

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**ECONOMIA DO CONHECIMENTO E TRANSFERÊNCIA
DE TECNOLOGIA INTRA-FIRMA:
O CASO DA ACCENTURE NO BRASIL**

DANIEL TEIXEIRA LATINI
matrícula nº: 102044815

ORIENTADOR: Prof. Victor Prochnik

AGOSTO 2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**ECONOMIA DO CONHECIMENTO E TRANSFERÊNCIA
DE TECNOLOGIA INTRA-FIRMA:
O CASO DA ACCENTURE NO BRASIL**

DANIEL TEIXEIRA LATINI
matrícula nº: 102044815

ORIENTADOR: Prof. Victor Prochnik

AGOSTO 2009

As opiniões expressas neste trabalho são de exclusiva responsabilidade do autor.

Dedico esse trabalho aos meus pais pelo apoio incondicional, não só com palavras, mas principalmente pelo exemplo, em todos os momentos da minha vida

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao meu orientador, o Prof. Victor Prochnik por ter me auxiliado em todos os momentos deste trabalho.

Agradeço a minha namorada Renata, por estar presente em todos os momentos da minha vida. Não poderia existir ninguém melhor do que ela para estar ao meu lado.

Agradeço muito aos meus pais Gisele e Marcílio por todo carinho e dedicação. São certamente as pessoas mais importantes da minha vida. Nunca conseguirei retribuir o quanto fizeram por mim. Aos meus irmãos Estevão e Breno.

Aos amigos feitos no Instituto de Economia, Átila, Leandrinho, Bolinha, Quinze, Janela, Pedrão, Raposo, Cabral, Semente entre tantos outros, mas principalmente Rômulo e Play que estão sempre por perto e foram importantíssimos nesses anos. Sem essas pessoas a jornada na faculdade não teria sido tão aprazível.

RESUMO

A transferência de conhecimento em empresas multinacionais (MNC) é um dos pontos focais da pesquisas acadêmica sobre a evolução das vantagens comparativas das MNC. O objetivo deste trabalho é analisar, através do estudo da subsidiária brasileira da Accenture, uma das principais empresas de consultoria do mundo, quais os fatores e diferenciais que levam a organização à excelência em gestão e transferência de conhecimento. A literatura técnica mostra que, no mercado de consultoria internacional, o conhecimento desenvolvido, trocado e usado pela rede de subsidiárias e a matriz, se tornou o principal fator de sucesso competitivo. Para discutir os mecanismos e limitações da gestão do conhecimento encontrados na Accenture, são apresentados as principais ferramentas e métodos empregados, assim como enunciados seus principais custos e benefícios. Também são vistos casos que exemplificam as atividades da empresa em transferência de tecnologia intra-firma.

SÍMBOLOS, ABREVIATURAS, SIGLAS E CONVENÇÕES

APQC	American Productivity & Quality Center
ASTD	American Society for Training and Development
CEO	Chief executive officer
EKR	Enterprise Knowledge Retention
ISSC	Integrated Sales Support Center
KM	Knowledge Management
KX	Knowledge Exchange
MNC	Multinacional
MAKE	Most Admired Knowledge Enterprises
OBZ	Orçamento Base Zero
P&D	Pesquisa & Desenvolvimento
PC	Personal Computer
PdCC	Portal de Conhecimento Corporativo
RKT	Reverse Knowledge Transfer
RH	Recursos Humanos
ROCK	Retain of Critical Knowledge
ROI	Return On Investment
SI&T	System Integration and High Technologies
TI	Tecnologia da Informação

ÍNDICE

Introdução.....	11
I. Capítulo 1 – Fundamentação Teórica	14
I.1. Conhecimento – Contextualização	14
I.2. Transferência do conhecimento e suas características.....	18
I.3. Estrutura organizacional e facilitadores da RKT.....	21
I.4. Relação entre a transferência reversa de conhecimento e o desempenho da multinacional.....	25
I.5. Barreiras e limitações à RKT.....	27
II. Capítulo 2 – Empresas de Consultoria	31
II.1. Introdução	31
II.2. Características gerais das empresas de consultoria.....	31
II.3. Mas porque a escolha da indústria de consultoria em um trabalho sobre transferência de Conhecimento?	33
II.4. Os quatro principais tipos de consultoria.....	33
Consultoria Pacote Padronizado.....	33
Consultoria Artesanal.....	34
Consultoria Especializada.....	34
Consultoria Total Integrada.....	34
II.5. A Gestão do Conhecimento em empresas de Consultoria	35
III. Capítulo 3 – O caso Accenture	39
III.1. Sobre a Accenture	39
III.2. Gestão do Conhecimento	40
III.3. Evolução das transferências de conhecimento.....	41
Conteúdo do KX.....	45
Benefícios.....	46
Custo Relativo do KX.....	46
Fatores Críticos de Sucesso	48
III.4. Outras políticas e ferramentas que auxiliam na transferência de conhecimento	49
Portal Accenture	49
Treinamentos	50
Affinity Groups.....	51
Enciclopédia Accenture	51
Telepresence.....	52
Office Communicator.....	53
Enterprise Knowledge Retention (EKR)	53
Mind Share	54
III.5. Limitações da Gestão do Conhecimento.....	55
III.6. Cultura da Empresa.....	56
III.7. Entrevistas	59
III.8. Lições Aprendidas.....	71
IV. Conclusão	73

V. Referências Bibliográficas76

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Comparativo entre as três tipologias de Rabbiosi (2005).....	21
Tabela 2: Análise do uso do KX.....	47
Tabela 3: Visão dos funcionários e executivos sobre questões relacionadas ao conhecimento	47

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1: Ciclo de transformações da espiral do conhecimento.	17
Ilustração 2: As três frentes de trabalho da Accenture e sua colocação nas cinco diferentes indústrias.....	40
Ilustração 3: Evolução da gestão do Conhecimento na Accenture.....	42
Ilustração 4: Gestão do Conhecimento como um componente do RH	44
Ilustração 5: Tela do KX no portal da Accenture	45
Ilustração 6: Tela do portal da Accenture	50
Ilustração 7: Accenture Encyclopedia.....	52
Ilustração 8: Análise SWOT da Gestão do Conhecimento na Accenture	58
Ilustração 9: Visão de executivos de grandes empresas em relação a Gestão de Ativo.....	61
Ilustração 10: Evolução do Modelo de Gestão de bens.....	63
Ilustração 11: Prominp.....	64
Ilustração 12: “Exportação” do Prominp para outros países com características similares a brasileira.	65
Ilustração 13: Informações sobre a demanda do mercado	67
Ilustração 14: Informações sobre o mercado fornecedor	68
Ilustração 15: As principais implicações (riscos, benefícios, estratégia e avaliação dos fornecedores).....	69

Introdução

A sobrevivência das empresas em um contexto de crescimento acelerado fomentado pela globalização faz com que seja preciso uma maior estruturação das informações corporativas, transformando-as no que veio a ser denominado “conhecimento corporativo”.

Tal estruturação permite um maior entendimento da organização por parte dos seus dirigentes e *stakeholders*, formalizando um processo que antes se caracterizava pela informalidade na comunicação. Para destacar a importância das transferências de conhecimento em empresas multinacionais, Kogut e Zander (1993) procuraram mostrar que a principal razão da existência e do sucesso dessas empresas está na eficiência da mesma em criar e transferir conhecimento entre as suas unidades.

Por isso, é extremamente importante, ao analisarmos a gestão do conhecimento nessas empresas, destacar não só o fluxo de conhecimento da matriz para as subsidiárias, que é o principal fluxo, mas também o fluxo menos comum que tem se tornado cada vez mais relevante: a *Reverse Knowledge Transfer - RKT* (transferência reversa de conhecimento). Neste estudo, entendemos por transferência reversa de conhecimento as transferências de conhecimento que têm origem em uma subsidiária com destino à matriz ou a outras subsidiárias. Apesar de ainda haver lacunas nos estudos das RKTs, já se pode observar um crescente interesse nesse tema quando se discute a gestão do conhecimento, com o objetivo de compreender melhor os efeitos e a importância dessas políticas na inovação, aumento de produtividade e incremento das vantagens competitivas nas multinacionais.

O novo ambiente, no qual as empresas estão inseridas, apresenta também novos objetivos: aumentar o foco no cliente e inovar constantemente. Para isso, faz-se necessária uma sistemática de aquisição e controle do conhecimento interno da corporação, bem como uma ferramenta que otimize os bancos de dados e, conseqüentemente, reduza o tempo de trabalho. Ferramenta essa que ajude a processar inteligentemente os dados, informações e conhecimentos tácitos e, portanto, gere um conhecimento explícito, útil e disponível para todos.

Nesse sentido e inserido nesse ambiente econômico altamente competitivo, um dos mais significativos desenvolvimentos na economia global observado, a partir da década de 1980, foi o

rápido crescimento da indústria de serviços. Nesse âmbito, as empresas de consultoria aproveitaram as mudanças ocorridas nas duas últimas décadas e expandiram atividades para diversas regiões do mundo, passando a ser destaque tanto no mundo corporativo quanto no meio acadêmico.

O conhecimento já é visto como um dos principais ativos de uma empresa. Porém, quando essa empresa é de consultoria, esse fato tem ainda mais importância. Isso porque o *business* de empresas de consultoria é vender conhecimento. Por isso, essas empresas foram as pioneiras nas pesquisas e nos expressivos investimentos na gestão do conhecimento, além de terem sido as primeiras a reconhecer a importância das subsidiárias na criação de novos conhecimentos. Por isso, não haveria setor melhor para estudar sobre o conhecimento do que os de empresas de consultorias.

O objetivo desse trabalho, a partir de uma breve revisão bibliográfica sobre o tema, é estudar o caso Accenture, empresa americana de consultoria, considerada uma das maiores do mundo, que tem se destacado como um dos principais casos de sucesso na gestão e transferência de conhecimento.

Assim, na primeira parte dessa monografia, será feita uma fundamentação teórica e uma breve contextualização do tema, abordando, inicialmente, algumas definições e entendimentos sobre conhecimento. Em seguida, serão analisadas as principais características das transferências de conhecimento em empresas multinacionais, a estrutura organizacional dessas empresas, bem como os mecanismos que podem facilitar essas transferências. Um outro aspecto abordado nesse capítulo teórico é a relação entre a RKT e o desempenho da MNC. Por fim, serão discutidas as barreiras e os principais limitadores das transferências de conhecimento em uma empresa multinacional.

Na segunda parte, será feita uma análise do mercado de consultorias em que a Accenture está inserida. Analisaremos os tipos de consultoria existentes e seus principais *players*. Serão discutidas também as principais características desse setor e até que ponto tais características foram determinantes para que essa empresa tenha sido escolhida como objeto de estudo em uma monografia de gestão de conhecimento e RKT. Finalmente, como análise complementar, será discutido como algumas das principais empresas do setor fazem a gestão de seus conhecimentos.

Por fim, será exposto e estudado o caso da Accenture na gestão e nas transferências de conhecimentos, evidenciando seus mecanismos, bem como o porquê dessa empresa ter conseguido criar com expressivo sucesso um ambiente completamente voltado ao conhecimento, a chamada “cultura do conhecimento”. Com esse estudo de caso, a partir de reflexões e questionamentos, buscou-se trazer contribuições, mesmo que modestas, para a área de gestão de conhecimento.

I. Capítulo 1 – Fundamentação Teórica

I.1. Conhecimento - Contextualização

No ambiente econômico atual, informação e conhecimento são fatores estratégicos para qualquer tipo de organização. Nas últimas décadas, houve um grande aumento no interesse de estudiosos sobre o gerenciamento do conhecimento nas empresas, sendo esse considerado como um dos diferenciais estratégicos competitivos.

Em uma empresa multinacional (MNC), essa questão se torna ainda mais relevante, por causa das oportunidades de arbitragem, e o sucesso do seu negócio está diretamente relacionado à capacidade e à velocidade com que o conhecimento é transmitido entre todas as partes da organização. De fato, a possibilidade de compartilhamento do conhecimento entre as subsidiárias e a matriz da empresa multinacional pode ser vista como a principal razão da existência da multinacional. (Kogut e Zander; 1992)

O conhecimento como um dos fatores que influenciam no crescimento e na competitividade da empresa multinacional, tem sido evidenciado em diversas teorias econômicas. Dentre essas principais teorias destacam-se a do Investimento Estrangeiro Direto (Hymer, 1974), as teorias da firma (Penrose, 1956). Entretanto, o reconhecimento do conhecimento como o principal diferencial estratégico e sua direta relação com o crescimento e o sucesso das MNC, é mais recente. (Kogut e Zander; 1993)

Tradicionalmente as multinacionais deixavam a responsabilidade da criação, desenvolvimento e transferência de conhecimento a cargo da matriz. Porém, essa percepção tem se alterado e, cada vez mais, as empresas multinacionais vêm sendo consideradas um complexo e rico sistema de conhecimento.

Apesar da importância do tema, ainda existem lacunas referentes à questão da transferência de conhecimentos e, além disso, poucas pesquisas relacionam o gerenciamento do conhecimento ao desempenho da multinacional (Rabbiosi, 2005).

Para fundamentar esse debate, inicialmente precisamos definir o que é entendido como conhecimento. A primeira definição de conhecimento que se tem registro data de 467 a.c e foi feita por Platão: “o conhecimento genuíno é uma crença verdadeira justificada.” (Platão apud Nonaka e Takeuchi, 1995:21). Outra definição, mais associada aos fins deste trabalho, é a de Piaget (1961) a pud Cardoso (2001):

“Conhecer não consiste, com efeito, em copiar o real, mas em agir sobre ele e transformá-lo (na aparência ou na realidade), de maneira a compreendê-lo em função dos sistemas de transformação aos quais estão ligadas estas ações.”

No âmbito das organizações, o conhecimento é usualmente segmentado em: tácito e explícito. Conhecimento tácito é o conhecimento subjetivo que inclui elementos cognitivos e técnicos, sendo composto de modelos mentais (esquemas, paradigmas, crenças, etc.), *know-how* e habilidades, ou seja, foi gerado a partir das experiências vividas por determinada pessoa (Lessa, 2006). Esse conhecimento reside apenas nas mentes dos membros da organização. Polany (1957) faz interessante consideração em relação ao conhecimento tácito. Segundo o autor, os indivíduos sabem mais do que podem contar. Dentre as diversas formas de se desenvolver o conhecimento tácito podemos destacar: vivências, discussões, treinamentos, cultura, estudos acadêmicos etc. Conhecimento explícito entenda-se o conhecimento passível de codificação, podendo, portanto, estar disponível à organização em formato impresso ou eletrônico. Nonaka e Takeuchi (1995:58) resumiram assim os dois tipos de conhecimento:

“O conhecimento tácito é pessoal, contexto-específico, e portanto difícil de formalizar e comunicar. Conhecimento explícito ou ‘codificado’, se refere ao conhecimento que é transmissível em linguagem formal e sistemática”

A gestão do conhecimento indica que as firmas devem fazer investimentos no controle dos conhecimentos tácitos, com uma boa administração dos recursos humanos, e no uso do conhecimento explícito, através dos sistemas físicos da empresa, tais como os *softwares*, banco de dados, manuais e apostilas, etc. Esses dois tipos de conhecimentos trazem contribuições diferenciadas para a empresa. O conhecimento tácito possibilita ações complexas e inovadoras

enquanto os sistemas físicos, como descritos anteriormente, irão contribuir para a empresa no sentido de padronizar e automatizar seus processos (Cardoso 2001).

Portanto, podemos esperar que, com o objetivo de inovar e conquistar novos mercados, os resultados sejam mais expressivos quando desenvolvidos exclusivamente através de pessoas (conhecimento tácito). Porém, a informação é o insumo para o desenvolvimento de conhecimento. Nesse sentido, é importante administrar o fluxo do conhecimento explícito de forma a regularizar a disponibilidade do mesmo conforme sua necessidade de utilização. Ou seja, apesar da maior importância do conhecimento tácito, este necessita da boa administração do fluxo de conhecimento explícito para que crie-se, dentro da empresa, um ambiente favorável ao compartilhamento e ao desenvolvimento de novos conhecimentos.

De acordo com Nonaka & Takeuchi (1997) existem quatro tipos de conversão do conhecimento explicados no Modelo de Espiral, onde o conhecimento sofre um processo cíclico de transformação entre tácito e explícito. Os quatro tipos de conversão são: (i) Socialização; (ii) Externalização; (iii) Combinação e (iv) Internalização. A “socialização” ocorre através da relação entre as pessoas, onde conhecimento tácito é “trocado”, no compartilhamento de experiências. Esta troca é estimulada, por exemplo através de reuniões planejadas, nas quais os assuntos relevantes para discussão em equipe são apresentados e os participantes incitados a dar suas opiniões. A “externalização” é a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, ou seja, as experiências e os conhecimentos baseados na sabedoria dos funcionários são convertidos em material físico, facilitando, dessa forma, a sua disseminação. Já a “combinação” é a transformação do conhecimento explícito para o explícito, onde os conhecimentos são debatidos e analisados de forma a combinar os mesmos dando origem a novos conceitos. Finalmente, a “internalização”, que significa a transformação do conhecimento explícito para tácito, ou seja, o conhecimento explícito, em suas diferentes formas, é assimilado pelos funcionários e este será combinado com os conhecimentos tácitos destas pessoas dando origem a novos conhecimentos. Esses novos conhecimentos tácitos formados a partir do modo de “internalização” serão compartilhados com outros funcionários e, dessa forma, o ciclo começa novamente.

Ilustração 1¹: Ciclo de transformações da espiral do conhecimento.



