natureza do conhecimento e a falta de confiança entre as partes. A presente pesquisa tem como objetivo avaliar parte do modelo proposto por Björkman, Stahl e Vaara (2007) sobre transferência de conhecimentos, que é o uso pela unidade receptora do conhecimento originado em outra unidade. Esses autores propõem um estudo sobre os impactos da capacidade de absorção, distância cultural e mecanismos de integração social sobre a transferência de capacidades entre empresas em fusões e aquisições, aqui adaptado para alianças estratégicas internacionais. Para cumprir essa finalidade, foi realizado um estudo de caso na aliança da empresa BHS e uma fabricante de *softwares* multinacional. Foram feitas entrevistas com dez funcionários das duas empresas que participaram de três projetos previamente selecionados: demonstração de *software* na empresa do cliente; aprendizagem de nova versão de um *software* para replicação posterior; e teste de nova versão de um *software*. Na análise dos dados, buscaram-se discutir as relações entre as variáveis descritas na teoria. Os resultados apontaram que: a empresa adquire com mais qualidade o conhecimento transferido, caso possua alta capacidade de absorção; na aliança estratégica aqui estudada não foi apurado que as diferenças culturais fossem um obstáculo à transferência de capacidades, contudo é necessário fazer mais estudos sobre a influência exercida pelo setor de atuação das empresas, do tipo de conhecimento transferido e da linguagem comum dos grupos envolvidos na transferência como fatores minimizadores dos efeitos da distância cultural; mecanismos de integração social contribuíram para o aprimoramento da capacidade de absorção, porém a não constatação da significância da diferença cultural para a transferência de conhecimentos não permite relacionar a ação dos mecanismos com os efeitos negativos dessa diferença.

Palavras-chave: Transferência de conhecimento. Alianças estratégicas internacionais. Capacidade de absorção. Diferença Cultural.

ABSTRACT

The flow of Foreign Direct Investment has increased worldwide and in Brazil in recent years, and so have international strategic alliances, which are a particular mode of making such investment. Companies try to ally to develop capacities through knowledge sharing, at a faster pace than their rivals so as to obtain advantages in the market. Research indicates that the study of the phenomenon of knowledge transfer is complex, with several factors at play such as prior experience and motivation of the teams involved, and also barriers, for example, the nature of knowledge and lack of trust between the parties. This research aims to evaluate part of the model proposed by Björkman, Stahl and Vaara (2007) on knowledge transfer. These authors propose a study on the impacts of variables such as absorptive capacity, cultural distance and mechanisms of social integration on the transfer of capability between companies in mergers and acquisitions, adapted here for international strategic alliances. To fulfill this purpose, we performed a case study in the alliance between BHS and a multinational American company, software manufacturer. Interviews were conducted with ten employees from both companies who participated in three projects previously selected (sub-cases): demonstration of software at the client company; learning a new version of software to replicate later; and testing a new version of software. In data analysis, sought to discuss the relationship between the variables described in theory. The results showed that: the company tends to acquire higher-quality knowledge transfer, if it has high absorptive capacity; in the strategic alliance studied here, it was not found that cultural differences were an obstacle to the transfer of capability, however it is necessary to conduct further studies on this aspect of theory, for example, investigate the influence exercised by the industry of the business, the type of knowledge transfer and the common language of the groups involved in the transfer; and mechanisms of social integration contributed to the enhancement of absorptive capacity, but not the finding of significance of cultural difference for the transfer of knowledge does not allow to relate the mechanisms of action with the negative effects of this difference.

Key-words: Knowledge transfer. International strategic alliances. Absorptive capacity. Cultural Difference.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Problema de pesquisa	12
1.2	Justificativa da pesquisa	15
1.3	Objetivos da pesquisa	18
1.4	Estrutura da dissertação	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	Alianças estratégicas internacionais	20
2.1.1	<i>A natureza da cooperação</i>	20
2.1.2	<i>Motivos para se formarem alianças</i>	25
2.1.3	<i>Formas de alianças estratégicas</i>	28
2.1.4	<i>Aprendizagem organizacional em alianças estratégicas</i>	32
2.2	Transferência de conhecimento em alianças estratégicas internacionais	37
2.2.1	<i>Conhecimento organizacional</i>	37
2.2.2	<i>Transferências de conhecimento em contextos internacionais</i>	41
2.2.3	<i>Diferença cultural</i>	46
2.2.4	<i>Capacidade de absorção</i>	49
2.2.5	<i>Mecanismos de integração social</i>	51
2.2.6	<i>Modelo de transferência de conhecimento de Björkman, Stahl e Vaara (2007)</i>	54
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	57
3.1	Estratégia e método de pesquisa	57
3.2	Unidade empírica de análise	62
3.3	Estratégia de coleta de dados	65
3.4	Estratégia de análise de dados	69
4	APRESENTAÇÃO DOS DADOS	72
4.1	A BHS	72
4.1.1	<i>Histórico da BHS</i>	72
4.1.2	<i>A estrutura da BHS</i>	74
4.1.3	<i>Gestão do conhecimento na BHS</i>	75
4.2	O programa de parceria da XYZ Informática	77
4.3	Histórico da aliança estratégica entre BHS e XYZ Informática	80
4.3.1	<i>Caso Telemar: prova de conceito do software ParticipaçãoXYZ - capacidade absorptiva</i>	83
4.3.2	<i>Caso DesempenhoXYZ: aprendizagem de nova versão de um software para replicação posterior – transferência de conhecimentos tecnológicos</i>	87
4.3.3	<i>Caso EscritórioXYZ: teste de uma nova versão de um software</i>	91
5	ANÁLISE DOS DADOS	93
5.1	Aliança estratégica BHS/XYZ Informática	93

5.2	Análise das variáveis do modelo de Björkman, Stahl, Vaara (2007)	95
5.2.1	<i>Diferença cultural</i>	95
5.2.2	<i>Capacidade de absorção</i>	96
5.2.3	<i>Mecanismos de integração social</i>	104
5.2.4	<i>Transferência de conhecimento tecnológico</i>.....	106
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
	REFERÊNCIAS	114
	APÊNDICES	121

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problema de pesquisa

O Brasil, com um Produto Interno Bruto (PIB) nominal de 1,602 trilhão de dólares em 2009, é a décima maior economia do mundo segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010). Apesar do tamanho, a economia brasileira é pouco internacionalizada. A participação brasileira no comércio exterior ainda é tímida, como mostram os dados compilados pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) referentes ano de 2008: as exportações do Brasil representaram 1,2% das exportações mundiais e 1,1% das importações mundiais (BRASIL, 2009). Do ponto de vista dos fluxos de Investimento Estrangeiro Direto (IED), dados do IBGE (2009) mostram que a inserção internacional do país tem se modificado: o IED para o Brasil (*inward*) cresceu de 905 milhões de dólares, no mês de janeiro de 2003, para 4,633 milhões de dólares, no mês de agosto de 2008; crescimento de 412%. Segundo dados do MDIC, em passado recente (2000 a 2003), o Brasil foi, após a China, o maior receptor de IED entre países emergentes. Já o investimento brasileiro no exterior (*outward*) também cresceu de 181 milhões de dólares, em janeiro de 2003, para 3,384 milhões de dólares, em agosto de 2008; crescimento de 1.770%.

Em se tratando de escala global, o comércio mundial também vem apresentando aumento constante em volume desde 2002. No que tange ao IED, pelos últimos quatro anos (2004 a 2007) ele voltou a crescer no mundo, sendo 30% somente no último ano desta série, atingindo 1.833 bilhões de dólares e ultrapassando o recorde atingido em 2000 de 1,411 bilhões de dólares (UNCTAD, 2008). Ainda segundo a UNCTAD (2008), os Estados Unidos da América (EUA) permanecem na liderança do fluxo de IED (*inward* e *outward*) com 313,8 bilhões de dólares.

O IED realiza-se principalmente por meio de fusões e aquisições internacionais, envolvendo, de um lado, multinacionais de países desenvolvidos e, de outro, empresas locais de países em desenvolvimento (UNCTAD, 2000). Outras possibilidades seriam empreendimentos conjuntos (*joint ventures*) e alianças estratégicas. As últimas duas décadas têm testemunhado um crescimento de alianças estratégicas como resultado da expansão do desenvolvimento

tecnológico e da globalização (INKPEN; TSANG, 2005). Um dos motivos desse crescimento é o fato de essas alianças serem menos dispendiosas do que a aquisição de outra empresa ou o início de suas próprias operações com uma planta nova, situação chamada de *greenfield* (UNCTAD, 2000).

As alianças estratégicas constituem um tipo de relacionamento entre firmas que é intermediário entre as negociações no mercado – balizado por preço – e a hierarquia – internalização das tarefas (RICHARDSON, 1972). O número de alianças é crescente (CHILD, 1995; GULATI, 1998) e, com o passar dos anos, estas estão se expandindo para além das fronteiras nacionais. Um dos possíveis motivos para isso deve-se à dispersão geográfica das competências empresariais (LAM, 1997).

Vários são os motivos para se formarem as alianças, entre eles reduzir despesas, compartilhar riscos, alcançar uma posição estratégica no mercado ou anular a ação de um concorrente (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005). Todavia o objetivo mais visado pelas empresas é aprender com os parceiros (KOGUT, 1988; HAMEL, 1991; LAM, 1997; INKPEN, 2003; CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005; MUTHUSAMY; WHITE, 2005).

Empreendimentos cooperativos envolvendo atores de diferentes países são, contudo, instáveis¹, difíceis de gerenciar e apresentam alta taxa de insucesso (PERLMUTTER; HEENAN, 1986; GERINGER; HEBERT, 1991). Uma das razões do fracasso dessas alianças, principalmente no caso em que são motivadas pelo desejo de se adquirir conhecimento, é que parte do conhecimento humano é contextual, específico de uma firma e tácito por natureza, existindo limites para sua efetiva articulação e transferência (POLANYI, 1966; TEECE, 1977).

O crescente número de alianças estratégicas, em especial aquelas cujo objetivo é a aprendizagem, aliado ao fato de a transferência de conhecimento não ser sempre bem sucedida justificam o estudo da transferência de conhecimento nesses arranjos organizacionais (POWELL; KOPUT; SMITHDOERR, 1996; SZULANSKI, 1996). Para exemplificar a importância dessa transferência, Kane, Argote e Levine (2005) salientam que organizações que se preocupam com isso são mais produtivas e mais aptas a sobreviver do que as empresas que não se preocupam. A questão da transferência de conhecimento se desdobra em uma série de outras questões: capacidade de absorção, tipo de conhecimento e diferença cultural.

¹ A instabilidade em alianças internacionais pode ser atribuída a diversos fatores, como atritos de culturas e diferenças nos ambientes institucionais dos países sedes.

Há 20 anos, Kedia e Bhagat (1988) já chamavam a atenção para a importância de se estudar a capacidade de absorção (habilidade de assimilar e aplicar um conhecimento) e a influência da diferença da cultura organizacional quando se pesquisa transferência de tecnologia. Em anos recentes, vários pesquisadores têm usado o construto capacidade de absorção em suas análises de fenômenos organizacionais complexos, tais como a transferência de conhecimento e o processo de inovação (COHEN; LEVINTHAL, 1990; SZULANSKI; 1996; LANE; LUBATKIN, 1998; COCKBURN; ZAHRA; GEORGE, 2002; MINBAEVA et al., 2003). O estudo sobre capacidade de absorção ainda apresenta, contudo, uma série de desafios devido aos resultados ambíguos alcançados nas pesquisas, levando à diversidade de definições e à incerteza sobre quais são seus componentes (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Além da capacidade de absorção, outros fatores também foram considerados em estudos sobre a transferência de conhecimento. Lam (1997) estudou as dificuldades dessa transferência segundo o grau de codificação de conhecimento transferido, tácito ou explícito, e a diferença na forma como esse conhecimento é estruturado e utilizado por firmas de países diferentes. Por exemplo, os japoneses tendem a acumular habilidades por meio do método aprender-fazendo, o que gera mais conhecimento tácito, ao passo que, no sistema inglês, o conhecimento acumula-se por meio de treinamento formal, gerando mais conhecimento explícito.

Outra variável que tem sido amplamente abordada nas pesquisas e estudos sobre transferência de conhecimento entre empresas localizadas em países distintos é a possível influência da distância cultural (BHAGAT, 1988; DUNNING, 1988; KEDIA; KOGUT; SINGH, 1988; SHENKAR, 2001; BHAGAT et al., 2002). O impacto da diferença entre nações, mais especificamente o ambiente institucional no qual as organizações estão inseridas, também foi alvo de alguns pesquisadores (KOSTOVA, 1999; KOSTOVA; ROTH, 2002).

Muthusamy e White (2005) discutiram em suas pesquisas sobre possíveis efeitos de processos instrumentais, como socialização e comunicação, na aprendizagem entre firmas. Szulanski (1996) sugere pesquisar fatores baseados no conhecimento, como, por exemplo, desenvolver a capacidade de aprendizagem das unidades organizacionais de acordo com a complexidade do conhecimento a ser transferido. Mais pesquisas sobre o papel das propriedades das redes sociais de relacionamento, ou seja, como podem facilitar ou impedir a transferência de conhecimento, são necessárias para Argote e Ingram (2000). Mais tarde, Zahra e George (2002) sugeriram que sejam realizadas futuras pesquisas sobre a operacionalização dos componentes da

capacidade de absorção. Cohen e Levinthal (1990) indicam futuras pesquisas para tratar do processo de decisão que determina quais seriam os investimentos da organização para ampliar a capacidade de absorção.

Björkman, Stahl e Vaara (2007), por sua vez, propuseram um modelo sobre a transferência de capacidades entre firmas em fusões e aquisições internacionais. Levando em conta as diferenças culturais existentes, os autores sugerem três variáveis que influenciariam o processo de transferência de conhecimento: a complementaridade da capacidade, isto é, o quanto a capacidade transmitida complementa a existente; a capacidade de absorção; e a integração social. Além disso, propõem que existem duas variáveis moderadoras, a saber: o uso de mecanismos de integração social e o grau de integração operacional, que interferem tanto na capacidade de absorção como na integração social.

Com base nesse estudo de Björkman, Stahl e Vaara (2007), porém adaptado o objeto de pesquisa para aliança estratégica internacional para avaliar o modelo nesse tipo de ambiente empresarial, este trabalho visa estudar a relação de mediação da capacidade de absorção entre diferença cultural e transferência de capacidades e o papel moderador dos mecanismos de integração social na relação entre as diferenças culturais e a capacidade de absorção. Assim, as perguntas que orientam esta pesquisa são:

- Em uma aliança estratégica internacional como a capacidade de absorção influencia a transferência de capacidades?
- Como a diferença cultural das empresas formadoras de uma aliança estratégica internacional afeta a capacidade absorptiva?
- Como o uso de mecanismos de integração social modera a relação entre diferenças culturais e capacidade de absorção da empresa que adquire conhecimento?

1.2 Justificativa da pesquisa

A competição é cada vez mais baseada no conhecimento, isto é, cada empresa procura desenvolver capacidades mais rapidamente que seus rivais para obter vantagens no mercado, conforme afirmam Lane e Lubatkin (1998). Esses autores afirmam que o tempo entre a

identificação e a resolução do problema pode não ser suficiente para desenvolver internamente o conhecimento e a capacidade necessários para a devida resposta. Assim, na medida em que o conhecimento torna-se um ativo determinante da competitividade organizacional, o objetivo das alianças tem mudado de compartilhamento de risco ou recursos para aprendizagem entre parceiros.

Apesar da importância crescente do assunto, o estudo das alianças ainda se concentra em aspectos relativos à sua estrutura e sua gestão. Inkpen (1998) observa que a aquisição de novos conhecimentos organizacionais está se tornando uma prioridade organizacional, visto que, a partir desses conhecimentos, as organizações desenvolvem novas habilidades. Cohen e Levinthal (1990) argumentam que as fontes de conhecimento exteriores à organização são críticas para o processo de inovação. Ainda segundo esses autores, a capacidade de absorção é uma das principais questões nas alianças estratégicas, pois é uma condição *sine qua non* para que as organizações parceiras possam explorar efetivamente o conhecimento resultante do empreendimento conjunto. A aliança representa uma oportunidade de criar conhecimentos, tais como novas tecnologias e técnicas de conquistar de mercado, que podem ser aplicados em contextos diferentes da própria aliança (INKPEN; TSANG, 2005).

Segundo Salk e Lyles (2006), ainda há uma necessidade de melhor valorar as pesquisas que tentam criar modelos e definições envolvendo transferência de conhecimento, capacidade de absorção e os processos que os fundamentam. Para esses autores, o campo de estudos sobre transferência de conhecimento ainda não está maduro como eles gostariam de ver dez anos depois do prêmio do artigo da década, pelo Periódico *Journal of International Business Studies*², visto que os resultados das pesquisas sobre esse assunto ainda não são conclusivos.

O estudo sobre transferência de conhecimento, em específico os mecanismos dessa transferência e a capacidade de absorção, no Brasil ainda é muito incipiente. Por exemplo, uma análise³ de todos os artigos publicados no EnANPAD (Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração)⁴, nesta década (2000 a 2007), constatou que não foi

² Artigo ganhador do prêmio: LYLES, M. A.; SALK, J. E. Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: an empirical examination in the Hungarian Context. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 5, p. 877-904, 1996.

³ O exame foi baseado na leitura do resumo dos artigos.

⁴ O Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) – EnANPAD – realiza-se anualmente, no mês de setembro, e é hoje o maior evento da comunidade científica e acadêmica de administração no país. É um grande incentivador da produção científica na área, e, nos últimos três anos, em cada

publicado nenhum trabalho sobre transferência de conhecimento entre firmas, sejam nacionais ou entre nacionais e estrangeiras. Na divisão acadêmica Administração da Informação foram encontrados apenas dois artigos que trataram da transferência de conhecimento do ponto de vista interno. Há inúmeros artigos sobre temas correlatos, como gestão do conhecimento e sistemas de informação, porém sob o enfoque da Tecnologia da Informação (TI). Na divisão acadêmica Estratégia em Organizações, área temática Gestão Internacional, não foi encontrado nenhum artigo sobre transferência de conhecimento. Por outro lado, esse tema é recorrente em periódicos internacionais, tais como *Academy of Management Journal*, *Journal of Management*, *Academy of Management Executive*, *Academy Management Review*, *Journal of International Business Studies*, *Organization Science*, *Administrative Science Quarterly*, *Management Learning*, *Strategic Management Journal*. Em cada um deles, o tema de transferência de conhecimentos é evidenciado, pelo menos, em um artigo a cada ano durante a última década. Assim, o presente estudo justifica-se sobretudo por abordar a questão da transferência levando-se em conta a realidade brasileira.

Tendo em vista o exposto, o presente trabalho tem como objetivo estudar a questão da transferência de conhecimento em uma aliança estratégica entre uma empresa brasileira e uma americana no setor de TI. A pesquisa é relevante quando se consideram os países sedes das empresas: o Brasil, por mostrar sua realidade e facilitar a adaptação e aplicação de teorias estrangeiras em seu território; e os EUA, maior economia do mundo, por ser o país de maior fluxo de investimento direto estrangeiro (UNCTAD, 2008), o que o torna um país em evidência quando se trata de formar alianças estratégicas internacionais.

Do ponto de vista da trajetória profissional do autor desta pesquisa, o presente estudo é importante por visar discutir as barreiras de transferência de conhecimento e identificar fatores que influenciam na efetiva colaboração e transferência. No Brasil, há muitas empresas multinacionais estrangeiras atuando e estas frequentemente precisam se aliar, formal ou informalmente, a empresas locais para desenvolverem novos produtos ou simplesmente compreenderem a lógica de funcionamento do país. Os conhecimentos derivados deste estudo poderão ser aplicados no aprimoramento desses relacionamentos.

1.3 Objetivos da pesquisa

O objetivo principal desta pesquisa é compreender como ocorre a influência da capacidade de absorção sobre a transferência de capacidades em uma aliança estratégica internacional.

Os objetivos específicos deste estudo são:

- avaliar qual o efeito da diferença cultural em alianças estratégicas internacionais sobre a capacidade de absorção;
- estudar como o uso de mecanismos de integração social afeta a relação entre as variáveis diferenças culturais e capacidade de absorção.

1.4 Estrutura da dissertação

A seguir apresenta-se o Capítulo 2, “Referencial Teórico”, em duas seções. Na primeira, abordam-se os conceitos básicos sobre aliança estratégica internacional, ou seja, a natureza da aliança, as possíveis formas, a motivação para formá-las e a questão da aprendizagem no contexto das alianças internacionais. Na segunda, apresentam-se os fundamentos sobre a transferência de conhecimento, mecanismos de transferência e variáveis relacionadas, como capacidade de absorção, mecanismos de integração social e distância cultural.

No Capítulo 3, “Metodologia”, discute-se o método de estudo de caso. A partir da teoria exposta no capítulo anterior e tendo como base conceitos, virtudes e limitações desse método de investigação científica, procurou-se elaborar um modelo de análise para estudar a transferência de conhecimentos em uma aliança estratégica internacional, mais especificamente a influência sobre ela da capacidade de absorção, dos mecanismos de integração social e da distância cultural.

Já no Capítulo 4, “Apresentação dos dados”, expõem-se as duas empresas que formam a aliança, bem como o histórico da formação e três subcasos que ilustram situações em que ocorreram a transferência de conhecimentos entre elas.

No Capítulo 5, dedicado à análise desse caso, sempre guiada pelo modelo proposto por Björkman, Stahl e Vaara (2007), primeiramente estuda-se a aliança em si, ou seja, a forma e os motivos dessa aliança, e, em seguida, são avaliadas as variáveis desse modelo de transferência de conhecimento.

Por último, no Capítulo 6, “Considerações finais”, são traçadas linhas sobre os resultados obtidos, ou seja, as respostas às perguntas da pesquisa, as contribuições para a teoria, as implicações para os gerentes, as limitações do trabalho e as sugestões para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Alianças estratégicas internacionais

Esta seção do capítulo de referencial teórico apresenta os fundamentos teóricos básicos utilizados para desenvolver a presente pesquisa. Em primeiro lugar, é apresentado o conceito de cooperação entre empresas e as diversas teorias que as explicam. Em seguida, são discutidos os motivos que levam as empresas a formar alianças, assim como as formas que essas alianças podem assumir. Depois é abordado o tema da aprendizagem no contexto de uma aliança internacional.

2.1.1 A natureza da cooperação

Após a Segunda Guerra Mundial, as economias destruídas pela guerra protegeram seus mercados por meio de protecionismo, o que estimulou o crescimento das empresas de seus países. Posteriormente essas empresas se desenvolveram e, paulatinamente, buscaram os mercados internacionais, transformando-se em multinacionais (CHANDLER, 1986). Essas organizações multidivisionalizadas, as multinacionais, trocaram a relação de mercado pela coordenação interna de atividades, ou seja, substituíram o mecanismo de preço pela hierarquização das atividades internamente em suas estruturas. A expansão interna da organização e seu consequente enrijecimento, ocasionado pela necessidade de controle do grande número de tarefas internalizadas, afetou negativamente a flexibilidade em responder às mutantes necessidades do mercado (HREBINIAK, 1992).

Segundo Chandler (1986), após essa fase de expansão das multinacionais, iniciou-se, no final dos anos 70, a terceirização de processos periféricos, levando as atividades que antes eram desenvolvidas internamente à firma de volta ao mercado. Isto é, houve a contratação de outras firmas para desempenhar tarefas que não faziam parte de seu núcleo de atividades fins. Em

resposta a essa divisão de tarefas das empresas e à crescente globalização dos mercados, a partir dos anos 80, as alianças estratégicas e outras formas de cooperação cresceram vertiginosamente (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005).

Assim, nas últimas três décadas, as firmas têm aumentado o número de empreendimentos conjuntos para melhorar sua competitividade (LAM, 1997). Child Faulkner e Tallman (2005) argumentam que a incerteza e a turbulência dos mercados têm levado as empresas a se resguardarem de imprevistos, sendo a aliança uma forma de se protegerem.

Atualmente, as alianças são vistas como um meio para se alcançarem objetivos estratégicos, tais como melhor posição no mercado, obtenção de economia de escala, redução de risco, usufruto da legitimidade que se consegue com a reputação do parceiro, redução de custos e, talvez o mais importante, aquisição de conhecimento. O importante é que, ao se formar a aliança, o resultado alcançado seja maior do que aquele passível de ser obtido individualmente (HAMEL; DOZ; PRAHALAD, 1989; OLIVER, 1990; INKPEN, 2003; CHILD, 2005).

Child (1995, p. 222) define aliança como um “[...] relacionamento cooperativo de médio a longo prazo entre organizações, normalmente entre empresas (tradução nossa)⁵”. Ainda segundo o autor, frequentemente o termo “aliança” ganha o adjetivo “estratégica” porque é constituída para ajudar os parceiros a atingir objetivos estratégicos. Por sua vez, Inkpen (2003, p. 402) define alianças como “[...] arranjos organizacionais colaborativos que usam recursos e/ou estruturas de governança de mais de um parceiro (tradução nossa)⁶”. Perlmutter e Heenan (1986) cunharam o termo *Global Strategic Partnership* (GSP) para descrever as características das parcerias estratégicas globais, isto é, quando duas ou mais empresas desenvolvem um relacionamento recíproco e uma estratégia comum de longo prazo, em que os participantes mantêm suas identidades enquanto competem no mercado fora da parceria.

Já Gulati (1998) define aliança estratégica como arranjos voluntários entre firmas envolvendo troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços. Na mesma linha do autor anterior, Richardson (1972) afirma que a empresa pode optar por coordenar suas atividades internamente ou se relacionar com outras empresas pelo mecanismo de preços, e por outras possibilidades intermediárias de organização entre esses extremos, chamadas de cooperação. Hamel (1991) afirma que as alianças estratégicas são

⁵ *An alliance is any medium to long-term cooperative relationship between organizations, normally between firms.*

⁶ *Strategic alliances are collaborative organizational arrangements that use resources and/or governance structures from more than one existing organization.*

oportunidades reais de internalização das habilidades dos parceiros para aplicação em novos mercados ou desenvolvimento de novos produtos. Dussauge, Garrette e Mitchell (2000) definem alianças estratégicas como um arranjo entre duas ou mais companhias independentes que optaram por conduzir um projeto ou operar em área de negócios específica, conjuntamente coordenando recursos e habilidades necessários em vez de operarem sozinhas ou fundirem suas operações.

O Quadro 1 abaixo sintetiza as diversas definições de alianças estratégicas encontradas na literatura.

Autor	Ano	Definição	Variáveis-chave
Richardson	1972	Cooperação são todos os arranjos organizacionais possíveis entre coordenação de atividades internamente e relacionamento com outras empresas pelo mecanismo de preços.	Possibilidades entre fazer dentro da própria firma e contratação de empresas externas
Perlmutter e Heenan	1986	Duas ou mais empresas desenvolvem um relacionamento recíproco e uma estratégia comum de longo prazo, em que os participantes mantêm suas identidades enquanto competem no mercado fora da parceria.	Relacionamento recíproco, estratégia comum e identidade separada
Hamel	1991	São oportunidades reais de internalização das habilidades dos parceiros para aplicação em novos mercados ou desenvolvimento de novos produtos.	Aprendizagem
Child	1995	Relacionamento cooperativo de médio, a longo prazo entre organizações, normalmente entre empresas.	Cooperação a médio e longo prazos
Gulati	1998	Arranjos voluntários entre firmas envolvendo troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços.	Voluntariedade, desenvolvimento de produtos
Dussauge, Garrette e Mitchell	2000	Um arranjo entre duas ou mais companhias independentes que optaram por conduzir um projeto ou operar em área de negócios específica, conjuntamente coordenando recursos e habilidades necessários em vez de operarem sozinhas ou fundirem suas operações.	Coordenação de recursos em conjunto
Inkpen	2003	Arranjos organizacionais colaborativos que usam recursos e/ou estruturas de governança de mais de um parceiro	Colaboração e compartilhamento de recursos

Quadro 1: Definições de alianças estratégicas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para chegarem a essas definições, os pesquisadores se basearam em diversas teorias. Child, Faulkner e Tallman (2005) ponderam, contudo, que não existe uma teoria universal que explique a cooperação estratégica mas diferentes teorias que podem ser combinadas para compreender as alianças estratégicas. A seguir são apresentadas algumas teorias que serão usadas neste trabalho para explicar o funcionamento das alianças e contribuir para o entendimento do fenômeno de transferência de conhecimento neste ambiente em particular.

A Teoria do Poder de Mercado sugere que as empresas buscam aumentar sua competitividade para alcançar posições mais sólidas em seus mercados (PORTER, 1985). Segundo Child, Faulkner e Tallman (2005), essa teoria explica a formação de alianças como meio de reunir recursos (mesmas atividades na cadeia de valor⁷) para proporcionar economia de escala, transferência de conhecimento e compartilhamento de risco; ou compartilhar recursos complementares para formar uma nova cadeia de valor e obter mais vantagem competitiva. Essa teoria, entretanto, não leva em consideração a importância da confiança entre os parceiros e não explica a evolução de uma aliança, aspectos centrais para se entender, por exemplo, a questão da troca de conhecimentos em alianças.

Já na perspectiva da Economia dos Custos de Transação (ECT), as organizações teriam como principal fim reduzir os custos de transação que podem ser *ex-ante*, como rascunhar, negociar e salvaguardar um determinado acordo, ou *ex-post*, como adaptar o contrato original às novas situações encontradas no decorrer da transação, barganhar para se chegar a um novo acordo e até a ações judiciais, nos casos em que isso for preciso (WILLIAMSON, 1975, 1985). O autor identificou cinco fatores⁸ determinantes da escolha entre os possíveis modos de relacionamento entre empresas: da transação no mercado (regulação pelo mecanismo de preço), passando por governança bi(tri)lateral (alianças e *joint ventures*) até internalização da atividade dentro da própria empresa.

Para Child, Faulkner e Tallman (2005), no caso de grande especificidade⁹ do ativo, número reduzido de parceiros disponíveis, maior frequência da transação entre as empresas e incerteza do mercado, a forma de governança indicada é a bilateral, como, por exemplo, a *joint venture*, que é uma forma híbrida entre mercado e hierarquia. A forma bilateral ameniza a incerteza da relação de mercado e evita o alto custo de uma aquisição (WILLIAMSON, 1985; INKPEN, 2003). Por outro lado, Buckley e Casson (1988) observam que essa forma é muito instável devido à insegurança causada pela imprevisibilidade das ações do parceiro. A principal crítica à ECT decorre do fato de se desconsiderar o papel do poder e da confiança no

⁷ Porter (1985) conceitua cadeia de valor em atividades primárias, como logística, operação, *marketing* e vendas; e em atividades de apoio, como infraestrutura, desenvolvimento de tecnologia e recursos humanos.

⁸ Os fatores são: oportunismo, ou seja, fornecimento incompleto ou distorcido de informações de uma empresa para outra; racionalidade limitada, que é a capacidade cognitiva do ser humano ser limitada e por isso somente consegue lidar com um número reduzido de alternativas; especificidade do ativo-investimento de longo prazo que não pode ser usado em outro negócio; número de parceiros disponíveis para transacionar e a frequência que acontece a transação; incerteza e/ou complexidade das condições de mercado.

⁹ Ativo específico a uma função e que não pode ser aproveitado para outros fins.

relacionamento entre empresas e de não se definirem, de forma contundente, os modos híbridos ou intermediários, como se faz com os modos mercado e a hierarquia (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005).

A Teoria Baseada em Recurso, por sua vez, visa aprofundar o entendimento sobre tópicos como a sustentabilidade da vantagem competitiva, a combinação e aplicação de recursos e a heterogeneidade das firmas, entre outros (PETERAF, 1993). Por exemplo, Penrose (1959) afirma que a empresa é mais do que uma unidade administrativa, é também uma coleção de recursos produtivos — tangíveis e intangíveis — cuja utilização, ao longo do tempo, é determinada por decisões administrativas (gerenciais). Para a autora, esses recursos produtivos constituem um conjunto de serviços potenciais que a empresa poderá vir a aproveitar. Por sua vez, Barney (1991) argumenta que os recursos produtivos podem ser físicos, humanos ou organizacionais. Porém somente os recursos que adicionam valor são raros e de difícil imitação (duplicação ou substituição) podem gerar vantagem competitiva (BARNEY, 1995). Sendo assim, segundo esse autor, o recurso organizacional é o único que pode realmente criar vantagem sustentável, porque este é visto como um conhecimento arraigado e disperso por toda a organização, o que o torna difícil de ser imitado. Diante desses óbices — imitar a capacidade desejada e haver falta de recursos ou tempo para desenvolvê-la internamente —, a aliança apresenta-se como uma boa alternativa por ser uma forma rápida de desenvolver a habilidade requerida (MADHOCK; TALLMAN, 1998).

