

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Programa de Pós-Graduação em Administração

Doutorado Acadêmico em Administração

Paulo Renato de Sousa

**A APRENDIZAGEM DO FORNECEDOR A PARTIR DA TRANSFERÊNCIA DE  
CONHECIMENTO DA MONTADORA:  
um estudo de caso no setor automotivo de Brasil e Alemanha**

Belo Horizonte

2019

Paulo Renato de Sousa

**A APRENDIZAGEM DO FORNECEDOR A PARTIR DA TRANSFERÊNCIA DE  
CONHECIMENTO DA MONTADORA:  
um estudo de caso no setor automotivo de Brasil e Alemanha**

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

Orientador: Prof. Dr. José Márcio de Castro

Linha de pesquisa: Inovação e Conhecimento

Belo Horizonte

2019

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

S725a Sousa, Paulo Renato de  
A aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimento da montadora: um estudo de caso no setor automotivo de Brasil e Alemanha/  
Paulo Renato de Sousa. Belo Horizonte, 2019.  
402 f. : il.

Orientador: José Márcio de Castro  
Tese (Doutorado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.  
Programa de Pós-Graduação em Administração

1. Aprendizagem organizacional. 2. Gestão do conhecimento. 3. Cultura organizacional. 4. Indústria automobilística – Brasil. 5. Indústria automobilística - Alemanha. 6. Empresas multinacionais. I. Castro, José Márcio de. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 658.011.8

Paulo Renato de Sousa

**A APRENDIZAGEM DO FORNECEDOR A PARTIR DA TRANSFERÊNCIA DE  
CONHECIMENTO DA MONTADORA:  
um estudo de caso no setor automotivo de Brasil e Alemanha**

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

Linha de pesquisa: Inovação e Conhecimento

---

Prof. Dr. José Márcio de Castro- PUC Minas (Orientador)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Cláudia Fabiana Gohr - UFPB (Banca Examinadora)

---

Prof. Dr. Fabricio Ziviani - Universidade FUMEC (Banca Examinadora)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Liliane de Oliveira Guimarães - PUC Minas (Banca Examinadora)

---

Prof. Dr. Ricardo César Alves - PUC Minas (Banca Examinadora)

Belo Horizonte, 03 de Setembro de 2019.

## AGRADECIMENTOS

Esta pesquisa contou com a participação, colaboração e influência de diversas pessoas, empresas, entidades de classes e instituições de ensino que contribuíram direta e indiretamente para que os seus objetivos fossem alcançados.

Primeiramente, ao meu orientador e professor, que me orientou e motivou de forma extremamente profissional, transformando os momentos de orientação em uma prazerosa sala de aula, o que me fez crescer, aprender e interessar ainda mais pelo tema. Meu muito obrigado por tudo. Conheci um novo mundo de conhecimento e aprendizado. Não tenho palavras para agradecer, será um grande exemplo para a vida toda.

A minha mãe que, mesmo com todas as dificuldades, nunca deixou de ter fé e acreditar que o dia de amanhã será sempre melhor.

A minhas irmãs, sempre me apoiando quando preciso.

A Mônica Côrtes de Domênico e Camilo Adas, sem vocês esta pesquisa não seria possível. Muito obrigado pelo esforço, entusiasmo e energia.

A Beth Fernandes e Paula Simões, pelo incentivo, apoio e contentamento.

À montadora alemã e a todos os seus fornecedores que participaram desta pesquisa, pela concessão dos dados, confiança e apoio.

À Fundação Dom Cabral, por ter me concedido a bolsa, pelo incentivo e apoio.

A todos aqueles que participaram de alguma forma desta pesquisa, mas cujos nomes não podem ser citados, por questões de sigilo e confidencialidade dos dados.

Aos professores da banca de qualificação, pelas críticas, sugestões e estímulo.

A todos os professores do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA), especialmente aqueles que fazem parte da linha de pesquisa inovação e transferência de conhecimento, Angela Versiani, Rodrigo Baroni e Liliane Guimarães, por todo o aprendizado, apoio e encorajamento.

Ao meu chefe Paulo Tarso Vilela de Resende, meus colegas e professores, nos quais sempre encontrei um apoio incondicional.

A Leonardo Bruno Almeida D'Assumpção e Mirian Scalabrini, pela paciência, atenção e profissionalismo.

Aos meus amigos Abel, Alessia, Cida, Cláudio, Cristina, Daniela, Carolina, Jehu, Diego, Emílio, Lucas, Marta, Rosileia, Ton e Xico pela força, incentivo e apoio,

A Paola e Pedro, por toda a atenção dispensada durante esses quatro anos.

Ao estatístico André Gabriel da Costa, e à Professora Marina Araújo, pela paciência, disponibilidade e atenção aos detalhes.

Acima de tudo a Deus, por toda a força, energia e fortaleza. Não foi fácil!

” Há três métodos para ganhar sabedoria: primeiro, por reflexão, que é o mais nobre; segundo, por imitação, que é o mais fácil; e terceiro, por experiência, que é o mais amargo. ”  
(Confúcio)

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar se e como ocorre a aprendizagem dos fornecedores nas suas relações com a montadora e avaliar como a capacidade disseminativa, a capacidade absorptiva e a cultura organizacional influenciam nesse processo no Brasil e na Alemanha. Partindo de uma revisão da literatura sobre aprendizagem do receptor a partir da transferência de conhecimentos, capacidade absorptiva, capacidade disseminativa e proximidade cultural entre as partes, realizou-se um estudo de caso incorporado de uma montadora com duas unidades de análise, isto é, um conjunto de fornecedores da fábrica na Alemanha e outro conjunto de fornecedores da fábrica no Brasil, utilizando-se evidências quantitativas e qualitativas. Para a investigação de dados com os fornecedores, foi utilizada uma escala de autoavaliação do tipo Likert desenvolvida no SurveyMonkey e enviada eletronicamente, com vistas a avaliar a percepção dos respondentes em relação à capacidade disseminativa da fonte, capacidade absorptiva do fornecedor, da proximidade cultural entre as partes e a relação dessas variáveis com a aprendizagem do fornecedor a partir da transferência. Foram coletados 263 questionários válidos, sendo 131 de fornecedores no Brasil e 132 na Alemanha, complementados por entrevistas em profundidade com vinte executivos, sendo dez em cada país. Além disso, foram realizadas dez entrevistas em profundidade, cinco com executivos da montadora no Brasil e cinco da Alemanha. Esses dados permitiram melhor triangulação e convergência entre os dados, fornecendo explicações mais sólidas do comportamento e das relações entre as variáveis. Os resultados obtidos apontam que a aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimento se deveu especialmente ao papel da capacidade disseminativa da montadora e da capacidade absorptiva dos fornecedores. Ademais, verificou-se ainda que a proximidade cultural entre as partes modera positivamente a capacidade absorptiva do fornecedor, mas não influencia a capacidade disseminativa da montadora. Esses resultados têm implicações teóricas e empíricas relevantes. De uma perspectiva teórica, os resultados permitem melhorar a nossa compreensão sobre o papel da transferência de conhecimento no aprendizado do receptor, principalmente quando se consideram as relações entre clientes e fornecedores. Além disso, os resultados contribuem para solidificar o papel da capacidade disseminativa da fonte e o da capacidade absorptiva do receptor em processos de aprendizagem a partir da transferência de conhecimento. Do ponto de vista empírico, os resultados demonstram a importância de as organizações desenvolverem modelos de transferência de conhecimento e aprendizado mais robustos.

Palavras-chave: Aprendizagem do fornecedor. Transferência de conhecimento. Capacidade disseminativa da fonte. Capacidade absorptiva do receptor. Proximidade cultural entre fonte e receptor.

## ABSTRACT

This work aims to analyze if and how suppliers' learning occurs, in their dealings with the assembler, and to evaluate how the capacity for dissemination and absorption as well as organizational culture influence these processes in Brazil and in Germany. Based on a literature review of learning, transfer of knowledge, absorptive capacity, disseminative capacity and cultural proximity between the parties, an integrated case study was conducted of an assembler with two units of analysis. That is, one set of factory suppliers in Germany and a second set in Brazil, using both quantitative and qualitative evidence. To investigate data from the suppliers, a self-assessment, Likert-type scale developed in SurveyMonkey was used and submitted electronically in order to evaluate the perception of the respondents regarding the disseminative capacity of the source, absorptive capacity of the supplier, the cultural proximity between the parties and the relationship of these variables with the learning of the supplier following the transfer. 263 valid questionnaires were collected from 131 of suppliers in Brazil and 132 in Germany, validated through in-depth interviews with 20 executives, 10 in each country. In addition, 10 in-depth interviews, five with the assembler in Brazil and five in Germany, were conducted. These data allowed better triangulation and convergence among the data, providing better explanations of the behavior and relationships among the variables. The results obtained indicate that the learning of the supplier from knowledge transfer was due especially to the disseminative capacity of the assembler and absorptive capacity of supplier. Furthermore, it was also found that the cultural proximity between the parties has a positive influence on the absorptive capacity of the supplier, but does not influence the disseminative capacity of the assembler. These results have relevant theoretical and empirical implications. From a theoretical perspective, the results allow us to improve our understanding of the role of knowledge transfer in the learning of the receiver, especially when the relationships between clients and suppliers is considered. In addition, the results contribute to solidifying the role of the disseminative capacity of the source and the absorptive capacity of the receiver in learning processes from the knowledge transfer. From the empirical point of view, the results demonstrate the importance of organizations developing models of knowledge transfer and of more robust learning.

Keywords: Learning from the supplier. Knowledge transfer. Disseminative capacity of the source. Absorptive capacity of the receiver. Cultural proximity between source and receiver.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - <i>Framework</i> da pesquisa .....	103
Figura 2 - Complementaridade das abordagens.....	105
Figura 3 - Escala de Likert utilizada na pesquisa .....	108
Figura 4 - Cronograma e retorno de respostas .....	115
Figura 5 - Variáveis e atributos investigados.....	125
Figura 6 - Modelo teórico.....	133
Figura 7 - Cadeia da indústria automotiva X Cadeia da indústria de caminhões .....	138
Figura 8 - Consulta de pesquisa-texto - Visualização dos resultados - Confiança .....	275
Figura 9 - Consulta de pesquisa-texto - Visualização dos resultados - Qualidade .....	276
Figura 10 - Análise Fatorial dos constructos de segunda ordem - Capacidade disseminativa da fonte - Brasil e Alemanha .....	292
Figura 11 - Análise Fatorial dos constructos de segunda ordem - Capacidade absorptiva do fornecedor - Brasil e Alemanha .....	293
Figura 12 - Análise Fatorial dos constructos de segunda ordem - Proximidade cultural entre as partes - Brasil e Alemanha .....	294
Figura 13 - Análise Fatorial dos constructos de segunda ordem - Aprendizagem a partir da transferência de conhecimento - Brasil e Alemanha.....	294
Figura 14 - Fatores que exercem influência sobre a aprendizagem do fornecedor – Brasil - Modelo 2.....	298
Figura 15 - Fatores que exercem influência sobre a aprendizagem do fornecedor – Brasil - Modelo 3.....	300
Figura 16 - Fatores que exercem influência sobre a aprendizagem do fornecedor – Alemanha - Modelo 2 .....	302
Figura 17 - Fatores que exercem influência sobre a aprendizagem do fornecedor - Alemanha - Modelo 3 .....	303
Figura 18 - Fatores que exercem influência sobre a aprendizagem do fornecedor: Modelo 2 .....	308
Figura 19 - Fatores que exercem influência sobre a aprendizagem do fornecedor: Modelo 3 .....	309

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1 - Localização dos Fornecedores - Brasil .....</b>	<b>143</b>
<b>Gráfico 2 - Localização dos Fornecedores - Alemanha.....</b>	<b>143</b>
<b>Gráfico 3 - Disponibilização do conhecimento pela montadora (CTC1).....</b>	<b>147</b>
<b>Gráfico 4 - Meios adequados para transferir o conhecimento (CTC2).....</b>	<b>149</b>
<b>Gráfico 5 - Diretrizes formais para o desenvolvimento do conhecimento (CTC3) .....</b>	<b>151</b>
<b>Gráfico 6 - <i>Feedbacks</i> em questões relacionadas à qualidade dos produtos e ao desempenho das entregas (CTC4).....</b>	<b>152</b>
<b>Gráfico 7 - Reuniões, seminários e visitas regulares para a transferência de conhecimento (MDC1) .....</b>	<b>156</b>
<b>Gráfico 8 - Manuais com as regras e procedimentos (MDC2) .....</b>	<b>158</b>
<b>Gráfico 9 - Equipe designada para gerenciar o processo de aprendizagem (MDC3) ....</b>	<b>159</b>
<b>Gráfico 10 - Treinamentos para desenvolver nossas habilidades, atualizar e expandir o conhecimento (MDC4) .....</b>	<b>160</b>
<b>Gráfico 11 - Visitas regulares visando compartilhar informações e trocas de experiências (MDC5).....</b>	<b>161</b>
<b>Gráfico 12 - Banco de dados com as melhores práticas para compartilhamento de informações e experiências (MDC6) .....</b>	<b>162</b>
<b>Gráfico 13 - Projetos de melhoria contínua visando fortalecer e ampliar o relacionamento (MPT1) .....</b>	<b>168</b>
<b>Gráfico 14 - Quanto mais informações transferir maior será a preocupação e o envolvimento no processo de aprendizado e nas soluções de problemas (MPT2).....</b>	<b>169</b>
<b>Gráfico 15 - Bom uso do conhecimento transferido, não demonstrando medo e excessos na utilização inadequada do conhecimento (MPT3) .....</b>	<b>170</b>
<b>Gráfico 16 - Tempo suficiente para transferir conhecimentos (MPT4) .....</b>	<b>172</b>
<b>Gráfico 17 - Esforços para que o conhecimento seja útil (MPT5) .....</b>	<b>173</b>
<b>Gráfico 18 - Interações visando coletar conhecimentos e informações - (AQU1) .....</b>	<b>182</b>
<b>Gráfico 19 - Colaboradores com elevado nível de escolaridade - (AQU2).....</b>	<b>184</b>
<b>Gráfico 20 - Investimento em (P&amp;D) - AQU3.....</b>	<b>186</b>
<b>Gráfico 21 - Capacidade de capturar informações e conhecimentos relevantes (AQU4) .....</b>	<b>187</b>
<b>Gráfico 22 - Utilização de sistemas de informação (ASS1).....</b>	<b>189</b>

Gráfico 23 - Compartilhamento de informações estratégicas (ASS2).....	191
Gráfico 24 - Aceitação a mudanças (ASS3) .....	192
Gráfico 25 - Habilidade de analisar, processar, entender, interpretar e compreender a importância do novo conhecimento (ASS4).....	193
Gráfico 26 - Tomada de decisão a partir das informações transferidas (ASS5).....	194
Gráfico 27 - Registro e armazenagem das novas informações transferidas para consulta futura - (TRA1) .....	197
Gráfico 28 - Habilidade de combinar o conhecimento para tomada de decisões (TRA2) .....	198
Gráfico 29 - Identificação de oportunidades de aprendizagem (TRA3) .....	199
Gráfico 30 - Valorização da aprendizagem (TRA4) .....	200
Gráfico 31 - Obtenção de patentes e <i>copyrights</i> (EXP1) .....	203
Gráfico 32 - “As necessidades e demandas da montadora são traduzidas em novos produtos, processos ou serviços” - EXP2 .....	204
Gráfico 33 - Compreensão das regras e dos procedimentos - EXP3 .....	205
Gráfico 34 - Incorporação à rotina de trabalho das regras e dos procedimentos dos manuais EXP4 .....	207
Gráfico 35 - Pessoas preparadas e treinadas para utilizar os sistemas e as tecnologias de informação (DMA1) .....	215
Gráfico 36 - Definição das funções e responsabilidades (DMA2).....	217
Gráfico 37 - Preparados e abertos à aprendizagem e à transferência de conhecimento (DMA3) .....	219
Gráfico 38 - Ambiente favorável ao aprendizado e à transferência de conhecimento (DMA4) .....	220
Gráfico 39 - Disponibilidade e preparo para esforços extras (DPS1) .....	223
Gráfico 40 –Capacidade de se relacionar e transmitir confiança no processo de compartilhamento de conhecimento (DPS2) .....	224
Gráfico 41 - Disponibilidade de ajudar a montadora (DPS3).....	226
Gráfico 42 - Criação de valor para produtos e serviços (DPS4).....	227
Gráfico 43 - Disposição para assumir riscos e novos desafios (DPS5) .....	228
Gráfico 44 - A montadora apresenta a visão, missão, valores culturais e o conjunto de objetivos (DID1) .....	231
Gráfico 45 - Identificação com a visão, missão e valores culturais (DID2).....	232

Gráfico 46 - Facilidade para integrar as atividades devido à cultura organizacional (DID3) .....	234
Gráfico 47 - Relações de transparência entre as partes (DID4) .....	235
Gráfico 48 - Incentivo à disseminação de conhecimento, experiências e aprendizado (DID5) .....	236
Gráfico 49 - Propósito compartilhado entre montadora e fornecedores (DID6).....	238
Gráfico 50 - Eventos sociais (reuniões, seminários e visitas) (PSF1) .....	246
Gráfico 51 - Manuais como meio importante de transferência de conhecimento (PSF2) .....	247
Gráfico 52 - Importância dos funcionários para a disseminação de conhecimento (PSF3) .....	249
Gráfico 53 - Importância dos treinamentos (PSF4) .....	250
Gráfico 54 - Visitas para um melhor entendimento dos negócios uns dos outros (PSF5) .....	251
Gráfico 55 - Os bancos de dados como facilitadores para o aprendizado (PSF6).....	252
Gráfico 56 - Atividades esportivas ou encontros fora do local de trabalho (PSI1) .....	255
Gráfico 57 - Encontros informais fora do ambiente de trabalho (PSI2) .....	256
Gráfico 58 - Relacionamentos e interações que se desenvolvem espontaneamente entre as pessoas (PSI3).....	256
Gráfico 59 - Reuniões informais buscando uma interação constante (PSI4).....	257
Gráfico 60 - Utilização de redes sociais como WhatsApp, Skype, Zoom, Wechat etc. para troca de conhecimento (PSI5).....	258
Gráfico 61 - Envolvimento no processo de desenvolvimento de produtos (PDI1).....	261
Gráfico 62 - Planejamento conjunto de produção (PDI2) .....	262
Gráfico 63 - Campanhas de comunicação sobre segurança, processos, inovações e melhorias (PDI3).....	263
Gráfico 64 - Disponibilidade constante (PDI4) .....	265
Gráfico 65 - Participação dos funcionários na tomada de decisão (PDI5).....	266
Gráfico 66 - Alteração rapidamente do <i>mix</i> de produtos (CDR1) .....	269
Gráfico 67 - Alterar rapidamente o volume de produtos (CDR2) .....	270
Gráfico 68 - Alteração do cronograma de entrega de produtos (CDR3) .....	270
Gráfico 69 - Customização de produtos (CDR4) .....	271
Gráfico 70 – Tempo de fornecimento - Brasil.....	279

<b>Gráfico 71 -Tempo de fornecimento - Alemanha.....</b>	<b>280</b>
<b>Gráfico 72 – Proximidade geográfica em relação à montadora - Brasil.....</b>	<b>284</b>
<b>Gráfico 73 - Proximidade geográfica em relação à montadora - Alemanha .....</b>	<b>285</b>

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Capacidade absorviva do receptor .....	64
Quadro 2 – Capacidade disseminativa da fonte.....	70
Quadro 3 – Proximidade cultural e relação com a capacidade absorviva do receptor e a capacidade disseminativa da fonte .....	81
Quadro 4 – Mensuração da aprendizagem do receptor na transferência de conhecimento da fonte.....	91
Quadro 5 - Pré-teste da pesquisa .....	114
Quadro 6 - Legenda dos itens utilizados na pesquisa .....	116
Quadro 7 - Síntese das entrevistas com a montadora no Brasil .....	121
Quadro 8 - Síntese das entrevistas com a montadora na Alemanha .....	122
Quadro 9 - Síntese das entrevistas com os fornecedores no Brasil.....	122
Quadro 10 - Síntese das entrevistas com os fornecedores na Alemanha .....	123
Quadro 11 - Códigos correspondentes à variável independente capacidade disseminativa da fonte - Fornecedores .....	126
Quadro 12 - Códigos correspondentes à variável independente capacidade absorviva do fornecedor - Fornecedores.....	127
Quadro 13 - Códigos correspondentes à variável moderadora proximidade cultural entre as partes - Fornecedores .....	127
Quadro 14 - Códigos correspondentes à variável dependente aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimento - Fornecedores.....	128
Quadro 15 - Códigos correspondentes à variável dependente capacidade disseminativa da fonte.....	129
Quadro 16 - Códigos correspondentes à variável independente capacidade absorviva do fornecedor .....	129
Quadro 17 - Códigos correspondentes à variável moderadora proximidade cultural entre as partes.....	130
Quadro 18 - Códigos correspondentes à variável dependente aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimento .....	130
Quadro 19 - Resultados mais significativos para o fator capacidade disseminativa da fonte.....	178
Quadro 20 - Resultados mais significativos para a variável independente capacidade absorviva do fornecedor .....	211

**Quadro 21 - Resultados mais significativos para a variável moderadora proximidade cultural entre as partes .....241**

**Quadro 22 - Resultados mais significativos para a variável dependente aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimento .....278**

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Banco de Dados Autoindústria - Brasil .....	110
Tabela 2 - Banco de Dados Autoindústria - Alemanha .....	110
Tabela 3 - Estatística descritiva da capacidade disseminativa da fonte - Brasil e Alemanha.....	145
Tabela 4 - Medidas da Capacidade Disseminativa da Fonte Brasil e Alemanha .....	145
Tabela 5 - Descrição dos itens da “Capacidade disseminativa da fonte” - Brasil e Alemanha.....	146
Tabela 6 - Resultados das questões referentes à capacidade de transferir conhecimentos .....	153
Tabela 7 - Práticas comuns para disseminação de conhecimento observadas nas entrevistas com fornecedores.....	157
Tabela 8 - Resultados das questões referentes aos mecanismos para disseminação do conhecimento.....	163
Tabela 9 - Resultados das questões referentes a motivações para transferir .....	174
Tabela 10 - Estatística descritiva da capacidade absorptiva do fornecedor - Brasil e Alemanha.....	179
Tabela 11 - Medidas dos fatores da capacidade absorptiva do fornecedor Brasil e Alemanha.....	180
Tabela 12 - Descrição dos itens do constructo “Capacidade absorptiva do fornecedor” - Brasil x Alemanha .....	181
Tabela 13 - Resultados das questões referentes à aquisição do conhecimento - Brasil x Alemanha.....	188
Tabela 14 - Resultados das questões referentes à assimilação do conhecimento.....	195
Tabela 15 - Resultados das questões referentes à capacidade de transformação.....	201
Tabela 16 - Resultados das questões referentes à exploração do conhecimento Brasil x Alemanha.....	208
Tabela 17 - Estatística descritiva da capacidade proximidade cultural entre as partes - Brasil e Alemanha.....	212
Tabela 18 - Medidas da proximidade cultural entre as partes - Brasil e Alemanha.....	213
Tabela 19 - Descrição dos itens da proximidade cultural entre as partes.....	214
Tabela 20 - Resultados das questões referentes à dimensão material Brasil x Alemanha .....	221
Tabela 21 - Resultados das questões referentes à dimensão psicossocial .....	229

<b>Tabela 22 - Resultados da média das questões referentes à dimensão ideológica da proximidade cultural .....</b>	<b>239</b>
<b>Tabela 23 - Estatística descritiva da aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimentos - Brasil e Alemanha .....</b>	<b>242</b>
<b>Tabela 24 - Medidas da aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimentos - Brasil x Alemanha .....</b>	<b>243</b>
<b>Tabela 25 – Descrição dos Itens “Aprendizagem do fornecedor a partir da transferência” - Brasil x Alemanha.....</b>	<b>243</b>
<b>Tabela 26 - Práticas comuns para disseminação de conhecimento -Montadora.....</b>	<b>247</b>
<b>Tabela 27 - Resultados das questões referentes à socialização formal.....</b>	<b>253</b>
<b>Tabela 28 - Resultados das questões referentes à socialização informal .....</b>	<b>258</b>
<b>Tabela 29 - Resultados das questões referentes ao processo de integração.....</b>	<b>267</b>
<b>Tabela 30 - Resultados das questões referentes à capacidade de resposta .....</b>	<b>271</b>
<b>Tabela 31 - Análise descritiva das variáveis de controle – Brasil x Alemanha .....</b>	<b>279</b>
<b>Tabela 32 - Origem da empresa – Brasil e Alemanha .....</b>	<b>280</b>
<b>Tabela 33 – Origem da empresa agrupado - Brasil x Alemanha.....</b>	<b>281</b>
<b>Tabela 34 – Origem da empresa – Brasil.....</b>	<b>281</b>
<b>Tabela 35 – Origem da empresa – Alemanha.....</b>	<b>282</b>
<b>Tabela 36 - Fatores que exercem influência sobre a aprendizagem do fornecedor - Brasil .....</b>	<b>283</b>
<b>Tabela 37 - Fatores que exercem influência sobre a aprendizagem do fornecedor - Alemanha .....</b>	<b>283</b>
<b>Tabela 38 – Origem da empresa – Brasil x Alemanha .....</b>	<b>283</b>
<b>Tabela 39 - Fatores que exercem influência sobre a aprendizagem do fornecedor – Brasil .....</b>	<b>284</b>
<b>Tabela 40 - Fatores que exercem influência sobre a aprendizagem do fornecedor – Alemanha .....</b>	<b>285</b>
<b>Tabela 41 - Fatores que exercem influência sobre a aprendizagem do fornecedor – Alemanha .....</b>	<b>285</b>
<b>Tabela 42 - Análise Fatorial dos constructos de primeira ordem.....</b>	<b>288</b>
<b>Tabela 43 - Validação dos constructos de primeira ordem.....</b>	<b>290</b>
<b>Tabela 44 - Descrição dos indicadores de primeira ordem .....</b>	<b>291</b>
<b>Tabela 45 - Análise Fatorial dos constructos de segunda ordem.....</b>	<b>292</b>

<b>Tabela 46 - Validação dos constructos de segunda ordem.....</b>	<b>295</b>
<b>Tabela 47 - Descrição dos indicadores de segunda ordem.....</b>	<b>295</b>
<b>Tabela 48 - Fatores que exercem influência sobre a aprendizagem do fornecedor - Brasil .....</b>	<b>297</b>
<b>Tabela 49 - Fatores que exercem influência sobre a aprendizagem do fornecedor - Alemanha.....</b>	<b>300</b>
<b>Tabela 50 - Comparação do Modelo 1 - Brasil e Alemanha .....</b>	<b>304</b>
<b>Tabela 51 - Comparação do Modelo 2 - Brasil e Alemanha .....</b>	<b>305</b>
<b>Tabela 52 - Comparação do Modelo 3 Brasil e Alemanha .....</b>	<b>306</b>
<b>Tabela 53 - Fatores que exercem influência sobre a aprendizagem do fornecedor .....</b>	<b>307</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Alfa de Cronbach
ANFAVEA	Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
ASS	Assimilação
AQU	Aquisição
AVE	<i>Average Variance Extracted</i>
BL	<i>Backward Linkage</i>
CC	Confiabilidade Composta
CF	Carga Fatorial
CDR	Capacidade de Resposta
CNT	Confederação Nacional do Transporte
CONRE	Conselho Regional de Estatística
CPFR	<i>Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment</i>
CTC	Capacidade de Transferir Conhecimento
CTT	<i>Custom Tailored Trucks</i>
DID	Dimensão Ideológica
DMA	Dimensão Material
DPS	Dimensão Psicossocial
EADA	<i>Escuela de Alta Dirección y Administración</i>
EMN	Empresa multinacional
EP	Erro-padrão
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
EXP	Exploração
HC	Heterocedasticidade consistente
IED	Investimento Estrangeiro Direto
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
MDC	Mecanismos para Disseminação do Conhecimento
MPT	Motivações para Transferir
PDI	Processo de Integração
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PSF	Processo de Socialização Formal
PSI	Processo de Socialização Informal
S&OP	<i>Sales and Operations Planning</i>

TRA            Transformação  
UNCTAD      United Nations Conference Trade and Development  
VMI            *Vendor-managed-inventory*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>45</b>
1.1 Problema de pesquisa, justificativa, objetivo geral e objetivos específicos .....	45
1.2 Estrutura da tese.....	52
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>53</b>
2.1 O conhecimento na organização.....	53
2.2 O papel da capacidade absorptiva e disseminativa na transferência de conhecimento entre fonte e os receptores .....	57
2.2.1 <i>A capacidade absorptiva do receptor e resultados da aprendizagem em transferência de conhecimento da fonte para o receptor</i> .....	57
2.2.2 <i>Capacidade disseminativa e resultados da aprendizagem em transferência de conhecimento da fonte para o receptor</i> .....	64
2.3 Proximidade cultural e sua influência na capacidade disseminativa e na capacidade absorptiva .....	70
2.4 A transferência de conhecimento e o processo de aprendizagem .....	81
2.4.1 <i>Aprendizagem organizacional</i> .....	83
2.5 Modelo Teórico da Pesquisa .....	93
<b>3 METODOLOGIA DO ESTUDO</b> .....	<b>104</b>
3.1 Estratégias e método de pesquisa .....	104
3.2 Unidade empírica de análise .....	106
3.3 Estratégias de coleta de dados .....	108
3.3.1 <i>Coleta de evidências quantitativas</i> .....	108
3.3.2 <i>Abordagem qualitativa</i> .....	119
3.4 Estratégia para análise de dados .....	131
3.4.1 <i>Análise dos dados quantitativos</i> .....	131
3.4.2 <i>Análise dos dados qualitativos</i> .....	134
3.4.3 <i>Cruzamentos das análises qualitativas e quantitativas</i> .....	136
<b>4 RESULTADOS</b> .....	<b>137</b>
4.1 Contextualização do estudo .....	137
4.1.1 <i>A indústria de caminhões</i> .....	137
4.1.2 <i>O setor de compras</i> .....	140
4.2 Validade e confiabilidade dos dados .....	140
4.2.1 <i>Análise dos dados faltantes</i> .....	140
4.2.2 <i>Análise de outliers</i> .....	141
4.2.3 <i>Linearidade</i> .....	141
4.3 Análise descritiva dos dados .....	142
4.3.1 <i>Variáveis Independentes</i> .....	144

4.3.1.1 Capacidade disseminativa da fonte .....	144
4.3.1.2 Capacidade de transferir conhecimento .....	147
4.3.1.3 Mecanismos para disseminação do conhecimento.....	155
4.3.1.4 Motivações para transferir .....	167
4.3.1.5 Síntese da análise da variável independente capacidade disseminativa da fonte .....	175
4.3.1.6 Capacidade Absortiva do Fornecedor .....	178
4.3.1.7 Capacidade de Aquisição .....	182
4.3.1.8 Assimilação.....	189
4.3.1.9 Transformação .....	196
4.3.1.10 Exploração .....	202
4.3.1.11 Síntese da análise da variável independente capacidade absorativa do fornecedor ..	209
4.3.1.12 Variável moderadora - Proximidade Cultural entre as partes .....	211
4.3.1.12.1 Dimensão material .....	214
4.3.1.12.2 Dimensão Psicossocial.....	222
4.3.1.12.3 Dimensão Ideológica.....	230
4.3.1.12.4 Síntese da análise da variável moderadora proximidade cultural entre as partes .	240
<b>4.3.2 Variável dependente - Aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimento .....</b>	<b>241</b>
4.3.2.1 Processo de socialização formal .....	244
4.3.2.2 Processo de socialização informal .....	254
4.3.2.3 Processo de integração .....	260
4.3.2.4 Capacidade de resposta .....	268
4.3.2.5 Síntese da análise da variável dependente aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimento .....	274
<b>4.3.3 Variável de controle .....</b>	<b>278</b>
4.3.3.1 Tempo de fornecimento .....	279
4.3.3.2 Origem da Empresa.....	281
4.3.3.3 Proximidade geográfica em relação à montadora .....	284
<b>4.4 Análise Inferencial .....</b>	<b>286</b>
<b>4.4.1 Criação dos Indicadores de Primeira Ordem.....</b>	<b>287</b>
<b>4.4.2 Descrição dos itens de primeira ordem .....</b>	<b>290</b>
<b>4.4.3 Criação dos indicadores de segunda ordem.....</b>	<b>291</b>
<b>4.4.4 Descrição dos itens de segunda ordem.....</b>	<b>295</b>
<b>4.4.5 Análise Multigrupo .....</b>	<b>295</b>
4.4.5.1 Análise Multigrupo Brasil.....	296
4.4.5.1.1 Modelo 1 .....	297
4.4.5.1.2 Modelo 2 .....	298
4.4.5.1.3 Modelo 3 .....	299
<b>4.4.6 Análise Multigrupo Alemanha .....</b>	<b>300</b>
4.4.6.1 Modelo 1 .....	301

4.4.6.2 Modelo 2.....	301
4.4.6.3 Modelo 3.....	302
<b>4.4.7 Análise Multigrupo Brasil X Alemanha .....</b>	<b>303</b>
<b>4.4.8 Modelagem estatística.....</b>	<b>306</b>
4.4.8.1 Modelo 1.....	307
4.4.8.2 Modelo 2.....	308
4.4.8.3 Modelo 3.....	309
<b>4.4.9 Hipóteses da pesquisa.....</b>	<b>310</b>
<b>5 CONCLUSÕES.....</b>	<b>315</b>
<b>5.1 Resultados principais .....</b>	<b>315</b>
<b>5.2 Resultados secundários .....</b>	<b>322</b>
<b>5.3 Contribuições teóricas .....</b>	<b>323</b>
<b>5.4 Limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras .....</b>	<b>325</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>327</b>
<b>APÊNDICE A - Questionário para os fornecedores (português) .....</b>	<b>346</b>
<b>APÊNDICE B – Questionário para os fornecedores (inglês) .....</b>	<b>358</b>
<b>APÊNDICE C - Questionário para os fornecedores (alemão) .....</b>	<b>368</b>
<b>APÊNDICE D - Formulário de entrevistas para a Montadora.....</b>	<b>380</b>
<b>APÊNDICE E - Formulário de entrevistas para a Montadora.....</b>	<b>384</b>
<b>APÊNDICE F - Formulário de entrevistas para os Fornecedores.....</b>	<b>387</b>
<b>APÊNDICE G - Formulário de entrevistas para os Fornecedores (inglês) .....</b>	<b>391</b>
<b>APÊNDICE H - Caracterização das empresas no Brasil.....</b>	<b>395</b>
<b>APÊNDICE I - Caracterização das empresas na Alemanha.....</b>	<b>399</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Problema de pesquisa, justificativa, objetivo geral e objetivos específicos

Uma parcela importante dos resultados de desempenho das organizações resulta da capacidade de utilizarem o conhecimento para serem mais ágeis, antecipatórias e responsivas do que já o foram no passado (Jaehan, 2019; Jasimuddin, Jun & Perdikins, 2019; Xu, Cui, Qualls, & Zhang, 2016). Tais exigências, fundamentais na atualidade, tornam-se ainda mais cruciais e críticas em um futuro próximo, sugerindo que o conhecimento representará as condições de sucesso e sustentabilidade das organizações (Feng & Zhao, 2014; Kowalska-Styczeń, Malarz & Paradowski, 2018; Luzzini, Amann, Caniato, Essig, & Ronchi, 2015; Rezaei, Wang, & Tavasszy, 2015).

Todo o conhecimento gerado não está em uma única organização, assim, é necessário confiar nas fontes externas para buscar inovações, continuar competitiva e iniciar um processo de transferência em rede e, principalmente, com os receptores, para conjuntamente desenvolver novos produtos, serviços, processos e tecnologias (Backmann, Hoegl, & Cordery, 2015; Ciravegna, Romano, & Pilkington, 2013; Gherardi, 2011, Großmann, Filipović, & Lazina, 2016; Li, 2012; Sjoerdsma & Weele, 2015). As empresas necessitam de interações estratégicas para irem além de seus limites organizacionais, concentrando os seus esforços para melhorar a qualidade de seus produtos, serviços e processos internos e subcontratando para seus fornecedores outros domínios de conhecimento (Ciravegna et al., 2013; Sjoerdsma & Weele, 2015). Diante de um cenário competitivo e de constantes mudanças, o foco recente das pesquisas de diversos autores renomados no meio acadêmico deslocou-se para o valor e a emergência do conhecimento como um recurso estratégico (Ku, Wu, & Chen, 2016; Narayanan, Narasimhan, & Schoenherr, 2015; Rezaei et al., 2015; Sjoerdsma & Weele, 2015; Wang, Xiao, & Yang, 2014; Yang, Yu, Liu, & Rui, 2016).

As empresas admitem cada vez mais a importância de combinar o seu próprio conhecimento com o dos fornecedores para um fortalecimento mútuo e perenidade no mercado (Park, 2011; Sáenz, Revilla, & Knoppen, 2014; Tang, 2011). Há evidências, retratadas na literatura e na prática empresarial, de que a prática de transferência de conhecimento da fonte para os fornecedores está realmente promovendo os esperados resultados de eficiência e eficácia organizacionais (Balboni, Marchi, & Vignolia, 2017; Faems, Janssens, & Looy, 2007; Kim, Hur, & Schoenherr, 2015; Kostova, 1999; Kostova & Roth, 2002; Pérez-Nordtvedt, Kedia, Datta, & Rasheed, 2008; Raymond, Jansen, & Lyles, 2008, Szulanski, 2000; entre

outros). Esse reconhecimento que mobiliza o interesse das organizações proporciona a diferenciação e o acesso a novas ideias, produtos e serviços e, por conseguinte, promove a inovação tanto do lado da fonte quanto do receptor do conhecimento (Davenport & Prusak, 1998; Faems et al., 2007; Fleury & Fleury, 1997; Kim, 2005; Pérez-Nordtvedt et al., 2008; entre outros).

Na literatura nacional e internacional, a abordagem da transferência de conhecimento pode ser observada como uma estratégia empresarial de vanguarda que oferece suporte à gestão dos processos organizacionais (Howells, 2000; Fleury & Fleury, 1997; Kim, 2005; Škare & Biberic, 2015; Tubigi & Alshawi, 2015,) e à efetividade das próprias estratégias de negócios (Davenport & Prusak, 1998). Trata-se de uma abordagem integradora entre fonte e receptores (Lin & Chen, 2014), caracterizada por um espectro de iniciativas, tais como a análise conjunta das operações (Ciravegna et al., 2013), o *design* e a modelagem das operações (Slack & Lewis, 2015; Vries, Schepers, Weele, & Valk, 2014); o registro e a documentação de processos de negócio (Aalbers, Dolfsma, & Koppius, 2014; Khan, Shenkar, & Lew, 2015); a integração de sistemas de informação (Bejjinaru, Roman, & Tonu, 2016; Daghfous & Ahmad, 2015; Lin & Lin, 2010; Makkonen, Vuori, & Puranen, 2016; Park, 2011;); a mensuração e o gerenciamento da *performance* de operações conjuntas (Narayanan et al., 2015; Slack & Lewis, 2015); o desenvolvimento e a utilização de indicadores de desempenho (Feng & Zhao, 2014; Luzzini, et al., 2015; Rezaei et al., 2015; Slack & Lewis, 2015; Yang et al., 2016); a redefinição de regras de negócios (Loebbecke, Fenema, & Powell, 2016), entre outros princípios, metodologias, tecnologias e melhores práticas consagradas.

A transferência de conhecimento de uma fonte para os processos de negócios dos receptores tem-se tornado mais urgente e relevante em função das mudanças mercadológicas ocorridas nos últimos anos, como (i) o aumento expressivo da competição que decorre da globalização comercial e produtiva; (ii) os consumidores exigentes e, também, (iii) o desenvolvimento das novas tecnologias de informação e de princípios inovadores relacionados ao gerenciamento das informações, o que exigiu das empresas maior responsividade e colaboração com os fornecedores (Bronzo et al., 2013).

A natureza e a abrangência dessas mudanças estão bem documentadas em trabalhos anteriores, como aqueles de Davenport and Prusak (1998), Takeuchi e Nonaka (2008) e Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), entre outros tantos, dedicados à questão. Especialmente relevantes são os trabalhos seminais de Slack, Chambers e Johnston (2002), Kim (1997), Magaziner and Patinkin (1989) e Fleury e Fleury (1997) acerca das condições tecnológicas e transferência de conhecimento ao longo da década de 1980, e a influência direta dessas novas condições sobre

o escopo das decisões de grandes empresas (GE, Samsung, Volvo, Montadora, Hyundai, LG, Ssangyong, Toyota, Sony, entre outras) e pequenas empresas (Shinppong Paper, Korea Shipbuilding & Engineering, Korea Steel Pipe, Wonil Machinery, entre outras) de empreenderem mudanças substanciais em seus formatos organizacionais, progressivamente direcionados à maior eficiência dos processos internos.

Do mesmo modo, com relação ainda às mudanças organizacionais e aos requisitos de processamento do conhecimento nos receptores, quanto mais instável e turbulento um ambiente de negócios, mais propensas às mudanças mostram-se as empresas (Makkonen et al., 2016). E são essas mudanças que, uma vez empreendidas, acabam por exigir desses modelos de negócios novas capacidades relativas ao gerenciamento da transferência do conhecimento da fonte para os receptores (Ates, Wynstra, & Raaij, 2015).

Observam-se também, nos últimos anos, algumas pesquisas e estudos dedicados a investigar o desenvolvimento e a implantação da transferência do conhecimento com foco em multinacionais (Silva, 2010), com foco em produtos (Backmann et al., 2015; Ciravegna et al., 2013; Frank, 2012; Großmann et al., 2016; Luzzini et al., 2015; entre outros); com foco em fornecedores (Balboni et al., 2017; Narayanan et al., 2015; Rezaei et al., 2015; Sáenz et al., 2014; Sjoerdsma & Weele, 2015; Vries et al., 2014; Zhao & Lavin, 2012, entre outros); com foco em P&D (Moura, 2008; Rosell, Lakemond, & Wast, 2014), com foco na capacidade disseminativa (Lyles, & Guo, 2015; Mu, Tang, & MacLachlan, 2010; Schulze, Brojerdi, & Krogh, 2014; Szász, Rácz, Scherrer & Deflorin, 2019, Tang, 2011; Whitehead, Zacharia, & Prater, 2016; Whitehead, Zacharia & Prater, (2019); Zhang, Zhao & Lyles, 2019, entre outros); com foco na capacidade absorptiva (Daghfous & Ahmad, 2014, Han & Lee, 2013; Khachlouf & Quélin (2019); Minbaeva, Pedersen, Bjorkaman, & Fei, 2014; Minbaeva, Tang, 2011, Minbaeva, Park, Vertinsky & Cho, 2018 entre outros), e nos fatores culturais (Castro, Nascimento & Carvalho, 2018; García-Almeida, Bernardo-Vilamitjana, Hormiga, & Valls-Pasoba, 2011; Leal-Rodríguez, Ariza-Montes, Roldán, & Leal-Millán, 2014; Rahman, Moonesar & Hossain (2019); Sroka, Cygler, & Gajdzik, 2014; Qin, Ramburuth, & Wang, 2011, entre outros), mas uma questão que ainda parece negligenciada pela literatura em razão dos poucos estudos e pesquisas disponíveis refere-se aos resultados da aprendizagem do fornecedor e, por conseguinte, de que forma a capacidade disseminativa, capacidade absorptiva e a proximidade cultural afetam os resultados da aprendizagem a partir da transferência de conhecimento entre uma montadora e seus fornecedores estratégicos.

O foco desta pesquisa é, portanto, nos resultados da transferência de conhecimento tomado aqui como a aprendizagem organizacional do fornecedor em sua interação com a

montadora. O que se percebeu no levantamento dos estudos existentes na atualidade é que eles foram desenvolvidos considerando-se alguns fatores isoladamente (capacidade disseminativa, capacidade absorptiva e a proximidade cultural). Portanto, investigar os resultados da transferência de conhecimento entre uma montadora e os seus fornecedores estratégicos, levando em consideração o papel da capacidade disseminativa, da capacidade absorptiva e da proximidade cultural, caracteriza-se como uma oportunidade única de estudo.

Outra questão de modo igualmente importante no processo de aprendizagem organizacional diz respeito aos resultados das pesquisas existentes. A literatura oferece alguns resultados para avaliar se o aprendizado organizacional ocorreu de forma bem-sucedida a partir da transferência de conhecimento. Sjoerdsma and Weele (2015), em seus estudos, investigando empiricamente os principais determinantes do aprendizado entre comprador e fornecedor na indústria automobilística a partir transferência de conhecimento, identificaram alguns fatores. Eles se revelam especialmente importantes em estabelecer uma relação entre transferência de conhecimento e aprendizado com os fornecedores. São eles: (i) Quando os compradores têm um alto nível de interação com seus fornecedores e vice-versa, eles são predispostos à cooperação e a uma comunicação aberta; (ii) a aprendizagem aumenta também o interesse em compartilhar informações e conhecimentos entre as partes (Sjoerdsma & Weele, 2015, Slack & Lewis, 2015); e (iii) conseqüentemente, uma melhor relação de cadeia de abastecimento deve estar preocupada com a redução ou mesmo eliminação de incertezas para melhorar a transferência do conhecimento entre comprador e fornecedor (Ku et al., 2016; Sjoerdsma & Weele, 2015).

Sjoerdsma and Weele (2015) adentraram na literatura, robustecendo que há uma relação positiva entre transferência de conhecimento e aprendizagem organizacional. Os autores ainda estabeleceram as construções-chave que propiciam a qualidade do relacionamento entre um comprador e um fornecedor. Um ponto primordial na transferência de conhecimento em rede de fornecedores refere-se à capacidade disseminativa da fonte e à capacidade absorptiva do receptor na aprendizagem organizacional. Para Jasimuddin (2007), quando há um efetivo processo de transferência de conhecimento, tem-se um apropriado mecanismo de controle de todo processo de aprendizagem. Balboni et al. (2017) desenvolveram um estudo com 105 fornecedores italianos da indústria automobilística, e os resultados comprovaram uma relação direta entre transferência de conhecimento e aprendizado organizacional, contribuindo para robustecer a pesquisa de Sjoerdsma and Weele (2015).

Segundo Slack and Lewis (2015), há um *gap* na literatura, pois muitos estudos considerados na transferência de conhecimento não captam a aprendizagem do fornecedor ao

longo da cadeia. Tais estudos não discutem conjuntamente a capacidade disseminativa da fonte, a capacidade absorptiva do fornecedor e nem inseriram a variável proximidade cultural. Desta forma, é de consenso, entre muitos autores especializados, a necessidade de um estudo envolvendo as três variáveis na transferência de conhecimento em rede de fornecedores (Lin & Lin, 2010; Makkonen et al., 2016; Rezaei et al., 2015; Slack & Lewis, 2015; Yang et al., 2016).

Desde o início da década de 1990, a importância da transferência de conhecimentos teve grande destaque nas organizações e cresceu, passando a ser um elemento estratégico (Aktharsa, Anisa, & Ali, 2012; Takeuchi & Nonaka 2008). Takeuchi e Nonaka (2008, p. 91) ainda ressaltam que “(...) o conhecimento e a capacidade de criá-lo são considerados as mais importantes fontes de vantagem competitiva, sustentável de uma empresa.” Empresas pioneiras não apenas reforçaram o interesse pela gestão do conhecimento por meio de seus sucessos, mas também mudaram significativamente as maneiras como transferem, adquirem, assimilam, transformam e exploram as informações (Kazuo & Nonaka, 2006; Yang et al., 2016).

A gestão e a transferência do conhecimento tornaram-se essenciais para todas as organizações, principalmente para adquirirem e manterem a vantagem competitiva, que se tornou o foco central da estratégia de concorrência em muitas indústrias (Daghfous & Ahmad, 2015; Yang et al., 2016). No entanto, embora na transferência de conhecimento entre as partes exista uma comunicação natural, mesmo não sendo planejada, a aprendizagem depende da forma como a fonte dissemina e o receptor absorve o conhecimento. É uma proposição essencial nesse processo é o papel que a cultura desempenha no aprendizado, permitindo que a fonte e os receptores do conhecimento atinjam velocidade e flexibilidade no processo de inovação e integração entre as partes (Leal-Rodríguez et al., 2014; Liker & Hoseus, 2009; Rahman, Moonesar & Hossain (2019)).

Há muitos fatores culturais que inibem a transferência de conhecimento. Davenport and Prusak (2008, p. 117) os denominam inibidores de atritos, “(...) porque eles retardam ou impedem a transferência e tendem a erodir parte do conhecimento à medida que ele tenta se movimentar pela organização”. Os atritos mais comuns são falta de confiança mútua; diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência; falta de tempo e de locais de encontro, *status* e recompensas vão para os possuidores do conhecimento; falta de capacidade de absorção pelos recipientes; crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos; síndrome do “não inventado aqui” e intolerância com erros ou necessidade de ajuda. E as possíveis soluções: construir relacionamentos e confiança através de reuniões face a face; estabelecer um consenso através de educação, discussão, publicações, trabalho em equipe e rodízio de funções; criar tempo e locais para transferência do conhecimento: feiras, salas de bate-papo, relatos de

conferências; avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento; educar funcionários para a flexibilidade; propiciar tempo para aprendizado; basear as contratações na abertura a novas ideias; estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; aceitar recompensar erros criativos e colaboração, e não há perda de *status* por não se saber tudo.

A transferência do conhecimento não poderia acontecer entre a fonte e os receptores sem as ferramentas propiciadas pela tecnologia da informação. No entanto, de acordo com Davenport and Prusak (2008), os valores, normas e comportamentos que constituem a cultura das empresas envolvidas são os principais determinantes do grau de sucesso da transferência.

O objeto de estudo desta pesquisa foi uma montadora, ou seja, uma multinacional com presença em todo o mundo. A organização multinacional é um fenômeno de grande impacto na atualidade e é capaz de movimentar entre as fronteiras nacionais um montante considerável de recursos. Os fluxos de Investimento Estrangeiro Direto (IED), segundo dados da UNCTAD (2018), somam mais de US\$ 1,43 trilhão, com queda de 23% em relação aos dados de 2017. Em 2010, mesmo em um cenário pós-crise de 2008, os fluxos financeiros entre países somaram mais de US\$ 1,2 trilhão de dólares. Esses volumes de investimento, como já ressaltado, tem implicações para as economias envolvidas, que vão além dos financeiros. Eles sinalizam o movimento de recursos, práticas e conhecimentos entre as organizações e nações envolvidas na transação do investimento. O acesso a um novo conhecimento, uma nova prática ou uma nova forma de se produzir tem consequências que ultrapassam os níveis da organização multinacional. Eles podem impactar a formação de um setor industrial, bem como, de forma agregada, o nível de desenvolvimento de um país.

Partindo do princípio de que as organizações multinacionais impactam sobremaneira as cadeias locais e globais de produção e de que as perspectivas econômicas não são suficientes para explicar os fenômenos organizacionais, é relevante discutir como essas mesmas organizações geram, transferem, absorvem e disseminam o conhecimento. Como já ponderado, o conhecimento será aqui abordado como um recurso crítico e estratégico.

A presente justificativa se ancora em dois argumentos centrais. O primeiro deles discorre sobre a relevância da geração, disseminação e gestão do conhecimento como um fator estratégico. Sendo este um recurso escasso, crítico e estratégico, é de interesse das organizações, das cadeias produtivas e, no limite das nações, entender o processo supracitado a fim de promover desenvolvimento econômico e diferenciação competitiva. O segundo argumento está relacionado à forma como uma multinacional e os seus fornecedores se relacionam. Para além das relações econômica e produtiva, entender como o relacionamento

entre esses mesmos atores ocorre sob a ótica de um olhar sistêmico é de grande relevância para os estudos organizacionais.

Neste momento é importante destacar que o autor reconhece que as trocas e transferências de conhecimento em uma relação entre multinacional e fornecedores acontecem de forma bilateral. Entretanto, este trabalho focará suas análises nas transferências entre uma multinacional (fonte) e seus fornecedores (receptores).

Diante do problema proposto, buscar-se-á desenvolver uma pesquisa que contribua com os estudos da área de duas formas: do ponto de vista acadêmico-científico e do ponto de vista prático-empírico, a saber: na experiência internacional há o reconhecimento crescente de que estudos sobre transferência de conhecimento estão na fronteira do conhecimento da gestão (Fleury & Fleury, 1997; Raymond et al., 2008; Slack & Lewis, 2015, entre outros). A execução desta pesquisa contribuiria, assim, para um adensamento teórico e conceitual na área da transferência de conhecimento com a inserção da proximidade cultural entre as partes e das variáveis capacidade disseminativa da fonte e capacidade absorptiva do fornecedor com a criação e validação de um modelo conceitual de pesquisa.

Assim, o objetivo geral desta pesquisa foi analisar como ocorre a aprendizagem dos fornecedores nas suas relações com a montadora e avaliar como a capacidade disseminativa, a capacidade absorptiva e a proximidade cultural influenciam nesse processo, analisando as unidades da montadora no Brasil e na Alemanha.

A partir dos do objetivo geral, mais detalhadamente, este trabalho buscou os seguintes objetivos específicos:

- a) descrever e analisar como ocorre a aprendizagem dos fornecedores a partir das relações de trocas entre a montadora e os fornecedores, tanto no Brasil como na Alemanha;
- b) descrever e analisar o papel da capacidade disseminativa da montadora na aprendizagem do fornecedor como resultado da transferência de conhecimento no Brasil e na Alemanha;
- c) descrever e analisar o papel da capacidade absorptiva do fornecedor brasileiro e alemão e seu impacto na aprendizagem em processo de transferência de conhecimento;
- d) analisar se e como a proximidade cultural modera os efeitos da capacidade disseminativa do conhecimento da fonte, da capacidade absorptiva do receptor, na aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimento entre as partes.

Tendo em vista o exposto, este trabalho tem como eixo norteador a seguinte questão: *Se e como ocorre a aprendizagem a partir da transferência de conhecimento entre uma montadora*

*e seus fornecedores estratégicos, considerando o papel da capacidade disseminativa, da capacidade absorviva e da proximidade cultural entre as partes?*

## **1.2 Estrutura da tese**

A tese será estruturada em cinco capítulos. O capítulo 1 dedicar-se-á à introdução, na qual constarão tema, problema de pesquisa, justificativa, os objetivos gerais e os objetivos específicos.

Na sequência, no capítulo 2, será desenvolvida a revisão de literatura, que discutirá as variáveis da pesquisa, sendo elas: aprendizagem do receptor a partir da transferência de conhecimento, capacidade absorviva do receptor do conhecimento, capacidade disseminativa da fonte do conhecimento e a proximidade cultural e sua influência na capacidade disseminativa e na capacidade absorviva.

No capítulo 3, será desenvolvida a metodologia utilizada para o estudo, a justificativa para a escolha do estudo de caso misto como método. O autor detalhará a unidade empírica, o plano para a coleta de dados e os elementos que balizarão a construção do questionário e das entrevistas em profundidade. Além disso, também serão explicadas as estratégias adotadas para a análise dos dados.

No capítulo 4, será apresentada a descrição dos dados estatísticos, da estatística inferencial e dos testes de hipótese.

No capítulo 5 será apresentada a análise dos dados. No sexto, e último, capítulo serão elaboradas as conclusões da pesquisa, a apresentação das contribuições do estudo, bem como as limitações da investigação observadas pelo autor. Além disso, será um momento propício para a apresentação das prováveis agendas futuras para a pesquisa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo aborda o quadro teórico que balizou a pesquisa. Discute-se na revisão de literatura os temas capacidade disseminativa, capacidade absorptiva, aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimentos bem como a relação entre estes e a proximidade cultural entre as partes.

### **2.1 O conhecimento na organização**

As discussões sobre gestão estratégica na atualidade abordam como as firmas auferem e sustentam suas vantagens competitivas no longo prazo. Diante de uma concorrência intensa, caracterizada por uma progressiva internacionalização das empresas, os mercados estão se tornando mais dinâmicos, complexos, suscetíveis a mudanças rápidas e a uma contínua exposição a diversos riscos e vulnerabilidades. Diante desse cenário, a habilidade das firmas de remodelarem adequadamente o propósito dos seus recursos, criando, assimilando ou combinando-os de forma harmônica com o ambiente de negócios, constitui-se um fator crucial para sua sobrevivência (Balboni et al., 2017; Sroka et al., 2014; Zhao & Lavin, 2012).

O conhecimento organizacional e a sua gestão têm sido objeto de interesse de pesquisas há bastante tempo. Há, além do mais, evidências na literatura de que as novas capacidades das empresas na identificação de padrões de dados, antecipação de eventos e otimização de ações em resposta aos estímulos e informações do ambiente de negócios dependerão, cada vez mais, do conhecimento como forma de alcançar os objetivos e a base de competição (Ciravegna et al., 2013; Glock, 2016; Lazzarotto, Borchardt, Pereira, & Almeida, 2014; Terpend & Krause, 2015; Yang et al., 2016).

Há pelo menos duas décadas, a literatura destaca que a origem dos lucros e dos recursos estratégicos mais significativos das organizações, antes ocupada por terra e capital, passou a ser o conhecimento e a sua capacidade de aprendizagem (Daghfous & Ahmad, 2014). O conhecimento e a aprendizagem organizacional tornaram-se, assim, uma parte importante na construção de capacidades sustentáveis e de melhoria de processos que contribuem para a construção de uma rede flexível, ágil e duradoura (Yang et al., 2016).

A habilidade organizacional para a aquisição, o compartilhamento, o aprendizado e o acúmulo de conhecimento passaram a ser reconhecidos como valor e, conseqüentemente, uma fonte potencial para sustentar a organização diante de um ambiente em mudança (Daghfous & Ahmad, 2014; Liu & Zhang, 2014; Zhang, Zhao & Lyles, 2019). Assim, as empresas bem-

sucedidas no mercado têm sido aquelas capazes de ser ágeis, inovadoras, flexíveis e competentes para utilizar o conhecimento e a aprendizagem como fonte de sustentabilidade (Feng & Zhao, 2014; Luzzini et al., 2015; Rezaei et al., 2015).

Destarte, o conhecimento pode ser concebido como “(...) uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, o qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações” (Davenport & Prusak, 1998, p. 6). Para esses autores, o conhecimento faz parte da mente dos indivíduos e está embutido nos documentos e nas diferentes atividades da organização, como processos, práticas e normas organizacionais (Bejinaru et al., 2016; Daghfous & Ahmad, 2015; Davenport & Prusak, 1998; Dibella, 2011; Hess, 2014; Knoppen, 2015;).

Posto assim, o conhecimento apresenta-se como um conceito mais amplo do que informação ou dados (Davenport & Prusak, 1998; Frank, 2012;). Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento diz respeito a crenças e compromissos. Ele é uma função de atitude, perspectiva ou intenção específica. Está relacionado à ação e diz respeito ao significado, sendo específico ao contexto e de caráter relacional. Os dados são simplesmente conjuntos de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos, ou seja, valores obtidos de algum comportamento (Bessant & Tidd, 2009; Davenport & Prusak, 1998; Tidd, Bessant, & Pavitt, 2008). Por sua vez, as informações são conjuntos de dados organizados em que se mostra algum padrão de comportamento dos mesmos, sendo um meio para extrair e construir o conhecimento, afetando-o, agregando-lhe algo ou o recompondo (Bessant & Tidd, 2009; Davenport & Prusak, 1998; Grover & Davenport, 2001;). A informação tem por finalidade alterar a percepção do receptor, exercendo certo impacto sobre seu julgamento e comportamento. (Davenport & Prusak, 1998).

Assim, diferentemente do conceito de dados e informação, o conhecimento é toda informação que foi contextualizada, a ela foi atribuído significado e, por consequência, foi tornada relevante e mais fácil de utilizar. Isto posto, a transformação da informação em conhecimento envolve a realização de comparações e contrastes, a identificação de relacionamentos e a inferência de consequências. Por conseguinte, o conhecimento é mais profundo e mais valioso que a informação e inclui especialização, experiência, valores e *insights* estruturados (Bessant & Tidd, 2009).

O discurso acerca do papel do conhecimento nos estudos organizacionais surgiu nos anos 1970 (Dibella, 2011; Garvin, 2000; Pedler, Burgoyne, & Boydell, 1991). Desde aquela época, múltiplas pesquisas reconhecem o conhecimento como o mais importante e estratégico recurso de uma empresa, uma vez que proporciona vantagem competitiva no longo prazo

(Großmann et al. 2016; Škare & Biberić, 2015; Sroka et al., 2014; Wibowo, 2013). Easterby-Smith, Lyles and Tsang (2008) caracterizam o conhecimento organizacional dentro de uma empresa como essencial para o seu sucesso competitivo. Quando as empresas sabem mais sobre os seus clientes, fornecedores, concorrentes e sobre si, são capazes de desenvolver vantagens competitivas duradouras.

Existem duas perspectivas relacionadas à natureza do conhecimento organizacional: tácito e explícito. O conhecimento tácito é parte da pessoa, específico ao contexto e difícil de ser formulado e comunicado (Takeuchi & Nonaka, 2008). O conhecimento tácito está relacionado à cultura e à filosofia de negócios, possibilitando comportamentos, ações e estratégias que são de difícil reprodução ou troca e cuja aprendizagem é viabilizada pelo estabelecimento de alianças ou outro sistema de colaboração entre as partes (Becerra, Lunnan, & Huemer, 2008; Takeuchi & Nonaka, 2008).