Além da dicotomia entre conhecimento tácito e explícito existem outras que aparecem frequentemente na literatura, tais como:

- **Conhecimento Pessoal versus Conhecimento Organizacional:** o conhecimento pessoal é o que pertence somente ao empregado, enquanto o conhecimento organizacional é o conhecimento coletivo da organização. É o que difere uma organização de outra (Biggam, 2001). Deve-se lembrar que o conhecimento só é criado a partir do nível individual e deve ser compartilhado para subir a escala organizacional. Pode-se entender o indivíduo como elemento criador e a organização como elemento ampliador do conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1995);
- **Conhecimento Dinâmico versus Conhecimento Estático:** o conhecimento dinâmico enfatiza que o conhecimento está sempre mudando, sendo influenciado por fatores culturais. Ao contrário do dinâmico, o conhecimento estático é o conhecimento que não muda, permanecendo sempre igual (Biggam, 2001);
- **Conhecimento Externo versus Conhecimento Interno:** o conhecimento externo refere-se ao conhecimento que está fora da organização (Biggam, 2001). É o conhecimento relevante que advém do ambiente, já existe, é padrão e tem valor no

¹ Fonte: Nonaka & Takeuchi (1997)

mercado (Sharifi e Button, 2000). O conhecimento interno é o conhecimento que está dentro da organização (Biggam, 2001). Refere-se ao modo particular de funcionamento da empresa, ao contexto particular da organização, integrando mais rapidamente o conhecimento externo. O conhecimento interno faz o papel de esqueleto onde o conhecimento externo é anexado e define de que maneira o novo conhecimento será realmente colocado para trabalhar. A vantagem competitiva vai depender da mistura desses dois tipos de conhecimento (Sharifi e Button, 2000).

Outra questão importante a ser debatida é a importância do conhecimento como um ativo para as organizações. Segundo Davenport e Prusak (1998), “A única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos”.

Segundo Barreto (2004) é muito difícil mensurar o efeito do conhecimento. Porém, analisando o valor de mercado das empresas nota-se que este, em geral, tende a ser muito maior que seu valor contábil, ou seja, uma das explicações para essa diferença seria o conhecimento da empresa. (visão do conhecimento como um ativo). Uma frase interessante dita pelo CEO da Hewlett-Packard, Lewis Platt, resume bem a importância do conhecimento e a boa gestão do mesmo em uma multinacional: “Se a HP soubesse o que a HP sabe, ela seria três vezes mais lucrativa”

I.2. Transferência do conhecimento e suas características

Para fim deste trabalho, nos referiremos ao conhecimento como as diferentes formas de *know-how* existentes nas empresas (práticas empresariais, *design* de produtos, processos, métodos de obtenção e manutenção de clientes, controles de qualidade, táticas de distribuição, formas de marketing e assim por diante).

O conhecimento é criado através de uma associação entre o *know-how* e a capacidade da empresa em mobilizar recursos, geralmente combinando-os com processos organizacionais com um objetivo final. São informações que podem ser baseadas em processos específicos, tangíveis ou não, que foram desenvolvidos ao longo do tempo através de complexas interações entre os diversos tipos de recursos da empresa (Amit & Schoemaker, 1993: 36). Diante desta caracterização, as transferências do conhecimento seriam realizadas quando, em alguma parte da

organização uma prática for considerada inovadora e/ou superior a alguma prática alternativa dentro da empresa. Nesse sentido, busca-se fazer com que as melhores práticas sejam utilizadas por toda organização, contribuindo, dessa forma, para a evolução e o aumento de desempenho da multinacional.

Segundo Rabbiosi (2005), existem pelo menos cinco diferentes fluxos de transferência de conhecimento em uma empresa multinacional: da matriz para as subsidiárias; das subsidiárias para a matriz; do ambiente local para a subsidiária; da subsidiária para o ambiente local; entre subsidiárias. Neste estudo, serão consideradas as transferências reversas de conhecimento (RKT), isto é, os fluxos das subsidiárias para a matriz e entre subsidiárias.

A palavra transferir, de acordo com o dicionário Aurélio (1993), significa: 1. fazer passar (de um lugar para outro); descolar. 2. transmitir ou passar, ou ceder a outrem, Dessa forma, fica evidente que o termo utilizado, no caso da transferência de conhecimento, não corresponde à realidade, uma vez que o conhecimento não é perdido ao ser transmitido para outras pessoas. Assim, de acordo com Lessa (2006), seria mais adequado utilizar o termo “disseminação” ou “difusão” do conhecimento, uma vez que o conhecimento se amplia e se complexifica ao invés de se perder no momento da “transferência”. Porém, como o termo transferência é o padrão utilizado nos estudos acadêmicos manteremos tal nomenclatura nesse trabalho.

Algumas teorias que estudam a expansão das multinacionais defendem que o crescimento das mesmas refere-se a algum diferencial, a uma vantagem competitiva em relação às empresas dos países em que o investimento direto é realizado. Essa seria a razão para que empresas estrangeiras se instalassem no país. Seguindo este raciocínio, as matrizes devem transferir conhecimento para as subsidiárias, para que elas possam se beneficiar das vantagens competitivas da matriz. A transferência de conhecimento da matriz para as subsidiárias é a explicação para o excelente desempenho e a alta produtividade de uma subsidiária de uma multinacional quando comparada com as empresas concorrentes locais.

Alguns estudos acadêmicos analisaram os fluxos de conhecimento dentro de empresas multinacionais. Em geral, a transferência das subsidiárias para a matriz ocorre a partir de um estímulo da empresa mãe, ou seja, a geração de novos conhecimentos e inovações tecnológicas seriam uma resposta a este estímulo, e teriam um papel importante não só para o desenvolvimento da empresa local, mas também da empresa como um todo (Rabbiosi, 2005).

Dessa forma, o uso de redes externas, o relacionamento com clientes locais, concorrentes e instituições de ensino, torna-se central para atualizar os produtos e as tecnologias existentes, bem como para a criação e o desenvolvimento de novos conhecimentos sobre os procedimentos operacionais e práticas empresariais (Pearce & Papanastassiou 1999; Zander 1999). Nesse sentido, o papel da subsidiária, que poderia ser visto somente como uma unidade de negócios da empresa que faz remessas de lucro, passa a ter uma relevância muito mais ampla, influenciando no sucesso da multinacional como um todo, pois envia não somente lucros, mas também conhecimento. A multinacional que anteriormente era vista apenas como uma empresa com filiais localizadas em outros países, passa a ser vista com uma organização complexa, interligada, hábil na criação, desenvolvimento e transferência de novos conhecimentos, cabendo não mais, unicamente, à matriz, essa responsabilidade e sim a toda multinacional.

Dentre os diferentes tipos de conhecimentos que devem ser gerenciados pela multinacional, podemos destacar os relacionados à gestão empresarial, organização, produção e marketing, além do conhecimento tácito (Kogut & Zander 1992; Lane & Lubatkin, 1998; Gupta & Govindarajan 2000) e das inovações tecnológicas. A gestão e a integração desses diferentes tipos de conhecimento que se encontram dispersos em diversos países são importantes diferenciais estratégicos em um mundo cada vez mais competitivo.

De acordo com Rabbiosi (2005), existem três formas de transferência de conhecimento. A primeira delas é baseada na transferência hierárquica de conhecimento, dominada pela teoria do custo de transação, onde a matriz domina o conhecimento e explora as subsidiárias pelas transferências destas vantagens competitivas. Neste primeiro caso, os investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento estão todos centralizados na matriz. A segunda forma reconhece a importância do conhecimento existente em toda organização e destaca a interação com agentes de outras filiais (de outros países) como formas de desenvolvimento de novas competências. A última das formas é o caso mais avançado de gestão do conhecimento. Nesta, as características de uma multinacional e sua gestão do conhecimento são utilizadas de forma integrada através de um estruturado relacionamento entre toda organização no qual as transferências ocorrem tanto verticalmente quanto horizontalmente, fazendo com que o conhecimento seja aproveitado ao máximo por toda multinacional.

Tabela 1²: Comparativo entre as três tipologias de Rabbiosi (2005)

	Fluxo de Conhecimento Hierárquico	Fluxo de Conhecimento Internacional	Fluxo de conhecimento baseado em relacionamento
Fluxo do Conhecimento	Uma direção (Da matriz para a Subsidiária)	Duas direções (Das subsidiária para a matriz e vice-versa)	Múltiplas direções (Entre todas as unidades da multinacional)
Foco	Exploração das vantagens competitivas da matriz nas subsidiárias	Aproveitamento dos recursos localizados nas subsidiárias	Rede de conhecimentos completamente interligada
Fonte de Conhecimento	Matriz	Ambiente local	Relacionamento entre pessoas
Unidade de Análise	Matriz	Subsidiárias	Relacionamento internacional

I.3. Estrutura organizacional e facilitadores da RKT

Como visto na seção anterior, o bom aproveitamento do conhecimento existente em uma organização multinacional pode trazer inúmeros benefícios à empresa e incrementar substancialmente seu desempenho. Nesse sentido, as multinacionais têm reconhecido cada vez mais a importância das subsidiárias em desenvolver novos conhecimentos, utilizando as informações e os desafios do mercado local. Esse aprendizado pode ser extremamente relevante para toda companhia no sentido de maximizar o aproveitamento do conhecimento existente nas subsidiárias.

O engajamento da subsidiária, em participar na RKT está relacionado não só com a natureza do conhecimento, mas também com diversas características da estrutura organizacional da companhia (Hakanson, 2003).

² Tabela retirada do artigo de Rabbiosi (2005).

Mansfield (1984), em relação às MNC dos Estados Unidos, destacou a importância do RKT no desenvolvimento de novas tecnologias. Segundo o autor, as subsidiárias deveriam desenvolver determinadas características para que as mesmas se tornem uma excelente fonte de conhecimento. Dentre as principais mudanças necessárias no comportamento das subsidiárias o autor destacou: (i) os investimento em P&D; (ii) maior dedicação da subsidiária em pesquisa do que em desenvolvimento; e (iii) maior ênfase da subsidiária em produzir conhecimentos e tecnologias que possam ser utilizadas em diferentes unidades.

O autor revela também que, no caso dos Estados Unidos, as adaptações e o desenvolvimento de tecnologias criadas em países estrangeiros foram fundamentais para a criação de novos produtos e outras inovações e estes geraram lucros de bilhões de dólares para MNC americanas na década de 1980.

Para que a RKT seja bem aproveitada como no caso das multinacionais americanas na década de 1980, um dos principais fatores é a estrutura organizacional. Segundo Rabbiosi (2005), alguns estudiosos analisaram quais características da estrutura organizacional das multinacionais seriam facilitadoras para a transferência reversa de conhecimento. Enquanto uns destacaram a importância da utilização de desenvolvidos mecanismos de comunicação interna na multinacional, outros defenderam que a autonomia da filial é extremamente importante e diretamente relacionada com a criação e o desenvolvimento de novos conhecimentos e tecnologias. Assim, apesar da independência da filial ser um estimulante ao desenvolvimento de novas tecnologias, é importante que a multinacional mantenha um relacionamento integrado e esteja preparada não só para estimular, a todo o momento, o desenvolvimento de novos conhecimentos como também para receber os conhecimentos desenvolvidos nas outras unidades.

Em estudos recentes, para a operação dinâmica deste balanço entre matriz e subsidiárias, três principais aspectos da estrutura organizacional são destacados (Rabbiosi, 2005).

O primeiro deles diz respeito à autonomia da subsidiária e seus mecanismos de controle. Sobre esse aspecto, a literatura sobre gerenciamento de empresas multinacionais afirma que a estrutura formal de organização influencia no fluxo de conhecimento dentro de organizações complexas como as multinacionais. Essa estrutura formal de organização se reflete na autonomia dos gerentes das subsidiárias em tomar decisões estratégicas e incentivar o desenvolvimento de novos conhecimentos. Diante da autonomia da subsidiária, é extremamente importante que a

matriz desenvolva mecanismos não só para garantir o gerenciamento dessa autonomia, mas também para garantir que o conhecimento da mesma seja transmitido para as outras unidades. Um dos eficientes mecanismos utilizados para incrementar as transferências reversas de conhecimento é a expatriação de gerentes das subsidiárias (Gupta & Govindarajan 2000; O'Donnell 2000; Björkman et al. 2004). Estudos empíricos mostraram que enquanto uma multinacional com estrutura hierárquica centralizada afeta negativamente a propagação do conhecimento, o aumento da autonomia das subsidiárias, como visto anteriormente, estimula o desenvolvimento de novos conhecimentos. Dentro desse contexto de autonomia da subsidiária, uma característica importante que potencializa o efeito da RKT na capacidade de inovação da matriz é a capacidade da subsidiária em se beneficiar de seu relacionamento local, como por exemplo, com fornecedores, clientes e universidades, absorvendo novos conhecimentos.

O segundo aspecto da estrutura organizacional diz respeito à integração das subsidiárias aos mecanismos de comunicação da empresa. Este ponto é importante, pois a identificação e a transferência do conhecimento localizado em diversas partes da multinacional são extremamente complexas. Como abordado no início deste capítulo, o conhecimento tácito é certamente o mais complicado para ser transmitido. Para disseminar esse tipo de conhecimento pode-se utilizar mecanismo tais como a formação de comitês com integrantes de diversos países, a criação de equipes por especialidade de negócio formada por membros de diferentes países, o estímulo de visitas entre unidades da multinacional ou a realização de treinamentos envolvendo diversas unidades. Todos esses mecanismos estimulam as transferências reversas de conhecimento.

Para o conhecimento explícito, os mecanismos de transmissão são mais simples e de menor custo. Essa transmissão pode ocorrer através de manuais, mapeamento de processos, *e-mails*, cartilhas, padrão de processos ou de qualquer outra forma escrita de comunicação. Atualmente destacam-se a utilização de ferramentas tecnológicas de comunicação como a *intranet*, de um banco de dados mundial único para arquivos de todas as unidades e de *softwares* de comunicação entre funcionários. Através da *internet* é possível manter funcionários de diferentes unidades em diversos países interligados de forma eficiente e com baixíssimos custos. Sobre esses aspectos é importante destacar que o efeito da RKT será mais bem sucedido, aumentando de forma expressiva a capacidade de inovação da matriz, se a transferência de conhecimento ocorrer baseada no relacionamento entre as pessoas do que quando comparado

com outras formas de transferência (como a mídia escrita, ou utilizando as ferramentas tecnológicas) (Piscitello e Rabbiosi, 2006).

Ainda segundo as autoras, isso é facilmente explicado quando, assim como no início deste capítulo, analisamos os tipos e as características do conhecimento. O conhecimento tácito só será transmitido de forma efetiva se essa transferência ocorrer baseada no relacionamento interpessoal. Para ilustrar esse exemplo citaremos o caso vivido por funcionários da cervejaria Belga *Stella Artois*. Após a fusão da Inbev com a Ambev, o modelo de gestão dos antigos donos do Banco Garantia, foi implantado na nova gigante do ramo de bebidas. Uma das características da gestão de Paulo Lemann, Alberto Sicupira e Marcel Telles, é orçamento base zero (OBZ), e na *Stella Artois* isso significou o fim de uma tradição na empresa. Ao final do expediente, a empresa disponibilizava um ambiente com um bar para os funcionários, servindo os produtos da empresa. Era um momento de aproximação e relacionamento entre os funcionários que por uma questão de custos foi eliminada pela nova direção da empresa. Muitos dos funcionários reclamaram dessa mudança dizendo que naquele ambiente informal era campo fértil para o desenvolvimento de novas idéias, e de transferência, involuntária ou não, de conhecimento, além de debater sobre as características e defeitos dos produtos consumidos. Não entraremos no mérito de julgar a decisão da nova diretoria, porém, conforme abordamos anteriormente, é inegável que a empresa perdeu um excelente canal de transferência do mais importante tipo de conhecimento para uma multinacional, o conhecimento tácito.

Finalmente, o terceiro aspecto da estrutura organizacional é o referente à delicada relação entre a autonomia e a integração das subsidiárias. Devido à complexidade do gerenciamento do conhecimento, é difícil definir um modelo ótimo de estrutura organizacional. Sendo assim, as multinacionais têm criado diversos mecanismos complementares para, ao mesmo tempo, integrar e controlar as subsidiárias. Em um mercado local com uma grande diversidade de conhecimento, é importante que a matriz dê uma maior autonomia para a subsidiária com o objetivo da absorção deste conhecimento no mercado local para posterior transferência do mesmo para a MNC. Ao mesmo tempo, a integração entre as unidades da MNC deve ser constantemente estimulada e a matriz deve criar os mecanismos necessários para que isso ocorra, porque, dessa forma, haverá um estreitamento das relações entre os funcionários das diversas unidades. Isso será extremamente benéfico à RKT e esta, muitas das vezes, ocorrerá de forma natural.

Essa aproximação entre as unidades, fazendo com que elas atuem de forma integrada, é ainda mais importante se considerarmos que, em uma MNC, o conhecimento encontra-se disperso e, por isso, a localização exigiria um grande esforço. Neste contexto, torna-se importante a existência de mecanismos de comunicação dentro da organização como canais através dos quais conhecimentos úteis e informações sobre oportunidades de conhecimento fluam de forma eficiente (Rabbiosi e Piscitello, 2006)

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), os funcionários da multinacional têm que ter consciência de algumas condições para que o processo de transferência de conhecimento seja eficiente. São elas:

- O conhecimento a ser “objeto de troca” deve ser previamente identificado;
- A MNC deve manter as partes motivadas para interagirem e participarem do processo;
- Os funcionários ou unidades da multinacional envolvidas na troca de conhecimento devem estar cientes das oportunidades propiciadas por essa transferência. Eles devem ter, ao final do processo, a real noção de que este foi benéfico tanto para quem recebeu como para quem transmitiu o conhecimento.

Portanto, a fim de promover e favorecer a RKT, com o objetivo de incrementar seu desempenho, as multinacionais têm de desenvolver uma eficiente estrutura organizacional, utilizando tanto mecanismos de controle, tais como a atribuição da autoridade de tomada de decisão, a utilização de incentivos e mecanismos de reconhecimento e sistemas de vigilância (Nohria & Ghoshal 1994; O'Donnell 2000), como também modernos e integrados mecanismos de comunicação e a preocupação constante com os recursos humanos.