Já a Teoria da Dependência de Recurso trata da questão de como os investimentos são realizados por uma organização, em outras palavras, da negociação entre os gerentes da organização e o ambiente externo, como, por exemplo, a contratação de mão-de-obra e a relação com fornecedores (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005). A essência da teoria é que o controle de um recurso-chave por uma organização pode tornar outras organizações dependentes dela (INKPEN, 2003). De acordo com Pfeffer e Salancik (1978), se o recurso é escasso, a organização que depende desse recurso pode estabelecer algum compromisso com quem o detém para exercer alguma influência sobre essa organização — por exemplo, uma aliança estratégica. A escassez pode encorajar a cooperação, em vez de competição, caso as empresas antecipem os possíveis benefícios desse relacionamento. Aqui se repete o argumento já visto na Teoria Baseada em Recurso, em que a aliança é indicada para empresas que não possuem habilidades e tempo para desenvolverem internamente uma vantagem competitiva sustentável (HAMEL; DOZ;

PRAHALAD, 1989; CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005). Segundo a Teoria Baseada em Recurso, o parceiro que detém o recurso considerado mais valioso tende a exercer mais controle sobre a aliança e o recurso fornecido (PFEFFER; SALANCIK, 1978). O parceiro mais dependente, todavia, pode diminuir sua deficiência por meio de um processo melhor de aprendizagem (HAMEL, 1991).

Conforme visto, diferentes teorias justificam a formação de alianças. O que há de comum é que todas as teorias apontam que se aliar a uma empresa para alcançar um objetivo que não pode ser atingido sozinho é uma alternativa não só viável como recomendada. O que varia entre elas, são os conceitos-chave que orientam cada argumentação, por exemplo: na ECT indica-se a aliança, no caso de diminuir a incerteza do mercado e o custo de aquisição de outra empresa; ou na Teoria do Poder de Mercado afirma-se que a aliança pode facilitar a obtenção de uma posição melhor no mercado. Para o presente trabalho, a Teoria Baseada em Recurso e a Teoria de Dependência de Recurso serão mais utilizadas. Ambas destacam que a aliança é indicada para as empresas que não possuem habilidades ou tempo para desenvolver certas capacidades sozinhas. Uma possível forma de concretizar esse desenvolvimento é a aprendizagem mútua entre os parceiros.

2.1.2 Motivos para se formarem alianças

Levando em conta a Teoria da Economia de Custo de Transação, Kogut (1988) lista os motivos que levam as empresas a formar *joint ventures*. Em primeiro lugar trata-se de alternativa de menor custo de transação, isto é, nos casos de poucas opções para se fazer negócio, alta especificidade do bem (ativo) e dificuldade de monitorar o desempenho da empresa com que se negocia. Nesses casos, a aliança mitiga esses custos de transação por meio do comprometimento mútuo entre as partes. Em segundo lugar, a formação da aliança pode melhorar a posição estratégica de uma empresa devido à complementaridade dos ativos e à sinergia na operação¹⁰. Por último, a *joint venture* pode ser estabelecida para se acessar o conhecimento de outras partes da empresa.

¹⁰ Neste item, o autor se baseia na Teoria de Poder de Mercado também.

Williamson (1985) diz que a aliança somente é válida se o custo dessa alternativa for menor que as demais opções, como a transação de mercado ou internalização da atividade de produção. Child, Faulkner e Tallman (2005) argumentam, contudo, que é difícil determinar quais são os custos envolvidos, como, por exemplo, definir quanto custa a transferência de tecnologia para um parceiro e quanto custa desenvolver essa tecnologia internamente. Hannan e Freeman (1989), por sua vez, salientam que o critério econômico para se formarem alianças é somente mais um entre outros, como o político e o institucional, pois não tem mais importância que os demais.

Outra perspectiva é a Teoria Eclética de Dunning (1974), segundo a qual as condições de negócio se alteram¹¹ e a empresa percebe uma obsolescência de um recurso interno, que pode levar a uma mudança interna a fim de criar ou melhorar uma vantagem competitiva. A aliança pode ser uma alternativa viável para enfrentar esse problema, desde que haja complementaridade de objetivos entre as empresas que formariam a parceria.

Fundamentados na Teoria Baseada em Recurso e na Perspectiva da Dependência de Recurso, Child, Faulkner e Tallman (2005) alegam que as empresas buscam obter uma capacidade ou recurso para responder a um desafio externo ou aproveitar uma oportunidade interna. Por exemplo, na hipótese de um desafio externo, um concorrente lança um produto inovador e, caso a empresa não tenha condições de responder à altura com suas capacidades internas, a solução poderia ser a formação de uma aliança com outra empresa para desenvolver um produto melhor que o do concorrente. Para ilustrar o aproveitamento de uma oportunidade interna, tem-se o caso de uma empresa que é detentora de um produto, porém não possui capacidade de distribuí-lo para seus clientes. Para aproveitar o potencial desse produto, pode-se aliar a uma empresa que possua uma rede de distribuição adequada e já estabelecida.

Esses desafios externos podem se transformar em motivos que levam as empresas a formarem uma aliança. Essas razões podem ser: turbulência nos mercados e incerteza econômica; economia de escala e/ou escopo como agente de redução de custo; globalização de um número crescente de indústrias; globalização da tecnologia; mudança rápida de tecnologia levando ao aumento cada vez maior de investimentos; e ciclo de vida de produtos cada vez menor.

¹¹ Essas mudanças podem ser uma ampla variedade de situações como alterações na legislação ou inovação tecnológica.

Os fatores de turbulência, incerteza econômica e mudança tecnológica, estão frequentemente inter-relacionados. Eles podem provocar rupturas ou “saltos” de desenvolvimento no sistema econômico de tempos em tempos, como, por exemplo, invenções revolucionárias – televisão, satélite, internet entre outros (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005). Gersick (1991) explica que o mundo passa por longos períodos de estabilidade sem grandes inovações tecnológicas em que há apenas pequenos incrementos e, pontualmente, por grandes revoluções com instabilidade econômica, ou seja, substituição de produtos e tecnologia. Tushman e Anderson (1986) corroboram esta visão e afirmam que a criação de competência tecnológica leva à destruição da competência anterior, o que gera incerteza nas organizações por ameaçar a sobrevivência daquelas empresas que continuarem trabalhando com tecnologias ultrapassadas. Para Child, Faulkner e Tallman (2005), nas duas situações descritas acima, a aliança é uma forma de eliminar a incerteza e aproveitar as oportunidades criadas pelas novas tecnologias.

Além dos fatores externos, as necessidades internas também incentivam a formação de alianças. Porter e Fuller (1986) sugerem que aprendizagem, aperfeiçoamento das vantagens do parceiro, redução de risco financeiro e compartilhamento de custos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) são razões para se formar uma aliança. Alguns autores (HAMEL; DOZ; PRAHALAD, 1989; LEI; SLOCUM, 1991) sugerem outro motivo: dominar um determinado mercado antes dos concorrentes. Isso ocorre em particular nas indústrias intensivas em conhecimento, em que a empresa que chega antes tem retornos bem maiores que as outras que chegam depois. Uma possível explicação é que os pioneiros utilizam suas vantagens competitivas para criar o padrão de mercado e, dessa forma, conseguem produzir os bens e serviços com menor custo, além de inibir a imitação das empresas que não possuem as mesmas vantagens competitivas. O mercado mundial de *software* é um exemplo disso. Para esses autores, a aliança é o modo mais rápido e seguro de se alcançar tal objetivo.

Bolton (1993) adiciona à lista de motivos para se formarem alianças o mau desempenho da empresa, o que a motiva a procurar um meio de melhorar os ganhos. Por outro lado, devido ao fato de ter um baixo desempenho, a busca de um parceiro é dificultada, devido, justamente, ao fato de estar em dificuldades (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005).

Para vários autores, a oportunidade de aprendizagem organizacional é um dos principais motivos para se formarem alianças (KOGUT, 1988; HAMEL, 1991; POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996; LAM, 1997; INKPEN, 2003; CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005;

MUTHUSAMY; WHITE, 2005). É mais propício formar parcerias nos mercados em expansão em que o conhecimento é disperso e inovador, visto que o número de competidores é grande, seduzidos pelos lucros de um mercado em crescimento. Além disso, é preciso ter muita criatividade para suplantar os concorrentes que estão crescendo juntos. O ciclo de aprendizagem é dependente da trajetória (*path dependence*), isto é, o processo atual sofre influência dos estados passados; o que é aprendido num momento influencia a escolha e o entendimento do que vai ser aprendido no momento seguinte. Além disso, as descobertas podem ser acidentais (por acaso), o que leva à necessidade de se aliar a um número máximo de empresas possível para aumentar as chances de participar dos frutos desses achados. Exemplos desse tipo de mercado são os setores de biotecnologia e de TI, em que as empresas estão em busca de novas descobertas incessantemente e uma descoberta no presente determina o passo seguinte a ser dado na pesquisa. Inkpen (1998) lembra que os novos conhecimentos adquiridos na aliança podem representar uma fonte de vantagem competitiva sustentável para os parceiros.

A seguir discutem-se as formas que as alianças podem assumir de acordo com várias classificações sugeridas pelos autores.

2.1.3 Formas de alianças estratégicas

Faulkner (1995) apresenta uma tipologia baseada em três dimensões. Na primeira, o escopo pode ser simples – um único objetivo claramente definido; ou complexo, podendo envolver vários elementos da cadeia de valor com vários objetivos distintos. Na segunda, a natureza legal pode ser uma *joint venture*, em que é criada uma companhia separada dos parceiros; ou colaboração, sem a criação de uma entidade separada. Vale a pena lembrar que a colaboração é mais flexível e envolve menos comprometimento, pelo menos no início, do que a *joint venture*. Além disso, a colaboração é mais adequada quando, em seu início, a duração do relacionamento não é facilmente determinada, ou quando a aliança atua em várias frentes de negócios, ou, ainda, quando um comprometimento mais forte não é o objetivo inicial. A última dimensão refere-se ao número de parceiros envolvidos, sendo dois o mais comum.

Já Dussauge e Garrette (1999) propõem outra classificação baseada no fato de os parceiros poderem ou não ser competidores entre si. Na primeira categoria (FIG. 1) – “parceiros não competidores entre si” – têm-se: expansão internacional, utilizada para burlar uma barreira legal de investimento, compartilhar risco ou suprir falta de experiência no mercado externo ou de conhecimento do país local; parcerias verticais, alianças comuns entre empresas que operam em sucessivos estágios da mesma cadeia de valor; e diversificação, usadas para combinar competências complementares e iniciar diversificação de produtos e/ou serviços.

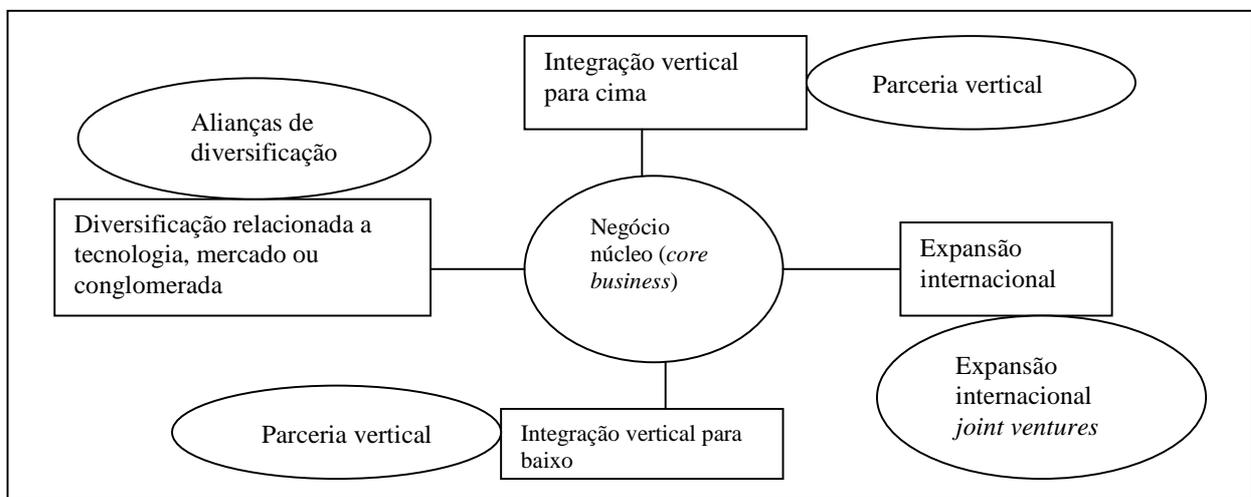


Figura 1: Tipos de parceria – sem competição entre parceiros
Fonte: DUSSAUGE e GARRETTE, 1999.

Na categoria de alianças entre empresas competidoras entre si (FIG. 2), a classificação é a seguinte: alianças complementares, usadas para explorar sinergias entre os parceiros; alianças de quase concentração, usadas para cooptar o concorrente ou superar um movimento de mercado feito por ele (neste caso, o produto/serviço é o mesmo para os dois parceiros); e alianças de compartilhamento de fornecedores, quando se deseja economia de escala – as duas empresas fabricam o mesmo produto com marcas diferentes. A economia de escala pode estar no fornecimento de matéria-prima ou no sistema de distribuição da mercadoria produzida.

Para Child (2005), as alianças podem assumir várias formas, de acordo com as seguintes dimensões: grau de integração organizacional entre os parceiros; forma legal e de propriedade; e intenção estratégica primária. Relativamente à primeira, o autor refere-se às empresas que trabalham juntas como parceiras, podendo ser um acordo informal, como, por exemplo, troca de

informações em reuniões ocasionais, ou acordos complexos, como a formação de uma *joint venture* internacional. A forma legal e de propriedade pode variar desde nenhum envolvimento acionário, apenas um acordo informal de colaboração, até o estabelecimento de um empreendimento conjunto de propriedade múltipla, isto é, várias empresas formam uma empresa separada. O grau de posse de investimento tende a corresponder ao grau de integração pretendida pelos parceiros; por exemplo, quando a aliança envolve um investimento minoritário, sem a geração de uma nova entidade, o nível de integração tende a ser bastante baixo. Na Figura 3, apresentam-se os tipos de alianças e não alianças consideradas pelo autor.

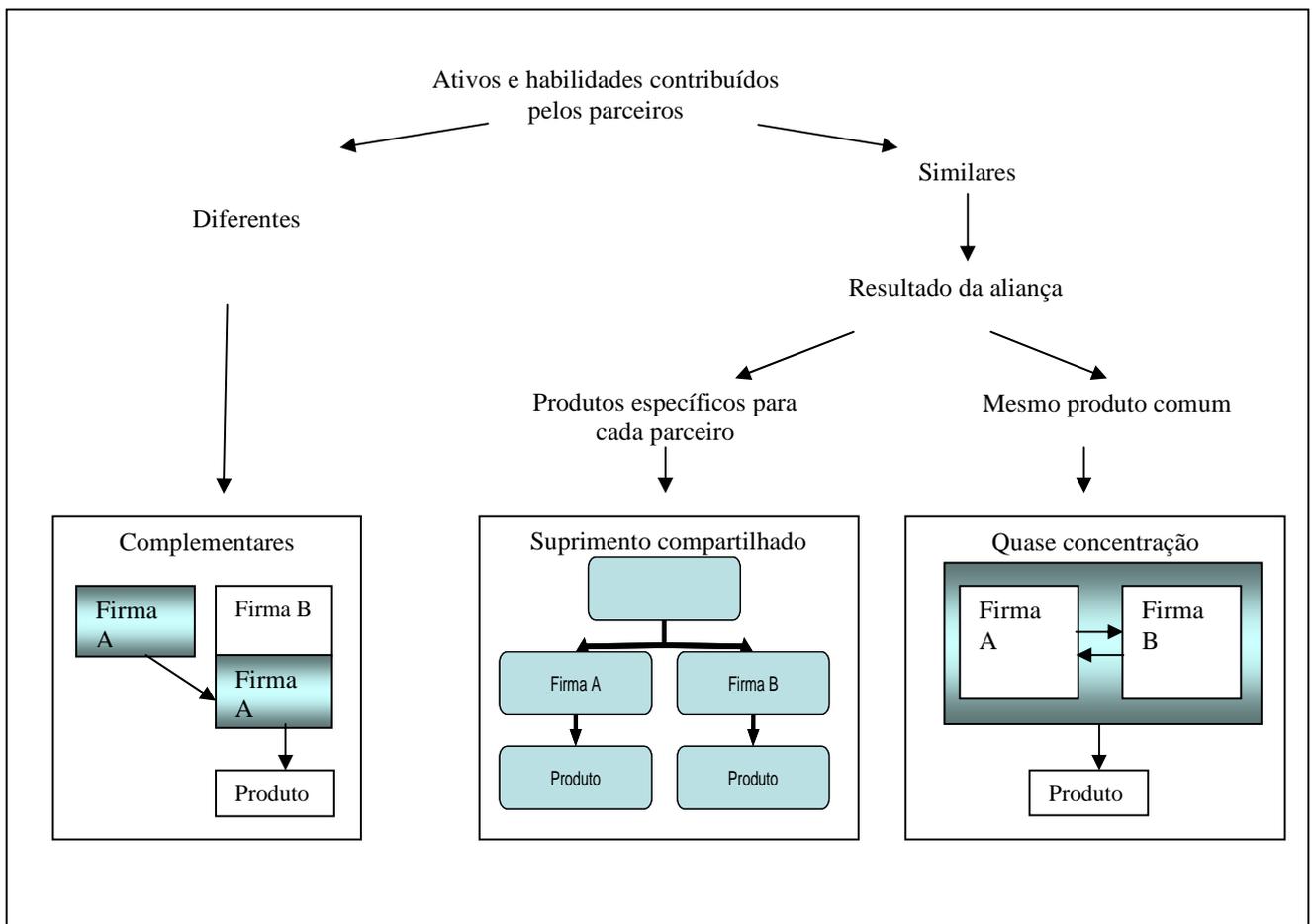


Figura 2: Tipos de parceria – com competição entre parceiros
Fonte: DUSSAUGE e GARRETTE, 1999.

Quanto à escolha da forma das alianças, há duas correntes principais: uma perspectiva evolucionária e outra que procura ser mais determinante. Na primeira corrente, Hannan e Freeman (1989) sugerem que a escolha depende das atividades envolvidas no acordo da aliança e,

também, no ambiente em que elas se encontram. Da mesma forma, Lorange e Ross (1992) defendem uma abordagem contingencial, ou seja, não há uma forma universal de aliança. A escolha depende da situação particular que cada empresa vive naquele momento. Assim, essa corrente não indica, também, uma forma mais apropriada para alianças cujo objetivo primordial seja aprendizagem. Essas alianças são, pois, o foco da presente pesquisa.

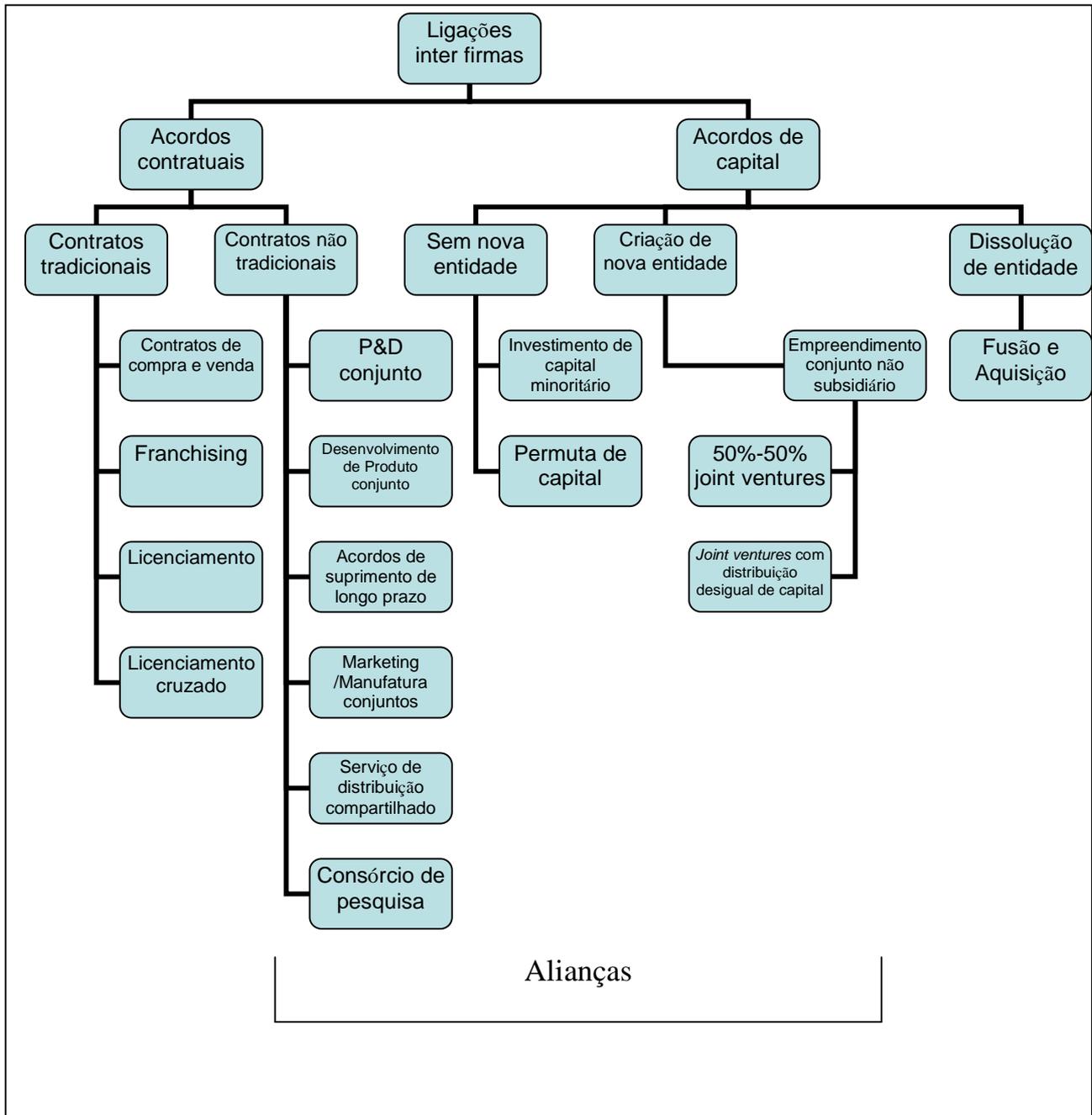


Figura 3: Formas de aliança dentro da variação de ligações interfirmas
Fonte: CHILD, 2005

Por outro lado, a segunda corrente procurar definir quais são as melhores formas de acordo com determinadas condições. Faulkner (1995) listou algumas condições para se optar por uma *joint venture*: escopo da aliança ser um negócio distinto dos negócios das empresas formadoras; alta especificidade dos ativos de uma aliança; objetivos da aliança poderem ser claramente medidos em relação ao uso dos bens; exigência legal; os parceiros desejarem alocar um nível determinado de recursos; e o escopo do empreendimento não ser o núcleo central de competência dos parceiros, ou, pelo menos, essas empresas atuarem em mercados geograficamente distintos. Para o caso da forma colaborativa, esse autor a recomenda nos seguintes casos: muita incerteza no ambiente; necessidade de flexibilidade; alto comprometimento não ser necessário; as fronteiras da aliança não estarem circunscritas a uma só área de negócios. Para a forma de consórcio — mais de dois parceiros — a indicação é nas seguintes situações: somente dois parceiros não conseguem atingir o objetivo; tamanho é necessário para dar credibilidade (por exemplo, para governos); cobertura geográfica extensa; e compartilhar risco financeiro. Para Faulkner (1995), não há uma recomendação explícita de qual é a melhor forma para se formar uma aliança voltada principalmente para a aprendizagem.

2.1.4 Aprendizagem organizacional em alianças estratégicas

Alguns autores consideram que o sucesso de uma aliança é fruto da aprendizagem resultante do processo (PERLMUTTER; HEENAN; 1986; HAMEL; DOZ; PRAHALAD, 1989). Para Child, Faulkner e Tallman (2005), qualquer que seja o argumento que leve uma empresa a formar alianças, sejam fatores externos ou internos, ambos envolvem a aprendizagem organizacional — seja desenvolvimento de capacidades que permitam adaptação ao exterior ou aproveitamento de oportunidades internas. Segundo Inkpen (2003), as alianças são ideais para se aprender, isto é, a complementaridade das habilidades de cada parceiro proporciona um ambiente propício para aprendizagem, e isso pode permitir que se obtenha o máximo de retorno da parceria.

Após o estabelecimento da aliança, há duas formas primordiais de aprendizagem: adquirir conhecimento do parceiro e com o parceiro (INKPEN, 2003; CHILD; FAULKNER; TALLMAN,

2005). A primeira forma diz respeito à transferência de conhecimento, por exemplo, aprender uma habilidade que já é usada pelo parceiro. A segunda é um processo que envolve a criação de conhecimento ou uma transformação significativa do conhecimento existente; em outras palavras, diante de um desafio novo e comum às duas empresas, elas se unem para desenvolver uma nova habilidade (INKPEN, 2003; CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005).

Essa transferência de conhecimento, decorrente da aprendizagem do parceiro, é mais fácil de ser operacionalizada no nível técnico, porque esse tipo de conhecimento está num padrão conhecido pelos especialistas que lidam com ela (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005). Por exemplo, os termos técnicos da engenharia de *software* são conhecidos dos analistas de sistemas de quaisquer das empresas envolvidas em uma aliança. Já o conhecimento tácito, por exemplo, o melhor método de especificar um sistema de informação em uma determinada empresa, é mais difícil de ser transferido, justamente porque não há um padrão em que ele é organizado e expressado (POLANYI, 1966; HOWELLS, 1995; INKPEN, 2003).

Inkpen (1998) sugere que o processo de aprendizagem em uma aliança estratégica segue três etapas. Na primeira avalia-se o valor do conhecimento da aliança, seja sobre como estruturar e gerenciar uma aliança, ou o uso desse conhecimento por parte das empresas formadoras¹² da aliança para desenvolver novas habilidades. Em seguida, avalia-se a acessibilidade do conhecimento. Dois pontos nessa etapa são relevantes: o quanto esse conhecimento é protegido pelo parceiro, e como a confiança entre eles atua como facilitador para a livre circulação da informação; e o quão tácito é esse conhecimento, pois quanto mais tácito, mais difícil é aprendê-lo e mais valioso ele se torna. Na última etapa, o autor sugere que as pessoas responsáveis pela aliança verifiquem a efetividade da aprendizagem e, caso isso não tenha se realizado da forma esperada, inicia-se o processo novamente.

Várias condições podem influenciar, positiva ou negativamente, o processo de aprendizagem em alianças estratégicas. Segundo Hamel (1991), uma condição necessária à aprendizagem é a intenção de aprender. Outro determinante do processo de aprendizagem em uma aliança estratégica internacional é a experiência prévia dos parceiros em outras alianças. Barkema et al. (1997) observam que quanto mais se aprende a conduzir alianças, mais benefícios as empresas esperam dela. Esses autores, que conduziram uma pesquisa com empresas alemãs sobre seus processos de expansão entre 1966 e 1994, constataram que experiências em *joint*

¹² Em inglês usa-se o termo *parent companies*.

ventures domésticas e investimentos produtivos no exterior contribuem para a longevidade de *joint ventures* internacionais. Assim, conclui-se que experiências bem sucedidas no passado fortalecem a vontade de realizar novas parcerias (GULATTI, 1998). Além disso, essas experiências positivas são credenciais para a formação de novas *joint ventures* (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005). Uma pesquisa conduzida por Child e Yan (2003) sobre *joint ventures* entre empresas chinesas e estrangeiras corrobora que a experiência prévia em aprendizagem de negócios internacionais proporcionou um desempenho melhor da aliança.

Child, Faulkner e Tallman (2005) salientam que outra condição para se aprender é a capacidade de aprendizagem, a qual é determinada por três fatores: transferabilidade do conhecimento, sendo o técnico mais fácil de transmitir e, ao contrário, o tácito mais difícil; receptividade ao conhecimento, ou seja, atitude de “estudantes” dos parceiros em que o desejo e a intenção de estudar predomina sobre o sentimento de já saber mais do que o parceiro¹³; e a experiência prévia em alianças. Esses autores sugerem que, ainda que importante, o conhecimento arraigado na empresa pode constituir uma barreira ao aprendizado de algo novo e diferente.

Muthusamy e White (2005) apresentam três outros elementos que interferem na aprendizagem em uma aliança estratégica. O primeiro é a reciprocidade de conduta manifestada na obrigação de responder ao parceiro por seus atos. O segundo refere-se à confiança, a qual possui duas dimensões: previsibilidade da expectativa sobre o comportamento do outro e certeza na justiça de ações do outro, isto é, os parceiros vão se comportar de forma a não prejudicar o outro. A reputação do parceiro pode indicar se ele é confiável ou não. O último elemento é a influência exercida mutuamente entre as partes que compõem a aliança; por exemplo, quando um parceiro induz o outro a um comportamento benéfico para si.

O fator que afeta sobremaneira a aprendizagem é a confiança entre os parceiros. A confiança é uma propriedade fundamental do relacionamento de uma aliança (GULATI, 1998). As pesquisas sobre alianças estratégicas argumentam que a confiança mútua é essencial para o sucesso das alianças (PERLMUTTER; HEENAN, 1986; BUCKLEY; CASSON, 1988; INKPEN, 2003; INKPEN; CURRAL, 2004; CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005). Normalmente a confiança se desenvolve à medida em que há uma evolução na parceria (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005). Essa graduação se deve ao fato de a experiência do passado poder influenciar

¹³ Este fator também é destacado por Doz, Hamel e Prahalad (1989).

a expectativa do futuro quanto ao comportamento do parceiro e alterar a relação de confiança para um ambiente mais promissor ou não, dependendo das ações realizadas (INKPEN, 2003).

A confiança, de maneira geral, refere-se à vontade de uma parte de se relacionar com outra na crença de que as ações dessa outra parte serão mais benéficas do que prejudiciais para a parte em questão, mesmo não tendo nenhuma garantia disso (McALLISTER, 1995). Ela é um fenômeno que ocorre entre as empresas, entre grupos de pessoas, como o de gerentes, e entre indivíduos envolvidos no processo da aliança (INKPEN, 1998).

Child, Faulkner e Tallman (2005) identificaram três elementos no desenvolvimento da confiança em alianças. O primeiro diz respeito à avaliação do parceiro. Esse cálculo se baseia na proteção legal, ou seja, um contrato com cláusulas de penalidades em caso de oportunismo; ou está amparado na reputação do parceiro, a qual indica que o comportamento dele deve ser o esperado. O segundo é o entendimento favorável decorrente do bom relacionamento entre as partes, permitindo que uma antecipe o comportamento da outra por conhecê-la bem. E o terceiro elemento é o fato de as pessoas de ambas as empresas compartilharem identidade e valores.

A partir da confiança estabelecida entre os parceiros, a relação de aprendizagem entre eles é afetada positivamente e reforça-se ainda mais o sentimento de confiança (INKPEN; CURRAL, 2004). Ora, quanto mais confiança houver entre os parceiros, mais se abrandam os controles, reduzindo custos de coordenação e monitoramento, e, por conseguinte, facilita a aprendizagem. Esse aumento da aprendizagem revigora a confiança, reiniciando o ciclo. Assim, à medida que a confiança cresce na aliança, o conhecimento de um parceiro torna-se mais disponível para o outro.

Para se evitar o insucesso da aliança em razão da falta de aprendizagem, é preciso ultrapassar as barreiras relativas ao aprendizado com o parceiro. Pucik (1988) argumenta que as barreiras à aprendizagem podem advir: das prioridades estratégicas diferentes dos parceiros da aliança; dos sistemas de controles organizacionais não direcionados à aprendizagem; e das políticas de Recursos Humanos inconsistentes¹⁴. Inkpen (1998), por sua vez, aponta as seguintes barreiras à aprendizagem: a subavaliação do conhecimento da aliança; a natureza do conhecimento, que pode ser de difícil aprendizagem; e a falta de apoio das empresas formadoras da aliança à aprendizagem. Para Muthusamy e White (2005) outros fatores que podem obstruir a

¹⁴ A área de pessoas deve recrutar pessoas qualificadas para participarem de atividades em que a aprendizagem seja o principal objetivo (INKPEN, 2003; CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005).

aprendizagem são a falta de transparência nas atitudes dos parceiros, a falta de comportamento colaborativo e a intenção não recíproca de compartilhamento de informações.

Das duas formas vistas de aprendizagem, do parceiro e com o parceiro, a primeira é a que interessa a este trabalho por ser caracterizada como transferência de conhecimento. O propósito desta pesquisa é justamente verificar como a capacidade de absorção, os mecanismos de integração social e a diferença cultural influenciam a aprendizagem do parceiro, ou seja, a transferência de conhecimentos entre eles.

O Quadro 2 abaixo apresenta os principais conteúdos abordados nesta primeira seção do capítulo de referencial teórico, separados pelos assuntos e indicados os autores estudados.