O conhecimento explícito é um conhecimento transmissível em uma linguagem formal e sistematizada que, quando devidamente compartilhado, garante uma interação em que há uma troca de códigos e informações entre o emissor e o receptor. Para Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento é desenvolvido pela interação entre os diversos conhecimentos tácitos e explícitos existentes em uma organização. Os autores sugerem quatro modos de transferência de conhecimento: (i) conhecimento tácito transformado em conhecimento tácito: chamado de socialização é um processo de compartilhamento de experiências entre os indivíduos, em que se criam conhecimentos tácitos nas pessoas; (ii) conhecimento tácito transformado em conhecimento explícito: denominado externalização. Ou seja, o processo de articulação do conhecimento tácito em conhecimentos explícitos (expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos); (iii) conhecimento explícito transformado em conhecimento explícito: denominado combinação, esse é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos ou outros sistemas estruturados; (iv) conhecimento explícito transformado em conhecimento tácito: intitulado internalização, esse é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito, associado estreitamente a “aprender fazendo”. As quatro formas de conversão do conhecimento, ocorrendo progressiva e continuamente nas relações organizacionais, caracterizam a espiral do conhecimento descrita por Nonaka e Takeuchi (1997).

As considerações das diferentes conversões do conhecimento são fatores-chave ao se tratar da movimentação do conhecimento dentro das organizações. De acordo com a peculiaridade que qualifica o conhecimento, com as estratégias empregadas no negócio ou o

produto a ser desenvolvido, o processo de movimentação do conhecimento pode focalizar na interação entre indivíduos ou nos sistemas estruturados na tecnologia (Aoshima, 2002; Easterby-Smith & Pietro, 2008,). A maneira como é movimentado esse conhecimento e as técnicas que serão utilizadas para essa abordagem fazem parte da área conhecida como gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento é uma área de estudo que teve um importante crescimento nos últimos anos, tanto no meio acadêmico como nas práticas empresariais (Barrada & Campos Filho, 2008; Takeuchi & Nonaka, 2008,). Minbaeva et al. (2014) comentam que, na gestão do conhecimento, a habilidade de criar, transferir conhecimento e aprender é uma das maiores vantagens competitivas das organizações precursoras. A gestão do conhecimento foi construída tendo como base fundamentos teóricos de diferentes áreas (economia de informação, gerenciamento estratégico, cultura organizacional, estrutura organizacional, comportamento organizacional, inteligência artificial, gerenciamento da qualidade e desempenho organizacional), a partir das quais foram construídos novos conceitos que apropriam esse campo de estudo (Baskerville & Dulipovici, 2006).

A gestão do conhecimento define-se como um processo que se atém em trabalhar os conhecimentos das organizações com o objetivo geral da concepção da estratégia organizacional, estrutura, processos e sistemas para que a organização possa usar o que ela sabe para criar valor para seus clientes e para a sociedade (Alvarenga Neto, 2005). Percebe-se que esse processo, composto por um conjunto de atividades sistemáticas, tem por objetivo criar, identificar, preservar, acumular, distribuir e usar o conhecimento organizacional (Davenport & Prusak, 1998).

Não obstante, outros autores também contemplam parte da gestão do conhecimento à criação e aquisição externa de conhecimentos, assim como o mapeamento, estruturação e avaliação do conhecimento disponível na mesma (Garvin, 2000; Park, Vertinsky, & Lee, 2012). Esse conjunto de atividades que perpassam pela gestão do conhecimento tem como finalidade a incorporação de conhecimentos sobre os produtos, serviços e sistemas, gerando assim a melhoria do desempenho dos demais processos das organizações (Nonaka & Takeuchi, 1997).

A gestão do conhecimento está imbricada nos processos de aprendizagem das organizações, conjugando três outros: a) aquisição e desenvolvimento de conhecimentos; b) disseminação do conhecimento e c) construções de memórias em um único processo coletivo de elaboração das competências necessárias à organização (Fleury & Fleury, 2000).

Em toda organização, existe conhecimento em movimento. Seja rápida ou lentamente, produtiva ou improdutivamente, o conhecimento movimenta-se naturalmente entre as pessoas.

No entanto, para que ele possa ser utilizado eficientemente, devem ser criadas ações apropriadas que ajudem o seu gerenciamento adequado (Davenport & Prusak, 1998). O campo de estudo cujas ações têm essa finalidade, permitindo incrementar a eficiência do aprendizado, formam parte do processo denominado transferência de conhecimento. É através da transferência de conhecimento que as organizações iniciam o processo de aprendizagem organizacional com o intuito de desenvolver as competências necessárias para a realização de sua estratégia competitiva (Fleury & Fleury, 2000). Assim fecha-se esta seção abrindo espaço para a construção do referencial teórico sobre transferência de conhecimento.

## **2.2 O papel da capacidade absorptiva e disseminativa na transferência de conhecimento entre fonte e os receptores**

### ***2.2.1 A capacidade absorptiva do receptor e resultados da aprendizagem em transferência de conhecimento da fonte para o receptor***

As organizações esforçam-se em gerenciar de maneira efetiva o seu conhecimento para que possam satisfazer a sua atribuição fundamental: produzir bens ou serviços que possam criar valor e, ao mesmo tempo, ser relevantes na perspectiva de seus clientes (Backmann et al., 2015; Ku et al., 2016; Sáenz et al., 2014; Wijk, Bosch, & Volberda, 2011). Em consequência dessa atribuição, não é mero acaso a constatação de que, no campo da gestão do conhecimento, desde a década de 1980, verifica-se o aumento paulatino de teorias, conceitos, princípios e modelos que auxiliam a forma como as organizações absorvem o conhecimento da fonte. Há um reconhecimento cada vez maior de que a aprendizagem entre receptores e fonte é um fator-chave determinante no desempenho organizacional mútuo entre eles (Kim et al., 2015; Knoppen, Johnston, & Sáenz, 2015; Sáenz et al., 2014; Sheng, Hartmann, Chen Q., & Chen I., 2015).

Vários estudos postulam que a capacidade de explorar efetivamente o conhecimento externo constitui um fator crucial para as empresas com interesse em alcançar resultados de inovação (Backmann et al., 2015; Cohen & Levinthal, 1990; Li Y, Li P., Liu, & Yang, 2009; Sáenz et al., 2014). Assim como ocorre na transferência de conhecimento, a capacidade de absorção do receptor em uma organização funciona como o ativador que proporciona a transformação do conhecimento em novos produtos, serviços ou processos de apoio à inovação (Backmann et al., 2015; Knoppen et al., 2015; Liu & Zhang, 2014; Zhang, Zhao & Lyles, 2019).

Novos produtos e serviços demandam competências dos receptores do conhecimento ou pelo menos uma nova combinação delas, que têm um papel crucial no processo de desenvolvimento de soluções integradas (Strese, Adams, Flatten, & Brettel, 2016). Essas competências, que visam orientar todos os esforços no sentido de promover o planejamento, a captação, o desenvolvimento e a avaliação do conhecimento nos diferentes níveis organizacionais, são exigências para o desenvolvimento dos novos produtos e serviços e são corroboráveis nos resultados da aquisição, assimilação e exploração de novos conhecimentos (Leal-Rodríguez et al., 2014).

As conexões externas são questões críticas para as organizações, a capacidade absorptiva é conceituada como o resultado de habilidades individuais, conhecimento prévio, competências específicas da empresa (recursos internos) e acesso a fontes de conhecimento fora da empresa (conexões externas) (Cohen & Levinthal, 1990). Em outras palavras, a capacidade absorptiva é a habilidade de adquirir, assimilar, transformar e aplicar o conhecimento externo da equipe parceira para desenvolver novos e melhores produtos, serviços e processos (Cohen & Levinthal, 1990; Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2005; Zahra & George, 2002). A combinação dessas habilidades distintas conduz as organizações a um desempenho superior, que amiúde converte em vantagem competitiva (Backmann et al., 2015).

Estudos recentes liderados por Knoppen (2018) mostram que as empresas consideradas líderes e excelentes em seus mercados possuem uma capacidade diferenciada no acesso, no tratamento de dados e na geração de informações essenciais para os objetivos de desempenho dos seus processos críticos de valor. São organizações dotadas de habilidade e uma capacidade singular para conduzir suas estratégias competitivas para a absorção do conhecimento. São organizações que possuem condições de aportar a combinação ideal de competências e habilidades para lidar com a gestão baseada no conhecimento e utilizar as informações da rede de fornecedores para orientar suas decisões e ações (Davenport & Prusak, 1998). Essas capacidades são (i) aquisição; (ii) assimilação; (iii) transformação; e (iv) exploração do conhecimento (Zahra & George, 2002).

**Aquisição** é caracterizada como a capacidade de uma organização identificar e obter conhecimento de parceiros externos, crítico para suas operações, assim como a intensidade, velocidade e direção dos esforços dedicados ao adquirir esse conhecimento (Zahra & George, 2002). Vários autores propõem que as organizações insiram no seu cotidiano rotinas sistematizadas de transferência de conhecimento por meio de mecanismos como (i) interações constantes com a fonte visando coletar conhecimentos e informações, pois estimulam uma nova perspectiva das condições e identificação de novas oportunidades e é possível instituir uma

dinâmica de aprendizado mútuo de novas aptidões, principalmente quando proporciona oportunidades de cooperação que despertam o desenvolvimento de conhecimento e inovação (Dyer & Singh, 1998; Vinding, 2004, Saenz et al., 2014); (ii) colaboradores com alto nível de escolaridade, profissionais com elevada escolaridade podem identificar e aperfeiçoar novos conhecimentos (Minbaeva, 2005, Vinding 2004); (iii) investimentos regulares em pesquisa e desenvolvimento (P&D), (Camisón & Flores, 2010; Cohen & Levinthal, 1990), o que fortalece e robustece o desenvolvimento e a assimilação de novas tecnologias, tornando a organização mais suscetível para identificar e reconhecer conhecimentos externos (Camisón & Flores, 2010; Cohen & Levinthal, 1990; Schmidt, 2010; Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia, & Fernández-de-Lucio, 2008) e (iv) capacidade de capturar informações e conhecimento relevantes, de forma contínua da fonte, o que possibilita o processamento e a obtenção de novas informações (Argote & Ingran, 2000; Easterby-Smith, Lyles, & Peteraf, 2009; Oliveira, 2016; Pérez-Nordtvedt, Handfield, Lawson, & Cousins, 2006, Szulanski, 1996, 2000; Wijk, Jansen, & Lyles, 2008).

Ambos os parceiros de uma aliança podem orquestrar contatos e interações entre seus funcionários. Por exemplo, os gerentes dos colaboradores podem organizar contatos periódicos para indivíduos com a mesma especialidade em suas respectivas organizações. Tais interações sociais permitem que eles compartilhem seus conhecimentos e experiência um com o outro.

A aprendizagem do conhecimento tácito acontece entre e por meio de outras pessoas (Krause, Handfield, & Tyler, 2007), enquanto observam e se imitam no processo de envolvimento em uma tarefa compartilhada. Desse ponto de vista, a motivação intrínseca dos indivíduos para se envolverem é crítica. Essa análise dialoga com a ideia de que o compartilhamento de conhecimento e os contatos sociais informais motivados intrinsecamente são um bom determinante dos fluxos de conhecimento interorganizacionais (Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven, 2008; Lavie, Haunschild, & Khanna, 2012).

Os comportamentos formais de aprendizagem, portanto, auxiliam e incentivam a aprendizagem informal pelos indivíduos. Por exemplo, as interações sociais programadas na forma de sessões de treinamento conjunto ou projetos conjuntos provavelmente estimularão a motivação intrínseca dos indivíduos para compartilhar conhecimento e se envolver em contatos sociais informais, afetando assim positivamente os comportamentos de aprendizagem informal (Lavie et al., 2012).

No entanto, enquanto algumas interações sociais estruturadas são claramente necessárias para moldar o processo de transferência de conhecimento entre as empresas em parceria, um excesso de atividades programadas com esse intuito pode paralisar o processo de aprendizado entre empresas (Lavie et al., 2012). A estrutura demasiadamente burocrática é

susceptível de sufocar a aprendizagem informal. Muitas interações forçadas entre parceiros (por exemplo, equipes de projeto e forças-tarefa, visitas, reuniões, treinamento de sessões etc.) podem tornar os indivíduos menos dispostos a participar espontaneamente dessas atividades e diminuir sua motivação intrínseca para compartilhar conhecimento (Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven, 2008; Lavie et al., 2012).

**Assimilação** refere-se à capacidade da organização para analisar, processar, entender, interpretar e compreender o novo conhecimento adquirido de uma fonte externa (Szulanski, 1996; Zahra & George, 2002). Compreensão promove a assimilação do conhecimento, que permite às organizações processarem e internalizarem o conhecimento externo criado (Zahra & George, 2002). Abrange o processamento de novos conhecimentos pela aprendizagem, combinando-os com o existente na organização e gerando novas aplicações.

A assimilação no nível organizacional está atenta às alterações nos mercados e à busca incessante às oportunidades para a satisfação dos clientes, demandando uma transferência intensa do conhecimento (Szulanski, 1996). Nem todos os novos conhecimentos podem ser explorados diretamente pelos receptores e, portanto, nessa fase tem-se uma importante função intertemporal (Knoppen et al., 2015; Li et al., 2009; Sáenz et al., 2014).

A capacidade de assimilação do conhecimento permite que o conhecimento obtido seja processado iniciando o aprendizado (Szulanski, 2000; Zhara & George, 2002). A aprendizagem acumulada pelos funcionários da organização, assim como a experiência fornecem sustentação para novos conhecimentos (Cohen & Levinthal, 1990; Jansen et al., 2005). Atividades como: (i) integração através de um sistema central de informação (por exemplo, um sistema ERP, VMI, CPFR, S&OP) (Brauscheidel & Suresh, 2009; Bronzo et al., 2013; Hoek, Harrison, & Christopher, 2001; Ku et al., 2016; Oliveira, 2016; Takeuchi & Nonaka, 2008) facilita a troca de informações, aumentando a integração entre fonte e receptor; intensifica a confiabilidade e assertividade do conhecimento transferido; evita controvérsias (Jimenez- Castillo & Sanchez-Perez, 2013); (ii) disseminação de temas relevantes e/ou informações estratégicas visando à multiplicação do conhecimento (Saézn et al., 2014) desenvolve uma linguagem universal, que pode ser assimilada por diferentes pessoas em diferentes áreas da organização (Cohen & Levithal, 1990; Schmidt, 2010); (iii) abertura em aceitar mudanças propostas pela fonte, em ambientes que estimulam a mudança organizacional, pode favorecer a habilidade de assimilação do conhecimento, além da liberdade para manifestar suas opiniões e o incentivo ao aprendizado (Oliveira, 2016; Saézn et al., 2014); (iv) habilidade de analisar, processar, entender, interpretar e compreender a importância do novo conhecimento transferido, o que promove a retroalimentação do conhecimento existente na organização com novas informações

(Oliveria, 2016; Szulanski, 1996; Zahra & George, 2002;); e (v) se os fornecedores consideram a informação adquirida da fonte nos processos de tomada de decisão (Backmann et al., 2015), isso colabora na proximidade com a fonte, demonstrando sinergias, colaboração e alinhamento (Veja-Jurado et al., 2008), meios de assimilação fundamentais de novos conhecimentos.

A capacidade de **transformação** é a capacidade de uma organização de combinar conhecimentos já existentes internamente com novos conhecimentos adquiridos externamente (Zahra & George, 2002). A habilidade de uma organização de reconhecer um conjunto incongruente de informações e então combiná-las para chegar a um novo esboço mostra claramente uma capacidade de transformação. Ela produz novos conhecimentos, facilita o reconhecimento de oportunidades, e, ao mesmo tempo, altera a forma como a organização se percebe e percebe o seu cenário competitivo, e é exatamente nessa atividade que novas competências podem ser descobertas (Zahra & George, 2002).

Na literatura contemporânea, há diversas pesquisas com foco na capacidade de transformação das organizações a partir da capacidade absorptiva do conhecimento: capacidade absorptiva, inovação e barreiras culturais (Leal-Rodrigues et al., 2014; Rahman, Moonesar & Hossain (2019); capacidade absorptiva, inovação no desenvolvimento de novos produtos (Backmann et al., 2015); capacidade absorptiva no relacionamento entre comprador e fornecedor (Sáenz et al., 2014); relacionamento nas cadeias de suprimentos como um contexto para a inovação (Knoppen et al., 2015), entre outros. O reconhecimento do componente transformativo que a capacidade de absorção e aplicação do conhecimento tem para as organizações ajuda a abrir a caixa preta que tem dominado a pesquisa prévia na transformação organizacional e na mudança estratégica nas empresas de vanguarda (Davenport & Prusak, 1998; Zahra & George, 2002).

O processo de transformação é fortalecido como a aceitação de atividades que proporcionem a integração social entre a fonte e o receptor do conhecimento (Jansen et al., 2005), visto que essas interações promovem a confiança e a cooperação entre as partes, melhorando o fluxo de informações bem como a troca e o esclarecimento dos novos conhecimentos (Krause et al., 2007). Temos como exemplos: (i) uma organização registrar e armazenar regularmente as novas informações transferidas para consulta futura facilita a consulta do conhecimento por toda a organização a qualquer momento (Jansen et al., 2005; Oliveira, 2016); (ii) uma organização ter a habilidade de combinar o seu conhecimento com o da fonte para tomada de decisões (Zahra & George, 2002) fortalece a relação entre fonte e receptores, facilitando a transformação do conhecimento (Cohen & Levinthal, 1990; Jansen et al. 2005; Van Den Bosch, Wijk, Volberda, 2003); (iii) uma organização conseguir

constantemente identificar oportunidades de aprendizagem com a fonte (Backmann et al., 2015; Li et al., 2010) favorece que o conhecimento gerado pela fonte combine com o conhecimento da receptora, gerando novos conhecimentos (Veja-Jurado et al., 2008); (iv) uma organização estimular os funcionários a analisar os erros para aprender com eles e em uma organização a aprendizagem (Bejinaru et al., 2016) estimular a avaliação de novos conhecimentos e sua conciliação com o conhecimento existente (Cepeda-Carrion, Cegarra-Navaro, & Jimenez-Jimenez, 2012) são habilidades de uma organização de combinar o conhecimento já existente com novos adquiridos externamente. Minbaeva and Michailova (2004) descrevem a influência dessas estratégias na habilidade de transformação, alegando que os agentes envolvidos reconhecem os propósitos da organização e do conhecimento que está sendo transmitido, exprimem condições de colaborarem na sua transformação, levando à utilização do conhecimento em sua total potencialidade.

Por fim, a capacidade de **exploração** é a capacidade de uma organização de incorporar os novos conhecimentos adquiridos, assimilados e transformados em suas operações e rotinas (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002) internamente para um projeto específico. A aplicação do conhecimento como uma capacidade organizacional ocorre com base nas rotinas que lhe permitem redefinir, estender e alavancar as competências existentes ou criar novas pela incorporação e transformação do conhecimento em suas operações (Zahra & George, 2002). As empresas podem explorar o conhecimento por acaso, sem rotinas sistemáticas. No entanto, a presença de tais rotinas fornece um mecanismo estrutural, sistemático e processual, que permite às organizações sustentarem a aplicação do conhecimento por um longo período de tempo (Zahra & George, 2002). A exploração dos novos conhecimentos se concretiza na organização (i) quando há obtenção de patentes e *copyrights* em conjunto com a fonte (Daspit & Souza, 2013; Oliveira, 2016), o que demonstra sinergia e esforço em comum (Daspit & Souza, 2013; Flatten, Engelen, Zahra, & Brettel, 2011); (ii) quando as necessidades e demandas da fonte são constantemente traduzidas em novos produtos, processo ou serviços pelos fornecedores, (Jansen et al., 2005; Oliveira, 2016), o que para Leonard-Barton (1995) e Nonaka e Takeuchi (1997) é o sustentáculo para o desempenho superior, pois está relacionado à satisfação das necessidades dos clientes; (iii) quando os fornecedores compreendem e seguem as regras e procedimentos da fonte (Jansen et al., 2005), o que facilita a exploração do conhecimento, evitando retrabalho e garantindo que o conhecimento flua (Jansen et al., 2005; Van Den Bosch et al., 2003); e (iv) quando as regras e os procedimentos que estão formalizados em manuais e/ou atos administrativos são incorporados à rotina de trabalho da receptora (Jasimuddin, 2007; Jasimuddin, Jun & Perdikins, 2019; Kim & Schoenherr, 2015; Oliveira, 2016; Schulze et al.,

2014; Szulanski, 1996.), a formalização sustenta a exploração do conhecimento que foi internalizado e sistematiza as melhores práticas, promovendo a realização de um novo conhecimento (Jansen et al., 2005; Van De Bosch, 1999).

Zahra and George (2002), a partir de um estudo clássico com uma extensa revisão de literatura, cunharam os termos capacidade absorptiva potencial (CAP) e capacidade absorptiva realizada (CAR). Conforme esse estudo, a capacidade absorptiva potencial compreende as capacidades de aquisição e assimilação, fazendo com que as organizações estejam abertas para adquirir e assimilar conhecimentos gerados externamente, exigindo uma cultura voltada para a mudança (criatividade e flexibilidade) (Zahra & George, 2002). No entanto, nem sempre a capacidade de absorção potencial leva à exploração do conhecimento *per se*. A capacidade absorptiva realizada ocupa-se com as capacidades de transformação e exploração do conhecimento, demandando uma cultura com uma peculiaridade voltada para alta estabilidade, ordem e controle (Leal-Rodríguez et al., 2014; Zahra & George, 2002).

A partir dessa concepção, a capacidade absorptiva potencial e a capacidade absorptiva realizada podem ter objetivos e finalidades divergentes, mas complementares, com propósitos para a melhoria do desempenho organizacional (Leal-Rodríguez et al., 2014). Para Leal-Rodríguez et al. (2014), a capacidade potencial de absorção representa a aquisição do conhecimento e o processo de assimilação. A capacidade de absorção realizada trata com o processo para explorar e aplicar esse conhecimento, que tem um grande significado para a organização, além de armazená-lo dentro de um repositório que garanta sua permanência internamente e seja de fácil acesso para todos os membros que utilizam esse conhecimento (Leal-Rodríguez et al., 2014).

Assim, a melhoria e o desenvolvimento da capacidade de absorção das organizações dependem de aquisição e assimilação de conhecimento eficiente (capacidade absorptiva potencial) assim como sua capacidade de integrar esse conhecimento em sua base de conhecimento para posterior exploração e aplicação (capacidade absorptiva realizada) (Zahra & George, 2002).

Quanto maior a capacidade de absorção, maior a possibilidade de uma firma (receptor) reconhecer, adquirir, assimilar, transformar e explorar e, portanto, aprender em processos de transferência de conhecimento (Saenz et al., 2014). Essa transferência requer capacidade de absorção, que permite a identificação do conhecimento externo e o reconhecimento do seu valor para as organizações. Sáenz et al. (2014) desenvolveram um estudo com duas amostras de 153 e 199 compradores em uma cadeia de varejo multinacional europeia e um distribuidor de peças sobressalentes americana, respectivamente. Os resultados indicaram para ambas as amostras

que a capacidade absorptiva está ligada fortemente e diretamente à aprendizagem organizacional e à inovação, comprovando o alcance de uma melhoria no desempenho de ambas as amostras de forma sustentável (Saenz et al., 2014).

O Quadro 1 sintetiza os aspectos críticos da capacidade absorptiva do receptor.

**Quadro 1 – Capacidade absorptiva do receptor**

<b>Categoria</b>	<b>Conceito</b>	<b>Autores</b>
Aquisição	A capacidade de uma organização identificar e obter conhecimento de parceiros externos, crítico para suas operações, assim como a intensidade, velocidade e direção dos esforços dedicados ao adquirir esse conhecimento (Zahra & George, 2002).	Argote and Ingran (2000); Camisón & Flores, 2010; Cohen and Levinthal (1990); Dyer and Singh (1998); Easterby-Smith, Lyles, and Peteraf (2009); Minbaeva (2005); Oliveira (2016); Pérez-Nordtvedt et al. (2008); Saenz et al. (2014); Szulanski (1996, 2000); Vinding (2004); Wijk, Jansen, and Lyles, (2008).
Assimilação	A capacidade da organização de analisar, processar, entender, interpretar e compreender o novo conhecimento adquirido de uma fonte externa (Szulanski, 1996, Zahra & George, 2002).	Brauscheidel   and Suresh (2009); Takeuchi and Nonaka, (2008); Ku et al. (2016); Hoek et al., (2001); Bronzo et al., (2013); Oliveira (2016); Saénz et al. (2014); Szulanski (1996); Zahra e George (2002).
Transformação	A capacidade de uma organização de combinar conhecimentos já existentes internamente com novos conhecimentos adquiridos externamente (Zahra & George, 2002).	Backmann et al. (2015); Bejinaru et al. (2016); Jansen et al. (2005); Li et al. (2010); Oliveira (2016); Zahra and George (2002)
Exploração	É a capacidade de uma organização de incorporar os novos conhecimentos adquiridos, assimilados e transformados em suas operações e rotinas internamente para um projeto específico (Cohen & Levinthal, 1990, Zahra & George, 2002).	Daspit and Souza (2013); Jansen et al. (2005); Jasimuddin (2007); Kim et al. (2015); Oliveira (2016); Schulze et al. (2014); Szulanski (1996);

**Fonte: Elaborado pelo autor.**

### ***2.2.2 Capacidade disseminativa e resultados da aprendizagem em transferência de conhecimento da fonte para o receptor***

Enquanto o conceito de capacidade absorptiva encontra-se bem documentado na literatura, os estudos sobre a capacidade disseminativa foram pouco explorados. O pressuposto é que o conhecimento pode ser assimilado pelos receptores sem muito esforço da fonte, desde que a capacidade de absorção seja suficiente (Tang, 2011). No entanto, na realidade, como os

receptores interpretam e comunicam o conhecimento tem um impacto significativo nos processos de aprendizagem. Contraste, por exemplo, um professor que pode ensinar de tal forma que até os leigos possam entender com o professor inábil, que pode confundir até estudantes avançados (Mu, Tang, & MacLachlan, 2010; Park, 2011; Schulze et al., 2014; Tang, 2011; Whitehead et al., 2016; Whitehead, Zacharia & Prater, 2019). Assim, tanto a capacidade de absorção do conhecimento quanto a capacidade de disseminação precisam ser assimetricamente distribuídas entre os membros tanto da fonte quanto dos receptores para que se desenvolva um processo de transferência.

Para uma gestão do conhecimento e uma comunicação eficientes, é necessária uma adequada capacidade disseminativa da fonte (Mu et al., 2010; Tang, 2011). Assim, a capacidade disseminativa é entendida como a capacidade de as organizações, de forma eficiente, eficaz e convincente, serem capazes de articular, comunicar e difundir o conhecimento de maneira tal que outras pessoas possam compreender com precisão aquilo que está sendo comunicado e, finalmente, colocar aquele aprendizado em prática (Tang, Mu, & MacLachlan, 2010).

Conforme Kuiken and Sijde (2011), com base em extensiva revisão de literatura de diversos autores que são vistos como referência no estudo sobre capacidade disseminativa, esta é conceituada como sendo a capacidade de uma organização de transformar o seu conhecimento em valor para outros atores em sua rede com a finalidade de aprendizagem.

Os resultados das pesquisas de Mu et al. (2010) e Tang et al. (2010) demonstraram que, para uma compreensão completa do processo de transferência do conhecimento, é necessário levar em consideração a capacidade disseminativa da fonte juntamente com a capacidade absorptiva dos receptores. Dito de outra forma, a transferência de conhecimento deve considerar a capacidade da fonte de comunicar de tal forma que os receptores possam entender. Isto significa que a transferência de conhecimento é um processo de reciprocidade, em que não somente a capacidade de absorção da rede afeta o aprendizado, mas também a capacidade disseminativa dos membros envolvidos em disseminar o conhecimento (Mu et al., 2010).

A interação entre as partes, sejam receptores e fonte, ou entre diversas outras parcerias, é fomentada através do processo de transferência de conhecimento. Para adquirir diversidade e inovação em produtos e serviços, é necessário que haja uma interação que atenda às capacidades disseminativas e absorptivas das partes envolvidas (Mu et al., 2010; Park, 2011; Schulze et al., 2014; Tang, 2011; Whitehead et al., 2016; Whitehead, Zacharia & Prater, 2019). Para Wijk et al. (2011), o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores é dependente cada vez mais da interação de diferentes parceiros com níveis elevados de diversidade em conhecimento, experiência e fatores culturais nas redes sociais. Para os autores, o impulso da análise sob a

ótima de redes sociais é que cada organização é uma rede social, e que esta pode ser usada para disseminar informações e conhecimento com os seus fornecedores.

Em redes interorganizacionais, as interações entre os indivíduos e os membros da rede são produzidas por vários tipos de comunicação e cooperação, com um objetivo comum, sendo este a construção do relacionamento, que depende de um processo de disseminação do conhecimento que seja fluido por toda a rede (Tang, 2011). Entretanto, há diversas forças e fatores no ambiente que influenciam nos laços entre os indivíduos, impactando a capacidade disseminativa dessa interação, seja de forma negativa ou positiva. Percebe-se, portanto, que os efeitos de um único ator sobre outro são de grande importância para a construção e manutenção de uma rede (Tang et al., 2010). Esses interesses podem estar relacionados, por exemplo, com (i) motivação e interesse em ensinar (Whitehead et al., 2016); (ii) competência para ensinar (Lam, Wong, & Tong, 2015; Tang, 2011; Whitehead et al., 2016); (iii) se o conhecimento transferido é relevante para o receptor (Pérez-Nordtvedt et al., 2008); e (d) a existência de mecanismos sistematizados de compartilhamento de conhecimento, como eventos de socialização com os receptores, sistemas integrados, manuais, treinamentos, entre outros (Jasimuddin, 2007; Jasimuddin, Jun & Perdikins, 2019; Minbaeva & Michailova, 2004; Minbaeva et al., (2018); Schulze et al., 2014,).

A fonte que controla e distribui os recursos, as informações e o conhecimento é capaz de influenciar o desempenho de todos os receptores (Mu et al., 2010). Assim, não só a capacidade de absorção, mas também a capacidade disseminativa deve ser parte do cálculo de decisão da empresa, quando aloca recursos para atividades de inovação (Schulze et al., 2014). A partir de uma pesquisa em transferência de conhecimento em P&D com 252 respondentes e 60 empresas da indústria automotiva, Schulze et al. (2014) constataram a existência de cinco padrões distintos de comportamento coletivo quando a fonte dissemina o seu conhecimento para os receptores. São eles: (i) a importância do receptor de ser especialista em um assunto; (ii) a importância de avaliar a base de conhecimento do receptor e quais suas necessidades; (iii) selecionar e separar qual conhecimento é relevante em relação ao objetivo do empreendimento conjunto; (iv) transformar esse conhecimento para torná-lo compreensível para o receptor; e (v) apoiar o receptor na aplicação do conhecimento.

Schulze et al. (2014) constataram que os administradores não têm apenas a responsabilidade de considerar o aprendizado mútuo para o êxito da transferência do conhecimento, mas, principalmente, a capacidade de sua disseminação com o propósito de estimular perenemente a inovação. Para os autores, há três implicações nesse processo: (i) as empresas devem investir sempre no desenvolvimento do seu conhecimento para serem

especialistas em um campo específico; (ii) as empresas devem continuamente avaliar a base de conhecimento da sua empresa e os parceiros envolvidos com cautela antes de adotar um processo de transferência de conhecimento e questionar sempre como ele pode ser melhorado, armazenado e compartilhado; e (iii) os gerentes devem sistematizar os conhecimentos considerados fundamentais para o aprendizado e fomentar uma linguagem comum para evitar interpretações equivocadas.

Nos estudos de Schulze et al. (2014), constatou-se ainda que o sucesso da capacidade de disseminação é importante para a transferência de conhecimento efetiva, relacionando-se positivamente com a consolidação de parcerias sólidas e duradouras. Para eles, o conhecimento transferido fornece a base para o desenvolvimento de novos conhecimentos. Ainda mais, em seus estudos, o conceito de capacidade disseminativa do conhecimento foi aplicado, e seu efeito foi testado no sucesso de transferência de conhecimento em uma das indústrias mais complexas e dinâmicas do mundo, a indústria automotiva (Schulze et al., 2014). Simultaneamente, o estudo corrobora a literatura, demonstrando a relação direta entre a capacidade disseminativa e a aprendizagem na transferência de conhecimento e no desenvolvimento de novos produtos e serviços. Assim, quanto maior a capacidade da fonte de disseminar o conhecimento, maior a possibilidade de uma firma (receptor) de absorver o conhecimento e, portanto, aprender em processos de transferência (Mu et al., 2010; Schulze et al., 2014). As empresas podem melhorar a sua capacidade inovadora, aproveitando o conhecimento dos parceiros por meio de parcerias e disseminação do conhecimento (Schulze et al., 2014; Tang, 2011; Tang et al., 2010).

Não obstante, a simples propriedade de conhecimentos valiosos em alguma parte da organização não demonstra que outros setores podem necessariamente ter benefícios e usufruir das informações (Nonaka & Takeuchi, 1997; Schulze et al., 2014; Tang, 2011). Em toda organização há sempre barreiras de transferência de conhecimento, sejam elas culturais, relacionais, de comunicação ou até dificuldade de absorver o conhecimento com os destinatários. Para ter alguma vantagem com ganhos econômicos e incentivar a inovação, as empresas precisam criar, incentivar e disseminar o conhecimento para todos (Tang et al., 2010).

Uma das variáveis que pode influenciar positivamente ou negativamente a transferência é a sua capacidade de disseminação do conhecimento, visto que o processo tem início a partir da integração e da colaboração entre a fonte e os receptores (Szulanski, 2000; Tang, et al., 2010). Desta forma, não basta que o receptor tenha capacidade para absorver o conhecimento transferido, a fonte precisa obrigatoriamente ter capacidade de disseminar, ou seja, (i) articular, (ii) comunicar e (iii) difundir o conhecimento de forma adequada, eficiente e convincente para que o receptor possa entendê-lo, internalizá-lo e colocá-lo em prática (Braunscheidel & Suresh

2009; Jasimundlin, 2007; Kostova & Roth, 2002; Kuiken & Sijde, 2011; Minbaeva & Michailova, 2004; Minbaeva et al., (2018); Mu et al., 2010; Schulze et al., 2014; Tang et al., 2010; Tang, 2011, Whitehead et al., 2016; Whitehead, Zacharia & Prater, 2019).

A capacidade da fonte de transferir conhecimentos para os receptores precisa ser compreendida como um dos fatores mais relevantes para o sucesso do processo de transferência de conhecimento. A literatura apresenta como variáveis envolvidas nesse processo de articular, comunicar e difundir o conhecimento (Mu et al., 2010; Tang 2011), sendo necessárias para sua operacionalização: (1) disponibilização do conhecimento de forma integral para os receptores, possibilitando o aprendizado (Schulze et al., 2014; Tang et al., 2010); (2) utilização de formas adequadas de transferir o conhecimento para os receptores (Kostova & Roth, 2002; Minbaeva & Michailova 2004; Minbaeva et al., 2018; Tang et al., 2010; Whitehead et al., 2016; Whitehead, Zacharia & Prater, 2019); (3) diretrizes estabelecidas pela fonte para o desenvolvimento do aprendizado com os receptores (Jasimundlin, 2007; Minbaeva & Michailova, 2004; Schulze et al., 2014); e (4) *feedbacks* (Brasuscheidel & Suresh, 2009).

A capacidade de transferir conhecimento da fonte está relacionada: (a) aos mecanismos de disseminação do conhecimento adequados para cada receptor, considerando o contexto e cultura local (Bejinaru et al., 2016; Han & Lee, 2013; Rahman, Moonesar & Hossain (2019) e (b) à capacidade de adaptação do conhecimento ao contexto da receptora, que vai se desenvolvendo no decorrer do tempo de relacionamento através da experiência, reflexão e interpretação (Pittaway et al., 2004).

Assim, a literatura apresenta como mecanismos mais usuais: (1) reuniões regulares, seminários e visitas (Dyer, 1996; Lawson, Cousins, Handfield, 2009; Xu et al., 2016); (2) manuais (Jasimuddin, Jun & Perdikins, 2019; Kim et al., 2015; Schulze et al., 2014; Szulanski, 1996); (3) funcionários disponíveis para orientar os fornecedores (Liu & Zhang, 2014); (4) treinamentos (Bejinaru et al., 2016; Cribb, 2009; Dyer, 1996; Marques & Balbinot, 2009; Nagati & Rebolledo, 2012; Xu et al., 2016); (5) *benchmarking* (Backmann et al., 2015; Jansen et al., 2005; Jasimuddin, 2007; Jasimuddin, Jun & Perdikins, 2019; Kim et al., 2015; Szulanski, 1996); e (6) banco de melhores práticas entre a fonte e os fornecedores (Jasimuddim, 2007; Krause et al., 2007; Lawson, Handfield, & Petersen, 2006, 2009; Liu & Zhang, 2014; Schulze et al., 2014).

Estudos apontam que mecanismos de transferência de conhecimento mais pessoais e formalizados são um canal importante para a difusão de conhecimentos e ajudam a atingir maiores índices de inovação entre a fonte e os receptores assim como favorecem a

compatibilização e o fluxo mais produtivo e efetivo de conhecimento entre ambos (Jasimuddin, 2007; Minbaeva & Michailova, 2004; Schulze et al., 2014).

Na literatura, a consequência positiva da capacidade disseminativa do conhecimento tem relação com a motivação da fonte para transferir o conhecimento para os receptores, sendo que muitas organizações o fazem para (1) fortalecimento e ampliação do relacionamento; (2) aumento do nível de intercâmbio social e (3) confiança (Becerra et al., 2008; Bjorkman, Vaara, & Stahl, 2007; Wijk et al., 2008). Muitos autores afirmam em suas pesquisas que uma das principais causas que inibe o fluxo adequado de conhecimento é a vontade da fonte de transferi-lo para os fornecedores, o que resulta, em muitos casos, em faltas no processo de aprendizagem, aplicação e internalização do conhecimento (Gupta & Govindarajan, 2000; Li & Hsieh, 2009; Sáenz et al., 2014; Szulanski, 2000; Sjoerdsma & Weele, 2015).

A motivação para transferir conhecimentos reflete a aspiração e o entusiasmo da fonte em ensinar e transmitir conhecimentos para os receptores, possibilitando um comprometimento maior entre as partes, sendo esse um fator essencial para o aprendizado e aplicação de novos conhecimentos (Becerra et al., 2008; Easterby-Smith et al., 2008; Minbaeva & Michailova 2004; Pérez-Nordtvedt et al., 2008; Szulanski, 1996, 2000). Assim, a literatura apresenta como motivações correntes: (1) projetos de melhoria contínua, visando fortalecer e ampliar o relacionamento (Schulze et al., 2014); (2) transferência de informações constantes para os receptores, objetivando envolver os receptores no processo de aprendizado e soluções de problemas; (3) confiança nos receptores: reconhecimento de sua capacidade de fazer sempre um bom uso do conhecimento transferido, não demonstrando medo e excessos na utilização inadequada do conhecimento; (4) a fonte dedica tempo para transferir conhecimentos para os receptores; e (5) esforço contínuo para que o conhecimento seja útil para os receptores (Becerra et al., 2008; Easterby-Smith et al., 2008; Minbaeva & Michailova, 2004; Pérez-Nordtvedt et al., 2008; Szulanski, 1996, 2000). Diversos autores propõem que a utilização de mecanismos mais pessoais por parte da fonte fortalece a sua capacidade disseminativa e contribui para o aprendizado e a inovação dos receptores do conhecimento (Jasimuddin, 2007; Minbaeva & Michailova, 2004; Schulze et al., 2014).

Schulze et al. (2014) sintetizaram cinco padrões distintos de comportamento que são identificados no processo de disseminação do conhecimento da fonte para os receptores, quais sejam: (a) alcançar conhecimentos especializados e ser especialista em um assunto; (b) avaliar a base de conhecimento da empresa receptora do conhecimento e suas necessidades; (c) selecionar e separar o conteúdo que é relevante para o processo de transferência do conhecimento; (d) transformar e codificar esse conteúdo para torná-lo compreensível para o

receptor e (e) apoiar o receptor na aplicação do conhecimento. Esses cinco padrões fornecem a base para a definição de um quadro teórico. Em particular, os autores consideram esses padrões como "dimensões" da capacidade de disseminação do conhecimento. Por um lado, os receptores investem na sua capacidade de absorver os conhecimentos relevantes da fonte para fortalecimento mútuo do relacionamento (Mu et al., 2010). Por outro lado, a capacidade disseminativa se traduz em atividades rotineiras, tais como realização de reuniões, criação de manuais, intercâmbio de funcionários, realização de treinamento, práticas de *benchmarking*, atividades de socialização, entre outros, por parte da fonte, a fim de difundir conhecimento para os receptores e criar uma transferência bem-sucedida.

A transferência eficiente de conhecimento exige também que a fonte tenha capacidade de enquadrar os conhecimentos a todos os receptores de diferentes maneiras e considere diferentes perspectivas. Ou seja, a fonte não pode disseminar seu conhecimento para os receptores se eles não possuírem competência, habilidades e uma linguagem eficiente (Mu et al., 2010; Schulze, et al., 2014). Em outras palavras, se os remetentes de conhecimentos não possuírem a habilidade apropriada, a transferência de conhecimento será marcada por diferentes interpretações da mesma ideia, falsas iniciações e interrupções (Kuiken & Sijde, 2011; Mu et al., 2010).

A síntese das especificações das entrevistas objetivando levantar como a capacidade disseminativa afeta a transferência de conhecimento da fonte para o receptor está no Quadro 2, que será aplicado na montadora no Brasil e na Alemanha através de entrevista em profundidade.

**Quadro 2 – Capacidade disseminativa da fonte**

<b>Categoria</b>	<b>Conceito</b>	<b>Autores</b>
Capacidade de Transferir Conhecimentos	A aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir ou não a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento (Fleury & Fleury, 1997).	Jasimundlin (2007); Kostova and Roth (2002); Minbaeva e Michailova (2004); Schulze et al. (2014); Tang et al. (2010); Whitehead et al. (2016).
Mecanismos para Disseminação do Conhecimento	Mecanismos adequados para a disseminação do conhecimento (Liu & Zhang, 2014, Krause et al. 2007, Lawson et al. 2006, 2009).	Liu e Zhang (2014), Krause et al. (2007), Lawson et al. (2006, 2009).
Motivações para Transferir	Vontade e disposição para ensinar e transferir conhecimentos (Minbaeva & Michailova, 2004).	Björkman et al. (2007), Wijk et al. (2008).

**Fonte: Elaborado pelo autor.**

### **2.3 Proximidade cultural e sua influência na capacidade disseminativa e na capacidade absorptiva**

O êxito da transferência de conhecimento entre firmas depende, em certa medida, da qualidade do relacionamento (Sjoerdsma & Weele, 2015), de sua capacidade de absorção do conhecimento (Sáenz et al., 2014) e da sua capacidade disseminativa (Mu et al., 2010), além dos fatores culturais (Rahman, Moonesar & Hossain, 2019; Vaara, Sarala, & Bjorkman, 2012). Inserido nessa temática, os fatores culturais têm recebido considerável atenção pelos estudiosos, principalmente tentando compreender os processos de transferência de conhecimento entre fonte e receptores (Ambos & Ambos, 2009; Biberic, 2015; Castro et al., 2018; Kimura, Machokit, & Ueki, 2016; Lingegård & Lindahl, 2015; Park et al, 2012; Park, 2011; Skare & Wibowo, 2013). A principal proposição desse campo de análise é que a cultura desempenha um papel fundamental no aprendizado, permitindo às empresas atingirem velocidade e flexibilidade no processo de inovação (Ambos & Ambos, 2009; Leal-Rodríguez et al., 2014; Liker & Hoseus, 2009).

Cultura organizacional pode ser definida como a partilha de valores, crenças e práticas dos membros organizacionais e que direciona a forma de interação deles no ambiente de trabalho (Schein, 2001). Nas últimas décadas, pesquisadores e estudiosos estão utilizando a palavra cultura para se referir ao clima e às práticas que as organizações desenvolvem ao lidar com pessoas, ou aos valores retratados, como também à doutrina de uma organização (Jia, Rutherford, & Lamming, 2016). A cultura não somente envolve questões visíveis, como missão, visão e valores corporativos, mas também como os funcionários interagem uns com os outros e suas expectativas (Leal-Rodríguez et al., 2014; Russo, 2010). A cultura organizacional é imprescindível para uma gestão empresarial de alto desempenho, visto que a estratégia, os objetivos estratégicos, bem como a maneira de administrar da empresa e o comportamento dos colaboradores são influenciados por ela (García-Almeida et al., 2011; Lingegard & Lindahl, 2015; Russo, 2010).

As organizações aptas para a aprendizagem por meio da transferência de conhecimento, em geral, têm uma cultura organizacional que incentiva a criação e o compartilhamento de conhecimento. Entre as dimensões que orientam a cultura organizacional, Han and Lee (2013) destacam a cultura voltada para o aprendizado e a cooperação entre os indivíduos. Para que o processo de transferência de conhecimento possa ter êxito, é necessária uma cultura de comunicação aberta e fluida entre os funcionários, sendo a confiança essencial para que isto aconteça. Para Frank (2012), nesse tipo de cultura voltada para o aprendizado organizacional, podem-se observar características que promovem a transferência de conhecimento, especificamente: delegação de responsabilidade, tolerância a erros cometidos visando a novas

soluções, tempo disponível para se dedicar a buscar novas ideias, incentivo a visitas de *benchmarking* (tanto externas quanto internas).

De acordo com Fleury e Fleury (1997), no cerne do conceito da palavra cultura, o processo de aprendizagem acontece no momento de transferência do conhecimento. Para alguns autores, a cultura organizacional é a principal barreira para se criar e utilizar ativos de conhecimento e uma efetiva transferência de conhecimento entre os parceiros envolvidos (Fleury & Fleury, 1997; Hess, 2014; Kim, 2005; Leal-Rodríguez et al., 2014; Lingegard & Lindahl, 2015).

As barreiras culturais, quando envolvem a transferência de conhecimento para um outro país, em alguns casos, podem ser percebidas como adversidade, quando a cultura é muito diferente daquela de onde é finalmente canalizada (Liker, 2005; Liker & Meier, 2008; Lingegard & Lindahl, 2015; Vaara et al., 2012,). Se as barreiras culturais não são bem assimiladas de forma eficaz, elas podem gerar um impacto negativo sobre a transferência, a capacidade de absorção e a capacidade disseminativa do conhecimento (Fleury & Fleury, 1997; Kim, 2005; Magaziner & Patinkin, 1989), enquanto, por outro lado, as semelhanças culturais facilitam o aprendizado (Sobek, 2010; Sobek, Liker, & Ward, 1998).

Ao mesmo tempo que alguns autores reconhecem que as diferenças culturais evidenciam um obstáculo para alcançar os benefícios da integração, outros preconizam que elas podem ser uma fonte de desenvolvimento de oportunidades e de criação de valor (Vaara et al., 2012). Em outras palavras, quanto maior for o potencial de conhecimento complementar associado a uma distância cultural entre o receptor e a fonte, maior será a aderência do aprendizado organizacional (Hess, 2014).

De acordo com Strese et al. (2016), existem quatro tipos de cultura corporativa com diferentes valores e focos: (i) a chamada “cultura de clã” enfatiza o consenso e valoriza muito as relações pessoais, a lealdade e a tradição. Os atributos dominantes dessa cultura corporativa são a coesão, a participação, o trabalho em equipe e o senso de família; (ii) a “cultura de adesão”, que se concentra no espírito empreendedor bem como na criatividade e na adaptabilidade como atributos dominantes. O estilo de liderança típico exige um líder inovador e tomador de riscos que dê ênfase estratégica às inovações, ao crescimento e à aquisição de novos recursos; (iii) a cultura do mercado é caracterizada por uma orientação para a superioridade do mercado. Os atributos característicos para essa cultura corporativa são competitividade e realização de metas; e (iv) a cultura da hierarquia, que enfatiza a ordem, as regras e os procedimentos para garantir a estabilidade e a uniformidade como atributos dominantes típicos. Um estilo de liderança característico para essa cultura corporativa inclui

um coordenador ou administrador que visa a objetivos como estabilidade, previsibilidade e suavidade das operações (Strese et al., 2016).

Esses quatro tipos de cultura corporativa não são mutuamente exclusivos. As organizações geralmente apresentam uma cultura dominante, mas também mostram atributos das outras culturas (Strese et al., 2016). Os seus membros tendem a adquirir os valores correspondentes da cultura dominante em uma organização ao longo do tempo e, portanto, atuam em conformidade com aquela cultura (Hofstede, 2003; Strese et al., 2016). Pesquisas sobre cultura corporativa demonstram que ela afeta posturas estratégicas relacionadas à inovação e que essa relação varia em diferentes contextos organizacionais (Ambos & Ambos, 2009; Björkman et al., 2007; Damanpour, 1991; Strese et al., 2016).

As normas, missão, visão e os valores culturais devem ser compartilhados entre os indivíduos dentro de uma empresa e deve-se tentar, na medida que seja factível, convergir com as demais empresas com as quais esta irá se relacionar, independentemente das barreiras nacionais existentes (Bejinaru et al., 2016). As empresas devem apoiar todos os aspectos da capacidade de absorção promovendo os valores e comportamentos intraorganizacionais corretos. A cultura corporativa é considerada uma alavanca pela qual as empresas podem promover a capacidade de absorção (Vermeulen & Barkema, 2001), já que os valores culturais afetam os processos de gestão do conhecimento e inovação (Strese et al., 2016), mas, para que o processo de transferência ocorra com sucesso, é muito importante que o receptor tenha capacidade de disseminar o conhecimento para os receptores. Mas como uma organização sabe se uma prática organizacional estratégica foi disseminada com êxito para um receptor?

Para Makkonen et al. (2016), a definição teórica de sucesso de um processo de disseminação do conhecimento é subjetiva, pois se baseia na conceituação do que cada organização considera como uma prática organizacional estratégica exitosa e precisa estar consistente com a sua perspectiva institucional e cultural.

Park (2011) afirma que o sucesso de disseminação do conhecimento organizacional é afetado diretamente pela proximidade cultural que os receptores têm da fonte e pelas práticas organizacionais estratégicas. Para o autor, desde que o processo de disseminação esteja associado com a aprendizagem organizacional da fonte, levando em consideração os fatores culturais, provavelmente isso resultará em atitudes mais positivas e levará ao seu eventual sucesso. Ele ainda complementa que, dada a natureza das práticas organizacionais estratégicas, o sucesso da disseminação poderá ser afetado pela compatibilidade entre os valores implicados pela prática particular da fonte e os valores subjacentes à cultura do receptor do conhecimento. Quando esses valores são compatíveis e há uma proximidade cultural entre as partes, é mais

fácil para os funcionários do receptor do conhecimento compreenderem e internalizarem a prática (Park, 2011; Schulze et al., 2014), levando a um ambiente adequado para a disseminação efetiva do conhecimento (Mu et al., 2010). Essa prática também encoraja as pessoas a compartilhá-lo cada vez mais, criando um contexto de interação social, resultando no desenvolvimento, validação e disseminação de novos conhecimentos (Leal-Rodrigues et al., 2014).

Para Park (2011), quando há uma identificação de valores entre fonte e receptores do conhecimento, é mais fácil ambos se tornarem leais. Contudo, apenas com essa identificação, não haverá transferência do conhecimento. Para obter bons resultados, a proximidade cultural precisa ser formada gradualmente, ou seja, é preciso introduzir valores organizacionais da fonte nos receptores progressivamente, promovendo a criação, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento na vida cotidiana de ambas as partes, somente assim a cultura organizacional da fonte fará parte da cultura do receptor (Lam et al., 2015; Park, 2011).

Mu et al. (2010) afirmam que as organizações, para se tornarem disseminadoras do conhecimento, não devem mudar sua cultura, mas a adaptar à do receptor. Uma alteração da cultura atual pode levar a uma forte oposição dos funcionários, agravando consideravelmente o prosseguimento do propósito. No entanto, será difícil para os receptores do conhecimento implementar e internalizar práticas e valores que são incompatíveis com os seus valores (Leal-Rodrigues et al., 2014; Park, 2011; Schulze et al., 2014). Quando não há uma proximidade cultural entre as partes, o desenvolvimento e o controle são mais difíceis, pois, além de influenciar os recursos humanos, o comportamento dos receptores do conhecimento será muito suscetível ao tempo (Schulze et al., 2014).

Há barreiras culturais substanciais que tornam difícil e complicado transferir conhecimento da fonte para os receptores (Schulze et al., 2014). Por exemplo, até mesmo os esforços mais organizados para disseminar conhecimento são, muitas vezes, impedidos pela tendência dos empregados de proteger e compartilhar informações seletivamente. Se a fonte de conhecimento não possuir habilidade suficiente para disseminar o conhecimento necessário aos receptores, a eficiência e a eficácia da transferência serão bastante reduzidas. Por exemplo, o conhecimento pode ser distorcido. Isso implica que a transferência precisa abranger diferentes detentores de conhecimento e requer um esforço colaborativo tanto da fonte quanto dos receptores. A disseminação de conhecimento ainda pode levantar questões complexas, tais como confidencialidade, confiabilidade, direitos autorais, disseminação de informações consideradas estratégicas por parte da fonte e *trade-offs* entre cooperação e concorrência (Schulze et al., 2014).

O conhecimento explícito pode ser codificado e facilmente articulado, pois pode ser expresso de forma formal e sistemática (Nonaka & Takeuchi, 2008). Assim, esse tipo de conhecimento é fácil de aprender e disseminar. Foi apontado que o conhecimento pode ser mais facilmente transferível quando é ensinável, codificável, articulado, observável e simples (Tang, 2011; Tang et al., 2010). Comparado ao conhecimento explícito, o conhecimento implícito é difícil de se expressar por linguagem formal, assim, só pode ser detectado, observado e experimentado (Takeuchi & Nonaka, 2008). No entanto, na realidade, mesmo o conhecimento explícito é difícil de se aprender e disseminar devido a limitações culturais, de capacidade de explicação, capacidade de codificação e competência de articulação dos seres humanos (Schulze et al., 2014). Além disso, a complexidade, a especificidade, a natureza sistêmica do conhecimento e a proximidade cultural (Fleury & Fleury, 1997) podem complicar significativamente o processo de transferência do conhecimento da fonte para os receptores. Isso irá restringir naturalmente a disseminação do conhecimento explícito e implícito. Assim, a capacidade de disseminação da fonte é uma condição necessária para uma transferência eficiente de conhecimento, mas não é suficiente (Whitehead et al., 2016; Whitehead, Zacharia & Prater, 2019).

Segundo Park et al. (2012), as organizações, para perenizarem, demandam uma cultura voltada à criação e compartilhamento de conhecimentos. Dessa forma, elas dispõem de características culturais que favorecem em um maior grau o relacionamento humano, enquanto outras sustentam a utilização de meios formais, como registros, sistemas e documentos para transferência do conhecimento. Para que o processo de disseminação do conhecimento possa ter sucesso, faz-se mister uma cultura que promova uma comunicação clara e fluida entre as pessoas, sendo a confiança a base para que isso aconteça.

A transferência de conhecimento entre organizações traz mais complexidade devido à natureza multifacetada dos limites, culturas e processos envolvidos. Aprender a cultura organizacional dos outros ocorre ao longo do tempo e através da participação ativa e da interação na organização. Na verdade, as incompatibilidades da cultura organizacional são a fonte de distorção na aprendizagem entre empresas. Percebe-se que a abertura à diversidade é uma dimensão importante da cultura organizacional, que afeta o compartilhamento de conhecimento e a cooperação dentro da empresa (Lam et al., 2015).

Na concepção de Vaara et al. (2012), as diferenças culturais são fontes de recursos e conhecimentos complementares. Para os autores, existe um potencial complementar nas diferentes culturas que pode fornecer possibilidades para uma efetiva transferência de conhecimento. Se a transferência de conhecimento envolve indivíduos de empresas com

origens culturais diferentes, os efeitos interativos da disparidade podem influenciar as capacidades absorptiva e disseminativa durante e após o processo (Han & Lee, 2013). Assim, a distância cultural pode também gerar algumas dificuldades de comunicação no início do processo de transferência do conhecimento, sendo necessário empreender um esforço em profundidade para superar as barreiras existentes (Lingegard & Lindahl, 2015; Skare & Biberic, 2015; Wibowo, 2013,). Diferenças culturais nacionais e organizacionais têm sido utilizadas para explicar os problemas frequentes, decepções e falhas encontrados durante o processo de transferência de conhecimento entre empresas (Han & Lee, 2013), principalmente em organizações multinacionais.

Uma das maiores referências com relação à transferência de conhecimento se encontra inserida nas próprias características peculiares das multinacionais. As multinacionais são conceituadas como redes de transações envolvidas nos processos de transferência de conhecimento (Garvin, 2000). As multinacionais se destacam devido à sua capacidade de transferir e explorar o conhecimento de forma mais eficaz em contextos intrafirmas do que por meio de mercados (Russo, 2010). Há uma convergência na ideia de que a vantagem competitiva-chave das multinacionais reside na sua capacidade de explorar o conhecimento criado localmente em todo o mundo e em suas capacidades para transferir conhecimento em redes organizacionais caracterizadas pela separação através do tempo, espaço, cultura e linguagem (Han & Lee, 2013; Park, 2011; Shenkar, 2001). Dito de outra forma, as multinacionais são redes mundiais de aquisição, transferência e integração de conhecimento entre países, cujas habilidades para acessar e transferir conhecimento através das fronteiras têm sido cada vez mais reconhecidas como a fonte de vantagens competitivas (Park, 2011; Sheng et al., 2015). Externamente, a cultura nacional é um dos fatores mais importantes que influenciam a transferência de conhecimento transfronteiriço (Szulanski, 1996; Takeuchi & Nonaka, 2008). A transferência de conhecimento transfronteiriço entre empresas ou unidades localizadas em contextos culturais diferentes é mais intrincada e difícil do que aquela entre empresas ou unidades localizadas em culturas similares (Qin et al., 2011).

Os valores de uma empresa multinacional que são determinantes na sua escolha de ação são um elemento básico para se determinar o *modus operandi* dessa mesma empresa (Strese et al., 2016). A cultura que rege as escolhas de uma empresa é chamada de cultura corporativa, sendo definida como o padrão de valores compartilhados e crenças que ajudam os indivíduos a entender o funcionamento organizacional e, portanto, fornecem normas para o comportamento na organização (Vermeulen & Barkema, 2001).

Enquanto a cultura corporativa é um conjunto de normas e valores comuns no nível organizacional (Hofstede, 2003), a cultura nacional consiste em formas padronizadas de pensar, sentir e reagir, tendo como referência seus valores anexados entre os membros de uma cultura (Pedler et al., 1991). Da mesma forma que a cultura corporativa, a cultura nacional é aprendida ao longo do tempo e através de demais membros da mesma cultura (Strese et al., 2016). Enquanto as culturas corporativas se concentram, principalmente, na "forma como as coisas são feitas" em uma organização (Morosini, Shane, & Singh, 1998; Strese et al., 2016), a cultura nacional se refere a como os membros de uma cultura geralmente agem, independentemente de a configuração ter um caráter profissional, social ou privado. Nesse sentido, as empresas são capazes de influenciar sua cultura corporativa, enquanto a cultura nacional deve ser vista como uma circunstância que não pode ser alterada (Strese et al., 2016).

Tanto a cultura nacional como a cultura corporativa de uma empresa estão sujeitas a certos níveis de barreiras culturais que impedem uma efetiva transferência de conhecimento, além de impactar a capacidade absorptiva entre firmas. De acordo com Leal-Rodriguez et al. (2014), os esforços de uma firma de prevenir riscos, a forte existência de uma hierarquia e os altos níveis de burocracia, além da má gestão no processo de inovação, os mal-entendidos entre os funcionários e os gerentes sêniores e a existência de uma abordagem *top-down* que subestima o poder de decisão dos funcionários são classificados como barreiras culturais que impedem o processo inovador dentro de uma empresa e, portanto, estagnam seus resultados de inovação. Essas barreiras culturais, reflexo parcial da cultura organizacional da firma, estão diretamente relacionadas com estagnação do processo de absorção e transferência de conhecimento internamente (Leal-Rodriguez et al., 2014).

A cultura nacional fornece o quadro comum de referência ou lógica pelo qual os membros de uma sociedade veem as organizações, o ambiente e suas relações umas com as outras. É provável que a cultura nacional produza efeitos importantes no processo pelo qual o ambiente é conhecido e respondido (García-Almeida et al., 2011). Indivíduos de diferentes organizações, trazendo consigo suas origens culturais e lealdades organizacionais, são menos propensos a desenvolver o nível de identificação com o grupo que os colocaria em risco de "perder contato" com o meio ambiente que eles têm como referência (Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven, 2008).

A cultura organizacional é, por sua vez, um dos fatores que influenciam a capacidade de absorção do receptor no processo de transferência de conhecimento (Ambos & Ambos, 2009). A distância cultural é um dos aspectos-chave para compreender o grau de integração entre firmas que se relacionam no ambiente internacional. A distância cultural é definida como

a medida em que as normas e os valores compartilhados em um país diferem daqueles em outro (Bhagat, Kedia, Harveston, & Triandis, 2002). A distância cultural aumenta a ambiguidade causal e a diversidade do conhecimento, uma vez que o conhecimento é criado por indivíduos e incorporado em um determinado contexto cognitivo e comportamental, e depois transferido para os seus destinatários de acordo com os seus padrões de compromisso e crença, com seus conjuntos de valores culturais específicos (Qin, 2011; Schweiger, 2002).

Conflitos entre diferentes valores e práticas organizacionais podem levar à falta de colaboração e a oportunidades fracassadas para o aprendizado compartilhado (Björkman et al. 2007). Tais problemas podem ser exacerbados quando as relações ocorrem entre empresas com base em países diferentes (Ambos & Ambos, 2009; Cartwright & Cooper, 1996; Nahavandi & Malekzadeh, 1988; Schweiger, 2002). Problemas de linguagem devido a diferentes idiomas, diferentes sistemas legais e barreiras culturais nacionais podem ser obstáculos importantes para a obtenção de benefícios que poderiam ser adquiridos por tal relacionamento (Olie, 1994).