I.4. Relação entre a transferência reversa de conhecimento e o desempenho da multinacional

Até o momento, este trabalho citou as principais características e os facilitadores para que as RKT ocorram nas MNC. Porém, um excelente fluxo de conhecimento na MNC não garante

que o desempenho desta será incrementado. Na maioria dos casos em que esse fato é identificado, a justificativa encontra-se na limitada habilidade das unidades em receber a RKT. Mesmo que o conhecimento seja transmitido, nem sempre os receptores estão preparados para integrá-lo ao conhecimento já existente e torná-lo útil. Apesar desta limitação, de uma forma geral, há uma relação direta entre a RKT e o desempenho da MNC. Nesse sentido, pesquisas empíricas mostraram que a MNC apresenta um comportamento muito mais inovador quando comparado com uma empresa local, por ter acesso a um grande conjunto de idéias em suas diversas unidades. Além disso, quando lidamos com um ambiente onde a fronteira do conhecimento encontra-se cada vez mais dispersa, o custo de oportunidade de confiarmos exclusivamente à matriz a responsabilidade de gerar conhecimento e inovação aumenta consideravelmente.

À despeito da importância das subsidiárias como fontes de conhecimento e desenvolvimento de novas tecnologias, os resultados empíricos mostram que a contribuição das filiais estrangeiras para o desempenho da MNC ainda permanece modesto quando comparado com o fluxo tecnológico da matriz para as suas filiais. Apesar disso, em um ambiente altamente competitivo, o conhecimento desenvolvido nas unidades estrangeiras pode ser o diferencial no sucesso da MNC.

Para Mansfield (1984), os economistas têm demonstrado pouco interesse e dedicado pouca atenção à importância da RKT no desempenho da MNC. Segundo o autor a relação entre Pesquisa & Desenvolvimento e a produtividade da empresa é pouco considerada pelos gestores.

Infelizmente, o diagnóstico da influência da RKT no desempenho da MNC ainda é limitado por duas principais questões. A primeira delas é escassez de estudos acadêmicos sobre o tema, e a segunda é a dificuldade em isolar o efeito da RKT dos outros efeitos para que seja possível uma melhor análise quantitativa do incremento de desempenho da multinacional por essa razão.

Um dos exemplos de sucesso de RKT é o caso da Bayer, gigante alemã do ramo farmacêutico, que se antecipou às concorrentes ao identificar, ainda no ano de 1947, os possíveis benefícios da biotecnologia no desenvolvimento de novos medicamentos. Reconhecendo que a empresa não detinha a tecnologia necessária, a matriz decidiu instalar unidades de pesquisas em regiões onde biotecnologia se desenvolvia rapidamente tais como Berkeley (Califórnia) e West

Haven (Massachusetts). Em seguida, a matriz passou a utilizar o conhecimento desenvolvido em suas filiais americanas e, dessa forma, houve um significativo aumento no desempenho da MNC no desenvolvimento de novos medicamentos (Schlegelmilch, Ambos & Chini, 2003).

Esses autores citam ainda um outro notório exemplo de sucesso em RKT, um caso da holandesa Shell. Na empresa, diante de peculiaridades nas condições locais de direção dos carros no Japão, foi necessária à criação, pela subsidiária local, de um novo óleo para motor para atender este mercado. Em Tóquio, os carros enfrentavam longos engarrafamentos e, diante disso, havia a necessidade de algumas alterações nos óleos dos motores para se adaptar à situação. O desenvolvimento de novos óleos de motores, realizado para atender às necessidades do Japão, acabou gerando um novo e excelente produto e este passou a ser utilizado em diversas outras unidades da MNC onde as características do trânsito eram similares a do Japão.

Portanto, os fluxos de conhecimento, tanto o normal quanto o reverso, devem estar orientados para o desenvolvimento de competências estratégicas, incrementando, dessa forma, a competitividade da MNC, contribuindo para o aumento de desempenho da mesma (Ribeiro e Oliveira Jr, 2008).

I.5. Barreiras e limitações à RKT

Ao se considerar a transferência reversa de conhecimento, é imprescindível que se discuta quais são as barreiras e limitações que aparecem nesse processo. Nas relações entre as diferentes unidades da organização, cabe ressaltar que algumas características cognitivas influenciam as transferências de conhecimento. Essa questão cognitiva pode criar barreiras psicológicas dentro da MNC, dificultando a eficiência da RKT. Algumas das principais barreiras psicológicas à RKT são: o contrato psicológico, a motivação intrínseca dos funcionários, a distância psíquica, o enraizamento rígido da subsidiária no ambiente local e a questão da credibilidade no conhecimento produzido pelas filiais estrangeiras (Millar e Choi, 2009). Essas cinco barreiras serão discutidas mais detalhadamente a seguir.

O contrato psicológico refere-se a uma expectativa de reciprocidade em termos de obrigações entre os funcionários e a organização. A princípio, executivos e gestores de uma subsidiária teriam esse contrato psicológico com a matriz, vinculado pela partilha de valores,

confiança e antecedentes profissionais. Porém, a relação assimétrica entre a matriz e as filiais enfatiza as diferenças entre as duas partes, dificultando que o contrato psicológico ocorra de forma espontânea. Esse tipo de vínculo e de comprometimento deve ser estimulado pela empresa. Caso contrário, isso se tornaria uma barreira ao bom andamento da RKT. Portanto, para que a RKT ocorra de forma eficaz, todos os funcionários envolvidos no processo de transferência de conhecimento devem fazer parte deste contrato.

A motivação é outro aspecto importante ao se refletir sobre possíveis barreiras e limitações. Existem duas formas principais de motivação: a extrínseca e a intrínseca. A primeira delas ocorre quando a empresa dispõe de ferramentas indiretas para satisfazer o funcionário, mesmo que ele não esteja satisfeito com suas atividades atuais. Normalmente, essa satisfação ocorre por uma compensação monetária ao funcionário. No caso da motivação intrínseca, o funcionário desempenha suas atividades por uma realização profissional ou satisfação pessoal. Diferentemente do caso da motivação extrínseca, na maioria dos casos de motivação intrínseca a meta é definida pelo próprio funcionário e o cumprimento do contrato psicológico com a empresa ocorre por seu próprio interesse. Portanto, para aumentar a eficácia da RKT, em alguma medida, é importante que a empresa estimule a motivação extrínseca. Porém, devido a grande existência de conhecimento tácito, é muito mais importante a estimulação da motivação intrínseca dos funcionários. Como observado, é este tipo de motivação que faz com que a transferência desse tipo de conhecimento ocorra de forma mais eficaz.

Já a distância psíquica “é a soma de fatores tais como a diferença entre língua, educação, práticas legais e de negócios, cultura etc., que interferem no fluxo de informações entre mercados.” (Gonçalves 2008, p.58). Esse conceito foi explorado na literatura no contexto da internacionalização das empresas e afirma que estas tendem a iniciar sua expansão internacional com mercados a menor distância psíquica. Isso porque a falta de conhecimento do mercado é um fator que pesa no processo decisório de investir no exterior. Assim, o aspecto gradual do modelo de Uppsala diz respeito à necessidade que a firma tem de diminuir, paulatinamente, a distância psíquica. Da mesma forma, a distância psíquica entre as unidades da MNC, influi negativamente, de maneira inversamente proporcional, na transferência reversa de conhecimento.

Em relação ao enraizamento da subsidiária no ambiente local, deve-se considerar que o relacionamento da empresa com o ambiente no qual se insere é um dos mais importantes meios

de haver aprendido e criação de novos conhecimentos. Contudo, isso pode trazer vantagens e desvantagens. Quanto mais a subsidiária se engaja e se enraíza na cultura local, maior a possibilidade de adquirir conhecimentos sobre aquele ambiente. Se esse enraizamento se dá de forma a criar uma rigidez, interrompe o fluxo, limitando a absorção de novos conhecimentos e aumentando também a distância psíquica entre ela e a matriz. Isso dificulta o fluxo dos conhecimentos para a matriz, representando uma barreira ao bom funcionamento da RKT.

Outra limitação importante é a pouca credibilidade que algumas matrizes dão à produção de conhecimento nas filiais estrangeiras. Isso se deve às diferenças culturais e administrativas, bem como aos modos distintos de execução e operacionalização de algumas tarefas. Essas características fazem com que, muitas vezes, a matriz envie gestores ou coordenadores da sede para gerenciar as filiais, prejudicando a autonomia das subsidiárias. Esse tipo de procedimento evidencia um predomínio da matriz sobre os processos e pode ser encarado como uma xenofobia ou desvalorização do conhecimento estrangeiro, na medida em que se subestima tal conhecimento. Cabe ressaltar que o oposto também pode ocorrer, embora em menor grau, caso a subsidiária seja refratária aos conhecimentos da matriz.

Além das barreiras cognitivas e psicológicas, Beer (2000) citado por Barreto (2004) aponta a possível existência de barreiras geradas pelos líderes de unidades. Ao criar um ambiente de trabalho difícil e com cultura inapropriada à gestão do conhecimento, acabam desestimulando funcionários e levando ao fracasso e à frustração dessas transferências. As principais barreiras desse tipo são:

- Estilo de gerência *top-down* sem *feedback*;
- Estratégia pouco clara e prioridades conflitantes;
- Equipe de alta gerência não efetiva (chefes e não líderes);
- Comunicação vertical deficiente;
- Coordenação transversal inapropriada;

- Liderança operacional e média inadequada.

Diante das cinco barreiras listadas no início desta seção, fica evidente que a MNC não pode negligenciar as questões cognitivas e psicológicas, já que estas, como mostrado no decorrer do texto, influenciam diretamente no desempenho da RKT. Além disso, a empresa deve atentar para a postura e o ambiente criado por suas lideranças para que os problemas também citados anteriormente sejam evitados.

II. Capítulo 2 – Empresas de Consultoria

II.1.Introdução

Nas últimas duas décadas, a indústria de serviços se desenvolveu de forma expressiva. Dentro dessa indústria, um destaque são as empresas de consultoria que cresceram rapidamente e se internacionalizaram.

Segundo Oliveira (2003) houve uma significativa e natural expansão das consultorias internacionais para os mercados emergentes, principalmente os países latino-americanos e asiáticos, visto que esses países apresentavam um notório crescimento econômico, apesar de evidenciarem uma carência em relação às práticas gerenciais. Nesse sentido, o Brasil se torna um país estratégico e com forte presença das consultorias de gestão (*management consulting*) internacionais. Nos tópicos seguintes exploraremos mais detalhadamente a indústria da consultoria e suas características.

II.2.Características gerais das empresas de consultoria

Segundo Donadone (2003), o processo de formação das empresas de consultorias, que hoje são destaques internacionais, começa por volta de 1850. Nesse período, surgem as primeiras empresas que, mais tarde, através de fusões e aquisições, se tornariam os pólos dominantes do espaço da consultoria mundial.

Na origem dessas empresas, dois países se destacam: Estados Unidos e Inglaterra. Sendo que o primeiro, se tornaria notoriamente o maior berço mundial para desenvolvimento de empresas desse ramo. Uma pesquisa feita por Coget (1999) apontou que, das dez maiores empresas de consultoria, seis eram norte americanas, duas tinham origem na fusão de empresas inglesas com outras norte americanas, uma tinha origem inglesa e a outra francesa.

Mas, afinal, o que é uma empresa de consultoria? De uma forma geral, as empresas de consultoria podem ser vistas como um serviço de transferência do conhecimento, ou seja, um aconselhamento à empresa contratante. Normalmente, as empresas de consultoria são compostas por profissionais qualificados, que são responsáveis por, através de diagnósticos, identificar a

necessidade do cliente, identificar as possíveis soluções e recomendar ações com o objetivo de desenvolver a competitividade da empresa-cliente (Oliveira 2005).

Segundo Oliveira (2004), consultoria seria o processo de interação de um agente externo à empresa contratante que tem como objetivo aconselhar, tanto executivos quanto funcionários, em geral, nas tomadas de decisões dos mesmos. Porém, a execução e o controle dessas decisões permanecem na empresa-cliente. Ou seja, a empresa, em tese, utiliza a empresa para consultas e não para implementar ações. Essa competência cabe aos funcionários da empresa.

“As empresas de consultoria despontam como um dos elementos de difusão e introdução de novos arranjos organizacionais, influenciando e, em muitos casos, direcionando a agenda dos possíveis formatos organizacionais” (Donadone, 2003)

Muitas das vezes, há uma dificuldade dos funcionários das empresas clientes em perceber novas oportunidades, desenvolver novos processos e acompanhar as constantes mudanças do mercado. Isso ocorre por três principais razões. A primeira delas é a rotina de trabalho dos funcionários. O funcionário está tão acostumado em realizar suas tarefas diárias que não tem tempo ou visão para inovar. Dessa forma, o simples fato da consultoria ser um agente externo já facilita a identificação desses pontos de melhorias. A segunda é em relação ao foco. Os funcionários e executivos estão focados no seu *core bussines* que simplesmente não há tempo para, por exemplo, planejar uma reestruturação, criar um centro de serviço compartilhado etc. A terceira é a questão do conhecimento. Muitas das vezes é necessária uma nova tecnologia, ou uma nova forma de gestão, que a empresa desconhece e que é fundamental para manter-se competitiva.

Vimos, portanto qual é o papel das consultorias no sentido de tornar as empresas mais competitivas. Nos países em desenvolvimento, como o Brasil, a relação entre as empresas e as consultorias ainda é pouco expressiva, quando comparada com países europeus e, principalmente, os EUA. Nesses países, a cultura de consultoria é muito mais presente e faz parte da realidade da maioria das empresas. Nos países em desenvolvimento, o serviço de consultoria só é frequente nas subsidiárias de empresas multinacionais ou empresas de grande porte e, ainda assim, há muito espaço para expansão de oferta desses serviços não só nas grandes empresas como em todo mercado.

No final da década de 1980, dois fatores mudaram a dinâmica desse setor. O primeiro foi o amplo desenvolvimento da tecnologia da informação (TI), com o início de uma popularização dos computadores pessoais (PC) e, posteriormente, a introdução de “pacotes de gerenciamento”. O segundo é a criação da *Andersen Consulting*, em 1989, após a segmentação das áreas da *Arthur Andersen Co.* A *Andersen Consulting* já nasce como a maior empresa de consultoria do mundo e promove uma alteração na configuração do setor. Onze anos depois, em 2000, a justiça americana determinou que a *Arthur Andersen* não responderia por atos realizados pela *Andersen Consulting* e que, portanto, a empresa estava proibida de usar o nome *Andersen* o que levou, um ano mais tarde, a criação da *Accenture*.

II.3. Mas porque a escolha da indústria de consultoria em um trabalho sobre transferência de Conhecimento?

Para qualquer empresa, de qualquer ramo, o conhecimento é um dos principais ativos, como vimos na parte teórica deste trabalho. Porém, no caso das consultorias, essa característica é ainda mais marcante. Em uma consultoria, o conhecimento é quase que exclusivamente o único ativo da empresa, ou seja, ele é a própria razão de ser desse tipo de empresa. Dessa forma não haveria indústria melhor para estudarmos as transferências de conhecimento do que esta.

II.4. Os quatro principais tipos de consultoria

Devido à ampla gama de serviços oferecidos pelas empresas de consultoria classificá-las em grupos tornou-se uma tarefa complexa. Segundo Rebouças de Oliveira (2004), as empresas são segmentadas em grupos de acordo com a amplitude de serviços oferecidos e a estrutura da consultoria. No tocante à estrutura, o autor separa as empresas em **artesanal** ou **pacote**. No tocante à amplitude de serviços oferecidos, a consultoria pode ser **especializada** ou **total**. Detalharemos a seguir esses quatro tipos de consultoria.

Consultoria Pacote Padronizado

As consultorias deste grupo têm como principal característica oferecer um pacote de sistemas padronizados. Ou seja, o conhecimento é transferido para a cliente sem preocupação com a realidade da empresa. Como esse tipo de empresa trabalha com um pacote de serviços padronizados e previamente testado, basta que sejam feitas algumas customizações para

conclusão do serviço. Dessa forma, dentre as principais características desse tipo de consultoria podemos citar: (i) reduzido custo quando comparado com outros tipos de consultoria; (ii) rapidez na realização do serviço. Dentre os exemplos de consultorias desse tipo destacam-se a IBM e a HP.

Consultoria Artesanal

Neste tipo de consultoria, o serviço prestado leva em consideração especificamente a característica desse determinado cliente, ou seja, os consultores farão uso, é claro, da metodologia pré-existente na consultoria. Porém, será feito um trabalho completo de adaptação do mesmo à realidade deste cliente. Na maioria dos casos, esse tipo de consultoria é contratada quando se há a necessidade de estabelecer novas diretrizes corporativas (Fugere, 2003). Uma consultoria do tipo Artesanal tem como característica consultores experientes com forte viés acadêmico. Outras características desse tipo de consultoria são: (i) alta qualidade dos serviços prestados; (ii) baixa resistência às mudanças recomendadas pela consultoria; (iii) o trabalho da consultoria é feito a “quatro mãos”, ou seja, todas as melhorias são desenvolvidas em conjunto pelos consultores e funcionários. Principais exemplos desse tipo de consultoria: Mckinsey e Booz Allen.

Consultoria Especializada

A consultoria desta categoria, como o próprio nome já diz, tem seu conhecimento focado a uma área restrita de atuação. Nessa categoria, destacam-se empresas de pequeno porte, e até mesmo consultores autônomos. A grande vantagem deste tipo de consultoria é a alta qualidade dos serviços na sua área de atuação e os consultores tornam-se verdadeiros especialistas no tema. Porém, há uma limitação desse tipo de consultoria em resolver as questões que envolvem diversas áreas da empresa ou quando as atividades desta empresa são fortemente interligadas. Dentre as empresas deste tipo destacam-se: Stern & Stewart e Diamond Cluster.

Consultoria Total Integrada

Nessa categoria, ao contrário das consultorias especializadas, as empresas atuam em todas as áreas da empresa contratante. Esse é o diferencial deste tipo de consultoria. Esta age de forma

integrada, apresentando soluções para os diversos ramos de atividades da empresa, proporcionando sinergias importantes entre as frentes de trabalho, bem como, por exemplo, uma possível unificação de todos sistemas da empresa, ou a criação de um centro de serviços compartilhado para diversas áreas, etc.

Dentre as principais características dessas empresas destacam-se: (i) ampla abrangência e atuação em diferentes áreas e sistemas da empresa-cliente; (ii) amplo conhecimento e experiência em diversas áreas; (iii) amplo quadro de funcionários ; (iv) foco no aumento de desempenho operacional. Exemplo de consultorias desta categoria: Delloite, Bearing Point e a Accenture, que será objeto de estudo de caso neste trabalho.