Assunto	Conteúdo	Autores
Natureza da cooperação	Definição: arranjos organizacionais colaborativos que usam recursos de governança de mais de um parceiro. Teorias complementares: Teoria do poder de mercado – aliança para alcançar posições mais fortes em seus mercados. Economia de custos de transação – reduzir custo de transação por meio de uma aliança. Teoria baseada em recursos – desenvolvimento de habilidade ou aprendizagem com a parceira. Teoria da dependência de recursos – aliança como forma de minimizar a dependência de recursos.	Williamson 1975, 1985; Pfeffer, Salancik, 1978; Porter, 1985; Perlmutter, Heenan, 1986; Hamel, Doz, Prahalad, 1989; Barney 1991, 1995; Lam, 1997; Madhock, Tallman, 1998; Dussauge, Garrette, Mitchell, 2000; Inkpen, 2003; Child, Faulkner, Tallman, 2005; McAllister, 1995; Child, 2005.
Motivos para se formarem alianças	As empresas buscam obter uma capacidade ou recurso por meio de uma aliança para responder a um desafio externo ou aproveitar uma oportunidade interna.	Porter, Fuller, 1986; Kogut, 1988; Doz, Hamel, Prahalad 1989; Lam, 1997; Hamel, 1991; Inkpen, 2003; Child, Faulkner, Tallman, 2005; Muthusamy, White, 2005.
Forma da aliança	Podem-se classificar as alianças de acordo com os seguintes parâmetros: grau de integração organizacional entre os parceiros, forma legal e de propriedade e intenção estratégica primária. Exemplos vão desde acordos contratuais não tradicionais como consórcio de pesquisa, até uma <i>joint venture</i> resultante de um acordo de capital, passando por acordos de capital sem criação de uma nova identidade.	Hannan, Freeman, 1989; Lorange, Ross, 1992; Faulkner, 1995; Child, 2005.
Aprendizagem	Há duas formas de aprendizagem: adquirir conhecimento do parceiro (transferência) e com o parceiro (inovação conjunta). Fatores determinantes: intenção de aprender, experiência prévia em outras alianças, capacidade de aprendizagem, reciprocidade de conduta, previsibilidade do comportamento alheio, influência mútua dos parceiros, confiança entre os parceiros. Barreiras à aprendizagem: prioridades estratégicas diferentes, controles não direcionados à aprendizagem, políticas de Recursos Humanos inconsistentes, subavaliação do conhecimento da aliança, natureza do conhecimento, falta de apoio à aprendizagem e falta de transparência nas atitudes dos parceiros.	Pucik, 1988; Hamel, Doz, Prahalad, 1989; Hamel 1991; Barkema et al., 1997; Inkpen, 1998, 2003; Child, Faulkner, Tallman, 2005; Muthusamy, White, 2005.

Quadro 2: Conteúdo da primeira seção do capítulo Referencial Teórico

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.2 Transferência de conhecimento em alianças estratégicas internacionais

A segunda seção do referencial teórico explora a questão da transferência do conhecimento em alianças estratégicas internacionais. Na primeira subseção são tratados temas como seu conceito, tipologia e formas de gestão do conhecimento em organizações. A seguir discutem-se a questão da transferência do conhecimento em alianças estratégicas, as características da transferência e as barreiras a essa transferência. Na terceira e quarta subseções, discute-se como a capacidade de absorção e os mecanismos de integração social, respectivamente, podem influenciar o processo de transferência de conhecimento. No final, apresenta-se o modelo teórico, proposto por Björkman, Stahl e Vaara (2007), e discute-se sua aplicação no contexto das alianças estratégicas internacionais.

2.2.1 Conhecimento organizacional

Para esclarecer melhor o conceito de conhecimento, é preciso entender antes o que é informação. Esta é uma forma para explicitar uma comunicação (SVEIBY, 2001; BHAGAT et al., 2002), ou seja, é um fluxo de mensagens e significados que podem adicionar, reestruturar ou mudar o conhecimento (NONAKA, 1994; BHAGAT et al., 2002). Dretske (1981) argumenta que informação é matéria-prima para se produzir conhecimento. Em resumo, a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado e organizado por esse fluxo de informações, ancorado no comprometimento e crença de seu possuidor (NONAKA, 1994).

Nonaka (1994) conceitua conhecimento como a crença verdadeiramente justificada. Para ele, o principal atributo do conhecimento é a crença pessoal, e o autor enfatiza, ainda, a importância da justificativa do conhecimento. Em outras palavras, o conhecimento é um processo humano dinâmico de justificação de crenças pessoais como parte da busca pela verdade. Sveiby (2001), por seu turno, define conhecimento como uma capacidade – consciente ou inconsciente - para agir.

Polanyi (1966) classifica o conhecimento em explícito e tácito. O autor afirma que o conhecimento explícito ou codificado se refere ao conhecimento transmitido numa linguagem formal e sistemática e pode ser codificado em palavras e símbolos. Segundo Lam (1997) a codificação de um conhecimento é o grau em que ele pode ser estruturado em um conjunto de regras e procedimentos identificáveis para uma comunicação.

A respeito do conhecimento tácito, Polanyi (1966) declara que ele é o tipo de conhecimento que você aprende sem perceber, é um ato de introjetar conhecimento: sabe-se mais do que se pode verbalizar. Segundo Howells (1995), o conhecimento tácito é aquele que não é codificado, é uma ciência que é adquirida por vias de aprendizagem não estruturadas de comportamento e procedimento. Para ele, isso envolve aprendizagem e habilidade, mas de um modo que não pode ser comunicado ou codificado diretamente. O conhecimento tácito tem a qualidade de ser pessoal, o que o torna difícil de formalizar e comunicar (NONAKA, 1994). Ele está enraizado em ações e envolvido em um contexto específico (POLANYI, 1966).

Nonaka (1994) estendeu a ideia de Polanyi subdividindo o conhecimento tácito em dois elementos. O primeiro é o cognitivo que forma modelos de funcionamento do mundo pela criação e manipulação de analogias. O segundo é o elemento técnico que cobre a perícia, a técnica concreta e a habilidade para aplicá-lo em contextos específicos.

Por sua vez, Kogut e Zander (1992) afirmam que o conhecimento engloba duas dimensões: grau de codificação, que é a habilidade da firma em estruturar o conhecimento em conjuntos de regras identificáveis e relacionamentos que podem ser facilmente comunicados (o conhecimento codificado pode ser alienado da pessoa que o escreveu); e complexidade, que pode ser entendida como sendo o número de parâmetros que definem um sistema – quanto maior o número de parâmetros, maior a complexidade. Mais tarde, Kogut e Zander (2003) acrescentaram uma dimensão – grau de facilidade de ensinamento do conhecimento, isto é, o quanto é fácil aprender esse conhecimento. A partir disso, estes autores propuseram um modelo sobre o aumento da quantidade de conhecimento em uma firma (ver FIG. 4).

Uma vez definido o conceito de conhecimento, é importante entender como ele é criado. Segundo Nonaka (1994), a inovação, que pode ser entendida como um processo pelo qual a organização cria e define problemas e então desenvolve novos conhecimentos para solucioná-los, está na origem dos novos conhecimentos. Como o conhecimento é criado por indivíduos, o conhecimento organizacional é obtido na medida em que há uma ampliação do conhecimento

criado por uma pessoa, isto é, divulgação e absorção por parte do resto da empresa, e sua respectiva consolidação na rede de conhecimentos da organização.

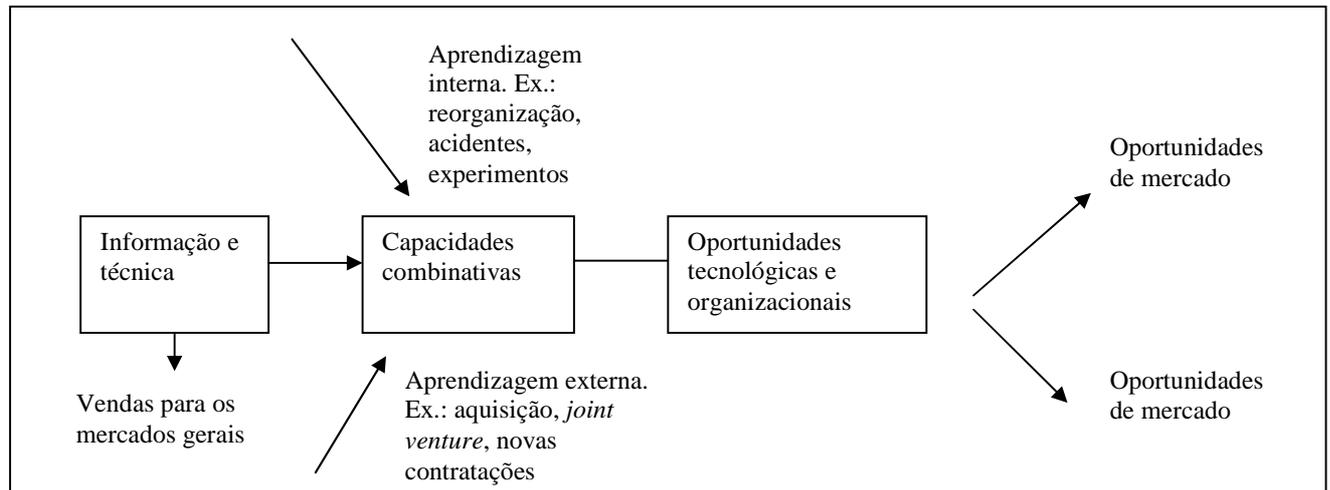


Figura 4: Crescimento do conhecimento da firma
Fonte: KOGUT e ZANDER, 1992.

Uma parte significativa do conhecimento adquirido por uma organização (especialmente conhecimento tácito) existe sob o nível individual – o saber que cada um carrega consigo (ARGOTE; INGRAM, 2000). Contudo, segundo alguns autores (HOWELLS, 1995; BUCKLEY; CARTER, 1999), a empresa pode transformar o conhecimento tácito individual em conhecimento organizacional. Aliás, isso é necessário, pois, se ficar no nível individual, a organização corre o risco de perder esse conhecimento se e quando os empregados se desligarem da empresa.

Para Nonaka (1994), o aspecto fundamental para promover a formação desse novo conhecimento dentro da organização é o comprometimento dos empregados para com a empresa. Há três fatores de indução de compromisso: intenção de criar, autonomia para decidir o que vai ser estudado e instabilidade do ambiente de negócios, a qual serve de “incentivadora” para inovações.

Segundo Nonaka (1994) o processo de inovação é a transformação do conhecimento e pode ser compreendido a partir do conceito de espiral do conhecimento (ver FIG. 5). Esta é um ciclo contínuo de trocas entre diferentes modos de conversão de conhecimento tácito e explícito, iniciando-se no nível individual, caminhando para o do grupo, depois para o da organização, até o da colaboração interorganizacional (alianças, por exemplo). Há quatro modos de conversão de

conhecimento. A socialização, que converte tácito em tácito, é feita por meio da experiência (observação, imitação e prática) e se relaciona com a cultura. A combinação, que converte explícito em explícito, se dá pela adição, ordenação, recategorização ou recontextualização de porções de conhecimento e está relacionada a processar informações. A externalização, que converte tácito em explícito, faz uso da metáfora. A internalização, explícito em tácito, é similar à aprendizagem e está profundamente relacionada à ação (NONAKA, 1994).



Figura 5: Espiral do conhecimento
Fonte: NONAKA, 1994.

A inovação é importante para a empresa, pois esta pode ser entendida como uma comunidade cuja produção de conhecimento define sua vantagem competitiva (KOGUT; ZANDER, 2003). De outro modo, a vantagem da firma é ser capaz de entender e executar a transferência do conhecimento entre as unidades da empresa ou entre empresas mais efetivamente do que os concorrentes.

Dada a relevância do conhecimento no contexto organizacional, um dos principais desafios das empresas é exatamente gerenciar o conhecimento existente. Segundo Hansen, Nohria e Tierney (1999), há duas maneiras de se implementar uma estratégia de gerenciamento de conhecimento: codificação e personalização. A primeira é orientada ao reuso de conhecimento armazenado em documentos e faz uso intensivo de TI. A segunda baseia-se no conhecimento e

experiência individuais que permeiam a organização. Para descobrir qual o melhor método para gerenciar o conhecimento, é necessário fazer algumas indagações, pois essa escolha depende do perfil da organização. A primeira pergunta é saber se os produtos vendidos pela empresa são padronizados ou customizados; em seguida, se o produto é maduro ou inovador; e, por último, se as pessoas da organização confiam mais em conhecimento explícito ou tácito para resolver os problemas. Se as respostas seguirem a primeira opção dada, a melhor alternativa é usar a codificação. Essa estratégia abre a possibilidade de atingir escala em reuso de conhecimento e fortalecer o crescimento do negócio. Caso contrário, o modo de personalização proporciona criatividade, uma análise rigorosa em problemas estratégicos de alto nível e canaliza o saber individual para os objetivos da empresa.

Já Wenger e Snyder (2000) apresentam as “comunidades de prática” como outra forma de gerenciar o conhecimento e adicionar valor às organizações. Essas comunidades se caracterizam pelo desenvolvimento das capacidades de seus membros e pela troca de conhecimento entre esses membros. A adesão ao grupo é voluntária e os próprios participantes selecionam os futuros companheiros de grupo. Para que a participação de cada membro se torne profícua, é necessário que haja comprometimento e identificação com o grupo. Quanto mais houver esse interesse em contribuir para o grupo, maior será sua duração. Essas comunidades podem ser indicadas para gerenciar o conhecimento da empresa quando se quer iniciar uma nova linha de negócios.

2.2.2 Transferências de conhecimento em contextos internacionais

À medida que a competição entre organizações se torna acirrada, a transferência de conhecimento se torna ainda mais importante por ser um fator que contribui para diferenciá-la nos custos de trabalho, habilidades e acesso a mercados mundiais, pois o conhecimento aprendido em um país e transferido para aplicação em outro lugar pode ser mais útil do que desenvolver um conhecimento novo em cada país (KANE; ARGOTE; LEVINE, 2005; ARGOTE; INGRAM, 2000). Após a criação do conhecimento pode ser recomendável transferi-lo para outras partes dentro da empresa (SZULANSKI, 1996) ou entre empresas para que passe a ter mais validade (HAMEL; DOZ; PRAHALAD, 1989); e, ainda, a transmissão de conhecimento somente terá

valor, se a unidade receptora vier a utilizá-lo (MINBAEVA et al. 2003). Osterloh e Frey (2000) enfatizam que geração e transferência de conhecimento é a origem essencial da vantagem competitiva sustentável da firma.

Para Minbaeva et al. (2003), transferência de conhecimento entre unidades organizacionais é um processo que se inicia com a identificação do conhecimento até a utilização final pela unidade receptora. Argote e Ingram (2000) definem a transferência de conhecimento em organizações (*intra* ou *inter*) como o processo pelo qual um grupo é afetado pela experiência de outro. Os autores procuram definir esse conceito de forma bem ampla para abarcar todos os processos em que um grupo é transformado por uma técnica ou uma ideia, enfim conhecimento, oriundo de outro grupo.

Já Szulanski (1996) define transferência de prática organizacional¹⁵ como uma replicação de certa prática interna da firma, cujo desempenho é melhor em outra parte da organização, e é considerada melhor do que outra prática interna ou alternativas conhecidas fora da companhia. O autor divide o processo de transferência de práticas organizacionais em quatro fases. A primeira é a descoberta de uma rotina superior que pode estabelecer a necessidade de troca entre elas. Após determinada a viabilidade da transferência por meio de um estudo detalhado, tem início o próximo estágio que é a implementação. Os recursos, ou melhor, as práticas fluem da origem para o receptor e pode haver estabelecimento de elos sociais entre os grupos que interagem na transferência. O conhecimento deve ser adaptado para se adequar à unidade receptora. O estágio seguinte começa quando o receptor inicia o uso da nova prática organizacional que soluciona problemas previamente existentes. A última fase é a integração da nova prática organizacional pelos membros da equipe receptora. Ela tem início após o receptor obter resultados satisfatórios com o conhecimento transferido. O novo modo de fazer a tarefa se torna rotinizado ou institucionalizado. Em outras palavras, a institucionalização ocorre quando a prática é aceita e aprovada pelos empregados, os quais percebem o valor de usar a nova prática e ela se torna parte da identidade organizacional dos empregados, havendo um desejo de continuar a usá-la (KOSTOVA, 1999; KOSTOVA; ROTH, 2002). A prática pode adquirir um significado

¹⁵ Práticas organizacionais são modos particulares de conduzir funções organizacionais que têm se desenvolvido com o tempo sob influência das ações, interesses e histórias da organização e que se tornaram institucionalizadas na organização (KOSTOVA, 1999; KOSTOVA; ROTH, 2002). Kostova (1999) ainda destaca que as práticas incluem um conjunto de regras escritas e não escritas de como a função organizacional deve ser conduzida. Essas regras refletem os valores e as crenças da organização.

simbólico para o empregado, proporcionando uma identidade maior com a empresa (KOSTOVA, 1999).

Argote e Ingram (2000) argumentam que a firma pode ser vista como um repositório de conhecimentos, os quais podem ser acumulados para uso futuro. Para eles, os conhecimentos estão guardados nas pessoas, nas tecnologias, nas tarefas e também nas redes que os conectam. Têm-se como exemplos: a rede de interconexão entre pessoas é a rede social da organização; a rede entre tarefas, a rotina; entre tecnologias, a combinação de ferramentas; entre pessoas e tarefas, a divisão do trabalho; entre tecnologia e tarefa, a especificação de qual tecnologia é usada para qual tarefa; a rede pessoas e ferramentas associam pessoas a tarefas, e a rede pessoa, tarefa e tecnologia determinam qual pessoa faz qual tarefa usando qual tecnologia. O desempenho da organização melhora se houver o correto “encaixe das peças”, ou seja, se a pessoa com as competências e habilidades adequadas desempenhará a tarefa para a qual tem maior capacidade e dispuser da melhor ferramenta para tal.

Da mesma forma, Kogut e Zander (1992) observam que o conhecimento não pertence somente ao indivíduo, mas está também ligado à rede social da empresa, isto é, aos grupos, à organização e às redes de organizações (alianças estratégicas incluídas). Para esses autores, o conhecimento nasce com o indivíduo na forma de habilidades para solucionar problemas e pode transitar por essa rede social. Os códigos compartilhados permitem a transferência de conhecimento para grupos mais próximos daqueles que desenvolveram o conhecimento.

Argote e Ingram (2000) afirmam que o conhecimento pode ser transferido de duas maneiras diferentes de uma parte da empresa para outra¹⁶: com e sem alteração do conhecimento existente, isto é, transferir um conhecimento totalmente novo, ou alterar um conhecimento que já exista. A transferência pode ocorrer por comunicação ou treinamento. A movimentação de pessoal entre organizações também facilita a transferência de conhecimento, inclusive de conhecimento tácito que não pode ser transferido por outros métodos (KANE; ARGOTE; LEVINE, 2005; CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005). Outra maneira indicada para se transferir conhecimento tácito é pelo método aprender-fazendo (*on the job training*), enquanto o treinamento formal é mais indicado para transferência de conhecimento explícito (LAM, 1997)

¹⁶ Os autores utilizam o termo *reservoir*, que pode ser traduzido por reservatório. Entende-se que reservatórios são partes da empresa que podem ser um grupo de funcionários, uma repartição ou, até mesmo, um departamento inteiro.

Já Kogut e Zander (1992) apresentam uma classificação de transferência de conhecimento diferente dos autores acima, baseado na familiaridade ou não dos envolvidos com o código utilizado na transferência. Para eles, há dois tipos de transferências de conhecimento: horizontais e verticais. As primeiras ocorrem entre grupos de mesma função, e a transferência é facilitada pelo fato de o código usado na transferência ser o mesmo; por exemplo, a transferência de um conhecimento do departamento de *marketing* do parceiro A para o mesmo departamento do parceiro B. O segundo tipo de transferência ocorre entre grupos cujos códigos funcionais são diferentes, e a transferência de conhecimento é dificultada justamente devido a essa diferença. Um exemplo seria a passagem do conhecimento entre o setor de desenvolvimento do produto para o departamento de produção. Para mitigar o problema, nos casos em que essa transferência de conhecimentos ocorra internamente em uma empresa, os autores sugerem usar os princípios organizacionais, já largamente difundidos, como mecanismos balizadores na tentativa de se estruturar um código comum para realizar a transferência de conhecimento.

Quanto à transferência de tecnologia, Argote e Ingram (2000) observam que é mais fácil transferi-la se a tecnologia for simples, codificável e acompanhada de pessoas que a dominam, isto é, os especialistas de um conhecimento são transferidos para a unidade que vai receber a tecnologia. Para Kogut e Zander (1992), transferir tecnologia embutida em produtos tem a vantagem de se realizar em larga escala, ao passo que, em se tratando de processos organizacionais, isso nem sempre é possível, porque se exige maior dedicação do indivíduo em termos de comprometimento.

Segundo Argote e Ingram (2000), a transferência de conhecimento pode ser mensurada por qualquer tipo de mudança (inclusão, alteração, substituição) no próprio conhecimento da unidade receptora ou no nível de desempenho desta. Os autores esclarecem que o problema de mensurar a eficiência da transferência de conhecimento pelo desempenho da unidade receptora é controlar os outros fatores que também influenciam esse desempenho e avaliar a importância de cada um. Por outro lado, se a medição for realizada com base na modificação do conhecimento da unidade receptora, pode haver dificuldades se o conhecimento transferido for tácito, pois esse tipo de conhecimento é mais difícil de ser articulado ou demonstrado do que o conhecimento explícito. O fato de o conhecimento estar em diversas partes da empresa (pessoas, tecnologia, processos e redes que os interconectam) complica ainda mais a medição por mudança no

conhecimento, pois ela deveria ser feita em todos esses lugares simultaneamente, o que nem sempre é possível devido à dinâmica do próprio conhecimento.

A transferência de conhecimento depende de vários determinantes, como, por exemplo: a experiência das unidades envolvidas na transferência de um conhecimento específico; o tempo de amadurecimento da tecnologia, isto é, quanto mais velha, melhor será codificada e, por conseguinte, mais fácil será sua transferência; o número de firmas usando tecnologias similares de forma a sedimentar uma base de conhecimento comum na formação de especialistas que dominam essa tecnologia; a motivação para fazê-la; e a capacidade de aprendizagem de quem recebe o conhecimento (TEECE, 1977; OSTERLOH; FREY, 2000; KOGUT; ZANDER, 2003; CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005; SUN; SCOTT, 2005).

Howells (1995), por sua vez, salienta que, entre as condições necessárias para que a transferência se realize, é preciso haver um ambiente de confiança e reciprocidade entre as empresas que procuram transferir conhecimentos. Os dirigentes das empresas notam que é preciso colaborar de uma maneira próxima, pois percebem que o conhecimento tácito é um fator-chave na vantagem competitiva e, portanto, a cooperação é um modo de se permitir que o conhecimento tácito possa ser transferido ou compartilhado. Esse autor, contudo, argumenta que, quando a colaboração não é determinada por razões técnicas mas por motivos de economia de escala, corte de custos, acesso a mercado, pode não haver transferência de conhecimento tácito. Isso porque as razões técnicas ensejam maior cooperação entre as pessoas envolvidas na transferência. O objetivo da aliança pode, portanto, ser um determinante do tipo de conhecimento transferido.

Nonaka (1994) destaca ainda outro fator que influencia positivamente a transferência de conhecimento: a integração social dos envolvidos nesse processo. Ele argumenta que o conhecimento criado por um indivíduo pode ser transformado e legitimado na organização por meio de interações sociais das comunidades informais internas à empresa. Essa interação social pode extrapolar para fora das fronteiras organizacionais por meio de uma base mais formal, como, por exemplo, em uma aliança entre empresas. Para outros autores (INKPEN, 1998; ARGOTE; INGRAM, 2000) haverá maior transferência, justamente, se a firma estiver inserida em uma rede, isto é, mais do que se ela se encontrar em um ambiente de organizações independentes — sem um vínculo evidente e mais forte entre as empresas.

Alguns autores (BUCKLEY; CARTER, 1999; ARGOTE; INGRAM, 2000) observam que a complexidade do conhecimento a ser transferido pode requerer mais interação entre o emissor e o receptor. Essa complexidade aumenta quanto mais tácito for esse conhecimento (HOWELS, 1995; TEECE, 1977). Essa dificuldade pode ser minimizada se houver similaridade de conhecimento entre quem transmite e quem recebe o conhecimento, ou seja, o conhecimento esteja relacionado a algo já familiar (INKPEN, 1998; ARGOTE; INGRAM, 2000; KOGUT; ZANDER, 2003). Por exemplo, o conhecimento atual de uma organização afeta sua habilidade de assimilar novo conhecimento, pois a avaliação e a utilização de um novo conhecimento dependem de conhecimento semelhante já adquirido pela empresa (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

A questão específica da transferência do conhecimento tácito traz à baila um paradoxo. Os recursos de uma empresa que são de difícil imitação e que os concorrentes não possuem são vantagens competitivas (BARNEY, 1995; HOWELLS, 1995; TEECE, 1977; ARGOTE; INGRAM, 2000). O conhecimento tácito é uma vantagem competitiva e, portanto, deve ser evitada sua imitação pelos concorrentes, contudo deve ser permitida para outras partes da organização e, às vezes, para organizações aliadas também. Assim, o ideal é codificar esse conhecimento tácito para facilitar sua transferência dentro da empresa e entre parceiros. Essa padronização, porém, facilita a imitação desses recursos por empresas rivais (HOWELLS, 1995; KOGUT; ZANDER, 2003).

2.2.3 Diferença cultural

Outro aspecto relevante na questão da transferência de conhecimento no contexto internacional diz respeito ao ambiente em que está inserida a empresa e às diferenças culturais entre os contextos. Segundo Lam (1997), não basta escolher a melhor estrutura de governança para se obterem mais benefícios das alianças, mas é preciso entender o problema de transferência de conhecimento de forma ampla, devido à diversidade de tipos de conhecimento e de formas organizacionais encontradas nas empresas. Com base em uma pesquisa sobre aliança nipo-britânica, a autora argumenta que um conhecimento que é tácito para uma empresa pode não ser

para outra, e isso pode ter como causa os tipos de instituições sociais daqueles países. Em outras palavras, as instituições sociais podem impactar a escolha de práticas de trabalho e como lidar com o conhecimento. Para ela, essa assimetria no tratamento do conhecimento tem origem nas diferenças culturais entre as sociedades.

Bhagat et al. (2002) propõem que a cultura pode ser um fator determinante do sucesso da transferência de conhecimento. Para eles, cada cultura apresenta um padrão diferente de transmissão de conhecimentos. Nas culturas mais individualistas, há um elo fraco entre os indivíduos e estes se sentem mais motivados a desempenhar tarefas nas empresas de acordo com as próprias preferências, necessidades, direitos e contratos; ao passo que, nas sociedades mais coletivistas, além da ligação entre os indivíduos ser forte, eles se sentem motivados por normas, deveres, obrigações, os quais são impostos pela coletividade (HOFSTEDE, 1980). Essa dimensão influencia o modo como as pessoas processam, interpretam e fazem uso do conhecimento.

Para Kedia e Bhagat (1988), a importância da diferença cultural aumenta à medida que a diferença no processo de industrialização das nações em que as empresas envolvidas na transferência de conhecimento é significativa. Os autores propõem um modelo teórico em que as variáveis causais que afetam a transferência de conhecimento entre empresas de diferentes nações são as características das tecnologias a serem transferidas e as diferenças da cultura organizacional das empresas envolvidas. O modelo é completado por duas variáveis moderadoras: a diferença da cultura nacional, baseada principalmente no trabalho de Hofstede (1980), e a capacidade de absorção da unidade receptora.

Shenkar (2001), por sua vez, realizou um estudo sobre a distância cultural entre nações e apresentou uma compilação de pesquisas feitas por outros pesquisadores. Os resultados apresentados foram contraditórios. Por exemplo, em um estudo (DAVIDSON *apud* SHENKAR, 2001), a similaridade de culturas pode contribuir para um maior IED entre esses países ditos similares, enquanto, para outra pesquisa (DUNNING *apud* SHENKAR, 2001), o que pode aumentar o IED é justamente o contrário, ou seja, a diferença cultural. Neste caso, o argumento do autor é que o IED é mais usado porque pode suplantar as supostas falhas decorrentes dessa diferença. Em outro estudo citado por Shenkar (2001), a distância cultural leva a um maior controle da matriz sobre as filiais (BOYACIGILLER *apud* SHENKAR, 2001); por outro lado, outra pesquisa aponta em direção oposta (KOGUT; SINGH *apud* SHENKAR, 2001).

Segundo Shenkar (2001), esses resultados conflitantes se devem ao fato de a “metáfora”, ou melhor, de o conceito distância cultural não ser o ideal. Para ele a distância cultural não é simétrica, não é estável, nem linear entre as organizações, e, além disso, não é somente a cultura que determina essa distância, há outros fatores que também interferem, como a institucionalização do país e o sistema legal e econômico. O autor também afirma que a distância não leva necessariamente à inadequação da aliança, ela pode ser complementar e facilitar a formação da parceria. Então, ele propõe um elemento novo na análise da distância cultural, que ele denominou de fricção. A diferença cultural passa a ser significativa quando há interação (fricção) entre elas. Por fricção o autor entende que é o “atrito” produzido pela interação das organizações.

Hofstede (1980) e Trompenaars e Hampden-Turner (1997), em estudos realizados sobre a cultura de países, constataram que há diferenças e semelhanças entre Brasil e EUA. Por exemplo, o estudo de Hofstede (1980) aponta que os EUA são bem mais individualistas do que os brasileiros; na dimensão masculinidade-feminilidade, a diferença é pequena, com os EUA se posicionando como mais masculinos; em se tratando de orientação de autoridade, o Brasil apresenta grande distância de poder, enquanto os EUA apresentam pequena distância; na última dimensão, desvio de incerteza, a diferença é pequena, com os EUA demonstrando pouca anulação da incerteza.

No estudo de Trompenaars e Hampden-Turner (1997), verificam-se resultados semelhantes aos dos exemplos anteriores. Na dimensão regras *versus* relacionamentos, a diferença é pequena, com os EUA apresentando-se mais universalistas que o Brasil; em grupo *versus* indivíduo, existe grande diferença, e o Brasil é mais comunitarista; em neutro *versus* emocional, a diferença é pequena e os dois países se apresentam neutros; em difuso *versus* específico, a diferença também é pequena e os dois países são mais especialistas; em realização *versus* atribuição, a diferença é grande e os EUA concedem a posição social por realização, ao passo que no Brasil é por atribuição; em se tratando de como se gerencia o tempo, a diferença é pequena, mas o Brasil se orienta mais pelo curto prazo do que os EUA; por fim, a respeito de como as pessoas se relacionam com a natureza, a diferença também é pequena e os EUA são mais direcionados internamente.

2.2.4 Capacidade de absorção

A capacidade de absorção pode ser entendida como um conjunto de habilidades organizacionais capaz de absorver conhecimentos (ZAHRA; GEORGE, 2002). A habilidade de avaliar e utilizar conhecimento externo é função do nível de conhecimento anterior relacionado ao assunto que está sendo avaliado e utilizado (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Assim, para Cohen e Levinthal (1990), esses conhecimentos prévios conferem uma habilidade de reconhecer o valor de uma nova informação, assimilá-la e aplicá-la para fins comerciais. A esse conjunto de habilidades, eles chamam de capacidade de absorção.

Para Cohen e Levinthal (1990), esse conhecimento prévio que os profissionais da empresa possuem precisa atender a dois critérios para que eles possam entender e avaliar um novo conhecimento externo. Primeiro, a empresa precisa possuir conhecimento básico relativo ao novo conhecimento. Segundo, parte de seus profissionais precisam ser formados em ciências diversas daquela relativa ao novo conhecimento, a fim de que se possa ter uma utilização mais criativa e efetiva desse novo conhecimento.

Por sua vez, Cockburn e Henderson (1998) relacionam a capacidade absorptiva à produtividade em pesquisas científicas. Após avaliarem mais de 68 mil publicações em jornais científicos e seu uso por parte das empresas, os autores concluíram que a conexão das empresas à comunidade científica, isto é, a atenção do setor empresarial às novidades produzidas pela academia, é um determinante-chave para aumentar a habilidade da firma em adquirir e usar esses resultados das pesquisas publicadas. Isso é válido mesmo se o produto da pesquisa for contrário ao pensamento preponderante na época da publicação.

Partindo da definição de Cohen e Levinthal (1990), Lane e Lubatkin (1998) utilizam as teorias da aprendizagem organizacional e a Teoria Baseada em Recursos para argumentar que a similaridade de certas características do conhecimento transferido afeta a capacidade da firma que está aprendendo ao valorar, assimilar e explorar comercialmente o conhecimento da firma que ensina. Essas características são: relevância do conhecimento básico da firma que aprende para a firma que ensina; as práticas de recompensa financeira, por exemplo, e a estrutura organizacional, ou seja, o grau de formalização e centralização usado pela firma na alocação de tarefas, responsabilidades, autoridade e decisões; e as comunidades de pesquisa que se

desenvolvem entre os parceiros. Para os autores, a capacidade de absorção não deve ser avaliada no nível de uma firma, como sugerem Cohen e Levinthal (1990), mas no nível da relação entre um par de empresas (aliança estratégica). Os autores também se diferenciam de Cohen e Levinthal (1990) na questão da mensuração da capacidade de absorção. Para eles, uma boa medição são os gastos em P&D, o número de cientistas trabalhando nessa atividade, o número de patentes e a existência de parcerias com institutos de pesquisa e/ou universidades, enquanto, para aqueles, deve-se medir a similaridade do conhecimento transferido e a similaridade no modo de processamento do conhecimento pelos parceiros.