De fato, na literatura de gestão internacional e intercultural, as diferenças entre culturas internacionais têm sido frequentemente conceitualizadas em termos de "distância cultural" (Kogut & Singh, 1988; Morosini et al., 1998; Shenkar, 2001). Portanto, para alguns autores, o conceito de distância cultural, na sua forma mais geral, sugere que as dificuldades, os custos e os riscos associados ao contato intercultural aumentam com as crescentes diferenças culturais entre dois indivíduos, grupos ou organizações (Björkman et al., 2007).

Quando as distâncias culturais entre as partes se tornam muito grandes, o nível de complementaridade provavelmente diminuirá. Existem quatro principais elementos em que um distanciamento cultural pode trazer desvantagens na transferência de conhecimento. Em primeiro lugar, quanto maiores as diferenças culturais entre fonte e fornecedor, menor a probabilidade de que ambas as empresas busquem diferentes possibilidades de transferência de conhecimento de uma unidade para a outra. A busca de possibilidades de compartilhamento de conhecimento é mais provável que ocorra entre unidades que são culturalmente mais próximas. Em outras palavras, a atenção e o conhecimento das capacidades que residem na outra unidade provavelmente serão negativamente relacionados às diferenças culturais entre as duas organizações, levando a uma falta de motivação para iniciar processos de transferência de conhecimento interunidades (Björkman et al., 2007). Por sua vez, quanto maiores as diferenças culturais, maiores as dificuldades que os indivíduos na empresa-fonte podem ter para avaliar as vantagens potenciais decorrentes da adoção de certas práticas organizacionais dos receptores (Kostova, 1999; Szulanski, 1996). As dificuldades são em parte devido a problemas de comunicação e linguagem (Björkman et al., 2007). Em terceiro lugar, mesmo que os

funcionários do receptor percebam o valor na adoção de certas práticas organizacionais da fonte, os custos envolvidos nesse processo provavelmente serão maiores quando estiverem localizados em países culturalmente distantes (Björkman et al., 2007). Por fim, as organizações localizadas em países culturalmente diferentes têm menos probabilidades de ter uma história de colaboração (Björkman et al., 2007; Kostova, 1999).

Em resumo, as diferenças culturais podem ser benéficas, porque podem aumentar o potencial de complementaridade entre firmas. No entanto, elas parecem criar mais obstáculos do que vantagens para colher os benefícios de integração, exacerbando os problemas de diferenças culturais de linguagem e comunicação, diminuindo a capacidade das empresas de efetivar a transferência de conhecimento (Björkman et al., 2007).

Percebe-se que, numa análise em nível micro, a cultura corporativa relaciona-se ao comportamento do indivíduo e à interação entre os indivíduos dentro de uma organização (Kanaane, 1999; Silva & Freury, 2013; Vermeulen & Barkema, 2001.). Essa interação que alavanca ou não a proximidade cultural pode ser demonstrada através de três dimensões diferentes: (i) a **dimensão material**, referente à relação das pessoas com o ambiente; a (ii) **dimensão psicossocial**, focada na relação das pessoas entre si, e a (iii) **dimensão ideológica**, referente à relação das pessoas com os valores e as normas (Kanaane, 1999).

A **dimensão material** leva em consideração o ambiente e a forma como os indivíduos se relacionam com esse ambiente (Kanaane, 1999). As bases da teoria institucional defendem a importância do ambiente institucional na definição das práticas que são utilizadas nas organizações dentro desse ambiente (Alves, 1997; Kanaane, 1999). Nesse sentido, embora a globalização leve à padronização, as organizações tendem a incorporar formas, estruturas e práticas organizacionais legitimadas socialmente, dependendo do contexto em que estão inseridas (Kostova, 1999).

Assim, temos como exemplos na literatura da dimensão material: (i) quando os funcionários estão preparados e treinados para utilizar os sistemas e as tecnologias de informação (*software*, *hardware*, tecnologias de acesso remoto, rede, entre outros) para interação com a fonte (Kanaane, 1999); (ii) quando as funções e responsabilidades são muito bem definidas no relacionamento com a fonte (Kanaane, 1999); (iii) quando os funcionários estão preparados e abertos à aprendizagem e à transferência de conhecimento com a fonte (Bejinaru et al., 2016; Kanaane, 1999; Lavie et al., 2012); e (iv) quando há entre a fonte e os fornecedores um ambiente favorável ao aprendizado e transferência de conhecimento com a fonte (Kanaane, 1999).

Analisando a **dimensão psicossocial**, a diversidade cultural e os caminhos tecnológicos são fatos sociais no vocabulário industrial (Alves, 1997; Kanaane, 1999). As fontes desses caminhos são a adoção aleatória de uma tecnologia, a duração e alguns eventos históricos (Malik & Zhao, 2013). Aquém das bases tecnológicas, as interações sociais entre membros individuais das organizações colaboradoras são necessárias para permitir a troca do componente tácito do conhecimento. Isso aponta para o papel central dos funcionários responsáveis pelo processamento de informações e representação de sua organização no relacionamento colaborativo (Krogh et al., 2001) e suas interações na aprendizagem interorganizacional (Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven, 2008).

Assim, para fortalecer a dimensão psicossocial, os autores sugerem (i) que os receptores estejam sempre disponíveis e preparados para esforços extras com a fonte e encaram-nos como oportunidades (Kanaane, 1999); (ii) que os receptores sejam capazes de se relacionar com a fonte, captar a confiança e transmitir seus conhecimentos visando ao aprendizado (Bejinaru et al., 2016; Kanaane, 1999); (iii) que os receptores estejam dispostos a ajudar a fonte com suas reais necessidades (Kanaane, 1999); (iv) que os receptores trabalhem para adicionar valor aos produtos e serviços da fonte (Kanaane, 1999); e (5) que os receptores tenham disposição para assumir riscos e novos desafios com a fonte (Kanaane, 1999).

Por fim, ao analisar a **dimensão ideológica**, deve-se ter em conta que, ao estudar o efeito da cultura corporativa sobre a capacidade de absorção do conhecimento, um impacto cultural global não deve ser negligenciado: a cultura nacional influencia fortemente a maneira como as pessoas pensam, sentem e atuam (Kanaane, 1999; Krause et al., 2007). Nas pesquisas de Strese et al. (2016), a cultura nacional demonstrou ter um impacto na eficácia dos sistemas de valores e normas organizacionais. Temos como exemplos da dimensão ideológica: (1) quando a fonte apresenta para os fornecedores, no início do mandato, sua visão, missão, valores culturais e o conjunto de objetivos (Bejinaru et al., 2016, Kanaane, 1999); (2) quando há nos receptores uma identificação com a visão, missão e valores culturais da fonte (Bejinaru et al., 2016; Kanaane, 1999); (3) quando há nos receptores facilidade para integrar as atividades com a fonte devido a sua cultura organizacional (Bejinaru et al., 2016; Kanaane, 1999); (4) quando a cultura da fonte estimula uma relação de transparência entre os seus funcionários e os funcionários da fonte (Bejinaru et al., 2016; Kanaane, 1999); (5) quando faz parte da cultura organizacional da fonte incentivar a disseminação de conhecimento, experiências e o aprendizado com os receptores (Bejinaru et al., 2016; Kanaane, 1999); e (6) quando há um propósito compartilhado entre os receptores e a fonte - todos os funcionários dos receptores entendem o que representa e se colocam a seu favor (Alves, 1997; Kanaane, 1999).

O Quadro 3 sintetiza os principais aspectos relacionados com a proximidade cultural e a capacidade absorptiva do receptor a partir do processo de transferência, apresentados nesta seção.

**Quadro 3 – Proximidade cultural e relação com a capacidade absorptiva do receptor e a capacidade disseminativa da fonte**

<b>Categoria</b>	<b>Atributos</b>	<b>Autores</b>
Dimensão Material	A dimensão material é constituída por um conjunto de instrumentos, processo, <i>know-how</i> , divisão de tarefas, <i>lay-out</i> , racionalização de trabalho, recursos materiais, cronogramas, redes de comunicação, metodologia de serviços. Engloba as variáveis objetivas da organização, que trata das questões relativas à tarefa (Kanaane, 1999).	Kanaane (1999); Bejinaru et al. (2016); Lavie et al. (2012)
Dimensão Psicossocial	A dimensão psicossocial é caracterizada pelo conjunto de variáveis subjetivas da organização, ou seja, são os aspectos emocionais do trabalho, despertados pelo tipo de tarefa e pela cultura organizacional, e engloba os sentimentos, as percepções e as reações positivas ou negativas (Kanaane, 1999).	Kanaane (1999); Bejinaru et al. (2016).
Dimensão Ideológica	A dimensão ideológica está na estruturação da missão, valores e normas de uma organização. A dimensão ideológica é formada por um conjunto de normas e valores, regulamentos, política administrativa, tradições, padrão de conduta esperado, estilo de gestão, que governam e controlam o funcionamento da organização e é caracterizada como a função reguladora na organização (Kanaane, 1999).	Alves (1997); Bejinaru et al. (2016); Kanaane (1999)

**Fonte: Elaborado pelo autor.**

## 2.4 A transferência de conhecimento e o processo de aprendizagem

A transferência de conhecimento da fonte (aqui representada pela multinacional) para os receptores (aqui representada pelos fornecedores) visando à melhoria do desempenho organizacional há décadas mobiliza o interesse das empresas proativas (Daghfous & Ahmad, 2015). Na literatura, a abordagem da transferência de conhecimento pode ser observada como uma estratégia empresarial de sucesso para a perenidade das organizações que oferece suporte à gestão de processos (Feng & Zhao, 2014, Sjoerdsma & Weele, 2015, Sroka et al., 2014) e à efetividade das próprias estratégias de negócios (Davenport & Prusak, 1998, Fleury & Fleury, 1997, Howells, 2000, Kim, 2005, Raymond et al., 2008).

A transferência do conhecimento é um processo de trocas diádicas de informações entre a fonte e a unidade receptora (Argote & Ingram, 2000, Szulanski, 1996). Para Davenport and Prusak (1998), o objetivo principal da transferência de conhecimento é melhorar a capacidade organizacional de efetuar suas tarefas e, portanto, aumentar seu valor, levando, em última instância, a uma mudança comportamental. Quando os benefícios não podem ser desfrutados por qualquer um dos lados, a relação é descontinuada (Aalbers et al., 2014; Großmann et al., 2016; Khan et al., 2015).

A transferência do conhecimento é vital para o sucesso de uma organização e possui dois propósitos-chave: transmissão e absorção, ou seja, “(...) se o conhecimento não for absorvido, ele não será transferido” (Davenport & Prusak, 1998). O conhecimento precisa ser absorvido, gerando uma mudança no receptor para se considerar que realmente foi transferido (Balboni et al., 2017; Bejinaru et al., 2016; Minbaeva et al., 2014).

O processo de transferência de conhecimento não se encerra com a adoção das normas, e sim quando elas estão internalizadas por todas as pessoas nas organizações envolvidas. As práticas são internalizadas quando são aceitas e aprovadas por todos, quando eles veem o valor de usar as melhores práticas e quando elas fazem parte da identidade organizacional dos empregados (Davenport & Prusak, 1998; Kostova, 1999; Minbaeva et al., 2014).

A transferência de conhecimento compreenderia, portanto, um conjunto de iniciativas para o gerenciamento do presente estado das operações do negócio e para a efetividade na execução do planejamento do seu estado futuro, nos contextos das fontes envolvidas, e os respectivos receptores do conhecimento (Feng & Zhao, 2014; Ladeira et al., 2016; Loebbecke et al., 2016; Tubigi & Alshawi, 2015; Wijk et al., 2008).

Takeuchi and Nonaka (2008) apresentam dois modelos de criação e transferência de conhecimento: o da Toyota (com base em um conjunto de fornecedores independentes para criar e transferir o conhecimento) e o do Vale do Silício (capacidade de gerar inovações por meio de redes múltiplas e sobrepostas de pessoas, empresas e instituições de ensino) com seus pontos fracos e fortes. Os modelos apresentam diferentes formas de criar e transferir o conhecimento interorganizacional: (a) concentrando no processo ou na inovação incremental entre um único receptor e na tecnologia existente entre os receptores para melhorar continuamente a qualidade, eficiência e reduzir o custo; ou (b) no modelo do Vale do Silício, que apresenta vários produtos novos e com diferentes formas envolvidas, mas com vínculos entre as empresas, universidades e institutos de pesquisa, ligados por relacionamentos pessoais, compartilhamento de informações e pessoas flexíveis.

Kim (2005), a partir da experiência com uma pesquisa com mais de 200 entrevistas em empresas sul-coreanas, também propõe um modelo, conhecido como Modelo Coreano, baseado em quatro fases: (a) preparação com total dependência da tecnologia importada; (b) aquisição por meio da transferência de tecnologia; (c) assimilação por meio de intensos esforços internos no aprendizado (levando à rápida substituição das importações de pessoal, engenharia e componentes) e (d) aperfeiçoamento, por meio de melhorias incrementais na tecnologia importada e sua aplicação aos produtos correspondentes.

Fleury e Fleury (1997) argumentam que a questão da transferência deve ser sempre pensada de forma sistêmica. Todas as operações de uma empresa fazem parte de um sistema maior de processos interfirmas e estão conectadas internamente com outras operações na empresa e externamente com outras organizações (Fleury & Fleury, 1997; Kim, 2005). Assim, a integração de todos os atores envolvidos na cadeia demanda uma estratégia de operações superior em toda a sua extensão para uma efetiva transferência de conhecimento com o objetivo principal da aprendizagem (Slack et al., 2002).

#### ***2.4.1 Aprendizagem organizacional***

“A aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento.” (Fleury & Fleury, 1997, p. 19). O processo de aprendizagem em uma organização envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que promovem uma melhor compreensão do que está acontecendo em seu ambiente interno e externo, e também a definição de novos comportamentos, que demonstram a efetividade do aprendizado. Os mapas cognitivos “(...) trazem à luz o pressuposto estruturante e norteador das ações cognitivas, sustentando as inferências organizacionais necessárias à gestão do conhecimento relevante à organização” (Francisco, Melo, Helou, & Otani, 2011; Hess, 2014; Sheng et al., 2015).

A aprendizagem organizacional tem sido discutida por décadas no campo da Teoria das Organizações, ganhando maior ênfase e interesse nos últimos vinte anos por força de dois aspectos principais: o primeiro refere-se ao fato de que esse campo tem se apresentado como uma vasta área interdisciplinar, por dialogar com diversas disciplinas, como a Economia e a Sociologia, através da visualização de que a experiência em aprender provém da facilidade para adquirir novos conhecimentos. O segundo aspecto é a percepção, por parte das organizações, da dimensão da importância da aprendizagem organizacional para a transferência de conhecimento e da competitividade empresarial (Dibella, 2001; Gherardi, 2011).

A aprendizagem do receptor a partir da fonte é amplamente reconhecida como um fator contribuinte para uma estratégia de sucesso, ajudando as empresas a enfrentar os desafios de uma competição crescente e um mercado dinâmico (Easterby-Smith et al., 2008; Knoppen et al., 2015; Minbaeva et al., 2014; Pérez- Nordtvedt et al., 2008). Garvin (2000, p. 691) destaca que as “(...) organizações que aprendem são organizações com habilidade de criar, adquirir e transferir conhecimentos, modificando seu comportamento para refletir esses novos conhecimentos e *insights*”. Assim sendo, a habilidade de transferir conhecimentos de forma eficiente e acelerada entre fonte e receptores configura uma das práticas consagradas como essencial para a aprendizagem organizacional.

Christopher (2011) destaca que, quando a fonte adota uma prática eficaz de transferência de conhecimento com os receptores, inicia-se um processo de aprendizagem mútuo, em que os principais benefícios incluem o aperfeiçoamento da qualidade, o compartilhamento de inovações, a redução de custos e o planejamento integrado da gestão de operações. Paralelamente, o relacionamento entre fonte e receptores precisa ser fundamentado em parceria e aprendizado de longo prazo para que haja uma transferência efetiva de conhecimento e aumente o nível de aprendizado dos receptores (Christopher, 2011; Dyer & Nobeoka, 2000; Kimura et al. 2016; Melander & Tell, 2014; Rosell et al., 2014).

Existem quatro dimensões que fornecem a base para a transferência de conhecimento com foco no aprendizado: responsividade, confiança, resiliência e relações (Christopher, 2011; Slack & Lewis, 2015). A responsividade está presente quando o fornecedor consegue atender às necessidades dos clientes em menos tempo; a confiança, por sua vez, é obtida por meio de controle, planejamento e gestão das operações; a resiliência está na capacidade de lidar com emergências inesperadas; e, por fim, as relações são críticas no compartilhamento de inovações, na melhoria da qualidade, redução de custos e planejamento das operações (Christopher, 2011; Lawson et al., 2009).

Os pesquisadores em aprendizado organizacional alegam que não basta uma organização adquirir conhecimento, mas, além disso, e essencialmente, terem capacidade satisfatória para desenvolvê-lo, recriá-lo e explorá-lo efetivamente por meio de processo de aprendizado (Nonaka & Takeuchi, 1997; Pérez-Nordtvedt, Khavul, Harrison, & McGee, 2014; Schulze et al., 2014; Tang, 2011). Desta forma, como demonstrado nas pesquisas de Easterby-Smith, Antonacopoulou, Simm and Lyles (2004) e Tee and Karney (2010), as organizações caracterizadas como bem-sucedidas são aquelas com administradores habilitados em impulsionar os seus funcionários a serem responsivos, inovadores, flexíveis e, ainda, estruturarem e reorientarem suas competências de forma efetiva, através dessa reorientação,

que consiste na exploração exitosa de produtos, processos, serviços, novas práticas de negócios que a aprendizagem demonstra como crítica para a sustentabilidade das organizações. Assim, pesquisas de diversos autores demonstram que as organizações precisam se envolver com o processo de aprendizagem, que é mais comportamental e exploratório, para competir e sobreviver, como a experimentação, a variação e a procura por novos conhecimentos (Brasuscheidel & Suresh, 2009; Krause et al., 2007; Liu & Zhang, 2014).

Lawson et al. (2009), a partir de uma pesquisa com 111 indústrias manufatureiras no Reino Unido, sugerem três mecanismos que facilitam o alinhamento, compartilhamento de conhecimento e aprendizado: (i) socialização (que pode ser formal ou informal); (ii) processo de integração e (iii) capacidade de resposta. Essas práticas agem como condutores da aprendizagem por meio da qual a relação é construída, o conhecimento é transferido e melhorias no desempenho são identificadas (Cousing, Handfield, Lawson, & Petersen, 2006; Handfield, Ragatz, Petersen, & Monczka, 1999; Jia et al., 2016; Kulangara, Jackson, & Prater, 2016, Lawson et al., 2009; Petersen et al., 2008).

A **socialização**, por exemplo, é um processo em que os indivíduos inseridos em uma relação fonte e receptor absorvem conhecimentos, normas e valores sociais e culturais um do outro (Kraimer, 1997; Lawson et al., 2009). Em outras palavras, a socialização é o processo no qual os funcionários de uma organização, a partir de interações constantes, aprendem e interiorizam normas, cultura e valores de um parceiro (Jia et al., 2016; Kulangara et al., 2016; Xu et al., 2016). Minbaeva and Michailova (2004) destacam a importância dos mecanismos de socialização no processo inferindo que, quando todos os atores envolvidos compreendem os objetivos da organização e conhecimento que está sendo transferido, manifestam chances superiores de colaborar na transferência de conhecimento e utilizar o conhecimento em seu potencial pleno. Por meio do processo de socialização, receptores e fonte reconhecem os hiatos que podem existir na condução de seus trabalhos (Ciravegna et al., 2013; Christopher, 2011; Cousins et al., 2006; Lawson et al., 2009) e com isso podem melhorar o nível de interação e comunicação entre a fonte e os receptores, levando à construção de familiaridade pessoal, comunicação aprimorada e resolução de problemas (Cousing et al., 2006).

O termo socialização está intrinsecamente constituído de estudos de comportamento e teve sua origem na estratégia organizacional. No âmbito do relacionamento entre fonte e receptor, a socialização tem ganhado grande destaque nos últimos anos devido ao nível de interação e comunicação existente entre os diversos atores de cada uma das partes envolvidos em uma transação, ampliando a confiança, precisão de informações e resolução de problemas

(Jia et al., 2016; Kulangara et al., 2016; Preston, Chen, Swingk, & Meade, 2017; Xu et al., 2016,).

Por meio do processo de socialização, os receptores e a fonte reconhecem as lacunas existentes na forma como conduzem suas práticas de trabalho (Cousins et al., 2006). Neste ponto, existem duas opções: (i) as partes optam por interromper o trabalho em conjunto se as lacunas forem muito grandes ou (ii) as partes trabalham para reduzir as lacunas entre seus respectivos valores sociais e organizacionais e, ao mesmo tempo, investem conjuntamente em práticas que garantam o sucesso do relacionamento. Se as partes não investirem recursos e tempo no processo de socialização e não minimizarem quaisquer lacunas existentes, então o sucesso do relacionamento é improvável (Cousins et al., 2006).

Para uma estratégia sólida de longo prazo entre a fonte e os receptores, levando a vínculos mais próximos e cooperativos entre eles, é necessário idealizar essas ligações por meio de mecanismos que extrapolem os limites horizontais entre as empresas (Ates et al., 2015; Krause et al., 2007; Terpend & Krause, 2015; Vieira & Bonifácio da Silva, 2016). Os mecanismos de socialização cumprem esse papel, agindo para estruturar o comprometimento, comunicar expectativas e transferir conhecimentos úteis entre fonte e receptores (Brauscheidel & Suresh 2009; Kraimer, 1997; Krause et al., 2007; Lawson et al., 2009). No contexto de uma relação fonte e receptores, um processo formal de socialização implica a criação de estruturas designadas para comunicar expectativas e compartilhar informações e conhecimentos úteis entre as partes (Cousins et al., 2006; Krause, 2007). A socialização em um contexto *business to business* desempenha um papel significativo na transferência de conhecimento entre fonte e receptores e pode ocorrer através de relacionamentos formais e informais (Cousins et al., 2006; Jia et al., 2016).

Os relacionamentos formais de socialização correlacionam-se aos processos pelos quais o receptor adquire conhecimento dos valores, crenças, normas sociais e fatores culturais da fonte (Dyer, 1996, Jia et al., 2016; Xu et al., 2016). A confiança, o respeito e a reciprocidade criados a partir desse envolvimento intensificam a aspiração de ambas as partes em fazer investimentos específicos no fortalecimento do relacionamento (particularmente, recursos humanos e intelectuais, desenvolvimento de equipes multifuncionais, eventos, treinamentos, reuniões, encontros e conferências regulares, entre outros), os quais podem implicar vantagem competitiva no mercado (Dyer & Nobeoka, 2000; Dyer, 1996; Lawson et al., 2009).

Embora não haja uma combinação universal exata de estruturas que possam produzir resultados desejados entre fonte e receptores, esses mecanismos são um embasamento para uma maior interação e melhores resultados de aprendizagem entre as partes (Handfield et al., 1999;

Lawson, Handfield, & Petersen, 2006; Petersen et al. 2008). Assim, temos como exemplos particulares de socialização formal: (i) promoção regular de reuniões, seminários, conferências, encontros formais com os receptores (Dyer, 1996; Jasimuddin, 2007; Jasimuddin, Jun & Perdikins, 2019; Lawson et al., 2009). Para Jasimuddin (2007), esse é o mais frequente e confiável meio de transferência de conhecimento; vários autores sugerem que essas práticas favorecem a transferência, através da combinação do conhecimento da fonte com o do receptor; (ii) manuais para compartilhar as boas práticas de transferência de conhecimento e aprendizado (Jasimuddin, 2007; Jasimuddin, Jun & Perdikins, 2019; Kim et al., 2015; Schulze et al., 2014; Szulanski, 1996); (iii) funcionários para transferir o conhecimento para os receptores (Petersen, Handfield, & Ragatz, 2005; Tonet & Torres da Paz, 2006); (iv) treinamentos para desenvolver novas habilidades, atualizar e expandir o conhecimento (Bejinaru et al., 2016; Dyer, 1996; Easterby-Smith et al., 2008; Nagati & Rebolledo, 2012,); (v) reuniões e visitas regulares às instalações da fonte e de seus fornecedores (*benchmarking*), visando coletar informações e ideias (Backmann et al., 2015; Jansen et al., 2005; Jasimuddin, 2007; Kim et al., 2015; Liu & Zhang, 2014; Szulanski 1996); (vi) banco de melhores práticas entre a fonte e os fornecedores (Jasimunddim 2007; Krause et al., 2007; Lawson et al., 2006, 2009; Liu & Zhang, 2014, Schulze et al., 2014).

Minbaeva and Michailova (2004) destacam a relevância do processo de socialização formal na transformação organizacional alegando que, quando os receptores envolvidos compreendem os propósitos e o conhecimento que está sendo transferido, maiores são as oportunidades de colaboração na transformação, o que sustenta a aprendizagem e o conhecimento na sua potencialidade máxima.

Uma segunda e mais importante forma de socialização, sendo, portanto, o maior desafio das organizações na atualidade ocorre através da compreensão conjunta de como a fonte e os receptores podem trabalhar de forma exitosa a transferência de metas e valores culturais de organização através de interações informais para criar um alinhamento de valores (Brauscheidel & Suresh, 2009; Kraimer, 1997; Krauser et al., 2007).

Os relacionamentos informais baseados em socialização geralmente se movem para fora do ambiente físico do local de trabalho, requerendo um maior foco nos aspectos informais e expressivos da relação (Cousins et al. 2006). As táticas de socialização informal podem aumentar o nível de confiança entre os membros do relacionamento e dar-lhes maior tempo, oportunidade e motivação para fortalecer e ampliar seu relacionamento (Cousins et al., 2006; Lawson et al., 2009; Petersen et al., 2008).

Exemplificando a questão dos relacionamentos informais, a experiência dos *Chaebols* sul-coreanos promovidas pelo governo, particularmente, na transmissão de normas culturais, na melhoria da comunicação e na construção da confiança demonstrou um efeito positivo nas interações entre as partes (Fleury & Fleury, 2007; Kim, 1997). Essa oportunidade de socialização traz benefícios mútuos entre a fonte e os receptores, resultando em uma melhoria da liquidez e na utilidade do capital social de cada membro envolvido no processo. Observa-se em muitas culturas asiáticas, incluindo as culturas chinesa, japonesa e coreana, que as normas se desenvolveram e por meio delas a fonte e os receptores se envolvem em atividades sociais fora do local de trabalho (Fleury & Fleury, 2007; Kim, 2005; Sobek, 2010).

Quando há um grupo com fortes laços entre fonte e receptor, em que todas as partes estão conectadas entre si por meio da socialização informal fora do local do trabalho, esperam-se maior confiança, normas de reciprocidade mais fortes e solidariedade (Brauscheidel & Suresh, 2009; Krause et al., 2007). A confiança mútua se fortalece a partir de reciprocidade cambial, através de relações baseadas em investimentos mútuos de capital, em uma atmosfera em que as normas de reciprocidade são bem aplicadas, e a livre circulação de conhecimento é mantida sob controle (Kulangara et al., 2016).

Exemplos de tais mecanismos incluem: (i) eventos sociais informais, como atividades esportivas e encontros fora do local de trabalho, café da manhã, almoço ou jantar (Brauscheidel & Suresh, 2009; Cousins et al., 2006; Krause et al., 2007; Lawson et al., 2009; Xu et al., 2017); (ii) incentivo a encontros informais fora do ambiente de trabalho (Cousins et al., 2006; Kulangara et al., 2016); (iii) fortalecimento do relacionamento e interação que se desenvolve espontaneamente entre as pessoas (Cousins et al., 2006; Lawson et al., 2009; Lawson et al., 2006); (iv) reuniões informais buscando uma interação constante com os receptores (Cousins et al., 2006; Jia et al., 2016; Kulangara et al., 2016) e (v) utilização de redes sociais como meio para troca de conhecimento (Nisar, Prabhakar, & Strakova, 2018).

Os mecanismos de socialização são também um meio de transferir os valores culturais e seu compromisso com uma relação colaborativa de longo prazo com efeitos positivos no desenvolvimento de produtos, processos e qualidade (Lawson et al., 2009). Cousins et al. (2006) argumentam que os processos de socialização permitem que os receptores aprendam sobre a cultura da fonte, determinando se existe o potencial de alinhamento entre eles e, em alguns casos, alinhem seu comportamento de acordo, visando a resultados bem-sucedidos. A socialização atua para conectar indivíduos em ambas as partes, com o padrão resultante de interação próxima criando uma rede de intercâmbios sociais interdependentes e aumentando o nível de confiança mútua e o respeito presentes no relacionamento.

Cousins et al. (2006) e Lawson et al. (2009) identificaram em suas pesquisas que, quando a fonte socializa com os receptores, a confiança, a oportunidade e a motivação aumentam o nível de intercâmbio social entre o grupo. Nessas situações, os receptores estão dispostos a trabalhar de forma mais eficiente devido ao compartilhamento de informações mais concisas e precisas, à assistência técnica responsiva, a melhorias conjuntas em treinamento, ao controle de processos e ao investimento direto nas operações dos receptores, resultando em benefícios como melhor desempenho e criação conjunta de inovações.

Enquanto os mecanismos de socialização ressaltam o lado social da relação, o segundo mecanismo relacionado com a avaliação da aprendizagem diz respeito ao processo de integração que reflete o alinhamento da fonte com o receptor (Ciravegna et al., 2013; Krause et al., 2007; Ku et al., 2016; Lawson et al., 2009; Makkonen et al., 2016; Terpend & Krause, 2015; Wang et al., 2014). A integração com receptores, muitas vezes, tem sido mencionada na literatura como uma estratégia eficaz para melhorar o desempenho de negócios (Preston et al., 2017). Quando uma empresa investe na integração, aumenta paulatinamente a aprendizagem e o desempenho dos receptores, refletindo em melhores processos, produtos e serviços, níveis mais elevados de confiabilidade, menores prazos de entrega, flexibilidade e satisfação do cliente (Christopher, 2011; Lawson et al., 2009).

O **processo de integração** destina-se a transformar os receptores em uma extensão da fonte, garantindo a continuidade e qualidade do fornecimento (Cousins et al., 2006). Mecanismos para facilitar essa integração incluem a participação dos receptores, desde o início nos projetos, nas compras e na produção, bem como a utilização de trocas de informação entre fonte e receptores, a integração de sistemas entre fonte e receptores, entre outros (Dyer, 1996; Ku et al., 2016; Krause et al., 2007; Lawson et al., 2006; Li et al., 2009). Esse processo de integração é amplamente fortificado através das relações em parceria. O desenvolvimento de uma estratégia com abordagem específica de parceria é fundamental para o sucesso da integração do receptor com a fonte (Petersen et al., 2005), e a integração, quando bem gerida, tem um efeito duradouro sobre a competitividade das organizações envolvidas (Kull & Ellis, 2016; Lawson et al., 2009; Petersen et al., 2005).

Para um adequado processo de aprendizado do receptor a partir da transferência de conhecimento da fonte, é necessário que ambos tenham acima de tudo confiança na competência e na reputação um do outro (Rosell et al., 2014). Quando fonte e receptores percebem os benefícios da prática de transferir conhecimento e há confiança eminente e com base no relacionamento, as condições para a integração do conhecimento são criadas (Glock, 2016; Lingegard & Lindahl, 2015; Pulles, Veldman, & Schile, 2014; Terpend & Krause, 2015).

Para a fonte, alinhar o fornecimento de conhecimento com os receptores é fator determinante-chave no processo de integração (Lawson et al., 2009; Melander & Tell, 2014), exigindo que todos tenham uma orientação para o aprendizado e que este seja um fator estratégico para ambas as partes (Christopher, 2011; Lawson et al., 2009; Melander & Tell, 2014). Assim, temos como exemplos de processos de integração: (i) envolvimento dos receptores no processo de desenvolvimento de produtos da fonte (Ku et al., 2016; Lawson et al., 2009); (ii) quando há um planejamento conjunto de produção com a fonte (Ku et al., 2016; Lawson et al., 2009); (iii) quando a fonte promove campanhas de comunicação com os receptores sobre segurança, processos, inovações, melhorias, entre outros (Dyer, 1996; Krause et al., 2007; Lawson et al., 2009; Li et al., 2010); (iv) quando os receptores estão preparados para atender à fonte quando ela precisar (Handfield et al., 1999; Ku et al., 2016; Lawson et al., 2009; Lawson et al., 2006); (v) quando há participação do receptor na tomada de decisão da fonte (Cohen & Levinthal, 1990; Jansen et al., 2005; Kim et al., 2015).

O terceiro e último mecanismo que mede o grau de aprendizado dos receptores por meio da transferência de conhecimento da fonte é a denominada **capacidade de resposta**. A capacidade de resposta ou responsividade é o grau no qual os receptores da empresa são capazes de personalizar produtos e serviços, ser sensíveis às mudanças de entrega e aceitar as solicitações de alteração no volume final (Christopher, 2011, Ku et al., 2016; Lawson et al., 2009). Utiliza-se a ideia de capacidade de resposta para perceber o grau em que os receptores de uma fonte são capazes de personalizar produtos, responder às mudanças de entrega e aceitar alterações tardias e mudanças de volume (Ku et al., 2016; Lawson et al., 2009; Xu et al., 2015). Para diversos autores, a capacidade de resposta é vista como uma fonte de rentabilidade, além de uma grande fonte de aprendizagem conjunta para as organizações envolvidas em processo de transferência de conhecimento (Christopher, 2011; Kim, 2014; Lawson et al., 2009; Melander & Tell, 2014; Slack & Lewis, 2015).

Para atenuar os riscos de falta de suprimentos, as empresas têm investido recursos no desenvolvimento da sua capacidade de resposta dentro de sua base de abastecimento (Ku et al., 2016; Lawson et al., 2009; Slack & Lewis, 2015; Zhang et al., 2015). Liker e Meier (2008) argumentam que, quando as empresas são capazes de extrair vantagem competitiva de sua base de fornecimento, estas passam a ter cadeias de abastecimento que são marcadas pela agilidade, adaptabilidade, flexibilidade, alinhamento e maior controle. Temos como exemplo de mecanismo de capacidade de resposta: (i) quando os fornecedores conseguem facilmente trocar o *mix* de produtos solicitado pela fonte (Lawson et al., 2009); (ii) quando os fornecedores conseguem alterar rapidamente o volume de produtos solicitado pela fonte (Ku et al., 2016;

Lawson et al., 2009, Xu et al., 2016); (iii) quando os fornecedores conseguem mudar o cronograma de entrega de produtos solicitados pela fonte (Lawson et al., 2009); e (iv) quando os fornecedores têm alta capacidade de realizar personalização de produtos para a fonte (Lawson et al., 2009).

Os três mecanismos reforçam-se mutuamente e agem de forma integrativa, conectando a capacidade de aprendizado entre as bases estabelecidas pela estratégia organizacional das empresas e o retorno derivado do relacionamento com os fornecedores de uma empresa. A importância da socialização, integração entre fonte e receptores e responsividade da fonte tem alto grau de validade, especialmente no caso de indústrias específicas (Lawson et al., 2009). Por exemplo, a indústria automotiva, em que as montadoras japonesas, como a Toyota e a Honda, ganharam significativas vantagens de desempenho em relação às montadoras americanas, como a General Motors e Ford. Cada uma dessas empresas tem modelos de transferência de conhecimentos com os receptores de forma estratégica, mas Toyota e Honda obtêm maiores benefícios, devido à forma como implementaram várias práticas de aprendizagem para impulsionar a execução com os principais receptores do conhecimento (Lawson et al., 2009).

O Quadro 4 apresenta os mecanismos da mensuração da aprendizagem do receptor na transferência de conhecimento da fonte.

**Quadro 4 – Mensuração da aprendizagem do receptor na transferência de conhecimento da fonte**

<b>Categorias</b>	<b>Conceito</b>	<b>Autores</b>
Socialização Formal	Correlacionam-se aos processos pelos quais o receptor adquire conhecimento dos valores, crenças, normas sociais e fatores culturais da fonte (Dyer, 1996, Xu et al., 2016, Jia et al., 2016).	Backmann et al. (2015); Bejinaru et al. (2016); Dyer (1996); Easterby-Smith et al. (2008); Jansen et al. (2005); Jasimuddin (2007); Lawson et al. (2009); Kim et al. (2015); Krause et al. (2007); Lawson et al. (2006, 2009); Liu e Zhang, (2014); Minbaeva and Michailova (2004); Nagati and Rebolledo (2013); Petersen, Handfield and Ragatz (2005); Schulze et al. (2014); Szulanski (1996); Tonet e Torres da Paz (2006); Xu et al. (2017).
Socialização Informal	Os relacionamentos informais baseados em socialização geralmente se movem para fora do ambiente físico do local de trabalho, requerendo um maior foco nos aspectos informais e expressivos da relação (Cousins et al., 2006, Petersen et al., 2008, Cousins et al., 2006, Lawson et al., 2009).	Brauscheidel and Suresh (2009); Cousins et al. (2006); Jia et al. (2016); Krause et al. (2007); Kulangara et al. (2016); Lawson et al. (2004, 2006, 2009); Nisar et al. (2018); Xu et al. (2017);
Processo de Integração	O processo de integração que reflete o alinhamento da fonte com o receptor. O processo de integração destina-se a transformar os receptores	Cohen and Levinthal (1990); Dyer (1996); Jansen et al. (2005); Lawson et al. (2009); Kim et al. (2015); Ku et al. (2016); Lawson et al. (2006); Li et al. (2010); Handfield et al. (1999).

	em uma extensão da fonte, garantindo a continuidade e qualidade do fornecimento (Ciravegna et al., 2013, Krause et al., 2007, Lawson et al., 2009, Makkonen et al., 2016, Terpend & Krause, 2015, Wang et al., 2014, Ku & Wu, 2016, Cousing et al., 2006, Dyer, 1996, Ku et al., 2016; Li et al., 2009).	
Capacidade de Resposta	A capacidade de resposta ou responsividade é o grau no qual os receptores da empresa são capazes de personalizar produtos e serviços, ser sensíveis às mudanças de entrega e aceitar as solicitações de alteração no volume final (Christopher, 2011, Lawson et al., 2009, Ku et al., 2016).	Lawson et al. (2009); Ku et al. (2016); Xu et al. (2015).

**Fonte: Elaborado pelo autor.**

## 2.5 Modelo Teórico da Pesquisa

Considerando-se a pergunta orientadora da pesquisa: *se e como ocorre a aprendizagem a partir da transferência de conhecimento entre montadora e fornecedores estratégicos no setor automotivo, considerando-se os efeitos da capacidade disseminativa, da capacidade absorptiva, da proximidade cultural entre as partes e da aprendizagem a partir da transferência do conhecimento?*, passamos agora a discutir as variáveis, suas relações e os efeitos esperados na variável independente. Buscando responder a essa questão, definiram-se, a partir de uma ampla revisão da literatura, quatro constructos: (i) capacidade disseminativa da fonte; (ii) capacidade absorptiva do fornecedor; (iii) proximidade cultural entre as partes, e (iv) nível de aprendizagem do receptor a partir da transferência do conhecimento.

O primeiro constructo relacionado com a aprendizagem do fornecedor em processos de transferência é a capacidade disseminativa da fonte (Mu et al., 2010; Park, 2011; Schulze et al., 2014; Tang, 2011; Whitehead et al., 2016). É por meio da fonte que se inicia o processo de transferência e é na fonte do conhecimento que se encontra uma parcela significativa do potencial de sucesso ou fracasso do processo de aprendizado do receptor (Schulze et al., 2014). Por exemplo, em pesquisa sobre transferência de conhecimento em P&D com 252 respondentes e 60 empresas da indústria automotiva, Schulze et al. (2014) relataram a importância da capacidade disseminativa para a aprendizagem organizacional. Outros resultados de pesquisa vão além, ao sugerir que qualquer compreensão mais completa do processo de transferência do conhecimento deve levar em consideração o papel da capacidade disseminativa da fonte (Mu et al., 2010; Tang et al., 2010)

Na revisão da literatura, os resultados das pesquisas sobre a capacidade disseminativa estão relacionados à capacidade de transferir conhecimentos, aos mecanismos para disseminação do conhecimento e às motivações para transferir (Mu et al. 2010; Schulze et al., 2013; Whitehead et al., 2016).

A fonte precisa transferir o conhecimento de uma maneira apropriada, contextualizada e conclusiva para que os receptores sejam capazes de valorizá-lo (Kostova, 1999; Kostova & Roth, 2002), compreendê-lo (Schulze et al., 2014; Tang et al., 2010) e, desse modo, colocá-lo em prática (Easterby-Smith et al., 2004; Tang et al., 2010). Nesses termos, o processo de disseminação também depende da capacidade da fonte de transferir articulando, comunicando e difundindo o conhecimento para os receptores (Mu et al., 2010; Tang, 2011). Resumidamente, a capacidade disseminativa constitui uma instigação para ensinar e predisposição para transferir, apropriadamente, o conhecimento.

Por fim, além dos atributos mencionados que definem a capacidade disseminativa, devem-se considerar ainda os mecanismos que ajudam a projetar e suportar o processo de transferência, tais como reuniões; manuais; funcionários para orientar os receptores; treinamento; *benchmarking*; e banco de melhores práticas (Krause et al., 2007; Lawson et al., 2006, 2009; Liu & Zhang 2014). Estudos apontam que mecanismos de transferência de conhecimento mais pessoais e formalizados, principalmente no setor automobilístico, são um canal importante para a difusão de conhecimentos e ajudam a atingir maiores índices de inovação entre a fonte e os receptores, além de favorecerem a compatibilização e o fluxo mais produtivo e efetivo de conhecimento entre ambos (Jasimunddin, 2007; Minbaeva & Michailova, 2004; Schulze et al., 2014).

A motivação para a transferência de conhecimento na perspectiva da fonte está, muitas das vezes, relacionada à aspiração e ao desejo de ensinar e transferir conhecimento para os receptores (Easterby-Smith et al., 2008; Li & Hsieh, 2009; Sáenz et al., 2014; Sjoerdsma & Weele, 2015). A motivação da fonte está relacionada aos interesses de fortalecer e ampliar o relacionamento, aumentar o nível de intercâmbio entre as partes e a confiança (Björkman et al., 2007; Wijk et al., 2008). Em muitos casos, a literatura relata que o grau de interesse da fonte em transferir o conhecimento bem como o grau de interesse do receptor em absorvê-lo constituem-se um dos grandes desafios que obstrui a fluidez efetiva do conhecimento, resultando em rupturas nos processos de transferência, internalização e aplicação (Easterby-Smith et al., 2004; Flatten et al., 2011; Zahra & George, 2002). O interesse desse vínculo entre fonte e receptor tem relação direta com o entendimento de quais benefícios explícitos podem ser alcançados pela fonte com a transferência (Cabrera & Cabrera, 2003, 2005; Davenport & Prusak, 1998; Minbaeva & Michailova, 2004).

A transferência do conhecimento realiza-se integralmente a partir do momento que o fornecedor assimilou suficientemente o conhecimento transferido e o estabeleceu como apropriado (Szulanski, 1996, 2000). Dados esses argumentos, formulou-se a primeira hipótese da pesquisa:

H1: A capacidade disseminativa da fonte é positivamente relacionada com o nível de aprendizagem dos receptores em processos de transferência de conhecimento.

Ainda que o receptor disponha de uma fonte com capacidade disseminativa efetiva, o processo de transferência não chegará a bom termo sem que o conhecimento transferido seja adquirido, assimilado, transformado e explorado pelos receptores (Cohen & Levinthal, 1990;

Easterby-Smith et al., 2008; Foss, & Lyler, 2010; Volberda, Zahra & George, 2002). Resumindo, se o receptor não tiver capacidade absorptiva do conhecimento, a transferência não ocorrerá.

A capacidade absorptiva é compreendida como uma capacidade dinâmica e formada por dois componentes: capacidade absorptiva potencial e capacidade absorptiva realizada, cada um dos quais com ou duas capacidades. Assim, a CAP é formada pelos processos de aquisição e assimilação, e a CAR é composta pelas capacidades de exploração e transformação (Leal-Rodríguez et al., 2014; Zahra & George, 2002).

A capacidade absorptiva fornece à firma e aos seus colaboradores a capacidade de reconhecimento, assimilação e aplicação do conhecimento externo em produtos, processos e serviços (Fosfuri & Tribó, 2008). A capacidade absorptiva expressa a capacidade que uma organização tem de ajustar ou adequar seu conhecimento e suas capacidades estratégicas, sendo mais responsiva (Slack & Lewis, 2015), competitiva (Fosfuri & Tribó, 2008) e inovadora (Rezaei et al., 2015; Rosell et al., 2014; Sjoerdsma & Weele, 2015) que seus concorrentes.

Na literatura, vários pesquisadores comprovam que a capacidade de aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento melhora o processo de aprendizagem entre a fonte e os receptores (Bjorkman et al., 2007; Kuiken & Sijde, 2011; Oliveira, 2016; Szulanski, 2000; Tee & Karney, 2010; Wijk et al., 2008).

Sáenz et al. (2014) desenvolveram um estudo com duas amostras de 153 e 199 compradores em uma cadeia de varejo multinacional europeia e um distribuidor de peças sobressalentes americana, respectivamente. Os resultados indicaram que em ambas as firmas a capacidade absorptiva está ligada fortemente e diretamente à aprendizagem organizacional e à inovação com conseqüente alcance de melhoria no desempenho de forma sustentável (Saenz et al., 2014). No Brasil, Oliveira (2016) realizou uma pesquisa com 155 organizações intensivas em conhecimento, onde constatou que a capacidade absorptiva é um constructo multidimensional reforçando que a aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento é um fator essencial no processo de aprendizado e na transferência de conhecimento.

O desenvolvimento da capacidade absorptiva por parte do receptor encontra-se, principalmente, na maior conformidade e interesse no conhecimento transferido pela fonte e que se estabelece quando há regularidade de contatos e trocas mútuas de informações (Kuiken & Sijde, 2011). Naturalmente, a partir dos contatos frequentes, criam-se linguagens, crenças e valores comuns entre os envolvidos, reduzindo os obstáculos de absorção do conhecimento (Jansen, et al., 2005; Pérez-Nordtvedt et al., 2008). Assim, a partir de uma maior intensificação

nos contatos, aumenta-se paulatinamente o engajamento entre os envolvidos desenvolvendo os esforços para a colaboração com o processo de assimilar o novo conhecimento (Szulanski, 2000).

A partir da assimilação do conhecimento pelos parceiros envolvidos no processo, percebe-se, da parte do receptor, uma melhor responsividade (Christopher, 2011; Ku et al., 2016; Lawson et al., 2009; Slack & Lewis, 2015), o desenvolvimento de soluções inovadoras compartilhadas (Bessant & Tidd, 2009; Rezaei et al., 2015; Rosell et al., 2014; Sjoerdsma & Weele, 2015; Tidd et al., 2008) e acima de tudo novos modelos mentais compartilhados, que passam a conduzir as rotinas organizacionais (Liu & Zhang, 2014; Nonaka et al., 2001; Sáenz et al., 2014; Whitehead et al., 2016; Zhang, Zhao & Lyles, 2019). Portanto, a capacidade absorptiva do receptor é uma questão crucial para o aprendizado, uma vez que não haverá transferência se o conhecimento não for suficientemente absorvido pelos fornecedores. Com base nesses argumentos, formulou-se a seguinte hipótese:

H2: A capacidade absorptiva do receptor é positivamente relacionada com o nível de aprendizagem no processo de transferência de conhecimento.

Uma variável que pode fortalecer a influência da capacidade disseminativa na capacidade absorptiva no nível de aprendizado do fornecedor a partir da transferência do conhecimento é a proximidade cultural entre as partes, aqui considerada como variável moderadora. A variável proximidade cultural entre as partes foi introduzida ao modelo devido a sua possível capacidade de influência na disseminação do conhecimento pela fonte e na capacidade dos fornecedores de absorverem o conhecimento transferido.

Wilkesmann, Fischer and Wilkesmann (2009) desenvolveram uma pesquisa para avaliar a influência da transferência de conhecimento entre a Alemanha e Hong Kong e constataram que a proximidade cultural interfere no processo de aprendizagem. Para eles, se as empresas desejam introduzir um sistema de transferência de conhecimento em todo o mundo, as características culturais devem ser tomadas em consideração. Outras pesquisas sobre cultura corporativa demonstram que ela afeta posturas estratégicas relacionadas à inovação e que essa relação varia em diferentes contextos organizacionais (Ambos & Ambos, 2009; Björkman et al., 2007; Damanpour, 1991; Strese et al., 2016).

Como observado na literatura, identificou-se a existência de variáveis culturais que podem moderar os efeitos da capacidade disseminativa da fonte e da capacidade absorptiva do fornecedor (Ambos & Ambos, 2009; Han & Lee, 2013; Malik & Zhao, 2013; Qin et al., 2011).

A inclusão dessa variável deriva da proposição de que a cultura desempenha um papel fundamental no aprendizado, permitindo às empresas atingirem velocidade e flexibilidade no processo de inovação (Ambos & Ambos, 2009; Leal-Rodríguez et al., 2014; Liker & Hoseus, 2009).

Na literatura foram identificados autores para os quais a proximidade cultural tem impactos negativos e positivos no processo de disseminação de conhecimento entre a multinacional e os seus fornecedores (Ambos & Ambos, 2009; Takeuchi & Nonaka, 2008), sendo apontada como facilitadora desse processo (Garcia-Almeida et al., 2011; Girdauskienė & Savanevičienė, 2007; Takeuchi & Nonaka, 2008). Entretanto, essa perspectiva não é unânime entre os estudiosos do tema. O propósito, a priorização do conhecimento disseminado, costumes, hábitos e normas (Ambos & Ambos, 2009; Malik & Zhao, 2013), entre outros fatores, influenciam diretamente na transferência de conhecimento entre culturas diferentes, seja no contexto da fonte ou no do fornecedor provocado pelas redes de relacionamento (Qin et al., 2011).

Com base na literatura, não existe um conceito e modelo universal de disseminação de conhecimento que possa ser utilizado em qualquer situação (Zhu, 2004). Deve-se sempre considerar uma adequação local do processo de transferência do conhecimento, respeitando-se as particularidades locais, aumentando a sua probabilidade de sucesso. Por isso, uma compreensão da distância cultural entre os países parece essencial ao processo de transferência de conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997), ao investigarem as quatro formas de conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização), denominadas espiral do conhecimento, evidenciaram que a compreensão do cenário, singularmente, do fator cultural é indispensável para um processo eficiente de transferência. Ambos e Ambos (2009) reforçam que, quando há contextos culturais aproximados, o processo de transferência de conhecimento é mais efetivo.

Considerando a transferência do conhecimento entre uma multinacional e os seus fornecedores, torna-se fundamental a análise da influência da proximidade cultural entre as partes no processo (Silva & Fleury, 2013). Dessa forma, embora os estudos sobre os impactos da proximidade cultural entre multinacional e fornecedores ainda estejam na fase inicial, diversos autores assinalam a existência dessa relação (Malik & Zhao, 2013; Strese et al., 2016; Tuan, 2012).

Na literatura, uma das metodologias para se medir a proximidade cultural entre as partes é através das três dimensões propostas por Kanaane (1999) denominadas: (i) dimensão material, (ii) dimensão psicossocial e (iii) dimensão ideológica.

A cultura corporativa é considerada uma alavanca pela qual as empresas podem promover a capacidade de disseminação e absorção (Vermeulen & Barkema, 2001), já que os valores culturais afetam os processos de gestão do conhecimento e inovação (Strese et al., 2016), mas, para que o processo de transferência ocorra com sucesso, é muito importante que o receptor tenha capacidade de disseminar o conhecimento para os receptores.

A cultura é capaz de proporcionar motivações para a geração e disseminação do conhecimento, ou em muitos casos não. As organizações precisam ser direcionadas para a motivação e o incentivo do compartilhamento de conhecimento com os fornecedores (Daghfous, 2004). Considerando tais argumentos, formularam-se outras duas hipóteses de pesquisa:

H1a: Uma maior proximidade cultural entre fonte e receptor afeta positivamente a capacidade disseminativa da fonte.

H2a: Uma maior proximidade cultural entre as partes (fonte e receptor) afeta positivamente a capacidade absorptiva do receptor.

Como apontado pela literatura, o nível de aprendizagem do receptor (aqui representado pela figura do fornecedor) pode ser influenciado positiva ou negativamente pela capacidade disseminativa da fonte (aqui representada pela figura da montadora) na transferência de conhecimento (Narayanan et al., 2015; Rosell et al., 2014; Sáenz et al., 2014), pela capacidade absorptiva (Backmann et al., 2015; Knoppen et al., 2015; Liu & Zhang, 2014; Zhang, Zhao & Lyles, 2019) e pela proximidade cultural entre as partes (Vaara et al., 2012).

A variável dependente “Nível de aprendizagem do receptor a partir da transferência de conhecimento” representa a incorporação do conhecimento transferido pela fonte (montadora) para o receptor (fornecedor). Pesquisas de diversos autores demonstram que as organizações precisam se envolver com o processo de aprendizagem, que é comportamental e exploratório, para competir e sobreviver (Krause et al., 2007; Liu & Zhang, 2014; Zhang, Zhao & Lyles, 2019).

Para que o processo de aprendizagem se desenvolva de forma efetiva, é necessário que as organizações desenvolvam algumas estratégias que auxiliem na transferência de

conhecimento no âmbito do relacionamento entre a fonte o receptor (Cousing et al., 2006; Kulangara et al., 2016; Jia et al., 2016; Lawson et al., 2009).

Tais estratégias incluem (i) socialização formal (Dyer, 1996; Duarte, Castro & Borges, 2017; Jia et al., 2016; Xu et al., 2016); (ii) socialização informal (Cousins et al., 2006; Lawson et al., 2009; Peterson et al., 2008); (iii) processos de integração (Rosell et al., 2014); e (iv) capacidade de resposta ou responsividade (Christopher, 2011; Ku et al., 2016; Lawson et al., 2009).

Resultados de pesquisa de Lawson et al. (2009) realizada com 111 indústrias manufatureiras no Reino Unido sugerem a avaliação de três mecanismos que facilitam o alinhamento e o compartilhamento de conhecimento e aprendizado: (i) socialização (que pode ser formal ou informal); (ii) processo de integração e (iii) capacidade de resposta. Há um reconhecimento de que, quando a fonte promove tais atividades com os receptores do conhecimento, maior é a confiança e a motivação, o desenvolvimento de novas oportunidades de negócios e aprendizagem entre as partes (Cousins et al., 2006; Lawson et al., 2009).

Não foram identificados até o presente momento pesquisas nas quais os quatro constructos foram considerados conjuntamente. Assim, o modelo assumiu como as variáveis independentes da pesquisa aquelas averiguadas com a perspectiva de esclarecer o comportamento da variável dependente (Gujarati & Porter, 2011): a capacidade disseminativa da fonte do conhecimento e a capacidade absorptiva do fornecedor do conhecimento. Introduce, finalmente, uma variável moderadora ao desempenho das variáveis independentes: a proximidade cultural entre as partes. A inclusão dessa variável ao modelo deriva da argumentação de que, quanto maior a proximidade cultural entre a fonte e os fornecedores, maior a capacidade da fonte de transferir o conhecimento e dos fornecedores de absorverem o conhecimento (García-Almeida et al., 2011; Malik & Zhao, 2013; Qin et al., 2011).

Finalizando, incluímos também no modelo três variáveis de controle: (i) tempo de relacionamento entre as partes (multinacional e fornecedores); (ii) nacionalidade do fornecedor e (iii) proximidade geográfica em relação à fonte.

O tempo de relacionamento entre a fonte e os fornecedores significa maturidade e experiência nas relações construídas entre ambos ao longo do tempo, o que pode influenciar positivamente no aprendizado e na transferência de conhecimento (Cohen & Levinthal, 1990; Lichtenthaler U. & Lichtenthaler E., 2009; Nonaka & Takeuchi, 1997; Nieto & Quevedo, 2005) e também na curva de aprendizagem referente à convivência de longo prazo (Yamane et al. 2011). O desenvolvimento de uma capacidade de conhecimento exige tempo, evolução e efetiva integração de conhecimento através dos limites intrafirmas (Lichtenthaler U. & Lichtenthaler

E., 2009). Normalmente, essa evolução deve incluir mudanças na estrutura e na cultura organizacional, superando comportamentos do “não inventado aqui” (Cohen & Levinthal, 1990). Lichtenthaler U. and Lichtenthaler E. (2009), baseados em suas pesquisas, complementam que a consequência da transferência de conhecimento em inovação e da melhoria de processos, produtos, produtividade e operações necessita ser corroborada em conformidade com o conhecimento acumulado no tempo.

O argumento para Cohen and Levinthal (1990) é que uma organização necessita do conhecimento associado previamente para assimilar e aplicar o novo conhecimento, já que a experiência e a aprendizagem prévia possibilitam o reconhecimento, a compreensão e a utilização de novos conhecimentos. As organizações que conseguem acumular conhecimento no passado experimentarão uma predisposição maior para inovar no presente (Nieto & Quevedo, 2005).

Mesmo com o processo avançado de globalização em andamento, as diferenças culturais desempenham uma função considerável no sucesso de uma relação comercial (Hauke, 2006). Elas podem impactar tanto positivamente, proporcionando uma comunicação mais fluida entre os funcionários e os parceiros de negócios, quanto negativamente, ao impossibilitar a transferência de conhecimento e, como resultado, prejudicar a posição competitiva da organização (Criscuolo, 2004; Hauke, 2006). É por isso que é crucial estar consciente de que a cultura influencia de forma significativa a vontade de compartilhar conhecimento dentro de uma empresa em um relacionamento com os seus receptores, principalmente aqueles localizados fora do país de origem da fonte (Hauke, 2006). Assim, um elemento determinante para a aprendizagem, e por isso essencial para o desenvolvimento da capacidade organizacional, é a nacionalidade do fornecedor (Tong, Wong, & Knok, 2012).

A nacionalidade do fornecedor pode favorecer ou não a criação e difusão de conhecimento. Como ressaltado ao longo do referencial teórico, a nacionalidade da fonte e do fornecedor parece ser um fator de motivação e incentivo (ou não) ao compartilhamento de conhecimento. De acordo com os autores, as organizações multinacionais deveriam promover a proximidade cultural junto aos fornecedores localizados fora do país de origem da fonte. Os funcionários deveriam promover uma aproximação do fornecedor em função de sua nacionalidade (Tong et al., 2012).

Embora a disponibilidade de ferramentas de comunicação avançadas e eficientes tenha reduzido algumas barreiras geográficas de comunicação, ela não pode substituir a presença social dos participantes (Ensign, Chreim, Persaud, & Lin, 2013). Para os autores, isso implica que uma maior distância geográfica, em certa medida, dificulta a comunicação. Já Rallet and

Torre (2000) discordam, e para eles a distância cultural é a melhor maneira de garantir uma comunicação efetiva, independentemente dos canais de comunicação modernos utilizados. Torre and Rallet (2005) afirmam que o desenvolvimento e o uso das tecnologias podem facilitar a transferência do conhecimento tecnológico, mas que é impossível eliminar completamente as barreiras devido à distância geográfica.

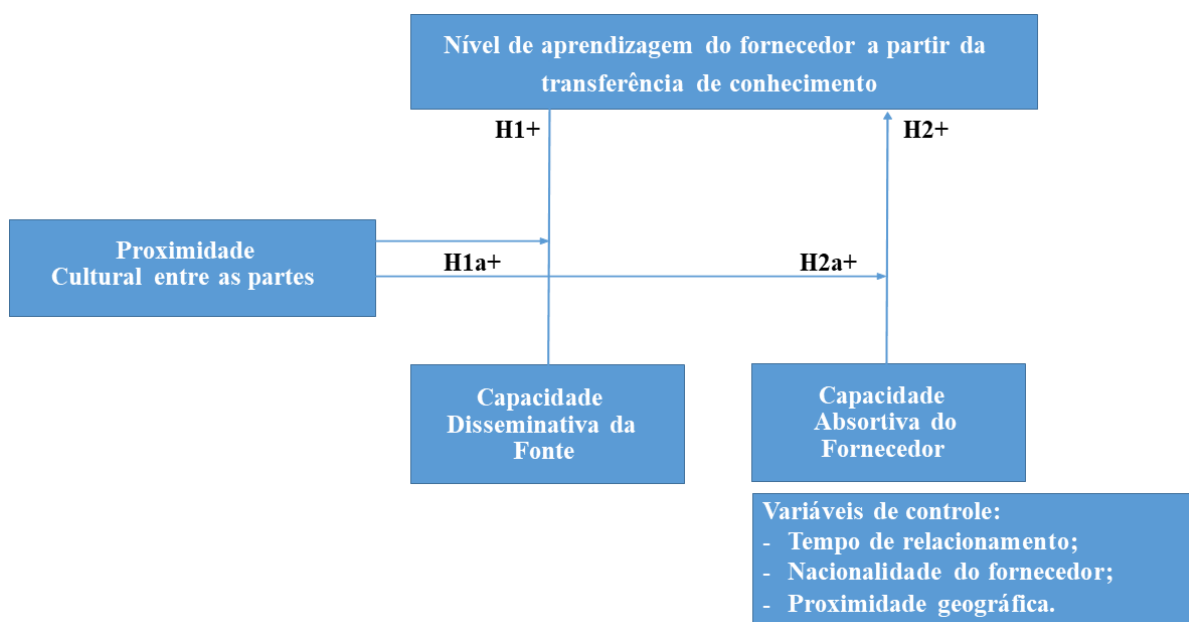
As distâncias geográficas, culturais e linguísticas são vitais para a eficácia da transferência de conhecimento. Para eles, com o objetivo de desenvolver o estoque de conhecimento das organizações, é necessário compartilhar conhecimento nas redes organizacionais caracterizadas por distância, tempo, espaço, cultura e linguagem. A partir de uma extensa pesquisa com 164 multinacionais em 324 processos de transferência de conhecimento investigando os efeitos separados da distância geográfica, cultural e linguística, os autores concluíram que a distância geográfica está associada com aprendizado, criatividade e inovação. Existem fortes evidências de que novos conhecimentos e recursos originários de um ambiente distante podem contribuir para um desempenho melhorado do aprendizado. A pesquisa ainda demonstrou que as empresas devem ajustar seus mecanismos de transferência de acordo com a distância cultural entre o remetente e o destinatário, a fim de alcançarem uma transferência de conhecimento mais efetiva (Ambos & Ambos, 2009).