II.5.A Gestão do Conhecimento em empresas de Consultoria

Em qualquer multinacional de grande porte o volume de conhecimento é enorme e igualmente disperso. Por isso, há uma grande dificuldade na gestão dessas informações. Quando essa multinacional é uma empresa de consultoria, esse aspecto é ainda mais relevante já que essas companhias se caracterizam por serem altamente intensivas em conhecimento. Como afirmado por Hansen et al (1999), o conhecimento é a prática essencial das empresas desse setor e, não por acaso, foram as primeiras companhias a investir de forma expressiva na gestão do conhecimento.

Todos os esforços das empresas desse setor são facilmente justificados. As consultorias são conhecidas como as “empresas do conhecimento”. Logo, a gestão desse ativo passa a ser o principal diferencial de competitividade e o sucesso da empresa estará diretamente relacionado à habilidade em criar, desenvolver, disponibilizar e tornar comercializável o conhecimento.

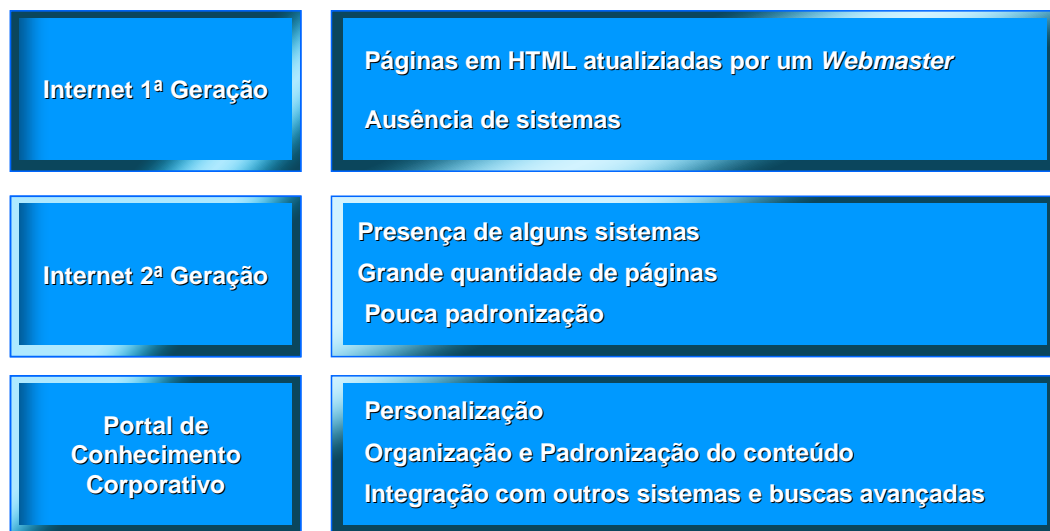
Antes da década de 1980, o conhecimento das consultorias estava armazenado em arquivos nos escritórios da empresa e, principalmente, nas cabeças dos consultores. Ou seja, a qualidade dos serviços contratados dependia quase que exclusivamente dos conhecimentos e experiências dos consultores. Eram eles que detinham o *know-how*, a rede de contatos, as habilidades fundamentais para a empresa. A disseminação do conhecimento era muito limitada.

Alguns anos mais tarde, com a criação da *internet*, houve um avanço na forma de gerir o conhecimento. Nesse período, a *internet* (chamada de 1ª geração) ainda era bastante limitada, porém já possibilitava uma comunicação interna da empresa ao conectar computadores de uma

mesma firma. Com a evolução da tecnologia da informação, chegamos à 2ª geração da *internet*. Nesse estágio, já era possível articular o uso de sistemas através das *intranets*. Porém, essas ainda eram limitadas, com administração ainda muito centralizada e com precário sistema de suporte.

Em meados da década de 1990, esse quadro começa a sofrer alterações, principalmente devido ao rápido desenvolvimento da tecnologia da informação. Nesse período, muitas consultorias já estavam desenvolvendo infraestrutura tecnológica que permitisse o uso de banco de dados baseados na *internet*. O principal destaque foi a criação dos Portais de Conhecimento Corporativo (PdCCs), que em poucos anos se tornariam essenciais e utilizados por todas as principais firmas de consultoria.

Ilustração 2: Evolução tecnológica – as 3 gerações



Fonte: Connect ³(2001)

Os PdCCs revolucionaram o acesso à informação nessas empresas. Os conhecimentos que antes ficavam armazenados na cabeça de cada consultor, agora (ou pelo menos boa parte deles) são transformados em conhecimentos da instituição e não mais individualizados. Ou seja, o que anteriormente era feito de forma centralizada em arquivos nos escritórios e nas mentes das pessoas, passa a estar disponível em um enorme banco de dados baseado na *internet* e com acesso a qualquer funcionário na matriz ou em qualquer uma das subsidiárias. Os PdCCs se tornaram poderosas ferramentas de armazenamento e disseminação de conhecimento da empresa

e, em pouco tempo, passaram a fazer parte do cotidiano de trabalho dos consultores evitando retrabalho, poupando tempo, melhorando a qualidade dos serviços e possibilitando a expansão de venda de novos projetos.

“Gerentes de empresas grandes sabem o quanto é comum reinventar a roda, resolver um mesmo problema seguidas vezes partindo do zero porque o conhecimento de soluções já criadas não foi compartilhado” (Davenport & Prusak, 1998)

Além dos PdCC que são comuns às empresas do setor, existem, segundo Oliveira (2005), duas principais estratégias de gestão do conhecimento, que variam conforme os tipos de consultoria. A primeira delas é a Estratégia de Personalização que é comumente utilizada pelas consultorias conhecidas como Consultoria Artesanal. Nesse tipo de estratégia, a transferência do conhecimento ocorre de pessoa para pessoa. Por serem Consultorias Artesanais, acredita-se que os projetos desenvolvidos são específicos e únicos para determinado cliente e que esse projeto dificilmente seria reutilizado em outro cliente. Nesse sentido, muito mais importante que o material desenvolvido no projeto, é a experiência e o conhecimento dos consultores que trabalharam no mesmo. Diante dessa situação, a Mckinsey criou diversos grupos de discussão, conhecidos como Centros de Competências, com o objetivo de disseminar o conhecimento e aumentar a comunicação entre os consultores. Já em 1987, a Mckinsey criou o *Knowledge Management Directory*, que funciona como uma “Páginas Amarelas” da empresa. Ou seja, o diretório é fundamental para que os funcionários consigam localizar as pessoas certas que detenham as experiências necessárias para atender a novas demandas de clientes. Outra prática comum na estratégia de personalização utilizada para aumentar a disseminação do conhecimento é a constante rotação entre funcionários entre todas as unidades da organização.

A segunda delas é a estratégia de codificação. Enquanto na estratégia de personalização privilegia-se a transferência de conhecimento de pessoa para pessoa, nessa segunda estratégia a principal forma de transferência ocorre de pessoa para documento. Esse tipo de estratégia é mais utilizado em empresas de consultoria do tipo Total Integrada, ou seja, as empresas dessa categoria acreditam que a reutilização dos conhecimentos dos projetos anteriores é uma excelente forma de expansão dos negócios. Isso só é possível porque, nesse tipo de consultoria, as soluções

³ www.conectt.com.br

são mais padronizadas do que nas consultorias ditas artesanais. O maior exemplo dessa estratégia de gestão do conhecimento é o PdCC da Accenture conhecido como *Knowledge Exchange*. Estudaremos, no próximo capítulo, os detalhes dessa ferramenta.

A McKinsey e a Accenture são exemplos dos dois tipos de estratégias de gestão do conhecimento. Porém, é importante destacar que essas duas empresas como todas as principais consultorias internacionais, fazem um *mix* entre essas duas estratégias. Em relação à estrutura tecnológica, as empresas que, assim como a Accenture, tem maior ênfase na estratégia de codificação, devem ter uma estrutura tecnológica voltada para disponibilização de documentos *on-line* de forma simples e de fácil acesso aos funcionários. Já no caso das consultorias baseadas na estratégia de personalização, mais importante do que ter um sistema que facilite acesso a documentos, é dispor de um sistema que permita a identificação e a localização de pessoas com as habilidades demandadas em determinado caso. Portanto, a Gestão do Conhecimento, principalmente em empresas de consultoria deve ser encarada como o principal diferencial competitivo e uma atividade-chave para seu sucesso.

III. Capítulo 3 – O caso Accenture

III.1. Sobre a Accenture ⁴

A Accenture é uma empresa multinacional americana que presta serviços de consultoria, *outsourcing*⁵ e serviços tecnológicos que atende a clientes nos cinco continentes, sendo esses tanto empresas quanto governos. A empresa, atualmente, tem como clientes 96 das 100 maiores empresas do mundo e pelo menos de três quartos das quinhentas maiores empresas do mundo, segundo a revista *Fortune Global*, além das esferas governamentais em diferentes países. Dos 100 maiores clientes da empresa, 99 os são há pelo menos cinco anos e 87 por mais de 10 anos. A Accenture é um dos destaques da lista “*World’s Most Admired Companies*” da revista *Fortune* de 2009, e está presente nesta mesma lista há quase uma década. Recentemente, a empresa foi considerada pela ASTD (*American Society for Training and Development*) uma das 24 melhores empresas em aprendizagem empresarial e, além disso, foi alvo de estudos da *Havard Business School* no quesito “melhores práticas em gestão de conhecimento”.

A missão da empresa é ajudar empresas e governos a alcançarem alto desempenho. Atualmente, a empresa tem escritórios distribuídos em 200 cidades, em 52 diferentes países e conta com uma força de trabalho de mais de 177 mil profissionais. Sua receita líquida no último ano fiscal foi de aproximadamente 24 bilhões de dólares sendo que a metade destas receitas tem origem na Europa, Oriente Médio e África, 41% tem origem em países das Américas e menos de 10% são referentes a Ásia e Oceania. Segundo a revista *BusinessWeek*, a marca Accenture é uma das mais valorizadas do mundo e figura na 47ª posição da lista *Top 100 Brands* desta mesma revista.

A Accenture atua em cinco macro setores: (i) Comunicação e Alta Tecnologia; (ii) Serviços Financeiros; (iii) Produtos; (iv) Governos e; (v) *Resources*⁶. Nestas cinco diferentes indústrias, a empresa conta com três diferentes frentes de trabalho. A primeira é a frente de

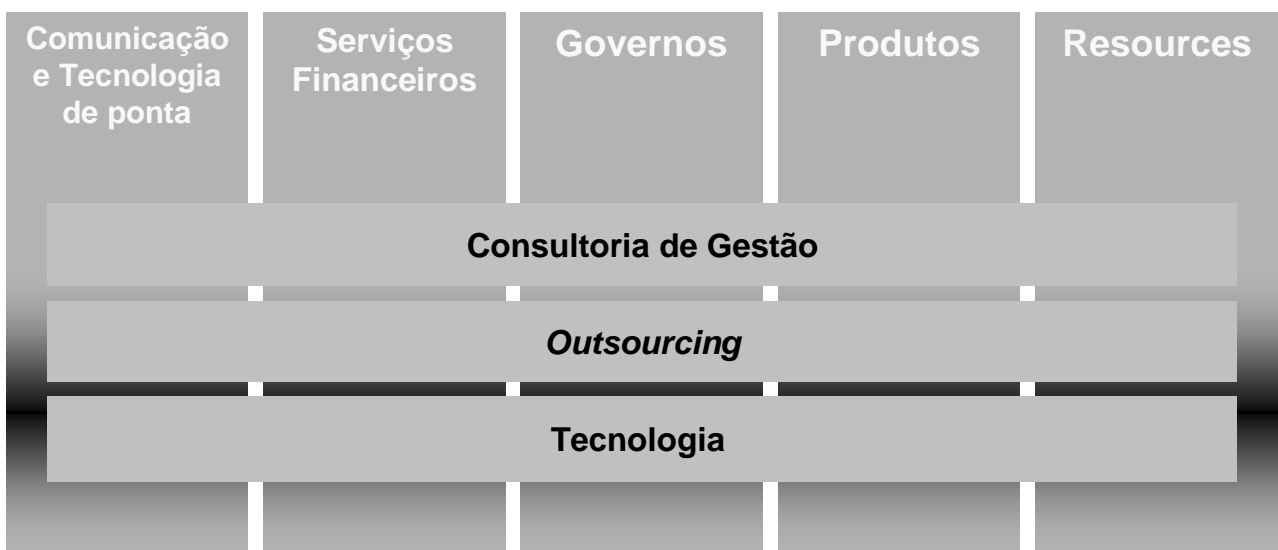
⁴ Informações retiradas do artigo “Accenture at a Glance” de julho de 2009

⁵ Outsourcing é entendido como a transferência das atividades conhecidas como atividades meio, para uma empresa terceirizada.

⁶ Empresas relacionadas a commodities, como petróleo, energia, mineração, entre outros.

Consultoria de Gestão (*Management Consulting*), a principal área da empresa, caracterizada por projetos de alto valor agregados e, em geral, de curta duração. A segunda frente é a de *Services*, que é a área da empresa responsável pelos projetos de *Outsourcing*. Nessa frente, os projetos são longos e de menor valor agregado. A terceira frente é a *System Integration and High Technologies (SI&T)*, que é responsável pela área de tecnologia da informação da empresa.

Ilustração 2: As três frentes de trabalho da Accenture e sua colocação nas cinco diferentes indústrias.



As três forças de trabalho da Accenture e as principais indústrias de atuação

Além dessas três forças de trabalho, a Accenture conta também com uma frente interna que é a chamada *Enterprise*, que constitui a infraestrutura da própria empresa (Recursos Humanos, Marketing, Jurídico, Financeiro etc.).

III.2. Gestão do Conhecimento

A Accenture define da seguinte forma gestão de conhecimento:

“...um colaborativo e sistemático processo de aquisição, criação e organização de informações, conhecimentos e experiências para alcançar os objetivos da empresa”

Desde o início da década de 1990, a Accenture representa uma das principais gestoras de conhecimento no cenário internacional, sendo uma das primeiras a investir fortemente em técnicas e ferramentas para facilitar e administrar as transferências de conhecimento. Um dos reconhecimentos para o talento na gestão do conhecimento realizado pela Accenture é a presença da empresa no Hall da Fama da “*Most Admired Knowledge Enterprises*” (MAKE), tendo recebido o prêmio anual da MAKE por sete anos consecutivos.

Desde então, a empresa vem trabalhando no desenvolvimento de estratégias de gestão do conhecimento que englobam toda a multinacional, sendo alvo de diversos estudos que procuraram dissecar o segredo deste sucesso.

III.3. Evolução das transferências de conhecimento⁷

A evolução da Gestão de Conhecimento na Accenture teve início em 1992, quando bancos de dados do *Lotus Notes*⁸ armazenavam conhecimentos e processos que aumentavam o desempenho operacional. Em curto período de tempo, mais de 15.000 pequenos bancos foram desenvolvidos em toda a organização. Neste ponto, percebeu-se a importância de ter esse conhecimento crítico racionalizado e acessível para todos os funcionários da empresa. O próximo passo, ocorrido na metade da década de 1990, teve como objetivo a disponibilização dos bancos de dados mais importantes criados no *Lotus Notes* para toda a Accenture através da *internet*. Foram os primeiros passos para a criação de uma memória organizacional integrada.

Nos primeiros anos desta década, foi criado o Portal Accenture, responsável por englobar as funcionalidades de pesquisa, localização de especialistas, e integração entre treinamento e disseminação do conhecimento. O objetivo era atender com eficiência as demandas por conhecimentos dos funcionários quando e onde eles estiverem.

Desde 2003, a empresa migrou do *Lotus Notes* da IBM para o ambiente *Microsoft*, e atualmente, a empresa tem focado em integrar e centralizar este conhecimento, através de uma

⁷ Este tópico tem como pano de fundo estudos da APQC (*American Productivity & Quality Center*) de 2007 fazem parte do projeto “*The role of Evolving Technologies: Accelerating Collaboration and Knowledge Transfer*”.

⁸ *Lotus Notes* é um sistema cliente-servidor de trabalho colaborativo e e-mail desenvolvido pela IBM.

ferramenta robusta denominada *Knowledge Exchange (KX)* toda baseada na *web*, que abriga conteúdo para apoiar as etapas de venda e entrega do trabalho ao cliente, mantendo histórico de trabalhos antigos, capturando melhores práticas e conectando pessoas. O KX é uma combinação entre o aplicativo *Microsoft* chamado *SharePoint*, as ferramentas de buscas da empresa, os dados e arquivos da empresa e o portal corporativo. O *Knowledge Exchange* encontra-se integrado com outras ferramentas importantes, como comunidades de prática, busca de pessoas e especialistas (*Accenture People*) e treinamento (*myLearning*), formando um ponto de encontro para toda a busca por conhecimento, seja ele tácito ou explícito.

A responsabilidade pela definição estratégica da gestão de conhecimento, da sua infraestrutura e da manutenção de seu conteúdo é atribuída a uma equipe, responsável globalmente por estas tarefas. Em 2005, a Accenture já contava com mais de 500 funcionários trabalhando exclusivamente na gestão do conhecimento. Por motivos de custo e padronização, parte destas atividades, principalmente as relacionadas a operação, é terceirizada para uma empresa na Índia. Esta é responsável pela gestão de aproximadamente 70% do conteúdo.

Estima-se que a empresa já tenha investido mais de 500 milhões de dólares no desenvolvimento desse sistema, e que são feitas, atualmente, mais de 200 mil downloads de arquivos todos os meses. Enquanto nas MNC nacionais as subsidiárias têm limitada ou nenhuma autonomia, na Accenture todas as unidades são estimuladas a divulgar os seus projetos no KX e os gestores do sistema tem como uma das funções buscar centro de excelências em determinado assunto espalhados pelo mundo.