Para Minbaeva et al. (2003) a capacidade absorptiva é um construto que se encontra no nível da organização e se operacionaliza por meio de seus empregados. Os autores afirmam que a capacidade de absorção possui dois elementos: conhecimento anterior, que se traduz nas habilidades das pessoas; e intensidade de esforço, representado pela motivação. Os dois elementos, juntos, influenciam positivamente a transferência de conhecimento. Analisando cada elemento em separado, os autores observam que os treinamentos e as avaliações de desempenho influenciam positivamente as habilidades dos empregados. Dizem também que a recompensa baseada no desempenho e a comunicação interna influenciam positivamente a motivação dos empregados.

Diferentemente de outros autores, Zahra e George (2002) dividem o conceito de absorção de conhecimento em dois subconjuntos: capacidade potencial e capacidade realizada. A capacidade potencial abarca aquisição (identificação e aquisição) de conhecimento e assimilação de capacidades (interpretação da informação), enquanto a realizada inclui transformação (combinação do conhecimento existente com o novo) e exploração (aplicação) de conhecimento. Assim, os autores definem capacidade de absorção como um conjunto de rotinas e processos organizacionais por meio dos quais a firma adquire, assimila, transforma e explora o conhecimento para produzir uma capacidade organizacional dinâmica¹⁷. Essas quatro ações representam as dimensões da capacidade de absorção que desempenham papéis diferentes e complementares. O Quadro 3 apresenta essas dimensões, bem como seus componentes e a importância de cada um.

¹⁷ Os autores utilizam a definição de capacidade dada por Winter (2000): uma rotina de alto nível que, junto com seu fluxo de entrada de implementação, confere aos agentes da organização um conjunto de opções de decisão para produzir resultados significativos de um tipo em particular. Por capacidades dinâmicas, entende-se que são aquelas destinadas à mudança organizacional efetiva (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Dimensões	Componentes	Papel e Importância
Aquisição	<ul style="list-style-type: none"> • Investimentos anteriores • Conhecimento prévio • Intensidade • Velocidade • Direção 	<ul style="list-style-type: none"> • Escopo da busca • Esquema perceptivo • Novas conexões • Velocidade de aprendizagem • Qualidade de aprendizagem
Assimilação	<ul style="list-style-type: none"> • Entendimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretação • Compreensão • Aprendizagem
Transformação	<ul style="list-style-type: none"> • Internalização • Conversão 	<ul style="list-style-type: none"> • Sinergia • Recodificação • Reassociação
Exploração	<ul style="list-style-type: none"> • Uso • Implementação 	<ul style="list-style-type: none"> • Competências núcleo • Recursos escassos

Quadro 3: Dimensões da capacidade de absorção
 Fonte: ZAHRA e GEORGE, 2002. Adaptado.

Szulanski (1996), em seu estudo sobre as barreiras à transferência de melhores práticas dentro de uma firma, aponta que a capacidade de absorção da unidade receptora de conhecimento é relevante, uma vez que ela mostra ser a principal causa de insucessos nas transferências. O autor aponta também outros fatores causadores de falhas: a ambiguidade do conhecimento e o relacionamento ruim entre as partes.

Cohen e Levinthal (1990) apontam outro elemento relativo à capacidade de absorção, além do já citado conhecimento prévio similar ao novo conhecimento externo: a comunicação. Os autores consideram importante a estrutura de comunicação entre o ambiente externo e a empresa, assim como entre suas subunidades, para identificação e compartilhamento do conhecimento dentro da empresa.

2.2.5 Mecanismos de integração social

Zahra e George (2002) abordam o mesmo ponto, comunicação, dando ênfase ao uso de mecanismos de integração social. Para eles, esses mecanismos podem reduzir a lacuna entre a capacidade de absorção potencial e realizada. Segundo os autores, para explorar o conhecimento, é preciso que ele esteja compartilhado entre as pessoas da firma, e os mecanismos de integração social podem facilitar essa integração do conhecimento. Mecanismos de integração social podem

ser: intercâmbio de pessoas (troca), visitas curtas, participação conjunta em programas de treinamento e reuniões, participação em grupos formados entre pessoas de várias unidades, como força-tarefa ou comitês (BJÖRKMAN; STAHL; VAARA, 2007).

Por interação social entende-se ser uma situação em que as ações de uma pessoa proporcionam recompensas ou punições pelas ações de outra pessoa e vice-versa, repetidas vezes (BLAU, 1964). A integração social contribui para a assimilação do conhecimento, formal (coordenada pela firma) ou informalmente (redes sociais das pessoas que trabalham na firma). Os mecanismos informais são úteis na troca de ideias e os formais têm a vantagem de serem mais sistemáticos. O uso de mecanismos de integração social tende a levar à criação de redes interpessoais e maiores comunicações entre as unidades (GHOSHAL; KORINE; SZULANSKI, 1994). Essa comunicação mais intensa eleva a quantidade de informações trocadas entre as partes, o que influencia a habilidade da unidade em identificar, adquirir e assimilar capacidades que estão na outra unidade (LENOX; KING, 2004).

Para exemplificar a importância do uso de mecanismos de integração social, Kane, Argote e Levine (1996) conduziram um estudo sobre identidade social (senso de pertencimento de um indivíduo a um grupo social) e transferência de conhecimento. Para esses autores, os membros de um grupo apreciam melhor as pessoas de seu grupo do que as de outro grupo, justamente por confiar mais nelas. Assim, é provável que o conhecimento seja transferido mais facilmente entre pessoas do mesmo grupo e, no caso de transferência entre grupos, será mais fácil se ambos compartilharem da mesma identidade social.

A partir do exposto nas últimas duas seções, percebe-se a capacidade de absorção como um conjunto de rotinas organizacionais e processos estratégicos pelos quais as empresas adquirem, assimilam, transformam e exploram um conhecimento com o objetivo de criar valor (ZAHRA; GEORGE, 2002). A ênfase no estudo da capacidade absorptiva pode ser dada nas capacidades dinâmicas voltadas para a flexibilidade e mudança estratégica em que as empresas possam criar e explorar novos conhecimentos pela transformação do conhecimento adquirido. Um fator que pode influenciar a capacidade de absorção é a integração social entre as pessoas envolvidas na transferência do conhecimento, como dito por vários autores (ZAHRA; GEORGE, 2002; BJÖRKMAN; STAHL; VAARA, 2007). Daí a necessidade de se estudar como uma variável modera a outra.

O Quadro 4 apresenta os principais conteúdos abordados nesta segunda seção do referencial teórico, separados pelos assuntos e indicados os autores utilizados.

Assunto	Conteúdo	Autores
Conhecimento	<p>Definição: uma capacidade – consciente ou inconsciente – para agir.</p> <p>Classificação: explícito e tácito (cognitivo e técnico).</p> <p>Dimensões do conhecimento: grau de codificação, complexidade e grau de facilidade de ensinamento do conhecimento.</p> <p>Inovação: criação de soluções para enfrentar problemas. Promoção da inovação: comprometimento. Fatores de indução: intenção, autonomia e instabilidade do ambiente de negócios.</p> <p>Gestão do conhecimento: codificação e personalização ou comunidades de prática.</p>	Polanyi, 1966; Nonaka 1994; Hansen, Nohria, Tierney, 1999; Wenger, Snyder, 2000; Sveiby 2001; Howells, 1995; Kogut, Zander, 2003.
Transferência de conhecimento	<p>Definição: uso pela unidade receptora do conhecimento, incluindo ferramentas e processos originados na outra unidade. A transferência leva a uma transformação e/ou exploração do conhecimento pela unidade receptora que o combina com as capacidades existentes.</p> <p>Modos de transferência: comunicação, treinamento, movimentação de pessoal, <i>on the job training</i>, tecnologia embutida em um produto.</p> <p>Medição da transferência: mudança de conhecimento ou desempenho da unidade receptora.</p> <p>Determinantes: experiência da equipe em transferência de conhecimentos, familiaridade da equipe com aquele tipo de conhecimento, tempo de amadurecimento da tecnologia, número de firmas usando tecnologias similares, motivação da equipe, ambiente de confiança e reciprocidade de atitudes.</p> <p>Sucesso da transferência: institucionalização da prática organizacional.</p>	Teece, 1977; Kogut, Zander, 1992; Howells, 1995; Szulanski, 1996; Lam, 1997; Argote, Ingram, 2000; Osterloh, Frey, 2000; Minbaeva et al., 2003; Kane, Argote, Levine, 2005; Björkman, Stahl, Vaara, 2007.
Distância cultural	<p>Índices gerados a partir de dimensões culturais que podem classificar os países em grupos que irão responder de maneira similar no contexto dos negócios: individualismo-coletivismo, masculinidade-feminilidade, distância do poder, desvio da incerteza.</p> <p>Sete dimensões da cultura: universalismo x particularismo (regras x relacionamentos), comunitarismo x individualismo (o grupo x indivíduo), neutro x emocional (expressar sentimentos ou não), difuso x específico (o nível de envolvimento), realização x atribuição (como a posição social é concedida), como gerenciamos o tempo e como nos relacionamos com a natureza</p>	Hofstede, 1980; Kedia, Bhagat, 1988; Trompenaars, Hampden-Turner, 1997; Shenkar, 2001; Bhagat et al., 2002.
Capacidade de absorção	<p>Definição: conjunto de habilidades que permitem à empresa reconhecer o valor de um novo conhecimento, assimilá-lo e aplicá-lo para fins comerciais.</p> <p>Capacidade potencial: aquisição de conhecimento e assimilação de capacidades.</p> <p>Capacidade realizada: transformação e exploração de conhecimento.</p> <p>Determinantes: conhecimento básico relativo ao novo conhecimento, parte dos profissionais com formação diversa daquela central ao novo conhecimento, boa comunicação, relevância do conhecimento básico da firma que aprende para a firma que ensina, recompensa pela transferência bem sucedida, estrutura organizacional semelhante entre as empresas, comunidades de pesquisa na empresa que aprende.</p> <p>Medição: número de cientistas, de parcerias com instituições de pesquisa, de patentes, formação dos profissionais, conhecimento prévio relativo ao conhecimento transferido, investimentos anteriores relativos ao escopo da busca de novos conhecimentos, velocidade e qualidade da aprendizagem, entendimento do que foi transferido, caracterização de como o conhecimento foi transformado, uso do conhecimento transferido.</p>	Cohen, Levinthal, 1990; Szulanski, 1996; Lane, Lubatkin, 1998; Zahra, George, 2002; Minbaeva et al., 2003; Björkman, Stahl, Vaara, 2007.
Mecanismos de integração social	<p>Interação social: é uma situação na qual as ações de uma pessoa proporcionam recompensas ou punições pelas ações de outra pessoa e vice-versa repetidas vezes.</p> <p>Exemplos de mecanismos de integração social: intercâmbio de pessoas, visitas curtas, participação conjunta em programas de treinamento e reuniões, participação em forças tarefas e comitês.</p> <p>Um fator que contribui para a integração social é a identidade social que engloba os grupos que transferem e recebem o conhecimento.</p>	Blau, 1964; Cohen, Levinthal, 1990; Zahra, George, 2002; Lenox, King, 2004; Kane, Argote, Levine, 2005; Björkman, Stahl, Vaara, 2007.

Quadro 4: Conteúdo da segunda seção do capítulo Referencial Teórico

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.2.6 Modelo de transferência de conhecimento de Björkman, Stahl e Vaara (2007)

Existem vários modelos que tratam da questão da transferência de conhecimento, como Kedia e Bhagat (1988), Zahra e George (2002), Minbaeva et al. (2003) e, mais recentemente, Björkman, Stahl e Vaara (2007). Cada modelo utiliza-se de metodologias variadas e privilegiam algumas variáveis em detrimento de outras. A presente pesquisa baseia-se no modelo proposto por Björkman, Stahl e Vaara (2007).

Björkman, Stahl e Vaara (2007) propuseram um modelo que parte das diferenças culturais entre as organizações, adquirente e adquirida, até a transferência de capacidades, envolvendo empresas em diferentes países. Segundo eles, três variáveis influenciam essa relação: complementaridade de capacidades, capacidade potencial de absorção e integração social. E duas variáveis moderam tanto a capacidade potencial de absorção quanto a integração social: o uso de mecanismos de integração social e o grau de integração operacional (FIG. 6).

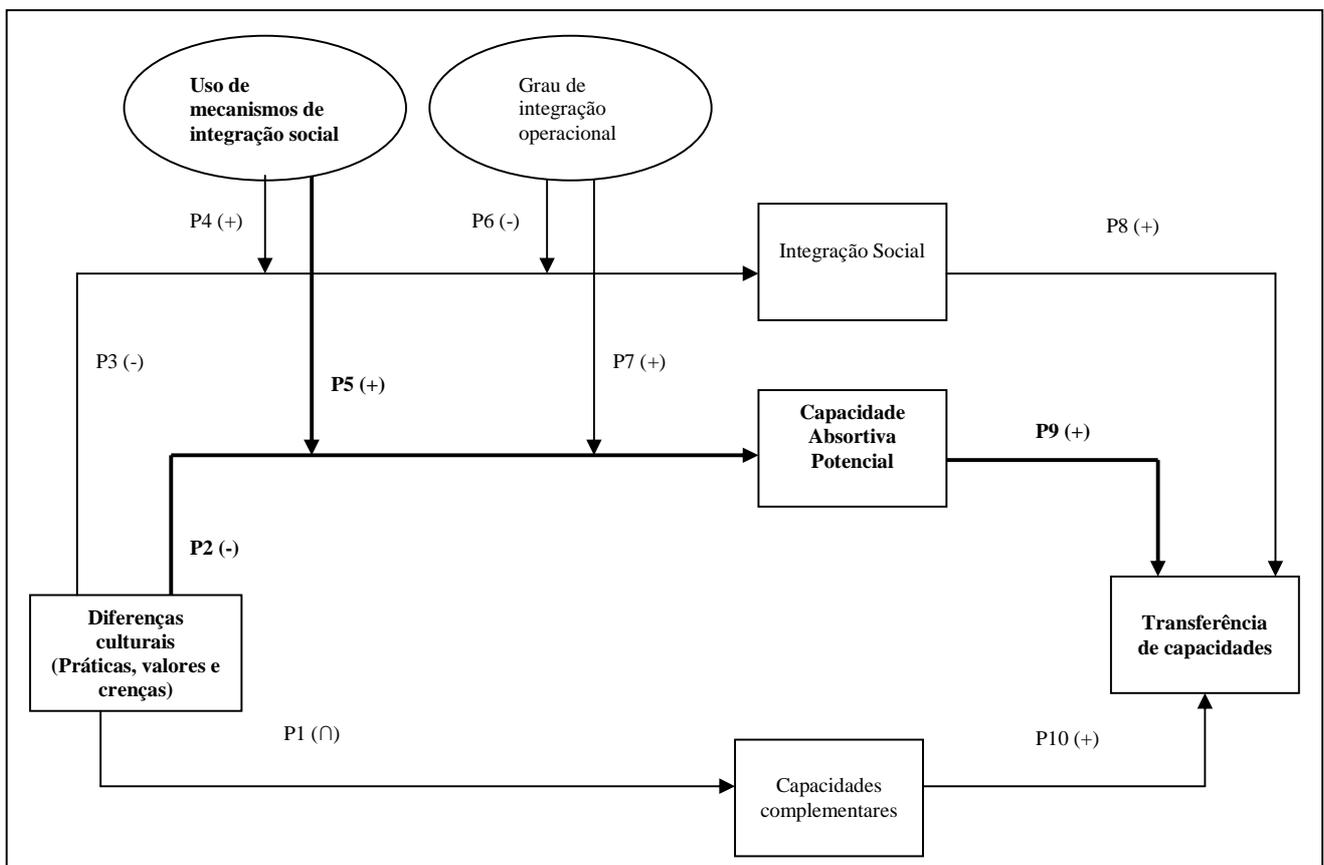


Figura 6: Fatores que influenciam a transferência de capacidades em aquisições internacionais
Fonte: BJÖRKMAN, STAHL e VAARA, 2007. Adaptado

Björkman, Stahl e Vaara (2007) fazem dez proposições com base no modelo representado na Figura 6:

- Proposição 1 – existe um relacionamento curvilíneo (U invertido) entre diferenças culturais e complementaridade de capacidades; diferença cultural moderadamente grande é associada a altos níveis de complementaridade entre as firmas adquirente e adquirida;
- **Proposição 2 – maiores diferenças culturais entre a empresa adquirente e a empresa adquirida estão associadas com menores níveis de capacidade de absorção;**
- Proposição 3 – maiores diferenças culturais entre a empresa adquirente e a empresa adquirida estão associadas com menores níveis de integração social;
- Proposição 4 – o uso de mecanismos de integração social modera a relação entre as diferenças culturais e a integração social, de tal forma que o uso intensivo de mecanismos de integração social reduz os efeitos negativos das diferenças culturais para a integração social;
- **Proposição 5 – o uso de mecanismos de integração social modera a relação entre as diferenças culturais e a capacidade potencial de absorção, de tal forma que o uso intensivo de mecanismos de integração social reduz os efeitos negativos das diferenças culturais para a capacidade potencial de absorção;**
- Proposição 6 – o grau de integração operacional modera a relação entre as diferenças culturais e a integração social, de tal forma que um alto grau de integração operacional aumenta os efeitos negativos das diferenças culturais para a integração social;
- Proposição 7 – o grau de integração operacional modera a relação entre as diferenças culturais e a capacidade potencial de absorção, de tal forma que um alto grau de integração operacional reduz os efeitos negativos das diferenças culturais para a capacidade potencial de absorção;
- Proposição 8 – Altos níveis de integração social estão associados com altos níveis de transferência de capacidades entre a empresa adquirente e a empresa adquirida;
- **Proposição 9 – Altos níveis de capacidade potencial de absorção estão associados com altos níveis de transferência de capacidades entre a empresa adquirente e a empresa adquirida;**

Proposição 10 – altos níveis de complementaridade de capacidades entre unidades estão associados com altos níveis de transferência de capacidades entre as firmas adquirida e adquirente.

Este trabalho tem o propósito de discutir as proposições 2, 5 e 9, as quais se referem às perguntas direcionadoras desta pesquisa. Estas três questões apresentam uma relação completa de lógica entre si, tendo como ponto central a variável capacidade de absorção. Esse recorte do modelo permite estudá-lo em separado sem perder a noção geral da teoria proposta. Além disso, o modelo foi aplicado ao ambiente de aliança estratégica internacional e não às fusões e aquisições, como inicialmente articulado pelos autores. Trata-se de uma tentativa de estudar o modelo em um ambiente envolvendo uma empresa brasileira e outra americana.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo descreve e detalha o método de pesquisa utilizado, o objeto empírico, a estratégia de coleta de dados e, por fim, a análise dos dados.

3.1 Estratégia e método de pesquisa

Com o objetivo de analisar como a diferença cultural influencia a capacidade de absorção, que, por sua vez, afeta a transferência de capacidades, a metodologia a ser usada neste trabalho é do tipo qualitativa com base no método do estudo de caso. O estudo de caso é visto como um dos vários meios de se fazer pesquisa na área das ciências sociais.

Yin (2003) argumenta que a estratégia de investigação depende de três condições: o tipo de questão de investigação proposta; o grau de controle que o investigador possui sobre os eventos; e o foco temporal (eventos contemporâneos ou históricos). O método de estudo de caso é recomendado quando uma pergunta do tipo “como” ou “por que” é formulada acerca de eventos contemporâneos sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controle (SOY, 2005; YIN, 2003).

Estudo de caso é definido por Yin (1981) como uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro do contexto de sua realidade viva, especialmente quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não estão claramente definidas. Em outras palavras, o método do estudo de caso define-se por lidar com diferentes variáveis de interesse, basear-se em múltiplas fontes de evidência e beneficiar-se do desenvolvimento anterior de proposições teóricas para guiar a coleta e a análise de dados.

Segundo Yin (2003), existem quatro tipos de estruturas de estudos de casos: (1º) caso único, (2º) vários subcasos em um caso único, (3º) múltiplos casos e (4º) vários subcasos em múltiplos casos (ver FIG. 7). Um estudo de caso pode envolver uma única unidade de análise (primeiro tipo), a qual representa o caso como um todo de maneira holística, ou pode envolver várias unidades de análise, em que cada uma delas enseja um contexto diferente (terceiro tipo).

Por exemplo, as unidades de análise podem ser as empresas A e B, em que cada uma constitui um objeto de análise. Além disso, pode haver várias unidades de análise que nem sempre são consideradas unidades independentes, isto é, em contextos diferentes. Às vezes, se apresentam como subunidades de um caso no mesmo contexto (segundo tipo). Por exemplo, um estudo pode abranger o contexto de uma empresa e as subunidades serem os departamentos de finanças, de recursos humanos e de vendas. Ou então, têm-se várias organizações em contextos diferentes e, em cada uma delas, várias subunidades de análise (quarto tipo). Um exemplo do quarto tipo seria tomar várias organizações como objetos de análise e as subunidades de análise poderem ser a organização como um todo, um grupo de funcionários ou um funcionário isolado em cada uma delas. A estrutura de análise depende dos objetivos da pesquisa e como o objeto de estudo se apresenta em relação ao contexto do que está sendo examinado.

O método de estudo de caso consiste no exame intensivo – tanto em amplitude como em profundidade – de uma unidade de estudo, empregando todas as técnicas disponíveis para ele (GREENWOOD, 1973). Os dados resultantes devem ser ordenados de maneira tal que o caráter unitário do caso seja preservado, para obter finalmente uma compreensão completa do fenômeno como todo (GREENWOOD, 1973). Para Goode e Hatt (1973) o estudo de caso preserva a unidade do objeto social pesquisado. Essa unidade é considerada como o todo a ser estudado, e isso é construção do pesquisador, adequada à pesquisa. Esse objeto é uma unidade, mas não é único.

O estudo de caso é usado para entendimento de uma questão complexa ou para aumentar a certeza do que já foi pesquisado previamente (SOY, 2005). Segundo Eisenhardt (1989), o estudo de caso pode ter como finalidade descrever (explicar uma situação, objeto ou fenômeno), testar uma teoria (descobertas por acaso num teste de teoria pode sugerir novos estudos), explorar um tema (um fenômeno é pouco conhecido ou as perspectivas atuais parecem inadequadas) ou gerar uma nova teoria.

De acordo com alguns autores (YIN, 2003; SOY, 2005), quatro testes são relevantes para se manter a qualidade do projeto: validade do constructo – definir, de forma clara, os principais termos e variáveis utilizados na pesquisa por meio da busca, em múltiplas fontes, de evidências para um mesmo item; validade interna – estabelecer o relacionamento de causa e efeito das variáveis estudadas e testar as proposições iniciais e os resultados do trabalho; validade externa – estabelecer o limite da generalização e testar suas descobertas com outras investigações

semelhantes; e confiabilidade – possibilidade de repetição do estudo, seguindo o protocolo estabelecido, e obtenção de resultados assemelhados.

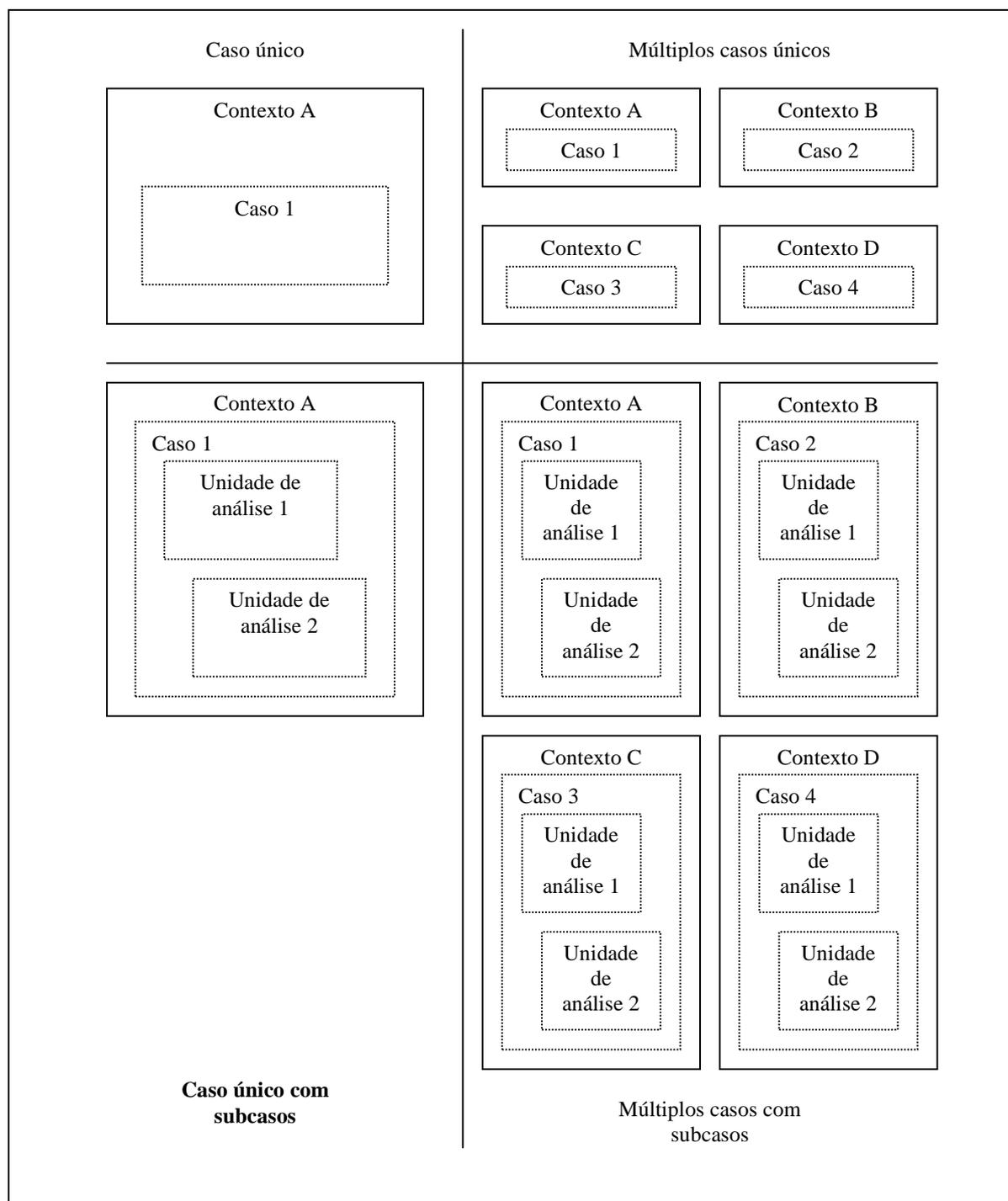


Figura 7: Tipos básicos de desenhos de estudos de casos
 Fonte: YIN, 2003. Adaptado.

Como visto anteriormente, a transferência de conhecimento ainda é um campo que carece de mais estudos, já que existem vários modelos que procuram explicar essa tarefa, porém nenhum conseguiu reconhecimento como estudo completo. A questão da cultura ainda permanece controversa, como aponta a compilação de estudos de Shenkar (2001), que mostrou não haver uma congruência de resultados. Mesmo o construto capacidade de absorção ainda não está totalmente esclarecido, como observou Zahra e George (2002). Além disso, as variáveis moderadoras do modelo proposto por Björkman, Stahl e Vaara (2007) também não alcançam a unanimidade nos modelos disponíveis. Além disso, o ambiente de alianças estratégicas internacionais torna o objeto de estudo ainda mais complexo, o que é propício ao método de estudo de caso.

Outro aspecto decisivo para a abordagem do problema, por meio do estudo de caso, é transferência de conhecimento bem como alianças estratégicas internacionais serem assuntos contemporâneos, haja vista o recente aumento do comércio mundial, das facilidades de comunicação e da interligação entre os mercados dos países, o que provocou um acirramento de competição entre as empresas. Essa concorrência pode conduzir a uma busca de conhecimentos que permitam às organizações gerarem vantagens competitivas. Atualmente, uma forma escolhida para vencer os concorrentes é a transferência de conhecimento por meio de alianças estratégicas internacionais.

Além disso, a atividade de transferência de conhecimento, mediada pela capacidade de absorção, que, por sua vez, é afetada pelos mecanismos de integração social, é um fenômeno essencialmente conduzido por pessoas e não por máquinas. Como a pesquisa qualitativa é a mais indicada para uma realidade dinâmica, representada por processos conduzidos por indivíduos, o método de estudo de caso é recomendado para esta pesquisa.

Ao analisar o objeto de estudo com mais precisão, foi identificado que foram realizados vários projetos isolados em que houve transferência de conhecimento entre as empresas pesquisadas. Assim, foi determinado que a estrutura do estudo de caso fosse um caso com vários subcasos, ou seja, várias unidades de análise (três projetos) inseridas no mesmo contexto, a aliança estratégica internacional entre as empresas pesquisadas.

Easterby-Smith et al. (2008) fazem duas críticas aos estudos sobre capacidade de absorção: citação frequente do trabalho de Cohen e Levinthal (1990), porém sem a devida análise

da variável, como explicado pelos autores; e foco em P&D¹⁸ para as pesquisas empíricas subsequentes a esse trabalho, embora o conceito cubra também fatores cognitivos individuais. Uma possível explicação para essa repetição de pesquisas é que a grande maioria dos estudos sobre capacidade de absorção é realizada utilizando-se métodos quantitativos. Esse tipo de método, contudo, é mais adequado para testar teorias do que desenvolvê-las. Assim, segundo estes autores, a pesquisa qualitativa é a mais indicada para estudar esse construto, considerando-se seu atual estágio de desenvolvimento.

Por fim, o fenômeno ora estudado não pode ser separado do contexto de seus eventos, confirmando, mais uma vez, que o estudo de caso deve ser o método adotado nesta pesquisa. Lembra-se que a pesquisa será realizada nas condições em que o fenômeno se apresenta.

Várias críticas são feitas ao método de estudo de caso. A mais contundente diz respeito à não generalização dos resultados (JICK, 1979; SOY, 2005). Goode e Hatt (1973) contemporizam dizendo que a generalização é difícil, mas é possível gerar hipóteses para um futuro estudo mais completo. Yin (2003) argumenta que, se não é possível generalizar a partir de um único caso, também não é possível generalizar com base em um único experimento.

Outra crítica é que o estudo de caso é visto como uma abordagem que depende da habilidade do pesquisador em interpretar a realidade, o que pode deturpá-la (GOODE; HATT, 1973). Yin (2003) defende o método salientando que isso pode ocorrer igualmente em outros métodos de investigação científica.

Por sua vez, Soy (2005) afirma que o pesquisador pode se tornar muito autoconfiante ao notar a confirmação preliminar de suas suposições e passar a ter certeza de suas próprias conclusões antes de terminar o estudo. Dito de outra forma, o pesquisador passa a acreditar que não encontrará surpresas durante a pesquisa e corre o risco de não seguir o plano geral estabelecido anteriormente, comprometendo a análise dos resultados. Greenwood (1973) também considera que o pesquisador pode vir a perder o foco, uma vez que nesse método não há limites predeterminados para a observação e o volume de indagações tende a expandir-se, desde o começo, de uma maneira um tanto imprevisível. Mesmo esta sendo uma janela que permite conhecer e compreender melhor a unidade de estudo, tem-se o infortúnio de que os dados são, como resultado de sua natureza, diferentes, e muitas vezes não comparáveis.

¹⁸ Os pesquisadores somente levam em consideração o estágio de desenvolvimento da empresa na área de P&D.

Goode e Hatt (1973) apresentam esta série de recomendações como solução aos problemas apresentados acima: fazer um plano de pesquisa detalhado e segui-lo o mais fielmente possível e evitar a intuição exagerada; especificar e justificar as classificações adotadas; deixar claras as instruções para classificar os fenômenos e objetos para que outros pesquisadores possam seguir os mesmos passos; esclarecer como se codificam os dados da pesquisa; e testar os instrumentos antes de iniciar a pesquisa.

3.2 Unidade empírica de análise

Estudos de caso podem ser únicos ou múltiplos. Os estudos de casos únicos devem ser mais profundos na análise, pois há somente um objeto de análise, o qual pode ser estudado em toda sua plenitude. Os casos múltiplos apresentam maior robustez de resultados por oferecerem evidências de mais de um objeto. Tais estudos, no entanto, geralmente requerem maior dispêndio de recursos e tempo. Os estudos de casos podem, também, ser classificados de acordo com sua representatividade do fenômeno estudado. Pode ser uma situação típica ou uma situação excepcional ou discrepante, aquela considerada na fronteira do fenômeno (MILES; HUBERMAN, 1994).