Compreender como a distância afeta a eficácia da transferência do conhecimento é fundamental, porque a transferência, quando envolve distância geográfica, tem um custo. As organizações, ao transferirem conhecimento para os fornecedores, não só fazem investimentos significativos em tecnologia, mas também mantêm estruturas e processos organizacionais caros para iniciar os fluxos de conhecimento (Ambos & Ambos, 2009; Ensign et al., 2013; Rallet & Torre, 2000).

Em termos analíticos, a variável controle distância geográfica foi incluída, pois postula-se que ela pode moderar a relação entre a aprendizagem dos fornecedores em suas relações com a montadora, impactando a capacidade disseminativa da montadora e a capacidade absorptiva dos fornecedores. Reconhecendo que locais distantes geograficamente geralmente possuem conhecimento inovador e soluções criativas que podem ser valiosas para outras unidades (Ambos & Ambos, 2009), nosso argumento enfatiza que a distância não é necessariamente um inibidor dos fluxos de conhecimento, mas que afeta positivamente a capacidade disseminativa da fonte e a capacidade absorptiva do fornecedor em processos de transferência de conhecimento.

O *framework* teórico foi fundamentado a partir do exame das relações entre as variáveis capacidade disseminativa da fonte, capacidade absorptiva do receptor e proximidade cultural

entre as partes. Na Figura 1 é apresentado o modelo teórico que orientou o desenvolvimento da pesquisa.

**Figura 1 - Framework da pesquisa**

Fonte: Elaborado pelo autor.

### **3 METODOLOGIA DO ESTUDO**

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos no que diz respeito à estratégia de pesquisa, aos métodos e às técnicas que serão utilizados para atingir o objetivo principal deste projeto.

#### **3.1 Estratégias e método de pesquisa**

Com o objetivo de analisar se e como ocorre a aprendizagem dos fornecedores nas suas relações com a multinacional e avaliar como a capacidade disseminativa, a capacidade absorptiva, a cultura organizacional e a aprendizagem do fornecedor, a partir da transferência do conhecimento, influenciam nesse processo, a investigação será desenvolvida, empiricamente, a partir de um estudo de caso em uma multinacional de origem alemã, com atuação no Brasil, investigando o fenômeno em questão tanto na unidade alemã quanto na unidade fabril de caminhões instalada no Brasil.

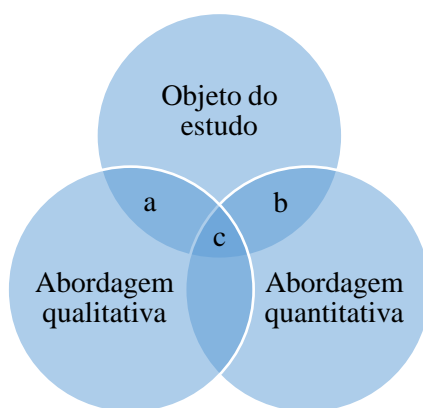
A escolha do estudo de caso nos remete a pelo menos três questões: (i) o fenômeno em estudo é contemporâneo (Yin, 2015) - estudar a aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimento trata-se não apenas de um fenômeno contemporâneo, mas, também, complexo, que envolve um grande número de variáveis; (ii) outra razão é se o pesquisador tem ou não controle sobre os fatos e os eventos (Yin, 2015) - sabe-se que é uma pesquisa na qual contexto e fenômeno estão imbricados e sobre a qual o pesquisador não tem nenhum controle; (iii) finalmente, as perguntas mais adequadas a serem respondidas em estudos de caso são “Como” e “Por Quê”, exatamente em virtude da possibilidade de rastreamento das causas de um fenômeno. Portanto, em termos lógicos, não parece restar dúvida de que o método é o mais adequado para o estudo do fenômeno aqui discutido.

Tendo por base o objetivo, optou-se pelo método do estudo de caso. O estudo de caso comporta evidências qualitativas e quantitativas (Yin, 2015). A utilização de dados tanto qualitativos como quantitativos pressupõe “(...) que o investigador coleta e analisa os dados, integra os achados e extrai inferências usando abordagens ou métodos qualitativos e quantitativos em um único estudo” (Creswell & Clark, 2013, p. 22). Ao adotar tal abordagem, o pesquisador coleta e investiga de forma persuasiva e minuciosa tanto os dados qualitativos quanto os quantitativos; combina as duas formas de dados simultaneamente harmonizando (ou misturando) de forma contínua, fazendo com que um complemente o outro; prioriza uma ou

ambas as formas de dados e combina os procedimentos em projetos de pesquisa específicos que direcionam o estudo (Castro & Resende, 2018; Gibbert & Ruigrok, 2010).

Ao conceber um estudo de caso no qual evidências quantitativas e qualitativas são priorizadas, fica subjacente a ideia de aproveitar as forças de cada uma das evidências. Se, de um lado, os dados qualitativos em um estudo de caso podem fortalecer a validade de construto e interna (Castro & Resende, 2018), a utilização de dados quantitativos permite, por outro lado, melhorar a validade externa e a confiabilidade da pesquisa. Portanto, a ideia da pesquisa de caso utilizando ambas as evidências é maximizar as forças de ambos os métodos e minimizar as deficiências de cada um. Como aponta Yin (2015), as fraquezas de um método ou técnica serão compensadas pelas forças dos outros. A vantagem da integração consiste em retirar o melhor de cada uma para responder a uma questão específica (Paranhos, Figueiredo, Rocha, & Freitas, 2016, p. 389). Para Eisenhardt (1989), um estudo de caso pode ter validade tanto de dados quantitativos como qualitativos, ou dos dois conjuntamente, como utilizado nesta pesquisa. A Figura 2 ilustra esse argumento. O objetivo é, através da ciência, retratar, esclarecer, elucidar, ou antecipar a realidade. Para cada questionamento, tem-se uma contribuição específica, seja A ou B, a compreensão proporciona que uma área inexplorada (C) possa ser inserida ao modelo analítico, contribuindo assim para o formato de pesquisa mais robusto (Paranhos et al, 2016, p. 389).

**Figura 2 - Complementaridade das abordagens**



**Fonte: Elaborada pelo autor a partir de Paranhos et al. (2016).**

Nessa perspectiva, o presente projeto optou pela triangulação concomitante. Como afirmam Creswell e Clark (2013), esta é a vertente na qual os dados quantitativos e qualitativos são coletados concomitantemente e depois comparados. O objetivo é determinar se, diante das diferentes abordagens, há divergências, diferenças ou combinações relevantes para o problema

de pesquisa proposto. Em razão da escolha pela utilização de ambos os tipos de evidências no estudo de caso, em termos quantitativos, a coleta de dados se deu com base em um *survey* com os fornecedores para a análise da capacidade disseminativa da montadora, aprendizado a partir da transferência do conhecimento, capacidade absorptiva e proximidade cultural entre as partes. Em termos qualitativos, buscaram-se dados a partir de entrevistas em profundidade, tanto com um grupo de fornecedores estratégicos como com representantes da área de compras da montadora, em ambos os países, sobre o processo de transferência de conhecimento entre as partes, capacidade disseminativa da montadora, aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimento, capacidade absorptiva do fornecedor e proximidade cultural entre as partes. Essa conjugação forneceu ao estudo vários ângulos para o exame do problema formulado, permitindo endossar, complementar e validar evidências cruzadas de forma a explicar não apenas a aprendizagem, mas, também, o que contribui para a transferência de conhecimento e aprendizado do fornecedor, bem como as variáveis que explicam a aprendizagem a partir da transferência de conhecimento da montadora para os fornecedores.

A combinação de técnicas quantitativas e qualitativas em uma pesquisa é uma tendência em pesquisa social, pois viabiliza estudos complementares e relevantes, sendo mais confiável do que aquelas desenvolvidas unicamente com uma das abordagens, o que incrementa o desenvolvimento do conhecimento, a elaboração de teoria e a resolução de problemas (Creswell & Clark, 2013).

### **3.2 Unidade empírica de análise**

O caso é compreendido como uma unidade empírica e delimitada de análise (Eisenhard, 1989; Yin, 2015). Nessa perspectiva, foi selecionada uma tradicional montadora alemã fabricante de caminhões e ônibus e seus fornecedores como o caso. Como se trata de um estudo comparativo, utilizou-se a subsidiária brasileira e seus fornecedores como unidades de análise incorporadas (Yin, 2015). Na montadora, optou-se por entrevistar os executivos da área de compras. É a partir da área de compras que se desenvolve todo o processo de transferência de conhecimento, aprendizado e desenvolvimento de fornecedores. Nos fornecedores, para a coleta de dados, tanto quantitativa como qualitativa, as unidades de observação foram os executivos da área comercial, sendo estes os responsáveis por toda a interação e contato com a montadora.

A escolha pelo estudo da montadora e seus fornecedores como caso deveu-se a duas razões: a primeira, em razão da representatividade da montadora no cenário econômico

mundial. A montadora é a mais antiga empresa de automóveis e veículos comerciais da Alemanha e do mundo. Hoje, é umas das marcas mais conhecidas do mundo inteiro. A sua fama, reputação de qualidade e diversidade na produção permitem obter grandes lucros, e o desenvolvimento de novas tecnologias é constante. Em segundo lugar, a gestão dos fornecedores é fundamental para que a montadora mantenha sua boa reputação, tendo, assim, um histórico de transferência de conhecimento e aprendizado entre as partes. Historicamente, a indústria automobilística tem um impacto expressivo na economia e no desenvolvimento de um país não só pela sua capacidade de criar demanda para uma grande cadeia de fornecedores de primeira e segunda camadas, mas, também, por gerar empregos diretos e indiretos (Anfavea, 2019). Assim, optou-se por uma montadora com forte tradição de qualidade, compromisso com a qualidade e direcionada para o aprendizado, e que, para ser comparada com a realidade brasileira, está no país há mais de 60 anos e opera na produção de caminhões e ônibus.

Por ser um estudo comparativo, foi feito no Brasil e na Alemanha, envolvendo a montadora e os seus fornecedores. Além disso, trata-se de um caso em que se obteve amplo acesso para a coleta de dados, tanto na Alemanha como no Brasil.

A literatura legítima que a transferência de conhecimento com fornecedores proporciona a geração de recursos e competências essenciais para a inovação organizacional (Rezaei et al., 2015; Rosell et al., 2014; Sjoerdsma & Weele, 2015). Na indústria automotiva, o envolvimento dos fornecedores com as montadoras é essencial não só para gerar ideias para novos produtos e serviços, mas também para um desempenho superior do relacionamento. Outrossim, o fornecedor sempre é uma boa fonte de ideias sobre como melhorar a qualidade dos produtos, dos serviços e sobre como otimizar os processos (Sjoerdsma & Weele, 2015).

A transferência de conhecimento em rede de fornecedores bem-sucedida é aquela fundamentada no aprendizado mútuo e orientada por soluções ganha-ganha com base, principalmente, na confiança e reciprocidade (Correa, 2010; Slack & Lewis, 2015). Para Lawson et al. (2009), muitas vezes, não é suficiente uma empresa ter uma orientação para o desenvolvimento do relacionamento com os fornecedores, ela precisa também criar condições que permitam que a fonte e os receptores do conhecimento contribuam para o aperfeiçoamento do relacionamento com base no aprendizado. Contudo, para o sucesso da transferência, é necessário que o fornecedor tenha determinação e motivação para absorver o conhecimento externo como oportunidade de aprendizagem (Szulanski, 2000), que a fonte tenha habilidades e compromisso em disseminá-lo (Tang, 2011) e que seja levada em consideração a proximidade cultural entre as partes (Bejinaru et al., 2016).

### 3.3 Estratégias de coleta de dados

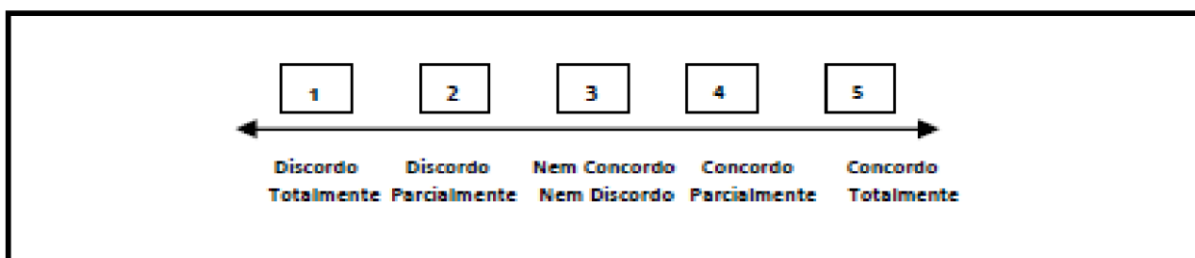
Para viabilizar os objetivos da pesquisa, concebeu-se um estudo de caso com unidades incorporadas, adotando-se uma estratégia de coleta envolvendo evidências quantitativas junto aos fornecedores (firmas receptoras do conhecimento) e, do outro lado, evidências qualitativas junto a fornecedores e executivos da montadora. Primeiramente, validando os dados quantitativos com os fornecedores e, no segundo momento, levantando informações junto aos executivos da montadora.

#### 3.3.1 Coleta de evidências quantitativas

Para a coleta de dados junto aos fornecedores estratégicos da montadora, foi adotada a escala de autoavaliação no padrão Likert de cinco pontos sugerida por Babbie (2005), com o objetivo de retratar o entendimento dos executivos quanto à capacidade disseminativa da montadora, capacidade absorptiva dos fornecedores, proximidade cultural entre as partes e a aprendizagem dos fornecedores a partir da transferência do conhecimento.

A escala Likert, de acordo com Malhotra (2012), tem sua classificação extensamente empregada, solicitando aos respondentes que apontem o grau de concordância ou de discordância com uma série de questões sobre um determinado assunto. A gradação, conforme a Figura 3, utilizada nesta pesquisa foi a seguinte: 1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo parcialmente, 3 - Nem concordo, nem discordo, 4 - Concordo parcialmente e 5 - Concordo totalmente. Dessa forma, intervalos estritamente menores que 3 indicam que os indivíduos tendem a discordar, enquanto em intervalos estritamente maiores que 3 os indivíduos tendem a concordar, e intervalos que contêm 3 indicam que não tenderam a discordar nem concordar, ou seja, é uma zona neutra em termos de *score*.

Figura 3 - Escala de Likert utilizada na pesquisa



Fonte: Adaptado de Malhotra (2012).

Conciliando a possibilidade e a conveniência de se empregarem métricas não paramétricas por meio da utilização de categorização que apresentem a opinião e a experiência dos executivos em medições numéricas, utilizou-se a pesquisa quantitativa para pesquisar os fornecedores (Camisón & Forés, 2010). A utilização da autoavaliação gerencial de uma situação empresarial tem sido empregada crescentemente como um método de mensuração de recursos e capacidade das organizações, uma vez que há na literatura várias pesquisas demonstrando que são medidas congruentes que apresentam a possibilidade de equivalência a evidências paramétricas (Camisón & Forés, 2010; Malhotra, 2012).

De acordo com Chin & Dibbern (2010) e Cohen (1992), deve-se utilizar tabelas de poder para regressão, determinando, assim, o tamanho mínimo de amostra exigido para modelagem de equações estruturais via PLS. Considerando o modelo teórico apresentado neste projeto um nível de 5% de significância, um tamanho de efeito médio e um poder de 80%, é necessário um mínimo de 108 amostras, sendo que com 130 amostras é possível alcançar aproximadamente 90% de poder.

De acordo com a Anfavea (2019), há no Brasil, aproximadamente, 3.077 fornecedores da indústria automotiva; desse total, aproximadamente 250 são considerados estratégicos para as montadoras, foco desta pesquisa. Ao ter acesso ao número de fornecedores estratégicos da montadora, 250 no Brasil e 245 na Alemanha como universo da pesquisa e considerando-se a necessidade de participação de, no mínimo, 130 fornecedores, optou-se por contatar algumas entidades de classe que representam o setor no Brasil (uma entidade) e na Alemanha (duas entidades), que auxiliaram disponibilizando o seu banco de dados de fornecedores. Foi enviado um *e-mail* para as entidades de classe explicando objetivo, tratamento confidencial dos dados e importância da pesquisa para a comunidade científica. Posteriormente, foram realizadas visitas presenciais no Brasil e na Alemanha para uma maior aproximação e esclarecimentos de dúvidas. Essa necessidade foi reforçada ao longo do envio dos questionários, quando foram identificadas recusas quanto à participação por parte de alguns fornecedores. Assim, o auxílio e incentivo de uma entidade de classe que representa o setor ajudou a aumentar o número de respostas.

Os respondentes da escala selecionados estavam relacionados à área estratégica das empresas entrevistadas, dando-se preferência às figuras profissionais atuantes em nível da gerência superior nos fornecedores da amostra (diretores, gerentes, coordenadores, supervisores). A amostragem, no Brasil, foi definida pelo critério de acessibilidade e extraída de um conjunto de empresas vinculadas à base de dados da Fundação Dom Cabral, conforme Tabela 1.

**Tabela 1 - Banco de Dados Autoindústria - Brasil**

<b>Nível Hierárquico</b>	<b>Contagem de Nível Hierárquico</b>
Administração / Operacional	2.985
Coordenação / Supervisão	2.503
Diretoria	1.512
Gerência	7.136
Presidência, VP e Conselho	734
Técnico / Especialista	2.735
<b>Total Geral</b>	<b>17.605</b>

**Fonte: Fundação Dom Cabral. Dados internos.**

A amostragem na Alemanha também foi definida pelo critério de acessibilidade e extraída de um conjunto de empresas vinculadas à base de dados de duas entidades de classe que colaboraram com a pesquisa, e por questões de confidencialidade não autorizaram a divulgação dos nomes, conforme Tabela 2.

**Tabela 2 - Banco de Dados Autoindústria - Alemanha**

<b>Nível Hierárquico</b>	<b>Contagem de Nível Hierárquico</b>
Administração / Operacional	765
Coordenação / Supervisão	2.365
Diretoria	832
Gerência	5.398
Presidência, VP e Conselho	55
Técnico / Especialista	1.237
Inovação	1.450
<b>Total Geral</b>	<b>12.102</b>

**Fonte: Entidades de classe alemã AHK e ANFAVEA.**

Ao elaborar o instrumento utilizado para a coleta de dados, buscou-se fundamentar os atributos adotados a partir de uma ampla verificação da literatura, alguns já testados empiricamente e disponíveis na literatura sobre transferência de conhecimento. Esses instrumentos foram ajustados de forma a compatibilizá-los aos objetivos da tese e se constituíram para responder à questão: *Se e como ocorre a aprendizagem a partir da transferência de conhecimento entre uma multinacional e seus fornecedores estratégicos, considerando o papel da capacidade disseminativa, da capacidade absorptiva e da proximidade cultural entre as partes?*

Buscando responder a essa questão, estabeleceram-se quatro construtos: capacidade disseminativa da fonte, capacidade absorptiva do fornecedor, proximidade cultural entre as

partes e aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimento. Os constructos, por sua vez, foram discriminados em atributos correspondentes que, na sequência, orientaram a construção das questões utilizadas para a investigação. Ainda, em congruência com o modelo teórico da pesquisa, os constructos foram classificados como variáveis. Assim, a aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimento foi assumida como variável dependente.

O modelo considerou como variáveis independentes: capacidade disseminativa da fonte e capacidade absorptiva do fornecedor. O modelo compreende, ainda, uma variável moderadora que, para Baron and Kenny (1986), é denominada uma variável qualitativa ou quantitativa, que afeta a direção e/ou a força da relação entre a variável independente e a variável dependente, aqui definida como a proximidade cultural entre as partes. A inclusão dessa variável ao modelo deriva da argumentação de que a cultura influencia na transferência de conhecimento entre as partes (Ambos & Ambos, 2009; Kimura et al., 2016; Lingegård & Lindahl, 2015; Park et al, 2012; Park, 2011; Skare & Biberic, 2015; Vaara et al., 2012; Wibowo, 2013).

A pesquisa assumiu ainda três variáveis de controle: tempo de relacionamento (Cohen & Levinthal, 1990; Lichtenthaler U. & Lichtenthaler E., 2009; Nieto & Quevedo, 2005; Nonaka & Takeuchi, 1997; Yamane et al., 2011), nacionalidade do fornecedor (Criscuolo, 2004; Hauke, 2006; Tong et al., 2012) e proximidade geográfica em relação à fonte (Ambos & Ambos, 2009; Ensign, Chreim, Persaud, & Lin, 2013, Rallet & Torre, 2000). O pressuposto é o de que essas variáveis podem influenciar a variável dependente para além das variáveis independentes adotadas no modelo em estudo.

Para satisfazer essa lógica, o instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa junto aos fornecedores foi o questionário. Na definição de Malhotra (2010), o questionário é uma técnica estruturada para coleta de dados que compreende um conjunto de questões às quais o respondente deverá responder. O questionário da pesquisa foi estruturado em cinco blocos: introdução, bloco de questões relacionadas à capacidade disseminativa da montadora, bloco de questões mensuradoras da capacidade absorptiva, bloco de questões medidas da proximidade cultural entre a montadora e os fornecedores, e, por último, o bloco relativo à aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimento.

Como item introdutório ao instrumento de coleta de dados, houve a apresentação dos argumentos por parte do emissor da pesquisa, sua importância e relevância, bem como os cuidados com o anonimato e confidencialidade dos dados. Ainda na introdução, foram questionados tempo de relacionamento com a montadora, nacionalidade do fornecedor e proximidade geográfica em relação à fonte que, no estudo, atuaram como variáveis de controle.

Após a introdução, no segundo bloco de perguntas relacionado à variável independente, consideraram-se três premissas relevantes da literatura, a saber: (1) capacidade de transferir conhecimentos (Brasuscheidel & Suresh, 2009; Jasimundlin, 2007; Kostova & Roth 2002; Minbaeva & Michailova, 2004; Schulze et al., 2014; Tang et al., 2010; Whitehead et al., 2016) composto de quatro perguntas; (2) mecanismos para disseminação do conhecimento (Krause et al., 2007; Lawson et al., 2006, 2009; Liu & Zhang, 2014), composto de seis perguntas, e (3) motivações para transferir (Björkman et al., 2007; Wijk et al., 2008), que representam os atributos mais conhecidos reverenciados na revisão teórica realizada.

No terceiro bloco do questionário, analisou-se a variável independente capacidade absorptiva do fornecedor, aqui denominado receptor do conhecimento transferido pela montadora, o que se desenvolveu através de quatro perguntas. As questões foram desenvolvidas a partir da compreensão teórica de que a capacidade do fornecedor de absorver o conhecimento influencia positivamente o seu nível de aprendizagem a partir da transferência do conhecimento, melhorando a capacidade de inovação, transformando o conhecimento em novos produtos, serviços e processos (Backmann et al., 2015; Cohen & Levinthal, 1990; Knoppen et al., 2015; Li et al., 2010; Liu & Zhang, 2014; Sáenz et al., 2014).

As questões empregadas para mensurar a variável independente foram classificadas de acordo com cada uma das habilidades previstas no construto da capacidade absorptiva recomendada (Oliveira, 2016; Zahra & George, 2002) e reforçadas por outros autores em suas pesquisas: (1) aquisição, composto de quatro perguntas (Argote & Ingran, 2000; Camisón & Forés, 2010; Cohen & Levinthal, 1990; Dyer & Singh, 1998; Easterby-Smith et al., 2009; Minbaeva, 2005; Oliveira, 2016; Pérez-Nordtvedt et al., 2008; Saenz et al., 2014; Schmidt, 2010; Szulanski, 1996, 2000; Vega-Jurado et al., 2008; Vinding, 2004; Wijk et al., 2008); (2) assimilação, composto de cinco perguntas, habilidade de organização para analisar, processar, entender, interpretar e compreender o novo conhecimento adquirido de uma fonte externa, transformação e exploração do novo conhecimento por parte do fornecedor (Backmann et al., 2015; Brasuscheidel & Suresh, 2009; Bronzo et al., 2013; Cohen & Levinthal, 1990; Hoek, Harrison, & Christopher, 2001; Jansen et al., 2005, Jimenez- Castillo & Sanchez-Perez, 2013; Knoppen et al., 2015; Ku et al., 2016; Li et al., 2010; Oliveira, 2016; Sáenz et al., 2014; Schmidt, 2010; Szulanski, 1996; Takeuchi & Nonaka, 2008; Veja-Jurado et al., 2008; Zahra & George, 2002); (3) transformação, composto de quatro perguntas, habilidade de uma organização de combinar conhecimentos já existentes internamente com novos conhecimentos adquiridos externamente (Backmann et al., 2015; Bejinaru et al., 2016; Cepeda-Carrion et al., 2012; Cohen & Levinthal, 1990; Davenport & Prusak, 1998; Jansen et al., 2005; Knoppen et

al., 2015; Krause et al., 2007; Leal-Rodrigues et al., 2014; Li et al., 2010; Oliveira, 2016; Sáenz et al., 2014; Van Den Bosch et al., 1999; Veja-Jurado et al., 2008; Zahra & George, 2002) e (4) exploração, composto de quatro perguntas, é a capacidade de uma organização de incorporar os novos conhecimentos adquiridos, assimilados e transformados em suas operações e rotinas internamente para um projeto específico (Cohen & Levinthal, 1990; Daspit & Souza, 2013; Flatten et al., 2011; Jansen et al., 2005; Jasimuddin, 2007; Jasimuddin, Jun & Perdikins, 2019; Leal-Rodríguez et al., 2014; Leonard-Barton, 1995; Nonaka & Takeuchi, 1995; Oliveira, 2016; Schulze et al., 2014; Szulanski, 1996; Van Den Bosch et al., 1999; Zahra & George, 2002).

O quarto bloco de questões nesta pesquisa, denominado variável moderadora, proximidade cultural entre as partes, foi composto pelas dimensões propostas por Kanaane (1999) e reforçadas por outros autores, a saber: (1) material, composto por quatro questões denominadas por um conjunto de instrumentos, processo, *know-how*, divisão de tarefas, *layout*, racionalização de trabalho, recursos materiais, cronogramas, redes de comunicação, metodologia de serviços (Alves, 1997; Bejinaru et al., 2016; Kanaane, 1999; Kostova, 1999; Lavie et al., 2012); (2) psicossocial, composto por cinco questões, é caracterizado pelo conjunto de variáveis subjetivas da organização, ou seja, são os aspectos emocionais do trabalho, despertados pelo tipo de tarefa e pela cultura organizacional, e engloba os sentimentos, as percepções e as reações positivas ou negativas (Alves, 1997; Bejinaru et al., 2016; Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven, 2008; Kanaane, 1999; Krogh et al., 2001; Malik & Zhao, 2013;), e (3) ideológica, composto por seis perguntas, cuja definição é um conjunto de normas e valores, regulamentos, política administrativa, tradições, padrão de conduta esperado, estilo de gestão, que governam e controlam o funcionamento da organização, e é caracterizada como a função reguladora na organização, buscando responder se a proximidade cultural entre os fornecedores e a montadora influencia na transferência de conhecimento (Alves, 1997; Bejinaru et al., 2016; Krause et al., 2007; Kanaane, 1999; Strese et al. 2016).

Na sequência, para os atributos relacionados à aprendizagem do fornecedor a partir da transferência e conhecimento, aqui denominado variável dependente, adotaram-se para a realização das questões do questionário, de forma adaptada, os fatores utilizados, especialmente, por (1) Dyer (1996), Xu et al. (2016) e Jia et al. (2016), que correlacionam a aprendizagem do fornecedor aos processos pelos quais o receptor adquire conhecimento dos valores, crenças, normas sociais e fatores culturais da fonte denominados socialização formal, composto por seis perguntas; (2) Petersen et al. (2008), Cousins et al. (2006), Lawson et al. (2009), que argumentam que relacionamentos informais baseados em socialização geralmente se movem para fora do ambiente físico do local de trabalho, requerendo um maior foco nos

aspectos informais e expressivos da relação, denominados socialização informal composto por cinco perguntas; (3) Ciravegna et al. (2013), Krause et al. (2007), Lawson et al. (2009), Makkonen et al. (2016), Terpend and Krause (2015), Wang et al. (2014), Ku et al. (2016), Cousins et al. (2006), Dyer (1996), Ku et al. (2016), Li et al. (2009), que pesquisam que o processo de integração reflete o alinhamento da fonte com o receptor, assim o processo de integração destina-se a transformar os receptores em uma extensão da fonte, garantindo a continuidade e qualidade do fornecimento intitulado processo de integração, com cinco perguntas; e (4) Christopher (2011), Lawson et al. (2009), Ku et al. (2016), que afirmam que a capacidade de resposta ou responsividade é o grau no qual os receptores da empresa são capazes de personalizar produtos e serviços, ser sensíveis às mudanças de entrega e aceitar as solicitações de alteração no volume final, esta com quatro perguntas. Para os autores, a aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimento se realiza através dos quatro mecanismos que agem de forma integrativa.

Quando medidas são desenvolvidas para um estudo ou quando elas são obtidas de várias fontes, algum tipo de pré-teste deve ser feito (Hair Jr., Anderson, Tatham, Black, & 2009). Pré-testes são particularmente importantes quando escalas são aplicadas em contextos específicos; itens que estatisticamente não se comportam como o esperado podem precisar de refinamento ou eliminação, para evitar esses problemas quando o modelo final é analisado (Hair Jr. et al., 2009). Assim, antes de iniciar a aplicação do questionário, com vistas a testar o questionário quanto à clareza na composição das questões, foi feito um pré-teste com cinco fornecedores estratégicos, durante os meses de janeiro e fevereiro de 2018, que faziam parte da população de interesse da pesquisa, conforme especificado no Quadro 5. Esse cuidado objetivou reforçar a austeridade do procedimento junto a cada um dos fornecedores participantes da investigação. Inicialmente, foi enviado o *link* de acesso à pesquisa aos fornecedores, solicitando que respondessem ao questionário.

**Quadro 5 - Pré-teste da pesquisa**

	<b>Localização</b>	<b>Data</b>	<b>Duração</b>
1	Betim	15/01/2018	45:52'
2	São Paulo	23/01/2018	55:33'
3	Cruzeiro	24/01/2018	1:08:39'
4	Belo Horizonte	31/01/2018	38:28'
5	Matozinhos	08/02/2018	44:42'

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Para tornar o questionário mais objetivo, a partir das respostas do pré-teste, identificou-se que alguns ajustes e esclarecimentos seriam necessários em relação a termos como transferência de conhecimento, socialização formal e informal, processo de integração, aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento, visando diminuir o número de questionários declinados. Outra decisão tomada após o pré-teste foi a exclusão de algumas perguntas que emulavam alguma sobreposição. Além disso, o pré-teste permitiu a adequação de algumas questões. Um exemplo de melhoria do instrumento pode ser visto na pergunta inicial: “A montadora investe regularmente em pesquisa e desenvolvimento P&D em nossa empresa? Após o pré-teste foi incluído o complemento: “direta ou indiretamente, através de centro de desenvolvimento de tecnologias”, uma vez que, em muitos casos, a montadora não investe recursos de P&D diretamente no fornecedor, mas sim em um centro de desenvolvimento de tecnologias, compartilhando informações e tecnologias desenvolvidas com a rede de fornecedores.

Após o pré-teste e adequando-se as questões reveladas no pré-teste, passou-se à fase de coleta de dados. O formulário eletrônico com a escala desenvolvida foi enviado e acompanhado por dois profissionais da Gerência de Marketing e Comunicação Corporativa da Fundação Dom Cabral, durante os meses de março a agosto de 2018. Durante esse período foram feitos oito envios, sempre às segundas-feiras: 05/03/2018, 02/04/2018, 30/04/2018, 14/05/2018, 04/06/2018, 02/07/2018, 06/08/2018 e 20/08/2018, conforme Figura 4, para os fornecedores no Brasil e na Alemanha.

**Figura 4 - Cronograma e retorno de respostas**



**Fonte: Dados da pesquisa.**

A partir do mês de junho de 2018 iniciou-se uma série de ligações para aumentar o número de respondentes e atender aos critérios estatísticos estabelecidos. Para a coleta de dados na Alemanha, foi necessário traduzir o questionário para o alemão e o inglês, utilizando os

serviços de uma empresa especializada<sup>1</sup>, que conta com profissionais nativos e uma extensa experiência nesse tipo de serviço. As dúvidas e eventuais dificuldades que surgiram tanto no Brasil quanto na Alemanha, durante o processo de coleta de dados, foram dirimidas diretamente e virtualmente pelo pesquisador e por membros colaboradores da equipe de pesquisa. O questionário começava com uma pergunta-filtro: “A sua empresa é um fornecedor estratégico da montadora?” Ao responder não, automaticamente era enviado um agradecimento e encerrava-se o questionário. O objetivo dessa pergunta era eliminar todos os respondentes que não faziam parte da população de fornecedores da pesquisa.

O questionário foi enviado a partir da Gerência de Marketing e Comunicação Corporativa da Fundação Dom Cabral, em formato eletrônico, autoadministrado, via *SurveyMonkey*<sup>2</sup>, para todos os fornecedores da fonte, tanto para a unidade fabril na Alemanha como para a unidade fabril no Brasil. O objetivo de utilizar a Gerência de Marketing e Comunicação Corporativa deveu-se ao fato de haver mecanismos e instrumentos que confirmassem o recebimento do *e-mail* com o instrumento pelos destinatários, evitando que caíssem como *Spam* na caixa de mensagens dos respondentes. No Quadro 6, são apresentadas as legendas dos itens utilizados na pesquisa.

**Quadro 6 - Legenda dos itens utilizados na pesquisa**

Constructos		Itens	Descrição
Capacidade disseminativa da fonte	Capacidade de transferir conhecimentos	CTC1	O conhecimento disponibilizado pela montadora é adequado para o aprendizado em nossa empresa.
		CTC2	A montadora utiliza meios adequados para transferir o conhecimento para a nossa empresa.
		CTC3	Existem diretrizes formais estabelecidas pela montadora para o desenvolvimento do conhecimento na nossa empresa.
		CTC4	A montadora fornece <i>feedbacks</i> constantes para a nossa empresa em questões relacionadas à qualidade dos produtos e ao desempenho das entregas.
	Mecanismos para disseminação do conhecimento	MDC1	A montadora oferece práticas como reuniões, seminários e visitas regulares para a transferência de conhecimento para a nossa empresa.
		MDC2	A montadora disponibiliza manuais com as regras e procedimentos que orientam o nosso trabalho.
		MDC3	A montadora possui uma equipe designada para gerenciar o processo de aprendizagem, oferecendo suporte técnico necessário para a nossa empresa.
		MDC4	A montadora oferece treinamentos para desenvolver nossas habilidades, atualizar e expandir o nosso conhecimento.
		MDC5	A montadora incentiva visitas regulares a suas instalações e a de outros fornecedores, visando compartilhar informações e trocas de experiências.
		MDC6	Existe um banco de dados com as melhores práticas entre a montadora e os fornecedores para compartilhamento de informações e experiências.

(continua)

<sup>1</sup> Via Mundi Idiomas e Traduções Ltda., CNPJ 04.133.147/0001-00.

<sup>2</sup> *SurveyMonkey* é uma companhia baseada em nuvem de desenvolvimento de pesquisas personalizáveis *on-line* que inclui análise de dados, seleção de dados, seleção de amostras, eliminação de vieses e ferramentas de representação de dados.

(continuação)

Constructos		Itens	Descrição
Capacidade disseminativa da fonte	Motivação para transferir conhecimento	MPT1	A montadora promove projetos de melhoria contínua com a nossa empresa visando fortalecer e ampliar o relacionamento.
		MPT2	A montadora acredita que, quanto mais informações transferir para os fornecedores, mais eles vão se preocupar e se envolver no processo de aprendizado e nas soluções de problemas.
		MPT3	A montadora acredita na nossa capacidade de fazer um bom uso do conhecimento transferido, não demonstrando medo e excessos na utilização inadequada do conhecimento.
		MPT4	A montadora tem disponibilizado tempo suficiente para transferir conhecimentos para a nossa empresa.
		MPT5	A montadora não mede esforços para que o conhecimento seja útil para a minha empresa.
Aprendizagem do fornecedor a partir da transferência do conhecimento	Processos de socialização formal	PSF1	Os eventos sociais (reuniões, seminários e visitas) promovidas pela montadora são úteis para o aprendizado em nossa empresa.
		PSF2	Os manuais disponibilizados pela montadora são importantes meios de transferência de conhecimento para a nossa empresa.
		PSF3	Os funcionários que a montadora disponibiliza para orientar os fornecedores são úteis para a disseminação de conhecimento na nossa empresa.
		PSF4	Os treinamentos oferecidos pela montadora para nossa empresa são úteis para melhorar o entendimento dos negócios uns dos outros.
		PSF5	As visitas incentivadas pela montadora em suas instalações e na de seus fornecedores têm sido uma importante ferramenta para um melhor entendimento dos negócios uns dos outros.
		PSF6	Os bancos de dados com as melhores práticas disponibilizados pela montadora facilitam o aprendizado em nossa organização.
	Processos de socialização informal	PSI1	A montadora incentiva eventos de interação, como atividades esportivas ou encontros fora do local de trabalho com a nossa empresa.
		PSI2	A montadora incentiva encontros informais fora do ambiente de trabalho entre os seus funcionários e os funcionários da nossa empresa.
		PSI3	Há entre a nossa empresa e a montadora relacionamentos e interações que se desenvolvem espontaneamente entre as pessoas.
		PSI4	A montadora incentiva reuniões informais buscando uma interação constante com a nossa empresa.
PSI5		A nossa empresa utiliza redes sociais como WhatsApp, Skype, Zoom, Wechat etc. para troca de conhecimento com a montadora.	
Aprendizagem do fornecedor a partir da transferência do conhecimento	Processos de integração	PDI1	Nossa empresa está envolvida no processo de desenvolvimento de produtos da montadora.
		PDI2	Nossa empresa tem um planejamento conjunto de produção com a montadora.
		PDI3	A montadora promove campanhas de comunicação com a nossa empresa sobre segurança, processos, inovações, melhorias, entre outros.
		PDI4	A nossa empresa está preparada internamente para atender à montadora na hora em que ela precisar.
		PDI5	Há a participação de funcionários da nossa empresa na tomada de decisão da montadora.
	Capacidade de resposta	CDR1	Nossa empresa consegue facilmente trocar o <i>mix</i> de produtos solicitados pela montadora.
		CDR2	Nossa empresa consegue alterar rapidamente o volume de produtos solicitados pela montadora.
		CDR3	Nossa empresa consegue mudar o cronograma de entrega de produtos solicitados pela montadora.
		CDR4	Nossa empresa tem alta capacidade de realizar customização de produtos para a montadora.
Capacidade absorviva do fornecedor	Aquisição	AQU1	Na nossa empresa há interações com a montadora visando coletar conhecimentos e informações.
		AQU2	Há na nossa empresa colaboradores com elevado nível de escolaridade.

(continua)

(continuação)

Constructos		Itens	Descrição
Capacidade absorptiva do fornecedor	Aquisição	AQU3	A montadora investe regularmente em pesquisa e desenvolvimento (P&D) em nossa empresa (direta ou indiretamente), através de centros de desenvolvimento de tecnologias).
		AQU4	Nossa empresa tem capacidade de capturar informações e conhecimentos relevantes, de forma contínua da montadora.
	Assimilação	ASS1	Nossa empresa está conectada por sistema de informação com a montadora (por exemplo, um sistema ERP, VMI, CPFR, S&OP).
		ASS2	A montadora compartilha informações estratégicas com a nossa empresa (multiplicadores do conhecimento).
		ASS3	Os funcionários da nossa empresa estão abertos a aceitar mudanças propostas pela montadora.
		ASS4	A nossa empresa tem habilidade de compreender a contribuição do novo conhecimento transferido pela montadora.
		ASS5	Nossa empresa sempre considera as informações transferidas pela montadora em nossos processos de tomada de decisão.
	Transformação	TRA1	Nossa empresa registra e armazena todas as novas informações transferidas pela montadora para consulta futura.
		TRA2	Nossa empresa tem habilidade de combinar o nosso conhecimento com o da montadora para tomada de decisões.
		TRA3	A nossa empresa consegue constantemente identificar oportunidades de aprendizagem com a montadora.
		TRA4	Na nossa empresa a aprendizagem é valorizada pela montadora.
	Exploração	EXP1	Na nossa empresa ocorre obtenção de patentes e <i>copyrights</i> em conjunto com a montadora.
		EXP2	As necessidades e demandas da montadora são constantemente traduzidas em novos produtos, processos ou serviços pela nossa empresa.
		EXP3	De uma forma geral, os funcionários da nossa empresa compreendem e seguem as regras e procedimentos da montadora.
EXP4		As regras e os procedimentos dos manuais disponibilizados pela montadora são incorporados a rotina de trabalho da nossa empresa.	
Proximidade cultural entre as partes	Dimensão material	DMA1	Em nossa empresa, todas as pessoas estão preparadas e treinadas para utilizar os sistemas e as tecnologias de informação (software, hardware, tecnologias de acesso remoto, redes entre outros) para interação com a montadora.
		DMA2	Em nossa empresa todas as pessoas têm suas funções e responsabilidades muito bem definidas no relacionamento com a montadora.
Proximidade cultural entre as partes		DMA3	Em nossa empresa, os funcionários estão preparados e abertos à aprendizagem e à transferência de conhecimento com a montadora.
		DMA4	Há na nossa empresa um ambiente favorável ao aprendizado e transferência de conhecimento com a montadora.
	Dimensão psicossocial	DPS1	Os funcionários da nossa empresa estão sempre disponíveis e preparados para esforços extras com a montadora.
		DPS2	Os funcionários da nossa empresa têm capacidade de se relacionar e transmitir confiança no processo de compartilhamento de conhecimento com a montadora.
		DPS3	Os funcionários da nossa empresa estão dispostos a ajudar a montadora com suas necessidades.
		DPS4	Os funcionários da nossa empresa trabalham para criar valor aos produtos e serviços da montadora.
		DPS5	Nossa empresa tem disposição para assumir riscos e novos desafios com a montadora.
Proximidade cultural entre as partes	Dimensão ideológica	DID1	A montadora apresenta para nós, no início do mandato, sua visão, missão, valores culturais e o conjunto de objetivos.
		DID2	Há na nossa empresa uma identificação com a visão, missão e valores culturais da montadora.
		DID3	Há na nossa empresa facilidade para integrar as atividades com a montadora devido a sua cultura organizacional.

(continua)

(conclusão)

Constructos		Itens	Descrição
Proximidade cultural entre as partes	Dimensão ideológica	DID4	A cultura da montadora estimula uma relação de transparência entre os seus funcionários e os da nossa empresa.
		DID5	Faz parte da cultura organizacional da montadora incentivar a disseminação de conhecimento, experiências e o aprendizado para a nossa empresa.
		DID6	Há um propósito compartilhado entre a nossa empresa e a montadora.

**Fonte: Dados da pesquisa.**

### 3.3.2 Abordagem qualitativa

Para a abordagem dos dados qualitativos, empregou-se a mesma direção utilizada para a elaboração do instrumento utilizado junto aos fornecedores, ou seja, originou-se da literatura e tratou dos mesmos constructos, atributos e questões, de maneira adaptada, uma vez que o principal objetivo foi validar os dados quantitativos. Foi desenvolvido um questionário para a montadora e um outro questionário para os fornecedores. Os roteiros utilizados podem ser consultados nos Apêndices D, E, F e G.

Todos os fornecedores entrevistados nessas entrevistas são considerados estratégicos pela montadora. Esse critério estabelecido nesta pesquisa garantiu a existência de um ambiente de frequentes trocas de produtos e conhecimentos, além de um relacionamento de transferência de conhecimento e aprendizado com certo nível de duração e complexidade nas relações, não se tratando, assim, de simples relações de compras e venda e de transmissão de conhecimento (Argote & Ingran, 2000, Easterby-Smith et al., 2008, Lane, Koda, Balaji, & Pathak, 2006, Szulanski, 2000, Zahra & George, 2002). Assim sendo, contribuiu para que se estudassem os fatores inerentes a um processo de transferência, por exemplo, o tempo (Cohen & Levinthal, 1990, Nonaka & Takeuchi, 1997, Lichtenthaler U. & Lichtenthaler E., 2009, Nieto & Quevedo, 2005, Yamane, et al., 2011).

Seguindo esses critérios, a coleta de dados desta pesquisa concentrou-se, pelo lado da firma fonte, à investigação dos executivos da área de compras da montadora, e pelo lado da firma receptora, à investigação dos executivos da área comercial dos fornecedores. Esses representam os principais atores e diretamente envolvidos com o processo de transferência de conhecimento e aprendizado entre as partes.

A seleção dos fornecedores estratégicos como respondentes da pesquisa procedeu-se de maneira intencional pela possibilidade de contribuição para o estudo, pela representatividade, impacto, aderência e conexão à montadora (Yin, 2015). Dessa forma, sendo considerado como estratégico pela montadora, certificou-se que eles se relacionam de forma frequente e não recente. A seleção dos executivos de compras da montadora procedeu-se também de forma

intencional à propensão à colaboração para a pesquisa, pelo número de interações constantes, confiança, representatividade, orientação para a qualidade e importância para o bom funcionamento de todo o processo.

Igualmente aos procedimentos realizados com o questionário, o roteiro da entrevista foi pré-testado presencialmente junto a um executivo da área de compras da montadora no Brasil com duração de 32':39" minutos, e por ZOOM<sup>3</sup> junto a um executivo do fornecedor na Alemanha. O executivo foi indicado por um ex-participante do programa de desenvolvimento de liderança da Fundação Dom Cabral<sup>4</sup>, que sugeriu os nomes dos entrevistados, enviou um *e-mail* aos executivos informando-lhes sobre a pesquisa e a melhor forma de contatá-los tanto no Brasil quanto na Alemanha. O pesquisador solicitou autorização para a coleta dos dados na montadora tanto no Brasil quanto na Alemanha através do mesmo profissional, seguindo as recomendações de Creswell e Clark (2013) sobre a necessidade de encontrar um *sponsor*, um indivíduo na organização que dê apoio à pesquisa proposta e essencialmente permita o acesso à organização. Essa permissão com frequência foi concedida por todos os entrevistados envolvidos na pesquisa.

Assim, foram investigados por meio de questionários, através de entrevistas em profundidade junto aos principais executivos de compras no Brasil, principais executivos de compras na Alemanha, fornecedores estratégicos no Brasil e fornecedores estratégicos na Alemanha. Desta forma, buscou-se reforçar os dados quantitativos e permitiu-se identificar a percepção destes em relação à capacidade disseminativa, capacidade absorptiva, proximidade cultural entre as partes e aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimento. A principal finalidade da realização de entrevistas em profundidade teve como objetivo verificar maior robustez, vigor e profundidade à investigação, o que se mostra característico quando se desenvolvem estudos de caso de natureza qualitativa (Yin, 2015, Creswell & Clark, 2013). Para Creswell e Clark (2013), esse método determina se há divergências, diferenças ou combinações relevantes para o problema de pesquisa proposto, conferindo uma investigação mais profunda.

Assim, o foco da realização de entrevista teve como objetivo investigar em profundidade o processo de transferência de conhecimento entre as partes. Tendo validado o roteiro de

---

<sup>3</sup> Sistema de videoconferências empresariais e webconferência de alta qualidade e com recursos de compartilhamento de tela e conjunto completo de recursos de colaboração, gravação em MP4 e em nuvem.

<sup>4</sup> Fundação Dom Cabral (FDC) é uma escola de negócios brasileira com padrão e atuação internacionais de desenvolvimento e capacitação de executivos, empresários e gestores públicos. A FDC foi eleita, pela 14ª vez consecutiva, a melhor escola de negócios da América Latina e a 10ª melhor no mundo, segundo o Ranking de Educação Executiva do jornal inglês Financial Times 2019.

entrevistas, foram realizadas cinco no interior de São Paulo, na unidade da montadora no Brasil, no período de abril/2018 a junho/2018. Totalizaram-se cinco entrevistas, três feitas presencialmente e duas por ZOOM, de acordo com o Quadro 7.

**Quadro 7 - Síntese das entrevistas com a montadora no Brasil**

	<b>Empresa</b>	<b>Localização</b>	<b>Cargo</b>	<b>Forma</b>	<b>Tempo de Empresa</b>	<b>Tempo de entrevista</b>
1	Montadora	São Bernardo do Campo SP	Diretor de Compras	Zoom	22 anos	33:21"
2			Gerente Geral de Compras	Zoom	20 anos	21:00"
3			Gerente de Desenvolvimento de Fornecedores	Presencial	28 anos	29:30"
4			Gerente Geral de Compras	Presencial	20 anos	46:40"
5			Gerente Geral de Compras	Presencial	25 anos	44:16"

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Além disso, o pesquisador residiu na Alemanha no período de janeiro/2018 a abril/2018 e janeiro/2019 a março/2019 para coletar os dados qualitativos na montadora. Na oportunidade, visitou a fábrica na cidade de Stuttgart/Alemanha, na qual realizou quatro entrevistas face a face com os respondentes, conforme o Quadro 8. Uma das entrevistas foi feita por ZOOM, pelo fato de o executivo estar afastado da empresa no período em que o pesquisador esteve na Alemanha.

Assim, como o questionário, o roteiro de entrevistas foi traduzido para o idioma inglês por um especialista. Foram realizadas três entrevistas presenciais no Centro de Customização de Caminhões (CTT-*Custom Tailored Trucks*), em Molsheim/França, porém, ambas foram descartadas, uma vez que a diretora de recursos humanos participou de todas as entrevistas juntamente com o entrevistado, o que de certa forma influenciou os dados. A administração da coleta de dados em uma pesquisa qualitativa envolve muitas questões técnicas e precisa haver o mínimo de intervenção externa possível, evitando assim que os dados sejam influenciados pelo ambiente (Creswell & Clark, 2013). Assim, na montadora na Alemanha, foram totalizadas cinco entrevistas válidas, três feitas presencialmente e duas por ZOOM, de acordo com o Quadro 8.

**Quadro 8 - Síntese das entrevistas com a montadora na Alemanha**

	Empresa	Localização	Cargo	Forma	Tempo de Empresa	Tempo de entrevista
6	Montadora	Stuttgart (Baden-Württemberg)	Gerente sênior de desenvolvimento	Presencial	20 anos	21:44"
7			Gerente de Compras Caminhões e Ônibus	Presencial	25 anos	23:45"
8			Gerente de Compras Caminhões e Ônibus	Presencial	18 anos	18:28"
9			Diretor de Compras Global - Caminhões e Ônibus	Presencial	15 anos	28:02"
10			Gerente de Compras - Cabines	Zoom	20 anos	30:33"

**Fonte: Dados da pesquisa.**

As entrevistas com os fornecedores da montadora no Brasil foram realizadas de julho/2019 a dezembro/2019, sendo quatro realizadas por ZOOM e seis presencialmente, de acordo com o Quadro 9. Duas entrevistas foram descartadas, seguindo as recomendações de Yin (2015), para evitar o viés, uma vez que os entrevistados não se enquadravam no perfil de respondente da pesquisa. Assim, junto aos fornecedores da montadora no Brasil, totalizaram-se dez entrevistas, seis feitas presencialmente e quatro por ZOOM, de acordo com o Quadro 9.

**Quadro 9 - Síntese das entrevistas com os fornecedores no Brasil**

	Localização	Cargo	Forma	Tempo de Empresa	Tempo de entrevista
11	São Paulo SP	Diretor Comercial	Zoom	30 anos	36:07"
12	Cruzeiro SP	Diretor de Fábrica (estampados)	Presencial	18 anos	44:10"
13		Gerente Comercial	Presencial	12 anos	32:38"
14	Jurubatuba SP	Diretor Comercial	Presencial	17 anos	32:04"
15	Campinas SP	Diretor Comercial	Zoom	24 anos	26:12"
16		Diretor de Fábrica	Zoom	20 anos	24:31"
17	São Paulo SP	Diretor Financeiro/Comercial	Zoom	18 anos	22:38"
18		Diretor de Vendas América Latina	Presencial	20 anos	26:13"
19	Belo Horizonte MG	Superintendência de Vendas	Presencial	15 anos	22:18"
20		Diretor de Supply Chain	Presencial	16 anos	21:01"

**Fonte: Dados da pesquisa.**

As entrevistas com os fornecedores da montadora na Alemanha foram realizadas no mesmo período em que o entrevistador estava na Alemanha, ou seja, de janeiro/2018 a abril/2018. Assim como na coleta de dados quantitativos, duas entidades de classe alemãs ajudaram na aproximação com os entrevistados, enviando um *e-mail* previamente informando

a importância e relevância da pesquisa para o setor. Ao final, foram realizadas dez entrevistas, seis presencialmente e quatro por ZOOM, de acordo com o Quadro 10.

**Quadro 10 - Síntese das entrevistas com os fornecedores na Alemanha**

	<b>Localização</b>	<b>Cargo</b>	<b>Forma</b>	<b>Tempo de Empresa</b>	<b>Tempo de entrevista</b>
21	Stuttgart (Baden-Württemberg)	Diretor Comercial	Presencial	25 anos	42:06”
22		Gerente Comercial	Presencial	20 anos	28:42”
23		Desenvolvimento de Produtos	Presencial	28 anos	30:09”
24	Frankfurt (Hesse)	Diretor Comercial	Presencial	14 anos	30:54”
25		Diretora de Vendas	Presencial	20 anos	30:55”
26	Breuberg (Hesse)	Diretor de Fábrica	Presencial	28 anos	14:49”
27	Neu-Isenburg (Offenbach)	Diretor de Vendas	Zoom	23 anos	18:29”
28		Diretor de Produto	Zoom	18 anos	23:59”
29	Grasbrunn (Baviera)	Inteligência de Mercado	Zoom	20 anos	27:03”
30	Colônia (Renânia do Norte-Vestefália)	Diretor de Fábrica	Zoom	14 anos	23:54”

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Em números globais, foram realizadas trinta entrevistas (cinco na montadora na Alemanha, cinco na montadora no Brasil, dez nos fornecedores na Alemanha e 10 nos fornecedores no Brasil). No início de cada entrevista, o entrevistador perguntava sobre a autorização para gravar a entrevista, garantindo sigilo e confidencialidade dos dados (Yin, 2015). Do total, vinte e oito respondentes autorizaram a gravação e dois declinaram. As duas entrevistas das quais não foi autorizada a gravação foram transcritas à medida que o entrevistado respondia às questões.

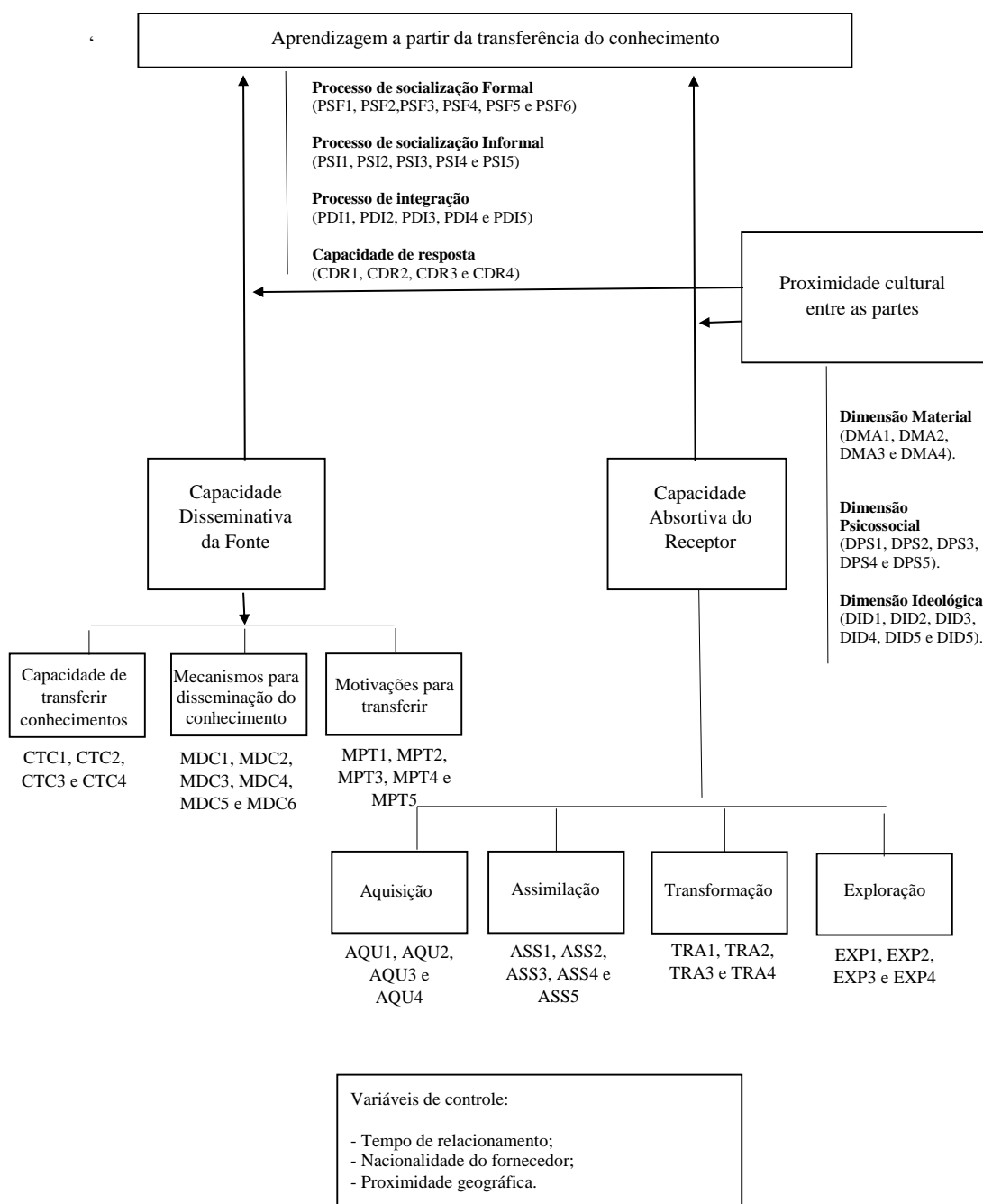
Ao final, todas as entrevistas foram transcritas e enviadas para os respondentes para validação, privilegiando a armazenagem das informações de forma completa e detalhada, pois o registro permite o retorno aos instrumentos como forma de favorecer a clarificação, convergência, confiabilidade e validade dos dados (Creswell & Clark, 2013). O processo de validação demonstrou importante a medida que todas as informações foram confirmadas com os respectivos respondentes, dando mais credibilidade e robustez aos dados. A transcrição dos dados das entrevistas totalizou mais de 350 páginas. As entrevistas em inglês foram transcritas para o português por uma empresa especializada<sup>5</sup>. A abordagem utilizada para a coleta de dados

<sup>5</sup> Via Mundi Idiomas e Traduções Ltda., CNPJ 04.133.147/0001-00.

envolveu coletar e registrar sistematicamente as informações de uma maneira que fossem consultadas e analisadas posteriormente (Creswell & Clark, 2013), os registros em áudio e vídeo e as transcrições estão todos em poder do pesquisador, assim como um *backup*. Esse protocolo proporciona espaço para registrar os dados essenciais sobre o tempo, o dia e o local da entrevista.

Após a transcrição, todos os dados qualitativos foram averiguados com o objetivo de classificá-los e categorizá-los sob a referência de cada constructo pesquisado e da assimilação das afinidades entre os constructos. Para um melhor resumo das variáveis consideradas nesta pesquisa, a Figura 5 apresenta os atributos que orientaram a coleta de dados.

**Figura 5 - Variáveis e atributos investigados**



**Fonte: Elaborada pelo autor.**

Os Quadros 11, 12, 13 e 14 explicam os códigos correlatos a cada variável investigada. Cada agrupamento de código servirá como mensurador do comportamento empírico de cada um dos fatores indicativos da variável dependente, das variáveis independentes e da variável moderadora. Para isso, utilizou-se um total de 10 (dez) questões que foram avaliadas junto aos fornecedores da montadora e estão representadas em códigos: Capacidade de transferir conhecimentos (CTC), Mecanismos para disseminação do conhecimento (MDC), Motivações para transferir conhecimentos (MPT), Aquisição do conhecimento (AQUI), Assimilação do

conhecimento (ASS), Transferência do conhecimento (TRA), Exploração do conhecimento (EXP), Dimensão material (DMA), Dimensão psicossocial (DPS), Dimensão ideológica (DID), Processo de socialização formal (PSF), Processo de socialização informal (PSI), Processo de integração (PDI), Capacidade de resposta (CDR), abordando todas as questões levantadas no questionário com os fornecedores (ver Apêndices A, B e C).

O Quadro 11 sintetiza os atributos mensuradores da variável independente capacidade disseminativa da fonte (Capacidade de transferir conhecimentos, mecanismos para disseminação do conhecimento e motivações para transferir conhecimentos), bem como os códigos que os representam no instrumento de coleta de dados.

**Quadro 11 - Códigos correspondentes à variável independente capacidade disseminativa da fonte - Fornecedores**

<b>Pergunta</b>	<b>Variável latente</b>	<b>Atributos</b>	<b>Código de identificação no instrumento de coleta de dados</b>
Quais os principais meios/mecanismos utilizados para a aprendizagem?	Capacidade disseminativa da fonte	Capacidade de transferir conhecimentos	CTC
		Mecanismos para disseminação do conhecimento	MDC
		Motivações para transferir conhecimentos	MPT

**Fonte: Elaborado pelo autor.**

O Quadro 12 sumariza os atributos mensuradores da variável independente absorptiva do fornecedor (aquisição, assimilação, transformação e exploração), bem como os códigos que os representam no instrumento de coleta de dados.