Ilustração 3: Evolução da gestão do Conhecimento na Accenture



Fonte: (adaptado de APQC, 2007)

Outra questão importante, como pode ser visto na figura abaixo, é a Gestão do Conhecimento no centro para a Gestão da Performance, Gestão de Pessoas e Desenvolvimento de performance. Ou seja, destaca-se a importância e correlação entre a Gestão do conhecimento e diversas áreas de Recursos Humanos (RH). Nesse modelo, as funções do RH dependerão das estratégias de gestão de conhecimento para melhorar o recrutamento de talentos, o desenvolvimento das habilidades dos funcionários, a contínua busca por aumento de desempenho e, finalmente, pela retenção dos principais talentos da empresa.

Diante da questão da evolução da gestão do conhecimento na Accenture, passaremos agora a analisar os principais mecanismos utilizados na empresa, de que forma eles contribuíram para incrementar as transferências de conhecimento na organização. O principal mecanismo, que revolucionou o acesso às informações e conhecimentos na empresa foi, como visto anteriormente, o PdCC da empresa conhecido como Knowledge Exchange, o KX. Faremos uma análise desse sistema, abordando o seu conteúdo, os principais benefícios da sua utilização, a análise de custo relativo do sistema e os principais fatores de sucesso do seu uso. Em seguida, abordamos também os outros mecanismos criados pela empresa para desenvolver uma cultura voltada à criação e transmissão do conhecimento.

Ilustração 4: Gestão do Conhecimento como um componente do RH



Fonte: adaptado de APQC (2007)

O PdCC da Accenture: Knowledge Exchange (KX)

O *Knowledge Exchange* substituiu o antigo e descentralizado ambiente do *Lotus Notes*, e Tom Barfield, líder global de Gestão do Conhecimento da Accenture, definiu da seguinte forma a importância do *Knowledge Exchange* para a empresa:

“Com o KX nós podemos botar em prática nossa visão sobre gestão do conhecimento: ajudar as pessoas a encontrar de forma simples e rápida as informações para agregar valor aos clientes e para nossos próprios funcionários”

Ilustração 5: Tela do KX no portal da Accenture

The screenshot shows the Accenture Knowledge Exchange portal. The header includes the Accenture logo, the title 'Knowledge Exchange', and navigation links: Home, Site Map, Help, Contact Us, Contribute, My Page, and Portal. A search bar is located in the top right corner. The left sidebar contains a 'Topics' menu with categories such as Business & Industries, Business Processes & Services, Technologies, Vendors, Accenture Organizations, Sell and Deliver, Offerings, Alliances, Credentials, Proposals, Engagement Profiles, How to Sell, Accenture Delivery Suite, People, Communities of Practice, Discussions, Accenture People, Related Links, Research, and myLearning. The main content area is titled 'Knowledge Exchange' and features a 'Welcome to the Knowledge Exchange!' message. Below this is a video thumbnail showing people in a meeting. The text explains that the KX is a library of assets and deliverables representing the best thinking of all of Accenture. It also mentions that if you are new to the KX or want a refresher, you should take the Knowledge Exchange Tutorials. There are several other announcements, including one about new tools for finding applicable, better quality Accenture offerings content more quickly, and another about redesigned Knowledge Exchange Offerings Pages. On the right side, there are two promotional boxes. The top one is for the Integrated Sales Support Center (ISSC), self-service content that is common across proposals, proposals search, and additional resources. The bottom one is for the Addo Aagnitio Award (A3), a new top knowledge sharers reward and recognition program. The bottom right box encourages users to join an Accenture Group to connect and collaborate with others to develop their skills and build their practice.

Conteúdo do KX

Dentre os principais materiais disponíveis no KX destacam-se:

- Metodologias
- Propostas de vendas de projetos
- Material especializado
- ISSC - *Integrated Sales Support Center* (Suporte a vendas)
- Produtos entregues a clientes
- Informações sobre áreas de atuação da empresa

Além disso, os funcionários têm a opção de se cadastrar em “Comunidades de Interesse” e, dessa forma, manter-se interados de todas as novidades no tema escolhido, assim como todos os arquivos referentes a ele, além da possibilidade de participar de fóruns e treinamentos *on line*.

Benefícios

Pegando emprestado um termo das teorias sobre negociação, as transferências de conhecimento devem ser do tipo ganha-ganha, ou seja, para que a mesma seja eficiente e constantemente estimulada, não só quem está recebendo, mas também quem está passando o conhecimento deve se beneficiar.

Para ilustrar essa situação, Svenja Falk no livro *Knowledge Management Tools and Techniques* (2005) cita o seguinte exemplo: imagine uma empresa de energia alemã diante de desafios de desregulação do mercado. A equipe de consultores nessa empresa cita algumas experiências similares em outros países da Europa que já passaram por esse tipo de desafio. Dessa forma, o conhecimento já existente somente seria adaptado para o caso do mercado alemão. Sendo assim, as experiências anteriores seriam facilmente acessadas e utilizadas em um novo cliente, e não só as soluções anteriores como os erros do passado seriam utilizados de forma a otimizar os resultados no novo cliente. Isto traz vantagens como:

- Aumento de produtividade
- Aumento da taxa de inovação
- Aproveitamento das experiências em diferentes ambientes
- Acesso simples e rápido a diferentes dados
- Economia de tempo
- Aumento nas vendas
- Aumento na qualidade dos materiais
- Aumento no *network* na empresa

Custo Relativo do KX

Segundo estimativas da Accenture, os custos anuais com o sistema *Knowledge Exchange*, incluindo tecnologia e despesas com mão-de-obra, são de aproximadamente 11 milhões de dólares. Dentre as despesas com tecnologias, incluem-se as despesas com criação e manutenção

do sistema e, em relação à mão-de-obra, as horas dedicadas à gestão do sistema. As despesas com licenças de *software* não foram consideradas no estudo. Em 2006, a empresa realizou uma pesquisa e em seguida um estudo piloto para mensurar o ROI⁹ do KX. Neste ano, a empresa contava com 135 mil funcionários e o KX custava, portanto, 82 dólares por funcionário, e o estudo concluiu que o ROI era de 66%.

A fim de investigar mais profundamente a questão da disseminação do conhecimento, a empresa realizou outros dois estudos. O primeiro deles foi uma análise sobre o uso do KX.

Tabela 2: Análise do uso do KX

Uso do KX	Média Mensal
Penetração	37%
Visitas	210.339
Visitas / Visitantes	3,8
Downloads	271.439
Contribuições	1.791

Adaptado de APQC (2007)

No segundo estudo, a empresa elaborou uma pesquisa com o objetivo de conhecer melhor o sentimento dos funcionários e executivos em relação ao conhecimento na empresa. Foram feitas algumas afirmativas e os entrevistados deveriam responder se concordavam ou não. Com o objetivo não só de conhecer o comportamento dos funcionários e executivos, mas também de avaliar os progressos desse tema na empresa, a mesma pesquisa foi realizada em dois momentos diferentes, a primeira em fevereiro de 2007 e a segunda, seis meses depois em agosto.

Tabela 3: Visão dos funcionários e executivos sobre questões relacionadas ao conhecimento

⁹ ROI é a sigla para Return On Investment, ou Retorno Sobre Investimento

Afirmação	Todos dos Funcionários		Executivos	
	Percentual que concordou em Fevereiro 2007	Percentual que concordou em Agosto 2007	Percentual que concordou em Fevereiro 2007	Percentual que concordou em Agosto 2007
Tenho a informação que preciso para realizar meu trabalho	80%	83%	83%	86%
Consigo facilmente a informação que preciso	68%	71%	66%	73%
Consigo facilmente encontrar as pessoas com o conhecimento que preciso para realizar meu trabalho	64%	65%	61%	66%
Sou incentivado a dividir meu conhecimento e experiências com outros funcionários da empresa	79%	82%	82%	85%

Fonte: APQC 2007

Nesse segundo estudo, é importante ressaltar as razões para a consolidação dos resultados separando os funcionários dos executivos. Isso ocorre porque a empresa acredita que é extremamente importante que, principalmente, os executivos estejam engajados nos progressos da disseminação do conhecimento. Se os líderes estiverem satisfeitos com as formas e as ferramentas de transferência de conhecimento há uma chance muito maior que esse comportamento seja copiado por toda organização. Além disso, gerentes e sócios (na Accenture ambos são considerados executivos) são os principais usuários do KX. No resultado deste segundo estudo, é interessante analisar dois aspectos. O primeiro é que em todos os quatro aspectos abordados as respostas dos executivos têm resultados mais satisfatórios que a força de trabalho total. O segundo e mais expressivo é a impressionante evolução em um curto espaço de tempo. Em seis meses, todos os quatro aspectos analisados aumentaram e, mais uma vez, esse aumento foi mais expressivo nas respostas dos executivos.

Fatores Críticos de Sucesso

Na empresa, alguns fatores foram determinantes para o sucesso do KX. Dentre eles, destacam-se:

- Garantir que os líderes da empresa sejam usuários assíduos do sistema e postem e não só postem bons materiais e experiências como resposta aos tópicos criados por outros usuários;
- Atribuir moderadores para incentivar e acompanhar a utilização de painéis de debate e também evitar a existência de perguntas sem resposta;
- Divulgar os casos de sucesso e incentivar o uso do sistema em *newsletters*, reuniões e eventos;
- Criar tópicos com sementes de discussões antes de incentivar o uso da ferramenta;

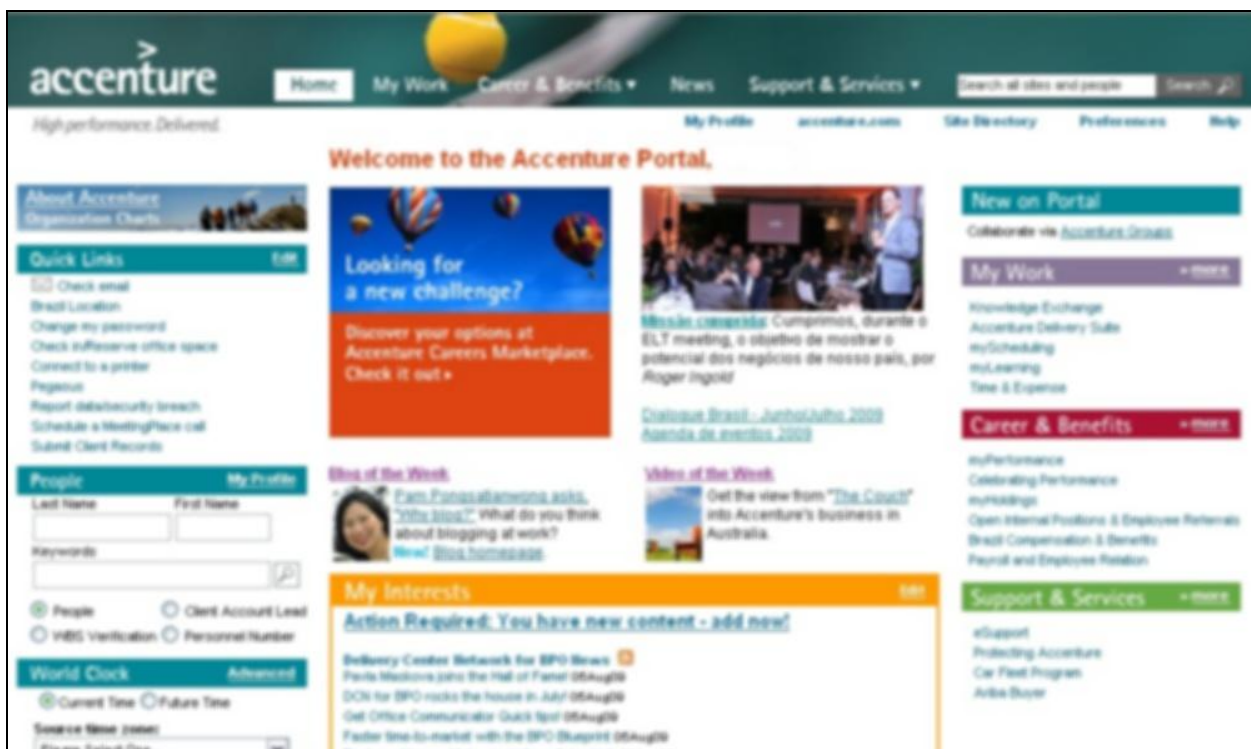
Neste tópico, analisamos as principais características e os motivos do sucesso do KX, a principal ferramenta de disseminação do conhecimento na Accenture, e de que forma este foi fundamental para a empresa alcançar excelentes resultados na gestão do seu maior ativo: o conhecimento. Vale ressaltar que, apesar de o KX ser a ferramenta principal, existem diversas outras ferramentas na organização que contribuem para tornar a empresa um dos *benchmarks* na estratégia de gestão do conhecimento. No tópico seguinte, analisaremos resumidamente essas outras políticas e ferramentas desenvolvidas pelo *KM Strategy* (Grupo de estratégia da gestão do conhecimento).

III.4. Outras políticas e ferramentas que auxiliam na transferência de conhecimento

Portal Accenture

O Portal Accenture é o site da empresa e o ponto inicial para todas as atividades relacionadas ao conhecimento. O portal pode ser customizado por cada funcionário, disponibilizando acesso rápido aos principais serviços utilizados e, além disso, as informações disponíveis na página inicial variam de acordo com o cargo, a localização geográfica e a *workforce* do funcionário. Informações sobre treinamentos, benefícios, novos sistemas e acompanhamento da gestão da carreira são exemplos de *links* encontrados no portal. Além disso, é através do portal no *link Accenture People* que as principais informações sobre qualquer funcionário podem ser localizadas. A maioria dos acessos aos principais sistemas da empresa é feita através de *links* existentes no portal, como por exemplo, o próprio KX.

Ilustração 6: Tela do portal da Accenture



Treinamentos

Na Accenture, a questão do treinamento é marcante e certamente um diferencial da empresa. Em alguns casos, a empresa financia cursos em entidades externas, ou cursos para certificações nacionais e internacionais. Porém, a maioria dos cursos é desenvolvida pela própria empresa. E, nesse sentido, destacam-se dois diferentes tipos de treinamento, um presencial e o outro *on-line*. Em relação aos cursos presenciais, destaca-se na empresa o centro de treinamento de funcionários em St. Charles no Estado de Chicago nos Estados Unidos. Esse centro de treinamento funciona como uma universidade corporativa, onde funcionários de diversos países, recém-contratados, promovidos ou, conforme a necessidade da empresa, são levados para treinamento que normalmente duram algumas semanas. Durante esse período, os funcionários “moram” no campus, estimulando dessa forma o convívio dos mesmos. Estimativas da companhia apontam que quase 200 mil horas de aulas são ministradas por ano em St. Charles. Portanto, as aulas expositivas com forte utilização de grupos de trabalho, são excelentes meios de

transferência de conhecimento explícito. Ao mesmo tempo, o fato dos funcionários conviverem praticamente 24 horas por dia durante semanas, cria um excelente canal de transferência de conhecimento tácito. Se considerarmos o Modelo de espiral do conhecimento de Lessa (2006), podemos afirmar que as aulas seriam um exemplo de internalização do conhecimento, enquanto que o convívio entre os funcionários seria a transformação de conhecimento tácito-tácito, ou seja, a socialização do modelo espiral como visto no capítulo 1 deste trabalho.

Em relação aos cursos *on-line*, a empresa desenvolveu o sistema chamado *MyLearning*. Esse sistema é baseado na *internet*, ou seja, pode ser acessado de qualquer lugar, e nele estão disponíveis os mais variados tipos de cursos, muitos deles obrigatórios e outros opcionais, nas mais diversas áreas do conhecimento. A empresa estabelece metas de realização dos cursos de acordo com sua área de interesse, nível de carreira, ou simplesmente para reforçar nos funcionários a prática dos seus principais valores éticos.

Affinity Groups

Uma outra importante política da empresa são os chamados *Affinity Groups*. *Affinity Groups* são encontros obrigatórios que ocorrem trimestralmente na empresa, onde todos os funcionários são divididos em grupos de acordo com suas afinidades profissionais. Neste grupo, há sempre a presença de pelo menos um executivo da empresa, e o objetivo é aproximar pessoas alocadas em diferentes projetos e clientes, a fim de trocar idéias, contar casos de sucessos, experiências enriquecedoras, além de abrir um canal entre os funcionários e os executivos da companhia. O *Affinity Groups* é certamente um excelente canal de transferência de conhecimento tácito, já que os encontros são presenciais e agrupa pessoas que realizam atividades correlatas.

Enciclopédia Accenture

Utilizando o mesmo formato do Wikipédia, famosa enciclopédia livre da *internet*, a Accenture desenvolveu a *Accenture Encyclopedia*. Seguindo o mesmo padrão do referido site, o conteúdo da *Accenture Encyclopedia* é criado por iniciativa de qualquer funcionário e as informações contidas podem ser editadas a qualquer momento por qualquer funcionário. Como explicitado em seu próprio site, a *Accenture Encyclopedia* está para a Accenture assim como o

Wikipédia está para o mundo. Ou seja, o objetivo é fornecer informações simples, muitas vezes superficiais e não exaustivas sobre determinada temática dentro da empresa. Como pode ser visto na imagem abaixo retirada do site do sistema da empresa, a *Accenture Encyclopedia* segue não só a idéia do Wikipédia como também o formato.

Ilustração 7: Accenture Encyclopedia



Telepresence

Telepresence é uma das mais modernas formas de interligar os funcionários da empresa. Telepresence é uma tecnologia desenvolvida pela própria empresa dentro do conceito de conferência virtual. A Telepresence é uma sala de reunião com tecnologia de ponta onde basta fazer uma ligação telefônica entre duas ou mais salas de Telepresence, disponíveis em diversos escritórios da Accenture ao redor do mundo; ao ligar você é automaticamente conectado através de áudio e vídeo em tempo real:

- O vídeo reproduz as pessoas em tamanho quase natural.
- O áudio é de alta qualidade e ajustado ao tempo certo.
- A voz das pessoas é limpa e sincronizada com a imagem.

- A experiência é *'real-time'*, por isso discussões mais enérgicas parecem 'ao vivo'.

Ao redor do mundo existem 34 salas com essa tecnologia, e nos próximos anos esse número deve chegar a 45. Na América Latina existem duas salas com essa tecnologia, uma em Buenos Aires e outra em São Paulo, instalada em Abril deste ano.