No presente trabalho optou-se por fazer um estudo de caso único, com três subcasos para realizar uma análise profunda da transferência de conhecimentos em alianças estratégicas internacionais, fenômeno que é considerado de extrema complexidade, como visto na seção anterior. Além disso, o objeto de estudo é considerado uma situação representativa do fenômeno, por se tratar de um caso de aliança estratégica entre uma empresa brasileira (país representante do grupo de nações em desenvolvimento) e outra americana (país representante do grupo de nações desenvolvidas e país líder em IED), em que houve a transferência de conhecimento entre a empresa estrangeira e a local.

Alguns autores (EINSENHARDT, 1989; YIN, 2003; SOY, 2005) declaram que a escolha do caso deve ser proposital e não aleatória, justamente para propiciar estender ou replicar a teoria e por preencher categorias conceituais. A escolha do objeto não se baseia na incidência de fenômenos mas no interesse do caso em relação ao fenômeno em estudo e nas variáveis

potencialmente relevantes. Além disso, o caso selecionado deve estar associado a uma lógica de replicações teóricas, necessárias ao estudo, ou seja, não precisam obedecer a critérios estatísticos relacionados a níveis de significância, mas sim oferecerem profundidade no entendimento de um fenômeno específico, por meio de uma descrição indutiva.

O caso escolhido foi a aliança entre a empresa brasileira Belo Horizonte Sistemas Ltda., conhecida como BHS, e uma empresa multinacional americana que não autorizou a divulgação de seu nome nesta pesquisa, doravante chamada XYZ Informática¹⁹. Ambas as empresas são do segmento de TI, mais especificamente atuantes no mercado de *softwares*, que envolve desenvolvimento de aplicativos, consultoria de implementação e treinamento para uso e suporte desses programas. As empresas atuam em todos os segmentos e tamanhos de mercados, de pequenos a grandes clientes.

A XYZ Informática possui um programa de parceria em que há credenciamentos de empresas que obedeçam a critérios de desempenho em desenvolvimento de competências relativas aos produtos da XYZ Informática. A BHS vem se destacando nesse programa e por isso é convidada frequentemente a participar de desenvolvimento de projetos na matriz americana de sua parceira. Esses projetos podem ser novas técnicas de implementação de *softwares* em clientes, ou contribuição para desenvolvimento de novos *softwares*, ou, ainda, aprender sobre um *software* novo que não foi lançado no mercado. Este estudo de caso pesquisa a transferência de conhecimento entre a XYZ Informática americana e a BHS durante esses projetos – os subcasos.

A escolha deste estudo de caso se baseia no fato de ser um caso típico do fenômeno a ser estudado, e três fatores foram considerados por serem mais importantes. O primeiro são as características de IED dos países a que pertencem as duas empresas (ver TAB. 1). Atualmente, há um grande movimento de IED entre países desenvolvidos e em desenvolvimento (UNCTAD, 2008). Assim, o Brasil, além de ser o país sede da pesquisa, vem continuamente aumentando sua participação no mercado mundial e se credencia como um grande representante do grupo de países em desenvolvimento. Já os Estados Unidos são hoje o maior PIB do mundo e também o maior país em volume de IED, representando em boa medida o grupo de países desenvolvidos.

A segunda razão decisiva na escolha desse caso remete ao setor de atuação das empresas. O segmento de TI empregava em 2006, no Brasil, quase 380 mil pessoas em 60 mil empresas,

¹⁹ Os nomes dos *softwares* desenvolvidos por essa empresa e da classificação de parceiros também foram alterados para não permitir sua identificação imediata. Todos terão nomes em português acrescidos do sufixo XYZ.

gerando uma receita de 36,8 bilhões de reais, o que mostra sua importância para a economia como um todo (IBGE, 2009). Além disso, esse setor é intensivo em conhecimento e em constante evolução e competição, ou seja, cada vez mais é baseado em novas descobertas ou desenvolvimentos. Por exemplo, o tempo entre lançamentos de *softwares* do tipo sistema operacional pela Microsoft, líder mundial de mercado nesse tipo de programa, é cada vez menor – 1981, MS-DOS; 1990, Windows 3.0; 1995, Windows 95; 1998 – Windows 98; 2000, Windows 2000; 2001, Windows XP; 2003, Windows Server 2003; 2007, Windows Vista; 2008, Windows Server 2008. Essa característica acarreta uma constante necessidade de transferência de conhecimento.

TABELA 1
Fluxos de IED (*inward*) (em milhões de dólares) – 2004 a 2007

Região/economia	2004	2005	2006	2007
Mundo	717 695	958 697	1 411 018	1 833 324
Países desenvolvidos	403 687	611 283	940 861	1 247 635
Estados Unidos	135 826	104 773	236 701	232 839
Países em desenvolvimento	283 641	316 444	412 990	499 747
América do Sul	37 150	44 305	43 102	71 699
Brasil	18 146	15 066	18 822	34 585

Fonte: UNCTAD, 2008. Adaptado.

O terceiro determinante da escolha é o fato de a parceria ter mais de 10 anos de realização. Esse período demonstra que a aliança vem atingindo os objetivos propostos por ambas as empresas e é um indicador de que há vários projetos envolvendo transferência de conhecimentos. Esse prazo é considerado prudente em termos de maturação dos processos de transferência de conhecimento e, sobretudo, dos mecanismos utilizados nessa transferência.

Dentro do contexto da aliança estratégica entre BHS e XYZ Informática, foram identificados três tipos de projetos em que havia transferência de conhecimento de forma planejada, ou seja, havia uma estrutura montada especificamente para transferir conhecimentos. O primeiro projeto é um teste ou demonstração de um *software* para um cliente, realizado por um parceiro. No segundo, um parceiro aprende e replica um novo conhecimento para outros parceiros. E o terceiro é um teste de uma nova versão de um *software*. Por sua vez, o critério de escolha de qual exemplo desses projetos deveria constituir um subcaso foi a intensidade do fenômeno de transferência de conhecimento. Quanto mais conhecimento havia sido transmitido,

maior a chance de seleção para a pesquisa. Além disso, foi considerada também a disponibilidade de funcionários participantes desses projetos para atenderem às entrevistas da pesquisa. Algumas pessoas que participaram de projetos mais antigos não se encontravam mais na empresa e nem havia contato disponível.

3.3 Estratégia de coleta de dados

O método de estudos de casos pode ter diversas fontes de evidências. Yin (2003) aponta seis: entrevista, documentos, arquivos, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Esse autor esclarece que nenhuma apresenta vantagens indiscutíveis em relação a outras, verificando entre elas uma relação de complementaridade. Dados quantitativos também podem ser utilizados como fonte de evidência nos estudos de casos, entretanto é importante ressaltar que, quando há análise quantitativa, geralmente não se faz um tratamento estatístico sofisticado. A seguir são apresentadas as fontes de evidência utilizadas na presente pesquisa – entrevistas e documentos. Destaca-se que a observação direta, durante a coleta de documentos e a realização de entrevistas nas sedes das empresas, também foi utilizada como meio de obtenção de dados.

A entrevista é uma técnica para estabelecer ou descobrir perspectivas e compreender detalhadamente as atitudes, os valores e as motivações em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais determinados (BAUER; GASKELL, 2002). Segundo Yin (2003), elas podem ser de natureza aberta, isto é, os respondentes são indagados tanto sobre os fatos quanto sobre sua opinião acerca dos fatos. Esse tipo de entrevista é caracterizado como em profundidade, pois se procura obter o máximo de informações possíveis da pessoa inquirida. As entrevistas podem também ser semiestruturadas, isto é, seguem um conjunto de perguntas derivadas do protocolo do estudo de caso. Nessa situação, pode-se enviar, com antecedência, o roteiro para que o entrevistado possa se preparar adequadamente. À medida que considerar pertinente, o pesquisador pode também explorar assuntos correlatos às perguntas de base, não se cerceando somente ao protocolo inicial. As entrevistas podem ser, ainda, estruturadas, ou seja, seguindo as linhas de um *survey*.

Alguns cuidados são pertinentes ao se fazerem as entrevistas. Sempre que possível, é aconselhado que as entrevistas sejam gravadas, com autorização da pessoa entrevistada, para se obter a integralidade das respostas e evitar-se interromper o entrevistado com anotações da resposta anterior. Outro aspecto importante diz respeito ao número de entrevistas. O pesquisador deve parar de adicionar dados quando há uma saturação teórica, ou seja, quando os dados começam a se repetir e a melhoria marginal que se obtém com mais uma entrevista se torna muito pequena (GOODE; HATT, 1973). Além disso, é importante começar a fazer a análise dos dados com a realização das entrevistas, o que permite uma visão holística e um primeiro cruzamento de dados (JICK, 1979).

Foram feitas oito entrevistas em profundidade com funcionários da BHS e duas semiestruturadas com funcionários da XYZ Informática (foi permitida a gravação de todas as entrevistas). As pessoas foram selecionadas de acordo com sua participação em projetos e conhecimento da parceira entre as duas empresas. Os roteiros utilizados nessas entrevistas se encontram nos APÊNDICES A a D. A duração em média de cada entrevista foi de uma hora e meia e todas foram realizadas no segundo semestre de 2009. O Quadro 5 lista os cargos das pessoas entrevistadas e os projetos de que participaram.

Empresa	Cargo	Subcaso A	Subcaso B	Subcaso C
BHS	Diretor (sócio)	X	X	X
BHS	Gerente de Recursos Humanos	X	X	X
BHS	Gerente de Projeto	X		
BHS	Gerente de Projeto		X	X
BHS	Técnico	X		
BHS	Técnico		X	X
BHS	Técnico	X		
BHS	Técnico		X	X
XYZ Informática	Gerente de canais	X	X	X
XYZ Informática	Analista de <i>marketing</i>	X	X	X

Quadro 5: Lista das entrevistas realizadas para a pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor.

No que se refere à documentação, esta pode ser utilizada para corroborar evidências de outras fontes. Alguns exemplos de documentos e arquivos são: apostilas de treinamento, relatórios gerenciais, os manuais de políticas organizacionais, *websites*, dados e estatísticas

governamentais, dados de empresas de consultoria que realizam levantamento do setor pesquisado, material publicitário e reportagens sobre as empresas objetos do estudo (YIN, 2003). A presente pesquisa se utilizou dessas fontes para confrontar e complementar alguns dados obtidos nas entrevistas.

Outro ponto importante explorado pelos pesquisadores diz respeito à triangulação de dados. Jick (1979) define triangulação como uma combinação de metodologias no estudo do mesmo fenômeno. Para ele mais de uma fonte de evidências deve ser usada no processo de validação para assegurar que a variação refletida é da característica e não do método. Triangulação dos dados envolve checagem cruzada para a consistência interna, e a efetividade da triangulação repousa no fato de que a fraqueza de uma técnica pode ser compensada por outra técnica. A qualidade na triangulação deixa os pesquisadores mais confiantes em seus resultados e pode levar a uma integração de teorias.

Além da triangulação, também é importante estabelecer um piloto da pesquisa. Esse piloto é útil para reconhecer problemas, estabelecer protocolos e procedimentos claros para o pesquisador de campo, treiná-lo no uso das técnicas, identificar pessoas-chave no objeto de estudo, preparar cartas de apresentação, deixar claras as regras de confidencialidade e procurar ativamente oportunidades para revisar o desenho da pesquisa a fim de adicionar questões (SOY, 2005).

O primeiro construto estudado foi a distância cultural entre as empresas participantes da aliança estratégica. Hofstede (1980) e Trompenaars e Hampden-Turner (1997) apresentaram uma série de indicadores que medem essa distância cultural baseada em dimensões. Também servem de base os estudos elaborados por Shenkar (2001) sobre a fricção cultural. Assim, as fontes de evidências para avaliar essa variável são as pesquisas amplamente discutidas e divulgadas sobre distância cultural.

Uma variável moderadora, sugerida no modelo de Björkman, Stahl e Vaara (2007), da relação entre a distância cultural e a capacidade de absorção, são os mecanismos de integração social. Esses mecanismos foram estudados por meio de entrevistas abertas ou em profundidade, com os gestores das unidades envolvidas no processo de transferência de conhecimento, bem como com os gestores de Recursos Humanos, Marketing e Consultoria. Além disso, foram entrevistados os técnicos que participaram ativamente da transferência de conhecimento.

A capacidade de absorção foi estudada a partir da teoria introduzida por Zahra e George (2002). Eles separaram a variável em dois subconjuntos: capacidade potencial e capacidade realizada. Além disso, esse estudo levou em consideração o trabalho fundamental elaborado por Cohen e Levinthal (1990) e a pesquisa sobre capacidade de absorção especificamente em alianças estratégicas feita por Lane e Lubatkin (1998). Esse construto foi estudado por meio de entrevistas em profundidade e semiestruturadas, com a gerência e a direção da BHS, além dos gerentes da XYZ Informática. Aqui, a análise documental também foi de grande valia para medir alguns aspectos históricos, como projetos semelhantes em anos anteriores.

Por último, foi analisada a própria transferência de capacidades, isto é, se houve ou não a transferência (sucesso e rotinização das novas capacidades), o que foi (técnico e ou tácito) e como foi realizada (mecanismos de transferência de conhecimento). Foram selecionados três projetos de transferência de conhecimento considerados estratégicos pela direção da BHS, de acordo com a intensidade dessa transferência. A base teórica para avaliação desse construto foram os estudos de Kogut e Zander (1992), Nonaka (1994), Szulanski (1996), Kostova (1999), Argote e Ingram (2000), Osterloh e Frey (2000) e Inkpen (2003). O estudo dessa variável foi feito por meio de entrevistas em profundidade e semiestruturadas, com todas as pessoas envolvidas na transferência de conhecimentos, técnicos, gerente de Recursos Humanos e a direção da BHS, bem como os gerentes da XYZ Informática.

Realizou-se a coleta de dados no campo, de modo que as informações coletadas puderam ser referenciadas facilmente e ordenadas a fim de que permitissem descobrir padrões ou linhas convergentes da investigação, isto é, tentou-se identificar fatores influenciadores dos fenômenos estudados. Desse modo, foi elaborada uma lista com a categorização, o armazenamento e a recuperação dos dados para análise (EINSENHARDT, 1989; SOY, 2005).

O Quadro 6 é uma síntese da estratégia de coleta de dados desta pesquisa.

Construtos	Técnicas	Objetivo	Referencial teórico
Distância cultural	Análise documental	Identificar a distância cultural entre os países sedes das empresas participantes da aliança estratégica por meio de indicadores já amplamente apresentados na literatura científica	Hofstede, 1980; Trompenaars e Hampden-Turner, 1997; Shenkar 2001
Mecanismos de integração social	Entrevistas em profundidade	Verificar o papel moderador dos mecanismos de integração social na relação entre a distância cultural e a capacidade de absorção	Cohen e Levinthal, 1990; Zahra e George, 2002; Lenox e King, 2004; Kane, Argote e Levine, 2005; Björkman, Stahl e Vaara, 2007
Capacidade de absorção	Entrevistas em profundidade, semiestruturadas e documentos	Avaliar o nível da capacidade de absorção da empresa que recebe conhecimentos e verificar o papel desempenhado por essa capacidade na transferência de conhecimentos	Zahra e George, 2002; Minbaeva et al., 2003; Cohen e Levinthal, 1990; Lane e Lubatkin, 1998; Hamel, 1991; Inkpen, 1998, 2003; Child, Faulkner e Tallman, 2005, Muthusamy e White. 2005
Transferência de capacidades	Entrevistas em profundidade, semiestruturadas, observação indireta	Identificar as principais capacidades estratégicas transferidas, o processo de transferência, os mecanismos utilizados para realizar a transferência e sua institucionalização (sucesso da transferência)	Kogut e Zander 1992; Nonaka, 1994; Szulanski, 1996; Kostova, 1999; Argote e Ingram, 2000; Osterloh e Frey, 2000; Inkpen, 2003; Hansen, Nohria e Tierney, 1999; Wenger e Snyder, 2000; Sveiby, 2001; Howells, 1995

Quadro 6: Protocolo síntese da estratégia da coleta de dados

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4 Estratégia de análise de dados

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que considera a compreensão das dinâmicas presentes dentro de um conjunto único - o objeto do estudo. A questão da análise dos dados é a parte principal desse método de pesquisa e também a mais difícil, pois é a menos detalhada e explicada do processo todo (EINSENHARDT, 1989). Yin (2003) propõe duas estratégias gerais para essa fase de categorização e classificação dos dados: fundamentar a análise dos dados em uma teoria e buscar evidências das relações causais propostas nela; e descrever o objeto de estudo de forma a permitir a identificação da existência de padrões de relacionamento entre os dados.

Qualquer que seja a escolha da estratégia geral, Yin (2003) sugere três métodos principais de análise: adequação ao padrão - comparar os padrões encontrados nos resultados da pesquisa com os padrões propostos pela teoria; construção da explicação - buscar as relações de causa e efeito entre as variáveis descritas na teoria, e nesse caso há exigência de casos múltiplos para comparar resultados entre os casos; análise de séries temporais - comparar padrões de um evento ao longo do tempo e descobrir suas mudanças nesse período.

Neste estudo, a estratégia geral foi fundamentar a análise dos dados no modelo de transferência de conhecimento proposto por Björkman, Stahl e Vaara (2007). Já o método utilizado foi adequação ao padrão, pois se procurou comparar a descrição dos dados com os padrões propostos nesse modelo de transferência.

Alguns autores (EINSENHARDT, 1989; SOY, 2005) listam algumas técnicas úteis de análise dos dados: buscar ordenar os dados em diferentes modos para criar novas visões; procurar por dados conflitantes e conduzir verificações cruzadas de fatos procurando por discrepâncias; criar matriz de categorias, fluxogramas e tabulações de frequência dos eventos; selecionar categorias ou dimensões e verificar as similaridades dentro dos grupos ao mesmo tempo em que se notam as diferenças entre os grupos. Outra técnica é separar os dados de acordo com a fonte da evidência, isto é, dados coletados por meio de entrevistas, documentos ou observações. Se houver um padrão corroborado por todas as fontes, essa descoberta se torna mais forte. Nesta pesquisa procurou-se ordenar os dados de diferentes formas e categorias para realçar as similaridades e as diferenças entre os grupos.

Eisenhardt (1989) argumenta que o pesquisador precisa comparar as descobertas realizadas com a literatura existente. Se a literatura se mostrar discordante, então isso ajudará a tornar mais precisas as definições dos construtos e força o pesquisador a ser mais criativo no modo de pensar. Se a literatura se mostrar similar às descobertas, tem-se então a importância de trazer à tona fenômenos que normalmente não seriam associados à nova teoria.

Além disso, diversos cuidados devem ser tomados quando da análise dos dados: recomenda-se não usar categorias que são muito pequenas ou muito numerosas, pois isso dificulta a tabulação de eventos significativos (YIN, 1981); os dados coletados devem estar disponíveis para auditorias e futuras consultas de outros pesquisadores interessados no mesmo tema (JICK, 1979); durante todo o processo de análise dos dados, o pesquisador deve manter sua mente aberta para novas oportunidades e percepções do fenômeno estudado (SOY, 2005).

Nesses termos, esta pesquisa, que se baseia no modelo proposto por Björkman, Stahl e Vaara (2007), procura verificar se o objeto de estudo corrobora ou não a explicação sugerida. Não se busca a generalização estatística, uma vez que o método de estudo de caso não o permite. O objetivo, contudo, é a generalização explanatória, isto é, o entendimento e a explicação do fenômeno que podem ir além do objeto pesquisado (EINSENHARDT, 1989; YIN, 2003).

O primeiro nível de análise é estabelecer o grau de diferença cultural entre as empresas participantes da aliança estratégica internacional. Essa etapa será realizada a partir dos indicadores de Hofstede (1980), Trompenaars e Hampden-Turner (1997) e do conceito de fricção cultural de Shenkar (2001). Em seguida, procura-se entender como os mecanismos de integração social afetam a relação entre a diferença cultural e a capacidade de absorção da empresa que recebe a transferência de conhecimentos. Cabe averiguar se esses mecanismos mitigam os problemas advindos da diferença cultural e contribuem para o aumento da capacidade de absorção.

O segundo nível de análise refere-se à influência da capacidade de absorção no processo de transferência de capacidades. Principalmente a partir dos conceitos de Zahra e George (2002) sobre a variável capacidade de absorção, procura-se analisar como ela interfere na relação entre a distância cultural e a transferência de conhecimento.

O terceiro nível da análise diz respeito à maneira pela qual a transferência de capacidades é realizada. Procura-se avaliar não só como a transferência foi efetuada, mas também sua eficácia. Sempre tendo como balizador o modelo proposto por Björkman, Stahl e Vaara (2007), a pesquisa procura compreender o conjunto dessas variáveis e suas relações de causa e efeito.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados o histórico da BHS, o programa de parceria da XYZ Informática, o histórico da aliança entre as duas empresas e três subcasos de transferência de conhecimento.

4.1 A BHS

4.1.1 Histórico da BHS

A BHS foi fundada em 1994 por dois colegas que trabalhavam juntos como desenvolvedores de sistemas em uma grande empresa nacional de desenvolvimento de *softwares* em Belo Horizonte. Ainda como funcionários dessa empresa, um deles teve o interesse despertado por uma nova tecnologia da época – a internet. Inicialmente ele propôs aos diretores da empresa a criação de um novo departamento para explorar oportunidades que poderiam surgir com a internet. Como a resposta foi negativa, ele e o amigo decidiram por criar a BHS.

Os primeiros trabalhos realizados foram serviços básicos de internet, como criação de *websites*, treinamento na linguagem de programação de *websites* HTML e serviços de infraestrutura de informática, como montagem de cabeamento estruturado para redes de computadores. Nessa época, a parceria com a XYZ Informática já havia sido estabelecida. Assim, a criação de *websites* era desempenhada utilizando *softwares* da XYZ Informática. Os clientes eram, em sua maioria, grandes empresas do mercado mineiro.

No final de 1996, a BHS torna-se um *Application Service Provider* (ASP). ASP é a denominação dada às empresas que disponibilizam serviços ou programas de computadores via internet²⁰. Um exemplo do uso dessa tecnologia é o desenvolvimento de programas de comércio

²⁰ A ASP rivalizava com a tecnologia cliente/servidor, que consiste em instalar um programa no servidor e disponibilizá-lo para uso nas estações de trabalho dos usuários desse programa. Contudo o método cliente/servidor não é adequado para trabalhar na internet, por não permitir rapidez nas transações, o que determinou a diminuição de

eletrônico – venda de produtos pela internet. Nessa época, o serviço era pouco conhecido e o consumidor via com desconfiança esse tipo de transação, devido à aparente falta de segurança dos dados trafegados. Algumas empresas pioneiras, porém, contrataram esse serviço da BHS por indicação da XYZ Informática, em razão da parceria já estabelecida.

Em 2004 a BHS estabeleceu uma parceria com outra empresa multinacional do setor de *softwares*, a Oracle. Dessa parceria surgiu um novo departamento que em 2007, a partir de um *spin-off*, deu origem a uma nova empresa chamada Synos. Um ano após, a empresa foi vendida para seus próprios funcionários para que a BHS se mantivesse mais focada na parceria com a XYZ Informática.

Atualmente são 110 empregados em todos os departamentos. A maioria dos colaboradores, cerca de 80%, é formada em ciência da computação ou afim, como, por exemplo, engenharia de computação, processamento de dados, entre outros.

O faturamento da empresa foi sempre crescente desde o início das operações e, em 2009, atingiu aproximadamente oito milhões de reais, com atuação em todos os segmentos de negócios e em todos os tamanhos de clientes. A concentração maior de clientes está no sudeste do Brasil, porém há casos pontuais de serviços ofertados no exterior – EUA. O rol de clientes da BHS compõe-se, sobretudo, de grandes empresas, como Fiat, Itambé, Coca-Cola, Banco Bonsucesso, Andrade Gutierrez, Cemig, entre outros.

Desde sua criação, a BHS formou parcerias estratégicas que visavam a aumentar o número de soluções disponíveis a seus clientes, de forma a garantir qualidade nos serviços prestados pela empresa. Atualmente a lista de parceiros inclui, além da XYZ Informática, Hewlett-Packard (HP), IBM, Symantec, Adobe, Macromedia e International Institute for Learning (IIL Brasil). Essas parcerias resultaram em crescimento organizacional importante, o que levou a BHS a criar cinco departamentos: Fábrica de *Software*, Consultoria, Infraestrutura de TI, Treinamento, *Outsourcing* e Licenciamento de *Software* (ver FIG. 8).

seu uso por parte das empresas. A mudança de paradigma de uma tecnologia para outra foi aproveitada pela BHS e contribuiu para sua expansão.

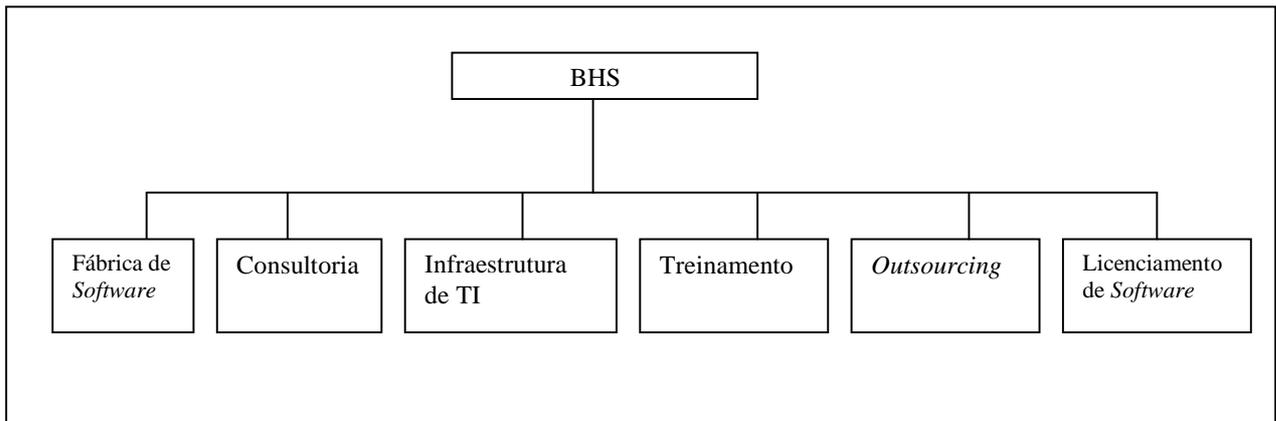


Figura 8: Departamentos da BHS
 Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1.2 A estrutura da BHS

Há em Belo Horizonte um departamento de Fábrica de *Software* para atender a demandas de soluções em plataforma XYZ Informática, ou seja, desenvolvidos a partir desses programas. A empresa presta também serviços de consultoria em Processo de Desenvolvimento de *Software* (*Team System*), Arquitetura Orientada a Serviços (conhecida pela sigla em inglês SOA) e Banco de Dados (MS-SQL Server e Oracle). Cerca de 50 empregados atuam nesse departamento, que é o maior da BHS.

Visando atender à crescente demanda por serviços na área de gestão de projetos, o departamento de Consultoria da BHS conta com cerca de 30 consultores especializados em gestão de projetos, soluções de gestão de conteúdo e *business intelligence* (BI). Esses profissionais procuram se aprimorar constantemente em busca de projetos desafiadores e melhores salários. Há também forte concorrência entre eles para serem indicados pela direção da empresa a participar dessas atividades. Os subcasos apresentados nas seções 4.3.1 a 4.3.3 ilustram como a aprendizagem é um dos principais aspectos desses projetos desencadeados pela parceria das empresas. A aquisição de novos conhecimentos representa ganho importante para os consultores que podem aplicá-los em projetos futuros.

Da experiência adquirida por esses dois departamentos, Fábrica de *Software* e Consultoria, surgiu um produto chamado BHS Portal. Trata-se de um *software* desenvolvido pela

empresa utilizando ferramentas da XYZ Informática. O BHS Portal é uma solução que tem como objetivo aumentar a produtividade de toda a organização por meio da colaboração eletrônica²¹. O *software* provê para a empresa um meio de comunicação, interação e compartilhamento de informações. Por exemplo, o BHS Portal disponibiliza para os funcionários de um cliente da BHS um espaço para publicarem informações sobre itens que gostariam de vender ou comprar, como um classificado de jornal, porém de alcance interno à organização.

Por sua vez, o Departamento de Infraestrutura de TI procura melhorar a gestão dessa área para seus clientes. A BHS apoia seu cliente no planejamento e gerenciamento de seu ambiente de TI. Algumas das soluções são: *outsourcing* de infraestrutura de TI, consolidação de servidores²², gerenciamento de rede, armazenamento de dados e segurança de dados.

Para atender à demanda de mão-de-obra especializada no mercado de TI, o departamento de treinamento da BHS oferece cursos autorizados XYZ Informática, SAP *Business One* e de Gerenciamento de Projetos. Este último encontra-se de acordo com os padrões do *Project Management Institute* (PMI) – organização mundialmente reconhecida por estabelecer melhores práticas de gerenciamento de projetos.

Já o departamento de *Outsourcing* oferece solução para clientes que queiram realizar os processos de desenvolvimento e manutenção de sistemas dentro de suas instalações, porém com técnicos de uma empresa especializada.

O último departamento cuida da venda de licenças de *softwares*. Atualmente a empresa comercializa licenças das empresas XYZ Informática, Corel, Citrix e VMWare.

4.1.3 Gestão do conhecimento na BHS

Segundo o sócio diretor da BHS, a empresa tem por objetivo principal a constante capacitação de seus profissionais. Todos são incentivados a comparecer aos treinamentos e

²¹ Exemplo de colaboração eletrônica é a lista de ramais disponibilizada na intranet.

²² Esse serviço consiste em reduzir o número de máquinas que atuam como servidores, utilizando para isso máquinas mais poderosas. Essa redução é realizada após estudo detalhado dos aplicativos que estão instalados nessas máquinas.

realizar provas de certificação²³ dos produtos XYZ Informática. Frequentemente são disponibilizadas vagas para técnicos nas turmas que são comercializadas para terceiros e, às vezes, são montadas turmas exclusivas para empregados da empresa. Foi possível constatar que todos os profissionais do departamento de consultoria possuem pelo menos três certificações em produtos atuais²⁴ da XYZ Informática, e que, tomando-se por base os profissionais da área fim da empresa (os que exercem a função de analistas de sistemas), há em média duas certificações por profissional²⁵. Esse esforço de aprendizagem é aplicado nos serviços de consultoria que a empresa presta.

Para compartilhar esse conhecimento entre os demais empregados e evitar o retrabalho de descobrir soluções para problemas antigos, a empresa disponibiliza um banco de dados em que os consultores o alimentam com sua *expertise*. Por exemplo, se um consultor encontrar um modo mais prático de fazer uma configuração em um programa da XYZ Informática, ele preenche com essas informações o banco de dados e, quando outro consultor for executar a mesma tarefa em outro cliente, basta seguir as instruções.

Além dessa iniciativa, a empresa estimula a troca de experiências entre empregados por meio de eventos internos. Esses acontecimentos são sempre alterados em sua forma para evitar o desinteresse dos funcionários. Atualmente é realizado um café da manhã semanal, em que um consultor ministra uma palestra sobre um assunto novo de sua área de atuação. Ao final da exposição é aberta seção de perguntas e discussões sobre os assuntos tratados anteriormente. Por exemplo, houve uma palestra sobre como instalar e configurar um determinado *software* da XYZ Informática em clientes que atuam no segmento de transportes.

Esse investimento em treinamento e troca de experiências permite à BHS desenvolver diferentes aplicativos, como o BHS Portal, que complementam os produtos XYZ Informática. O produto inicial, instalado pela BHS, é um *software* básico, desenvolvido pela XYZ Informática, para qualquer empresa do mundo. Como cada empresa tem suas particularidades, diversas alterações são necessárias nesse *software* primário. Algumas mudanças são previstas pela XYZ Informática e bastam ajustes na configuração de parâmetros do programa, como, por exemplo, mudar a cor de apresentação de um relatório. Outras, todavia, são mais complexas. Quando esse é

²³ Atualmente mais da metade do quadro de funcionários da empresa tem pelo menos uma certificação em produtos da XYZ Informática.

²⁴ Produtos que ainda estejam em uso pela maioria dos clientes. Não entram nessa contabilização as certificações de produtos que não estão mais em uso pelos clientes.

²⁵ Há casos de profissionais com mais de 15 certificações em produtos atuais da XYZ Informática.

o caso, a BHS desenvolve programas que completam ou corrigem o *software* original. Um exemplo são os *softwares* que lidam com parte financeira e precisam ser corrigidos para se adequar à legislação tributária brasileira.

Tendo em vista que os serviços oferecidos pela BHS eram principalmente de ajustes de programas desenvolvidos por outras empresas – XYZ Informática e Oracle, por exemplo – isso acabou estimulando uma aproximação entre a BHS e essas empresas estrangeiras. Na seção seguinte, será examinado o programa de parceria da XYZ Informática, os três casos de parceria da BHS e a XYZ Informática e, mais especificamente, a questão da transferência de tecnologia nessa parceria.