**Quadro 12 - Códigos correspondentes à variável independente capacidade absorptiva do fornecedor - Fornecedores**

Pergunta	Variável latente	Atributos	Código de identificação no instrumento de coleta de dados
<p>Como ocorre o processo de aprendizado entre a sua empresa e a montadora? A montadora ajuda de alguma forma? Como?</p> <p>Quais as principais motivações para a absorção do conhecimento com a montadora?</p>	Capacidade absorptiva do fornecedor	Aquisição	AQUI
		Assimilação	ASS
		Transformação	TRA
		Exploração	EXP

**Fonte: Elaborado pelo autor.**

O Quadro 13 condensa os atributos mensuradores da variável moderadora proximidade cultural entre as partes (dimensão material, dimensão psicossocial, dimensão ideológica), bem como os códigos que os representam no instrumento de coleta de dados.

**Quadro 13 - Códigos correspondentes à variável moderadora proximidade cultural entre as partes - Fornecedores**

Pergunta	Variável latente	Atributos	Código de identificação no instrumento de coleta de dados
<p>Quais são as principais características da cultura organizacional da sua empresa?</p> <p>Existe alguma influência positiva e/ou negativa da cultura organizacional da sua empresa perante a cultura organizacional da montadora?</p> <p>Quais são as maiores dificuldades culturais na aprendizagem da sua empresa? De que maneira essas dificuldades influenciam o processo de aprendizagem da sua empresa?</p>	Proximidade Cultural entre as Partes	Dimensão Material	DMA
		Dimensão Psicossocial	DPS
		Dimensão Ideológica	DID

**Fonte: Elaborado pelo autor.**

O Quadro 14 sumariza os atributos da variável dependente aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimento (processo de aprendizagem, processo de socialização formal, processo de socialização informal, processo de integração e capacidade de resposta).

**Quadro 14 - Códigos correspondentes à variável dependente aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimento - Fornecedores**

Pergunta	Variável latente	Atributos	Código de identificação no instrumento de coleta de dados
Existe alguma dificuldade no processo de aprendizagem com a montadora? Existe algum tipo de barreira ou resistência?	Aprendizagem do Fornecedor a partir da Transferência do Conhecimento	Processos de Socialização Formal	PSF
Como você percebe o relacionamento da montadora com a sua empresa?		Processos de Socialização Informal	PSI
A sua empresa consegue identificar novas oportunidades de negócios para a montadora?		Processos de Integração	PDI
De que maneira a aprendizagem entre a montadora e a sua empresa facilita e/ou dificulta a identificação dessas novas oportunidades?		Capacidade de resposta	CDR

**Fonte: Elaborado pelo autor.**

Os Quadros 15, 16, 17 e 18 explicam os códigos correlatos a cada variável investigada. Cada agrupamento de código servirá como mensurador do comportamento empírico de cada um dos fatores indicativos da variável dependente, das variáveis independentes e da variável moderadora. Para isso, utilizou-se um total de 13 (treze) questões que foram avaliadas junto à montadora e estão representadas em códigos Capacidade de transferir conhecimentos (CTC), Mecanismos para disseminação do conhecimento (MDC), Motivações para transferir conhecimentos (MPT), Aquisição do conhecimento (AQUI), Assimilação do conhecimento (ASS), Transferência do conhecimento (TRA), Exploração do conhecimento (EXP), Dimensão material (DMA), Dimensão psicossocial (DPS), Dimensão ideológica (DID), Processo de socialização formal (PSF), Processo de socialização informal (PSI), Processo de integração (PDI), Capacidade de resposta (CDR), abordando todas as questões levantadas no questionário com os fornecedores (ver Apêndice A, B e C).

O Quadro 15 sintetiza os atributos mensuradores da variável independente capacidade disseminativa da fonte (Capacidade de transferir conhecimentos, mecanismos para disseminação do conhecimento e motivações para transferir conhecimentos), bem como os códigos que os representam no instrumento de coleta de dados com a montadora.

**Quadro 15 - Códigos correspondentes à variável dependente capacidade disseminativa da fonte**

Pergunta	Variável latente	Atributos	Código de identificação no instrumento de coleta de dados
Quais os principais meios/mecanismos utilizados para a disseminação do conhecimento?)	Capacidade Disseminativa da fonte	Capacidade de transferir conhecimentos	CTC
Quais são as principais dificuldades no processo de disseminação de conhecimento da montadora para os fornecedores? Que tipo de barreiras ou resistências são mais comuns?)		Mecanismos para disseminação do conhecimento	MDC
De que maneira a disseminação de conhecimento entre a montadora e os fornecedores facilita e/ou dificulta a identificação dessas novas oportunidades?)		Motivações para transferir conhecimentos	MPT
Quais as principais motivações para transferir o conhecimento para os fornecedores?)			

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 16 sumariza os atributos mensuradores da variável independente absorptiva do fornecedor (aquisição, assimilação, transformação e exploração), bem como os códigos que os representam no instrumento de coleta de dados.

**Quadro 16 - Códigos correspondentes à variável independente capacidade absorptiva do fornecedor**

Pergunta	Variável latente	Atributos	Código de identificação no instrumento de coleta de dados
Como você percebe o relacionamento da montadora com os seus fornecedores?	Capacidade Absortiva do fornecedor	Aquisição	AQUI
Os fornecedores identificam novas oportunidades de negócios para a montadora?)		Assimilação	ASS
Qual a sua percepção sobre a capacidade do fornecedor de absorver o conhecimento transferido pela Montadora?		Transformação	TRA
Eles estão interessados em aprender?		Exploração	EXP

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 17 condensa os atributos mensuradores da variável moderadora proximidade cultural entre as partes (dimensão material, dimensão psicossocial, dimensão ideológica), bem como os códigos que os representam no instrumento de coleta de dados.

**Quadro 17 - Códigos correspondentes à variável moderadora proximidade cultural entre as partes**

<b>Pergunta</b>	<b>Variável latente</b>	<b>Atributos</b>	<b>Código de identificação no instrumento de coleta de dados</b>
Quais são as principais características da cultura organizacional da Montadora?	Proximidade Cultural Entre as Partes	Dimensão Material	DMA
Existe alguma influência positiva e/ou negativa da cultura organizacional da montadora nos fornecedores?		Dimensão Psicossocial	DPS
Quais são os aspectos de destaque (positivo ou negativo) da cultura dos fornecedores da montadora?		Dimensão Ideológica	DID
Quais são as maiores dificuldades culturais na disseminação de conhecimento para os fornecedores?			

**Fonte: Elaborado pelo autor.**

O Quadro 18 sumariza os atributos da variável dependente aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimento na elaboração do formulário de entrevista com a montadora (processo de aprendizagem, processo de socialização formal, processo de socialização informal, processo de integração e capacidade de resposta):

**Quadro 18 - Códigos correspondentes à variável dependente aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimento**

<b>Pergunta</b>	<b>Variável latente</b>	<b>Atributos</b>	<b>Código de identificação no instrumento de coleta de dados</b>
Como ocorre o processo de disseminação de conhecimento entre a montadora e os seus fornecedores?	Aprendizagem do Fornecedor a partir da Transferência do Conhecimento	Processos de Socialização Formal	PSF
		Processos de Socialização Informal	PSI
		Processos de Integração	PDI
		Capacidade de resposta	CDR

**Fonte: Elaborado pelo autor.**

### 3.4 Estratégia para análise de dados

#### 3.4.1 Análise dos dados quantitativos

O banco de dados foi formado por 67 itens referentes a 14 constructos de primeira ordem (Capacidade de Transferir Conhecimentos, Mecanismos para Disseminação do Conhecimento, Motivações para Transferir, Processos de Socialização Formal, Processos de Socialização Informal, Processos de Integração, Capacidade de Resposta, Aquisição, Assimilação, Transformação, Exploração, Dimensão Material, Dimensão Psicossocial e Dimensão Ideológica) e 4 de segunda ordem (Capacidade Disseminativa da Fonte, Aprendizagem do Fornecedor a partir da Transferência do Conhecimento, Capacidade Absortiva do Fornecedor e Proximidade Cultural Entre as Partes), além de mais 3 variáveis de caracterização (tempo que a empresa fornece suprimentos para a montadora, origem da sua empresa e proximidade cultural da montadora). Inicialmente foi feita uma verificação geral dos dados para levantar informações quanto à existência de respostas, dados ausentes, *outliers*, normalidade e linearidade dos dados, validade e confiabilidade deles. O software utilizado nas análises foi o R (versão 3.5.0). A pesquisa foi realizada com 264 indivíduos, sendo que 1 deles apresentou 3 dados perdidos que foram tratados com a imputação pela média da variável, por ser um dos métodos mais adequados e amplamente empregados (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009).

Foi verificada a existência de dois tipos de *outliers*: univariados, que representam respostas divergentes com base em cada uma das variáveis do modelo, e os multivariados, que apresentam um padrão de resposta diferente, considerando todas as variáveis ao mesmo tempo. Os *outliers* univariados foram diagnosticados por meio da padronização dos resultados, de forma que a média da variável fosse 0 e o desvio-padrão 1. Assim, foram considerados *outliers* univariados aquelas observações com escores padronizados fora do intervalo de  $[-3, 29]$  (Hair Jr. et al., 2009). Já os *outliers* multivariados foram diagnosticados com base na medida  $D^2$  de Mahalanobis. Os indivíduos que apresentaram uma significância da medida inferior a 0,001 foram considerados *outliers* multivariados. Os *outliers* univariados e multivariados encontrados não foram retirados da amostra por se acreditar que as observações sejam casos válidos da população e que, caso fossem eliminadas, poderiam limitar a generalidade da análise multivariada, apesar de possivelmente melhorar seus resultados (Hair Jr. et al., 2009).

Na análise descritiva das variáveis qualitativas, foram utilizadas as frequências absolutas e relativas, enquanto na descrição das variáveis quantitativas foram utilizados média e desvio-padrão. Já na descrição dos itens foram utilizados média e desvio-padrão, além do

método *bootstrap* (Efron & Tibishirani, 1993), que foi utilizado para calcular os intervalos de confiança das médias. Cabe ressaltar que a escala Likert de concordância foi fixada para variar de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente). Dessa forma, intervalos estritamente menores que 3 indicam que os indivíduos tendem a discordar, enquanto intervalos estritamente maiores que 3 que os indivíduos tendem a concordar, e que intervalos que contêm 3 indicam que não tenderam a discordar nem a concordar.

A fim de criar indicadores que representassem cada um dos constructos de primeira e de segunda ordem, foi utilizada uma análise fatorial, que teve como objetivo verificar a necessidade de exclusão de algum item que não estivesse contribuindo com a formação dos indicadores, uma vez que, de acordo com Hair Jr. et al. (2009), itens com cargas fatoriais menores que 0,50 devem ser eliminados dos constructos, pois, ao não contribuírem de forma relevante para a sua formação, prejudicam o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de interesse.

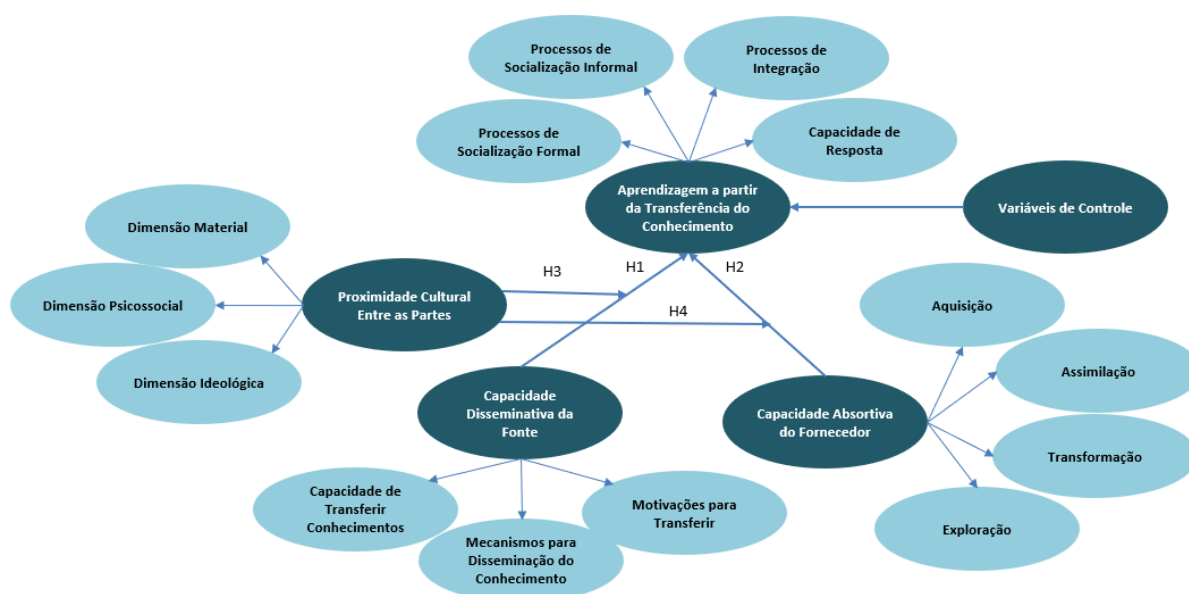
A qualidade dos indicadores criados a partir da análise fatorial para representar cada constructo foi avaliada através da análise de validade convergente e confiabilidade de cada constructo. Na avaliação da validade convergente, utilizou-se o critério da Variância Média Extraída (AVE), proposto por Fornell and Larcker (1981), que representa o percentual médio de variância compartilhada entre o constructo latente e seus itens. Esse critério garante a validade convergente para valores da AVE acima de 50% (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009) ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (Nunnally & Bernstein, 1994). Para verificar a confiabilidade, foram utilizados os indicadores Alfa de Cronbach (A.C.) e Confiabilidade Composta (C.C.) (Chin, 1998). De acordo com Tenenhaus, Vinzi, Chatelin and Lauro. (2005), os indicadores A.C. e C.C. devem apresentar valores acima de 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, ou valores acima de 0,60 no caso de pesquisas exploratórias (Hair Jr. et al., 2009). Para avaliar se a utilização da análise fatorial era adequada aos dados da pesquisa, foi utilizada a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin - KMO, que verifica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis. Os valores dessa medida variam entre 0 e 1, e a utilização da análise fatorial é adequada aos dados quando o KMO for maior ou igual 0,50, sendo que, quanto mais próximo de 1, mais apropriada é a amostra à aplicação da análise fatorial. Para verificar a dimensionalidade dos constructos, foi utilizado o critério Acceleration Factor (AF) (Raîche, Walls, Magis, Riopel, & Blais, 2013), que determina o número de dimensões de acordo com o número de fatores em que ocorre uma queda brusca dos autovalores. Para os constructos de segunda ordem, também foi avaliada a validade discriminante através do critério de Fornell and

Larcker (1981), que garante a validade discriminante quando a variância extraída (AVE) de um constructo for maior que a variância compartilhada desse constructo com os demais.

Com o intuito de avaliar as relações representadas na Figura 6, foi utilizada uma Regressão Linear com erros-padrões robustos (White, 1980) para a matriz de covariância dos coeficientes estimados, sendo:

- H1 - a capacidade disseminativa da fonte é positivamente relacionada com o nível de aprendizagem dos receptores em processos de transferência de conhecimento.
- H1a - uma maior proximidade cultural entre fonte e receptor afeta positivamente a capacidade disseminativa da fonte.
- H2 – a capacidade absorptiva do receptor é positivamente relacionada com o nível de aprendizagem no processo de transferência de conhecimento.
- H2a - uma maior proximidade cultural entre as partes (fonte e receptor) afeta positivamente a capacidade absorptiva do receptor.

**Figura 6 - Modelo teórico**



**Fonte: Dados da pesquisa.**

Em alguns modelos é comum encontrar problemas de heterocedasticidade dos dados, o que faz com que as suposições do modelo de Regressão Linear sejam violadas. Essa violação faz com que os erros-padrões não sejam estimados corretamente, o que gera estimativas inconsistentes no modelo. Quando isso ocorre, é necessário utilizar estimadores robustos para a matriz de covariância para que as estimativas sejam consistentes. Nos últimos anos, muitos

métodos para heterocedasticidade consistente (HC) (White, 1980) foram sugeridos na literatura, o que fez com que eles se tornassem populares agora.

Para verificar o efeito moderador das variáveis nas relações, foram ajustados modelos contendo as devidas interações. Um efeito moderador é causado por uma variável que influencia na força ou na direção da relação entre uma variável independente e uma variável dependente (Baron & Kenny, 1986). Cabe ressaltar ainda que os modelos foram ajustados de forma hierárquica, ou seja, as hipóteses foram inseridas uma a uma até chegar ao modelo final.

Na avaliação da qualidade do ajuste do modelo foi utilizado o R<sup>2</sup>, que representa, em uma escala de 0% a 100%, o quanto as variáveis independentes explicam as dependentes, sendo que, no geral, valores menores que 25% representam capacidade explicativa fraca, valores entre 25% e 50% indicam capacidade explicativa moderada, e valores acima de 50% evidenciam uma capacidade explicativa substancial (Hair Jr., Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014).

Os modelos foram ajustados para cada um dos países individualmente, sendo então comparados utilizando-se as comparações multigrupo. Segundo Hair Jr. et al. (2009), uma análise multigrupo permite avaliar se o modelo teórico se apresenta ou não de forma estável entre os grupos.

De acordo com Sarstedt, Henseler and Ringle (2011), existem diversas maneiras de verificar se os modelos são realmente diferentes, sendo que o mais comum é analisar as diferenças entre os grupos dois a dois. Pode-se utilizar a abordagem paramétrica - Teste T modificado (Kale, Sigh, & Perlmutter, 2000), abordagem baseada na permutação (Chin & Dibbern, 2010), método de Henseler (Henseler, 2009), ou abordagem não paramétrica de confiança (Kale et al., 2000). Além disso, novas técnicas baseadas na comparação simultânea de mais de dois grupos foram exploradas por Sarstedt et al. (2011). Sendo assim, para os testes formais de comparação dos coeficientes entre os grupos, foi utilizada a abordagem paramétrica, com o teste T com o desvio-padrão agrupado (Kale et al., 2000), devido à simplicidade de aplicação.

### ***3.4.2 Análise dos dados qualitativos***

Partindo da recomendação de Rihoux e Raggin (2009), efetuou-se uma verificação do conteúdo de todas as trinta entrevistas (dez na montadora, cinco no Brasil e cinco na Alemanha, e vinte nos fornecedores, dez no Brasil e dez na Alemanha), com o propósito de sustentar a elaboração e confrontação dos dados coletados, mantendo-se como orientador das variáveis da pesquisa estabelecidas formalmente no modelo teórico, sendo eles: nível de aprendizagem do

fornecedor a partir da transferência de conhecimento, capacidade disseminativa da fonte, capacidade absorptiva do fornecedor e proximidade cultural entre as partes.

Assim, para a análise dos dados coletados com a montadora e os fornecedores, foram utilizadas as recomendações de Bardin (2016), que sugerem que o pesquisador compreenda profundamente o texto e o assimile, analise o conteúdo, averigue as suas várias extensões e produza deduções a partir dele. Para colaborar com essa análise, foi utilizado o *software* para computador de análise de dados qualitativos *NVivo*, tomando como categorias de análise as variáveis do modelo de pesquisa.

A partir da organização dos dados, foi possível minimizar a complexidade dos dados coletados, o que é normal ao se analisarem dados qualitativos. Nessa etapa, eles foram agrupados e classificados em uma matriz que juntou as descobertas do caso, fornecendo uma visualização adequada do fenômeno (Rihoux & Lobe, 2009). Após essa etapa inicial, foi desenvolvida uma tabela para registrar os indícios para os respondentes da montadora e dos fornecedores com o objetivo de validar inicialmente os resultados descobertos, concebendo, dessa forma, uma precisão maior aos resultados da pesquisa (Eisenhardt, 1989).

Na sequência, os dados foram cruzados na tabela, caracterizando e explorando as afinidades e diferenças na compreensão dos respondentes da montadora e dos fornecedores de cada variável e seus respectivos atributos avaliados (Eisenhardt, 1989), com o objetivo de conduzir a uma explicação causal entre as variáveis estudadas ou a combinações diferentes entre essas (Rihoux & Lobe, 2009).

A análise também avançou na investigação das variáveis e hipóteses levantadas no estudo, a saber: (1): a **capacidade disseminativa** da fonte é positivamente relacionada com o nível de aprendizagem dos receptores em processos de transferência de conhecimento; (2) uma maior proximidade cultural entre fonte e receptor afeta positivamente a **capacidade disseminativa** da fonte; (3) a **capacidade absorptiva** do receptor é positivamente relacionada com o nível de aprendizagem no processo de transferência de conhecimento, e (4) uma maior **proximidade cultural** entre as partes (fonte e receptor) afeta positivamente a capacidade absorptiva do receptor. O estudo também avançou na revisão da literatura para suporte das análises, destacando os aspectos que reafirmam ou desdizem as hipóteses da pesquisa, bem como entendimentos diferentes por parte dos entrevistados, comum em pesquisa qualitativa.

Por último, abordou os atributos mais relevantes para cada variável e, conjuntamente, procurou verificar a presença de relação de colaboração desses atributos para a variável dependente estudada: nível de aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimentos.

### 3.4.3 Cruzamentos das análises qualitativas e quantitativas

A pesquisa baseou-se na triangulação de métodos, ou seja, uma investigação qualitativa e quantitativa, em que se complementam visando a confiabilidade, validade e descobertas de qualidade. A partir dessa interpretação, efetuou-se uma extensa e profunda investigação estatística dos dados através de pesquisa quantitativa com 263 fornecedores da montadora no Brasil e na Alemanha. Para reforçar os achados quantitativos, foram realizadas trinta entrevistas com a área comercial dos fornecedores e a área de compras da montadora. Tal método permite a utilização de fontes múltiplas, possibilitando a validade da pesquisa por meio da comparação dos dados originários de inúmeros meios (Creswell & Clark, 2013; Yin, 2005).

Assim, com esse objetivo, a apresentação e a discussão das análises foram desenvolvidas de forma conjunta, ou seja, qualitativamente e quantitativamente juntas, inicialmente através da análise estatística descritiva, validando os dados quantitativos desenvolvidos junto aos fornecedores, e vinculada aos dados qualitativos junto aos fornecedores e montadora. Essa análise ajudou a robustecer os resultados da pesquisa.

Desta forma, a análise dos dados no método misto visou a responder de forma fundamentada: *Se e como ocorre a aprendizagem a partir da transferência de conhecimento entre uma multinacional e seus fornecedores estratégicos, considerando o papel da capacidade disseminativa, da capacidade absorptiva e da proximidade cultural entre as partes?*

Assim, as situações de concordância ou não dos dados promoveram explorações, deduções e discussões a partir do modelo teórico apresentado e da revisão de literatura. Destaca-se que, a partir de constatações consideradas desconforme a teoria, receberão maior dedicação, conforme recomendam Creswell e Clark (2013). Nesse processo, é importante conversar com os atores envolvidos na pesquisa para esclarecimento dos fatos, aqueles dados que podem divergir da teoria discutida inicialmente relacionada à capacidade disseminativa da fonte, aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimento, capacidade absorptiva do fornecedor e proximidade cultural entre as partes, assim como as conexões entre os constructos.

## 4 RESULTADOS

A descrição e a análise dos dados da pesquisa foram organizadas em quatro etapas. Na primeira, procedeu-se à contextualização do setor estudado. Na segunda, à verificação dos dados quantitativos e à caracterização da amostra pesquisada. Na sequência, fez-se o tratamento dos dados e a descrição dos dados quantitativos por meio de estatísticas descritivas e triangulação com os dados qualitativos. Por último, fez-se a análise multivariada dos dados e teste de hipóteses, utilizando-se análise fatorial confirmatória, buscando certificar o quanto a matriz de dados reflete e se ajusta ao modelo teórico proposto.

### 4.1 Contextualização do estudo

Uma montadora alemã de caminhões e seus fornecedores estratégicos constituem-se o objeto do estudo desta pesquisa. Assim, para começarmos a verificação, constatamos ser essencial apresentar os atores que estão envolvidos, assim como caracterizar a representatividade do setor para a economia.

#### 4.1.1 A indústria de caminhões

No ano de 1886, na Alemanha, quando o mundo conheceu os primeiros veículos movidos por motores de combustão interna, assistiu-se a uma revolução na história dos transportes. As ferrovias, que já estavam com aproximadamente meio século de existência, dominavam a cena do transporte de carga a médias e longas distâncias. Para as distribuições no varejo, a partir das estações, recorria-se aos veículos de tração animal, uma estrutura já consolidada aos padrões e necessidades da época. Onde todos viam uma estagnação, alguns viram oportunidades. A partir da necessidade da movimentação de um volume maior de mercadorias, nasceu o transporte de carga e o caminhão: prático, eficiente e absolutamente inovador para a época (Anfavea, 2019).

Como uma previsível evolução dos primeiros veículos motorizados e como natural decorrência do forte espírito empreendedor dos criadores, o primeiro caminhão do mundo começou a percorrer as ruas das cidades alemãs, em 1896, um veículo singelo e algo rudimentar, aos olhos de hoje, definido como caminhão apenas pelo objetivo de transportar carga e não pessoas. Não possuía cabine, como a conhecemos, havia apenas um largo assento para o motorista. Aros de ferro cobriam as rodas. O motor de dois cilindros, a gasolina, ficava na

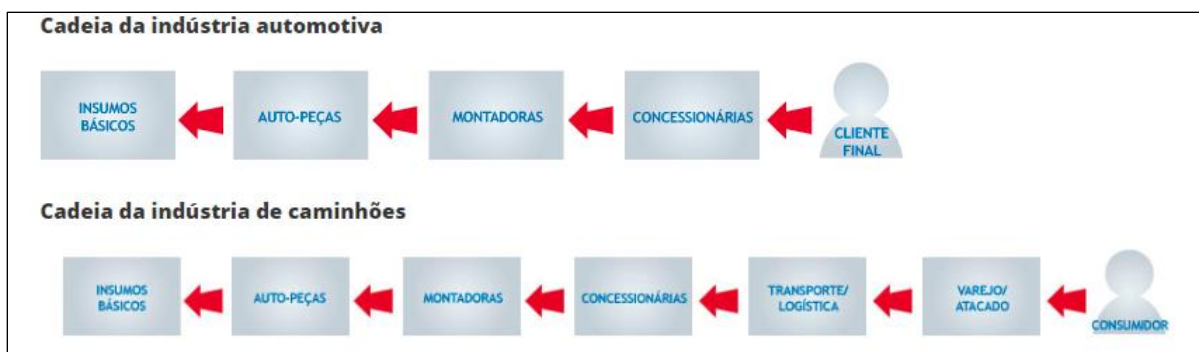
traseira. A capacidade de carga útil chegava a 1,5 tonelada. Um caminhão "capaz até de dar marcha à ré", segundo noticiário da época.

O advento do caminhão constituiu, de início, uma vitória pessoal daqueles que enfrentaram riscos sucessivos até obter resultados satisfatórios e, sobretudo, acreditaram na força das ideias. Mesmo assim, quase uma década transcorreu até que o caminhão superasse as naturais resistências ao que era novo e vencesse a forte concorrência do transporte ferroviário. A arte de comerciar, uma das grandes paixões humanas, move-se pelo espírito pragmático. Ela, historicamente, elegeu o caminhão como o meio de transporte ideal, com vantagens em termos de flexibilidade operacional, rentabilidade, economia de tempo e custos relativamente baixos de manutenção.

O primeiro caminhão fabricado no Brasil foi o Ford-F600 na década de 50, incentivado pelo governo de Juscelino Kubitschek, marcando o início efetivo de produção no interior de São Paulo. Há no Brasil diversas montadoras, como Iveco, Montadora, Scania, Volkswagen, Volvo, marcas globais que se estabeleceram no país, algumas que saíram e voltaram anos depois. A indústria de caminhões é expressiva para a economia de um país, no início do milênio ela chegou a representar 11% do PIB industrial com um faturamento expressivo. Todas as vezes em que há enfraquecimento da indústria de caminhões, há um impacto direto em todo o setor industrial do país.

Da mesma maneira que a indústria automotiva, a indústria de caminhões compreende uma gigantesca cadeia de empresas, de concessionárias aos extratores de minérios, movimentando montadoras, fornecedores de insumos, indústrias de autopeças, desenvolvedores de tecnologia, entre outros. O que diferencia uma indústria da outra é que, no caso dos automóveis, as vendas são puxadas pelos clientes finais, que irão consumir o “produto”; já a indústria de caminhões envolve outros processos, como demonstrado na Figura 7.

**Figura 7 - Cadeia da indústria automotiva X Cadeia da indústria de caminhões**



Fonte: Anfavea (2019).

Assim, observa-se que o processo da indústria de caminhões compreende outros setores com grande expressão no país, tais como transporte, logística e comércio (varejo e atacado), e cada um deles com grandes empresas e faturamento muito representativo. Devido à complexidade logística envolvida no processo de fabricação de caminhões, com um grande território, diversidade produtiva das diferentes regiões do país e o número de rodovias que cortam o país, os caminhões desempenham uma função essencial para que o consumidor final tenha todos os produtos de que necessita no supermercado próximo a sua residência, ou até mesmo receba em casa quando comprado pelo *e-commerce* (Anfavea, 2019).

Assim como a complexidade dos processos que envolvem o mercado brasileiro de caminhões, a produção não é diferente. A indústria de caminhões é uma das mais complexas, dada a quantidade de peças, variedade de fornecedores e a demanda por engenharia e qualidade, que precisam entregar produtos que suportem transportar dezenas e toneladas através de milhares de quilômetros (Anfavea, 2019).

A venda em volume para atender a frotas de transportadoras e empresas também contribui para a complexidade na produção, uma vez que o número de pedidos é menor, porém cada pedido com um volume de produtos muito superior, e maiores impactos quando existe algum problema ou atraso na entrega, que pode provocar a perda de um contrato milionário.

Em qualquer lugar do mundo, o caminhão firmou-se como um meio de transporte de carga por excelência. Versátil, adapta-se com facilidade às características peculiares do transporte urbano, possibilitando serviços de entrega porta a porta; nos longos trajetos, atende às expectativas quanto a rapidez e destino. Atuando como o extenso braço do comércio, atinge pontos distantes do país.

No Brasil, de acordo com dados da Confederação Nacional do Transporte (CNT), cerca de 60% do transporte de carga são realizados pelo modal rodoviário. Praticamente tudo o que é utilizado na sociedade passa por um caminhão, o que demonstra a importância do transporte rodoviário para a economia do país.

A indústria automotiva mundial enfrenta uma fase de mudanças em termos tecnológicos e organizacionais, com muitas fusões e aquisições e uma busca significativa de novos produtos. As mudanças de natureza tecnológicas se apresentam através de um índice maior de automação e sistemas eletrônicos visando à comunicação e ao dinamismo das relações com os fornecedores. Por outro lado, as mudanças organizacionais referem-se aos novos relacionamentos com base em forte confiança, aprendizado e transferência de conhecimento entre montadora e fornecedores em escala global, implicando intensificação e ampliação das relações (Anfavea, 2017).

#### **4.1.2 O setor de compras**

De acordo com a Anfavea (2019), a área de compras de uma montadora de caminhões desempenha importante papel dentro da empresa, sendo responsável pelas atividades de compras de materiais produtivos, indiretos e serviços para as unidades como também pelo contato direto, qualidade e desenvolvimento de todos os fornecedores. Assim, a área de compras é a responsável por todo e qualquer contato com os fornecedores.

Para consolidar sua imagem de prestadora de serviços junto às demais áreas da empresa, a área de compras atua com base em inovação, agilidade e transparência no trabalho de interface entre o cliente interno e o fornecedor. Atua também na nacionalização de materiais e no desenvolvimento de componentes para atender a novos projetos e modificações de produtos. Para isso, procura promover a máxima sinergia entre a empresa e seus fornecedores.

Em busca de parceiros que ofereçam qualidade, preços competitivos e boas soluções de logística, a área de compras investe no relacionamento, desenvolvimento e capacitação de seus fornecedores. A empresa acredita que, para manter-se competitiva diante de um mercado cada vez mais exigente, precisa contar com o envolvimento e comprometimento dos fornecedores.

Ao mesmo tempo que exige dos fornecedores um alto padrão de qualidade, submetendo-os a rígidas avaliações técnicas e auditorias periódicas do sistema da qualidade, a empresa também procura reconhecer as boas práticas, tendo, inclusive, criado um prêmio anual especialmente para isso, uma forma de reconhecer os melhores fornecedores.

### **4.2 Validade e confiabilidade dos dados**

#### **4.2.1 Análise dos dados faltantes**

O banco de dados foi formado por 67 itens referentes aos 14 constructos de primeira ordem e 4 de segunda ordem (Aprendizagem do Fornecedor a partir da Transferência do Conhecimento, Capacidade Disseminativa da Fonte, Capacidade Absortiva do Fornecedor e Proximidade Cultural Entre as Partes), além de mais 3 variáveis de controle (origem da empresa, tempo que a empresa fornece suprimentos para a montadora e proximidade da montadora). A pesquisa foi realizada em uma amostra de 264 indivíduos, sendo que um questionário apresentou três dados faltantes, que foram tratados com a imputação pela média da variável, por ser um dos métodos mais adequados e amplamente empregados (Hair Jr. et al., 2009).

### 4.2.2 Análise de outliers

Após a análise de dados faltantes, foi realizada uma análise dos *outliers* (observações que apresentam um padrão de resposta diferente das demais). Podemos classificar, de acordo com Hair Jr. et al. (2009), quatro tipos de *outliers*: (i) erros na tabulação dos dados ou falhas na codificação; (ii) observações decorrentes de algum evento extraordinário; (iii) observações extraordinárias para as quais o pesquisador não tem uma explicação; e (iv) observações que estão no intervalo usual de valores para cada variável, mas são únicas em sua combinação de valores entre as variáveis.

Não foram encontrados valores fora do intervalo da escala de sua respectiva variável, não se evidenciando *outlier* relacionado a erro na tabulação dos dados. Além disso, buscou-se verificar a existência de *outliers* univariados (verificação de alguma resposta divergente com base em cada uma das variáveis do modelo) e multivariados (apresentam um padrão de resposta diferente, considerando todas as variáveis ao mesmo tempo). Os *outliers* univariados foram diagnosticados por meio da padronização dos resultados, de forma que a média da variável fosse 0 e o desvio-padrão 1. Para tanto, observações com escores padronizados fora do intervalo de  $[-4,00]$  foram consideradas *outliers* (Hair Jr. et al., 2009). Utilizando esse critério, foram encontradas 4 (0,02%) observações consideradas atípicas de forma univariada.

Já os *outliers* multivariados foram diagnosticados com base na medida  $D^2$  de Mahalanobis. De acordo com Hair Jr. et al. (2009), tal medida verifica a posição de cada observação comparada com o centro de todas as observações em um conjunto de variáveis, sendo que, ao final, é realizado um teste quiquadrado. Os indivíduos que apresentam uma significância da medida inferior a 0,001 foram considerados *outliers* multivariados. Com base nesse método, foram encontradas 9 (3,41%) observações consideradas atípicas de forma multivariada.

Por se acreditar que as observações sejam casos válidos da população e que, caso fossem eliminadas, poderiam limitar a generalidade da análise multivariada, apesar de possivelmente melhorar seus resultados (Hair Jr. et al., 2009), optou-se por não se excluir nenhum dos casos.

### 4.2.3 Linearidade

Para verificar a linearidade dos dados, inicialmente, foram analisadas as correlações das variáveis par a par, uma vez que um coeficiente de correlação significativo ao nível de 5% é indicativo da existência de linearidade. Por meio da matriz de correlação de Pearson, foram

observadas 1427 de 2211 relações significativas ao nível de 5%, o que representa aproximadamente 65,54% das correlações possíveis.

Além disso, foi realizado o teste de Bartlett (Mingoti, 2007) para verificar a linearidade em cada constructo. Para todos os constructos foram observados p-valores<sup>6</sup> menores que 0,05, indicando que existem evidências significativas de linearidade dentro dos constructos.

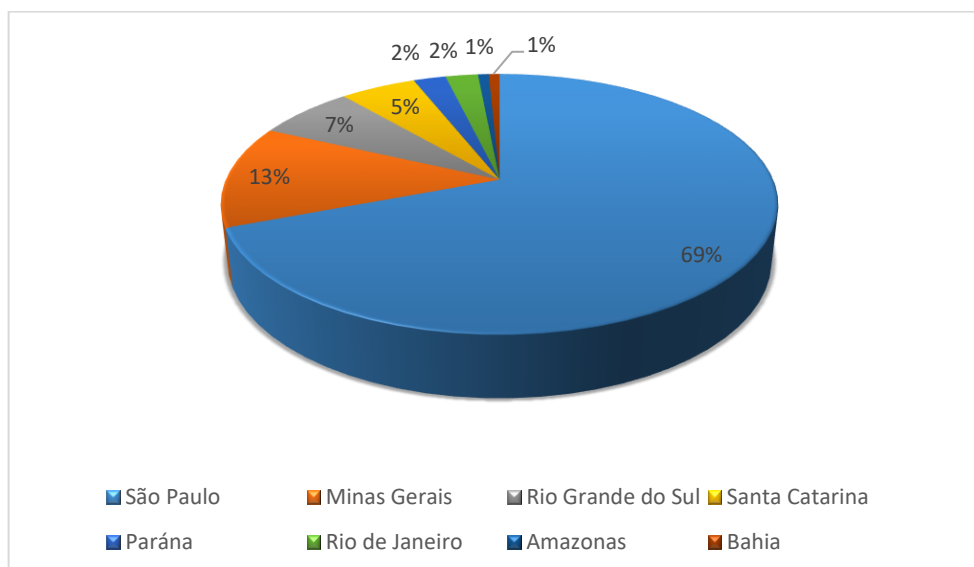
### **4.3 Análise descritiva dos dados**

A partir dos dados validados, passamos à descrição dos dados relacionados aos constructos capacidade disseminativa da fonte e capacidade absorptiva do fornecedor (variáveis independentes), proximidade cultural entre as partes (variável moderadora) e os dados das variáveis de controle do estudo (tempo de relacionamento entre as partes, nacionalidade do fornecedor e proximidade geográfica entre receptor e fonte). Finalmente, após esses dados, descrevemos os dados do construto aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimento (variável dependente).

Nos Apêndices H e I, respectivamente, é apresentada a descrição das variáveis de caracterização das empresas no Brasil e na Alemanha que participaram da pesquisa quantitativa. Totalizaram 264 questionários válidos, sendo que 133 com as respostas dos fornecedores no Brasil e 131 na Alemanha. No Brasil (Gráfico 1), a grande maioria dos fornecedores localiza-se no Estado de São Paulo (69%), seguido por Minas Gerais (13%) e Rio Grande do Sul (7%).

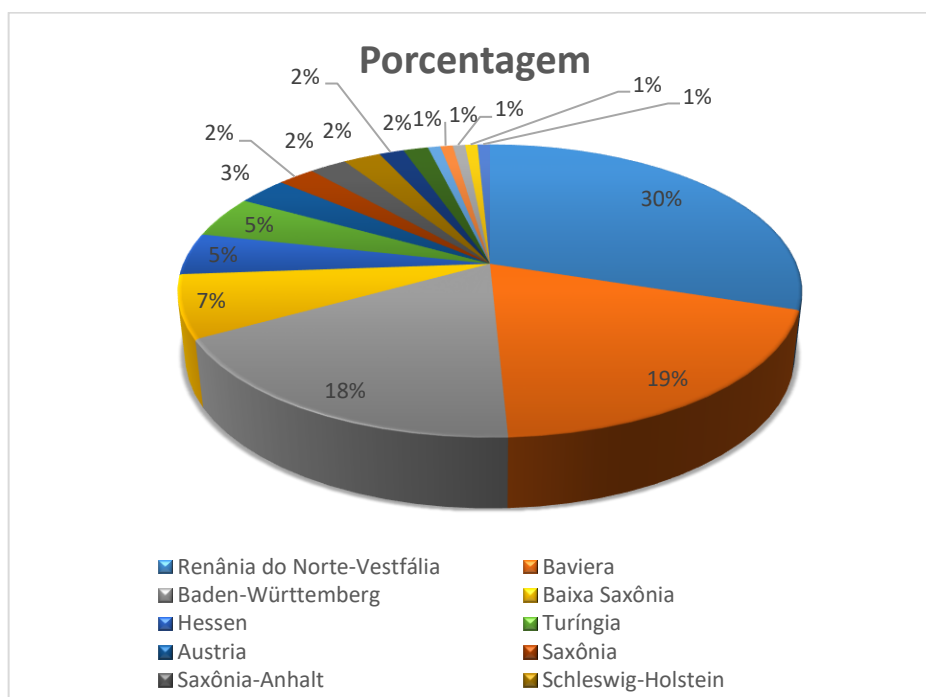
---

<sup>6</sup> P-valor: é uma estatística utilizada para sintetizar o resultado de um teste de hipóteses. Formalmente, o p-valor é definido como a probabilidade de se obter uma estatística de teste igual ou mais extrema que aquela observada em uma amostra, assumindo como verdadeira a hipótese nula. Como geralmente define-se o nível de significância em 5%, uma p-valor menor que 0,05 gera evidências para rejeição da hipótese nula do teste.

**Gráfico 1 - Localização dos Fornecedores - Brasil**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Quanto à localização dos fornecedores na Alemanha, a maior parte situa-se na região da Renânia do Norte - Vestfália (30%), enquanto 19% estão na Baviera e 18% em Baden-Württemberg (Gráfico 2).

**Gráfico 2 - Localização dos Fornecedores - Alemanha**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

### **4.3.1 Variáveis Independentes**

#### *4.3.1.1 Capacidade disseminativa da fonte*

A capacidade disseminativa da fonte é essencial para que a transferência ocorra. É a partir da fonte que começa o processo, e quando conta com capacidade de transferir, com mecanismos adequados para disseminação e motivações, verifica-se uma maior fluidez e entendimento do conhecimento da fonte para o receptor (Minbaeva et al., 2014). A capacidade disseminativa da fonte e suas especificidades foram mensuradas por meio de três fatores: capacidade de transferir conhecimentos, mecanismos para disseminação do conhecimento e motivações para transferir conhecimentos. Nelas, averiguaram-se os resultados para cada um dos seus aspectos mensuradores.

Conforme discutido no capítulo de metodologia, a parte relacionada à variável independente Capacidade Disseminativa da Fonte foi representada por uma escala de respostas do tipo Likert de cinco pontos, cujo objetivo era avaliar o grau de concordância dos participantes da pesquisa com afirmações que indicavam impressões sobre a capacidade de transferir da fonte, os mecanismos de transferência utilizados e as motivações da fonte para se envolver no processo de transferência.

Em razão da escala adotada, tomou-se como valor central ou neutro o valor 3,0. Uma vez que as respostas nessa escala graduavam de “discordo totalmente” para “concordo totalmente”, significa dizer que escores acima de 3,0 indicavam uma percepção positiva e de reforço quanto ao item avaliado, e escores abaixo desse valor indicavam uma percepção negativa e oposta.

Os resultados gerais de todas as variáveis serão verificados através das tabelas apresentadas a seguir, que mostram o posicionamento da amostra mediante a utilização de medidas de média, mediana e o desvio-padrão para descrever a tendência central (Hair Jr. et al., 2014). Primeiramente, apresentam-se média, mediana, desvio-padrão e índice de confiança (IC) correspondentes ao resultado geral da Capacidade Disseminativa da Fonte, que corresponde à síntese dos resultados das quinze variáveis do questionário, conforme se verifica a seguir na Tabela 3.

**Tabela 3 - Estatística descritiva da capacidade disseminativa da fonte - Brasil e Alemanha**

Constructo	Brasil			Alemanha		
	Média	D.P.	Mediana	Média	D.P.	Mediana
Capacidade disseminativa geral	3,19	0,58	3,27	3,57	0,34	3,57

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando-se a Tabela 3, percebe-se que no Brasil tanto a média (3,19) quanto a mediana (3,27) retratam concordância parcial e total em relação à capacidade disseminativa da fonte. Além disso, o desvio-padrão médio nas respostas mostrou pouca dispersão (0,58), considerando a distribuição das frequências das respostas para as assertivas relacionadas à capacidade disseminativa da fonte. Na Alemanha, percebe-se que a média ficou mais alta que no Brasil (3,57) e mediana (3,57) em relação à capacidade disseminativa da fonte. Ademais, o desvio-padrão médio nas respostas mostrou pouca dispersão (0,34), indicando que os pontos dos dados tendem a estar próximos da média. Assim, verifica-se que a capacidade disseminativa da montadora na Alemanha é maior do que no Brasil.

Para aprofundar a discussão desse resultado, podem-se analisar os três fatores que formam a capacidade disseminativa da fonte e visualizar os resultados para cada um, a partir do agrupamento das questões correspondentes a cada um, conforme a Tabela 4 a seguir.

**Tabela 4 - Medidas da Capacidade Disseminativa da Fonte Brasil e Alemanha**

Dimensão	Brasil			Alemanha		
	Média	D.P.	Mediana	Média	D.P.	Mediana
Capacidade de transferir conhecimento	3,25	0,66	3,35	3,59	0,44	3,65
Mecanismos de transferência utilizados	3,04	0,65	3,19	3,52	0,40	3,57
Motivações para transferir	3,30	0,71	3,43	3,61	0,52	3,64

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando a Tabela 4, no Brasil, percebe-se que tanto a média (3,25) como a mediana (3,35) retratam concordância parcial ou total em relação à variável capacidade de transferir conhecimentos. Além disso, o desvio-padrão médio nas respostas mostrou pouca dispersão (0,66), considerando a distribuição das frequências das respostas para as questões relacionadas à capacidade de transferir conhecimentos. Na Alemanha, percebe-se que tanto a média (3,59) como a mediana (3,65) apontam concordância parcial ou total em relação à variável capacidade de transferir conhecimentos. O desvio-padrão médio nas respostas apresentou pouca dispersão (0,44), considerando a distribuição das frequências das respostas para as questões relacionadas à capacidade de transferir conhecimentos. Desta forma, constata que, ao comparar os dois países, a capacidade de transferir conhecimentos na Alemanha é maior que no Brasil.

Ao analisar os mecanismos de transferência de conhecimento, no Brasil, observa-se que tanto a média (3,04) como a mediana (3,19) retratam concordância parcial ou total em relação a essa variável. Além do mais, o desvio-padrão médio nas respostas apresentou pouca dispersão (0,65), considerando a distribuição das frequências das respostas para as questões relacionadas aos mecanismos de transferir conhecimento. Na Alemanha, tanto a média (3,52) quanto a mediana (3,57) exprimem concordância parcial ou total em relação aos mecanismos de transferência utilizado, enquanto o desvio-padrão dos dados se mostra relativamente baixo (0,40). Assim, como na variável anterior, ao comparar os dois países, os mecanismos de disseminação do conhecimento são mais utilizados na Alemanha do que no Brasil.

Ao se analisar a variável motivações para transferir, no Brasil apresenta medidas de média de (3,30) e mediana (3,43), acima do patamar médio (neutro) de 3,00, enquanto o desvio-padrão dos dados se mostra relativamente baixo (0,71), o que indica pouca dispersão nas percepções dos fornecedores estratégicos da montadora. Na Alemanha, as motivações para transferir o conhecimento obtiveram média de (3,61) e mediana de (3,64), e o desvio-padrão dos dados também se mostrou baixo (0,52), demonstrando, assim como nos itens anteriores, que as motivações para transferir conhecimento na Alemanha são maiores que no Brasil.

A Tabela 5 traz as medidas obtidas da capacidade disseminativa da fonte bem como os seus fatores e os itens componentes dos fatores.

**Tabela 5 - Descrição dos itens da “Capacidade disseminativa da fonte” - Brasil e Alemanha**

Constructo	Dimensão	Item	Brasil				Alemanha			
			Média	D.P.	Mediana	I.C. - 95%	Média	D.P.	Mediana	I.C. - 95%
Capacidade Disseminativa da Fonte	Capacidade de Transferir Conhecimentos	CTC1	3,40	0,79	4,00	[3,26; 3,53]	3,73	0,54	4,00	[3,63; 3,82]
		CTC2	3,09	0,73	3,00	[2,96; 3,21]	3,62	0,56	4,00	[3,52; 3,72]
		CTC3	3,27	0,90	3,00	[3,12; 3,41]	3,41	0,81	3,00	[3,26; 3,54]
		CTC4	3,99	0,86	4,00	[3,83; 4,13]	4,12	0,67	4,00	[4,02; 4,24]
	Mecanismos para Disseminação do Conhecimento	MDC1	3,23	0,88	3,00	[3,08; 3,38]	3,49	0,81	4,00	[3,35; 3,62]
		MDC2	3,88	0,86	4,00	[3,74; 4,03]	3,89	0,87	4,00	[3,73; 4,03]
		MDC3	3,22	0,74	3,00	[3,09; 3,35]	3,26	0,72	3,00	[3,14; 3,37]
		MDC4	3,21	0,91	3,00	[3,06; 3,36]	3,24	0,88	3,00	[3,09; 3,39]
		MDC5	2,83	1,03	3,00	[2,66; 3,00]	3,75	0,52	4,00	[3,66; 3,84]
		MDC6	2,73	1,07	3,00	[2,57; 2,92]	3,82	0,44	4,00	[3,75; 3,90]
	Motivações para Transferir	MPT1	3,63	0,86	4,00	[3,47; 3,77]	3,70	0,87	4,00	[3,56; 3,85]
		MPT2	3,47	0,88	4,00	[3,3; 3,62]	3,79	0,79	4,00	[3,66; 3,92]
		MPT3	3,44	1,01	4,00	[3,27; 3,62]	3,48	1,01	4,00	[3,32; 3,65]
		MPT4	2,73	0,79	3,00	[2,60; 2,87]	3,79	0,61	4,00	[3,69; 3,89]
		MPT5	3,08	0,81	3,00	[2,95; 3,22]	3,34	0,68	3,00	[3,23; 3,46]

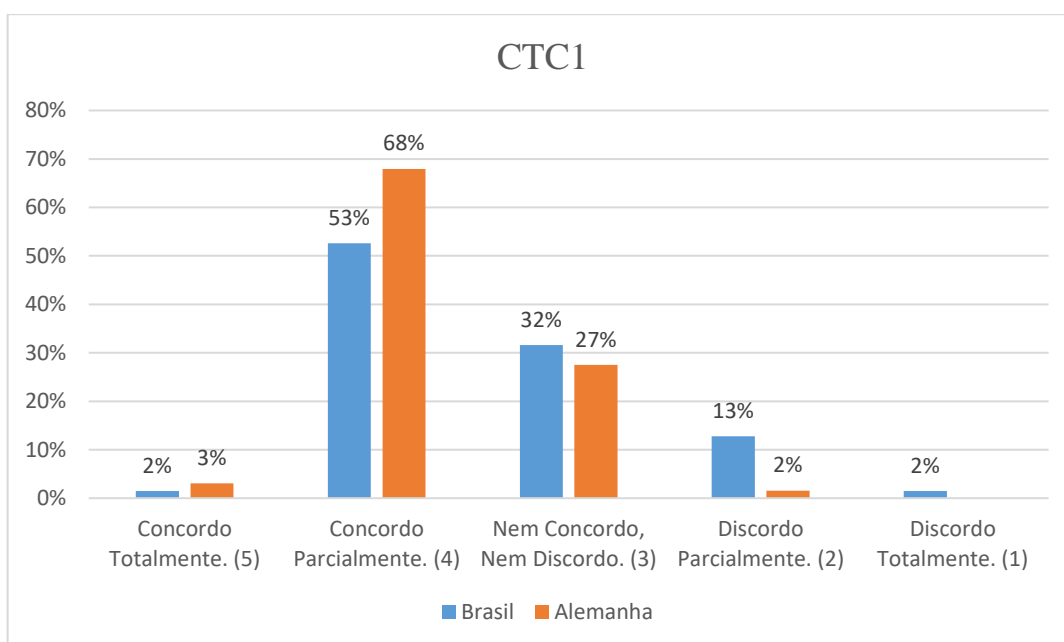
**Fonte: Dados da pesquisa.**

#### 4.3.1.2 Capacidade de transferir conhecimento

Em relação à capacidade da fonte de transferir conhecimentos, o questionário utilizou quatro itens para mensurar esse fator, a saber: (i) disponibilização do conhecimento pela montadora; (ii) meios adequados para transferir o conhecimento; (iii) diretrizes formais para o desenvolvimento do conhecimento; e (iv) *feedbacks* quanto à qualidade dos produtos e ao desempenho das entregas.

Em relação ao primeiro item “disponibilização do conhecimento pela montadora” (CTC1) de maneira geral, os dados mostram que 55% dos fornecedores no Brasil e 71% na Alemanha concordam totalmente ou parcialmente que o conhecimento disponibilizado pela montadora é adequado para o aprendizado nas suas respectivas organizações (Gráfico 3).

**Gráfico 3 - Disponibilização do conhecimento pela montadora (CTC1)**



**Fonte: Dados da pesquisa.**

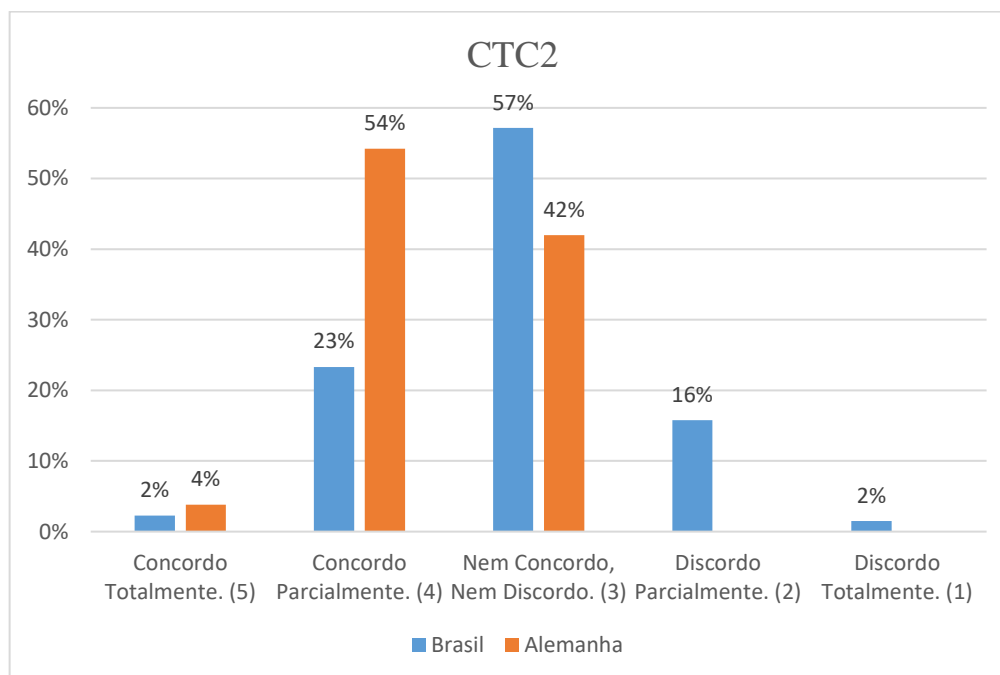
Observa-se, no entanto, alguma disparidade entre os fornecedores da montadora nos dois países. Essa disparidade provavelmente está associada ao fato de que na Alemanha há um envolvimento maior entre a montadora e os fornecedores para desenvolvimento de produtos e tecnologias do que no Brasil. A montadora na Alemanha tem um histórico de vários anos de parceria com os seus fornecedores para desenvolvimento de inovações e novas tecnologias. Como, em geral, no Brasil, tudo é uma replicação do que é desenvolvido na Alemanha, é nela que há maiores interações entre as partes. A informação é reforçada a partir dos relatos de dois

executivos na Alemanha: “90% do desenvolvimento de produto é feito na Alemanha.” (Entrevista 4 - Montadora Alemanha). “Os grandes desenvolvimentos são feitos na Alemanha, as reuniões são estratégicas, são pra discutir estratégias de tecnologias e itens futuros.” (Entrevista 5 - Montadora Alemanha). Assim, verifica-se que o conhecimento é mais disponível na Alemanha do que no Brasil, uma vez que na percepção dos executivos alemães há uma concordância maior de que o conhecimento disponibilizado é adequado para o aprendizado.

Dados das entrevistas com os fornecedores, em ambos os países, reforçam a capacidade de disseminação da fonte, indicando uma percepção favorável em relação à capacidade da montadora. Conforme relatos das entrevistas 16 e 30, respectivamente, com os fornecedores: “A montadora tem uma cultura muito forte de disseminar conhecimentos entre seus fornecedores, uma preocupação grande com a qualidade, com o desempenho do produto, e o que será entregue ao cliente final.” (Entrevista 16 - Fornecedor Brasil). “A montadora, do ponto de vista de disseminação de conhecimento, é a melhor montadora no mercado e, em termos de relação, de transparência para poder tratar.” (Entrevista 30 - Fornecedor Alemanha).

Do lado da montadora, em ambos os países, pelas narrativas dos executivos entrevistados, a lógica de disponibilização do conhecimento esteve sempre presente, como se evidencia nos trechos das transcrições das entrevistas 7, 4 e 9, respectivamente: “Somos uma empresa multinacional de padrão de qualidade internacional, temos o reconhecimento em qualquer local do mundo por disseminar conhecimentos com os nossos fornecedores.” (Entrevista 7 - Montadora Alemanha). “As empresas com que precisamos interagir o tempo todo, aquelas que estão ligadas ao nosso negócio principal estão aqui. Temos engenheiros de diversos fornecedores aqui. As interações são diárias.” (Entrevista 4 - Montadora Brasil). “Toda informação precisa ser divulgada, disseminada, compartilhada, e gerando cada vez mais conhecimento.” (Entrevista 9 - Montadora Alemanha).

Um segundo item avaliado junto aos fornecedores diz respeito aos meios pelos quais a montadora transfere o conhecimento. De acordo com o Gráfico 4, 25% no Brasil e 58% na Alemanha concordam totalmente ou parcialmente que a montadora dispõe de “Meios adequados para transferir o conhecimento”. Entretanto, o número de respondentes que não concordam e nem discordam foi de 57% no Brasil e 42% na Alemanha.

**Gráfico 4 - Meios adequados para transferir o conhecimento (CTC2)**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Uma possível explicação para a diferença de respostas entre os dois países e para um *score* baixo de concordância no Brasil é o relacionamento entre as partes. Na Alemanha, o relacionamento entre a montadora e os fornecedores é mais próximo. Ao desenvolver uma tecnologia que será replicada em todas as filiais da montadora ao redor do mundo, é preciso ter um relacionamento próximo com os fornecedores, o que poderia justificar a diferença entre os dois países.

Nas entrevistas com os executivos dos fornecedores alemães, além do descritivo dos processos de transferência de conhecimento, eles trazem em seu discurso elementos que constroem a transferência de conhecimento como algo institucionalizado na organização. Ou seja, algo que faz parte do seu conjunto de normas, valores e práticas reconhecidas como verdadeiras e legítimas. Conforme o relato de um dos executivos: *“Identificamos juntamente o que é melhor para ambos, o aprendizado faz parte da nossa rotina. Tudo o que fazemos com a Montadora, temos um aprendizado.”* (Entrevista 23 - Fornecedor Alemanha).

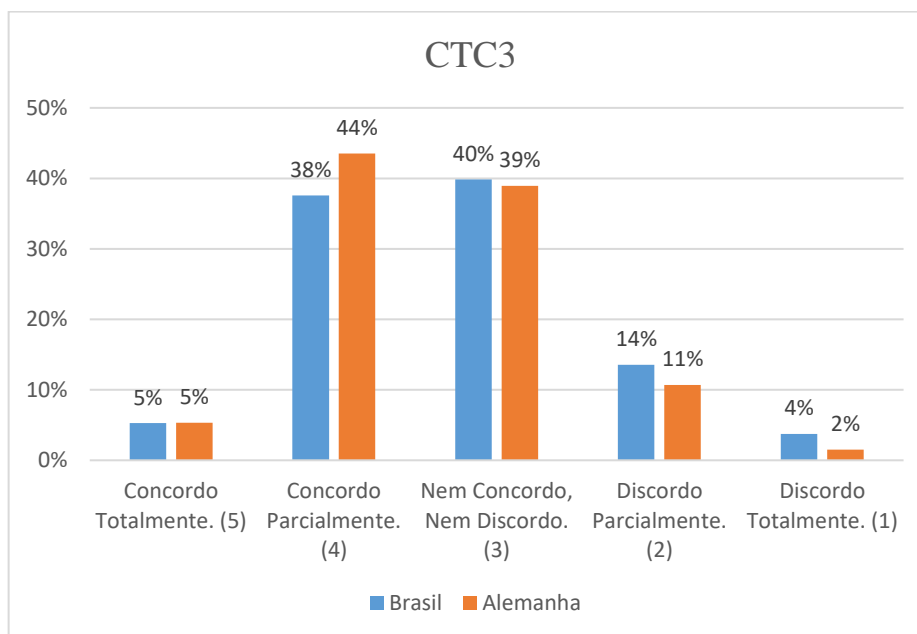
O discurso dos gestores alemães apresenta a transferência de conhecimento como uma “função da montadora”, e que ela precisa se portar como uma escola, na qual os auditores seriam os professores orientados para ensinar e replicar o conhecimento interno existente. Apesar desse apontamento, o discurso dos diversos gestores entrevistados traz a perspectiva de que é necessário “aprender junto” para uma efetiva transferência do conhecimento, reforçando que o relacionamento é baseado na confiança e precisa ser sempre estável e com expectativas claras.