A Telepresence foi criada com o objetivo de mudar radicalmente a forma como nos reunimos e trabalhamos com as seguintes vantagens:

- Melhorar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (ao reduzir a necessidade de viajar) e aumentar a produtividade.
- Reduzir gastos com viagens e, conseqüentemente, o impacto ambiental.
- Aumentar a colaboração entre as equipes globais.

Office Communicator

Após a criação das salas de Telepresence, a última expressiva ferramenta criada pela empresa para incentivar a troca de conhecimento e facilitar a comunicação dos funcionários de todas as unidades, é o *Office Communicator*. Esse aplicativo nada mais é do que uma ferramenta de troca de mensagens instantâneas, assim como o *Msn* na Microsoft ou o *GoggleTalk* do Google.

Porém, o *Office Communicator* apresenta algumas características especiais. Essa ferramenta utiliza os bancos de dados da empresa e é interligada com sua caixa de *e-mail*, além disso, o sistema é completamente seguro e para que as conversas e informações da empresas e clientes não sejam interceptadas todo conteúdo é criptografado. Com essa ferramenta, a comunicação entre os funcionários ficou muito mais simples e segura, se apresentando como um ótimo canal de transmissão de conhecimento.

Enterprise Knowledge Retention (EKR)

O EKR da Accenture é similar ao programa ROCK - *Retain of Critical Knowledge* (Retenção de Conhecimento Crítico) utilizado pela companhia Shell. Na empresa holandesa, assim como na Accenture, este programa é voltado para tornar o conhecimento tácito, dos

funcionários que estão prestes a se aposentar ou sair da empresa, em organizacional. Para isso, primeiramente, essas pessoas são identificadas e filtradas, sendo escolhidos os funcionários que retêm conhecimento crítico, sem igual na empresa.

Em seguida, uma série de entrevistas conforme a metodologia da empresa, são estruturadas em conjunto pelo RH e o escritório global de gestão de conhecimento, com o objetivo de capturar todo o conhecimento que aquela pessoa carrega consigo. Uma vez consolidado, o mesmo fica disponível através de ferramentas na *intranet*. Uma novidade nesse programa que diferencia o EKR do ROCK é que no programa criado pela Accenture, além de entrevistado, o funcionário é filmado enquanto descreve os principais processos e atividades. Em seguida, esses vídeo-clipes são catalogados e disponibilizados para todos os funcionários tanto na matriz quanto em todas as outras unidades através do KX.

Mind Share

Outra forma de compartilhamento de conhecimento na empresa é o *Mind Share*. Diferentemente dos tipos de treinamentos citados anteriormente, o *Mind Share* tem um caráter mais informal e não segue um cronograma nem temas predefinidos. O *Mind Share* nada mais é que uma reunião que ocorre quando alguém de um grupo ou projeto domina determinado assunto que é de interesse do grupo. Em seguida, uma reunião é agendada para que esse conhecimento seja disseminado. Lembrando que essa prática pode estar relacionada não só assuntos ligados às atividades do trabalho como também temas diversos, como vinhos, músicas, terapias etc.

Esse tipo de atividade é extremamente bem vista na empresa e muito estimulada pelas lideranças e, além disso, é critério utilizado no momento da avaliação e promoção dos funcionários. Ou seja, mais uma vez a empresa trabalha com a motivação extrínseca do funcionário ao atrelar promoções com a utilização desse programa.

Este simples mecanismo de comunicação pode exemplificar todo o ciclo do modelo de espiral do conhecimento de Lessa (2006). Se considerarmos que o *Mind Share* irá reunir o “professor” do determinado tema e seus “alunos”, isso pode ser considerado uma Socialização, ou seja, haverá troca de conhecimentos entre os participantes, ou, utilizando as palavras do Lessa (2006) haverá transformação do conhecimento tácito em conhecimento tácito. Em seguida, se

pensarmos que o material desenvolvido pelo “professor” foi feito a partir de seus conhecimentos, passamos à segunda etapa da espiral: a Externalização, ou a transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito. A terceira etapa, a Combinação, ocorreria conforme os debates forem se desenvolvendo neste encontro. Nesse momento estaremos transformação conhecimento explícito em conhecimento explícito, ou seja, combinando diferentes pontos de vista para criar novos conhecimentos. Finalmente, após a realização da sessão de *Mind Share*, ocorreria a Internalização, que é a transformação do conhecimento explícito em tácito, ou seja, diante dos debates da sessão, os conhecimentos seriam assimilados por todos os participantes e isso desenvolveria novos conhecimentos.

Na empresa, pós a realização do *Mind Share*, para que o conhecimento não fique restritivo somente ao grupo que participou do evento, é recomendado que todo material utilizado no encontro seja disponibilizado no KX aumentando o alcance e a disseminação do conhecimento para toda a organização.

III.5. Limitações da Gestão do Conhecimento

Em relação ao KX, um estudo realizado pelos professores Park e Choi (2004) da *Loyola Marymount University* apontou três principais limitações do KX identificadas nos países asiáticos.

A primeira delas é em relação às diferenças culturais. Consultores asiáticos apontaram que as políticas de gestão do conhecimento desenvolvidas pela matriz não consideravam as diferentes culturas dos países do leste e isso afastava os funcionários alocados nessa região da utilização das ferramentas de disseminação de conhecimento na empresa.

A segunda limitação seria em relação à utilização da língua inglesa como padrão para postar materiais no sistema da empresa. Os consultores asiáticos ficavam intimidados a fazer as traduções dos materiais e com medo de que os dados criados por eles não fossem entendidos ou não fizessem sentido para os consultores da Europa e Américas.

O terceiro limitador seria a ausência de autonomia das subsidiárias na customização dos sistemas, e isso foi apontado como limitador pelos consultores asiáticos, já que uma possível

customização do sistema atendendo às necessidades locais tornaria o sistema mais amigável e compatível com as características locais.

Nota-se, portanto, que apesar das iniciativas para tornar único os canais de transmissão do conhecimento, a distância psíquica ainda é um limitador, e isso ficou bastante claro nas barreiras apontadas pelos consultores asiáticos.

Além desses três limitadores locais, existem também outras barreiras que atingem toda a organização. A primeira delas é a questão do sigilo da informação e direitos autorais estipulados por clientes. Muitos materiais deixam de ser divulgados devido a imposições contratuais realizados por clientes. Com essas imposições, diversas experiências e conhecimentos extremamente relevantes para a organização deixam de ser transmitidas.

Outro fator que também restringe a transferência de conhecimento é a relação entre os consultores e o conhecimento. Em um ambiente empresarial competitivo, onde em uma empresa que vende *know-how* deter conhecimento é ter poder isso é, sem dúvida, um diferencial. Por esse motivo, os consultores podem optar por não disseminar seu conhecimento como estratégia pessoal, ou seja, encarando o colega de trabalho não como um aliado, mas um concorrente. Isso ocorre na maioria das empresas, porém como nas consultorias a questão do conhecimento é ainda mais importante, ela se torna mais explícita.

III.6. Cultura da Empresa

Um importante aspecto a ser destacado e que é chave para que todas essas ferramentas citadas anteriormente continuem a ser bem sucedidas é a cultura organizacional que está por trás de todas essas atividades. As iniciativas, em geral, são tomadas de forma *top-down*, partindo das gerências executivas da companhia. É também através dos gerentes de topo que a Accenture estimula o uso das ferramentas de gestão de conhecimento. Os principais líderes atuam como modelos para os funcionários, sendo os colaboradores mais atuantes e incentivadores da disseminação de conhecimento na companhia. Sobre esse aspecto, Davenport & Prusak (1998) afirmaram:

“Esta nova tecnologia da informação é somente um sistema de distribuição e armazenamento para o intercâmbio do conhecimento. Ela não cria conhecimento e não pode garantir nem promover a geração ou o compartilhamento do conhecimento numa cultura corporativa que não favoreça tais atividades. (...) O meio não se torna a mensagem e não garante sequer que haverá uma mensagem”.

Outra forma de aprimorar não só a Gestão do Conhecimento como diversas outras áreas consideradas importantes para a empresa é a maciça utilização de pesquisas com os funcionários. Entender melhor a visão e o comportamento deles é fundamental para que sejam criadas ferramentas que atendam perfeitamente a suas necessidades. Por isso, funcionários são constantemente sabatinados sobre temas diversos.

Portanto, é importante ressaltar que além de todas as ferramentas, o mais importante é a “cultura do conhecimento” que possibilite e favoreça efetivamente a disseminação e gestão correta do conhecimento na organização. É fundamental que se desenvolva não só uma estrutura organizacional com as ferramentas e políticas que favoreçam essa disseminação, mas que toda essa estrutura seja implementada em conjunto com os incentivos e exemplo dos líderes da empresa. Ao conseguir fazer com que essas duas partes caminhem juntas e de forma equilibrada, conseguindo que os funcionários estejam permanentemente motivados intrínseca e extrinsecamente na disseminação e importância do conhecimento, podemos dizer que a companhia está voltada para a “cultura do conhecimento”.

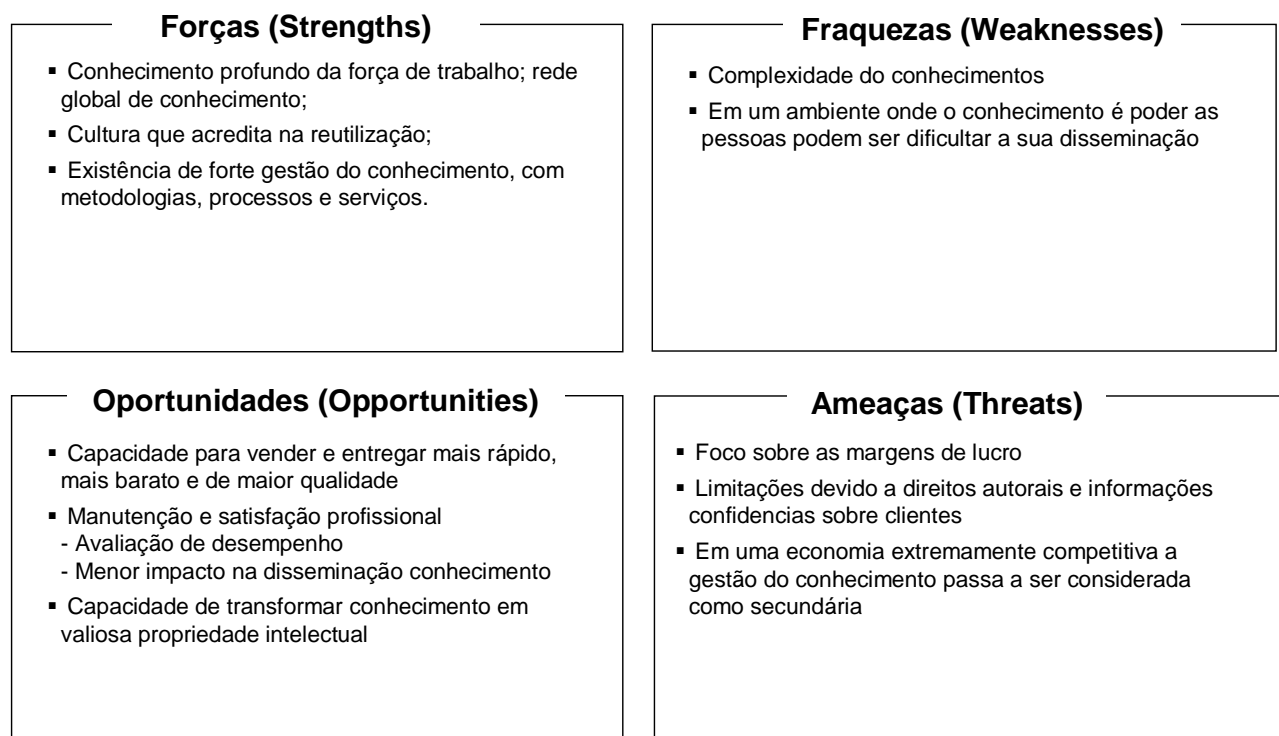
Relacionando as características da Accenture estudadas nesse trabalho com as três tipologias de gestão do conhecimento citadas por Rabbiosi (2005) analisadas no Capítulo 1, fica claro, que o modelo da empresa se encaixa perfeitamente na terceira e mais evoluída tipologia de transferência de conhecimento (onde o fluxo de conhecimento é baseado no relacionamento). Isso porque a empresa criou um ambiente corporativo onde as transferências de conhecimento têm origem nas mais diversas unidades, e o fluxo ocorre entre todas as partes da organização. A responsabilidade por desenvolvimento de novas pesquisas e conhecimento é pulverizado por toda companhia. Aliando este fato a uma rede de contatos completamente integrados pelos mecanismos desenvolvidos pela empresa, podemos afirmar com segurança que a empresa criou

um ambiente extremamente favorável ao bom aproveitamento do conhecimento – a “cultura do conhecimento”.

Em um estudo da *Richard Ivey Scholl of Business* da universidade de Ontário no Canadá, realizado em 2005, foi feita a análise SWOT¹⁰ dessa “cultura do conhecimento” existente na Accenture.

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de um cenário verificando a posição estratégica de uma política, por exemplo, em um determinado ambiente. Essa análise visa identificar os pontos fortes (*Strengths*), os pontos fracos (*weakness*), as oportunidades (*opportunities*) e as ameaças (*threats*) e que estão envolvidas nessa política.

Ilustração 8: Análise SWOT da Gestão do Conhecimento na Accenture



Fonte: Richard Ivey School of Bussines (2005)

¹⁰ O nome SWOT tem origem nas palavras S=*Strengths*, W=*Weakness*, O=*Opportunities* e T=*Threats*.

III.7. Entrevistas ¹¹

De forma a incrementar este estudo, foram realizadas entrevistas com funcionários da empresa com o objetivo de entender melhor o papel da subsidiária brasileira na organização. Foram realizadas três entrevistas, uma com dois técnicos, durante o mês de agosto de 2009. Perfil dos entrevistados:

- Profissional de 38 anos, sexo masculino, casado, com filhos, gerente a 3 anos, está na empresa desde 2001, atua atualmente na área de *Suplly Chain Management*. Seus principais projetos foram na área de Petróleo e Gás.
- Profissional de 35 anos, sexo masculino, casado, gerente desde 2006 e em 2009 completa 10 anos de empresa. Atua na área de *Supply Chain Management* e seus principais projetos foram desenvolvidos no setor de Varejo.
- Profissional de 30 anos, sexo masculino, solteiro, consultor sênior a 2 anos está na empresa desde 2004 trabalhando na área de Serviços Financeiros. Sua principal área de atuação é Telefonia.
- Profissional de 27 anos, sexo masculino, solteiro, consultor a 2 anos. Entrou na Accenture em 2006 em *Outsourcing* e desde então trabalhou unicamente para a Petrobras.

Inicialmente, com o objetivo de medir a autonomia da subsidiária brasileira, os entrevistados foram questionados sobre quais seriam os impactos para a empresa no Brasil caso a mesma não tivesse mais acesso aos conhecimentos disponibilizados pela matriz. Foi solicitado que os mesmo respondessem a esta pergunta baseados numa escala de um a sete, onde o um significava nenhum impacto negativo, e os impactos iam aumentando gradativamente até chegar ao sete que significaria um desastre total, conseqüências gravíssimas para a subsidiária local.

¹¹ As informações apresentadas nessa seção correspondem unicamente a opinião dos entrevistados e não necessariamente da empresa. Além disso, como objetivo deste trabalho é apenas analisar a economia do conhecimento na empresa, os dados e informações dos casos de sucesso podem ter sido alterados.

Ambos entrevistados concordaram que haveria um impacto mas este não seria alto, oscilando entre o número três e quatro da escala. Isso porque a empresa no Brasil tem grande autonomia e já detem forte conhecimento e um grande entendimento do mercado onde atua e que dessa forma a perda do acesso aos conhecimentos da matriz não traria impactos muitos significativos.

No mesmo sentido da primeira pergunta, foi perguntado aos entrevistados o inverso. Quais seriam os impactos para a organização como um todo, caso a mesma não tivesse mais acesso aos conhecimentos desenvolvidos no Brasil.

Da mesma forma que a primeira, os entrevistados afirmaram que o impacto para a companhia como um todo não seria alto, e a principal razão apontada pelos mesmos é o enorme tamanho e as diversas fontes de conhecimento da companhia. Porém o impacto para a América Latina seria elevado já que o Brasil tem um papel de liderança na região. Dessa forma o impacto para a organização como um todo ficaria entre 2 e 3, porém para a América Latina o número ficaria entre três e quatro.

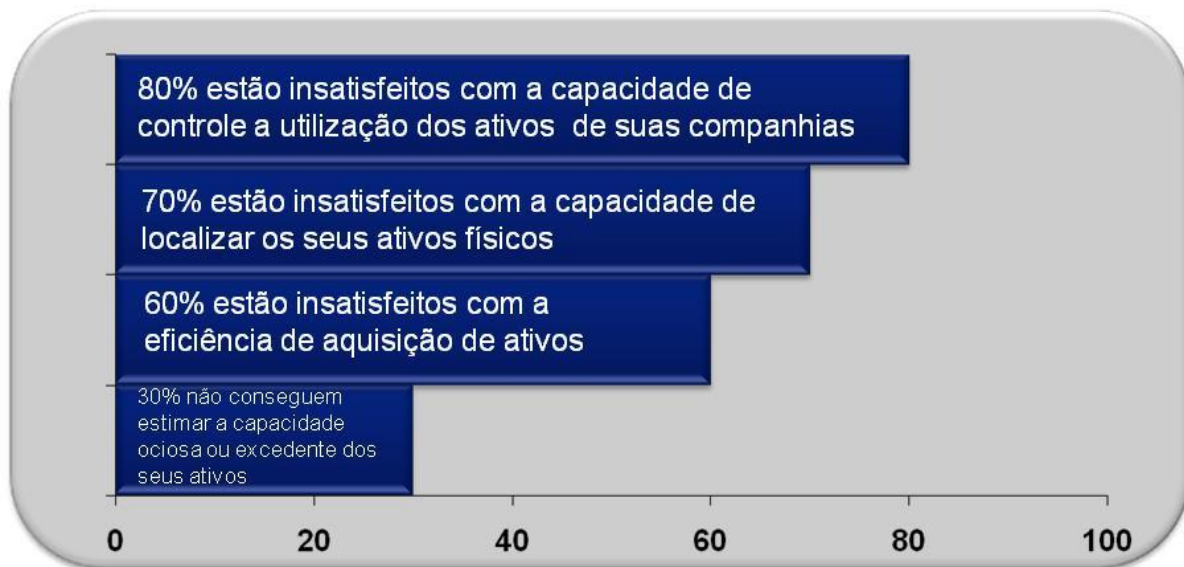
Foi questionado em seguida qual seria a modelo da empresa para entrar em um novo país e quais seriam os critérios utilizados para selecionar os países.