4.2 O programa de parceria da XYZ Informática

Fundada em 1975, nos Estados Unidos, e com subsidiárias em 103 países, a XYZ Informática Corporation tinha em seu início o propósito de colocar um computador em cada casa e em cada mesa de trabalho do mundo inteiro. Já no lançamento do computador pessoal IBM PC em 1981, a XYZ Informática emplaca o primeiro sucesso de vendas da empresa, que foi um sistema operacional. Mais tarde, em 1990, a XYZ Informática amplia as vendas de *software* e se torna uma empresa gigante nesse segmento de TI.

Os números atuais da XYZ Informática demonstram seu poder no setor. Considerando-se o ano fiscal americano de 2009, que se encerra em 30/06/10, a receita líquida da empresa foi de US\$58,44 bilhões de dólares, com um lucro de US\$14,57 bilhões de dólares. O crescimento desses dois indicadores nos últimos dez anos foi de 14% aa em média. Da mesma forma, o número de empregados cresceu significativamente, triplicando no mesmo período. Atualmente a empresa conta com quase 93 mil empregados em todo o mundo.

A XYZ Informática está dividida em cinco áreas de negócios: (1º) cliente, (2º) servidor e ferramentas, (3º) serviços *online*, (4º) divisão de negócios XYZ Informática e (5º) divisão de equipamentos e entretenimento.

A primeira, que desenvolve a família de produtos de sistemas operacionais, é responsável pelo relacionamento com os fabricantes de computadores pessoais. A segunda desenvolve

softwares para servidores, isto é, computadores centrais de uma rede, tais como sistema operacional para servidores, banco de dados, *software* para o ambiente de programação e *software* que auxilia as empresas a conectar seus diferentes sistemas entre si. A terceira, serviços *online*, consiste em uma plataforma de serviços que permite a seus usuários se comunicarem sem restrições, como serviços de mensagem instantânea, *e-mail*, pesquisa na internet e oferta de informações *online*. A divisão de negócios XYZ Informática cuida do desenvolvimento do pacote de programas para automatização de escritórios (processador de textos, planilha eletrônica, gerenciador de apresentações, entre outros) e programas para estações de trabalho. Por último, a divisão de equipamentos e entretenimento é encarregada do desenvolvimento de sistemas de jogos, plataformas de equipamentos para celulares, teclados e *mouses*.

Presente no Brasil desde 1989, a XYZ Informática possui hoje 12 escritórios regionais mais a sede em São Paulo. O número de funcionários, a exemplo do que acontece em outras partes do mundo, também tem crescido a taxas significativas: em 1990 eram apenas 11 empregados, enquanto, em 2008, eram 570.

A respeito da formação educacional dos profissionais da XYZ Informática não foi possível obter informações precisas. Contudo, após consulta ao sítio de recrutamento da empresa na internet e relatos dos entrevistados, foi possível concluir que os empregados que colaboraram nos projetos descritos nos subcasos a seguir possuíam formação em ciência da computação ou outro curso com especialização em informática.

A XYZ Informática não conduz – exceto em raras exceções, como o governo brasileiro – negociações diretamente com clientes. Há sempre uma empresa intermediária que realiza a venda do produto XYZ Informática. Essa empresa, por sua vez, pode agregar algum serviço a esse produto, tais como serviço de instalação e configuração do produto. Assim, para regular o relacionamento entre a XYZ Informática e essas empresas intermediadoras, existe um programa de parceria, o XYZ Informática *Partner Network*.

Qualquer empresa no mundo pode se candidatar a ser um parceiro XYZ Informática. Para isso, deve atender a alguns requisitos de qualificação para se encaixar em um dos três níveis de parceria disponíveis – Membros Registrados, Parceiros Certificados e Parceiros Certificados Ouro. Para o mais simples, basta aceitar o contrato de parceria e preencher um formulário com o perfil de sua empresa. Para galgar posições no nível de parceria, a empresa deve conquistar pontos. Esses pontos podem ser ganhos da seguinte forma: por possuir certo número de

profissionais certificados em produtos da XYZ Informática (a empresa ganha pontos de acordo com o número de profissionais certificados), casos de sucesso que tenha realizado envolvendo produtos XYZ Informática, desenvolvimento de programas de computador utilizando plataforma XYZ Informática e participação de pesquisa de satisfação de clientes obtendo parecer favorável.

Com base no nível de associação, o parceiro recebe um conjunto de recursos do programa de parceria que oferecem suporte a todas as etapas do ciclo de negócios — do planejamento à retenção de clientes. Os recursos do programa variam de acordo com o nível de associação e incluem ferramentas e serviços de *marketing*, licenças para *softwares* XYZ Informática para uso interno, recursos de suporte técnico e de vendas e treinamento de habilidades técnicas e de vendas.

O primeiro nível da parceria permite que a empresa consulte algumas comunidades técnicas *online* de alguns produtos e que possa abrir certo número de chamados telefônicos de suporte por ano. No segundo nível, a XYZ Informática auxilia o parceiro com assistência técnica para vendas. No nível mais alto, o parceiro tem direito a serviços de consultoria técnica.

As vantagens de ser parceiro XYZ Informática são inúmeras, destacando-se a indicação de clientes, uso interno de licenças de *softwares* XYZ Informática, certo número de chamados telefônicos de suporte e acesso a *sites* restritos com material de consulta para uso dos aplicativos XYZ Informática. Os benefícios aumentam à medida que o parceiro adquire mais pontuação no programa e desenvolve relacionamento com os funcionários da XYZ Informática. Isso é possível quando o parceiro é convocado para participar de projetos em conjunto com a XYZ Informática, como, por exemplo, a implementação de um *software* na empresa de um cliente.

Quando o parceiro se destaca²⁶ entre aqueles de maior nível, a XYZ Informática designa um gerente de parceria exclusivo. Esse gerente defende os interesses do parceiro junto à XYZ Informática, influenciando, por exemplo, a alta direção da XYZ Informática na escolha de qual parceiro irá realizar qual projeto. Essa situação particular promove mais ainda a confiança mútua entre as empresas.

Além disso, a XYZ Informática está constantemente lançando novos aplicativos, o que exige dos parceiros uma permanente atualização por meio de estudos internos próprios. Para se atualizarem, os parceiros também contam com a ajuda da XYZ Informática por meio de centros

²⁶ Um parceiro se destaca pelo número de casos de sucesso em atendimento a clientes e pelo número de profissionais certificados em produtos da XY Informática.

autorizados em treinamento. Cada parceiro pode dispor de alguns cursos por ano ou se tornar ele próprio um centro de treinamento.

4.3 Histórico da aliança estratégica entre BHS e XYZ Informática

A XYZ Informática foi a primeira parceira da BHS. Quando da fundação da empresa, uma das primeiras providências dos sócios foi procurar o departamento de parcerias da XYZ Informática e se inscrever no programa por meio da assinatura de um contrato. Como regra do programa, a afiliação inicial se dá no nível de parceria mais simples, Membros Registrados. Já no ano seguinte à fundação, a BHS passou para o último nível da parceria. Essa ascensão se deu de maneira rápida devido ao esforço contínuo de certificação de profissionais e desenvolvimento de projetos.

Segundo o sócio fundador, foram dois os motivos que levaram a BHS a escolher a XYZ Informática, como primeiro e principal parceiro. O primeiro foi a oferta de um amplo programa de capacitação e treinamento de funcionários de parceiros, fato que possibilitava a BHS se diferenciar no mercado e agregar valor aos produtos da XYZ Informática em suas vendas, como, por exemplo, configurando um *software* às necessidades particulares de um cliente. O segundo era a possibilidade de aumentar sua participação de mercado, seja diretamente, via parceria XYZ Informática por meio da indicação de clientes, seja indiretamente mediante a expansão de vendas da XYZ Informática – os clientes que compravam seus produtos quase sempre precisavam de uma empresa para instalar e configurar os *softwares*.

Como a parceria com a XYZ Informática era crucial para a BHS, a questão da aprendizagem tornou-se um ponto crítico para a empresa. A direção da empresa incentiva e estimula esse processo principalmente por meio da certificação em produtos e também em treinamento de seus técnicos. Assim, é formada uma massa crítica de funcionários que se complementam sobre conhecimentos técnicos de *softwares* da XYZ Informática.

Para a XYZ Informática, essa parceria também é interessante, pois ela não conseguiria atender diretamente a todo o seu público. Segundo o analista de *marketing* da empresa, seu quadro de funcionários teria que ser tão grande que ela poderia se tornar engessada e mitigar suas

inovações. Os parceiros operam em cooperação com a XYZ Informática, submetidos às regras do programa de parceria e a uma estratégia comum — a XYZ Informática cria o programa de computador e o parceiro aprende a utilizá-lo para instalar e configurar segundo as necessidades dos clientes. Segundo o sócio diretor da empresa, a BHS se adequou a esse método de trabalho procurando desenvolver tecnologia complementar aos *softwares* da XYZ Informática.

A BHS assinou em 1995 um contrato de parceria com a XYZ Informática, cujo objetivo era resguardar a XYZ Informática de possíveis efeitos de comportamentos indevidos do parceiro. Além disso, anualmente todos os parceiros passam por auditoria para verificação de seus pontos no programa e consequente adequação de seu nível de parceria ou, eventualmente, o descredenciamento. Por outro lado, o parceiro pode se desligar do programa se assim decidir, desde que cumpra ou transfira para outra empresa todas as suas obrigações vigentes na época. Por exemplo, caso esteja realizando um serviço no cliente e queira se desligar do programa, a empresa deve completar o serviço ou, de comum acordo com os demais envolvidos, transferir essa obrigação para outro parceiro.

Embora a parceria contribua para a BHS aumentar sua participação de mercado, uma dificuldade citada pela alta direção da BHS refere-se ao nível de exigência para se tornar o parceiro de mais alto nível na XYZ Informática. Na opinião do diretor sócio da BHS, como as exigências são exíguas, praticamente todas as empresas podem se tornar um Parceiro Certificado Ouro. Isso não incentivaria, segundo ele, a competição entre os parceiros e, ademais, nivela parceiros detentores de competências distintas, o que dificultaria a escolha do melhor parceiro, por parte da XYZ Informática, para realizar uma consultoria.

Por parte da XYZ Informática, o risco do negócio seria investir em treinamento do parceiro e não obter retorno. Quando a XYZ Informática indica um parceiro ao cliente, sua reputação passa a depender do desempenho desse parceiro. Assim, a construção da confiança no parceiro é baseada em sua dedicação e competência. Segundo o gerente da XYZ Informática que é responsável pela BHS, esta tem demonstrado ser merecedora de confiança, pois, até então, não houve nenhum caso de projeto que tenha sido designado a ela e que não tenha sido de sucesso. Houve casos em que o projeto não terminou da forma esperada, porém por motivos alheios à competência da BHS, como foi o caso da instalação de aplicativos da XYZ Informática para integração com *software* de Enterprise Resource Management (ERP) da SAP na Cemig. O projeto não foi concluído porque o cliente não permitiu acesso a suas bases de dados.

Fruto da parceria entre as duas empresas, no início de 2009 foi assinado um convênio com a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas) para criação de um Centro de Inovação em Belo Horizonte. Esse centro tem como objetivo a capacitação profissional de jovens, formando mão-de-obra para a indústria local, e o incentivo à adoção de tecnologias de ponta pelas empresas da região. A principal característica do Centro de Inovação na universidade é aliar desenvolvimento de tecnologia e pesquisa científica pela promoção de um ambiente favorável à pesquisa aplicada. Participam das atividades do centro alunos de graduação e pós-graduação da PUC Minas e empresas interessadas em desenvolvimento tecnológico. A vantagem para a XYZ Informática é que vários alunos irão se especializar em seus produtos e podem ainda, no futuro, se tornarem funcionários da BHS. Para a PUC Minas, o benefício é dar oportunidade aos alunos de obterem conhecimentos em produtos da XYZ Informática e melhorarem sua empregabilidade. A desvantagem mais evidente é que os alunos somente serão incentivados a aprenderem sobre os *softwares* da XYZ Informática, constituindo uma espécie de reserva de mercado.

A parceria entre BHS e XYZ Informática completou, em 2010, 15 anos. Para o analista de *marketing* da XYZ Informática, “a BHS é um parceiro antigo e são poucas as empresas que conseguem o mesmo nível de sucesso e permanecem tanto tempo com a gente”. Segundo ele, a média de permanência no programa é de dez anos.

A BHS estabeleceu ainda outras parcerias ao longo dos anos. Foram feitos acordos com Oracle, Citrix, SAP, e ainda estão vigentes convênios com Symantec, IIL Brasil e HP, entre outros. Porém, apesar dessas empresas igualmente apresentarem estrutura de apoio a parceiros semelhantes à da XYZ Informática, nenhum acordo adquiriu a mesma importância da parceria entre a XYZ Informática e a BHS, pois foi essa parceria que mais gerou receita e *status* para a BHS. A direção da empresa estima que 80% do faturamento da BHS atualmente advém da parceria com a XYZ Informática, ou seja, de projetos em clientes indicados pela XYZ Informática ou projetos que envolvam *softwares* desta.

A partir da parceria entre BHS e XYZ Informática, a BHS aprendeu como ser parceira de uma empresa multinacional fabricante de *softwares*. Esse conhecimento intangível refere-se a como ela deve se comportar com esse parceiro, ou seja, o que esperar de conhecimento a ser recebido e o que deve realizar em troca. Essa aprendizagem é praticada nas outras parcerias da BHS, como, por exemplo, a parceria entre BHS e Symantec, fabricante de *software* especializada

em soluções antivírus. A BHS sabe que deve aprender o funcionamento dos aplicativos, seus argumentos de vendas e a formar equipes de suporte ao usuário final. Para isso, pode exigir treinamentos do fabricante, sejam técnicos e comerciais, e indicações de potenciais clientes. Em contrapartida ela precisa vender essa solução para o maior número de clientes possível. Além disso, o conhecimento da BHS também permite a ela antecipar esses resultados, verificar se esse parceiro é promissor, para assim apostar ou não na parceria.

A seguir são apresentados três subcasos que ilustram projetos executados na parceria BHS e XYZ Informática em que houve transferência de conhecimento.

4.3.1 Caso Telemar: prova de conceito do software ParticipaçãoXYZ²⁷ - capacidade absorativa

A XYZ Informática possui um programa de aceleração de adoção de novas tecnologias, destinado aos usuários finais de seus produtos. Esse programa visa, por meio de uma prova de conceito, facilitar e incentivar seus clientes a comprarem produtos em lançamentos. Esses produtos normalmente estão em versão beta, versão anterior à final, em que faltam pequenos ajustes, e podem ser um produto totalmente novo ou uma nova versão²⁸ de um produto já existente. Essa prova de conceito é um teste ou demonstração do *software* em um ambiente real, ou seja, a empresa do cliente.

Antes do lançamento comercial do produto, a XYZ Informática seleciona clientes de grande porte que estejam interessados em participar do programa. Parte do projeto, como pagamento dos consultores da empresa parceira que atuam na instalação e configuração do *software*, é custeada pela XYZ Informática. A parte referente ao pagamento de licenças do produto é paga pelo próprio cliente.

Para a implementação do novo produto na empresa do cliente, a XYZ Informática convida um parceiro que julga estar habilitado a tal. Segundo o gerente de canais da XYZ Informática, pelo fato de o produto ser novo, não há parceiro que domine todos esses conhecimentos, logo, a escolha do parceiro é direcionada para as empresas disponíveis no

²⁷ Esse produto pode ser utilizado para automatizar o compartilhamento de dados (com segurança), criar e gerenciar a intranet e o *site* da internet da empresa, entre outros.

²⁸ Esse caso se refere a novas versões que mudam radicalmente o produto e se assemelham a uma versão nova.

momento e que reúnam as melhores condições para executar o projeto. A escolha desses parceiros é baseada na aquisição de competências de versões anteriores do produto ou em produtos semelhantes. A atuação prévia, ou seja, o conhecimento de determinados parceiros junto a determinados clientes, também é um fator que pode ser determinante na escolha do parceiro mais adequado para desenvolver o projeto.

A BHS já foi convidada para diversos projetos relacionados a essas provas de conceito. Por exemplo, logo após o lançamento do *software* ParticipaçãoXYZ, em 2005, a XYZ Informática convidou a BHS para participar da instalação e configuração desse programa na Telemar, em Belo Horizonte. O histórico de sucesso da BHS, relativamente à implantação anterior de *softwares* da XYZ Informática (em particular desse mesmo *software* em duas outras oportunidades) contribuiu para que fosse novamente convidada a participar de uma prova de conceito da versão 2007 do *software* também na Telemar, mas dessa vez no Rio de Janeiro.

A escolha dos profissionais que compuseram a equipe do projeto foi feita pelo sócio diretor e pela diretora de Recursos Humanos da BHS. Os critérios foram *expertise* na utilização do *software* ou em versões semelhantes do mesmo e tempo de serviço na empresa. Por utilização entende-se saber instalar, manusear, configurar, dar suporte e, ainda, ter argumentos de vendas. O nível de conhecimento do cliente em ferramentas da XYZ Informática também foi um item avaliado, pois, quanto mais elevado for esse conhecimento, mais experiência precisa ter o analista. Na maioria das vezes, todos os técnicos manifestaram interesse em participar e o processo seletivo foi bem acirrado. A motivação principal dos técnicos foi o *status* decorrente da participação em um projeto desse nível, isto é, projetos que proporcionam maior exposição da BHS perante a XYZ Informática, e a possibilidade de promoção na carreira. Normalmente a participação dos profissionais em projetos desse porte, em que há grande transferência de conhecimento, amplia as possibilidades de esse profissional ser convidado a participar de projetos mais rentáveis no futuro.

O primeiro passo do projeto foi a realização de reuniões entre as partes envolvidas, XYZ Informática, BHS e o cliente, para determinarem o cronograma e o escopo (funções que seriam implementadas) desse projeto. Em seguida, como primeiro mecanismo de transferência de conhecimento, a XYZ Informática disponibilizou o produto ParticipaçãoXYZ versão 2007 para uso interno na BHS. Também foi disponibilizado acesso à documentação do produto pela internet. Essas documentações — manuais e relatórios de utilização do produto — são reservados a

alguns parceiros (àqueles em quem a XYZ Informática confia mais, ou seja, acredita e espera que possam realizar projetos mais complexos). Nessa fase, o estudo do material não conta com interação de funcionários entre BHS e XYZ Informática.

Quando se trata de uma nova versão de *software*, é franqueado ao parceiro acesso a treinamentos pela internet chamados de *webcasts*. São apresentações de funcionalidades do produto, feitas por profissionais da XYZ Informática, que são exibidas pela internet. Em algumas ocasiões é permitido interagir com o palestrante ao final do evento para esclarecer dúvidas. Contudo, como pessoas do mundo inteiro assistem a essas apresentações, nem todas as dúvidas são respondidas. No caso do projeto em questão, os profissionais da BHS assistiram a dois *webcasts* da nova versão do *software* em que foram permitidas interações com os palestrantes e algumas dúvidas foram sanadas. Os conteúdos das apresentações eram sobre noções básicas de configuração do *software*.

Outro mecanismo utilizado para transferência de conhecimento foi um treinamento presencial realizado em São Paulo por funcionários da XYZ Informática americana. A turma de sete alunos era formada exclusivamente por colaboradores da BHS. Esse treinamento foi ministrado após duas semanas de estudo do produto nas dependências da BHS. O conhecimento transferido nos treinamentos, combinado ao conhecimento básico dos técnicos da BHS, permitiu a eles, mais tarde, durante a execução do projeto, resolverem problemas de configuração e obterem o máximo de desempenho do *software*, ou seja, configurarem o *software* de acordo com as necessidades do cliente e, ainda, executarem esse processo do modo mais rápido possível.

Logo em seguida foi designado um consultor da BHS (participante das etapas de treinamento anteriores) para trabalhar na empresa do cliente. Esse técnico, que conta com o suporte de uma equipe de consultores que permanecem na BHS, implementou o *software* em dois meses e meio. Semanalmente houve uma reunião de controle, entre as três partes envolvidas, para se apresentar o que foi cumprido do cronograma e o que seria feito na semana seguinte. Essas reuniões foram também oportunidades de transferência de conhecimento, pois a XYZ Informática aprendeu sobre a prática do processo de implementação do *software* na empresa do cliente. Além disso, segundo o técnico da BHS escalado para trabalhar na empresa do cliente, houve também oportunidade de discutir dúvidas com os consultores da XYZ Informática.

Uma dificuldade que normalmente surge nessa etapa é a constatação de um problema técnico no *software* e ser necessária a abertura de chamado telefônico de suporte na XYZ

Informática. Segundo um dos técnicos que participou desse projeto, o chamado telefônico de suporte somente é usado como último recurso, quando os consultores da empresa parceira esgotam todas as tentativas de resolver o problema. Na prova de conceito do *software* ParticipaçãoXYZ 2007, houve um chamado técnico de suporte com transferência de conhecimento. O motivo da abertura do chamado foi uma dúvida sobre como fazer ajustes no *software* para melhorar seu desempenho. O analista da BHS informou que, nessas situações, o técnico da XYZ Informática transmite os conhecimentos sobre a solução do problema de forma que o consultor da BHS aprenda a resolver esse problema e outros semelhantes a esse, além de explicar o porquê da escolha daquela solução. O analista da BHS salientou ainda a linguagem comum de TI utilizada na comunicação do chamado de suporte, a qual facilitou a aprendizagem ao permitir melhor compreensão da explicação do analista da XYZ Informática.

Um risco que esse tipo projeto pode acarretar é o cliente, após conclusão da prova de conceito, comprar o produto de outro parceiro da XYZ Informática, porque clientes de grande porte podem possuir um setor de compras separado do setor de tecnologia. Quando existe essa separação entre as duas áreas, o setor de compras pode não ser capaz de distinguir a qualidade e o esforço anterior do vendedor, preocupando-se apenas com preço. No caso em questão, a BHS não realizou a venda do produto, apesar da satisfação do cliente com o resultado da implementação do *software*. Embora não tenha vendido o projeto, o sócio diretor considera que a BHS se beneficiou, sobretudo, em razão da capacitação de sua equipe de consultores na operacionalização do *software*. Ainda, segundo ele, a empresa se favoreceu também da divulgação do caso de sucesso na mídia especializada, em que ela aparece como executora do projeto pioneiro.

Encerrado o projeto, o consultor responsável alimentou um banco de dados interno da BHS com conhecimentos técnicos adquiridos sobre o *software* ParticipaçãoXYZ. Esse repositório pode ser acessado por qualquer funcionário da área de consultoria da empresa, quando da execução de outros projetos semelhantes. Por exemplo, segundo o gerente desse projeto, três meses após a conclusão do subcaso Telemar, houve nova venda desse *software* para uma empresa do segmento de transportes em Belo Horizonte. O consultor que executou esse novo projeto, e não participou do projeto Telemar, fez várias consultas ao banco de dados sobre como configurar o *software*.

Os conhecimentos recebidos pela BHS sobre o *software* ParticipaçãoXYZ foram rotinizados na empresa. O ensinamento transmitido, além de integrar o banco de dados para futuras pesquisas, foi sistematizado em treinamentos e repassado a outros consultores. Nas vendas seguintes desse *software*, os técnicos passaram a utilizar esses conhecimentos já transferidos.

Relativo à diferença cultural entre BHS e XYZ Informática, os profissionais que participaram desse projeto disseram que não perceberam problemas na transferência de conhecimento advindos dessa diferença. A linguagem utilizada para a transferência era semelhante à usada internamente na BHS. Da mesma forma, para eles, as eventuais diferenças de valores e crenças entre os componentes das duas empresas não apresentaram óbices.

4.3.2 Caso DesempenhoXYZ²⁹: aprendizagem de nova versão de um software para replicação posterior – transferência de conhecimentos tecnológicos

No início das operações da XYZ Informática, a educação dos parceiros quanto à utilização de seus programas de computador era realizada pela própria equipe da empresa. Porém, segundo o analista de *marketing* da XYZ Informática, com o crescimento da empresa, do grande número de produtos e sua atuação em mais de cem países, a empresa mudou sua estratégia de transferência de conhecimentos. Atualmente, o conhecimento sobre um novo produto é repassado a um grupo especial de parceiros que, por sua vez, repassam para outros parceiros localmente. Esse grupo de parceiros é escolhido pela XYZ Informática de acordo com a competência demonstrada na execução de projetos (implementação de *software* nas empresas dos clientes) que envolvam a tecnologia a ser transferida. A BHS faz parte desse grupo especial³⁰ desde 2000, quando foi convidada pela primeira vez para participar de um treinamento na XYZ Informática americana sobre um *software* que estava sendo lançado mundialmente naquele ano. Segundo o gerente de canais da XYZ Informática, o convite foi feito após a BHS ter se destacado na implementação de outros *softwares* em grandes clientes do mercado nacional.

²⁹ *Software* utilizado como ferramenta de *Business Intelligence*.

³⁰ Ao todo, no Brasil, são dez parceiros nesse grupo especial.

A nova versão do produto DesempenhoXYZ, cujo lançamento inicial havia sido em janeiro de 2007, foi remodelada com a inclusão de novas características e diminuição de preço no início de 2008 pela matriz norte-americana da XYZ Informática. No Brasil, esse produto não havia, até então, obtido boa aceitação comercial, dado seu preço elevado. Sendo assim, em agosto de 2008, a XYZ Informática decidiu investir em novas estratégias para aumentar sua participação de mercado. Não havia nesse momento, no Brasil, nenhum parceiro com conhecimento técnico suficiente sobre a operação desse produto que pudesse repassá-lo aos demais parceiros locais da XYZ Informática. A BHS, porém, tinha alguma experiência com a versão anterior do produto – um consultor tinha a certificação, mas nenhuma experiência prática em instalar e configurar o *software* na empresa de um cliente. Além disso, a BHS possuía um histórico de projetos bem-sucedidos nesse tipo de transferência de conhecimento para outros *softwares*, cinco ao total. Em razão desses fatores, a direção da XYZ Informática decidiu convidar a BHS para participar do projeto DesempenhoXYZ.

No caso do DesempenhoXYZ, o planejamento da transferência de conhecimento foi totalmente feito pela XYZ Informática, cabendo ao parceiro adequar-se a ele, ou seja, aceitar o cronograma e alterar as atividades internas em função do planejamento. As etapas de projetos desse tipo são quase sempre as mesmas: o parceiro é comunicado sobre a existência do projeto e dispõe de um período que varia de duas a quatro semanas para estudar o produto; em seguida, há um treinamento, geralmente de uma semana, nas dependências americanas da XYZ Informática com todas as despesas pagas por ela; posteriormente o parceiro tem de um a dois meses para praticar (instalar, desinstalar, configurar de variadas maneiras, etc.) internamente o que se aprendeu no treinamento; por último, o parceiro ministra um treinamento no local de origem para os demais parceiros da XYZ Informática.³¹

Para o projeto DesempenhoXYZ, a BHS foi convidada a participar do treinamento na sede americana da XYZ Informática, em setembro de 2008. Antes, dois analistas da BHS estudaram o produto por meio de documentação na internet, disponibilizada pela XYZ Informática durante duas semanas. Essa documentação estava disponível para quaisquer parceiros credenciados pela XYZ Informática. Como o produto já havia sido lançado há mais de um ano nos EUA, havia também livros sobre o produto, os quais foram utilizados como fonte de

³¹ Nota-se que os parceiros que recebem o treinamento competem com a própria BHS na comercialização desse *software*.

consulta. Relativo a esse período, os analistas afirmaram que foi elaborada uma metodologia específica para essa etapa, em que o importante é relacionar as dúvidas para futura discussão no treinamento e, ainda, compreender os conceitos básicos do tema para facilitar a aprendizagem durante o treinamento posterior.

Na semana anterior ao treinamento nos Estados Unidos (EUA), houve uma conferência na sede da empresa sobre *Business Intelligence*, na qual o produto DesempenhoXYZ estava na pauta de discussões. Os dois funcionários da BHS compareceram ao evento para conhecer um pouco mais da ferramenta (*software*), ou seja, ter noção de todas as funcionalidades possíveis e também das novidades e dos conceitos sobre o tema BI. Foram apresentadas várias palestras e painéis sobre o tema com enfoque predominantemente comercial ou técnico. Durante os intervalos das apresentações, havia oportunidades para se discutirem e sanarem dúvidas sobre os produtos com os palestrantes. Foram ocasiões em que foi intensificada a integração social com os analistas americanos da XYZ Informática.

O treinamento foi realizado para dez alunos, sendo dois mexicanos e o restante europeus. Os instrutores eram analistas da XYZ Informática que haviam participado da elaboração e programação do *software* na época de sua concepção; eram tratados como “papas do assunto”. O conhecimento transmitido nessa fase foi vital para o sucesso do projeto, pois o treinamento replicado na etapa seguinte seria o mesmo. Os técnicos da BHS aprenderam na prática, mas ainda em ambiente de laboratório, a como instalar e configurar o *software* em suas mais diversas formas.

Nos dois meses seguintes, os profissionais da BHS estudaram o produto com as apostilas do treinamento americano e demais materiais de que já dispunham da fase anterior. Devido à interação social entre os técnicos da BHS e os instrutores americanos da XYZ Informática durante o treinamento, foi possível haver troca de *e-mails* entre eles para solução de problemas posteriormente identificados. Outra fonte de aprendizado utilizada foram os fóruns eletrônicos de discussão na internet, coordenados pela XYZ Informática, com o objetivo de dirimir dúvidas dos usuários³². Segundo os técnicos, eles utilizaram as consultas aos fóruns para confirmarem alguns entendimentos sobre o funcionamento do *software*.

³² Nesses fóruns são comentadas as características do *software* e lançadas dúvidas pelos usuários. Há um time da XYZ Informática responsável por responder a todos os comentários e dúvidas. Além disso, qualquer pessoa pode também responder a eles. Quem publica a dúvida, informa se a resposta foi satisfatória ou não. As pessoas, não funcionários da XYZ Informática, que respondem às dúvidas com maior clareza e precisão ganham reconhecimento

Após esse período de estudo, foi ministrado pelos dois analistas da BHS um treinamento nas dependências da XYZ Informática, em São Paulo, para seis parceiros brasileiros. Segundo o analista de *marketing* da XYZ Informática, esses parceiros foram selecionados pela empresa a partir dos seguintes critérios: atuação geográfica de forma a cobrir o mercado potencial do *software*, dois que atuavam na região sul, três na região de São Paulo e um no Rio de Janeiro; e conhecimento em *softwares* semelhantes para que pudessem apreender os ensinamentos de forma mais rápida. Durante o treinamento, segundo o gerente de canais da XYZ Informática, esses parceiros exploraram ao máximo o conhecimento dos instrutores, pois entendiam essa oportunidade como primordial para a aprendizagem das funcionalidades do produto. Os técnicos da BHS também ministraram um treinamento interno, em Belo Horizonte, para dez técnicos com o mesmo conteúdo.

Logo após o término desse projeto, a BHS realizou duas vendas do PerformanceXYZ para empresas do mercado mineiro. Esses novos projetos foram executados pela equipe de consultores que recebeu o conhecimento anteriormente. O sócio diretor da empresa considera que a equipe de consultoria da empresa aumentou seus conhecimentos após o projeto DesempenhoXYZ, pois, a partir de então, essa equipe tornou-se capaz de lidar com questões técnicas relativas a esse *software*, ou seja, resolver problemas e obter o máximo de desempenho. Além disso, ele afirma que a interatividade entre os profissionais da BHS e da XYZ Informática proporcionou um aumento de confiança entre as empresas, e a BHS aprendeu um pouco mais sobre como trabalhar em grupo com pessoas da XYZ Informática.

O desempenho das empresas, XYZ Informática e seus parceiros, depende dessa troca de conhecimento, pois os parceiros são os executores de ações junto aos clientes, como venda e suporte técnico ao usuário. Segundo os entrevistados, tanto da BHS quanto da XYZ Informática, todas as pessoas envolvidas nas trocas de conhecimento são consideradas pertencentes a um grupo social único de profissionais de TI, o que teria facilitado a integração social entre eles.

O benefício mais imediato do projeto para a BHS, segundo seu sócio diretor, foi a aquisição de *expertise* antes dos concorrentes, podendo aplicá-la de imediato no mercado. Além disso, a participação no projeto assegurou uma projeção institucional positiva da BHS perante o

do fabricante. Todo ano a XYZ Informática divulga a lista das pessoas que melhor colaboraram no fórum. Além disso, a XYZ Informática pode também patrocinar a ida dessas pessoas às conferências da empresa.

mercado, isto é, a empresa ganhou respeito dos outros parceiros, os quais foram aprendizes no projeto.

De novo, os profissionais envolvidos no projeto relataram que não perceberam dificuldades na transferência de conhecimento devido à diferença cultural entre os países pelos mesmos motivos já expostos no subcaso Telemar. O tratamento dado aos brasileiros durante os eventos no estrangeiro foi o mesmo dado aos próprios funcionários americanos da XYZ Informática.