Isso pode ser constatado nas falas dos seguintes executivos: *“Temos a figura do auditor, que é como um “professor”. Está o tempo todo nos fornecedores, ensinando e aprendendo. O departamento de qualidade controla os auditores. De acordo com a necessidade específica de cada projeto”* (Entrevista 6 - Montadora Alemanha). *“É muito trabalho, assim como um professor. É preciso preparar, ensinar, testar, corrigir e dar feedback para os alunos, no nosso caso, os fornecedores. Estamos sempre fortalecendo e ampliando o nosso conhecimento com os fornecedores.”* (Entrevista 8 - Montadora Alemanha).

Interessante ponderar que as entrevistas realizadas com executivos dos fornecedores brasileiros têm em seus percursos discursivos um foco em descrever e apontar como a transferência de conhecimento é algo que já está pronto e sendo replicado no Brasil a partir da experiência na Alemanha. De acordo com a fala de um executivo: *“São realizadas as primeiras reuniões, eles colocam os objetivos, quando tem o material específico eles passam o material para nós e a gente distribui para verificar aquilo que deveríamos fazer (...)”*. (Entrevista 11 - Fornecedor Brasil).

Assim, como fornecedores da indústria automobilista de caminhões alemã, de forma geral, eles estão reproduzindo algo que já foi testado fora do Brasil. Os trechos das entrevistas corroboram em certa medida essas discrepâncias: *“Nossa empresa possui algumas limitações para acompanhar a velocidade da montadora, mas imagino que os meios são apropriados uma vez que foi testado na Alemanha.”*. (Entrevista 20 - Fornecedor Brasil). *“Todos os meios para transferir o conhecimento e, até mesmo, o processo de aprendizado tem que ser mais bem explorado, pelo nosso lado e pelo lado da montadora, ela deveria ser mais aberta. O que funcionou na Alemanha precisa ser adaptado para a realidade brasileira.”* (Entrevista 18 - Fornecedor Brasil). Assim, o relacionamento mais próximo na montadora com os fornecedores na Alemanha, devido ao processo de desenvolvimento de tecnologias e inovações, poderia justificar a diferença de respostas entre os dois países.

No terceiro item analisado, ao serem inquiridos sobre as “Diretrizes formais para o desenvolvimento do conhecimento”, de acordo com o Gráfico 5, 43% dos fornecedores no Brasil e 49% na Alemanha concordam totalmente ou parcialmente com essa afirmação. Todavia, praticamente a metade dos respondentes, tanto no Brasil quanto na Alemanha, respondeu que não concorda com essa afirmação e nem discorda dela.

**Gráfico 5 - Diretrizes formais para o desenvolvimento do conhecimento (CTC3)**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

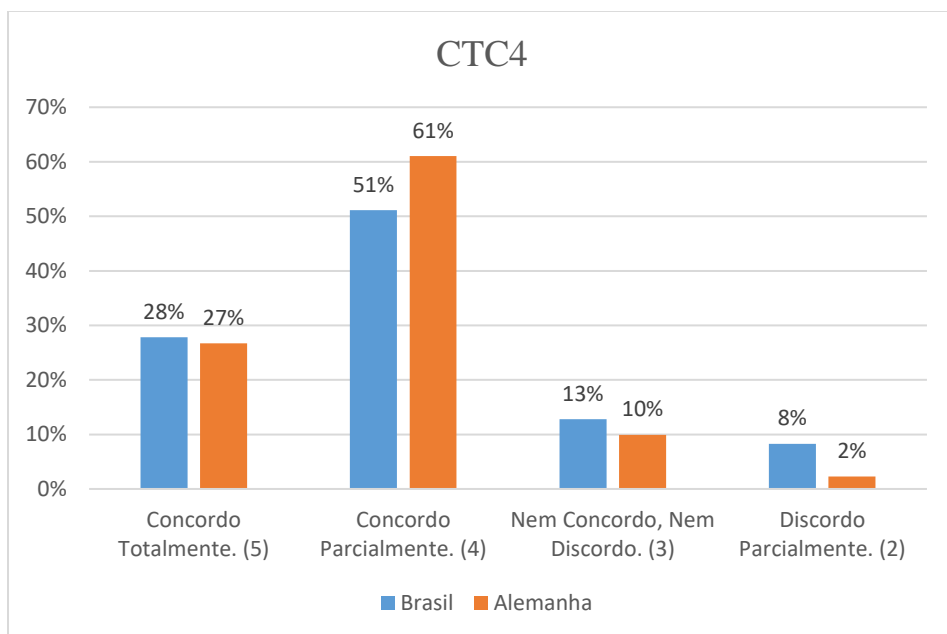
Esse resultado, em parte, é inesperado em razão da tendência de aceitação da formalização na montadora. Como se constatou durante a realização das entrevistas nos fornecedores e, principalmente, na montadora, bem como no bloco de questões do questionário referente à socialização, há uma aceitação de que todos os processos precisam ser formalizados.

Nas entrevistas ficou evidente que a montadora está continuamente envolvida no processo de transferência de conhecimento e aprendizagem e faz questão de passar todas as informações necessárias para o bom desempenho e qualidade dos fornecedores da montadora. A grande maioria é fornecedor há décadas, assim há uma relação forte de confiança, parceria e, acima de tudo, reciprocidade. Há um fluxo grande de informações indo e vindo, no qual as informações fluem para ambas as partes em tempo real, e a montadora está envolvida no processo de aprendizagem dos fornecedores, o que pode ser averiguado nos seguintes depoimentos: “Na Montadora mesmo que você tenha um caminhão de qualidade, há reuniões para discutir como tudo foi feito, convidamos os fornecedores estratégicos para apresentar sua experiência, desafios, soluções, (...)” (Entrevista 9 - Montadora Alemanha). “Precisamos falar dos nossos sucessos e dos nossos fracassos.” (Entrevista 10 - Montadora Alemanha). “Tudo é discutido para que haja um aprendizado com aquela experiência. E entendemos que, se realmente o fornecedor é nosso parceiro, ele está preocupado em melhorar sempre.” (Entrevista 4 - Montadora Brasil).

No caso específico da montadora na Alemanha, onde o *design* dos caminhões e ônibus é desenvolvido, os fornecedores demonstraram ser mais parceiros e ter mais confiança que no Brasil. Mas como fornecedores estratégicos, eles têm competência de prover soluções, de desenvolver tecnologias, de criar oportunidades para ambos. A montadora vê os fornecedores estratégicos como especialistas no que fazem. O discurso é que a montadora sempre quer escutar, aprender e ensinar para eles, o que pode ser comprovado no seguinte depoimento: “*Tentamos dar a todos os fornecedores a oportunidade de apresentar, de aumentar o seu aprendizado. Aprendendo e ensinando, temos muito disso na nossa cultura.*” (Entrevista 6 - Montadora Alemanha).

Um atributo relevante na capacidade de transferir conhecimentos por parte da montadora diz respeito aos *feedbacks*, sendo esse o quarto item analisado. Quando questionados se a montadora fornece *feedbacks* constantes para os fornecedores em questões relacionadas à qualidade dos produtos e ao desempenho das entregas, de acordo com o Gráfico 6, 79% dos respondentes no Brasil e 88% dos respondentes na Alemanha tenderam a responder que concordam totalmente ou parcialmente com essa afirmação, sendo o item com o maior escore nesse constructo.

**Gráfico 6 - *Feedbacks* em questões relacionadas à qualidade dos produtos e ao desempenho das entregas (CTC4)**



**Fonte: Dados da pesquisa.**

As entrevistas com os fornecedores reforçaram essa avaliação positiva. Em diversos momentos, o termo *feedback* apareceu como uma ferramenta essencial para validar questões

relativas à qualidade dos produtos e ao desempenho das entregas, o que pode ser comprovado na seguinte entrevista: “É muito comum a montadora dar um feedback para nós, e assim conseguimos analisar se está adequado àquilo que eles esperam.” (Entrevista 15 - Fornecedor Brasil).

Na visão da montadora, os *feedbacks* reforçam e criam oportunidades de melhoria, robustecendo que se trata de um mecanismo eficiente de aprendizado e transferência de conhecimento por ambas as partes. A importância dos *feedbacks* pode ser percebida nas falas seguintes: “Então temos uma cultura de reflexão e gostamos de disseminar o aprendizado na rede de fornecedores. Acreditamos que, se um fornecedor comete um erro, ele vai aprender com ele e com o fato de que vai ter que relatá-lo. Naturalmente, ele receberá conselhos e aprenderá mais. Em muitas culturas isso não é possível, muitos não gostam de receber *feedbacks*. Mas o feedback para nós faz parte da nossa cultura.” (Entrevista 8 - Montadora Alemanha). “É preciso preparar, ensinar, testar, corrigir e dar *feedbacks* para os alunos, no nosso caso, os fornecedores. Estamos sempre fortalecendo e ampliando o nosso conhecimento com os fornecedores. Se você investe em conhecimento, o fornecedor reconhece e também se integra ao processo.” (Entrevista 3 - Montadora Brasil).

Avançando um pouco mais na discussão sobre a capacidade da fonte de transferir o conhecimento, a Tabela 6 apresenta as médias de cada um dos itens avaliados nesse fator.

**Tabela 6 - Resultados das questões referentes à capacidade de transferir conhecimentos**

Constructo		Item	Brasil				Alemanha			
			Média	D.P.	Mediana	I.C. - 95%	Média	D.P.	Mediana	I.C. - 95%
Capacidade Disseminativa da Fonte	Capacidade de Transferir Conhecimentos	CTC1	3,40	0,79	4,00	[3,26; 3,53]	3,73	0,54	4,00	[3,63; 3,82]
		CTC2	3,09	0,73	3,00	[2,96; 3,21]	3,62	0,56	4,00	[3,52; 3,72]
		CTC3	3,27	0,90	3,00	[3,12; 3,41]	3,41	0,81	3,00	[3,26; 3,54]
		CTC4	3,99	0,86	4,00	[3,83; 4,13]	4,12	0,67	4,00	[4,02; 4,24]

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Como pode ser observado na Tabela 6, o constructo capacidade disseminativa da fonte apresenta média e mediana acima do patamar médio (neutro) de 3,00, enquanto o desvio-padrão dos dados se mostra relativamente baixo, o que indica pouca dispersão nas percepções dos fornecedores estratégicos da montadora

Tanto para o Brasil quanto para a Alemanha, na avaliação da “Capacidade de Transferir Conhecimentos” por parte da fonte, os indivíduos tenderam a concordar com todas as afirmativas. Além disso, tem-se que o item “a montadora fornece *feedbacks* constantes para a nossa empresa em questões relacionadas à qualidade dos produtos e ao desempenho das

entregas” (CTC4) apresentou uma concordância média significativamente maior que a dos demais, uma vez que seu intervalo não sobrepôs o dos outros<sup>7</sup>.

Como se depreende das médias dos itens, à exceção do item “*feedbacks* em questões relacionadas à qualidade dos produtos e ao desempenho das entregas”, item CTC4, que está próximo do escore 4 ou acima, os outros itens estão próximos do escore neutro ou um pouco acima desse ponto. Nesses termos, o item “*feedback* em questões relacionadas à qualidade dos produtos e ao desempenho das entregas” se apresenta como o mais bem avaliado, tanto no Brasil como na Alemanha, na percepção dos fornecedores. Outro ponto a ressaltar é que as avaliações dos fornecedores na Alemanha em relação à capacidade da fonte de transferir os conhecimentos são mais positivas que no Brasil.

Para além dos dados quantitativos, nas entrevistas com os fornecedores, a capacidade de transferir foi associada diretamente à capacidade de a montadora ser capaz de articular, comunicar e difundir o conhecimento. Para isso, entende-se que o conhecimento disponibilizado pela montadora deve ser suficiente para o aprendizado e, também, disponibilizado de forma integral. A análise dessa variável está diretamente ligada à percepção dos entrevistados sobre (i) o grau de adequação das formas de transferência; (ii) meios adequados para a transferência do conhecimento; (iii) existência de diretrizes claras estabelecidas para o aprendizado; (iv) existência de *feedbacks* constantes de modo a validar questões relacionadas à qualidade dos produtos e ao desempenho das entregas. Na entrevista com a montadora, ficou claro o seu papel nesse processo. Por mais que seja uma empresa inovadora, moderna e criativa, é, ao mesmo tempo, uma empresa conservadora e tradicional com um produto de qualidade reconhecido mundialmente. É uma longa história de sucesso sempre direcionada para a qualidade. Hoje a montadora é reconhecida mundialmente e tem grande foco na qualidade de sua produção. Esse padrão de excelência exige dela não somente deter o conhecimento para os fornecedores.

A capacidade de transferir da montadora envolve, em primeira instância, a necessidade de ela ser e se reconhecer como uma organização detentora de conhecimento. Segundo o relato dos entrevistados, a montadora é reconhecida mundialmente e tem grande foco na qualidade de sua produção. Esse padrão de excelência exige dela não somente deter o conhecimento

---

<sup>7</sup> Na Tabela 6, ao considerar o intervalo de confiança do CTC4 [3,83; 4,13] e do CTC3 [3,12; 3,41], o valor mínimo do intervalo do CTC4 (3,83) não pertence ao intervalo do CTC3, uma vez que o valor máximo do intervalo do CTC3 foi de 3,41. Sendo assim, esses valores não se sobrepõem. Assim, em uma escala de 1 a 5, os intervalos são postos nessa escala em que os intervalos não se sobrepõem, uma vez que seus valores não se interceptam.

produtivo, mas, também, saber articular os conhecimentos necessários para a produção dos carros e caminhões. O discurso construído pelos entrevistados empodera a montadora como um dos principais *players* mundiais do setor e detentor de um conhecimento e de um processo de produção de excelência.

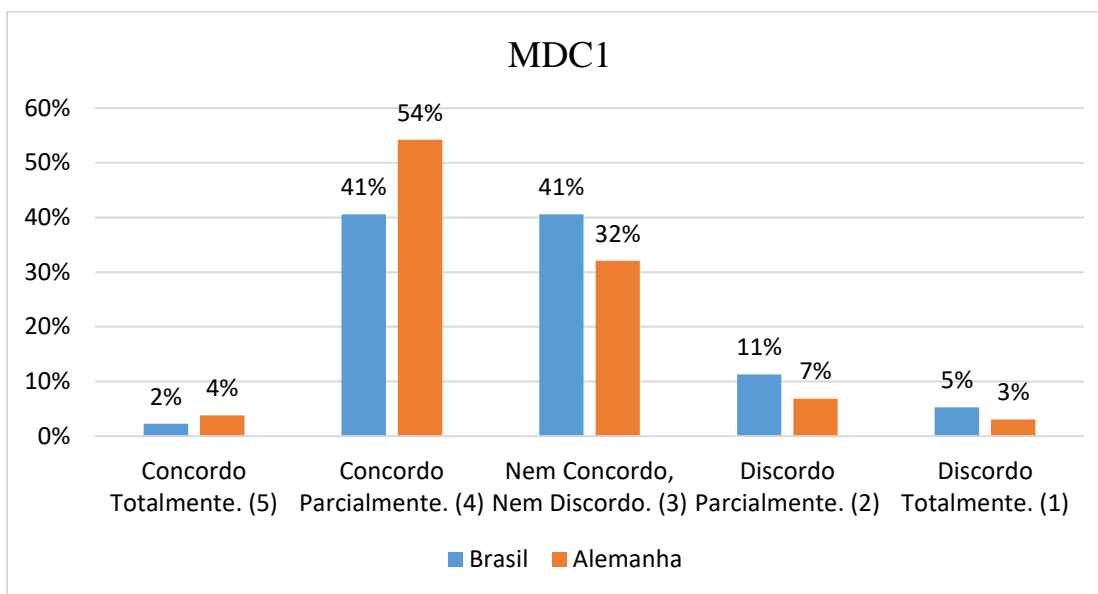
Segundo os entrevistados, o reconhecimento de que a montadora representa confiança e compromisso com a qualidade é um elemento que viabiliza junto aos fornecedores a transferência de conhecimento e, conseqüentemente, eleva a capacidade de transferir da montadora. Além disso, os entrevistados relatam que a capacidade de transferir da montadora só é relevante porque os processos da empresa são bem estruturados e perpassam por preparar, ensinar, testar, corrigir e dar o *feedback* necessário para o fornecedor. De uma forma geral, os entrevistados apontam não só processos que garantem a transferência de conhecimento, mas, também, que validam a sua coerência técnica, validam a sua aplicabilidade e, por fim, dão retorno (*feedback*) sobre a eficácia e eficiência na absorção de tal conhecimento. Em síntese, a forma como os entrevistados constroem o discurso corrobora a visão de que a montadora apresenta capacidade de transferir conhecimento não somente por seus processos estruturados, mas, principalmente, por entender que isso é um valor para a organização.

#### 4.3.1.3 Mecanismos para disseminação do conhecimento

Em relação aos mecanismos utilizados pela fonte para transferir conhecimentos, o questionário utilizou-se de seis itens para mensurar esse fator, a saber: (i) reuniões, seminários e visitas regulares para a transferência de conhecimento; (ii) manuais com as regras e procedimentos; (iii) equipe designada para gerenciar o processo de aprendizagem; (iv) treinamentos; (v) visitas técnicas; e (vi) banco de dados com as melhores práticas.

Além da capacidade de transferir da fonte, outro atributo relevante é a utilização de meios ou mecanismos adequados para que o conhecimento possa fluir para o receptor. Em outras palavras, a capacidade de disseminação da montadora, com base na literatura, está diretamente relacionada à sua capacidade de ofertar mecanismos adequados para a disseminação do conhecimento. Tendo isso como base, é importante reconhecer quais os mecanismos ofertados e qual a sua eficiência no processo de disseminação do conhecimento.

No primeiro item analisado, em relação aos mecanismos utilizados, quando questionados sobre a questão de a montadora oferecer práticas como reuniões, seminários e visitas regulares para a transferência de conhecimento, de acordo com o Gráfico 7, 43% dos fornecedores no Brasil e 58% concordam totalmente ou parcialmente com tal afirmação.

**Gráfico 7 - Reuniões, seminários e visitas regulares para a transferência de conhecimento (MDC1)**

Fonte: Dados da pesquisa.

Uma observação relevante nas entrevistas com os fornecedores discorre sobre a intensidade com a qual reuniões e visitas técnicas acontecem entre montadora e fornecedores. Parte considerável dos entrevistados se vale de terminologias de intensidade de tempo para frisar a frequência significativa com a qual essas práticas ocorrem, conforme trechos das entrevistas 12 e 26 com os fornecedores a seguir, respectivamente: “*Os requerimentos que eles têm, por exemplo, o programa de qualidade, eles chamam a gente para reunião, alinham as expectativas (...), verificam quais são as dificuldades, veem, entendem todo o nosso processo, validam nosso processo, fazem um alinhamento com as nossas expectativas e os nossos requerimentos. Sempre foi assim, desde o início do relacionamento com a Montadora.*” (Entrevista 12 - Fornecedor Brasil). “*As visitas, reuniões, troca de informações são constantes e sempre geram uma possibilidade de melhoria. São anos de reuniões e visitas técnicas para melhor entendimento do negócio um do outro.*” (Entrevista 26 - Fornecedor Alemanha).

Em relação aos mecanismos de disseminação do conhecimento, é relevante frisar como alguns são destacados nas entrevistas com os fornecedores a partir da alta frequência de citações, a saber: (i) os treinamentos; (ii) as reuniões; (iii) os sistemas para compartilhamento das informações; (iv) os manuais e cadernos de encargos e (v) as visitas técnicas. Importante ponderar que os mecanismos de disseminação do conhecimento mais citados no decorrer das entrevistas com os fornecedores reforçam sua ordem e relevância mencionadas pelos entrevistados da montadora, conforme Tabela 7.

**Tabela 7 - Práticas comuns para disseminação de conhecimento observadas nas entrevistas com fornecedores**

Prática de socialização	Número de entrevistas	Citações codificadas
Visitas técnicas	11	27
Manuais e caderno de encargos	11	28
Sistemas	9	32
Reuniões	12	49
Intercâmbio de funcionários	2	3
Eventos	6	13
<i>Benchmarking</i>	10	18
Treinamentos	10	55
Premiação anual	2	2
Banco de dados	4	5
<i>Swan</i>	17	19

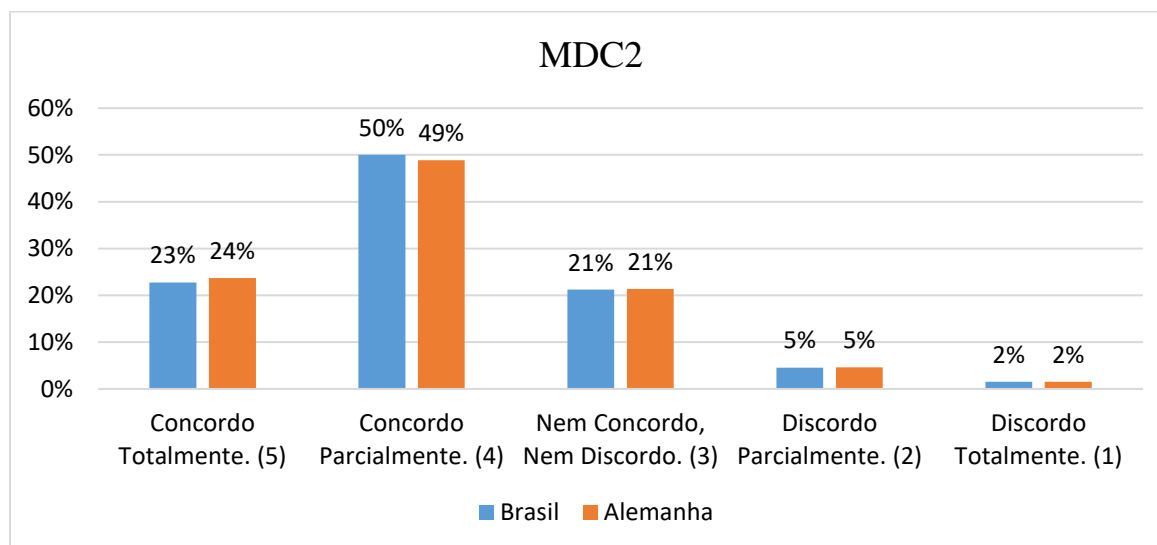
**Fonte: Dados da pesquisa.**

Outra observação diz respeito ao sistema SWAN<sup>8</sup>. No *site* da montadora, o primeiro pré-requisito para ser fornecedor é se cadastrar por meio do sistema corporativo. Como reportado nas entrevistas, trata-se de uma plataforma para rastrear e criptografar as informações. A plataforma é utilizada para compartilhar desenhos técnicos, normas e especificações, dentre outros conhecimentos que possam ser intercambiados entre montadora e fornecedores. Interessante observar que essa plataforma, que parece fazer parte da forma como as empresas em questão socializam, foi citada diversas vezes nas entrevistas

No segundo item analisado, em relação à disponibilização de manuais com as regras e procedimentos que orientam o trabalho dos fornecedores, 73% dos fornecedores no Brasil e também 73% na Alemanha, de acordo com o Gráfico 8, concordam totalmente ou parcialmente com tal afirmação.

<sup>8</sup> Sistema para o intercâmbio mundial de dados de engenharia. Oferece automação e segurança para a troca de informações. O SWAN oferece ao usuário uma interface de usuário baseada na Web semelhante a um sistema de *e-mail*.

Gráfico 8 - Manuais com as regras e procedimentos (MDC2)



Fonte: Dados da pesquisa.

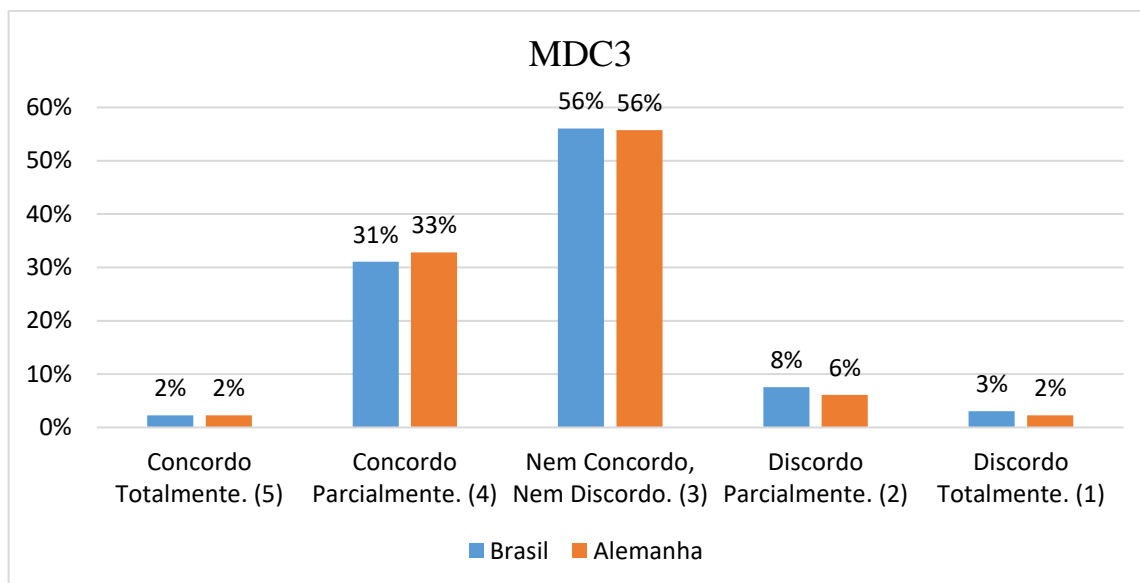
Os fornecedores, a partir das entrevistas, relatam que qualquer contato com a montadora é formal, tudo é registrado e formalizado por meio de manuais, desde uma simples consulta técnica, assinatura de contrato de fornecimento até registros diários de produção. Qualquer problema, seja de qualidade, atrasos, problemas técnicos, entre outros, precisa ser mencionado obrigatoriamente em termos formais nos manuais. Não há nada que não tenha um registro. Essa ampla disseminação de conhecimento por meio de manuais também tem relação com as auditorias internas (tanto nos fornecedores como na montadora), que é um dos pilares estratégicos da qualidade total exigida pela montadora. Tal questão também é reforçada nas falas dos executivos alemães: “(...) nós temos vários manuais que eles nos passam, manuais de processo, manuais de qualidade e também os manuais das auditorias.” (Entrevista 28 - Fornecedor Alemanha). “Os manuais são como bússolas, nos guiando para o caminho certo.” (Entrevista 23 - Fornecedor Alemanha).

E o mesmo pode ser observado em relação aos executivos brasileiros: “Os manuais contêm todos os procedimentos técnicos que precisamos, novos produtos, normas, especificações, eu penso que é o mecanismo mais importante de transferência de conhecimento.” (Entrevista 12 - Fornecedor Brasil). “Tudo o que eu preciso saber sobre o caminhão está no manual, sem ele não produzimos nada.” (Entrevista 20 - Fornecedor Brasil).

O terceiro item analisado e relacionado com a utilização de mecanismos adequados para a transferência diz respeito à existência de uma equipe designada para gerenciar o processo de aprendizagem, oferecendo suporte técnico necessário para os fornecedores. De acordo com o Gráfico 9, 33% dos fornecedores no Brasil e 35% na Alemanha concordam com tal afirmação,

56% em ambos os países responderam que não concordam e nem discordam, demonstrando desconhecimento sobre as ações que a montadora tem promovido para disseminar o conhecimento. Imagina-se que na interpretação dos respondentes não há uma equipe exclusiva designada para gerenciar o processo de aprendizagem, mas sim para oferecer suporte técnico necessário para o fornecedor.

**Gráfico 9 - Equipe designada para gerenciar o processo de aprendizagem (MDC3)**



**Fonte: Dados da pesquisa.**

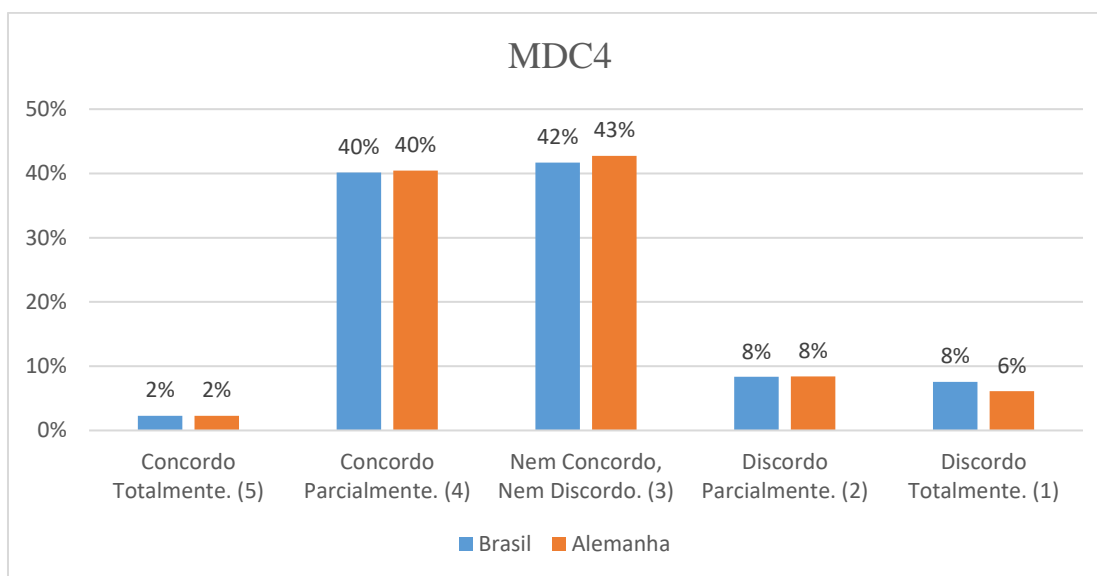
Em diversos momentos das entrevistas com os fornecedores, em ambos os países, apareceu tanto a importância quanto o destaque das auditorias no processo de transferência de conhecimento e aprendizado. Constatou-se que o auditor tem como objetivo transferir o conhecimento e está totalmente envolvido no processo de aprendizagem. Na montadora, o auditor é o responsável por gerenciar o processo de aprendizagem, oferecendo suporte técnico necessário para os fornecedores. Constatou-se que os auditores são fundamentais em todo o processo; sem eles, não haveria transferência de conhecimento ou aprendizado. Existe a auditoria da montadora e a auditoria dos fornecedores.

Para uma estar alinhada com a outra, tudo precisa ser verificado de alguma forma (foi utilizado muito nas entrevistas o termo “auditável”, ou seja, que se pode auditar), o que se comprova nos trechos das entrevistas 17 e 24, respectivamente: *“Quando você está fornecendo um produto para a Montadora, há uma equipe que acompanha todo o processo. Têm-se auditorias do produto e o acompanhamento pelos técnicos, mas sempre visando à qualidade do produto, há uma preocupação muito grande da equipe que pensemos de uma forma mais*

*holística. Entender todo o processo.*” (Entrevista 17 - Fornecedor Brasil). “*Quando se lança um novo produto e você precisa que o fornecedor entenda cada detalhe do processo de produção para não ter erros. A Montadora preza muito pela qualidade e leva muito a sério as auditorias. As reuniões com a equipe da Montadora são sistemáticas, você tem uma frequência predefinida a cada ano, conforme o cronograma do projeto.*” (Entrevista 24 - Fornecedor Alemanha).

O quarto item avaliado se refere à oferta pela montadora de treinamentos para desenvolver as habilidades, atualizar e expandir o conhecimento dos fornecedores. Conforme o Gráfico 10, 42% em ambos os países concordaram totalmente ou parcialmente com tal afirmação, enquanto 42% no Brasil e 43% na Alemanha não concordaram e nem discordaram de tal afirmação.

**Gráfico 10 - Treinamentos para desenvolver nossas habilidades, atualizar e expandir o conhecimento (MDC4)**



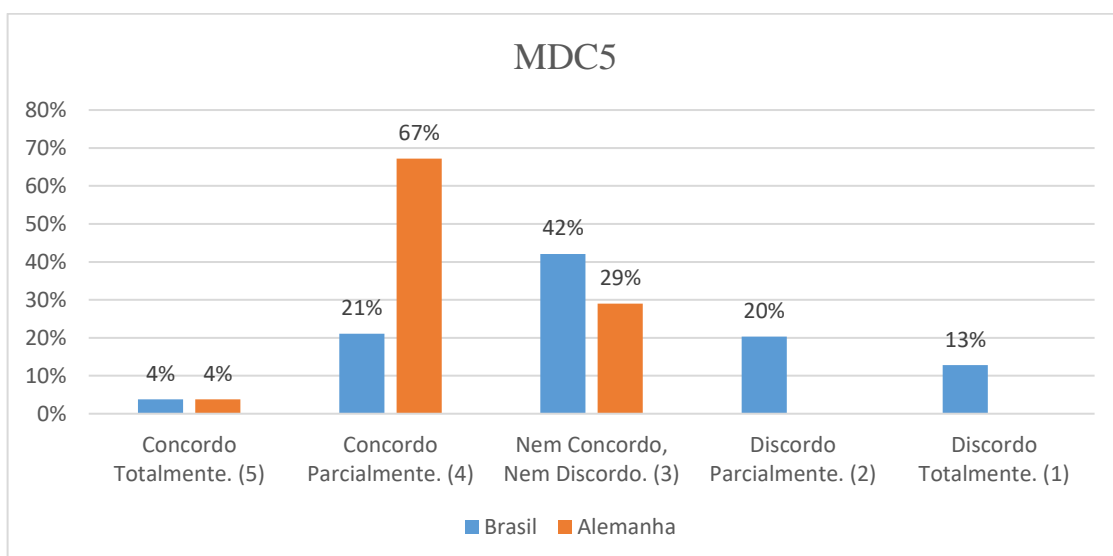
**Fonte: Dados da pesquisa.**

De acordo com as entrevistas com os fornecedores, muitas reuniões parecem treinamentos, devido à quantidade de novas informações transferidas. As reuniões que são acompanhadas pelos auditores da montadora, que são engenheiros com grande conhecimento do processo produtivo, são uma fonte constante de aprendizado e transferência de conhecimento, o que pode ser comprovado nas seguintes declarações: “*Precisamos sincronizar nossas atividades com as atividades dos fornecedores. Seja por reuniões, treinamentos, sistema integrado, e-mails, a comunicação entre as duas partes é constante e são utilizados muitos mecanismos.*” (Entrevista 16 - Fornecedor Brasil). “*No meu ponto de vista, os treinamentos*

*criam valor para a nossa equipe. Uma vez que as peças são bem específicas e nada pode falhar ao controle de qualidade. Há muitas lições apreendidas em todo o processo de aprendizado, trabalhamos com programas de Seis Sigma, Lean Manufacturing, etc. e isso tudo só faz sentido se a montadora estiver envolvida no processo.”* (Entrevista 22 Fornecedor Alemanha).

Em relação às visitas regulares visando compartilhar informações e trocas de experiências, no quinto item analisado, de acordo com o Gráfico 11, 25% dos fornecedores no Brasil e 71% na Alemanha concordam total ou parcialmente que a montadora incentiva visitas regulares a suas instalações e às de outros fornecedores visando compartilhar informações e troca de experiências.

**Gráfico 11 - Visitas regulares visando compartilhar informações e trocas de experiências (MDC5)**



**Fonte: Dados da pesquisa.**

Nas entrevistas com os fornecedores no Brasil, não há consenso sobre a existência da prática de *benchmarking* nem sobre a forma como ela é conduzida. Para eles, as visitas incentivadas pela montadora em suas instalações e na de seus fornecedores não existe ou não é estimulada por fatores de mercado e concorrência. Isso pode ser corroborado pelos seguintes relatos: “*Muitos fornecedores são fechados e não gostam de compartilhar conhecimentos conosco.*” (Entrevista 13 - Fornecedor Brasil). “*Não vejo que há um incentivo para fazer benchmarking.*” (Entrevista 20 - Fornecedor Brasil).

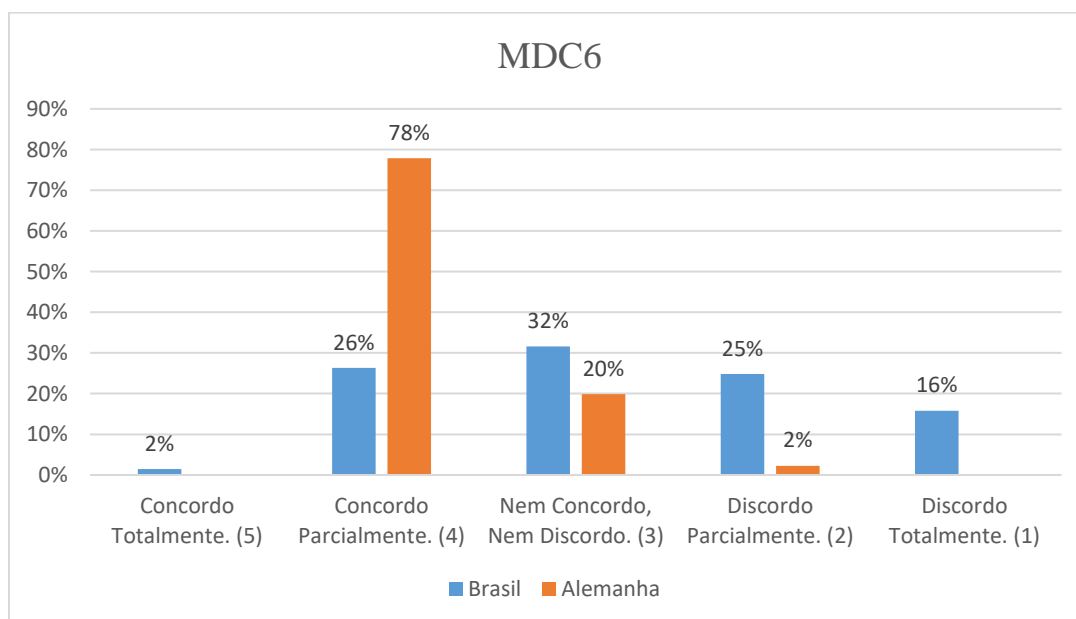
Na Alemanha, o *benchmarking* acontece com frequência e parece ser conduzido sem processos formalizados, o que se pode constatar nas seguintes entrevistas: “*Eles incentivam fazer benchmarking não só com as unidades no mundo inteiro, mas benchmarking com eles também. Os nossos engenheiros que estão constantemente lá dentro conseguem sempre discutir*

com eles as melhores soluções em conjunto.” (Entrevista 24 - Fornecedor Alemanha). “Para que a gente possa aprimorar nossos conceitos, nossas análises, enfim, bem como verificar os diferenciais competitivos que cada fornecedor possui, é um processo de benchmarking bem interessante. Os auditores de processos da Montadora estimulam a prática de benchmarking.” (Entrevista 27 - Fornecedor Alemanha).

Observou-se na Alemanha que o *benchmarking* é incentivado e parece fazer parte da rotina de trabalho entre as partes. Foi possível constatar que não só os fornecedores desenvolvem visitas com o objetivo de troca de experiências e informações, mas, também, é uma prática observada na montadora, conforme se constata no trecho a seguir: “Há dois meses recebemos aqui na Pirelli uma turma de engenheiros da Montadora que vieram conhecer não o nosso processo produtivo, mas o nosso sistema de segurança industrial, segurança das pessoas. Eles vieram aprender conosco. Vieram conhecer como funciona o nosso sistema e tudo mais. Vieram fazer benchmarking conosco. Vieram conhecer a ferramenta de trabalho, desta vez, eles vieram aprender conosco. Sempre fomos conhecer o processo deles, mas o processo contrário é muito comum também.” (Entrevista 26 - Fornecedor Alemanha).

Por fim, no sexto item, quando questionados sobre a existência de um banco de dados com as melhores práticas da montadora e fornecedores para compartilhamento de informações e experiências, conforme o Gráfico 12, no Brasil, 28% concordam total ou parcialmente, e, na Alemanha, 78% concordam parcialmente com essa questão.

**Gráfico 12 - Banco de dados com as melhores práticas para compartilhamento de informações e experiências (MDC6)**



**Fonte: Dados da pesquisa.**

Deve-se notar, em relação a esse item, uma grande disparidade de avaliação entre os fornecedores nacionais e alemães. Uma provável explicação para a diferença nas respostas é que a Alemanha é o lócus onde são desenvolvidas as novas tecnologias, sendo essencial o banco de dados com as melhores práticas para que o fornecedor entenda e colabore no processo. No Brasil, como há uma reprodução do que é desenvolvido na Alemanha, acredita-se ser esse o motivo de não haver uma mesma percepção.

Nas entrevistas com os fornecedores brasileiros, ficou evidente que o banco de dados com as melhores práticas para compartilhamento de informações e experiências não é utilizado e nem incentivado. De acordo com os relatos 12 e 17, respectivamente “(...) *Se existe, eu não conheço e eu conheço muita coisa, então provavelmente não existe.*” (Entrevista 12 - Fornecedor Brasil). “*Não é muito comum aqui, eu já vi na Alemanha, aqui, no Brasil, não.*” (Entrevista 17 - Fornecedor Brasil).

A partir das entrevistas na Alemanha, tanto com a montadora quanto com os fornecedores, observou-se que o banco de dados com as melhores práticas faz parte da rotina de transferência de conhecimento e aprendizado, além dos outros mecanismos citados, como visitas, reuniões, treinamentos, entre outros. Conforme relatos: “(...) *tem o sistema que fica na intranet, onde tem todos os dados dos aprendizados, não só da montadora, mas de todos os clientes e vai retroalimentando esse banco de dados eletrônico.*” (Entrevista 23 - Fornecedor Alemanha). “*Eles compartilham informações conosco e com os demais fornecedores envolvidos, há um banco de dados com as melhores práticas e o tempo todo eles incentivam que todos compartilhem o conhecimento gerado no desenvolvimento de uma solução.*” (Fornecedor 25 - Alemanha).

Avançando um pouco mais na discussão sobre a utilização de mecanismos de transferência de conhecimento, a Tabela 8 apresenta as médias de cada um dos itens avaliados nesse fator.

**Tabela 8 - Resultados das questões referentes aos mecanismos para disseminação do conhecimento**

Constructo	Item	Brasil				Alemanha			
		Média	D.P.	Mediana	I.C. - 95%	Média	D.P.	Mediana	I.C. - 95%
Capacidade Disseminativa da Fonte	MDC1	3,23	0,88	3,00	[3,08; 3,38]	3,49	0,81	4,00	[3,35; 3,62]
	MDC2	3,88	0,86	4,00	[3,74; 4,03]	3,89	0,87	4,00	[3,73; 4,03]
	MDC3	3,22	0,74	3,00	[3,09; 3,35]	3,26	0,72	3,00	[3,14; 3,37]
	MDC4	3,21	0,91	3,00	[3,06; 3,36]	3,24	0,88	3,00	[3,09; 3,39]
	MDC5	2,83	1,03	3,00	[2,66; 3,00]	3,75	0,52	4,00	[3,66; 3,84]
	MDC6	2,73	1,07	3,00	[2,57; 2,92]	3,82	0,44	4,00	[3,75; 3,90]

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Como pode ser observado na Tabela 8, a variável mecanismos para disseminação do conhecimento para as empresas no Brasil nos itens MDC1: “A montadora oferece práticas como reuniões, seminários e visitas regulares para a transferência de conhecimento para a nossa empresa”; MDC2: “A montadora disponibiliza manuais com as regras e procedimentos que orientam o nosso trabalho”; MDC3: “A montadora possui uma equipe designada para gerenciar o processo de aprendizagem, oferecendo suporte técnico necessário para a nossa empresa”; e MDC4: “A montadora oferece treinamentos para desenvolver nossas habilidades, atualizar e expandir o nosso conhecimento”, apresenta média e a mediana acima do patamar médio (neutro) de 3,00, enquanto o desvio-padrão dos dados se mostra relativamente baixo, o que indica pouca dispersão nas percepções dos fornecedores estratégicos da montadora. Ou seja, para as empresas no Brasil, no constructo “Mecanismos para Disseminação do Conhecimento”, os indivíduos tenderam a concordar com todas as afirmativas, com exceção dos itens “A montadora incentiva visitas regulares a suas instalações e a de outros fornecedores, visando compartilhar informações e trocas de experiências” e “Existe um banco de dados com as melhores práticas entre a montadora e os fornecedores para compartilhamento de informações e experiências”, com os quais os indivíduos tenderam a discordar. Além disso, tem-se que o item MDC2: “A montadora disponibiliza manuais com as regras e procedimentos que orientam o nosso trabalho” apresentou uma concordância média significativamente maior que os demais itens, uma vez que seus intervalos não sobrepueram o dos outros.

Em relação aos fornecedores na Alemanha, os indivíduos tenderam a concordar com todas as afirmativas. Além disso, tem-se que os itens: “A montadora disponibiliza manuais com as regras e procedimentos que orientam o nosso trabalho”, “A montadora incentiva visitas regulares a suas instalações e a de outros fornecedores, visando compartilhar informações e trocas de experiências” e “Existe um banco de dados com as melhores práticas entre a montadora e os fornecedores para compartilhamento de informações e experiências” apresentaram concordância significativamente maior que as demais, uma vez que seus intervalos não sobrepueram o dos outros.

Por diversas vezes, nas entrevistas, é mencionado um evento anual da montadora. Esse evento é citado como destaque nas falas dos entrevistados e envolve dois mecanismos de disseminação: (i) premiação dos melhores fornecedores (sendo que o aprofundamento do conceito de melhores fornecedores não foi desenvolvido pelos entrevistados) e (ii) a realização de *workshops* técnicos para treinamentos e/ou compartilhamento de projetos. Na análise do discurso construído nas entrevistas, é importante destacar que esse é, também, um momento de socialização entre os diversos fornecedores e setores da montadora. Entretanto, não

necessariamente esse momento de socialização envolve o conceito explorado por essa tese: um espaço para o compartilhamento de normas, regras, cultura e conhecimento. Obviamente, o intercâmbio de conhecimento em espaços como o da premiação anual acontece. Mas, pelo seu caráter informal e pouco controlado, não é possível que seja mapeada a relevância desses eventos para o presente estudo.

Outra observação relevante em relação aos mecanismos de disseminação do conhecimento diz respeito à importância do conhecimento e à integração entre as partes, propiciadas, principalmente, por: (i) caderno de encargos; (ii) sistemas de comunicação entre as partes; (iii) reuniões e visitas técnicas e (iv) intercâmbio de funcionários. No discurso dos entrevistados, o processo de relacionamento entre montadora e fornecedores se inicia com um compartilhamento de um “Caderno de Encargos”. Esse caderno divulga para os fornecedores da rede o que a montadora demanda como produção e o detalhamento técnico de tais peças e componentes. A partir daí, através do sistema interno da montadora, todo um esquema de intercâmbio de informações e conhecimentos entre as partes se inicia. A depender do perfil de questionamentos entre as partes ou da necessidade de desenvolvimento de novas tecnologias, um cronograma que envolve reuniões, treinamentos, visitas técnicas e intercâmbio de funcionários se inicia, ou seja, a demanda de socialização entre montadora e fornecedores se desenha a partir da análise do “Caderno de Encargos”.

A segunda observação diz respeito à intensidade (frequência) com a qual mecanismos como treinamentos e reuniões aparecem nos relatos dos entrevistados. A maior parte dos entrevistados se vale de terminologias de intensidade de tempo para frisar a frequência significativa com a qual essas práticas ocorrem.

Um primeiro ponto a observar é que, considerando uma segmentação entre fornecedores da montadora no Brasil e fornecedores da montadora na Alemanha, percebeu-se uma construção dos discursos mais homogênea. Ou seja, a partir da análise das entrevistas, há um indicativo de que os fornecedores percebem a montadora de uma maneira similar. Nesses termos, alguns aspectos merecem destaque: (i) os fornecedores alegaram que é grande o volume de reuniões: internamente (para se preparar para a reunião com a montadora) e com a montadora; (ii) diversas vezes foi destacada a visão sistêmica, isto é, o envolvimento dos colaboradores dos fornecedores e montadora.

A montadora sempre incentiva e cobra dos fornecedores essa integração. Aqui apareceu a importância das plataformas globais. A montadora tem uma preocupação com o mesmo padrão, *performance*, rendimento e desenvolvimento dos caminhões em qualquer parte do mundo. Mas, de forma geral, a percepção dos fornecedores em relação à montadora é positiva.

Há um reconhecimento claro por parte da montadora da importância das cadeias de fornecedores - a montadora busca constantemente cultivar e manter um bom relacionamento, de longo prazo e de forma saudável. Assim, observou-se nas entrevistas que o processo de socialização formal é essencial para fortalecer o relacionamento entre as partes. Há um incentivo por parte da montadora para que os fornecedores tenham autonomia e continuem sendo estratégicos para a montadora, buscando lucratividade e produtividade, e ambas as partes reconhecem que o processo de transferência de conhecimento e aprendizagem é essencial nesse processo.

O segundo aspecto destaca a posição que esse fornecedor ocupa no relacionamento com a montadora. A montadora apresenta um discurso construído no seu protagonismo diante do processo de geração e transferência de conhecimento. Os fornecedores se colocam envolvidos nesse processo, sendo fator essencial para a transferência de conhecimento e aprendizagem.

Por fim, o terceiro aspecto trata do nível de consonância entre as partes. Em se tratando da relação entre montadora e fornecedores, parece ser comum aos discursos captados nas entrevistas um entendimento de que o relacionamento entre as partes é frequente (acontece de forma constante e repetidas vezes) e é intenso (a troca de informação e conhecimento envolve elevada utilização de recursos humanos, financeiros e tecnológicos). Tanto por parte da montadora quanto por parte dos fornecedores, as formas como eles socializam é expressa por termos como “parceria”. Por diversas vezes foram mencionados termos como parcerias fortes, laços históricos de cooperação, confiança muito grande um com o outro, motivação muito importante, qualidade e troca constante de informações entre as partes.

Dentre o conjunto de valores e normas que compõem a forma de socializar, os fornecedores destacam (i) qualidade; (ii) confiança; (iii) parceria e (iv) flexibilidade. Observou-se nas entrevistas junto aos executivos da montadora e dos fornecedores que os valores de parceria e flexibilidade parecem ser valores compartilhados. Em detalhe, os fornecedores apontam que a forma como a socialização é construída visa definir relações de confiança cujo objetivo comum compartilhado é a busca constante da qualidade.

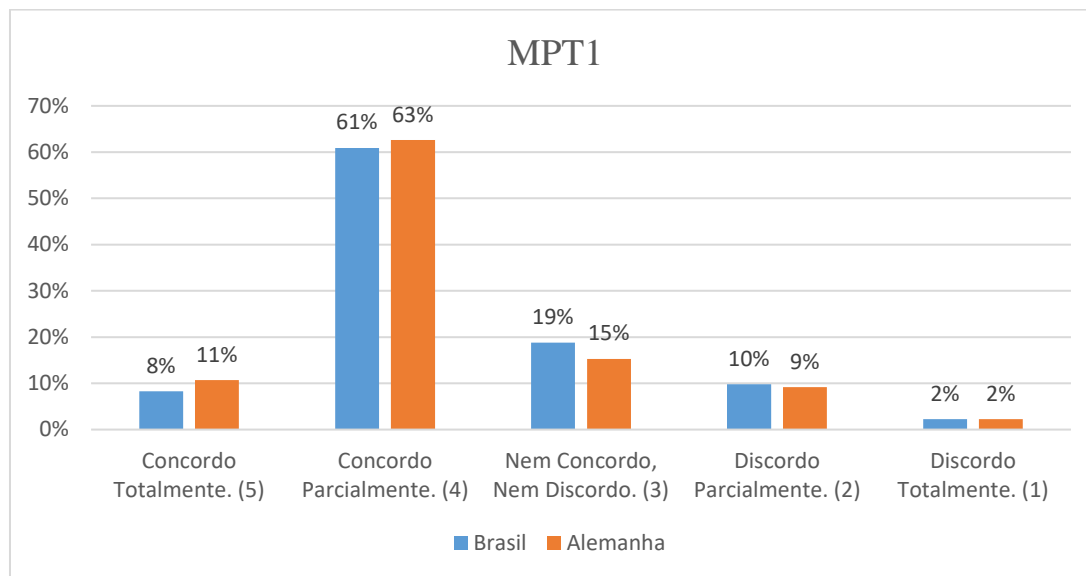
A relação, segundo os discursos, é construída com base na parceria entre as partes, no verdadeiro comprometimento para com o desenvolvimento de soluções e produtos conjuntamente. Cabe aqui apontar que, segundo os fornecedores, a transferência de conhecimento é bidirecional - assim como apontado pela montadora. Entretanto, a forma como o discurso é construído pelos fornecedores sinaliza esforço e investimento de mesma ordem de grandeza entre as partes, fato não claramente exposto nas entrevistas com a montadora.

#### *4.3.1.4 Motivações para transferir*

Em relação às motivações da fonte para transferir conhecimentos, o questionário utilizou cinco itens para mensurar esse fator, a saber: (i) oferta por parte da montadora de projetos de melhoria contínua para fortalecer e ampliar o relacionamento com os fornecedores; (ii) os executivos da montadora terem no seu conjunto de normas e valores a crença de que quanto mais informação for transferida para os fornecedores mais eles vão se preocupar e se envolver no processo de aprendizado e nas soluções de problemas; (iii) os executivos da montadora terem no seu conjunto de normas e valores a crença na capacidade dos fornecedores de fazerem um bom uso do conhecimento transferido, não demonstrando medo e excessos na utilização inadequada do conhecimento; (iv) os executivos da montadora disponibilizarem tempo suficiente para transferir conhecimentos para os fornecedores; (v) os executivos da montadora não medirem esforços para que o conhecimento seja útil para os fornecedores.

A motivação para transferir está diretamente relacionada ao perfil comportamental da montadora diante da transferência de conhecimento. Tal fator envolve a disposição dos executivos em se envolver com a transferência e aos aspectos que impulsionam essa disposição. A motivação para transferir conhecimentos considera a pretensão e entusiasmo da fonte (montadora) em ensinar e disseminar conhecimentos para os receptores (fornecedores), proporcionando um engajamento superior entre eles, sendo essa uma condição primordial para o aprendizado e aplicação de novos conhecimentos (Becerra et al., 2008, Easterby-Smith et al., 2008, Minbaeva & Michailova, 2004, Pérez-Nordtvedt et al., 2008, Szulanski, 1996, 2000).

Em relação ao primeiro item, projetos de melhoria contínua visando fortalecer e ampliar o relacionamento, de acordo com o Gráfico 13, 69% dos fornecedores no Brasil e 74% dos fornecedores na Alemanha concordam totalmente ou parcialmente que os projetos de melhoria contínua fortalecem e ampliam o relacionamento entre as partes.

**Gráfico 13 - Projetos de melhoria contínua visando fortalecer e ampliar o relacionamento (MPT1)**

Fonte: Dados da pesquisa.

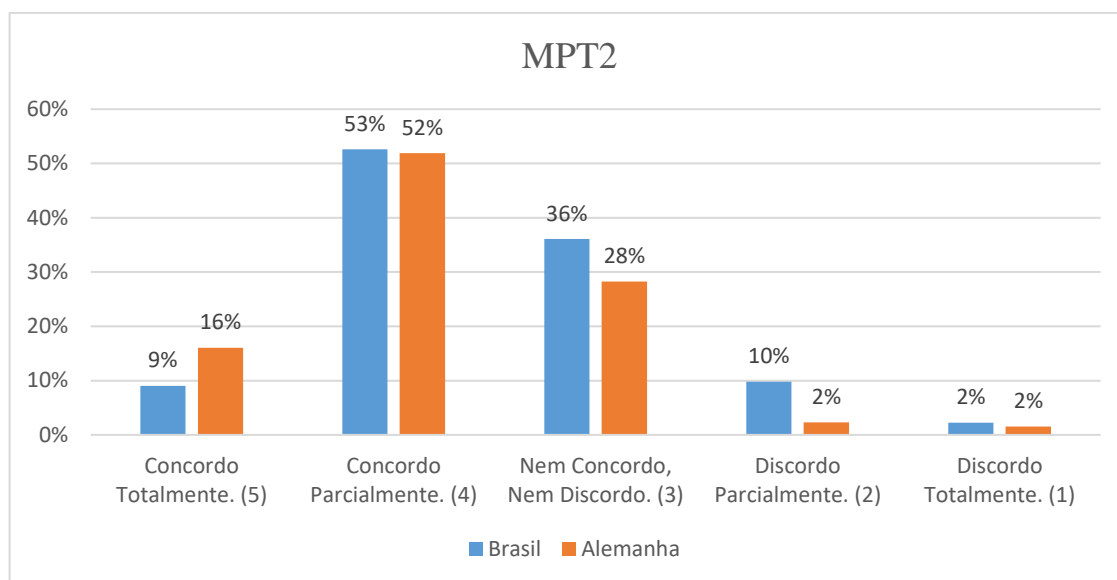
A partir dos relatos dos entrevistados na montadora, em ambos os países, é possível perceber que os fornecedores são muito especializados no que fazem e têm conhecimento superior. Assim, é necessário manter um ciclo virtuoso de transferência de conhecimentos para que o desempenho desses fornecedores atinja os parâmetros de qualidade da montadora. Conforme o relato a seguir, o “(...) *trabalho de melhoria contínua no fornecedor é uma das principais motivações para transferir o conhecimento, o resultado é visível.*” (Entrevista 6 - Montadora Alemanha).

Para os fornecedores, em ambos os países, esse cuidado do setor de qualidade e dos auditores garante que a montadora poderá focar sua energia e recursos em projetar, desenvolver e montar veículos. A partir das entrevistas com os fornecedores, fica claro que esse cenário é estrategicamente relevante para a montadora, pois reduz riscos e custos, além de ser um motivador significativo para a transferência de conhecimento. O extrato seguinte exemplifica essa importância: “A *Montadora tem todo um ciclo interno de melhorias e define alguns padrões e depois ela coloca alguns como requisitos da sua cadeia de fornecimento. A principal motivação é produzir um caminho de qualidade, assim os projetos de melhoria contínua são essenciais.*” (Entrevista 30 - Fornecedor Alemanha).

Em relação ao segundo item: “Os executivos da montadora têm no seu conjunto de normas e valores a crença de que quanto mais informação for transferida para os fornecedores mais eles vão se preocupar e se envolver no processo de aprendizado e nas soluções de problemas”, de acordo com o Gráfico 14, no Brasil 62%, e na Alemanha 68% dos respondentes concordam totalmente ou parcialmente que, a partir da transferência constante de informações

da montadora para os fornecedores, estes vão se preocupar e se envolver no processo de aprendizado e soluções de problemas.

**Gráfico 14 - Quanto mais informações transferir maior será a preocupação e o envolvimento no processo de aprendizado e nas soluções de problemas (MPT2)**



**Fonte: Dados da pesquisa.**

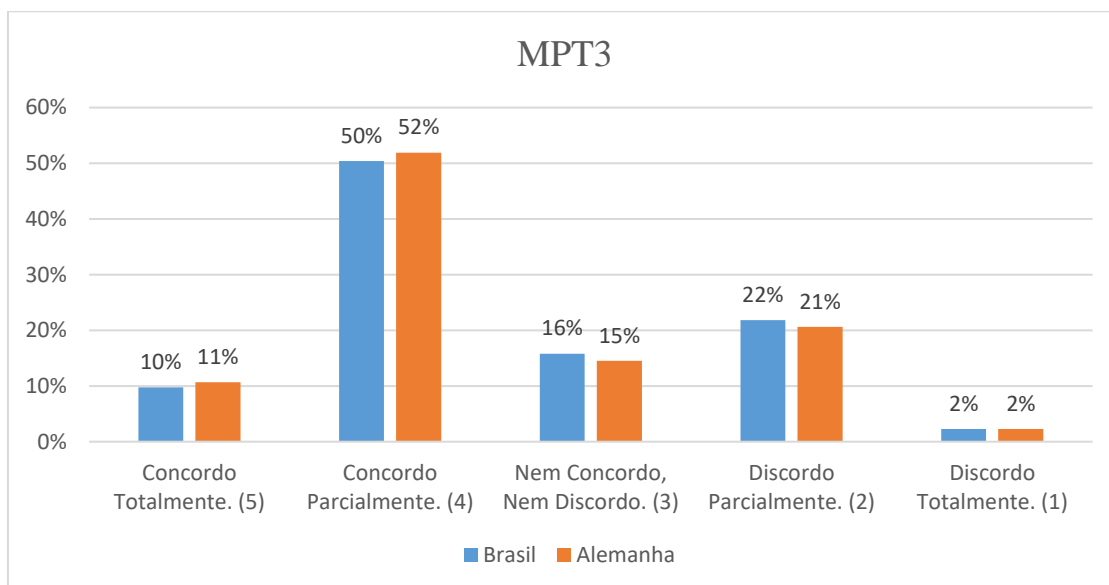
Nas entrevistas, tanto a montadora quanto os fornecedores, em ambos os países, acreditam que, quanto mais informações forem transferidas, maior será a preocupação e o envolvimento com o processo de aprendizado e as soluções dos problemas de ambas as partes. Na autoindústria, a informação tem um papel de destaque para o adequado funcionamento de todo o processo de fabricação de caminhões, o que pode ser certificado na seguinte declaração da montadora na Alemanha: *“Para que tudo funcione de uma forma eficiente, há uma preocupação grande em ter nossos sistemas conectados com os dos fornecedores, são muito poucos fornecedores que não recebem informações eletrônicas. Então os sistemas são totalmente conectados, porque assim, quando o fornecedor receber uma informação, ele sabe exatamente o que ele tem que trabalhar, o que fazer, e assim por diante.”* (Entrevista 7 - Montadora Alemanha).

Os fornecedores precisam saber em tempo real as necessidades da montadora para fazer sua programação de produção e entrega, seja diária, semanal, mensal ou anual. Assim, faz sentido que haja uma troca de informação intensa entre as partes e um entendimento da importância do conhecimento. *“Penso que a montadora está preocupada o tempo todo com a qualidade dos produtos, assim, quanto mais informações ela compartilhar, mais envolvidos nós estaremos no processo de montagem do caminhão.”* (Entrevista 7 - Montadora Alemanha).