Em relação as formas de entradas, os entrevistados afirmaram que na grande maioria dos casos a entrada ocorre *greenfield*, ou seja, não há qualquer tipo de parceria, aquisição ou *jointventures* para estabelecer operações em um novo país, tudo começa do zero. Segundo os entrevistados, os critérios citados foram simplesmente o PIB e a evolução do PIB, principalmente as características da empresas locais, já que o foco da empresa são clientes de grande porte, com receitas de mais de 500 milhões de dólares por ano aproximadamente. A existência de um mercado forte com presença de empresas desse porte já seriam motivos para estabelecer atividades nesses locais.

A última e mais importante pergunta feita foi em relação às transferências reversas de conhecimento realizadas pela subsidiária local. A subsidiária brasileira é exportadora ou importadora de conhecimento? O Brasil tem expressiva participação na “exportação” de conhecimentos para a organização? Quais os principais tipos de países que tem recebidos os conhecimentos desenvolvidos no Brasil?

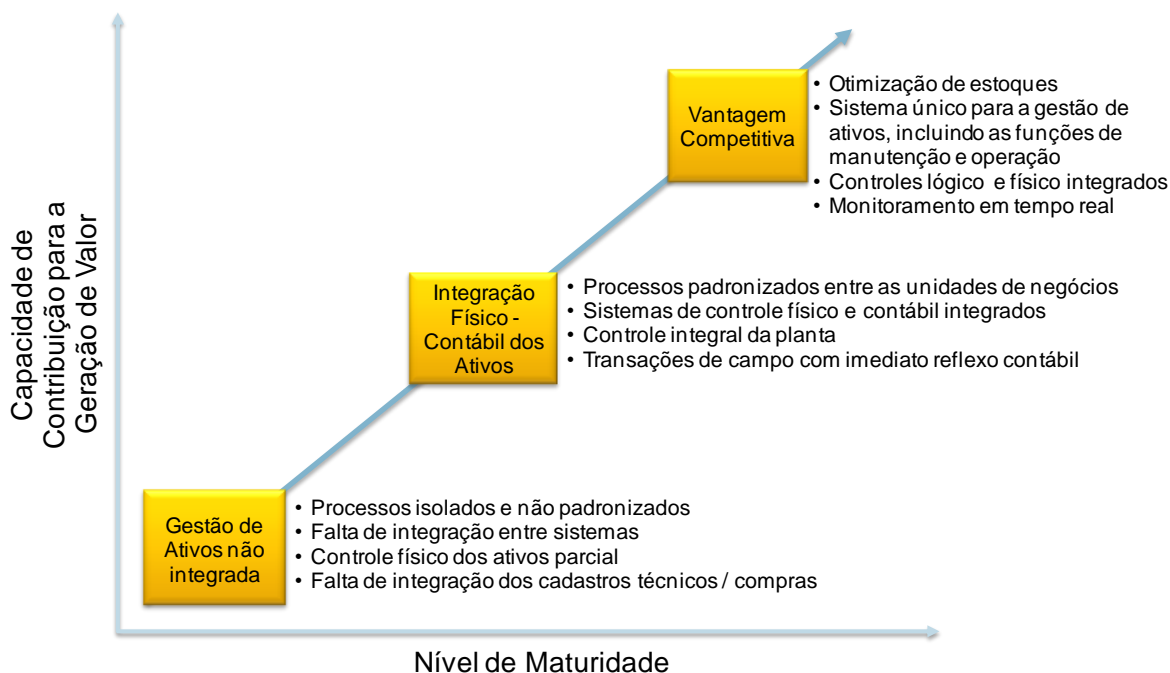
Segundo os entrevistados, o Brasil ainda é, sem dúvida, mais receptor de conhecimento do que transmissor. Porém, de acordo com os entrevistados, o Brasil vem crescendo substancialmente no desenvolvimento de novos conhecimentos e tecnologias. Para a matriz, o Brasil já é considerado líder na América Latina e base de exportação de diversos projetos e conhecimentos. Diante dessa afirmação, lhes foi solicitado que atribuíssem a cada um dos bloco de países (América do Norte, América Latina, Europa, África e Ásia) um valor percentual que correspondesse aos projetos e tecnologias desenvolvidos no Brasil que foram replicados para esses países. Após um curto debate, os entrevistados afirmaram que devido principalmente as similaridades entre o mercado brasileiro e o mercado latino-americano, sem dúvida, este seria o principal destino dos conhecimentos brasileiros, correspondendo por algo em torno de 65% do valor das “exportações”. Nesse aspecto não só a facilidade com as línguas, a distância psíquica entre as empresas desse bloco, como também a proximidade física, foram apontadas como as principais razões para esse expressivo número. Em seguida viria a Europa e a África com 15% cada. A Europa principalmente relacionada à experiência no ramo de telefonia e a África por experiências com Petróleo e Minérios. Dos 5% restantes, grande parte ficaria com a América do Norte e um número próximo de zero seria atrelado a Ásia. Nenhum entrevistado apontou ter conhecimento sobre algum projeto desenvolvido aqui que tenha sido utilizado na Ásia, e apontaram como principal razão a língua, e as marcantes diferenças culturais e na forma de fazer negócios dos Chineses quando comparados com brasileiros. Em relação à “exportação” de conhecimento, os entrevistados foram solicitados a exemplificar um caso de sucesso desenvolvido no Brasil que foi utilizado em outros países. Os entrevistados citaram um projeto desenvolvido pela área responsável por serviços financeiros que foi criado por consultores no Rio de Janeiro. O projeto criava uma nova visão na Gestão de bens. Essa visão integrava a gestão física e contábil dos bens de forma simultânea de uma empresa. A idéia para criação desse projeto ocorreu a partir de uma pesquisa realizada pela Accenture que analisava a visão dos executivos de grandes empresas sobre a gestão dos bens em suas empresas.

Ilustração 9: Visão de executivos de grandes empresas em relação a Gestão de Ativo



Diante deste cenário, os executivos sentiam-se pressionados a criar mecanismos de controle da produtividade dos ativos. Diante dessa demanda, os consultores desenvolveram um projeto com os seguintes objetivos: (i) dar visibilidade de todos os ativos disponíveis para ativação (seguros e garantias); (ii) Visibilidade da planta instalada (Ex. localização dos sobressalentes); (iii) Redução de despesas (ex: suspensão da depreciação de equipamentos fora de uso), (iv) Redução de Compras e (v) venda de inservíveis para mercado secundário. O projeto tinha como meta principal tornar a Gestão de Ativos uma vantagem competitiva para empresa, através da implantação de um sistema único de controle dos bens, integrando os controles físicos e contábeis com a possibilidade de monitoramento em tempo real pelos gestores. Um projeto deste tipo normalmente envolve uma equipe com aproximadamente dez técnicos e o projeto é implantado em etapas: a primeira delas é o planejamento e preparação do projeto, em seguida, paralelamente, uma frente fica responsável pelo redesenho de processos e outra fica responsável pela definição dos requisitos do sistema que será implementado. Com o fim dessas duas frentes de trabalho, outras três novas frentes então em ação. A primeira delas é responsável pela Gestão da Mudança, ou seja, fazer com que a transição para o novo modelo ocorra de forma suave e minimizando os impactos negativos na atividade da empresa. A segunda é responsável pelo desenvolvimento e adequações do sistema a realidade do cliente e a terceira fica responsável por dar suporte ao sistema. Em seguida, os funcionários são treinados para utilizar o sistema e as novas ferramentas instaladas e então, finalmente, é feito o *Go Live* do sistema.

Ilustração 10: Evolução do Modelo de Gestão de bens



O projeto foi inicialmente implementado em uma grande empresa de telefonia com sede no Rio de Janeiro, e foi um grande sucesso. Os entrevistados afirmaram que após a implantação nessa empresa, diversas outras empresas do setor de telecomunicações se interessaram e implementaram o projeto. Diante dos expressivos sucessos alcançados, o projeto ganhou grande visibilidade e se tornou um dos produtos da área de Serviços Financeiros. Anos mais tarde esse mesmo projeto começou a ser implementado em países da América Latina, começando pela Argentina e em seguida no México. No ano passado, começando por uma empresa de telefonia da Suécia, a Accenture começou a implementar esse projeto na Europa. Hoje a empresa conta com uma equipe especializada nesse tipo de gestão de bens, e nessa equipe existem aproximadamente cinco brasileiros trabalhando nesse continente.

Outro exemplo citado pelos entrevistados, foi o PROMINP – Programa de Mobilização da Indústria Nacional de Petróleo e Gás Natural – criado pelo Governo Federal em 2003 com o objetivo de maximizar a participação da indústria nacional de bens e serviços, em bases competitivas e sustentáveis, na implantação de projetos de petróleo e gás natural no Brasil e no exterior (www.prominp.com.br). O programa conta com a coordenação geral do Ministério de

Minas e Energia e com a coordenação da Petrobras, porém toda execução é realizada pela Accenture.

Ilustração 11: Prominp

Desafios

- O ministério de Minas e Energia criou em 2003 o Programa de Mobilização da Indústria Nacional de Petróleo e Gás Natural, coordenado pela Petrobras.
- O programa tem como objetivo identificar as lacunas que existem no setor e propor medidas para fortalecer a participação da indústria de bens e serviços de forma competitiva e sustentável
- A Accenture foi contratada para apoiar o comitê coordenador do programa de estruturação, gestão e desenvolvimento das atividades do programa.

Principais Resultados

Para a Petrobras e outras operadoras

- Aumentar a capacidade de oferta de recursos;
- Potencial redução dos custos de investimentos e manutenção da operação ;
- Contribuição para a imagem da responsabilidade social da Petrobras e no desenvolvimento da indústria;

Para o Governo

- Fomentar a indústria e aumentar a qualificação de mão-de-obra qualificada;
- Geração de empregos;
- Atrair novos investimentos externos.

Para a Indústria Nacional

- Aumento de receitas e da participação mundial no setor de Óleo e Gás;
- Aumento da competitividade internacional no setor;
- Aumentar a qualificação local;
- Desenvolver novas tecnologias
- Aumento de produtividade em decorrência da qualificação profissional

Papel da Accenture

- Apoiar o conceito do programa;
- Suportar a gestão dos processos do Prominp;
- Para apoiar a definição e gestão da carteira de projetos do Prominp;
- Gerenciar a demanda x matriz de recursos críticos (Recursos Humanos, infraestrutura, materiais e equipamentos) de bens e serviços da indústria;
- Para estruturar e gerir o programa de qualificação do Prominp envolvendo a Petrobras, Governo e Entidades cerca de 80 institutos de educação;
- Suportar o processo de comunicação institucional.

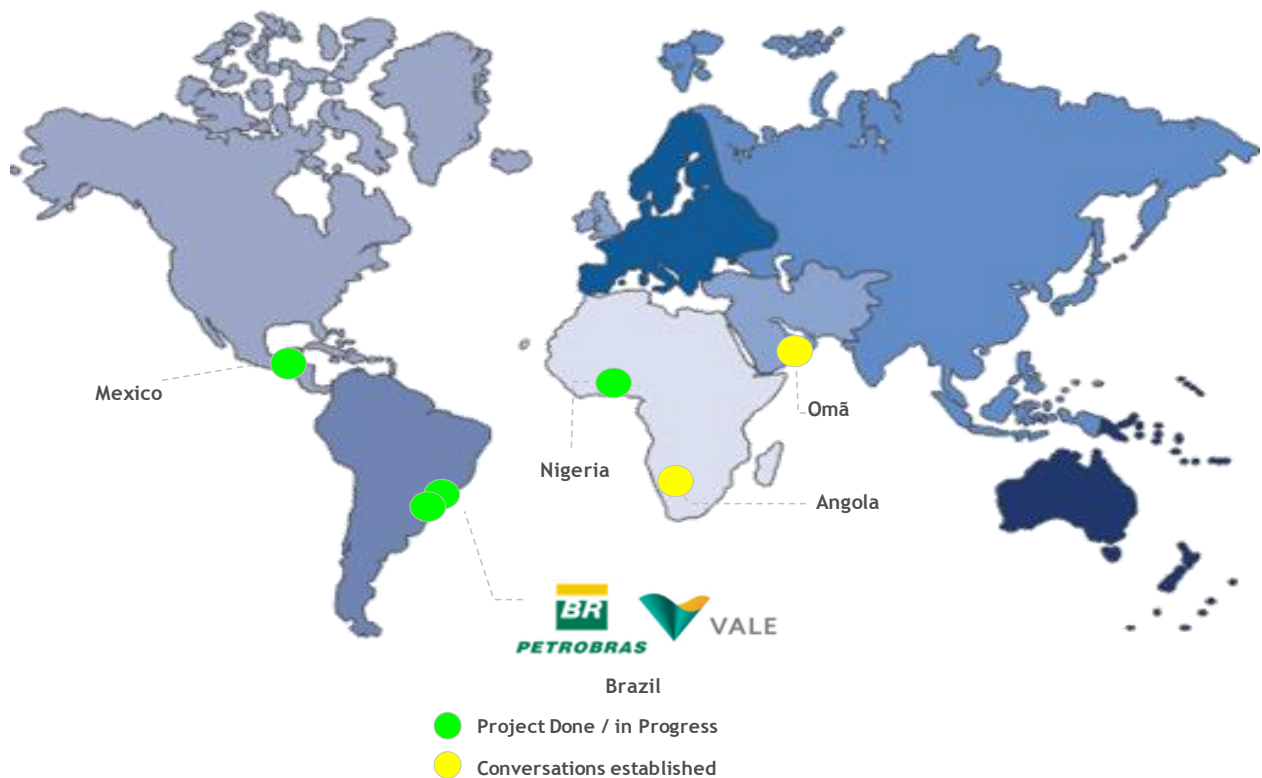
Processos, Metodologia e Ferramentas.

- Processo de design e desenvolvimento de ferramentas para gerir a carteira de projetos do Prominp;
- Processo de design e desenvolvimento de ferramentas para gerenciar a demanda x matriz oferece recursos críticos;
- Desenvolvimento de uma ferramenta para estimar a quantidade de estações de trabalho necessário, usando a demanda x oferta da matriz; ;
- Processo de design e desenvolvimento de ferramentas de apoio ao conteúdo local e outros indicadores de medição do Prominp;
- Design funcional do portal de qualificação profissional;
- Processo de concepção e desenvolvimento de banco de dados para apoiar a gestão financeira e contratual cursos do Programa de Qualificação Profissional do Prominp ;
- Desenvolvimento de um estudo de viabilidade técnica e econômica para a construção de uma doca seca.

Os maciços investimentos realizados pelo Prominp reforçaram a necessidade de estruturar ações para o fortalecimento da cadeia de abastecimento local, a fim de superar vários desafios e criar condições para satisfazer as demandas futuras e criar um ambiente favorável para o desenvolvimento da indústria de Petróleo e Gás. O Programa foi o responsável direto pelo crescimento do conteúdo médio nacional nos projetos do setor petróleo de 57% em 2003 para 75% em 2008. Um acréscimo da ordem de US\$ 5,2 bilhões em divisas para o país nesse período. O maior mérito do programa foi aproximar a Petrobras da cadeia fornecedora de uma forma estruturada. Entre as realizações do Prominp está a viabilização do suprimento de tubos para os projetos dutoviários da Petrobras. A atuação do Prominp também tem sido relevante no ajuste

fino das encomendas. Um bom exemplo está na construção de plataformas de petróleo, que envolve uma vasta gama de fornecedores. Até então, muitos itens de fabricação nacional ficavam fora dos projetos em função de pequenas diferenças em relação às especificações da Petrobras. Um dos pontos altos é a substituição de importações a partir da capacitação tecnológica do fornecedor local. Em quatros anos, o programa levantou 24 itens que a indústria nacional poderia fabricar competitivamente. Para desenvolver esses equipamentos, já foram destinados R\$ 50 milhões, através de termos de cooperação, com recursos da Petrobras e de fornecedores. O Prominp estruturou o Plano Nacional de Qualificação Profissional (PNQP), com aportes de R\$ 230 milhões. A iniciativa criada em 2006 visa capacitar 112.000 profissionais até o fim de 2009, cobrindo 175 categorias profissionais, do nível básico ao superior, através de cursos gratuitos em 80 instituições de 17 estados. Os recursos Accenture alocados no Prominp variam conforme a demanda e as fases do projeto. Atualmente a empresa conta com uma equipe de aproximadamente 20 funcionários trabalhando exclusivamente no Prominp. Com o sucesso do programa desenvolvido no Brasil, a Accenture identificou novos mercados com características similares às brasileiras, ou seja, marcante presença de recursos naturais e indústria local em fase de desenvolvimento, e iniciou um processo de “exportação” desse projeto.

Ilustração 12: “Exportação” do Prominp para outros países com características similares a brasileira.



O terceiro exemplo citado pelos entrevistados foi um projeto de *Global Sourcing* contratado por uma das grandes empresas do ramo de Petróleo e Gás. O escopo do projeto era pesquisar e identificar países e regiões com potencial para se tornarem fornecedores das linhas de produtos com maior potencial de redução de custo para a empresa. Nesse projeto foram pesquisadas as seguintes linhas de produtos:

- Aditivos e lubrificantes
- Válvulas
- Tubulação e Acessórios
- Produtos Químicos
- Equipamento de Proteção Individual - EPI
- Cabos
- Equipamentos de Iluminação

Diferentes equipes participaram do *Global Sourcing* atuando nos seguintes países e regiões:

- China
- Índia
- Brasil
- Venezuela
- Sudeste da Ásia
- Leste Europeu

Para cada país ou região foi feito um estudo detalhado analisando principalmente três fatores principais: (i) Informações sobre a demanda do mercado; (ii) Informações sobre o mercado fornecedor e (iii) As principais implicações (riscos, benefícios, estratégia e avaliação dos fornecedores).