4.3.3 Caso EscritórioXYZ³³: teste de uma nova versão de um software

Após a criação de um produto novo ou nova versão de um produto já existente, há a fase de testes e aprimoramento desse aplicativo antes de seu lançamento comercial. Apesar de a XYZ Informática possuir equipes internas incumbidas dessas atividades, ela inclui alguns parceiros nesse projeto, no intuito de aprimorar ainda mais o processo, por meio da coleta de outras sugestões e realização de novos testes.

Os objetivos da XYZ Informática nesse tipo de projeto são dois: descobrir falhas no *software* para correções e formar equipes de técnicos familiarizados com o aplicativo na época do início das vendas. Do lado da BHS, interessa-lhe formar equipes que tenham conhecimento sobre o aplicativo, pois pode iniciar as referidas vendas imediatamente após o lançamento.

A XYZ Informática planeja lançar, em 2010 (provavelmente em novembro), o pacote de programas conhecido como EscritórioXYZ 2010, uma nova versão do EscritórioXYZ 2007. Em fevereiro de 2009, pela primeira vez, a BHS foi convidada a participar de um projeto de testes. O referido *software* foi disponibilizado para a BHS instalá-lo em suas máquinas e, a partir de então, ela vem colaborando, junto com outros parceiros espalhados pelo mundo³⁴, com a melhoria do aplicativo. As contribuições podem ser feitas sobre qualquer assunto, por qualquer parceiro.

³³ Este *software* é utilizado para automatizar um escritório com aplicativos como processador de textos, planilhas e elaborador de apresentações.

³⁴ A XYZ Informática não informou a quantidade de parceiros nesse projeto, mas o analista de *marketing* da empresa informou que seriam em torno de 500 parceiros em todo o mundo.

A seleção de pessoas dentro da BHS que usaram o *software*, e ainda usam (o projeto tem o término previsto para agosto de 2010), foi feita pela direção da empresa. Oito pessoas participaram dos testes, sendo algumas do corpo gerencial e alguns analistas seniores do grupo de consultoria. Para gerenciar as contribuições geradas pelos profissionais da BHS, foi indicado um gerente técnico do grupo de consultores. Cada integrante do grupo fazia a instalação do *software* em sua própria estação de trabalho e passava a realizar as tarefas cotidianas, como digitação de textos e planilhas, utilizando esse novo *software*. Além disso, eram estimulados por esse gerente do projeto a testar funções que normalmente não são usadas no dia-a-dia. Para tal, o gerente distribuía tarefas para cuja realização era necessária a utilização de funções específicas. Trimestralmente o gerente do projeto pela BHS participava de uma reunião por telefone (*conference call*) com a equipe brasileira da XYZ Informática, responsável pela coleta de impressões sobre o *software*. Os erros eram reportados formalmente por *e-mail* e as avaliações gerais, como, por exemplo, a facilidade do uso e a qualidade da interface gráfica, eram relatadas informalmente.

Embora o grupo da BHS não tenha identificado nenhuma falha no aplicativo, fez várias considerações sobre os textos da função de ajuda do EscritórioXYZ2010 e sobre o modo de usar algumas ferramentas específicas, como a localização dos botões na barra de ferramentas. Segundo um entrevistado, o ganho da BHS é o *status* adquirido junto ao cliente, pois, ao participar de um projeto desse tipo, sua imagem se fortalece junto a seus clientes. Para o gerente do projeto pela BHS, a transferência de conhecimentos embutida no produto possibilitou a formação de um corpo técnico conhecedor das funcionalidades do *software*, o que no futuro poderá contribuir para o aumento das vendas.

Diferentemente dos dois casos anteriores, neste a transferência de conhecimento entre os parceiros foi bidirecional. Tanto a XYZ Informática quanto a BHS recebem conhecimentos do outro. Por exemplo, a BHS transmitiu conhecimento a XYZ Informática sobre a melhor forma de apresentar um recurso do *software*, baseada em sua experiência adquirida no suporte a clientes finais. Segundo o sócio diretor da BHS, ao se fazerem essas sugestões, o comprometimento entre as equipes das empresas parceiras cresceu. Em sua opinião, esse maior comprometimento favorecia a troca de conhecimento entre os dois lados. Em sentido inverso, a XYZ Informática transmitiu conhecimento à BHS, isto é, a tecnologia embutida no próprio *software* EscritórioXYZ.

5 ANÁLISE DOS DADOS

A primeira parte deste capítulo é dedicada à análise do ambiente da aliança estratégica internacional entre a BHS e a XYZ Informática, isto é, a aliança em si, seus motivos e sua forma. Na segunda parte busca-se analisar, com base nos três subcasos descritos acima, as variáveis do modelo de transferência de conhecimentos de Björkman, Stahl e Vaara (2007), nesta ordem: distância cultural (a possível influência do setor e da linguagem comum na diferença cultural), capacidade de absorção (explicação sobre os parâmetros da capacidade absorptiva da BHS), mecanismos de integração social (quais mecanismos foram usados e sua influência sobre a capacidade de absorção) e transferência de conhecimentos tecnológicos (quais mecanismos de transferência foram utilizados, fatores determinantes para o sucesso da transferência e a questão da medição do conhecimento transferido).

5.1 Aliança estratégica BHS/XYZ Informática

A XYZ Informática e a BHS constituíram um arranjo organizacional cooperativo de longo prazo com fornecimento de tecnologia (*softwares*), em que a primeira desenvolve um programa de computador e a segunda vende o produto, instala o *software*, oferece suporte contínuo ao usuário e eventualmente complementa esse *software* com pequenos aplicativos. A parceria é coordenada com os parceiros. No subcaso Telemar, a coordenação foi feita entre a XYZ Informática, BHS e o cliente. No subcaso DesempenhoXYZ, a coordenação foi feita primordialmente pela XYZ Informática e a BHS devia se adequar ao planejamento já feito. Já no subcaso EscritórioXYZ, a coordenação estava a cargo da XYZ Informática.

O relacionamento inicial entre a BHS e a XYZ Informática foi experimental, ou seja, a evolução da parceria dependeu da competência da BHS em saber utilizar e comercializar os *softwares* e, também, da capacidade da XYZ Informática em produzir *softwares* que fossem bem aceitos no mercado. Assim, a transferência de conhecimentos da XYZ Informática para a BHS foi primordial para estender e ampliar a parceria. No início, a BHS somente realizava venda de

produtos e, ao passar do tempo, com o crescente desenvolvimento da equipe técnica, passou a oferecer soluções mais complexas aos clientes como configuração e customização de *softwares*. O constante sucesso de suas vendas ocasionou um estreitamento de relações entre as empresas em que a BHS passou a ser convidada, sistematicamente, a participar de projetos originados na XYZ Informática. Em virtude desse sucesso dos projetos, a confiança aumentou, levando a um relacionamento de longo prazo (INKPEN, 2003).

A literatura apresenta diferentes razões para as empresas formarem alianças (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005). Essas razões podem ser, de maneira geral, agrupadas em dois conjuntos: responder a um desafio externo ou aproveitar uma oportunidade interna. No caso da BHS, dois motivos foram determinantes para se formar a aliança estratégica com a XYZ Informática. O primeiro foi a oferta de um amplo programa de capacitação e treinamento de empregados das empresas parceiras, o que permitia à BHS a aprendizagem de conhecimentos técnicos transmitidos pela XYZ Informática (INKPEN, 2003; CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005). O segundo motivo era a possibilidade de aumentar sua participação de mercado via parceria com a XYZ Informática.

As duas razões respondem a desafios externos – a XYZ Informática contribui para que a BHS enfrente a globalização dos mercados – e aproveitam uma oportunidade interna – a BHS possui profissionais qualificados que, a partir da aprendizagem propiciada pela XYZ Informática, podem se diferenciar no mercado. Além disso, a BHS realiza um aperfeiçoamento das vantagens do parceiro, ou seja, ela agrega valor a essa venda por meio de aplicativos complementares.

Do ponto de vista da XYZ Informática, a razão inicial para a formação de uma parceria com a BHS era a busca por maior quantidade de parceiros no Brasil. Com o passar do tempo, o objetivo de manutenção da parceria mudou, pois a BHS demonstrou possuir conhecimentos técnicos avançados, o que a credenciava a participar de projetos mais complexos, os quais envolviam transferência de conhecimento.

Quanto à forma da aliança, tomando por base os estudos da Figura 3 (pág. 31), que sintetiza as possíveis formas de uma aliança, constata-se que a aliança entre a BHS e a XYZ Informática é um acordo contratual não tradicional de um tipo misto: “Desenvolvimento de produto conjunto”, pois, como visto no subcaso EscritórioXYZ, a BHS contribuía com o desenvolvimento do *software*; “Marketing conjunto”, já que as vendas poderiam ser realizadas

em conjunto; e “Serviço de distribuição compartilhado”, a XYZ Informática fabricava e a BHS vendia e instalava na empresa do cliente final (CHILD, 2005).

Ao longo do tempo, a estrutura da aliança estratégica entre XYZ Informática e BHS sofreu pequenas alterações, na medida em que a BHS adquiriu mais conhecimento técnico dos *softwares* da XYZ Informática. Esse conhecimento proporcionou maior intensidade de relacionamento entre os parceiros, isto é, a XYZ Informática passou a convidar a BHS com mais frequência a participar de projetos complexos. Isso aconteceu com a BHS a partir de 2000. Os projetos apresentados nos três subcasos são exemplos dessa aproximação entre as empresas.

5.2 Análise das variáveis do modelo de Björkman, Stahl, Vaara (2007)

5.2.1 Diferença cultural

Segundo o modelo adaptado de transferência de conhecimento de Björkman, Stahl e Vaara (2007), a proposição dois estabelece que maiores diferenças culturais entre as empresas aliadas estão associadas com menores níveis de capacidade de absorção. Assim, dada a diferença cultural, conforme as pesquisas de Hofstede (1980) e Trompenaars e Hampden-Turner (1997), entre Brasil e EUA, países sedes das empresas pesquisadas, seria de se esperar que a capacidade de absorção da empresa que aprende seja afetada negativamente por essa diferença. De acordo com os entrevistados, a diferença cultural não teria afetado a capacidade de absorção e a consequente transferência de conhecimento em nenhum dos subcasos apresentados. Isso pode ter várias causas, como a linguagem comum utilizada pelos técnicos envolvidos nas transferências de conhecimentos ou o fato de as empresas parceiras atuarem no mesmo setor de negócios.

O primeiro fator é significativo, pois a linguagem empregada nas atividades da ciência da computação apresenta jargões que somente os praticantes da área compreendem. Vale observar que a particularidade da linguagem utilizada pelos profissionais das empresas parceiras modera a distância cultural. O segundo fator está relacionado ao primeiro, pois empresas do mesmo setor de negócios também tendem a desenvolver uma linguagem comum, uma vez que as empresas

possuem desafios semelhantes e ensejam processos organizacionais parecidos, o que pode diminuir a influência da diferença cultural na capacidade de absorção.

Outro fator que pode explicar a baixa influência da diferença cultural na capacidade de absorção diz respeito à natureza do conhecimento. A maior parte do conhecimento transferido nos três subcasos estudados foi explícita, isto é, codificada, o que facilita a transferência. A BHS aprendia a como instalar, configurar e resolver problemas dos *softwares* da XYZ Informática. O único conhecimento tácito envolvido na aliança foi sobre como se comportar em alianças com outras empresas de *software*.

Além disso, a capacidade de absorção de uma empresa pode ser tão elevada que oculte os efeitos negativos da diferença cultural. Como será apresentado a seguir, a BHS apresentou uma grande capacidade de absorção e isso pode ter levado os entrevistados a não considerarem a diferença cultural um obstáculo à transferência de conhecimentos técnicos.

Apesar disso, ainda é possível afirmar que talvez a distância cultural seja menos relevante em setores econômicos em que a “língua” comum é um aspecto importante e que talvez os processos organizacionais sejam mais similares também em função das especificidades do setor, propiciando transferência de conhecimentos entre as empresas aliadas sem interferência significativa da diferença cultural. Shenkar (2001) apresentou o conceito de fricção cultural, em que a diferença cultural passa a importar quando há atrito entre elas e, pelo que foi apurado nas empresas aliadas, não havia dificuldades associadas à capacidade de absorção da empresa que aprende devido a diferenças de cultura, ou seja, não houve atrito entre elas.

5.2.2 Capacidade de absorção

Como visto no referencial teórico, não existe um método para mensurar a capacidade de absorção de uma empresa. Os estudos ainda procuram definir o termo e instituir parâmetros que caracterizam o construto. A partir dessa premissa, foi montado o Quadro 7, que apresenta, na coluna da esquerda, as subdivisões da variável capacidade de absorção, de acordo com as definições de Cohen e Levinthal (1991) e Zhara e George (2002); na coluna do meio, os

respectivos parâmetros gerais³⁵ de aferição. No segundo item desse quadro, foram incluídos itens relativos à aprendizagem – fatores determinantes e barreiras. Essa inclusão se deve ao fato de que assimilar uma nova capacidade se relaciona intrinsecamente com a aprendizagem de um novo conhecimento.

Item	Divisão do construto capacidade absorptiva	Parâmetros
1	Aquisição (Cohen e Levinthal). Potencial: aquisição de conhecimento (Zhara e George).	1. Investimentos anteriores – escopo da busca de conhecimento
		2. Investimentos anteriores – conhecimento prévio
		3. Investimentos anteriores – conhecimento básico
		4. Parte dos profissionais com formação diversa
		5. Estrutura organizacional semelhante
2	Assimilação (Cohen e Levinthal). Potencial: assimilação de capacidades (Zhara e George).	1. Boa comunicação
		2. Relevância do conhecimento básico da firma que aprende para a firma que ensina
		3. Recompensa pela transferência bem sucedida
		4. Comunidades de pesquisa
		Aprendizagem – fatores determinantes
		1. Intenção de aprender
		2. Experiência prévia em outras alianças
		3. Reciprocidade de conduta
		4. Previsibilidade do comportamento alheio
		5. Influência mútua entre os parceiros
		Aprendizagem – barreiras a evitar
		1. Prioridades estratégicas diferentes
		2. Controles não direcionados a aprendizagem
		3. Políticas de Recursos Humanos inconsistentes
		4. Subavaliação do conhecimento da aliança
		5. Natureza do conhecimento
6. Falta de apoio a aprendizagem		
7. Transparência nas atitudes dos parceiros		
8. Confiança entre os profissionais envolvidos		
3	Aplicação (Cohen e Levinthal). Capacidade realizada: transformação (Zhara e George).	1. Inovação
		2. Recodificação, reassociação
		3. Combinação do conhecimento existente com o novo
		4. Caracterização de como o conhecimento foi transferido
4	Aplicação (Cohen e Levinthal). Capacidade realizada: exploração (Zhara e George).	1. Uso do conhecimento transferido, implementação e aplicação

Quadro 7: Parâmetros de medição da variável capacidade de absorção

Fonte: Elaborado pelo autor.

³⁵ Os parâmetros aqui selecionados para avaliar o nível de capacidade de absorção foram levantados com base nos autores listados nas seções 2.1.4 “Aprendizagem organizacional em alianças estratégicas”, 2.2.3 “Capacidade de Absorção” e 2.2.4 “Mecanismos de integração social”, do capítulo de Referencial Teórico.

O quadro 8 abaixo acrescenta uma coluna mais à direita, que informa se determinado parâmetro contribuiu positivamente ou não para o aumento da capacidade absorptiva da BHS. Entretanto, os parâmetros Boa comunicação, Intenção de aprender e Reciprocidade de conduta não apresentaram evidências empíricas suficientes para caracterizar as suas medições e por esse motivo foram retirados desse novo quadro. A seguir, avaliam-se sucintamente como os parâmetros caracterizaram a capacidade absorptiva da BHS e, ao final, traça-se um panorama dessa capacidade.

Item	Divisão do construto capacidade absorptiva	Parâmetros	Contribuição
1	Aquisição (Cohen e Levinthal). Potencial: aquisição de conhecimento (Zhara e George).	1. Investimentos anteriores – escopo da busca de conhecimento	+
		2. Investimentos anteriores – conhecimento prévio	+
		3. Investimentos anteriores – conhecimento básico	+
		4. Parte dos profissionais com formação diversa	-
		5. Estrutura organizacional semelhante	-
2	Assimilação (Cohen e Levinthal). Potencial: assimilação de capacidades (Zhara e George).	1.Relevância do conhecimento básico da firma que aprende para a firma que ensina	+
		2.Recompensa pela transferência bem sucedida	+
		3.Comunidades de pesquisa	+
		Aprendizagem – fatores determinantes	
		1.Experiência prévia em outras alianças	-
		2.Previsibilidade do comportamento alheio	+
		3.Influência mútua entre os parceiros	-
		Aprendizagem – barreiras a evitar	
		1.Prioridades estratégicas diferentes	+
		2.Controles não direcionados a aprendizagem	-
		3.Políticas de Recursos Humanos inconsistentes	+
		4.Subavaliação do conhecimento da aliança	+
		5.Natureza do conhecimento	+
		6.Falta de apoio a aprendizagem	+
7.Transparência nas atitudes dos parceiros	+		
8. Confiança entre os profissionais envolvidos	+		
3	Aplicação (Cohen e Levinthal). Capacidade realizada: transformação (Zhara e George).	1.Inovação	+
		2.Recodificação, reassociação	+
		3.Combinação do conhecimento existente com o novo	+
		4.Caracterização de como o conhecimento foi transferido	+
4	Aplicação (Cohen e Levinthal). Capacidade realizada: exploração (Zhara e George).	1. Uso do conhecimento transferido, implementação e aplicação	+

Quadro 8: Avaliação da variável capacidade de absorção para a BHS
Fonte: Elaborado pelo autor.

O primeiro parâmetro da primeira subdivisão trata do histórico do escopo da busca de conhecimento, ou seja, verificar se, anteriormente à transferência de conhecimento estudada nos

subcasos, o propósito da busca de conhecimentos da BHS facilitou ou não a aquisição dos conhecimentos transmitidos pela XYZ Informática durante os subcasos. Pelo histórico da BHS, constatou-se que sua vontade de buscar conhecimentos novos esteve sempre relacionada aos aplicativos da XYZ Informática. São exemplos o número de pessoas certificadas em produtos XYZ Informática e a importância financeira da aliança estratégica para a BHS. Todos os esforços de aprendizagem da equipe sênior de consultoria foram envidados em projetos que envolviam a XYZ Informática. Assim pode-se dizer que o investimento anterior da BHS quanto ao escopo da busca de novo conhecimento, por se relacionar inteiramente aos aplicativos da XYZ Informática, contribuiria positivamente para a aquisição de novos conhecimentos da fabricante internacional de *software*.

O segundo subitem, conhecimento prévio sobre o que está sendo transferido, mostrou-se favorável para o aumento da capacidade de absorção da BHS, especialmente nos dois primeiros subcasos em que a parceira foi escolhida justamente por possuir conhecimentos das versões anteriores do *software*. O terceiro subitem, conhecimento básico, a exemplo do segundo, também tendeu a contribuir positivamente, uma vez que os profissionais da BHS possuem conhecimentos avançados em informática, ciência que é a base dos conhecimentos transmitidos nos três subcasos. Quanto ao quarto subitem, relativo à formação educacional dos profissionais das empresas parceiras, não foi possível sua medição precisa. Estima-se que a formação dos empregados de ambas as empresas sejam similares e que a maioria seja oriunda do curso de ciência da computação e afins. Assim, provavelmente esse item não contribuiu, de forma favorável, para a capacidade de absorção, já que a literatura indica que o ideal seria uma formação diversa entre os profissionais da empresa que aprende para a empresa que ensina (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

O último subitem, estrutura organizacional, aparentemente também não contribuiu para o aumento da capacidade absorptiva da BHS. A XYZ Informática é uma empresa bem maior, em todos os aspectos, do que a BHS, além de possuírem estruturas internas diferentes. Cabe, contudo, ressaltar que as estruturas podem não ser semelhantes e sim complementares. A estrutura da XYZ Informática é voltada para amparar os parceiros e permitir essa transferência de conhecimentos. O exemplo principal é o programa de canais de vendas. Além disso, os profissionais de outras áreas da XYZ Informática também se mostraram voluntários a colaborar nessa transferência. Assim, talvez caiba uma revisão da literatura para estruturas organizacionais

semelhantes e complementares, como composições ideais para a melhora da capacidade absorptiva.

Dos cinco subitens analisados quanto à aquisição, depreende-se que, no geral, a BHS estaria preparada para adquirir o conhecimento transmitido pela XYZ Informática. Isso seria demonstrado mais precisamente nos subcasos Telemar e DesempenhoXYZ.

O primeiro parâmetro, relevância do conhecimento, percebeu-se que a XYZ Informática considerava de grande valor o conhecimento básico da BHS sobre os *softwares* trabalhados em cada subcaso. Um indicador disso foi o fato de o conhecimento básico de versões anteriores ser um critério-chave de escolha do parceiro para trabalhar nos projetos. O segundo subitem, recompensa pela transferência, precisa ser mais bem elucidado. Não havia um prêmio imediato pela transferência bem sucedida, entretanto os benefícios possíveis a partir da eficiente transferência seriam compartilhados por todos. Nos três subcasos, o ganho principal era conseguir fazer vendas antes dos concorrentes, pois obtinham o conhecimento antes deles. Os ganhos secundários eram o aumento da confiança em relação ao parceiro e a exposição positiva da empresa na mídia. Desse modo, poderia ser avaliado que havia recompensas pela transferência efetiva do conhecimento.

Quanto ao terceiro subitem, se existiam comunidades de pesquisa, havia dois exemplos que o confirmaram. A BHS realizava para os empregados um café da manhã em suas instalações onde havia palestras sobre tecnologias relevantes. Foi feita também uma associação entre as duas empresas parceiras e a PUC Minas para a formação de um centro de inovação.

Ainda dentro do item dois, “Assimilação”, passou-se a analisar os determinantes da aprendizagem. O primeiro quesito, sobre experiência prévia em outras alianças, constatou-se que a BHS não se beneficiou desse parâmetro, pois a XYZ Informática foi justamente a primeira parceira. Quanto ao segundo subitem, previsibilidade de comportamento alheio, a partir de dados obtidos nas entrevistas sobre o relacionamento entre as empresas, não foi observado atrito entre elas em função da expectativa do comportamento do parceiro, e até o momento não houve quebra de contrato ou de promessas. Por último, influência mútua entre os parceiros, constatou-se que a influência da XYZ Informática sobre a BHS seria maior do que o inverso. Exemplo disso foi o fato de que a XYZ Informática era quem convidava o parceiro para participar dos projetos e não havia registro de que tenha havido convite da BHS para a XYZ Informática.

O processo de aprendizagem, além dos fatores determinantes, apresentava também barreiras que precisam ser evitadas. Assim, o primeiro quesito a avaliar foi se haveria conflito na prioridade estratégica das empresas no contexto da aliança estratégica. A BHS e a XYZ Informática apresentaram prioridades estratégicas complementares, pois, de forma simplificada, a finalidade da XYZ Informática na parceria era ensinar, enquanto a BHS tinha o intuito de aprender, e ambas queriam vender os produtos XYZ Informática. Sobre o quesito seguinte, controle sobre a aprendizagem, seria constatado que não havia um controle direcionado sobre a aprendizagem. Havia, sim, dois controles sobre produtividade que se relacionaram indiretamente com a aprendizagem. Por exemplo, no subcaso Telemar, era realizada uma reunião semanal para verificar o andamento do projeto e, no subcaso EscritórioXYZ, existia uma reunião trimestral para averiguar se havia sugestões ou comunicados de falhas do *software* testado.

Quanto ao terceiro subitem, se as políticas de recursos humanos eram ou não inconsistentes com o objetivo de aprender, foi verificado que a BHS possuía uma política de incentivar a aprendizagem e premiar os funcionários mais antigos e competentes para os projetos mais importantes na visão da diretoria da empresa – exemplos encontram-se nos três subcasos. A barreira à aprendizagem listada a seguir foi se haveria subavaliação por parte da BHS do conhecimento que transitou na aliança. A BHS teria demonstrado que avaliava como imprescindível o conhecimento transmitido pela XYZ Informática, pois seus funcionários se dedicavam ao máximo à tarefa de aprendizagem, e também pela importância que essa parceria representava, indicado pela alta porcentagem de faturamento da BHS relativa a negócios com a XYZ Informática.

O subitem a seguir, natureza do conhecimento, exigiu uma análise detalhada em virtude de sua complexidade. A BHS aprendeu duas coisas com a XYZ Informática: a primeira relativa ao funcionamento do *software* (conhecimento explícito); e a segunda sobre como se comportar em uma aliança estratégica com empresa multinacional fabricante de *software* (tácito). Em ambos os casos não haveria problemas na transferência, como apurado até o momento, pois o primeiro se referia a conhecimento técnico para o qual a BHS estava preparada para aprender, e o segundo diz respeito a conhecimento que foi assimilado gradativamente ao longo dos anos da parceria.

Em seguida, discute-se a respeito do apoio à aprendizagem. A BHS considerava essa atividade primordial, pois havia o exemplo do sócio diretor na certificação de produtos, nas comunidades de pesquisa e na disponibilização constante de turmas de treinamento para

funcionários. Como resultado desse apoio, cita-se a média de duas certificações em produtos da XYZ Informática por funcionário da atividade fim, número bem superior aos demais parceiros da fabricante de *software*. No penúltimo subitem, transparência das atitudes dos parceiros, nota-se que, nos três subcasos, cada empresa conhecia as ações da outra durante os projetos. Por último, sobre o parâmetro confiança, observou-se que havia convicção mútua entre as empresas. Um exemplo desse fato é a confiança que, ao lado do conhecimento prévio sobre o *software*, eram os principais critérios de escolha de parceiro para participar dos projetos.

Após a análise dos itens acima, verificou-se que, em termos gerais, a BHS reuniria condições favoráveis para assimilar o conhecimento transmitido pela XYZ Informática.

O item três, denominado “Aplicação” para Cohen e Levinthal (1991) e “Capacidade Realizada” para Zhara e George (2002), subdivide-se em duas partes, sendo a primeira – Transformação. O primeiro subitem, se houve inovação por parte da BHS, foi constatado pelo exemplo em que a BHS complementava os aplicativos desenvolvidos pela XYZ Informática a partir dos conhecimentos obtidos dela. Outro exemplo foi dado pelo desenvolvimento do produto BHS Portal. O segundo subitem, recodificação e reassociação do conhecimento assimilado, seria verificado nos subcasos Telemar e DesempenhoXYZ, em que a BHS aprende sobre os *softwares* ParticipaçãoXYZ 2007 e DesempenhoXYZ, respectivamente, e depois aplica esse conhecimento para realizar vendas futuras.

O terceiro subitem, combinação do conhecimento existente com o novo, pôde ser averiguado no subcaso EscritórioXYZ, em que a BHS transformou o conhecimento transmitido (embutido no produto EscritórioXYZ 2010) e retornou para a XYZ Informática na forma da descoberta de um erro ou sugestão de melhoria. O último subitem, caracterização de como o conhecimento foi transferido, possui um exemplo no subcaso Telemar, em que o analista que implantou o *software* no cliente final alimentou um banco de dados sobre o conhecimento aprendido no projeto.

O item quatro, Capacidade realizada – exploração, é a segunda parte para Zhara e George (2002) do que Cohen e Levinthal (1991) chamam também de Aplicação. O parâmetro para sua aferição é bem amplo: uso do conhecimento transferido pela empresa que aprende, ou seja, implementação e aplicação desse conhecimento. Nos três subcasos, a BHS utiliza o conhecimento transferido para realizar vendas posteriores. No subcaso DesempenhoXYZ, o uso foi também para ministrar o treinamento aos demais parceiros. Há ainda o aprendizado da BHS

sobre como se comportar em parcerias, o qual foi utilizado no relacionamento com as empresas IBM, Citrix e Symantec.

Assim, em função da análise da Capacidade de absorção realizada, transformação e exploração, para George e Zhara (2002), ou Aplicação para Cohen e Levinthal (1991), entende-se que a BHS possuiria condições favoráveis para receber conhecimentos da XYZ Informática. Nota-se que o modelo de Björkman, Stahl e Vaara (2007) não inclui essa parte do construto, porém esta pesquisa aponta indícios de que a Capacidade realizada, da mesma forma que a Capacidade potencial, também estaria intimamente ligada à transferência de conhecimentos.

No subcaso EscritórioXYZ houve também uma transferência de conhecimento da BHS para a XYZ Informática. Isso aconteceu nas informações repassadas de uma para outra sobre erros nos aplicativos e sugestões de melhorias. No subcaso Telemar, também houve transferência de conhecimento da BHS para a XYZ Informática durante as reuniões de controle do projeto, em que o técnico da BHS transmitia conhecimentos sobre como conduzir a implementação do *software* na empresa do cliente. Esses processos, contudo, foram pontuais e não ofereceram detalhes suficientes para elaboração do estudo da capacidade de absorção da XYZ Informática. Mesmo sem dados suficientes, estima-se que a XYZ Informática possua grande capacidade absorptiva, pois o projeto do *software* EscritórioXYZ 2010, que não foi o primeiro elaborado para esse fim, foi construído na premissa de receber esses conhecimentos.

Mais uma vez, a exemplo da variável diferença cultural, pode-se especular sobre a influência do setor sobre a capacidade de absorção. As duas empresas, por possuírem uma “língua” comum, têm o processo de absorver o conhecimento transmitido facilitado. Isto fica mais evidente nos parâmetros de investimentos anteriores do item 1, “Aquisição”, do Quadro 7, bem como o subitem de relevância do conhecimento da firma que aprende para a firma que ensina do item “Assimilação”. Em todos os casos, a linguagem única, aqui ciência da computação, conduz a um maior entendimento entre as partes envolvidas na transferência do conhecimento.

Alguns parâmetros listados no Quadro 7 não contribuíram positivamente para o aumento da capacidade absorptiva e outros não puderam ser mensurados de forma apropriada, contudo a maioria dos quesitos concorre para o aumento dessa capacidade. Cada item não pode ser analisado individualmente, pois poderia se incorrer no erro de concluir que, por exemplo, se a formação educacional de parte dos profissionais é diferente, então uma empresa aprende mais do

que outra em que a formação dos profissionais seja semelhante. Assim, a análise precisa ser global, uma vez que a capacidade de absorção é a somatória de todos os parâmetros considerados anteriormente. Além disso, deve ser considerado também que um parâmetro pode ter mais peso do que outro na avaliação da capacidade de absorção, dependendo de outros fatores como o tipo de conhecimento transferido - explícito ou tácito. Por exemplo, para a BHS que recebia conhecimentos tecnológicos da XYZ Informática, isto é, conhecimentos codificados, o subitem “Comunidades de pesquisa” pode ter importância maior do que se o conhecimento transmitido fosse tácito. Por outro lado, o subitem “Boa Comunicação” pode ser mais importante se o conhecimento transmitido for tácito. Mesmo diante dessa realidade complexa, pode-se concluir que a BHS possuía alto nível de capacidade de absorção para os conhecimentos transmitidos pela XYZ Informática, demonstrada de forma similar nos três subcasos.

5.2.3 Mecanismos de integração social

No modelo de Björkman, Stahl e Vaara (2007), na proposição cinco, pressupõe-se que o uso de mecanismos de integração social modera a relação entre as diferenças culturais e a capacidade potencial de absorção, de tal forma que o uso intensivo de mecanismos de integração social reduz os efeitos negativos das diferenças culturais para a capacidade potencial de absorção. No presente estudo de caso, como visto na seção anterior, 5.2.1, sobre diferença cultural, os empregados da BHS que participaram dos projetos que envolveram transferência de conhecimento não relataram dificuldades aparentes no processo de aprendizagem de novas tecnologias devido a essa diferença. Contudo, com base nas pesquisas de Hofstede (1980) e Trompenaars e Hampden-Turner (1997), percebe-se que as culturas dos países sede das empresas parceiras são diferentes nas várias dimensões abordadas nos estudos. Já na seção sobre capacidade de absorção, de acordo com os parâmetros sugeridos pela literatura, foi constatado que a BHS possuía competência para avaliar, assimilar e explorar o conhecimento transmitido pela XYZ Informática. Assim, a partir desse cenário, será analisada a influência dos mecanismos de integração social sobre a capacidade de absorção, levando-se em conta a diferença cultural entre os países.

Em cada subcaso, os mecanismos de integração social atuaram de forma a aumentar o contato entre as equipes e permitir um maior fluxo de conhecimentos. No subcaso Telemar houve interações no treinamento presencial em São Paulo, nos *webcasts*, no chamado de suporte telefônico, nas reuniões preparatórias para iniciar a instalação do *software* no cliente final e nas reuniões de controle do andamento do projeto. Ainda houve interação informal por meio de troca de *e-mails*. No subcaso DesempenhoXYZ houve integração na conferência, no treinamento na XYZ Informática americana e nos fóruns de discussão. Por último, no subcaso EscritórioXYZ houve interações nas reuniões de controle.