As respostas dos questionários e as entrevistas com a montadora são convergentes e sugerem que, a partir da transferência constante de informações da fonte para os receptores, estes vão se preocupar e se envolver no processo de aprendizado e soluções de problemas

Para o terceiro item: “A montadora acredita na capacidade do fornecedor de fazer um bom uso do conhecimento transferido, não demonstrando medo e excesso na utilização inadequada do conhecimento”, os dados do Gráfico 15 mostram que 60% dos respondentes no Brasil e 63% dos respondentes na Alemanha concordam ou concordam parcialmente que a montadora acredita na capacidade do fornecedor de fazer um bom uso do conhecimento transferido, não demonstrando medo e excessos na sua utilização inadequada. Esse é um aspecto crítico na motivação para a transferência, pois qualquer desconfiança em relação às intenções do fornecedor, isto é, a perspectiva de um comportamento oportunístico pode obstacularizar a transferência. Assim, a confiança no fornecedor em relação à utilização do conhecimento tem implicações positivas para o envolvimento da fonte no processo.

**Gráfico 15 - Bom uso do conhecimento transferido, não demonstrando medo e excessos na utilização inadequada do conhecimento (MPT3)**



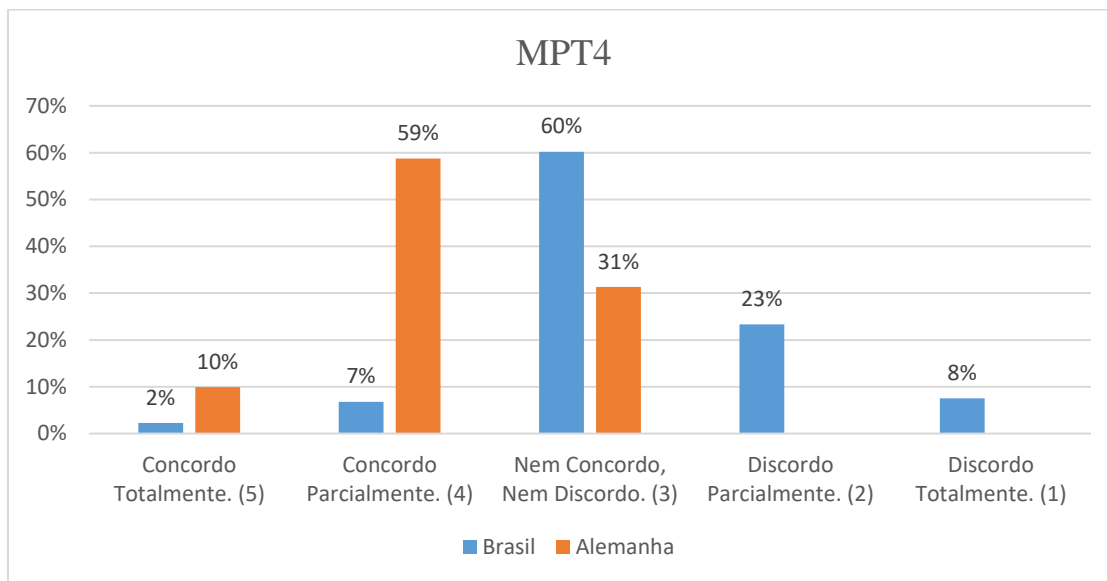
**Fonte: Dados da pesquisa.**

Nas entrevistas, em ambos os países, com os fornecedores e a montadora, por diversas vezes, foram mencionadas palavras como parceria, confiança, reciprocidade, aprendizagem, entre outros, sugerindo que tanto quantitativamente quanto qualitativamente a montadora acredita na capacidade do fornecedor de fazer um bom uso do conhecimento transferido. Como parceiros de longa data, montadora e fornecedores precisam ter confiança entre si. O que pode ser averiguado nas seguintes entrevistas: “A Montadora é uma grande parceira, ela é diferente

*das demais montadoras, ela acredita em nós, que vamos utilizar as informações de forma correta.”* (Entrevista 13 - Fornecedor Brasil). *“Se a montadora não acreditasse na nossa capacidade de fazer um bom uso do conhecimento, não seríamos parceiros. Isto chama-se confiança.”* (Entrevista 21 - Fornecedor Alemanha).

Entretanto, a confiança tácita entre fonte e receptor não afasta outras salvaguardas, assim, as expectativas de comportamento também podem ser formalizadas para garantir ainda mais o controle na transferência de conhecimento e evitar não apenas comportamentos oportunistas, mas, também, transbordamentos de conhecimento. Conforme os relatos a seguir: *“Em alguns casos, o fornecedor precisa assinar um contrato de sigilo, ou seja, ele vai receber informações e ele vai ser punido se ele vazar essas informações para nossa concorrência.”* (Entrevista 4 - Montadora Brasil). *“Eles (os fornecedores) cada vez estão preocupados em ser verdadeiros parceiros, e que a Montadora continue sempre com eles. Assim, precisam fazer bom uso do conhecimento transferido.”* (Entrevista 6 - Montadora Alemanha).

Tomando-se agora o quarto item: “A montadora tem disponibilizado tempo suficiente para transferir conhecimento para os fornecedores”, de acordo com o Gráfico 16, no Brasil 9% dos respondentes, e na Alemanha 69% afirmaram que a montadora dedica tempo para transferir conhecimentos para os fornecedores. No Brasil, 60% dos fornecedores declararam que não concordam com tal afirmação nem discordam dela, e 31% afirmaram que discordam totalmente ou parcialmente de tal afirmação. Aqui temos uma divergência mais elástica de respostas entre os fornecedores do Brasil e da Alemanha. Uma explicação para essa diferença pode estar no fato de, na Alemanha, os fornecedores estarem mais próximos do desenvolvimento de tecnologias com uma disponibilidade mais rápida do que no Brasil, uma vez que as tecnologias e inovações são desenvolvidas na Alemanha e replicadas em todo o mundo. Isso poderia justificar o motivo de as respostas terem mais concordância que no Brasil, já que o processo de desenvolvimento de tecnologia demanda mais tempo.

**Gráfico 16 - Tempo suficiente para transferir conhecimentos (MPT4)**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

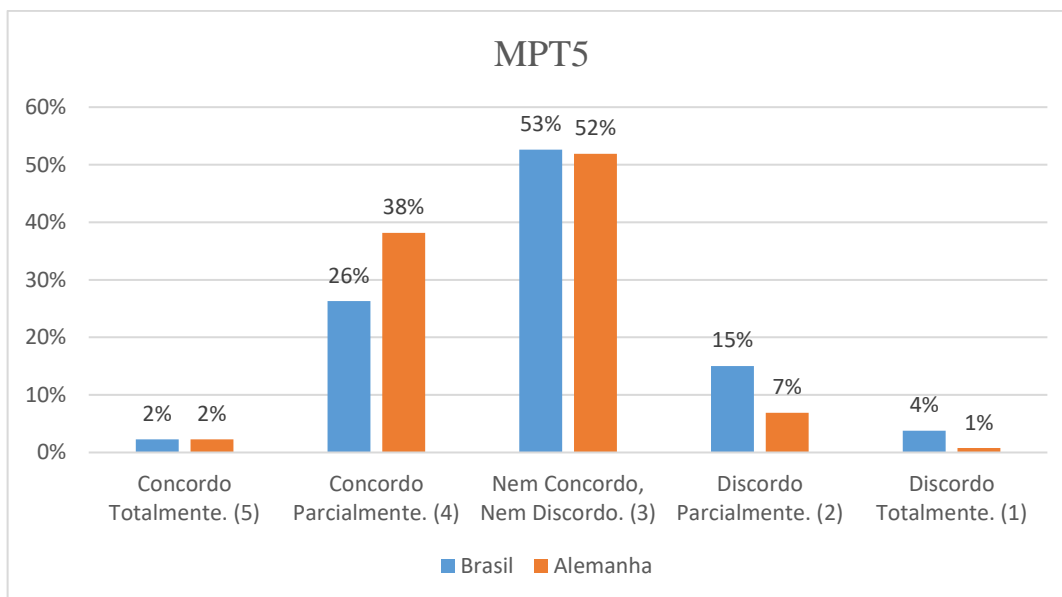
Por outro lado, os dados das entrevistas sugerem que a montadora tem disponibilizado mais tempo para transferir conhecimentos para os fornecedores considerados sistemistas<sup>9</sup>. Como muitos fornecedores não são sistemistas, ainda que considerados estratégicos pela montadora, se queixam de que a montadora não tem disponibilizado tempo suficiente para transferir o conhecimento, principalmente no Brasil. O relato seguinte pode ajudar a entender a disparidade de respostas entre Brasil e Alemanha: “(...) *eu queria deixar bem claro que todo processo de aprendizado tem que ser mais bem explorado (...) precisa ser um pouco mais aberto. Eu não vejo tanto interesse da Montadora em disponibilizar tempo para transferir conhecimento, perdemos muitas oportunidades com isso.*” (Entrevista 18 - Fornecedor Brasil).

A despeito da disparidade, os relatos das entrevistas com os executivos na Alemanha, tanto na montadora quanto nos fornecedores, sugerem que a montadora dedica tempo para transferir conhecimentos para os fornecedores, principalmente pelo fato de ser a grande fonte de conhecimentos para as outras filiais no mundo todo. Como pode ser comprovado no relato: “*Quando você tem uma empresa grande com diversos fornecedores em diversos países, você precisa trabalhar para ensinar a todos de uma forma que eles possam aprender, e isso consome tempo. Sabemos que o tempo é muito importante para fazer um produto de qualidade, mas é um ingrediente da aprendizagem organizacional da Montadora.*” (Entrevista 7 - Montadora Alemanha).

<sup>9</sup> Os módulos e sistemas são um grupo de componentes ou subconjuntos que trabalham juntos para executar uma função específica dentro do caminhão, entregues ao cliente já montados. Por exemplo, um sistema de freio consiste em um número de componentes, como o pedal, o cilindro-mestre, as pinças e os discos.

No item 5, quando questionados se a montadora não mede esforços para que o conhecimento transferido seja útil para os fornecedores, conforme o Gráfico 17, 28% dos respondentes no Brasil e 40% na Alemanha concordaram totalmente ou parcialmente com tal afirmação. 53% no Brasil e 52% na Alemanha responderam a essa questão em escore neutro (3, na escala de 1 a 5).

**Gráfico 17 - Esforços para que o conhecimento seja útil (MPT5)**



**Fonte: Dados da pesquisa.**

Nas entrevistas com executivos da montadora, foi possível observar que há um esforço significativo por parte da montadora em transferir o conhecimento que seja útil de alguma forma para os fornecedores. Conforme o relato: *“Os fornecedores entendem que tudo o que cobramos e todas as informações que compartilhamos visam à melhoria contínua. Por exemplo, quando temos reuniões e eventos para desenvolver um novo caminhão, precisamos ter todos os fornecedores envolvidos para fazer o planejamento. Precisamos ter reuniões para identificar problemas com o veículo.”* (Entrevista 6 - Montadora Alemanha)

Todavia, nas entrevistas com os fornecedores, perceberam-se muitas alegações sobre a rigidez da montadora em relação aos seus procedimentos e padrões de qualidade. É possível que muitos fornecedores acreditem que a montadora se esforce para que o conhecimento seja útil para eles, porém em comunhão com as regras, normas e exigências da montadora. Essa questão pode explicar, em parte, não só a baixa avaliação desse item nos fornecedores de ambos os países, mas, também, a diferença de avaliação dos fornecedores no Brasil e na Alemanha. Conforme relatos: *“A Montadora sempre foi uma empresa muito rígida e orientada para*

*processos e qualidade.*” (Entrevista 15 - Montadora Alemanha). “*Na Montadora há um direcionamento grande para a qualidade assim, há um esforço para que o conhecimento seja útil para os fornecedores.*” (Entrevista 30 - Fornecedor Alemanha). A montadora reforça esse item a partir da seguinte entrevista: “*(...) entender o que, como e por que o processo de produção de um caminhão é complexo. E que exige que seja assim. Não podemos flexibilizar nada. Somos rígidos, mas faz parte do processo.*” (Entrevista 3 - Montadora Brasil).

Avançando um pouco mais na discussão sobre as motivações da fonte para a transferência de conhecimento, a Tabela 9 apresenta as médias de cada um dos itens avaliados nesse fator.

**Tabela 9 - Resultados das questões referentes a motivações para transferir**

Constructo	Variável	Item	Brasil				Alemanha			
			Média	D.P.	Mediana	I.C. - 95%	Média	D.P.	Mediana	I.C. - 95%
Capacidade Disseminativa da Fonte	Motivações para Transferir	MPT1	3,63	0,86	4,00	[3,47; 3,77]	3,70	0,87	4,00	[3,56; 3,85]
		MPT2	3,47	0,88	4,00	[3,3; 3,62]	3,79	0,79	4,00	[3,66; 3,92]
		MPT3	3,44	1,01	4,00	[3,27; 3,62]	3,48	1,01	4,00	[3,32; 3,65]
		MPT4	2,73	0,79	3,00	[2,6; 2,87]	3,79	0,61	4,00	[3,69; 3,89]
		MPT5	3,08	0,81	3,00	[2,95; 3,22]	3,34	0,68	3,00	[3,23; 3,46]

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Como pode ser observado na Tabela 9, no Brasil, as motivações para a transferência de conhecimento apresentam média e mediana acima do patamar médio (neutro) de 3,00, enquanto o desvio-padrão dos dados se mostra relativamente baixo, o que representa pouca dispersão nas percepções dos fornecedores estratégicos da montadora. Com exceção do item MPT4: “A montadora tem disponibilizado tempo suficiente para transferir conhecimentos para a nossa empresa”, houve uma concordância média significativa menor que a dos demais. Na Alemanha, as motivações para transferir conhecimentos apresentam média e mediana acima do patamar médio (neutro) de 3,00 em todos os itens, e o desvio-padrão dos dados se mostra relativamente baixo, o que representa pouca dispersão dos dados. O que fica patente é que, em relação ao fator “Motivações para Transferir”, os indivíduos tenderam a concordar com todas as afirmativas. Além disso, tem-se que o item: “A montadora não mede esforços para que o conhecimento seja útil para a minha empresa” (MPT5) apresentou uma concordância média significativamente menor que a dos demais na Alemanha.

Observou-se que, por questões históricas com a montadora, os fornecedores possuem parcerias consideradas fortes de longo prazo, resultado de acordos de cooperação entre as partes. O desenvolvimento de fornecedores é um longo processo, com investimentos elevados

e que em muitos casos demanda anos, e um fator essencial é a confiança recíproca entre as partes. Constatou-se na pesquisa que a confiança é a base do relacionamento entre a montadora e os fornecedores e que foi desenvolvida através de anos de relacionamento e parcerias estratégicas. A montadora reforça constantemente a importância da qualidade, cuja implicação para os fornecedores é inovar nos processos para entregar cada vez mais valor. A confiança entre as partes foi considerada o principal fator de motivação para transferir o conhecimento pelos fornecedores.

De acordo com os executivos da montadora entrevistados, motiva a transferência de conhecimento o contexto produtivo da montadora, considerado pelos entrevistados como um ambiente de alta competitividade e em constante transformação (que, por consequência, demanda investimentos constantes em inovação). Segundo os entrevistados, só é possível manter uma cadeia complexa, como a indústria de caminhões, se a montadora mantiver os fornecedores estratégicos como parceiros, estabelecendo relações de confiança, envolvendo-os em um objetivo comum (foco na qualidade e na redução de custos) e obtendo o engajamento e a parceria deles desde o início do projeto.

Com base nas entrevistas com os fornecedores, os principais fatores que motivam a montadora a transferir conhecimento (e motivam os fornecedores também) está na constante busca do setor pelo desenvolvimento de tecnologias e inovações que os preparem para um futuro.

#### *4.3.1.5 Síntese da análise da variável independente capacidade disseminativa da fonte*

A capacidade disseminativa da montadora foi avaliada pelo estímulo para ensinar e a sua predisposição para transferir conhecimentos para os fornecedores através de quinze questões com três dimensões: capacidade de transferir conhecimento, mecanismos para disseminação do conhecimento e motivações para transferir.

O fornecedor tanto no Brasil quanto na Alemanha reconhece o empenho da montadora em transferir o conhecimento nos mecanismos para disseminação do conhecimento utilizados e nas motivações para transferir, tanto qualitativamente quanto quantitativamente. Na pesquisa de campo, observou-se que, em razão dos avanços tecnológicos no setor, a montadora demonstrou preocupação com as inovações que podem afetar a produção de veículos em todo o mundo. Assim, paulatinamente, há um interesse em disseminar e, ao mesmo tempo, absorver conhecimento dos fornecedores para a construção de soluções conjuntas para um futuro incerto e duvidoso quanto ao transporte de mercadorias e passageiros.

Pela análise dos dados, a capacidade de transferir conhecimentos da montadora se mostrou elevada, principalmente pelo conhecimento disponibilizado e pelos *feedbacks* constantes, os quais, em questões relacionadas à qualidade dos produtos e ao desempenho das entregas, foram considerados pelos fornecedores o item mais bem avaliado nesse constructo. Na Alemanha, nesse item, os fornecedores tenderam a concordar mais que no Brasil, o que se supõe ser pela localização da matriz, onde as tecnologias e inovações são testadas e transferidas para as filiais.

Na pesquisa, a montadora é reconhecida pela qualidade da gestão do relacionamento e pelo desenvolvimento dos fornecedores. A área de compras desempenha um papel importante dentro da empresa, sendo responsável pelas atividades de aquisição de materiais produtivos, indiretos e serviços para todas as unidades. Para consolidar sua imagem de prestadora de serviços junto às demais áreas da empresa, a área de compras atua com base em inovação, agilidade e transparência no trabalho de interface direta com o fornecedor. Atua também na nacionalização de materiais e no desenvolvimento de componentes para atender a novos projetos e modificações de produtos. Ou seja, tudo o que entra no processo produtivo, que está relacionado diretamente com a reputação de qualidade, confiabilidade e durabilidade da montadora, passa obrigatoriamente pela área de compras. Assim, buscar sinergias entre a empresa e os fornecedores é uma atividade constante, e a disseminação de conhecimentos faz parte desse contexto.

Quanto aos mecanismos para disseminação do conhecimento, alguns como reuniões, seminários, visitas regulares, manuais, equipe para acompanhar o processo de aprendizagem e os treinamentos se mostraram mais intensos do que o incentivo de *benchmarking* e o banco de dados com as melhores práticas para compartilhamento de informações e experiências. Quando se tem uma montadora reconhecida mundialmente como referência em qualidade, durabilidade e inovação, se tem o favorecimento ao processo de aprendizagem e transferência de conhecimentos. A partir de uma imagem positiva da montadora com resultados exitosos no mercado, há um maior envolvimento dos fornecedores para continuarem a ser parceiros e se desenvolverem juntos. De forma geral, os fornecedores mencionam que a montadora é muito sistematizada ao desenvolver um novo produto ou uma solução, com manuais claros e com poucas margens para dúvidas.

E no último item analisado nesse constructo, motivação para transferir, os fornecedores tenderam a concordar que a montadora tem projetos de melhoria contínua, preocupa-se em transferir conhecimentos, acredita na sua capacidade de fazer um bom uso do conhecimento e não mede esforços para que ele seja útil para eles e no Brasil, a discordar que a montadora tem

disponibilizado tempo suficiente para transferir conhecimentos, diferentemente da Alemanha. Em busca de fornecedores parceiros que entregam qualidade, preços competitivos, soluções de vanguarda, a área de compras investe continuamente em desenvolver um relacionamento de longo prazo e uma capacitação contínua de seus fornecedores. Na opinião da montadora, para se manter competitiva em um mercado cada vez mais exigente, precisa ter obrigatoriamente motivações para transferir o conhecimento e também o envolvimento e comprometimento dos fornecedores.

Diante do exposto, tanto a capacidade de transferir conhecimentos quanto os mecanismos para disseminação e as motivações tendem a conferir um ambiente favorável para a efetividade da aprendizagem, medida pela capacidade disseminativa da montadora. Há um reconhecimento da capacidade disseminativa da montadora pelos fornecedores, fazendo com que ela invista no processo de transferência de conhecimento de forma a desenvolver novas tecnologias e troca de experiências. Em pelo menos quatro oportunidades, verificou-se que a montadora estava visitando o fornecedor com o objetivo de conhecer novas tecnologias e inovações no processo produtivo das peças, visando à aplicação em suas unidades. A partir dos dados analisados, trata-se de uma rotina que faz parte do processo de aprendizagem. De forma similar, quando a montadora é transparente, tem uma reputação de qualidade, um conhecimento inovador, uma equipe designada para gerenciar o processo de aprendizagem (auditores), e uma comunicação direta e eficiente, proporciona a abertura para que os fornecedores queiram experimentar e compreender todo o processo, possibilitando a visão sistêmica, que apareceu em diversos momentos das entrevistas. Assim, possibilita que a transferência e o aprendizado se desenvolvam, na medida que esse princípio ofereça maior oportunidade ao fornecedor de absorver o novo conhecimento, apropriar-se dele e aplicá-lo.

Assim como colocado pela montadora, parece existir uma relação forte em um ambiente de parceria e confiança motivando busca por qualidade, redução de custos, inovação e perpetuação do negócio. O cenário apresentado parece desenhar um contexto de maior controle e estabilidade para os envolvidos, motivando assim o desenho de uma parceria no aprendizado e na transferência de conhecimento. No Quadro 19 são apresentados os resultados mais significativos para a variável independente capacidade disseminativa da fonte.

**Quadro 19 - Resultados mais significativos para o fator capacidade disseminativa da fonte**

<b>Capacidade disseminativa</b>	<b>Questão observada</b>
Capacidade de transferir conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Feedbacks</i> constantes.</li> <li>• Capacidade da montadora de articular, comunicar e difundir o conhecimento.</li> <li>• Reconhecimento pela sua capacidade de transferir conhecimentos.</li> <li>• Transferência de conhecimento é um valor institucionalizado para a montadora.</li> </ul>
Mecanismos para disseminação do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidade de manuais com as regras e procedimentos que orientam os fornecedores (caderno de encargos).</li> <li>• Reuniões e visitas técnicas.</li> <li>• Intercâmbio de funcionários.</li> <li>• Premiação dos melhores fornecedores.</li> <li>• <i>Workshops</i> técnicos.</li> <li>• Sistemas de comunicação entre as partes.</li> </ul>
Motivações para transferir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupação em fortalecer e ampliar o conhecimento.</li> <li>• Envolvimento de ambas as partes no processo de aprendizado.</li> </ul>

**Fonte: Dados da pesquisa.**

#### 4.3.1.6 Capacidade Absortiva do Fornecedor

A capacidade absorptiva é a habilidade de adquirir, assimilar, transformar e aplicar o conhecimento externo da equipe parceira para desenvolver novos e melhores produtos, serviços e processos (Cohen & Levinthal, 1990, Jansen et al. 2005, Zahra & George, 2002). Assim, organizações com alta capacidade absorptiva conseguem combinar habilidades distintas de modo a atingir um desempenho organizacional superior que frequentemente converte em vantagem competitiva (Backmann et al., 2015).

Da mesma forma que a capacidade disseminativa da fonte, a capacidade absorptiva do fornecedor é abordada como variável independente e influenciadora do aprendizado do fornecedor a partir da transferência de conhecimento. Parte-se do princípio de que a transferência de conhecimento e o aprendizado não acontecem, de fato, se o fornecedor não tiver capacidade de absorção, ou seja, capacidade de aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento.

Como discutido no capítulo de metodologia, a parte relacionada à variável independente Capacidade Absortiva do Fornecedor foi representada por uma escala de respostas do tipo Likert de cinco pontos, cujo objetivo era avaliar o grau de concordância dos participantes da pesquisa com afirmações que indicavam impressões sobre a sua própria capacidade absorptiva, isto é, a capacidade dos fornecedores de adquirir, assimilar, transformar e explorar o conhecimento.

Em razão da escala adotada, tomou-se como valor central ou neutro o valor 3,0, uma vez que as respostas nessa escala graduavam de “discordo totalmente” para “concordo totalmente”. Isso significa dizer que escores acima de 3,0 indicavam uma percepção positiva e de reforço quanto ao item avaliado, e escores abaixo desse valor indicavam uma percepção negativa e oposta.

Os resultados gerais de todas as variáveis serão verificados através das tabelas apresentadas a seguir, que mostram o posicionamento da amostra mediante a utilização de medidas de média e mediana para descrever a tendência central (Hair Jr. et al., 2014). Primeiramente, apresentam-se a média e a mediana correspondentes ao resultado geral da Capacidade Absortiva do Fornecedor, que corresponde à síntese dos resultados das 17 variáveis do questionário, conforme se verifica a seguir na Tabela 10.

**Tabela 10 - Estatística descritiva da capacidade absortiva do fornecedor - Brasil e Alemanha**

Constructo	Brasil			Alemanha		
	Média	D.P.	Mediana	Média	D.P.	Mediana
Capacidade absortiva do fornecedor geral	3,85	0,49	3,78	3,92	0,45	3,86

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Analisando-se a Tabela 10, percebe-se que no Brasil tanto a média (3,85) quanto a mediana (3,78) retratam concordância parcial e total em relação à capacidade disseminativa da fonte. Além disso, o desvio-padrão médio nas respostas mostrou pouca dispersão (0,49), considerando a distribuição das frequências das respostas para as assertivas relacionadas à capacidade disseminativa da fonte. Na Alemanha, percebe-se que a média ficou mais alta que no Brasil: (3,92) e mediana (3,86) em relação à capacidade disseminativa da fonte. Ademais, o desvio-padrão médio nas respostas mostrou pouca dispersão (0,45), indicando que os pontos dos dados tendem a estar próximos da média. Assim, verifica-se que a capacidade absortiva dos fornecedores na Alemanha é maior do que no Brasil.

Para aprofundar a discussão desse resultado, podem-se analisar os quatro fatores que formam a capacidade absortiva do fornecedor e visualizar os resultados para cada um, a partir do agrupamento das questões correspondentes, conforme a Tabela 11 a seguir.

**Tabela 11 - Medidas dos fatores da capacidade absorptiva do fornecedor Brasil e Alemanha**

Dimensão	Brasil			Alemanha		
	Média	D.P.	Mediana	Média	D.P.	Mediana
Aquisição	3,40	0,67	3,35	3,49	0,69	3,38
Assimilação	3,91	0,56	3,82	3,99	0,51	4,00
Transformação	3,98	0,56	4,00	4,01	0,55	4,00
Exploração	4,10	0,54	4,19	4,19	0,46	4,23

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Analisando a Tabela 11, no Brasil, percebe-se que tanto a média (3,40) como a mediana (3,35) retratam concordância parcial ou total em relação ao item aquisição de conhecimentos. Além disso, o desvio-padrão médio nas respostas mostrou pouca dispersão (0,67), considerando a distribuição das frequências das respostas para as questões relacionadas à capacidade de transferir conhecimentos. Na Alemanha, percebe-se que tanto a média (3,49) como a mediana (3,38) apontam concordância parcial ou total em relação à variável capacidade de transferir conhecimentos. O desvio-padrão médio nas respostas apresentou pouca dispersão (0,69), considerando a distribuição das frequências das respostas para as questões relacionadas à capacidade de transferir conhecimentos. Desta forma, constata-se que, ao comparar os dois países, a aquisição de conhecimentos na Alemanha é ligeiramente maior que no Brasil.

Ao analisar a assimilação de conhecimentos, no Brasil, observa-se que tanto a média (3,91) como a mediana (3,82) retratam concordância parcial ou total em relação a essa variável. Além do mais, o desvio-padrão médio nas respostas apresentou pouca dispersão (0,56), considerando a distribuição das frequências das respostas para as questões relacionadas aos mecanismos de transferir conhecimento. Na Alemanha, tanto a média (3,99) quanto a mediana (4,00) exprimem concordância parcial ou total em relação aos mecanismos de transferência utilizados, enquanto o desvio-padrão dos dados se mostra relativamente baixo (0,51). Assim, como na variável anterior, ao comparar os dois países, a assimilação de conhecimentos é maior na Alemanha do que no Brasil.

Ao analisar o terceiro item, transformação do conhecimento, no Brasil apresenta medidas de média de (3,98) e mediana (4,00), acima do patamar médio (neutro) de 3,00, enquanto o desvio-padrão dos dados se mostra relativamente baixo (0,56), o que indica pouca dispersão nas percepções dos fornecedores estratégicos da montadora. Na Alemanha, a transformação do conhecimento teve média de (4,01) e mediana de (4,00), e o desvio-padrão dos dados também se mostra baixo (0,55).

No quarto item analisado, exploração do conhecimento, no Brasil apresenta medidas de média de (4,10) e mediana de (4,19), acima do patamar médio (neutro) de 3, enquanto o desvio-

padrão dos dados se mostra baixo (0,54), o que significa baixa dispersão nas percepções dos fornecedores. Na Alemanha, a exploração do conhecimento apresenta média ligeiramente mais alta do que no Brasil de (4,19) e mediana de (4,23), e o desvio-padrão dos dados também é baixo (0,46), demonstrando que tanto a transformação do conhecimento como os demais itens analisados são ligeiramente maiores que no Brasil. No item exploração do conhecimento, tem-se uma média de respostas de 4,10 no Brasil e 4,19 na Alemanha, sendo a variável mais bem avaliada nesse constructo pelos fornecedores da montadora, demonstrando que os fornecedores dispõem dos atributos relevantes para a exploração do conhecimento em suas organizações.

Na Tabela 12, apresentam-se a média, a mediana, o desvio-padrão e o intervalo de confiança relacionados à capacidade absorptiva dos fornecedores e o conjunto dos 17 itens que o compõem.

**Tabela 12 - Descrição dos itens do constructo “Capacidade absorptiva do fornecedor” - Brasil x Alemanha**

Constructos			Brasil				Alemanha			
			Média	D.P.	Mediana	I.C. - 95%	Média	D.P.	Mediana	I.C. - 95%
Capacidade Absortiva do Fornecedor	Aquisição	AQU1	3,74	0,78	4,00	[3,62; 3,87]	3,87	0,76	4,00	[3,74; 3,99]
		AQU2	4,24	0,97	5,00	[4,08; 4,40]	4,26	0,97	5,00	[4,08; 4,42]
		AQU3	2,90	1,24	3,00	[2,70; 3,11]	2,99	1,26	3,00	[2,76; 3,21]
		AQU4	3,59	0,83	3,00	[3,44; 3,72]	3,60	0,84	3,00	[3,47; 3,76]
	Assimilação	ASS1	3,89	0,88	4,00	[3,73; 4,05]	3,90	0,85	4,00	[3,76; 4,05]
		ASS2	3,22	0,87	3,00	[3,07; 3,35]	3,59	0,61	4,00	[3,50; 3,69]
		ASS3	3,96	0,79	4,00	[3,83; 4,09]	3,97	0,77	4,00	[3,83; 4,10]
		ASS4	4,18	0,75	4,00	[4,06; 4,30]	4,21	0,73	4,00	[4,08; 4,34]
		ASS5	4,24	0,65	4,00	[4,14; 4,35]	4,26	0,65	4,00	[4,15; 4,37]
	Transformação	TRA1	3,96	0,87	4,00	[3,82; 4,11]	4,21	0,75	4,00	[4,08; 4,33]
		TRA2	4,44	0,61	5,00	[4,35; 4,54]	4,45	0,60	5,00	[4,34; 4,56]
		TRA3	3,92	0,71	4,00	[3,79; 4,04]	3,95	0,69	4,00	[3,82; 4,06]
		TRA4	3,59	1,00	4,00	[3,43; 3,76]	3,63	0,99	4,00	[3,47; 3,81]
	Exploração	EXP1	2,59	1,30	3,00	[2,37; 2,81]	2,63	1,30	3,00	[2,41; 2,85]
		EXP2	3,86	0,70	4,00	[3,74; 3,99]	3,93	0,67	4,00	[3,82; 4,05]
		EXP3	4,41	0,63	4,00	[4,30; 4,51]	4,52	0,53	5,00	[4,43; 4,61]
		EXP4	4,12	0,57	4,00	[4,02; 4,21]	4,23	0,53	4,00	[4,13; 4,31]

**Fonte: Dados da pesquisa.**

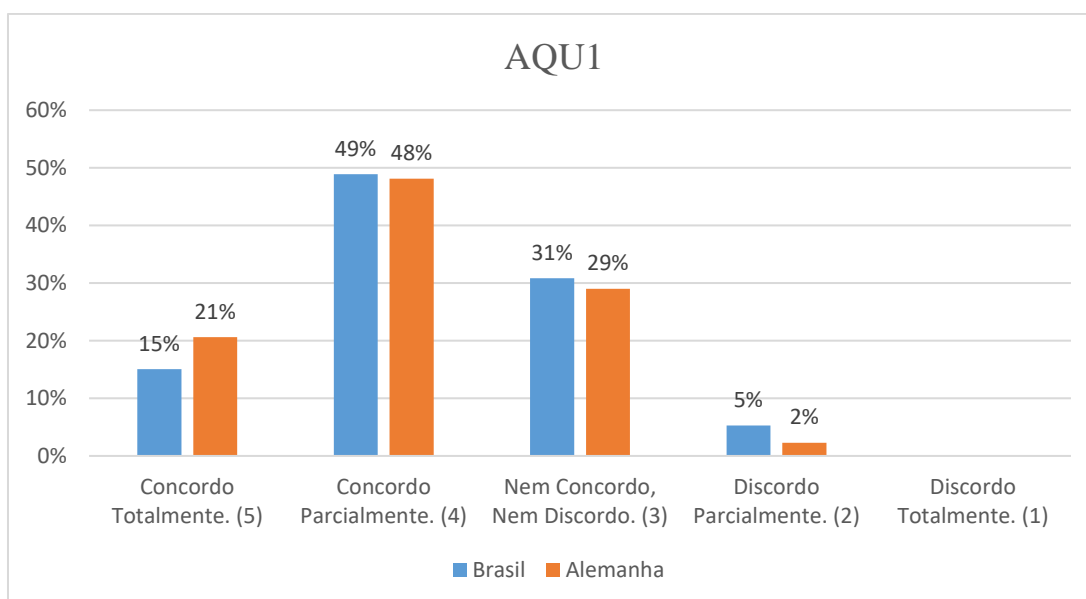
#### 4.3.1.7 Capacidade de Aquisição

O primeiro pilar da capacidade absorviva é a aquisição, caracterizada como a habilidade de uma organização de identificar e obter conhecimento de parceiros externos. Esse conhecimento deve ser entendido como crítico para suas operações, assim como a intensidade, velocidade e direção dos esforços dedicados ao adquirir esse conhecimento (Zahra & George, 2002). As organizações que possuem alta capacidade absorviva inserem no seu cotidiano rotinas sistematizadas de transferência de conhecimento.

Em relação à capacidade de aquisição de conhecimento por parte dos fornecedores, o questionário utilizou-se de quatro itens para mensurar esse fator, a saber: (i) interações visando coletar conhecimentos e informações; (ii) colaboradores com alto nível de escolaridade; (iii) investimentos regulares em pesquisa e desenvolvimento (P&D); e (iv) capacidade de capturar informações e conhecimento relevantes.

O primeiro item da capacidade de aquisição é a existência de “Interações com a montadora visando coletar conhecimentos e informações”. A percepção dos fornecedores foi acima da média em ambos os países. Como pode ser observado no Gráfico 18, 64% no Brasil e 69% na Alemanha concordam totalmente e concordam parcialmente com a afirmação. Ou seja, as respostas dos fornecedores, em ambos os países, indicam que há interações com a montadora visando coletar conhecimentos e informações.

**Gráfico 18 - Interações visando coletar conhecimentos e informações - (AQU1)**

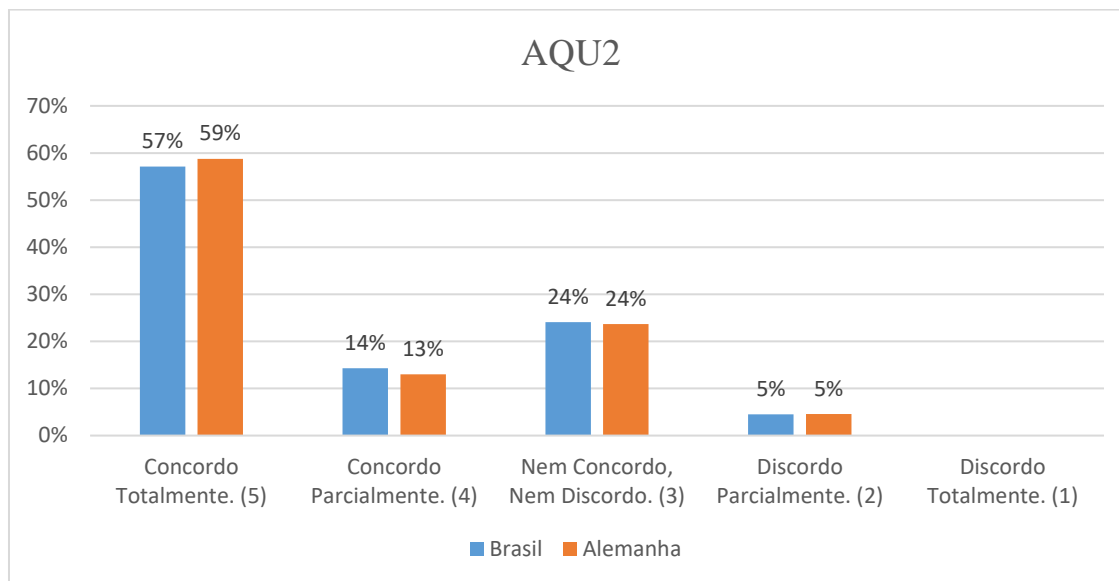


**Fonte: Dados da pesquisa.**

Com base nas entrevistas junto à montadora, no Brasil e na Alemanha, a rotina de interação com os fornecedores se apresenta como constante. Para além da constância, os executivos apresentam léxicos nos seus discursos que sinalizam a intensidade dessa relação. A constância das interações é, na perspectiva da montadora, um fator crucial para a manutenção da competitividade e para a manutenção do padrão de qualidade exigido nos produtos, o que pode ser comprovado nos seguintes relatos da montadora: *“Temos uma visão de longo prazo, por isso acreditamos que nossa equipe precisa ter interações constantes com os fornecedores. Sem eles não produzimos nada”*. (Entrevista 2 - Montadora Brasil). *“(...) somos uma empresa voltada para soluções, por isso acreditamos e envolvemos os fornecedores em nossas decisões, mantemos interações diárias com os nossos fornecedores, eles precisam de conhecimento.”* (Entrevista 6 - Montadora Alemanha).

Quando são analisadas as entrevistas junto aos executivos dos fornecedores, em ambos os países, destaca-se a postura deles com relação ao mercado global. Os discursos são construídos posicionando tais fornecedores como *players* globais que atendem a todas as montadoras e, principalmente, que são detentores de conhecimentos estratégicos. A análise das entrevistas com os fornecedores converge não apenas com os relatos dos executivos da montadora, mas, também, com os dados apurados no questionário, indicando que a rotina de interação entre esses atores é constante e essencial para a formação da parceria com implicações importantes para a transferência e aprendizado do fornecedor. Os relatos a seguir dos fornecedores mostram esse alinhamento: *“Temos interações constantes, diariamente, várias vezes ao dia, temos algum contato direto com a montadora”*. (Entrevista 14 - Fornecedor Brasil). *“A nossa equipe, principalmente de engenharia, está em contato constante com a Montadora.”* (Entrevista 25 - Fornecedor Alemanha). *“(...) nossa equipe precisava estar presente o tempo todo, para fazer o acompanhamento, os ajustes necessários e, também, explicar de que forma funciona. Então existe sim essa troca de informações o tempo todo”* (Entrevista 28 - Fornecedor Alemanha).

No segundo item, quando questionados: *“Há na nossa empresa, colaboradores com elevado nível de escolaridade?”* De acordo com o Gráfico 19, 71% dos fornecedores no Brasil e 72% na Alemanha concordam totalmente ou parcialmente com a afirmação.

**Gráfico 19 - Colaboradores com elevado nível de escolaridade - (AQU2)**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Essa variável, nível de escolaridade, foi citada diversas vezes, e algumas delas espontâneas, demonstrando que para a montadora a qualificação é um fator-chave de sucesso para a transferência do conhecimento e a aprendizagem com os fornecedores.

Nas entrevistas conduzidas com os executivos de compras na montadora e executivos de vendas/área comercial dos fornecedores, há um indicativo de que os fornecedores possuem um elevado nível de qualificação. Todavia, as entrevistas com executivos da montadora, também, sugerem que no Brasil, diferentemente dos fornecedores na Alemanha, diversas vezes foi mencionada a dificuldade de lidar com a baixa qualificação da mão de obra, o que em muitos casos dificulta a transferência de conhecimento e o aprendizado. Mesmo a montadora estando em uma região com diversas universidades, centros profissionais de qualificação e formação profissional e grandes fornecedores, a dificuldade de encontrar profissionais qualificados é alta. Isso tem ocorrido recorrentemente porque há um grande volume de processos automatizados exigindo uma qualificação específica para execução das tarefas.

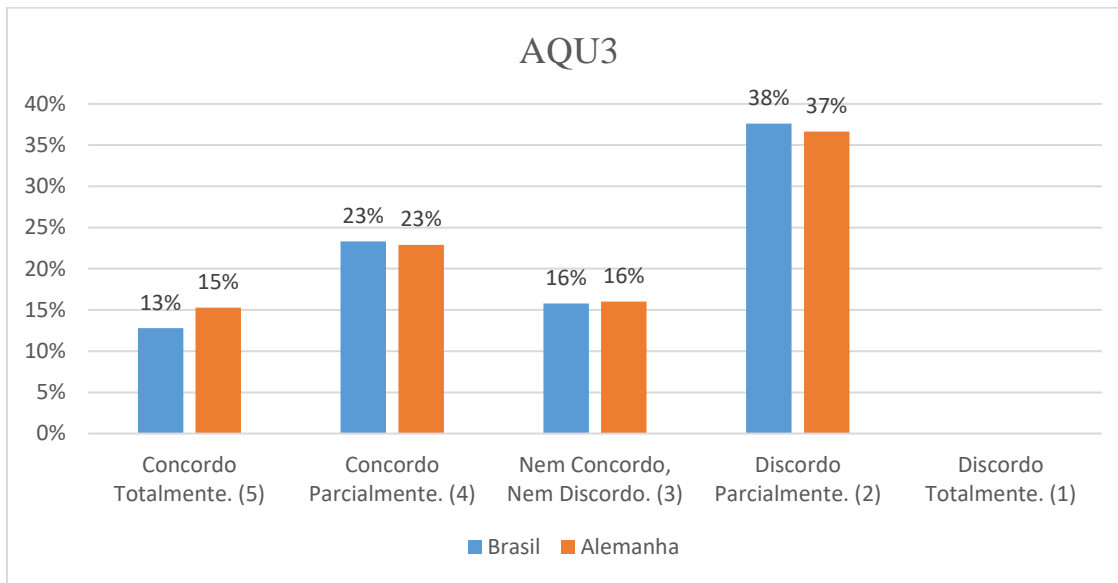
Dados das entrevistas também apontam que tais dificuldades têm recebido soluções por parte dos fornecedores para diminuir a dificuldade com a mão de obra, como capacitar os funcionários em cursos profissionalizantes, encontros anuais de fornecedores para trocas de experiência e visitas a outras fábricas (*benchmarking*). Os relatos a seguir no Brasil apontam para a questão da qualificação: “Hoje em dia tudo é automatizado, precisamos de pessoas para tomarem decisões, o computador já te fornece todos os dados, as informações, a questão é a mão de obra para lidar com esse volume grande de informação e saber filtrar, porque hoje a

*informação está aí, mas o que você vai fazer com ela?”* (Entrevista 11 - Fornecedor Brasil). *“Na nossa indústria, é preciso uma formação da mão de obra específica e qualificada.”* (Entrevista 4 - Montadora Brasil).

Na Alemanha, observou-se um alto nível de qualificação da mão de obra, superior ao Brasil. É comum encontrar centros de ensino baseados na metodologia dual, na qual o aluno fica metade do tempo na escola e a outra metade nas fábricas (a montadora é uma grande incentivadora e patrocinadora dessa metodologia, formando mão de obra específica para a sua indústria). Os relatos a seguir na Alemanha reafirmam a percepção de que os colaboradores têm elevado nível de escolaridade: *“Conseguimos atrair e reter uma mão de obra de alta qualidade, e isso facilita bastante o aprendizado. Certamente, a grande maioria dos nossos fornecedores também tem pessoas qualificadas e envolvidas. Todos sabem que vamos produzir um produto de qualidade e reconhecido no mercado.”* (Entrevista 8 - Montadora Alemanha).

Em grandes multinacionais existe uma tendência em selecionar no mercado os profissionais com a melhor qualificação, o que acaba resultando em uma linguagem comum entre os fornecedores e a montadora, facilitando assim o processo de transferência de conhecimentos e aprendizagem entre ambas as partes. *“Sempre quando temos um novo projeto, colocamos os melhores profissionais, os melhores líderes.”* (Entrevista 10 - Montadora Alemanha).

Em relação ao item “A montadora investe regularmente em pesquisa e desenvolvimento (P&D) em nossa empresa (direta ou indiretamente, através de centros de desenvolvimento de tecnologias)” (AQU3), houve uma grande variedade de resposta. Conforme o Gráfico 20, no Brasil, 36% dos respondentes concordaram totalmente ou parcialmente com tal afirmação, na Alemanha 38% dos respondentes concordaram totalmente ou parcialmente com tal afirmação, enquanto 38% no Brasil e 37% na Alemanha discordaram de tal afirmação.

**Gráfico 20 - Investimento em (P&D) - AQU3**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

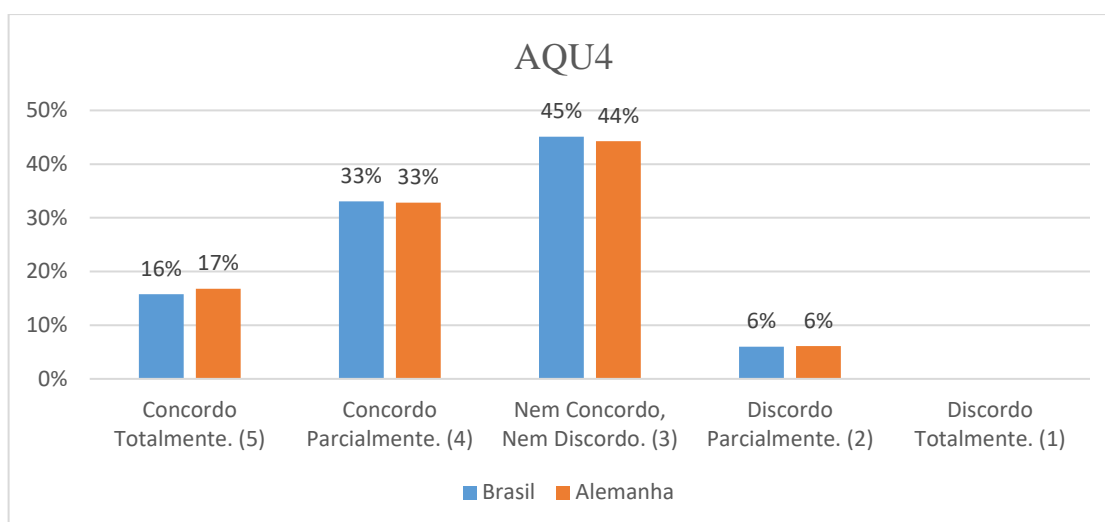
No decorrer das entrevistas com os executivos da montadora, somente foram mencionados os investimentos da montadora no desenvolvimento da parceria com os fornecedores e em novas soluções e tecnologias, não especificamente ou diretamente em P&D. Ainda cabe destacar que as citações dos executivos estão bastante concentradas na descrição de processos e procedimentos que podem favorecer a aquisição de conhecimento e pouco destacam os trabalhos de desenvolvimento de P&D.

No decorrer das entrevistas com os fornecedores, foi apresentada ao pesquisador uma série de rotinas de desenvolvimento de tecnologias e inovações de ponta. Esse desenvolvimento está ancorado em projetos estratégicos de longo prazo e na busca pela manutenção de um posicionamento de mercado, demonstrando que o fornecedor tem um papel estratégico na geração de P&D perante a montadora. Porém, não há investimentos regulares em P&D diretamente nos fornecedores, o que pode ser comprovado nas seguintes declarações: “... o que eu percebo que não há exploração do P&D, eles sabem da necessidade, sabem da responsabilidade de fazer isso, mas não se explora adequadamente...” (Entrevista 20 - Fornecedor Brasil). “Com a Montadora nós desenvolvemos um processo de codesign. Existem diversas formas de você desenvolver P&D com a Montadora, e o codesign é uma delas.” (Entrevista 12 - Fornecedor Alemanha). “Existem projetos de P&D que são feitos em parceria com a Montadora para desenvolvimento de motores globais. São projetos sigilosos em algumas vezes, mas não existem copyrights entre nós. Com a Montadora temos manuais digitais, onde

*as instruções são bem claras e de fácil assimilação pela nossa equipe.*”(Entrevista 29 - Fornecedor Alemanha).

Quando questionados se os fornecedores têm capacidade de capturar informações e conhecimentos relevantes da montadora de forma contínua de acordo com as respostas, como pode ser visualizado no Gráfico 21, 49% no Brasil e 50% na Alemanha concordam totalmente ou parcialmente com tal afirmação.

**Gráfico 21 - Capacidade de capturar informações e conhecimentos relevantes (AQU4)**



**Fonte: Dados da pesquisa.**

Nas entrevistas com os executivos da montadora e dos fornecedores, em ambos os países, a análise desse item envolve uma particularidade. Como já mencionado em blocos anteriores, a análise aqui desenvolvida deve considerar que a relação montadora e fornecedores em questão envolve relações de longo prazo (mais de vinte anos de relacionamento) e envolve *players* globais atuantes em cadeias altamente internacionalizadas. Posto isso, todo o discurso dos executivos desenvolvido considerando a capacidade dos fornecedores de capturar informação é tácita. Conforme o relato de um dos fornecedores entrevistados: *“Trata-se de uma indústria muito organizada, e orientada para processos, se você entender o que a montadora precisa, você captura as informações e torna-se parceiros.”*(Entrevista 21 - Fornecedor Alemanha).

Ou seja, todo o discurso é construído partindo do princípio de que os fornecedores obviamente capturarão o conhecimento, como pode ser aferido no relato a seguir: *“O aprendizado sempre foi contínuo, e penso que foi por isso que viramos parceiros. Sempre enxergamos oportunidades de aprendizado com eles, e devido à longa experiência temos uma*

*grande capacidade de capturar tudo o que eles nos ensinam.*” (Entrevista 13 - Fornecedor Brasil).

Avançando um pouco mais na discussão sobre a capacidade de aquisição dos fornecedores, a Tabela 13 apresenta as médias de cada um dos itens avaliados nesse fator.

**Tabela 13 - Resultados das questões referentes à aquisição do conhecimento - Brasil x Alemanha**

Constructo	Variável	Item	Brasil				Alemanha			
			Média	D.P.	Mediana	I.C. - 95%	Média	D.P.	Mediana	I.C. - 95%
Capacidade Absortiva do Fornecedor	Aquisição	AQU1	3,74	0,78	4,00	[3,62; 3,87]	3,87	0,76	4,00	[3,74; 3,99]
		AQU2	4,24	0,97	5,00	[4,08; 4,4]	4,26	0,97	5,00	[4,08; 4,42]
		AQU3	2,90	1,24	3,00	[2,7; 3,11]	2,99	1,26	3,00	[2,76; 3,21]
		AQU4	3,59	0,83	3,00	[3,44; 3,72]	3,60	0,84	3,00	[3,47; 3,76]

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Como pode ser observado na Tabela 13, tanto para as empresas no Brasil quanto na Alemanha, na variável aquisição do conhecimento, os itens “Na nossa empresa há interações com a montadora visando coletar conhecimentos e informações” (AQU1); “Há na nossa empresa colaboradores com elevado nível de escolaridade” (AQU2); “A montadora investe regularmente em pesquisa e desenvolvimento (P&D) em nossa empresa (direta ou indiretamente, através de centros de desenvolvimento de tecnologias)” (AQU3) apresentam média e mediana acima do patamar médio (neutro) de 3,00, enquanto o desvio-padrão dos dados se mostra relativamente baixo, o que representa pouca dispersão nas percepções dos fornecedores estratégicos da montadora. Com exceção do item “A montadora tem disponibilizado tempo suficiente para transferir conhecimentos para a nossa empresa” (MPT4), apresentou-se uma concordância média significativa menor que a dos demais, ou seja, os respondentes tenderam a permanecer neutros nas respostas. Além disso, tem-se que o item “Há na nossa empresa, colaboradores com elevado nível de escolaridade” (AQU2) apresentou uma concordância média significativamente maior que a dos demais, uma vez que seus intervalos não sobrepueram o dos outros.

Quando são analisadas as entrevistas junto aos executivos da montadora, chama a atenção do pesquisador o fato de que o pilar da aquisição de conhecimento é um dos que possuem mais citações e trechos selecionados. A intensidade e o detalhamento com o qual o pilar é tratado sinalizam a força da variável no discurso dos entrevistados e, por extrapolação, a institucionalização dessas práticas e rotinas.

Uma montadora global, sólida e com uma longa reputação de qualidade tem um impacto muito grande em qualquer fornecedor. Assim, constatou-se que há um interesse muito grande

por parte dos fornecedores de querer aprender e se envolver cada vez no processo de aprendizagem com a montadora.

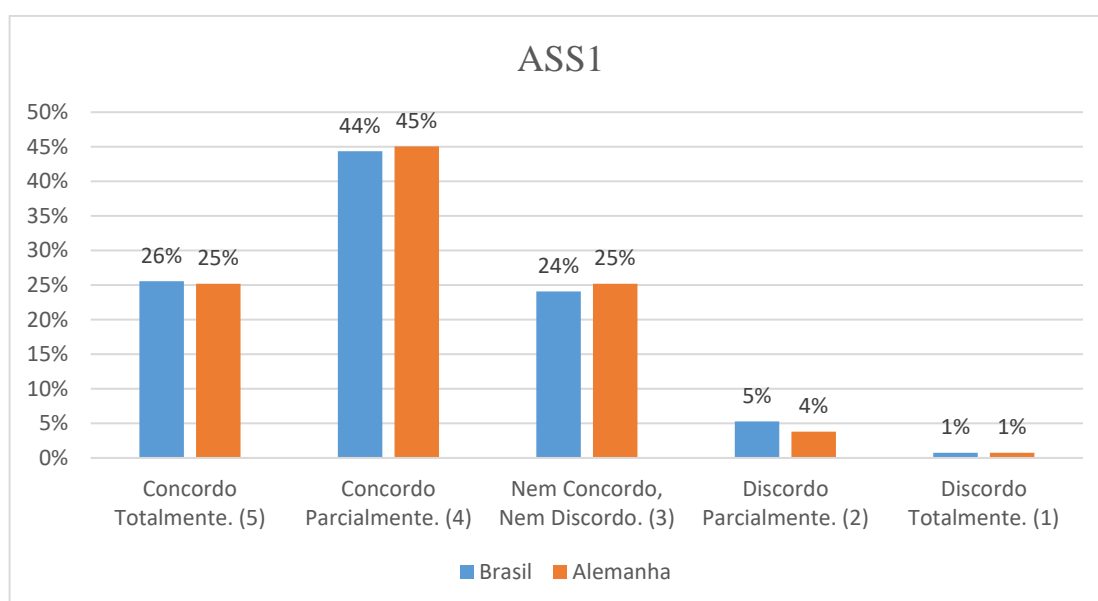
#### 4.3.1.8 Assimilação

O segundo pilar da capacidade absorptiva é a assimilação, que se refere à capacidade do fornecedor de analisar, processar, entender, interpretar e compreender o novo conhecimento adquirido de uma fonte externa, isto é, da montadora.

Em relação à capacidade de assimilação do conhecimento por parte dos fornecedores, o questionário utilizou cinco itens para mensurar esse fator, a saber: (i) Nossa empresa está conectada por sistema de informação com a montadora (por exemplo, um sistema ERP, VMI, CPFR, S&OP); (ii) A montadora compartilha informações estratégicas com a nossa empresa (multiplicadores do conhecimento); (iii) Os funcionários da nossa empresa estão abertos a aceitar mudanças propostas pela montadora; (iv) A nossa empresa tem habilidade de compreender a contribuição do novo conhecimento transferido pela montadora

O primeiro item do fator assimilação refere a se o fornecedor está conectado por sistema de informação com a montadora por alguma ferramenta, como sistema ERP, VMI, CPFR ou S&OP. De acordo com o Gráfico 22, 70% dos fornecedores no Brasil e na Alemanha concordam totalmente ou parcialmente com essa afirmação.

**Gráfico 22 - Utilização de sistemas de informação (ASS1)**



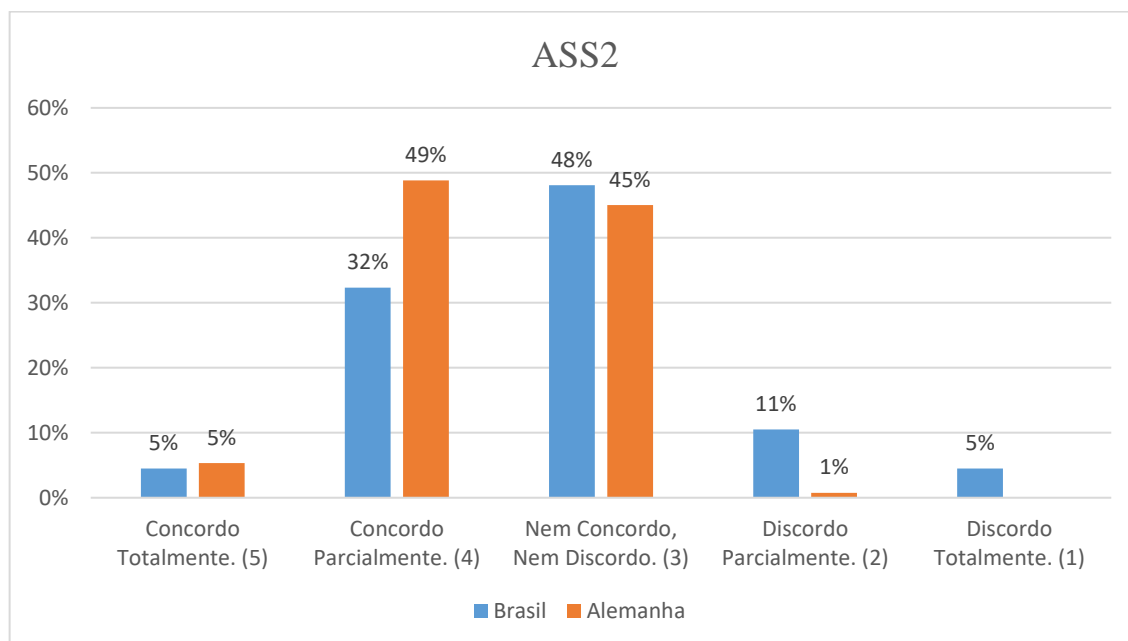
**Fonte: Dados da pesquisa.**

Com base nas entrevistas junto aos executivos da montadora, fica claro que ela oferta aos seus fornecedores sistemas e manuais que têm por objetivo promover a troca de informações e conhecimentos entre as partes. Mais uma vez, dada a densidade das relações entre as partes, os discursos construídos sinalizam como tácita a integração humana (a forma integrada como as pessoas se relacionam) e tecnológica (a forma naturalizada como os fornecedores utilizam os mecanismos de integração ofertados pela montadora), o pode ser constatado no seguinte relato: “*Nossas operações precisam estar sincronizadas com as atividades dos fornecedores, assim nossos sistemas estão integrados.*” (Entrevista 6 - Montadora Alemanha).

Além disso, os fornecedores reconhecem os processos e sistemas e constroem um discurso que legitima tanto os sistemas utilizados como o processo desenvolvido para que ele tenha a oportunidade de assimilar as demandas e conhecimentos da montadora. Para o funcionamento eficiente do processo de produção do caminhão, tudo precisa ser comunicado em tempo real. Há muitos elementos envolvidos e tudo precisa estar conectado por sistemas de informação. O relato a seguir corrobora a elevada concordância dos fornecedores em relação a esse item: “*Temos diversas formas de comunicar com eles, seja por reuniões, visitas, benchmarking, sistemas integrados (SWAN), conferências (...)*” (Entrevista 26 - Fornecedor Alemanha).

Em relação à afirmação de que a montadora compartilha informações estratégicas com os fornecedores, de acordo com o Gráfico 23, 37% dos fornecedores no Brasil e 54% na Alemanha concordam totalmente ou parcialmente. Todavia, há um número expressivo de respostas na zona neutra da escala, isto é, 48% no Brasil e 45% na Alemanha que não concordam e nem discordam da afirmação.