Ilustração 13: Informações sobre a demanda do mercado

Informações Gerais

- Definição de produto: Antioxidantes são substâncias químicas que são adicionados aos fluidos lubrificantes para conferir ou melhorar as propriedades de lubrificação e reduz a oxidação e na corrosão dos componentes internos.
- Segmentação do produto: Por Aplicação: marinha, industrial e de aditivos de lubrificantes estrada.

Exportação Chinesa

- Segmentos de produtos de exportação:
 - Detergentes e dispersantes
 - Antioxidantes e inibidores de corrosão
- Principais países de destino das exportações: Índia, Brasil, Chile, Brasil, Inglaterra e Suécia

Mercado comprador doméstico

- Fabricante de produtos lubrificante:
 - A demanda do mercado chinês é de 119 ton por ano (2006).
 - Aditivos detergentes e dispersantes de 14%.
 - O índice de viscosidade aditivos melhorador de 11%.
 - Antioxidantes e aditivos inibidores de corrosão de 31%.
 - A demanda do mercado chinês vai aumentar em 1,6% ao ano para 239 toneladas K no ano de 2012.
 - Indústria taxa de concentração é elevada.

Volume de Exportações Chinesas

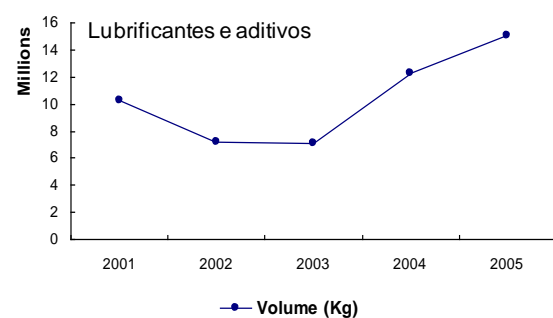


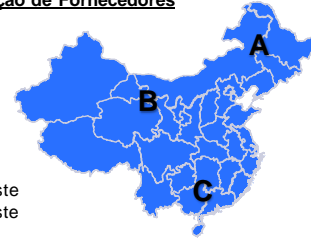
Ilustração 14: Informações sobre o mercado fornecedor

Informações do Mercado Fornecedor

- **Estrutura de abastecimento da indústria:**
 - Mais de 30 grandes fábricas de lubrificantes aditivo
 - Grandes empresas estatais dominam a produção de lubrificantes e aditivos de abastecimento. Os dois principais fornecedores dominam cerca de 60% de market share.
 - Muitas empresas têm formado alianças ou fundidas em grandes grupos de produtos químicos.
- **Estrutura de base do Fornecedor:** A maioria dos grandes produtores de aditivos lubrificantes são as usinas filiais de um grande grupo, CPGC.
- **As principais fontes de matérias-primas:** fonte interna
- **Fabricação de tecnologia ou normas:** Novas instalações, utilizando tecnologia avançada, estão em construção nas grandes empresas em toda a China.
- **Capacidade:** produção atingiu 371 mil toneladas de K em 2004 com a taxa de crescimento médio anual de 11,8% nos últimos dez anos. A crescente demanda e da oferta insuficiente no mercado interno.
- **As políticas do governo:**
 - Pauta e Deveres: 6,5%, 17%
 - O governo chinês tem dado uma prioridade para o desenvolvimento da indústria de lubrificantes aditivo

Distribuição geográfica de Fornecedores

Distribuição de Fornecedores



A: Nordeste
B: Noroeste
C: Sul

Ilustração 15: As principais implicações (riscos, benefícios, estratégia e avaliação dos fornecedores)

Principais benefícios do Sourcing na China

- A China continua a introduzir a tecnologia avançada e equipamentos estrangeiros, e construir mais unidades de produção de lubrificantes aditivos. O mercado de lubrificantes aditivos serão mais competitivas na China há oportunidade de melhoria contínua de custos forte.
- Há uma oportunidade para realizar a redução de custos sobre os aditivos de alta qualidade da Joint Venture no mercado da China.

Principais riscos do sourcing na China

- A qualidade (afectadas por matérias-primas) dos aditivos não é estável.
- A capacidade de linguagem do fornecedor local para compreender a exigência do comprador internacional.
- Falta de respeito e responsabilidades sociais

Estratégia do sourcing

- Contrato a longo prazo com os fornecedores estáveis
- Gestão Vendedor
- Defina a janela para verificar a linha de fundo para perceber vitória rápida.

Critério de Evolução dos Fornecedores

- Tecnologia e processo de produção
- Cumprimento de requisitos de qualidade e especificação
- A garantia de qualidade e controle de matérias-primas

Esse projeto de *Global Sourcing* para esta empresa resultou na transferência de produção da maioria das linhas de produtos para a China e Índia e representou uma redução de custo na faixa de 25% para a empresa. A Accenture tem experiência neste tipo de projetos principalmente na indústria de Petróleo e Gás e também na indústria Automotiva.

III.8. Lições Aprendidas

Conforme estudado nesse capítulo, a Accenture desenvolveu, ao longo de sua trajetória, mecanismos e políticas que levaram a empresa a ser considerada o *benchmark* na gestão do conhecimento. Em todos os aspectos da organização, o conhecimento é fomentado pela cultura corporativa da Accenture.

A estrutura desenvolvida para facilitar as transferências de conhecimentos na organização é sem dúvida a principal explicação para a empresa consagrar-se uma das mais competitivas do mundo no setor de consultorias.

Com base nas análises feitas nesse trabalho sobre as transferências de conhecimento na Accenture, algumas lições aprendidas são extremamente relevantes para qualquer empresa que pretenda organizar e gerir seu conhecimento. Dentre as principais lições aprendidas destacam-se:

- Os portais Corporativos de Conhecimento estão no centro da gestão do conhecimento;
- As tecnologias desenvolvidas para auxiliar a gestão do conhecimento devem ser simples de serem utilizadas por todos e devem estar integradas no *workflow* dos funcionários. Vimos o quanto isso foi importante para o sucesso do KX, a principal ferramenta da Accenture na disseminação do conhecimento;
- Equilibrar o desenvolvimento de tecnologia que facilite a disseminação do conhecimento com uma cultura colaborativa e incentivadora para que os funcionários sejam constantemente estimulados a transferir seus conhecimentos.
- A responsabilidade da criação do conteúdo é pulverizada, ou seja, não há mais a figura de um grupo central de pessoas responsável por criar conhecimento. Essa responsabilidade é partilhada por todos, cabendo ao um determinado grupo somente disponibilizar as ferramentas e organizar esse conhecimentos.
- O tripé que sustenta o nível de excelência na gestão do conhecimento é composto por: pessoas, processos e tecnologias.

- Cada vez mais o conhecimento será considerado o principal ativo das empresas. Em breve o foco principal da maioria das empresas não estará no que elas fazem, mas no que elas sabem.

IV. Conclusão

A forma de estruturação e funcionamento das empresas está estreitamente vinculada ao contexto histórico, sociocultural e econômico, no qual estão inseridas. Portanto, para analisar qualquer aspecto empresarial, atualmente, é necessário que sejam consideradas as características da contemporaneidade engendradas pela globalização tais como esboroamento de fronteiras, mudanças perceptivas de tempo e espaço, velocidade rápida na produção de tecnologia e conhecimento, aumento do fluxo de informações, ampliação das possibilidades comunicativas, investimentos crescentes em tecnologia da informação, entre outros.

Dentro desse quadro, o foco estratégico das empresas se desloca daquilo que elas fazem para aquilo que elas sabem. Trata-se de gerir o conhecimento, palavra-chave em um mundo pós-moderno, no qual a informação é o insumo mais valioso. O conhecimento é, atualmente, um dos principais determinantes para o sucesso de uma empresa. É, por esse motivo, que a partir da década de 1980, houve um crescimento significativo das empresas de consultoria, justamente por serem elas as responsáveis por produzir, gerenciar e fornecer conhecimentos como forma de prestação de serviços. As empresas multinacionais são as maiores consumidoras desse tipo de serviço.

A maneira como esse conhecimento circula dentro das multinacionais, de suas subsidiárias e, principalmente, entre a matriz e suas filiais, é um relevante fator a ser discutido e analisado. Nesse sentido, entender que tipo de estrutura organizacional e que mecanismos são utilizados para produzir, transmitir e trocar conhecimentos e informações é tarefa essencial para se refletir acerca dos sucessos ou insucessos da MNC. Por muito tempo, para não dizer até hoje, em alguns casos, pensou-se que a matriz seria não só a principal fonte de conhecimento diante de suas subsidiárias, mas a única fonte. Contudo, atualmente, reconhece-se cada vez mais a importância de uma maior flexibilização na relação matriz-subsidiárias, de forma a considerar estas últimas também protagonistas no processo. Dessa forma, o fluxo de conhecimento que antes era unidirecional, agora assume várias direções, tornado-se mais fluido, dinâmico e complexo.

Nesse contexto é que se insere a transferência reversa de conhecimento (RKT). A RKT envolve uma série de fatores como a autonomia das subsidiárias, a criação de mecanismos de comunicação e integração de todas as unidades, a receptividade da matriz a essa nova fonte de

conhecimentos, entre outros. No entanto, ainda há muitas barreiras e limitações. Por um lado, a subsidiária, em contato direto com a cultura local e seus modos de expressão e funcionamento, gozando de autonomia, pode criar conhecimentos mais adaptados ao ambiente no qual se insere e agregar valores preciosos à MNC. Por outro lado, além de haver barreiras externas como as geográficas e jurídicas, por exemplo, há também, em alguns casos, limitações internas como quando a matriz não reconhece e não aproveita os conhecimentos das subsidiárias.

No estudo de caso da Accenture, pudemos verificar importantes mecanismos que fazem dela um dos maiores casos de sucesso na gestão de conhecimento mundial, servindo como fonte de estudos e reflexões para vários aspectos (obviamente, não esgotados por esse trabalho de pretensões modestas). Dentre esses mecanismos, podemos destacar como principal ferramenta o portal de conhecimento corporativo da empresa (PdCC), chamado de *Knowledge Exchange* (KX). Antes disso, o conhecimento ficava disperso e restrito ao campo de ação de cada consultor específico. O KX possibilitou o surgimento de um novo paradigma na empresa, uma vez que revolucionou a troca de conhecimentos e o fluxo de informações, permitindo que os conhecimentos tácitos se tornassem explícitos e pudessem circular livremente na web por todas as unidades da MNC.

Além do KX, diversas ferramentas foram criadas como: o centro de treinamento em Chicago que funciona como uma “Universidade corporativa”; o *MyLearning*, que é um sistema de cursos on-line sobre os mais diversos temas; o *Affinity Groups*, que são reuniões trimestrais obrigatórias, nas quais os funcionários são reunidos em diferentes grupos de afinidades, de forma que em cada grupo há, no mínimo, um executivo da empresa, o que possibilita a disseminação da cultura empresarial, o convívio entre os funcionários e a troca de conhecimentos tácitos; a *Accenture Encyclopedia*, que é uma enciclopédia on-line com assuntos relevantes que se relacionem com o trabalho da empresa, funcionando em um modelo wiki; *Enterprise Knowledge Retention* (EKR), que é um programa desenvolvido pela Accenture para preservar o conhecimento de funcionários que estão próximos de se aposentarem.

Dessa forma, podemos concluir que a Accenture Brasil, apesar de ainda ser uma maior importadora do que exportadora de conhecimento, vimos que, principalmente, nos países da América Latina, a subsidiária brasileira exerce grande influência e suas transferências reversas de conhecimento foram fundamentais para o desenvolvimento e consolidação de outras subsidiárias

localizadas nessa região. O Brasil é visto como grande líder deste bloco, sendo o grande criador e desenvolver de novos conhecimentos e tecnologias na região e devido aos eficientes mecanismos de gestão do conhecimento, a companhia consegue fazer com que todo esse potencial seja aproveitado também nos diversos países da América Latina. Em menor grau, mas não menos importante, esses mecanismos possibilitaram também, como pode ser observado entrevistas, a exportação de diversos produtos para outras regiões da América, Europa, Ásia e África.

Como se pode observar, a gestão do conhecimento é um tema central a ser considerado ao se refletir sobre o desempenho das empresas na atualidade. Quanto mais isso é constatado, mais evidentes se tornam as lacunas na literatura da área, especialmente, no que concerne à transferência de conhecimento e de tecnologia. Sendo assim, através da discussão teórica e da análise realizada no estudo de caso, este trabalho buscou trazer informações acerca do processo de gestão e transferência do conhecimento, desejando contribuir com algumas reflexões e questionamentos. Fica evidente a necessidade de pesquisas mais aprofundadas sobre o assunto e de outros estudos de casos, apontando para futuros direcionamentos capazes de trazerem mais reflexões e indagações.

V. Referências Bibliográficas

Accenture. (Atualizações Constantes) www.accenture.com; Acesso de julho a Agosto de 2009.

APQC. *“The Role of Evolving Technologies: Accelerating Collaboration and Knowledge Transfer – Accenture Study Case”* (2007)

Barreto, A.; *“Gestão do Conhecimento: Estudo dos estágios de evolução nas empresas e dos Motivadores para seus executivos”*. Dissertação (Mestrado em Engenharia) UFRJ, Rio de Janeiro (2004).

Beer, M.; Eisenstat, A. *“The silent killers of strategy implementation and learning”*. Sloan Management Review, v. 40, n. 4, p. 29-40, (2000).

Biggam, J., *“Defining Knowledge: an Epistemological Foundation for Knowledge Management”*, In: Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, USA, Janeiro (2001).

Cardoso, V. *“Gestão de competências por processos: um método para a Gestão do conhecimento tácito da organização”* Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). UFRJ, Rio de Janeiro (2004).

Davenport, T. & Prusak, L. *“Conhecimento empresarial : como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.”* Rio de Janeiro: Campus, (1998).

Davenport, T. & Prusak, L. *“Working knowledge: how organizations manage what they know.”* Boston: HBS Press, (1998).

Donadone, J. *“O crescimento do mercado de consultorias, mudandas nas Formas de gestao de empresas e a reconfiguração dos Espaços e conteúdos gerenciais a partir dos anos 90”*. (2005)

- Donadone, J. “*Os Hunos já Chegaram!*”: *Dinâmica organizacional, Difusão de Conceitos Gerenciais e a Atuação das Consultorias.*” Tese de Doutorado. Escola Politécnica da USP. (2001)
- Gestão do Conhecimento. Disponível em <<http://www.informal.com.br>> Acesso em: 20 maio. 2009.
- Håkanson L. “*Technology Flows and Communication Patterns in Foreign Subsidiaries*”s (Paper in preparation for the 2003 Druid Conference, June 12-14, 2003.)
- Hennart J.:. “*A theory of the multinational enterprise.*” University of Michigan Press, Ann Arbor, MI. (1982)
- Kogut B., Zander U.. “*Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation.*” *Journal of International Business Studies*, (1993).
- Lessa, E. “*Construção De Um Modelo De Estratégia De Gestão Do Conhecimento – Concepção Do Sistema Organizacional De Gestão Do Conhecimento De Uma Organização Do Setor Elétrico Brasileiro.*” Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). UFRJ, Rio de Janeiro (2006).
- Mansfield, E. “*R&D and innovation: some empirical findings*”. The University of Chicago Press and NBER. (1984).
- Nonaka, I., “*The knowledge-creating company*”. In: *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Boston, Harvard Business School Press (1991).
- Nonaka, I. ; Takeuchi, H. “*Criação do conhecimento na empresa.*” Rio de Janeiro: Campus, (1997).
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. “*The Knowledge-Creation Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*”, Oxford University Press, New York. (1995)

- Oliveira, E. “*Critérios de Decisão Relevantes na Escolha e Contratação de Serviços de Consultoria de Gestão: a Perspectiva dos Clientes.*” Dissertação de Mestrado. Departamento de Administração de Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da USP. (2005)
- Oliveira, E.; “*Empresas de Consultoria no Mundo Globalizado.*” São Paulo: FEA-USP, Working Paper, (2003)
- Penrose, T. “*Foreign Investment and the Growth of the Firm.*” *Economic Journal* 66: 220-236 (1956);
- Piscitelo, L. & Rabbiosi, L. “*How does Knowledge Transfer from Foreign Subsidiaries affect Parent Companies’ Innovative Capacity?*”. DRUID Working Paper No. 06-22 (2006)
- Polanyi, M., “*Personal Knowledge: towards a post-critical philosophy*”. Chicago, The University of Chicago Press, (1962).
- Rabbiosi, L.; “*The evolution of reverse knowledge transfer within multinational corporations.*” Politecnico di Milano – Itália, Maio de 2005.
- Rabbiosi, L; Piscitelo, L.; “*Reverse Knowledge Transfer: Organisational Mechanisms and Impact on the MNC Performance. Preliminary Evidence from the Italian Case.*” (2005)
- Rabbiosi, L; Piscitelo, L. & Mudambi R. “*Mandates And Mechanisms: The Impact On Reverse Knowledge Transfer In MNES*”. Paper to be presented at the DRUID Summer Conference 2007
- Rao, M. “*Knowledge Management – Tools and Techniques.*” Editora Elsever. (2005)
- Richard Ivey School of Business. *Knowledge Management At Accenture* (2005)

Santiago, J. “*Gestão do Conhecimento: A chave para o sucesso empresarial*” – São Paulo: Novatec Editora, (2004).

Sharifi, S., Button, W., “*Soulful Living: Against Knowledge Management*”, In Conference Proceedings of Concepts and Controversies, University of Warwick, Fevereiro, p.65. (2000)

Terra, J & Gordon, C. “*Portais Corporativos: A revolução na gestão do conhecimento*” . São Paulo: Elsevier Editora,– 4a Reimpressão (2002).

Vanthournout. D.; *et al* “*Return on Learning. Training for High Performance at Accenture* “ (2007)