Verificou-se, nesse momento, e de acordo com Lenox e King (2004), que essas interações contribuíram para aumentar a capacidade de absorção na medida em que elas permitiram um maior compartilhamento de conhecimentos entre as equipes da XYZ Informática e da BHS. Por exemplo, as interações havidas durante o treinamento na XYZ Informática americana possibilitaram maior transferência de conhecimentos na etapa seguinte do projeto por meio da troca de *e-mails*. No subcaso Telemar, a interação entre os técnicos das empresas, durante as reuniões de controle, também favoreceu a transferência de conhecimentos.

Extrapolando o modelo base desta pesquisa, o qual cita apenas a capacidade potencial, foi constatado no estudo de caso que as interações também influenciaram a capacidade realizada, mais especificamente a transformação, em que a interação permitiu verificar se estava havendo uma recodificação e reassociação do conhecimento de forma a gerar vantagens para a empresa que aprende. Por exemplo, durante as reuniões de controle, nos subcasos Telemar e EscritórioXYZ, a XYZ Informática se certificava de que a BHS estava aplicando, de forma correta, na empresa do cliente, os conhecimentos relativos à utilização do *software*.

Sobre a diferença cultural, os mecanismos de integração social atuaram permitindo que a ação desagregadora da diferença fosse mitigada. Um exemplo está no subcaso DesempenhoXYZ, em que foi relatado haver uma identidade social do grupo formado pelos técnicos das duas empresas (KANE; ARGOTE; LEVINE, 1996), o que permitiu maior integração entre os profissionais.

Outro ponto analisado no estudo de caso que destoa da literatura é o fato de haver mecanismos eletrônicos de integração social, como, por exemplo, os *webcasts*, trocas de *e-mails* (subcaso Telemar) e os fóruns na internet (subcaso DesempenhoXYZ). A integração social comentada na literatura cita apenas as interações pessoais em reuniões ou por meio de

comunicações tradicionais, como o telefone. Observou-se, no presente estudo de caso, que os mecanismos eletrônicos são tão efetivos quanto os tradicionais. Isto pode se dever a uma peculiaridade do setor de TI.

Assim, mesmo em um estudo de caso com ressalvas quanto à diferença cultural observada de fato, os mecanismos de integração social contribuíram para amenizar seus efeitos danosos à capacidade de absorção da empresa que recebe os conhecimentos. Essa contribuição foi além do que o modelo de transferência de conhecimento preconizava, ou seja, esses mecanismos influenciaram não somente a capacidade de absorção potencial mas também a realizada.

5.2.4 Transferência de conhecimento tecnológico

De acordo com Minbaeva et al. (2003) e Argote e Ingram (2000), em cada um dos subcasos estudados houve transferência de conhecimentos sobre como utilizar os *softwares* desenvolvidos pela XYZ Informática – primeiro subcaso, ParticipaçãoXYZ; segundo subcaso, DesempenhoXYZ; e terceiro subcaso, EscritórioXYZ2010. Houve também, de acordo com Kogut e Zander (1992), inovação a partir desse conhecimento novo, pois a BHS completava os programas da XYZ Informática com novas ferramentas, como, por exemplo, o produto BHS Portal. Outro conhecimento transferido e combinado com as capacidades existentes foi o de como se comportar em uma aliança internacional com um fabricante de *software* e *hardware* – conhecimento este, em sua maior parte, intangível. O objetivo da parceria era transferir conhecimento da XYZ Informática para a BHS para que esta pudesse atender aos clientes finais e efetuar as vendas dos produtos.

De acordo com Kostova (1999) e Kostova e Roth (2002), o sucesso da transferência de conhecimentos é percebido na institucionalização dos procedimentos após o encerramento dos subcasos. No primeiro subcaso, ao seu final, o analista responsável pela implementação do *software* no cliente alimentava um banco de dados com informações sobre as dificuldades e soluções técnicas encontradas durante o projeto. Essas informações, mais tarde, foram acessadas por outros analistas para serem utilizadas em outros projetos. No segundo subcaso, o conhecimento apreendido sobre o *software* DesempenhoXYZ foi replicado a outros parceiros da

XYZ Informática. Esse conhecimento, em forma de treinamento, também foi repassado aos funcionários da BHS após a conclusão do projeto. Além disso, o que foi ensinado sobre o *software* em si foi aplicado nos projetos futuros em atendimento aos clientes que compraram esse produto.

Já no subcaso EscritórioXYZ, não foi possível determinar a rotinização posterior do conhecimento. Espera-se, contudo, que o conhecimento tecnológico aprendido nesse projeto seja utilizado em vendas futuras, constituindo sua institucionalização. Além disso, esse subcaso apresentou uma característica peculiar: houve transferência de conhecimento da BHS para a XYZ Informática. Aqui, mais uma vez, não foi possível verificar a aceitação e o uso do conhecimento transferido, pois somente após o lançamento do *software* é que se vai saber se as sugestões foram aceitas.

Dos vários mecanismos de transferência de conhecimentos tecnológicos utilizados nos subcasos, um deles, tecnologia embutida no produto (ARGOTE; INGRAM, 2000), foi recorrente nos três projetos. Por esse mecanismo se transferiu a maior parte do conhecimento, o que, talvez, faça dele o mais importante neste estudo de caso. Esse tipo de transferência consistiu no recebimento do produto XYZ Informática para instalação e teste pela BHS em suas instalações. Os profissionais da BHS, que às vezes se consideravam autodidatas, recebiam os programas e faziam as principais descobertas sozinhos. Os outros mecanismos de transferência complementavam o processo de transferência com alguns conhecimentos novos, ou serviam como ponto de verificação, isto é, eram úteis para que os funcionários da BHS pudessem tirar dúvidas e demonstrar para os instrutores da XYZ Informática que estavam aprendendo. Por exemplo, os treinamentos ministrados nos subcasos Telemar e DesempenhoXYZ eram pontos de verificação do aprendizado, pois os profissionais da BHS já haviam adquirido a maior parte do conhecimento a ser transferido, estudando sozinhos anteriormente.

Outros mecanismos de transferência de conhecimentos tecnológicos utilizados no subcaso Telemar foram: *webcasts* e treinamento presencial na XYZ Informática. No subcaso DesempenhoXYZ, foram utilizados livros, participação na conferência e fóruns eletrônicos. Por último, no subcaso EscritórioXYZ, houve transferência de tecnologia somente embutida no produto.

Esses mecanismos de transferência de conhecimento são mais bem utilizados ao dependerem de fatores que o cercam. A experiência da equipe que recebe o conhecimento é um

desses determinantes (TEECE, 1977). Nos subcasos Telemar e DesempenhoXYZ, os funcionários da BHS possuíam experiência prévia nos *softwares* ParticipaçãoXYZ e DesempenhoXYZ. Este, inclusive, foi um dos critérios para que a BHS fosse selecionada a participar dos projetos. Igualmente, um critério de seleção é a familiaridade da equipe que aprende com o conhecimento a ser transferido (KOGUT; ZANDER, 2003). Nos três subcasos, a BHS também possuía essa familiaridade já demonstrada na seção anterior no estudo sobre capacidade de absorção – a BHS possuía conhecimento significativo de informática e de versões anteriores dos *softwares*.

O tempo de amadurecimento da tecnologia é outro fator que contribui para melhor transferência de conhecimento (TEECE, 1977). Nesse caso, a diferença pode ser notada entre os subcasos DesempenhoXYZ e EscritórioXYZ. No primeiro, como a tecnologia (*software*) é mais antiga, há mais livros com qualidade de conteúdo sobre o assunto. No segundo, não há material abundante de estudo, pois o *software* não havia sido lançado ainda. A motivação da equipe também é uma questão que interfere na transferência de conhecimentos tecnológicos (OSTERLOH; FREY, 2000). Há exemplos nos três subcasos, especialmente no subcaso Telemar, em que a possibilidade de promoção na carreira motivava ainda mais a equipe da BHS. Quanto mais aprendiam, mais seriam requisitados a trabalhar em projetos complexos e desafiadores e, por conseguinte, melhorarem as expectativas salariais. Em sentido inverso, isto é, a XYZ Informática adquirir conhecimentos da BHS, não foi possível determinar a influência da motivação em virtude da escassez de eventos. Estima-se, contudo, que essa motivação seja bem menor, pois esse novo conhecimento não acarretaria muitos ganhos financeiros ou de *status* para os técnicos da XYZ Informática.

Os próximos dois determinantes, ambiente de confiança entre as empresas e reciprocidade de atitudes, se entrelaçam, pois um contribui para o aumento do outro. Verificou-se que, de acordo com Howels (1995), havia reciprocidade entre as empresas, pois, nos três subcasos, as empresas se comportaram com comprometimento para um bom resultado final e determinadas a transferir e receber conhecimento, o que favoreceu o estabelecimento da confiança. Além disso, para escolher a BHS para participar dos projetos, a XYZ Informática precisava confiar no parceiro e, por sua vez, a BHS confiava na XYZ Informática, uma vez que mantinha a parceria ativa e cada vez mais investia nela.

Talvez o ponto mais controverso do estudo de transferência de conhecimentos seja sua mensuração (ARGOTE; INGRAM, 2000). Ela pode ser feita pela observação da mudança de conhecimento da unidade receptora ou pela alteração de desempenho de quem recebe o conhecimento. No primeiro caso, se o conhecimento for tácito, sua mensuração é mais difícil. No segundo caso, a dificuldade é isolar qual variável causou o aumento de desempenho. Nos três subcasos foi observado que houve mudança no conhecimento da BHS. Vários profissionais aprenderam a utilizar o *software* e puseram em prática sua sabedoria em projetos futuros. Mesmo sendo a maior parte do conhecimento transferido na forma explícita, o que foi difícil de avaliar foi o quanto de conhecimento foi transferido, isto é, se o profissional aprendeu o que havia de mais importante a ser ensinado. De outra forma, medindo a transferência pelo desempenho da empresa, percebe-se que houve incremento. Contudo, provavelmente, a transferência de conhecimento não foi o único fator que contribuiu para isso. Não foi possível isolar variáveis importantes, como crescimento do mercado como um todo, crescimento de mercado da XYZ Informática, entre outros.

A aliança estratégica internacional entre BHS e XYZ Informática mostrou-se rica em exemplos de transferência de conhecimentos tecnológicos. O objetivo fundamental da parceria, ensinar e aprender para ambas conquistarem clientes, e a alta capacidade de absorção da BHS contribuiriam para isso. Nos três subcasos houve vários mecanismos de transferência, os quais, combinados com determinantes que favoreceram a transferência de conhecimento, permitiram que a BHS recebesse vários conhecimentos tecnológicos da XYZ Informática.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho apresentou o desafio de responder a três perguntas sobre a transferência de capacidades, mais especificamente conhecimento tecnológico, em alianças estratégicas internacionais baseadas no modelo proposto por Björkman, Stahl e Vaara (2007). Nem sempre é possível estabelecer uma relação clara de causa e efeito ou responder incisivamente às indagações do problema de pesquisa. Essas questões, contudo, servem de orientação para onde devem ser direcionados os esforços de elucidação.

A primeira pergunta versa sobre a influência da capacidade de absorção sobre o processo de transferir conhecimentos tecnológicos. Ela está fundamentada na proposição nove do modelo: altos níveis de capacidade potencial de absorção estão associados com altos níveis de transferência de capacidades entre as empresas aliadas. O estudo de caso demonstrou nos três exemplos, ou seja, em cada subcaso, que, se a empresa que recebe conhecimento possuir alta capacidade de absorção, então ela conseguirá aprender com mais qualidade o conhecimento transferido. Não foi possível estabelecer uma comparação com um caso em que a empresa que adquire conhecimentos tivesse baixos níveis de capacidade de absorção, porém os parâmetros utilizados para se determinar a capacidade de absorção de uma empresa indicam que a transferência de conhecimentos poderia ser mais efetiva nos casos de alta capacidade.

A segunda pergunta, “Como a diferença cultural das empresas formadoras de uma aliança estratégica internacional afeta a capacidade absorptiva?”, é sustentada pela proposição dois do modelo: maiores diferenças culturais entre as empresas aliadas estão associadas com menores níveis de capacidade de absorção. Foi apurado que não havia diferenças culturais significativas entre as duas empresas que representasse óbice à transferência de conhecimentos, apesar de ser demonstrado em pesquisas, como Hofstede (1980) e Trompenaars e Hampden-Turner (1997), que existem tais diferenças culturais. Assim, essa indagação não pode ser respondida sem ressalvas. Na aliança estratégica entre BHS e XYZ Informática, não foi apurado que as diferenças culturais fossem um obstáculo à transferência de capacidades, contudo é necessário fazer estudos mais específicos sobre esse ponto da teoria, como, por exemplo, pesquisar a influência do setor de atuação das empresas e da linguagem universal dos grupos envolvidos na transferência.

A terceira pergunta é como o uso de mecanismos de integração social modera a relação entre diferenças culturais e capacidade de absorção. A proposição cinco do modelo indica que o uso desses mecanismos modera a relação entre as diferenças culturais e a capacidade potencial de absorção, de tal forma que o uso intensivo de mecanismos de integração social reduz os efeitos negativos das diferenças culturais para a capacidade potencial de absorção. Foi constatado que esses mecanismos de integração social contribuem para o aprimoramento da capacidade de absorção. Entretanto, devido à advertência em relação à diferença cultural não apresentar obstáculos expressivos à transferência de conhecimentos neste estudo de caso, a resposta fica de certo modo comprometida. Pode-se dizer que o uso dos mecanismos de integração social colaboraria para haver maiores níveis de capacidade de absorção, mas a não constatação da significância da diferença cultural para a transferência de conhecimentos não permite relacionar a ação dos mecanismos com os efeitos negativos dessa diferença.

A partir da discussão oriunda das perguntas acima, surgiram duas contribuições teóricas. A primeira se refere ao modelo de transferência de conhecimentos como um todo. Inicialmente os autores o propuseram para situações de aquisição de empresas, em que o conhecimento seria transferido entre adquirente e adquirida e vice-versa. O estudo de caso da BHS e XYZ Informática mostra que esse modelo também poderia ser aplicado ao ambiente de alianças estratégicas internacionais. Mais estudos qualitativos e quantitativos são necessários para confirmar esse ponto.

A segunda contribuição diz respeito à provável influência do setor de atuação das empresas, da linguagem comum e da natureza do conhecimento sobre os efeitos negativos da diferença cultural na capacidade de absorção. A BHS e a XYZ Informática atuam no mesmo segmento de negócios, TI, e os profissionais envolvidos na transferência de tecnologia se comunicavam na mesma linguagem já codificada, o que pode ter minimizado as consequências da diferença cultural sobre a capacidade de absorção.

A problemática da pesquisa também gerou importantes implicações para os gerentes das empresas. A primeira delas é que não importa o objetivo final da aliança estratégica, a aprendizagem também deve ser considerada como uma finalidade legítima. Isto porque o fruto desse aprendizado permite a exploração de novas oportunidades e também a combinação com capacidades existentes para se inovar. Para isso, é preciso direcionar recursos para a atividade de receber o conhecimento, tais como incentivo por meio de recompensas e políticas de recursos

humanos consistentes. O gestor da empresa precisa ter em mente que a capacidade de absorção deve ser sempre ampliada, isto é, observar os parâmetros listados na seção 5.2.2, “Capacidade Absorção”, e avaliar cada item aplicado a sua empresa de forma a maximizar o aumento da capacidade de absorção. Também é necessário que o empresário invista nos mecanismos de integração social entre sua equipe e a de parceiros, como forma de ampliar a capacidade de absorção, determinando melhores transferências de conhecimentos.

Esta pesquisa também apresenta limitações em razão de sua natureza e por questões de custo. A diferença cultural foi tomada pela média da sociedade dos países sedes das empresas formadoras da aliança medida pelas pesquisas de Hofstede (1980) e Trompenaars e Hampden-Turner (1997). Talvez seja necessário “refazer” os indicadores de cultura, especificamente para os funcionários das duas empresas, uma vez que os técnicos da BHS e XYZ Informática, por consequência de suas histórias de vida, por exemplo, possam apresentar menor diferença cultural do que o apresentado nas pesquisas listadas acima. Além disso, sugere-se que sejam feitos mais estudos de casos, de preferência múltiplos, com subcasos, e estudos quantitativos para se elaborar maior generalização do modelo de transferência de conhecimentos. Por último, cita-se que foi pesquisado nesta dissertação de mestrado apenas parte do modelo proposto por Björkman, Stahl e Vaara (2007), e seria aconselhável estudar todo o funcionamento do modelo para verificar se e como exatamente as outras variáveis do modelo, como o grau de integração operacional, interferem nos construtos já analisados aqui.

Esta pesquisa analisou vários temas, contudo alguns precisam de um exame mais profundo em pesquisas futuras, como, por exemplo, o construto capacidade de absorção, que necessita de definições mais exatas sobre seus componentes e formas mais objetivas de fazer sua mensuração. Além disso, as dificuldades de medir o sucesso de uma transferência de conhecimentos tecnológicos, seja por mudança do conhecimento ou do desempenho da unidade receptora, ainda não estão solucionadas. A partir de observações sobre os mecanismos de integração social, sugere-se pesquisar os mecanismos que utilizam ferramentas eletrônicas, como *e-mail*, *webcast* e fóruns na internet. A primeira impressão é que eles agem como os mecanismos tradicionais, reuniões e força-tarefa, por exemplo, porém é imprescindível uma apreciação mais detalhada do assunto, principalmente levando-se em consideração o setor das empresas envolvidas. Outro ponto que merece pesquisas mais aprofundadas é a implicação do investimento em educação de trabalhadores, ou seja, o aumento da capacidade de absorção para o

desenvolvimento de um país. Por último, indicam-se estudos comparativos em alianças estratégicas, cujas empresas apresentem características diferentes em relação ao modelo de transferência de conhecimentos tecnológicos estudado aqui, como, por exemplo, empresas com baixo e alto nível de capacidade absorptiva ou que utilizem ou não de mecanismos de integração social nas relações com os parceiros.

REFERÊNCIAS

ANPAD — Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/eventos.php> > Acesso em: 9 de nov. 2008.

ARGOTE, L.; INGRAM, P. Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 82, n. 1, p. 150-169, 2000.

BARKEMA, H. G.; SHENKAR, O.; VERMEULEN, F.; BELL, J. H. J. Working abroad, working with others: how firms learn to operate international joint ventures. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 426-442, 1997.

BARNEY, J. B. Firm Resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, 1995.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual pratico**. 2. ed., Petrópolis: Vozes, 2002.

BHAGAT, R.; KEDIA, B.; HARVESTON, P.; TRIANDIS, H. Cultural variations in the cross-border transfer of organizational knowledge: an integrative framework. **Academy Management Review**, v. 27, n. 2, p. 204-221, 2002.

BJÖRKMAN, I.; STAHL, G.; VAARA, E. Cultural differences and capability transfer in cross-border acquisitions: the mediating roles of capability complementary, absorptive capacity, and social integration. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 4, p. 658-672, 2007.

BLAU, P. **Exchange and power in social life**. New York: Wiley, 1964.

BOLTON, M. K. Organizational innovation and substandard performance: when is necessity the mother of innovation? **Organization Science**, v. 4, n. 1, p. 57-75, 1993.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Balança Comercial Brasileira: dados consolidados**. Brasília: MDIC, 2009. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1268057181.pdf>. Acesso em: 18 de maio 2010.

BUCKLEY, P. J.; CARTER, M. J. Managing cross-border complementary knowledge: conceptual developments in the business process approach to knowledge management in multinational firms. **International Studies of Management and Organization**, v. 29, n. 1, p. 80-104, 1999.

- BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. A Theory of Cooperation in International Business. In: CONTRACTOR, F.; LORANGE, P. (Ed.), **Cooperative Strategies in International Business**. Lexington, Mass.: Lexington Books, 1988.
- CHANDLER, A. D. The evolution of modern global competition, in Porter, M. E. (ed.). **Competition in Global Industries**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1986.
- CHILD, J.; FAULKNER, D.; TALLMAN, S. **Strategies of co-operation**: managing alliances, networks, and joint ventures. Oxford: Oxford University Press, 2005.
- CHILD, J. **Organization**: contemporary principles and practices. Blackwell Publishing: Oxford, 2005.
- CHILD, J.; YAN, Y. Predicting the performance of the international joint ventures. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 02, p. 283-320, 2003.
- COCKBURN, I.; HENDERSON, R.; Absorptive capacity, co-authoring behavior, and the organization of research in drug discovery. **Journal of Industrial Economics**, v. 46, n. 2, p. 157-183, 1998.
- 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.
- DRETSKE, F. **Knowledge and flow of information**. Cambridge, MA: MIT Press, 1981.
- DUNNING, J. H. **Economic Analysis and the multinational enterprise**. London: Allen & Unwin, 1974.
- DUNNING, J. H. The Eclectic Paradigm of International Production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988.
- DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B. **Cooperative strategy**: competing successfully through strategic alliances. Chichester: Wiley, 1999.
- 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, n. 1, p. 99-126, 2000.
- EASTERBY-SMITH, M.; GRAÇA, M.; ANTONACOPOULOU, E.; FERDINAND, J. Absorptive capacity: a process perspective. **Management Learning**, v. 39, n. 5, p. 483-501, 2008.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FAULKNER, D. O. **International strategic alliances**: co-operating to compete. Maidenhead: McGraw-Hill, 1995.

- GERINGER, J. M.; HEBERT, L. Measuring performance of international joint ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 22, n. 2, p. 249-264, 1991.
- GERSICK, C. J. G. Revolutionary change theories: a multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. **Academy Management Review**, v. 6, n. 1, p. 10-36, 1991.
- GHOSHAL, S.; KORINE, H; SZULANSKI, G. Interunit communication in multinational corporations. **Management Science**, v. 40, n. 1, p. 111-122, 1994.
- GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em Pesquisa Social**. 4. ed. São Paulo: Editora Nacional, 1973.
- GREENWOOD, E. Metodos principales de investigación social empírica. In: **Metodologia de la investigación social**. Buenos Aires, Paidós, 1973.
- GULATI, R. Alliances and Network. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 293-317, 1998.
- HAMEL, G.; DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. Collaborate with your competitors – and win. **Harvard Business Review**, v. 67, n. 1, p. 133-139, 1989.
- HAMEL, G. Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. **Strategic Management Journal**, Special Issue: Global Strategy, v. 12, p. 83-103, 1991.
- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. **Organizational ecology**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1989.
- HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's your strategy for managing knowledge? **Harvard Business Review**, v. 77, n. 2, 1999.
- HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: international differences in work-related values**. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.
- HOWELLS, J. Tacit knowledge and technology transfer. **ESRC Centre for Business Research**. University of Cambridge. Working Paper 16, 1995.
- HREBINIAK, L. G. Implementing Global Strategies. **European Management Journal**, v. 10, n. 4, p. 392-403, 1992.
- INKPEN, A. C.; CURRAL, S. C. The co evolution of trust, control, and learning in joint ventures. **Organization Science**, v. 15, n. 5, p. 586-599, 2004.
- INKPEN, A. C. Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances. **Academy of Management Executive**, v. 12, n. 4, 1998.
- INKPEN, A. C. Strategic Alliances. In: Rugman, A. M. e Brewer, T. L. **The Oxford Handbook of International Business**, Oxford: Oxford University Press, 2003.

INKPEN, A. C.; TSANG, E. W. K. Social capital, networks and knowledge transfer. **The Academy of Management Review**, v. 30, n. 1, p. 146-165, 2005.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – **Governo Federal do Brasil**. Disponível em < <http://www.ibge.com.br/>> Acesso em: 9 maio 2010.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – **Governo Federal do Brasil**. Disponível em < <http://www.ibge.com.br/>> Acesso em: 21 jun. 2009.

JICK, T. D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 602-611, 1979.

KANE, A.; ARGOTE, L.; LEVINE, J. Knowledge transfer between groups via personnel rotation: effects of social identity and knowledge quality. **Organizational Behavior and Human Decision Process**, v. 96, n. 1, p. 56-71, 2005.

KEDIA, B. L.; BHAGAT, R. S. Cultural constraints on transfer of technology across nations: implications for research in international and comparative management. **The Academy of Management Review**, v. 13, n. 4, p. 559-571, 1988.

KOGUT, B.; SINGH, H. The effect of national culture on the choice of entry mode. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 3, p. 411-432, 1988.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 4, p. 516-529, 2003.

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.

KOGUT, B. Joint Ventures: theoretical and empirical perspectives. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 4, p. 319-332, 1988.

KOSTOVA, T.; ROTH, K. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects. **Academy of Management Review**, v. 45, n. 1, p. 215-233, 2002.

KOSTOVA, T. Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 308-324, 1999.

LAM, A. Embedded Firms, Embedded Knowledge: Problems of Collaboration and Knowledge Transfer in Global Cooperative Ventures. **Organization Studies**, v. 18, n. 6, p. 973-996, 1997.

LANE, P.; LUBATKIN, M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 1, p. 461-477, 1998.

LEI, D; SLOCUM, J. W. Jr. Global strategic alliances; payoffs and pitfalls. **Organization Dynamics**, v. 19, n. 3, p. 44-62, 1991.

- LENOX, M.; KING, A. Prospects for developing absorptive capacity through internal information provision. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 4, p. 331-345, 2004.
- LORANGE, P.; ROSS, J. **Strategic Alliances: formation, implementation, and evolution**. Oxford: Blackwell, 1992.
- McALLISTER, D. J. Affect- and Cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations, **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 24-59, 1995.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. Sage Publications: London, 1994.
- MINBAEVA, D.; PEDERSEN, T.; BJÖJKMAN, I.; FEY, C.; PARK, H. J. MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and HRM. **Journal of International Business Studies** v. 34, n. 6, p. 586-599, 2003.
- MUTHUSAMY, S.; WHITE, M. Learning and knowledge transfer in strategic alliances: a social exchange view. **Organization Studies**, v. 26, n. 3, p. 415-441, 2005.
- NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**. V. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.
- OLIVER, C. Determinants of Inter-organizational Relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.
- OSTERLOH, M.; FREY, B. S. Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. **Organization Science**, v. 11, n. 5, p. 538-550, 2000.
- PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Oxford University Press, 1995.
- PERLMUTTER, H. V.; HEENAN, D. A. Cooperate to completely globally. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 2, 136-152, 1986.
- PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 1978.
- POLANYI, M. **The tacit dimension**. Routledge and Keagan Paul. London, UK, 1966.
- PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1985.
- PORTER, M. E.; FULLER, M. B. Coalitions and global strategy, in Porter, M. E. (Ed.) **Competition in global industries**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1986.

POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Inter-organizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 1, p. 116-145, 1996.

PUCIK, V. Strategic Alliances, organizational learning, and competitive advantage: the HRM agenda. **Human Resource Management**, v. 27, n. 1, p. 77-93, 1988.

RICHARDSON, G. The organization of industry. **The Economic Journal**, 1972.

SALK, J.; LYLES, M. A. Gratitude, nostalgia and what now? Knowledge acquisition and learning a decade later. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 1, p. 19-26, 2007.

SHENKAR, O. Cultural distance revisited: towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. **Journal of International Business Studies**, v. 32, n. 3, p. 519-535, 2001.

SOY, S. K. The case study as a research method. University of Texas. Disponível em: <<http://www.gslis.utexas.edu/~ssoy/useusers/1391d1b.htm>> Acesso em: 8 de ago. 2005.

SUN, P.; SCOTT, J. An investigation of barriers to knowledge transfer. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 2, p. 75-90, 2005.

SVEIBY, K. A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. **Journal of Intellectual Capital**, v. 2, n. 4, p. 344-358, 2001.

SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of Best practice within the firm. **Strategic Management Journal. Special**, v. 17, p. 27-44, 1996.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEECE, D. Technology transfer by multinational firms: the resource costs of transferring technological know-how. **Economical Journal**, v. 87, n. 346, p. 242-261, 1977.

TROMPENAARS, F.; HAMPDEN-TURNER, C. **Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business**. London: Nicholas Brealey, 1997.

TUSHMAN, M. L.; ANDERSON, P. Technological discontinuities and organizational environments. **Administrative Science Quarterly**, v. 31, n. 3, p. 439-465, 1986.

UNCTAD – UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. **World Investment Report 2000**. Cross borders mergers and acquisitions and development. New York, 2000.

UNCTAD – UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. **World Investment Report 2000**. Transnational corporations and the infrastructure challenge. New York, 2008.

WENGER, E. C.; SNYDER, W. M. Communities of practice: the organizational frontier. **Harvard Business Review**, v. 1, n. 7, 139-145, 2000.

WILLIAMSON, O. **Markets and Hierarchies**. New York: The Free Press, 1975.

WILLIAMSON, O. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: The Free Press, 1985.

WINTER, S. The satisficing principle in capability learning. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10/11, p. 981-996, 2000.

YIN, Robert. K. **Case study research: design and methods**. 3. ed. London: Sage, 2003.

YIN, Robert K. The Case Study Crisis: some answers. **Administrative Science Quarterly**, Cornell University, v. 26, 1981.

ZHARA, S; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista aplicado ao Sócio Diretor da BHS

Assunto	Tópicos guia
Background	Histórico da empresa Formação Segmento de atuação Contexto do setor Estrutura organizacional Competências existentes Conhecimento Tipo Gestão Inovação
Cooperação	Histórico da aliança com a XYZ Informática Experiência prévia em alianças Razões para formação da aliança Negociação para formação da aliança Negociação para manutenção da aliança Objetivos da aliança Evolução da aliança Questão da confiança e suas implicações para manutenção da aliança Dificuldades Riscos Benefícios Resultados alcançados
Projetos: para cada subcaso	Histórico do projeto Experiência prévia em projetos desse tipo Recursos disponíveis na BHS Formação dos profissionais, parcerias com institutos de pesquisa, conhecimento prévio básico Propósitos do projeto Planejamento do projeto Departamentos envolvidos, política de recrutamento Desenvolvimento do projeto Uso de mecanismos de integração social Identidade social entre os grupos BHS e XYZ Informática Controles de desempenho Dificuldades Riscos Benefícios Impactos do projeto Aplicação do conhecimento transferido

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista aplicado ao responsável pelos Recursos Humanos da BHS

Assunto	Tópicos guia
Background	Histórico da empresa Formação Segmento de atuação Contexto do setor Estrutura organizacional
Cooperação	Histórico da aliança com a XYZ Informática Experiência prévia em alianças Razões para formação da aliança Negociação para manutenção da aliança Evolução da aliança Questão da confiança e suas implicações para manutenção da aliança Dificuldades Riscos Benefícios Resultados alcançados
Projetos: para cada subcaso	Histórico do projeto Experiência prévia em projetos desse tipo Recursos disponíveis na BHS Formação dos profissionais, parcerias com institutos de pesquisa, conhecimento prévio básico Propósitos do projeto Planejamento do projeto Departamentos envolvidos, política de recrutamento Desenvolvimento do projeto Uso de mecanismos de integração social Identidade social entre os grupos BHS e XYZ Informática Controles de desempenho Dificuldades Riscos Benefícios Impactos do projeto Aplicação do conhecimento transferido

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista aplicado gerentes de projetos e técnicos da BHS

Assunto	Tópicos guia
Background	Histórico da empresa Segmento de atuação Contexto do setor Competências existentes Conhecimento Tipo Gestão Inovação
Cooperação	Histórico da aliança com a XYZ Informática Negociação para manutenção da aliança Evolução da aliança Questão da confiança e suas implicações para manutenção da aliança Dificuldades Riscos Benefícios Resultados alcançados
Projetos: para cada subcaso	Histórico do projeto Experiência prévia em projetos desse tipo Recursos disponíveis na BHS Formação dos profissionais, parcerias com institutos de pesquisa, conhecimento prévio básico Propósitos do projeto Planejamento do projeto Departamentos envolvidos, política de recrutamento Desenvolvimento do projeto Uso de mecanismos de integração social Identidade social entre os grupos BHS e XYZ Informática Controles de desempenho Dificuldades Riscos Benefícios Impactos do projeto Aplicação do conhecimento transferido

APÊNDICE D – Roteiro de entrevista aplicado ao gerente de canais e o analista de marketing da XYZ Informática

Assunto	Tópicos guia
Background	Histórico da empresa Formação Segmento de atuação Contexto do setor Estrutura organizacional Competências existentes Conhecimento Tipo Gestão Inovação
Cooperação	Histórico da aliança com a BHS Experiência prévia em alianças Razões para formação da aliança Negociação para formação da aliança Negociação para manutenção da aliança Objetivos da aliança Evolução da aliança Questão da confiança e suas implicações para manutenção da aliança Dificuldades Riscos Benefícios Resultados alcançados
Projetos: para cada subcaso	Histórico do projeto Experiência prévia em projetos desse tipo Recursos disponíveis na XYZ Informática Formação dos profissionais, parcerias com institutos de pesquisa, conhecimento prévio básico Propósitos do projeto Planejamento do projeto Departamentos envolvidos, política de recrutamento Desenvolvimento do projeto Uso de mecanismos de integração social Identidade social entre os grupos BHS e XYZ Informática Controles de desempenho Dificuldades Riscos Benefícios Impactos do projeto Aplicação do conhecimento transferido