Gráfico 23 - Compartilhamento de informações estratégicas (ASS2)

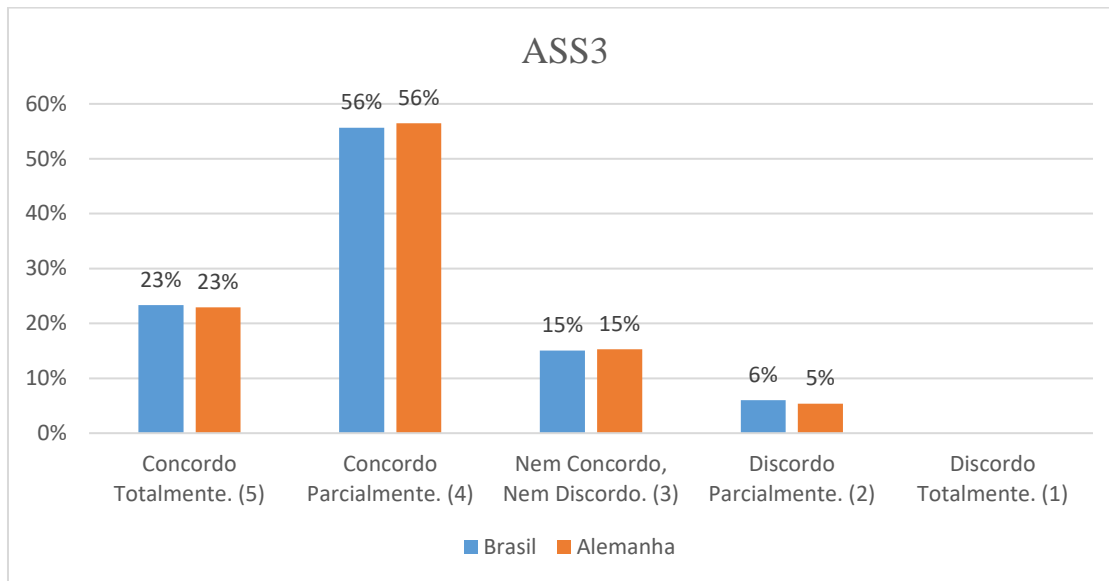


Fonte: Dados da pesquisa.

Uma possível explicação para o elevado percentual na escore neutro é que, a partir das entrevistas, tanto com a montadora quanto com os fornecedores, apesar de existirem momentos e mecanismos claros para a disseminação de temas importantes, não há compartilhamento de informações estratégicas com todos os fornecedores considerados estratégicos pela montadora. Para alguns fornecedores, a montadora compartilha informações estratégicas, para outros, não. Por questões de sigilo, confidencialidade de dados e segurança, há um controle muito grande das informações estratégicas. Pode ser uma estratégia da montadora para garantir assim exclusividade, qualidade e confiabilidade em seus produtos, uma vez que os fornecedores não são exclusivos e em muitos casos fica impossível controlar até onde a informação disseminada poderia chegar, o que pode ser corroborado a partir do seguinte relato: “Os grandes desenvolvimentos são feitos na Alemanha, então lá o fornecedor participa principalmente das reuniões estratégicas, (...) para discutir estratégias de tecnologias e itens futuros, e assim por diante(...)” (Entrevista 13 - Fornecedor Brasil).

Quanto ao terceiro item analisado “Os funcionários da nossa empresa estão abertos a aceitar mudanças propostas pela montadora” (Gráfico 24), vê-se que 79% dos fornecedores no Brasil e 79% na Alemanha responderam que estão abertos a aceitar mudanças propostas pela montadora.

Gráfico 24 - Aceitação a mudanças (ASS3)



Fonte: Dados da pesquisa.

Nas entrevistas com a montadora, e considerando a intensidade das trocas entre as partes em ambiente considerado amistoso e favorável, é possível aferir que entre montadora e fornecedores existe um significativo grau de aceitação das mudanças propostas, até mesmo pela fluidez das relações declaradas ao longo das entrevistas, conforme o relato: “*Nossa produção é feita sob encomenda, com uma variação grande de demanda, assim nossos fornecedores precisam ter capacidade de mudança.*” (Entrevista 3 - Montadora Brasil).

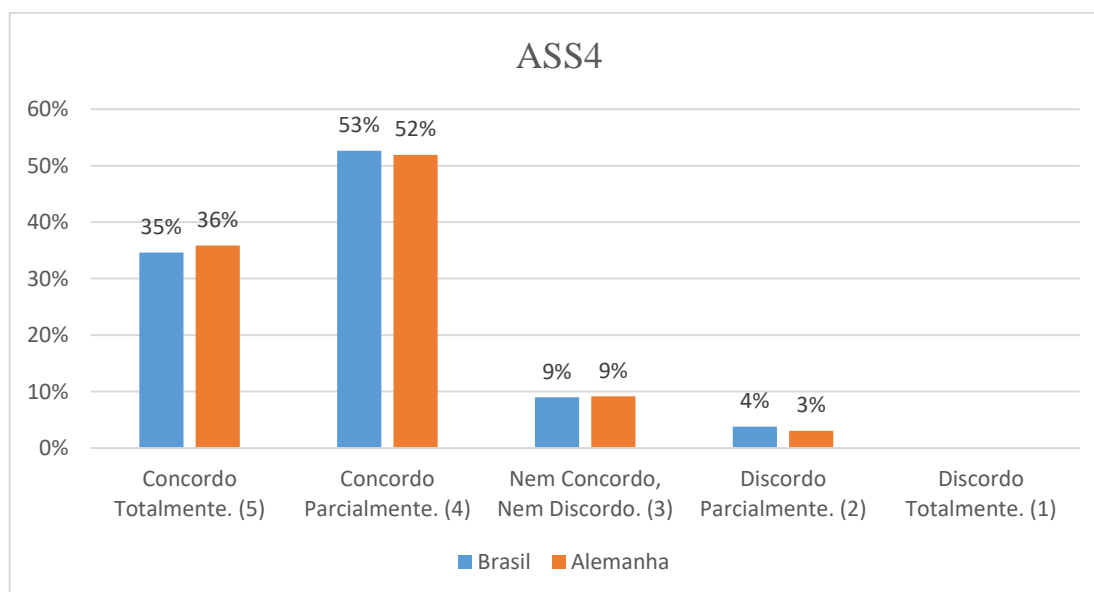
A aceitação dos fornecedores para as mudanças propostas é colocada como natural, dado que a montadora se encontra nessa relação como cliente. Muitos fornecedores colocam a importância de se atender às demandas de um cliente do perfil em questão (um grande *player* do mercado), o que pode ser observado nos relatos que seguem: “*Para qualquer mudança, seja no processo, na tecnologia, no sistema, ou implementação de um novo sistema de qualidade voltada à necessidade do cliente, nós atendemos, sempre.*” (Entrevista 24 - Fornecedor Alemanha). “*Eu percebi muitas mudanças, fortes, nesses últimos cinco anos, e sempre conseguimos nos adaptar.*” (Entrevista 13 - Fornecedor Brasil). Finalmente, outro relato sustenta que “*(...) nós estamos amplamente abertos em aceitar mudanças, revisar conceitos dentro da nossa empresa, isso é 100% uma prática nossa para atender à montadora.*” (Entrevista 19 - Fornecedor Brasil).

Uma particularidade das entrevistas trata de um conjunto dos entrevistados que coloca a montadora como um *player* burocrático quando se trata de a montadora aceitar as mudanças propostas pelos fornecedores, o que pode ser comprovado nas seguintes entrevistas: “*Chega até*

*a ser burocrático demais e excessiva. Penso que por ser uma grande organização.”* (Entrevista 11 - Fornecedor Brasil). *“Poderiam ser mais flexíveis. São muito rígidos, burocráticos, procedimentais.”* (Entrevista 24 - Fornecedor Alemanha). Isso se justifica, pois um caminhão, um produto altamente complexo, muitas vezes exige uma padronização excessiva e burocrática para garantir os quesitos de qualidade.

O quarto item discorre sobre a habilidade dos fornecedores de analisar, processar, entender, interpretar e compreender a importância do novo conhecimento transferido, o que promove a retroalimentação do conhecimento existente na organização com novas informações. Quando questionados sobre a habilidade de compreender a contribuição do novo conhecimento transferido pela montadora, conforme o Gráfico 25, 88% dos fornecedores no Brasil e na Alemanha responderam que concordam totalmente ou parcialmente com tal afirmação.

**Gráfico 25 - Habilidade de analisar, processar, entender, interpretar e compreender a importância do novo conhecimento (ASS4)**



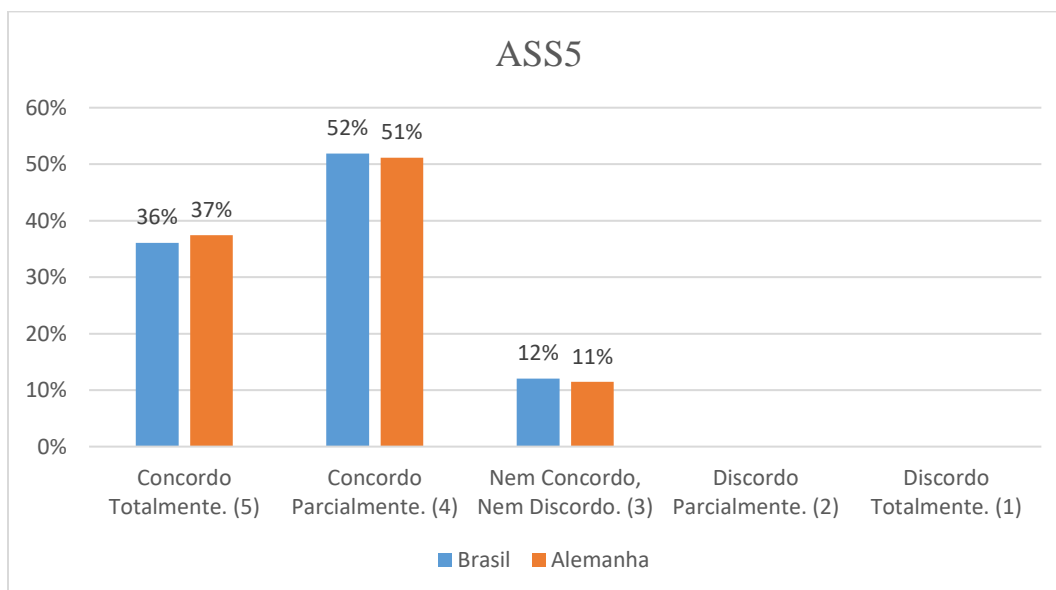
**Fonte: Dados da pesquisa.**

Com base nas entrevistas da montadora e valendo-se das informações sobre as práticas e rotinas de produção entre os atores, é perceptível a existência de uma rotina de analisar, processar e compreender o novo conhecimento adquirido pelo fornecedor. Entende-se que tal rotina de analisar, processar, entender, interpretar e compreender a importância do novo conhecimento atende às demandas da montadora por, justamente, tais fornecedores atenderem à montadora há muitos anos e saberem da sua importância para o bom funcionamento de todo o processo, conforme o trecho das entrevistas 21 e 26, respectivamente: *“(..) temos também que atender por força de exigência do setor automobilístico e das montadoras diversas auditorias*

e sistemas de qualidade externos (...), então tudo é muito bem registrado e formalizado, não tem nada que a gente possa fazer que não tenha um registro formalizado, algo que seja auditável. Assim, acabamos por compreender, entender e processar todo o conhecimento passado pela montadora”. (Entrevista 21 - Fornecedor Alemanha). “Temos sim habilidade de analisar processos, entender e compreender as exigências passadas por eles. Conhecer o processo produtivo um do outro é muito importante para satisfazer as necessidades de qualidade da Montadora. Em tudo que fizer precisamos considerar a informação da Montadora nos processos de tomada de decisão.” (Entrevista 26 - Fornecedor Alemanha).

O quinto item analisado: “Nossa empresa sempre considera as informações transferidas pela montadora em nossos processos de tomada de decisão”, de acordo com o Gráfico 26, 88% dos fornecedores no Brasil e na Alemanha consideram as informações transferidas pela montadora em seus processos de tomada de decisão.

**Gráfico 26 - Tomada de decisão a partir das informações transferidas (ASS5)**



**Fonte: Dados da pesquisa.**

As entrevistas, tanto na montadora quanto nos fornecedores, em ambos os países, corroboraram os dados quantitativos. Em muitos casos, os fornecedores demonstraram um grande alinhamento com as estratégias da montadora, e, ao serem questionados sobre a consideração das informações transferidas por ela nos processos de tomada de decisão, as respostas foram unânimes. Muitos fornecedores dependem fortemente da montadora, seja como um cliente estratégico ou como marketing em relação às outras montadoras. Assim, ficou evidente a preocupação e dedicação às informações transferidas pela montadora, conforme os

seguintes depoimentos: “*Estamos sempre atentos a todas as informações, tudo é muito importante.*” (Entrevista 14 - Fornecedor Brasil). “*O tempo todo estamos recebendo informações da montadora e é muito importante entender a relevância e o impacto na nossa empresa, assim qualquer decisão que tomamos precisamos alinhar com a montadora.*” (Entrevista 24 - Fornecedor Alemanha).

Avançando um pouco mais na discussão a capacidade de assimilação dos fornecedores, a Tabela 14 apresenta as médias de cada um dos itens avaliados nesse fator.

**Tabela 14 - Resultados das questões referentes à assimilação do conhecimento**

Constructo	Variável	Item	Brasil				Alemanha			
			Média	D.P.	Mediana	I.C. - 95%	Média	D.P.	Mediana	I.C. - 95%
Capacidade Absortiva do Fornecedor	Assimilação	ASS1	3,89	0,88	4,00	[3,73; 4,05]	3,90	0,85	4,00	[3,76; 4,05]
		ASS2	3,22	0,87	3,00	[3,07; 3,35]	3,59	0,61	4,00	[3,5; 3,69]
		ASS3	3,96	0,79	4,00	[3,83; 4,09]	3,97	0,77	4,00	[3,83; 4,10]
		ASS4	4,18	0,75	4,00	[4,06; 4,3]	4,21	0,73	4,00	[4,08; 4,34]
		ASS5	4,24	0,65	4,00	[4,14; 4,35]	4,26	0,65	4,00	[4,15; 4,37]

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Como pode ser observado na Tabela 14, tanto no Brasil quanto na Alemanha, na variável assimilação do conhecimento pelos fornecedores estratégicos, os itens ASS1 (Nossa empresa está conectada por sistema de informação com a montadora, por exemplo, um sistema ERP, VMI, CPFR, S&OP); ASS2 (A montadora compartilha informações estratégicas com a nossa empresa - multiplicadores do conhecimento); ASS3 (Os funcionários da nossa empresa estão abertos a aceitar mudanças propostas pela montadora); ASS4 (A nossa empresa tem habilidade de compreender a contribuição do novo conhecimento transferido pela montadora) e ASS5 (Nossa empresa sempre considera as informações transferidas pela montadora em nossos processos de tomada de decisão) apresentam média e mediana acima do patamar médio (neutro) de 3,00, enquanto o desvio-padrão dos dados se mostra relativamente baixo, o que representa pouca dispersão nas percepções dos fornecedores estratégicos da montadora.

Tanto para as empresas no Brasil quanto para as empresas na Alemanha, no constructo Assimilação, os indivíduos tenderam a concordar com todas as afirmativas. Além disso, tem-se que o item “A montadora compartilha informações estratégicas com a nossa empresa, ou seja, os multiplicadores do conhecimento” (ASS2) apresentou uma concordância média significativamente menor que a dos demais, uma vez que seu intervalo não sobrepôs o dos outros.

As entrevistas com os fornecedores tocam a temática da assimilação do conhecimento com maior profundidade. O discurso é construído posicionando os atores do processo de

transferência como ativos nas etapas de (i) entregar conhecimento, (ii) adquirir conhecimento e (iii) assimilar esse conhecimento, entregando e codesenvolvendo mais conhecimento. Ou seja, as entrevistas junto à montadora colocam a relação de transferência, aquisição e assimilação do conhecimento posicionando-a como um ator principal do processo. Sinal desse posicionamento são as falas que colocam a montadora como uma escola. Do outro lado, as entrevistas junto aos fornecedores colocam a relação de transferência, aquisição e assimilação do conhecimento como um processo de mão dupla. Como já mencionado diversas vezes neste trabalho, os fornecedores se colocam como atores muito mais estratégicos e com poder mercadológico do que são colocados no decorrer das entrevistas da montadora.

A partir dos dados, verifica-se que a habilidade de assimilação apresentou escores superiores à habilidade de aquisição.

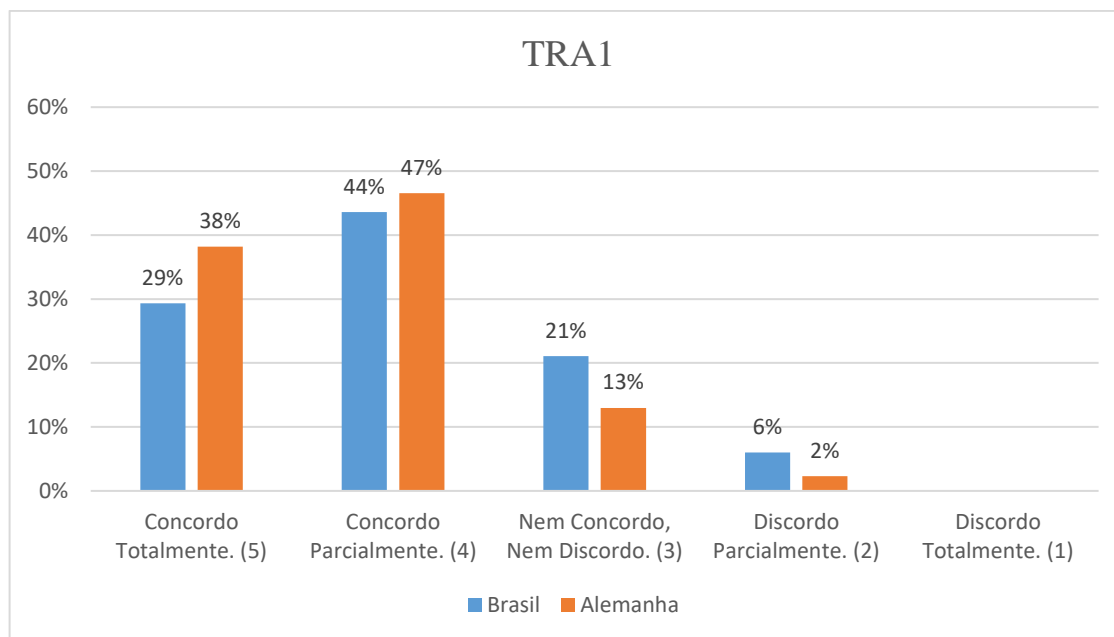
#### *4.3.1.9 Transformação*

O terceiro pilar que fundamenta a capacidade absorptiva do fornecedor é a capacidade de transformação do conhecimento. Por esta, entende-se a habilidade de uma organização de combinar conhecimentos já existentes internamente com novos adquiridos externamente. Trata-se da habilidade de uma organização de reconhecer um conjunto incongruente de informações e então combiná-las para chegar a um novo esboço, que mostra claramente uma capacidade de transformação. Para Zahra and George (2002), a capacidade de transformação é a habilidade que uma organização tem de harmonizar conhecimentos internos com novos conhecimentos externos. A justificativa para tal afirmação advém do fato de que novos conhecimentos externos facilitam a identificação de oportunidades.

Em relação à capacidade de transformação do conhecimento por parte dos fornecedores, o questionário utilizou cinco itens para mensurar esse fator, a saber: (i) quando uma organização registra e armazena regularmente as novas informações transferidas para consulta futura, facilitando que o conhecimento seja consultado por toda a organização a qualquer momento; (ii) quando uma organização tem a habilidade de combinar o seu conhecimento com o da fonte para tomada de decisões; (iii) quando uma organização consegue constantemente identificar oportunidades de aprendizagem com a montadora, favorecendo que o conhecimento gerado pela montadora seja combinado com o dos fornecedores, gerando novos conhecimentos; e (iv) quando uma organização estimula os funcionários a analisar os erros para aprender com eles e (v) quando em uma organização a aprendizagem estimula a avaliação de novos conhecimentos e sua conciliação com o conhecimento existente.

O primeiro item da capacidade de transformação do conhecimento por parte do fornecedor se refere ao registro e armazenamento de todas as novas informações transferidas pela montadora para consulta futura. Como pode ser visualizado no Gráfico 27, no Brasil, 73% concordaram totalmente ou parcialmente com essa afirmação, enquanto na Alemanha, 85% dos fornecedores concordaram totalmente ou parcialmente com essa afirmação.

**Gráfico 27 - Registro e armazenagem das novas informações transferidas para consulta futura - (TRA1)**



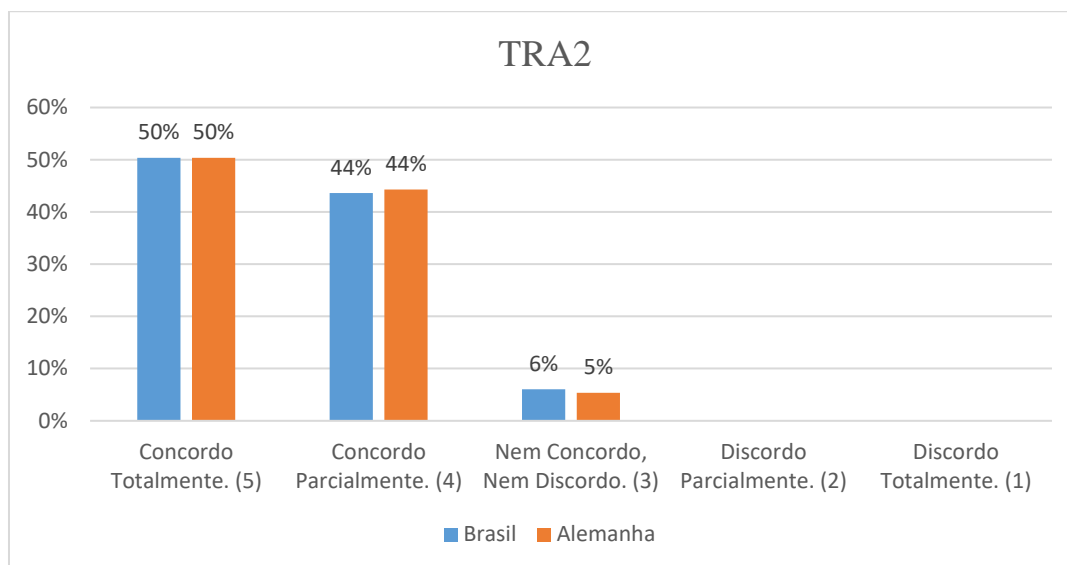
**Fonte: Dados da pesquisa.**

Na análise das entrevistas dos executivos da montadora e dos fornecedores, em ambos os países, é possível confirmar a existência de rotinas internas do fornecedor para registrar e armazenar regularmente as novas informações transferidas para consultas futuras. Há uma competição muito grande entre os fornecedores para continuarem com a montadora. Assim, qualquer oportunidade de registro de armazenamento de informações transferida pela montadora não só garante qualidade e padronização dos produtos, mas também proatividade em resolver algum problema de forma rápida e efetiva, evitando assim algum retrabalho desnecessário. O relato a seguir corrobora o elevado índice obtido na avaliação quantitativa: *“Temos uma preocupação muito grande em registrar todas as informações.”* (Entrevista 14 - Fornecedor Brasil). *“Para qualquer tomada de decisão, precisamos ter um registro de todas as informações que a montadora nos passa.”* (Entrevista 26 - Montadora Alemanha).

Observa-se que, no segundo item *“Nossa empresa tem habilidade de combinar o nosso conhecimento com o da montadora para tomada de decisões”*, 94% dos respondentes

concordaram totalmente ou parcialmente com a afirmação, tanto no Brasil como na Alemanha (Gráfico 28).

**Gráfico 28 - Habilidade de combinar o conhecimento para tomada de decisões (TRA2)**



**Fonte: Dados da pesquisa.**

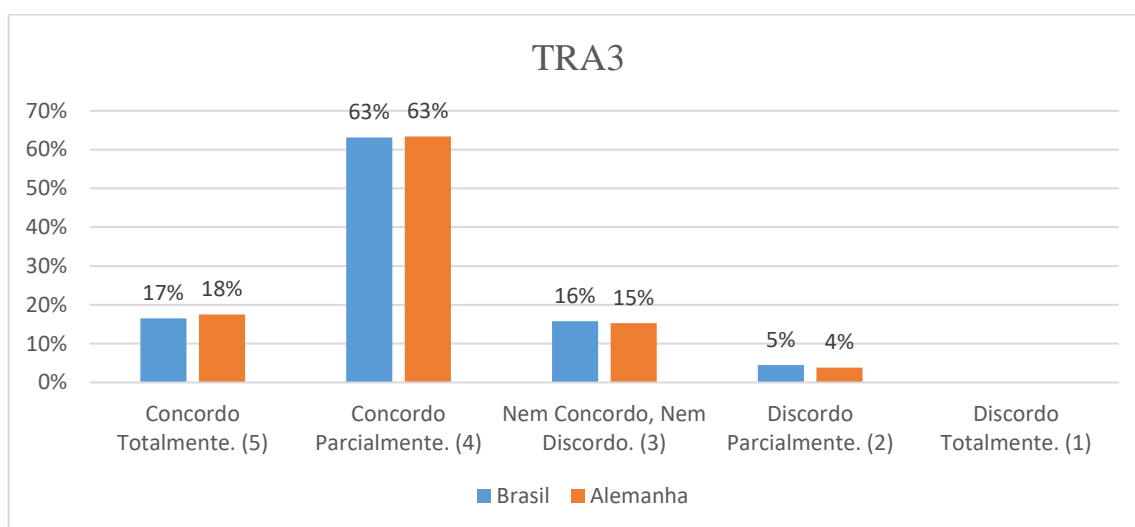
Os discursos da montadora, em ambos os países, apontam nas rotinas de relacionamento entre as partes dois momentos específicos, nos quais os fornecedores tomam decisões com base nas informações compartilhadas: (i) quando se trata dos investimentos realizados pelos fornecedores para que eles possam atender às demandas da montadora; (ii) com base nas informações compartilhadas pelos cadernos de encargos, os fornecedores tomam decisões produtivas para atender às demandas da montadora. O relato a seguir corrobora a percepção a respeito das habilidades de combinação do conhecimento: *“A grande maioria dos fornecedores estão aptos em geral para desenvolver tecnologia juntamente conosco, porque eles estão conosco há bastante tempo, então já aprenderam a combinar o seu conhecimento com o nosso para qualquer tomada de decisão.”* (Entrevista 8 - Montadora Alemanha).

Os discursos dos fornecedores, em ambos os países, apontam, nas rotinas de relacionamento entre montadora e fornecedores, três momentos específicos nos quais os fornecedores tomam decisão com base nas informações compartilhadas: (i) o primeiro deles trata dos investimentos realizados pelos fornecedores para que eles possam atender às demandas da montadora; (ii) a partir das informações compartilhadas pelos cadernos de encargos, os fornecedores tomam decisões produtivas para atender às demandas da montadora; (iii) a partir da definição de parcerias para o desenvolvimento de tecnologias e patentes, montadora e fornecedores definem um projeto, seu escopo e seu *budget*, o que pode ser comprovado pela

seguinte entrevista: *“Temos uma grande capacidade de combinar o nosso conhecimento com o da Montadora. A gente utiliza muito mais o nossos know-how e conhecimento histórico. Já fornecemos para a Montadora há bastante tempo e isso influencia diretamente no aprendizado. Há uma relação de confiança muito grande entre nós.”* (Entrevista 22 - Fornecedor Alemanha).

O terceiro item da capacidade de transformação avalia se os fornecedores conseguem constantemente identificar oportunidades de aprendizagem com a montadora. De acordo com o Gráfico 29, 80% dos fornecedores no Brasil e 81% na Alemanha concordam totalmente ou parcialmente com essa afirmação.

**Gráfico 29 - Identificação de oportunidades de aprendizagem (TRA3)**



**Fonte: Dados da pesquisa.**

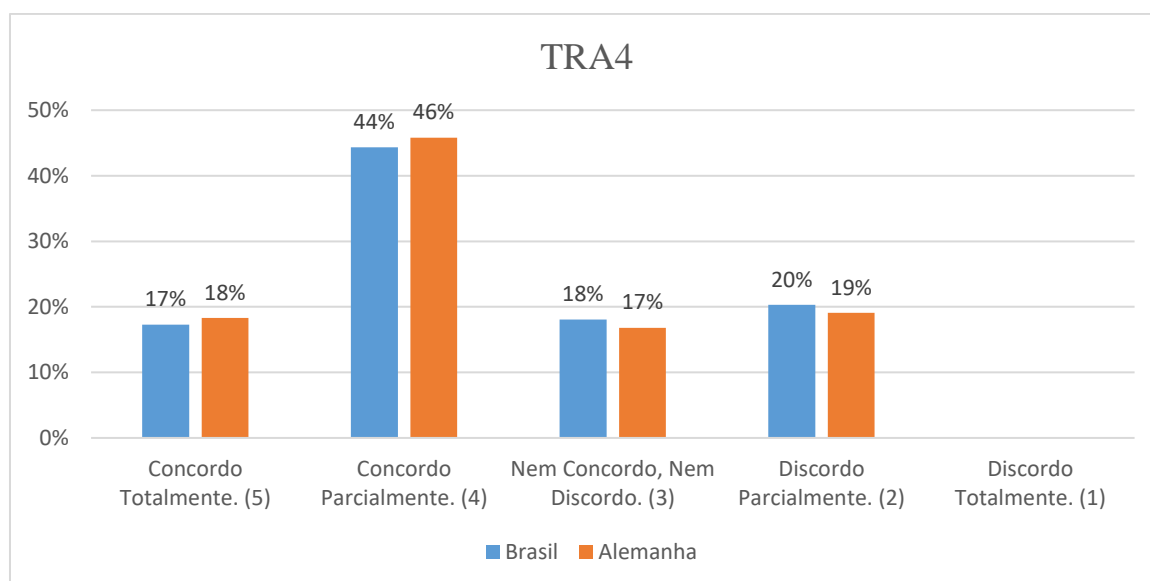
A partir das entrevistas com a montadora, a análise desse item envolve algumas particularidades. Tal elemento foi questionado diretamente aos executivos dos fornecedores e da montadora. Os respondentes indicaram que a interação com os fornecedores é tão intensa e frequente que a identificação de oportunidades de negócios é frequente em ambas as partes. Um dos contextos mais enfatizados trata da aprendizagem dos fornecedores adquirida com a atuação dos auditores e que tal conhecimento é utilizado pelos fornecedores para melhorar o desempenho da empresa junto a outros clientes, gerando oportunidades de negócios, conforme alguns relatos que se seguem: *“O crescimento e as novas oportunidades acabam envolvendo todos os fornecedores, e para nós é muito importante ter os fornecedores próximos.”* (Entrevista 4 - Montadora Brasil). *“É usual que os fornecedores identifiquem novas oportunidades de negócios para a Montadora, pois essa visão de colaboração é sempre valorizada há muito pouco tempo na empresa. Em alguns casos, tivemos fornecedores que entregaram soluções completas, o que reduziu muito o nosso custo de produção.”* (Entrevista

6 - Montadora Alemanha). “Notamos que os fornecedores têm de fato observado essa prática como oportunidade real de desenvolvimento, de usar o know-how de processos da montadora para aprimorar seus próprios processos e estabelecer uma condição que permita a eles captar novos negócios com a montadora ou aperfeiçoar sua capacidade produtiva. Então incentivamos o tempo todo.” (Entrevista 8 - Montadora Alemanha).

Junto aos fornecedores, diferentemente da montadora, as entrevistas revelam que a identificação de oportunidades a partir da combinação de conhecimentos aparece a começar da definição de parcerias para o desenvolvimento de tecnologias e patentes. Há, também, menções aos momentos em que, diante do compartilhamento, os fornecedores e a montadora combinam seus conhecimentos até a solução produtiva demandada pela montadora, conforme entrevista: “Acredito que quando mais conhecimento é compartilhado, mais oportunidades aparecem. E temos que aproveitar todas, a questão do envolvimento da Yasaki no aprender é muito grande e assim surgem novas oportunidades. E há muitas áreas que podemos alavancar e explorar novas oportunidades. A Montadora na Alemanha é estratégica para a Yasaki.” (Entrevista 21 - Fornecedor Alemanha).

No quarto item analisado: “Na nossa empresa a aprendizagem é valorizada pela montadora”, conforme o Gráfico 30, 61% dos fornecedores no Brasil e 64% na Alemanha concordam totalmente ou parcialmente que nas suas empresas a aprendizagem é valorizada pela montadora.

**Gráfico 30 - Valorização da aprendizagem (TRA4)**



**Fonte: Dados da pesquisa.**

Nas entrevistas, em ambos os países, tanto na montadora quanto nos fornecedores ficou evidente que a aprendizagem do fornecedor é valorizada pela montadora, uma vez que, devido ao alinhamento entre as partes, a montadora precisa obrigatoriamente valorizar e investir na aprendizagem do fornecedor. Em muitos casos, é o fornecedor que traz uma inovação, um novo processo que pode gerar uma economia muito grande para a montadora. Conforme o relato: *“Então nossa cultura é focada na qualidade, o que pode parecer para os fornecedores é que não aceitamos sua opinião ou sugestão, mas na verdade estamos analisando todas as possíveis impactos.”* (Entrevista 9 - Montadora Alemanha).

Nas entrevistas, constatou-se que a montadora se identifica como uma organização voltada para a aprendizagem. A forma como a montadora se relaciona com os fornecedores possibilita que, ao identificar desafios ou oportunidades, sejam trabalhados conjuntamente, conforme pode ser comprovado nas entrevistas 7 e 9, respectivamente: *“Desafiamos sempre os fornecedores a melhorar, a inovar. Os fornecedores querem trabalhar conosco, porque sabem que aprendem, que crescem e desenvolvem. Mas nem todos conseguem atender as nossas especificações. Para nós, ensinar os fornecedores e aprender com eles é a definição de respeito. Nunca, jamais vamos trocar um fornecedor por outro por preço.”* (Entrevista 7 - Montadora Alemanha). *“Sempre, quando temos um novo projeto, colocamos os melhores profissionais, os melhores líderes. Nossa função é desenvolver os líderes, líderes que compreendam completamente o trabalho, vivam a cultura e filosofia Montadora e ensinem os outros. Sem aprendizagem não se faz um caminhão. Todos os projetos da Montadora você tem líderes comprometidos com o sucesso, e isso entendemos como qualidade.”* (Entrevista 9 - Montadora Alemanha).

Indo mais além na discussão sobre a capacidade de transformação dos fornecedores, a Tabela 15 apresenta as médias de cada um dos itens avaliados nesse fator.

**Tabela 15 - Resultados das questões referentes à capacidade de transformação**

Constructo	Variável	Item	Brasil				Alemanha			
			Média	D.P.	Mediana	I.C. - 95%	Média	D.P.	Mediana	I.C. - 95%
Capacidade Absortiva do Fornecedor	Transformação	TRA1	3,96	0,87	4,00	[3,82; 4,11]	3,90	0,85	4,00	[3,76; 4,05]
		TRA2	4,44	0,61	5,00	[4,35; 4,54]	3,59	0,61	4,00	[3,5; 3,69]
		TRA3	3,92	0,71	4,00	[3,79; 4,04]	3,97	0,77	4,00	[3,83; 4,10]
		TRA4	3,59	1,00	4,00	[3,43; 3,76]	4,21	0,73	4,00	[4,08; 4,34]

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Como pode ser observado na Tabela 15, tanto para as empresas no Brasil quanto na Alemanha, na variável transformação do conhecimento, os itens “Nossa empresa registra e

armazena todas as novas informações transferidas pela montadora para consulta futura” (TRA1); “Nossa empresa tem habilidade de combinar o nosso conhecimento com o da montadora para tomada de decisões” (TRA2); “A nossa empresa consegue constantemente identificar oportunidades de aprendizagem com a montadora” (TRA3) e “Na nossa empresa a aprendizagem é valorizada pela montadora” (TRA4) apresentam média e mediana acima do patamar médio (neutro) de 3,00, enquanto o desvio-padrão dos dados se mostra relativamente baixo, o que representa pouca dispersão nas percepções dos fornecedores estratégicos da montadora.

Tanto nas empresas no Brasil quanto na Alemanha, no fator Transformação, os indivíduos tenderam a concordar com todas as afirmativas. Além disso, para as empresas no Brasil, tem-se que o item “Nossa empresa tem habilidade de combinar o nosso conhecimento com o da montadora para tomada de decisões” (TRA2) apresentou uma concordância média significativamente maior que a dos demais, e o item “Na nossa empresa a aprendizagem é valorizada pela montadora” (TRA4) apresentou uma concordância média significativamente menor que os demais, uma vez que seus intervalos não sobrepueram o dos outros. Nos fornecedores na Alemanha houve diferença significativa entre os itens, uma vez que não existiu sobreposição de nenhum intervalo de confiança.

#### 4.3.1.10 Exploração

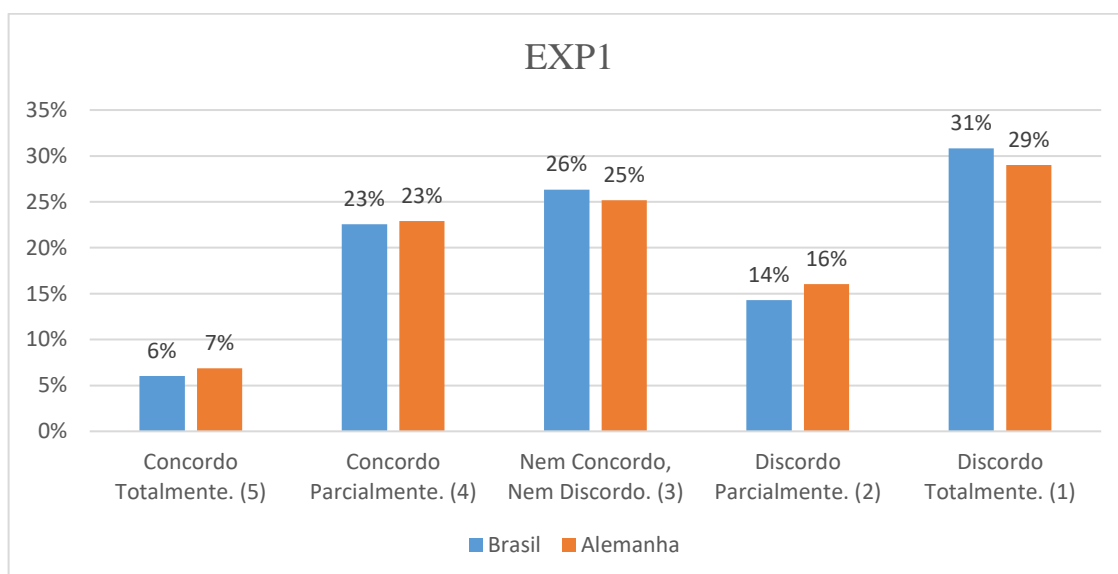
O quarto pilar que embasa a capacidade absorptiva trata da capacidade de exploração do conhecimento por parte dos fornecedores. A aplicação do conhecimento como uma capacidade organizacional ocorre com base nas rotinas que lhes permitem redefinir, estender e alavancar as competências existentes ou criar novas pela incorporação e transformação do conhecimento em suas operações. A habilidade de exploração é a capacidade de uma organização de incorporar os novos conhecimentos adquiridos, assimilados e transformados em suas operações e rotinas (Cohen & Levinthal, 1990, Zahra & George, 2002) internamente para um projeto específico.

Em relação à capacidade de exploração de conhecimento por parte dos fornecedores, o questionário utilizou quatro itens para mensurar esse fator, a saber: (1) quando há obtenção de patentes e *copyrights* em conjunto com a fonte, o que demonstra sinergia e esforço em comum; (2) quando as necessidades e demandas da fonte são constantemente traduzidas em novos produtos, processo ou serviços pelos fornecedores; (3) quando os fornecedores compreendem e seguem as regras e procedimentos da montadora, facilitando a exploração do conhecimento e

evitando retrabalho, garantindo que o conhecimento flua; (4) quando as regras e os procedimentos que estão formalizados em manuais e/ou atos administrativos são incorporados à rotina de trabalho dos fornecedores.

No primeiro item, quando questionados sobre a obtenção de patentes e *copyrights* em conjunto com a montadora, houve divergência de respostas. De acordo com o Gráfico 31, no Brasil 29% e na Alemanha 30% dos respondentes discordam totalmente ou parcialmente de tal afirmação. Os respondentes que permaneceram neutros foram 26% no Brasil e 25% na Alemanha, enquanto o número de respondentes que discordam parcialmente ou totalmente foi de 45% no Brasil e na Alemanha.

**Gráfico 31 - Obtenção de patentes e *copyrights* (EXP1)**



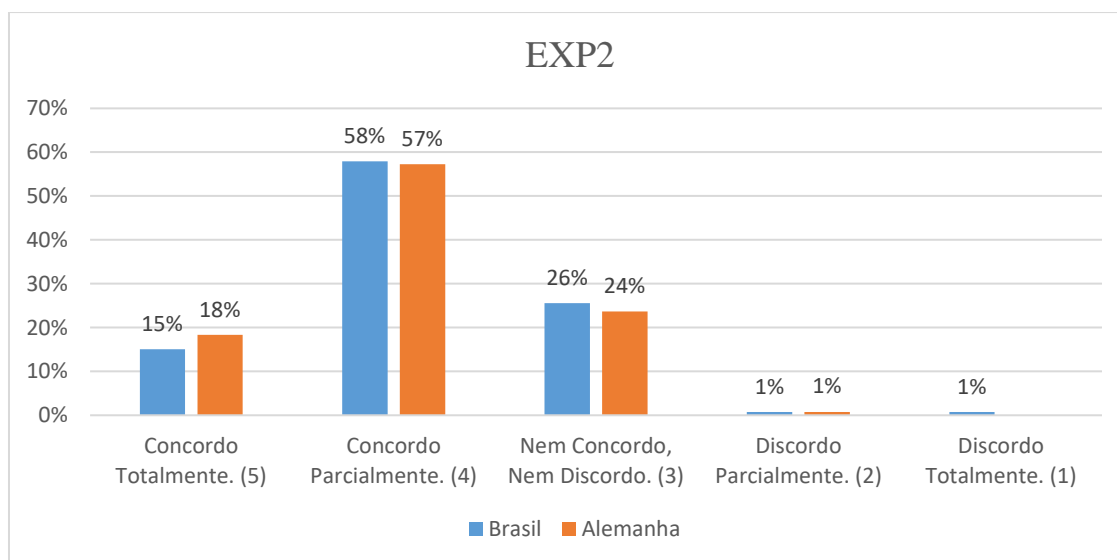
**Fonte: Dados da pesquisa.**

Com base nas entrevistas junto aos executivos da montadora, pode-se inferir que, dada a forte parceria (embasada em transparência, confiança e qualidade), a longa data de relacionamento entre as partes e o fato de os fornecedores serem grandes *players* globais, há o desenvolvimento de inovações e tecnologias em conjunto. Todavia, não foi informado literalmente se existe desenvolvimento de patentes entre montadora e fornecedores estratégicos. Conforme mencionado na entrevista: “*A Montadora praticamente desenvolve as patentes e copyrights que precisa. A gente coloca a inovação no mercado, não ficamos esperando o fornecedor desenvolver. A Montadora puxa a inovação, seja incentivando alguma tecnologia com os fornecedores. A Montadora sempre procura estar na frente.*” (Entrevista 6 - Montadora Alemanha).

Já nas entrevistas com os executivos dos fornecedores, destaca-se o protagonismo dos fornecedores nesse desenvolvimento de conhecimento não somente junto à montadora, mas, também, junto às demais montadoras atuantes no mercado. Identificou-se nas entrevistas que com alguns fornecedores há patentes e *copyrights* em conjunto, mas com outros não, o que pode ser constatado nas seguintes entrevistas: “*Eu desconheço, pode ser que tenha isso lá fora e tal, mas aqui ou na Alemanha, desenvolvimento disso eu não sei, no passado eu sei que já foram feitos alguns projetos e tal, mas não conheço.*” (Entrevista 18 - Fornecedor Brasil). “*Que eu tenha conhecimento, não.*” (Entrevista 19 - Fornecedor Brasil).

O segundo item analisado: “As necessidades e demandas da montadora são constantemente traduzidas em novos produtos, processos ou serviços pela nossa empresa”, de acordo com o Gráfico 32, 73% no Brasil e 75% na Alemanha concordam totalmente ou parcialmente com essa afirmação.

**Gráfico 32 - “As necessidades e demandas da montadora são traduzidas em novos produtos, processos ou serviços” - EXP2**



**Fonte: Dados da pesquisa.**

Esse tópico compõe uma série de variáveis com particularidades técnicas de análise. Com base nas entrevistas junto à montadora, é possível identificar com clareza (i) os eventos anuais de planejamento estratégico e (ii) os cadernos de encargos como os principais mecanismos nos quais a montadora compartilha as suas demandas e, a partir disso, os fornecedores podem desenvolver ou cocriar soluções. Conforme citado nas seguintes entrevistas: “*Os fornecedores estão preocupados em ser verdadeiros parceiros, e que a Montadora continue sempre com eles, assim há um envolvimento maior em nossos processos,*

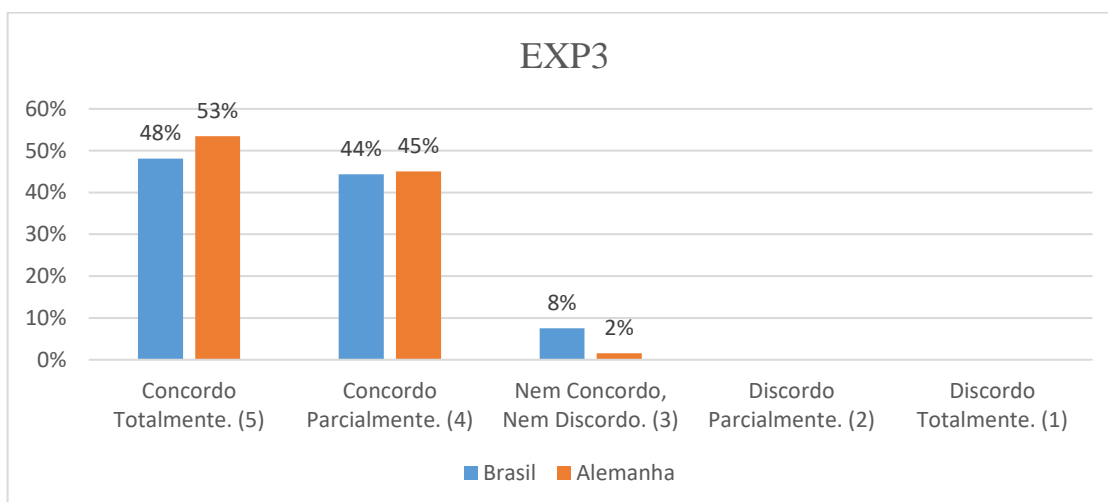
*o que acaba gerando inovações, seja em novos produtos ou processos.*” (Entrevista 10 - Montadora Alemanha). *“Quando o fornecedor é nosso parceiro, ele nos conhece bem, ele traz soluções prontas, e estamos sempre abertos a qualquer inovação.”* (Entrevista 4 - Montadora Brasil).

Entretanto, as rotinas e práticas que estão entre o momento de compartilhamento da demanda e o momento da entrega da solução não são devidamente detalhadas pelas entrevistas. Ou seja, apesar de reconhecer o papel dos fornecedores nesse dado momento, os executivos da montadora têm desconhecimento dos processos do fornecedor para a exploração do conhecimento.

Com base nas entrevistas junto aos fornecedores, é possível identificar que, além dos eventos anuais de planejamento estratégico e dos cadernos de encargos, ambos citados na entrevista com a montadora, aparecem também as reuniões e visitas técnicas como os principais mecanismos, o que pode ser comprovado pelas seguintes entrevistas: *“Nós temos uma experiência de longa data com a Montadora, assim conseguimos entender suas demandas e transformá-las em soluções.”* (Entrevista 13 - Fornecedor Alemanha). *“Temos parcerias muito fortes, laços históricos de cooperação, estamos trabalhando juntos no caminhão elétrico, é uma fonte de conhecimento grande, e a Montadora sempre incentiva o desenvolvimento de novos produtos.”* (Entrevista 21 - Fornecedor Alemanha).

O terceiro item a ser analisado se trata de avaliar se os fornecedores compreendem e seguem as regras e procedimentos da montadora, evitando retrabalho e garantindo que o conhecimento flua. No Gráfico 33, os dados apontam que 92% dos fornecedores no Brasil e 98% na Alemanha concordam totalmente ou parcialmente com tal afirmação.

**Gráfico 33 - Compreensão das regras e dos procedimentos - EXP3**

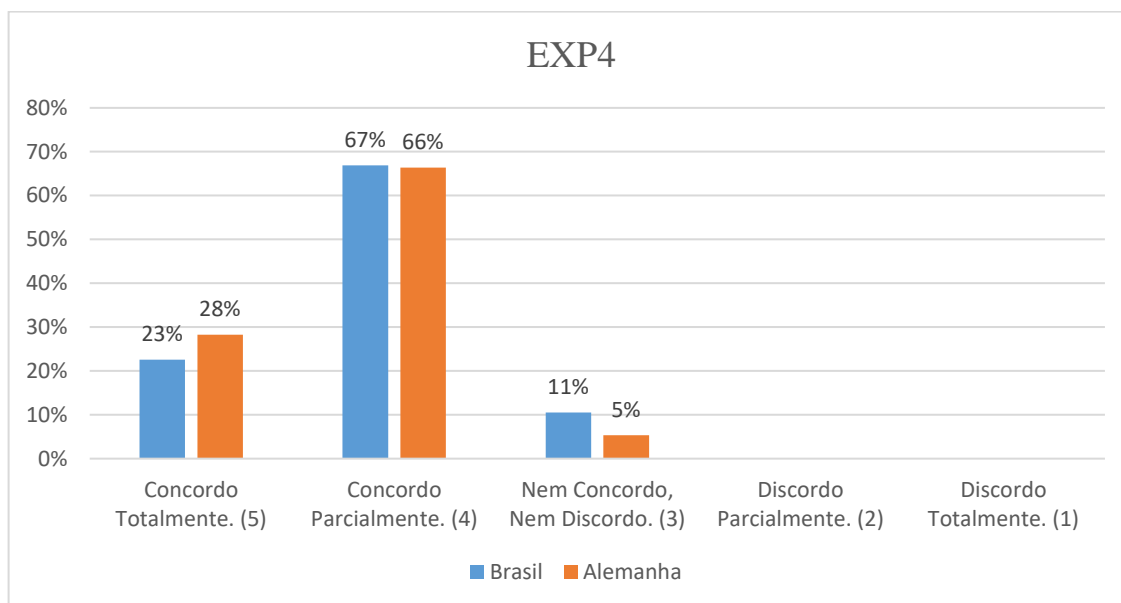


**Fonte: Dados da pesquisa.**

Nas entrevistas com os executivos da montadora, é possível afirmar que os fornecedores têm alto grau de compreensão das regras e as seguem a partir dos seguintes fatos: (a) as parcerias e cooperação entre as partes são de longa data, o que não seria possível se as demandas da montadora como cliente não fossem atingidas; (b) há, conforme as entrevistas, uma confiança e uma transparência entre as partes - mais uma vez, o desenvolvimento desses valores só é possível e duradouro em cenários nos quais os fornecedores compreendem e seguem os procedimentos da montadora. Conforme pode ser percebido no trecho da entrevista dos executivos: *“Se um fornecedor não consegue acompanhar os nossos procedimentos, enviamos um auditor, até ele conseguir estar alinhado conosco”* (Entrevista 1 - Montadora Brasil). *“Todos os nossos fornecedores precisam entender muito bem nossas regras e procedimentos, do contrário não temos um caminhão.”* (Entrevista 9 - Montadora Brasil).

A partir das entrevistas, é possível afirmar que os fornecedores têm alto grau de compreensão das regras e as seguem a partir dos seguintes fatos também confirmados nas entrevistas com a montadora: parcerias e cooperação de longa data, confiança e transparência, sendo mencionada também a importância de se atender e seguir os procedimentos da montadora pelo fato único de ela ser uma cliente importante. A seguinte entrevista comprova tal afirmação: *“É uma troca constante de informações, um processo de parceria contínua, nossos funcionários compreendem e seguem todas as solicitações da montadora.”* (Entrevista 22 - Montadora Alemanha).

O quarto item trata de regras e procedimentos que estão formalizados em manuais e/ou atos administrativos e a forma como são incorporados à rotina de trabalho dos fornecedores. De acordo com o Gráfico 34, 90% dos respondentes no Brasil e 94% na Alemanha concordam totalmente ou parcialmente com tal afirmação.

**Gráfico 34 - Incorporação à rotina de trabalho das regras e dos procedimentos dos manuais EXP4**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

De acordo com as entrevistas com a montadora, é possível afirmar que os fornecedores têm alto grau de adesão aos manuais da montadora, incorporando-os à sua rotina de trabalho. Tal percepção é construída com base nos seguintes fatos: (a) a utilização dos manuais (cadernos de encargos) é o mecanismo oficial de compartilhamento das demandas da montadora, logo, a adesão dos fornecedores a esse procedimento é obrigatória; (b) os executivos da montadora apresentam a cultura alemã como um fator forte de formação da cultura da empresa e, na fala desses mesmos executivos, não seria possível a formação da parceria entre montadora e fornecedores sem a adesão a tais regras e procedimentos; (c) principalmente nas entrevistas dos executivos brasileiros da montadora, é marcada a utilização das auditorias como procedimento de se adequar o fornecedor aos padrões de funcionamento da montadora. Ou seja, esse fato reforça a condição de que não é viável atender à montadora sem que as regras e os procedimentos sejam adequadamente incorporados às rotinas dos fornecedores, o que pode ser comprovado pelas seguintes entrevistas: “*Temos um processo longo de nossos auditores com os fornecedores, seja através de reuniões, manuais digitais desenvolvidos especialmente para que entendam como funcionam os nossos processos e a nossa política de qualidade.*” (Entrevista 7 - Montadora Alemanha). “*O manual é muito preciso, tem tudo o que os fornecedores precisam saber, detalhadamente.*” (Entrevista 3 - Montadora Brasil).

Assim como encontrado nas entrevistas junto à montadora, nas entrevistas com os fornecedores, em ambos os países, é possível afirmar que eles têm alto grau de adesão aos manuais de encargos, incorporando-os à sua rotina de trabalho. Conforme citado nas seguintes

entrevistas: “*Eu diria aí quando se desenvolvem manuais, mas não só manuais, são procedimentos, técnicas, novos produtos, eu acho que isso tudo ajuda no processo efetivo de transferência.*” (Entrevista 11 - Fornecedor Brasil). “*Com a Montadora temos manuais digitais, onde as instruções são bem claras e de fácil assimilação pela nossa equipe.*” (Entrevista 14 - Fornecedor Brasil). “*Tudo o que a gente faz está formalizado, a nossa empresa não tem nenhuma ação, nenhuma atividade que a gente faça que não esteja escrita no manual.*” (Entrevista 23 - Fornecedor Alemanha).

Avançando um pouco mais na discussão sobre a capacidade de exploração do conhecimento por parte dos fornecedores, a Tabela 16 apresenta as médias de cada um dos itens avaliados nesse fator.

**Tabela 16 - Resultados das questões referentes à exploração do conhecimento Brasil x Alemanha**

Constructo	Variável	Item	Brasil				Alemanha			
			Média	D.P.	Mediana	I.C. - 95%	Média	D.P.	Mediana	I.C. - 95%
Capacidade Absortiva do Fornecedor	Exploração	EXP1	2,59	1,30	3,00	[2,37; 2,81]	2,63	1,30	3,00	[2,41; 2,85]
		EXP2	3,86	0,70	4,00	[3,74; 3,99]	3,93	0,67	4,00	[3,82; 4,05]
		EXP3	4,41	0,63	4,00	[4,3; 4,51]	4,52	0,53	5,00	[4,43; 4,61]
		EXP4	4,12	0,57	4,00	[4,02; 4,21]	4,23	0,53	4,00	[4,13; 4,31]

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Como pode ser observado na Tabela 16, tanto para as empresas no Brasil quanto na Alemanha, na variável exploração do conhecimento, para os itens: “Na nossa empresa ocorrem obtenção de patentes e *copyrights* em conjunto com a montadora”(EXP1); “As necessidades e demandas da montadora são constantemente traduzidas em novos produtos, processos ou serviços pela nossa empresa”(EXP2); “De uma forma geral, os funcionários da nossa empresa compreendem e seguem as regras e procedimentos da montadora”(EXP3) e “As regras e os procedimentos dos manuais disponibilizados pela montadora são incorporados à rotina de trabalho da nossa empresa”(EXP4), analisados nesse constructo, apresentam média e mediana acima do patamar médio (neutro) de 3,00, enquanto o desvio-padrão dos dados se mostra relativamente baixo, o que representa pouca dispersão nas percepções dos fornecedores estratégicos da montadora.

Tanto para as empresas no Brasil quanto na Alemanha, no constructo Exploração, os indivíduos tenderam a concordar com todas as afirmativas, com exceção de “Na nossa empresa ocorrem obtenção de patentes e *copyrights* em conjunto com a montadora” (EXP1), da qual os indivíduos tenderam a discordar. Além disso, para as empresas no Brasil, os itens “De uma forma geral, os funcionários da nossa empresa compreendem e seguem as regras e

procedimentos da montadora”(EXP3) e “As regras e os procedimentos dos manuais disponibilizados pela montadora são incorporados à rotina de trabalho da nossa empresa”(EXP4) apresentaram uma concordância média significativamente maior que a dos demais, uma vez que seus intervalos de confiança não sobrepueram o dos outros. Já para as empresas na Alemanha a diferença foi significativa entre os itens, uma vez que não houve sobreposição de nenhum intervalo de confiança.

#### *4.3.1.11 Síntese da análise da variável independente capacidade absorptiva do fornecedor*

A variável independente capacidade absorptiva do fornecedor foi avaliada através de 17 questões organizadas em quatro dimensões: aquisição, exploração, transformação e exploração do conhecimento.

Pelo exame dos dados, observa-se que a capacidade de transformação do conhecimento e assimilação se mostrou mais forte que os itens aquisição e exploração. As respostas na Alemanha são moderadamente mais altas do que no Brasil, apresentando um resultado bem próximo.

A habilidade de aquisição do conhecimento apresentou concordância entre os entrevistados no Brasil e na Alemanha, atestando assim ser a mais fraca entre as demais habilidades analisadas nesse constructo, muito em função do item “A montadora investe regularmente em pesquisa e desenvolvimento (P&D) em nossa empresa (direta ou indiretamente, através de centros de desenvolvimento de tecnologias)” (AQUI1), em que os respondentes tenderam a discordar de tais afirmações. O item “Há na nossa empresa colaboradores com elevado nível de escolaridade”(AQUI2) obteve um escore alto no Brasil e na Alemanha, o que permite constatar que a presença de colaboradores com alto nível de escolaridade favorece para a compreensão do conhecimento transferido da montadora para os fornecedores, indicando maior condição para lidar com a informação (Minbaeva, 2005, Vinding 2004).

No Brasil e na Alemanha, os fornecedores apresentam uma boa capacidade de assimilação do conhecimento. Esse bom nível quantificado se deve à habilidade da montadora de explorar, organizar, ensinar, explicar, compreender e transferir o conhecimento para os fornecedores (Szulanski, 1996, Zahra & George, 2002). Grande parte dos fornecedores, tanto no Brasil quanto na Alemanha, concordaram fortemente que consideram as informações transferidas pela montadora em seus processos de tomada de decisão, demonstrando sinergias,

parceria e disposição (Veja-Jurado et al., 2008), que são meios primordiais para a assimilação de novos conhecimentos.

A capacidade de transformação interna do conhecimento transferido pela montadora apresentou as maiores médias de respostas dos quatro constructos, demonstrando que a montadora está organizada para combinar o seu conhecimento com o dos fornecedores (Zahra & George, 2002). Destaque para o item “Nossa empresa tem habilidade de combinar o nosso conhecimento com o da montadora para a tomada de decisões” (TRA2), demonstrando que a montadora está dedicada a fortalecer a relação com os fornecedores, possibilitando, assim, a transformação do conhecimento (Cohen & Levinthal, 1990, Jansen et al., 2005, Van Den Bosch et al., 1999). Nas entrevistas, constatou-se que há um movimento interno na montadora que estimula a troca de conhecimento com os fornecedores.

Em habilidade de exploração, ou seja, quando uma organização consegue incorporar os novos conhecimentos adquiridos, assimilados e transformados em suas operações e rotinas (Cohen & Levinthal, 1990, Zahra & George, 2002), de forma geral, os fornecedores tenderam a concordar com os itens. Chama a atenção o item “Na nossa empresa ocorrem obtenção de patentes e *copyrights* em conjunto com a montadora” (EXP1), em que os respondentes tenderam a discordar de tais afirmações. O item “De uma forma geral, os funcionários da nossa empresa compreendem e seguem as regras e procedimentos da montadora” (EXP3) apresentou uma média alta de respostas, demonstrando que os fornecedores concordam fortemente com a afirmação, o que facilita a exploração do conhecimento, evitando retrabalho e garantindo que o conhecimento flua (Jansen et al., 2005, Van Den Bosch et al., 1999). O item “As regras e os procedimentos dos manuais disponibilizados pela montadora são incorporados à rotina de trabalho da nossa empresa” (EXP4) apresentou alto grau de concordância. A formalização sustenta a exploração do conhecimento que foi internalizado e sistematiza as melhores práticas, promovendo a realização de um novo conhecimento (Jansen et al., 2005, Van De Bosch, 1999).

Mas, de forma geral, os resultados sugerem que os fornecedores possuem capacidade absorptiva, que consiste na habilidade de aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento, indicando que eles estão habilitados para compreender e aplicar o conhecimento pela montadora em suas empresas. No Quadro 20, são apresentados os resultados mais significativos para a variável independente capacidade absorptiva do fornecedor.

**Quadro 20 - Resultados mais significativos para a variável independente capacidade absorptiva do fornecedor**

<b>Capacidade independente capacidade absorptiva do fornecedor</b>	<b>Questão observada</b>
<b>Aquisição</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevado nível de escolaridade.</li> <li>• Interações visando coletar conhecimentos e informações.</li> </ul>
<b>Assimilação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidade de compreender a contribuição do novo conhecimento e considerar as informações transferidas pela montadora nos processos de tomada de decisão.</li> </ul>
<b>Transformação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidade de combinar o conhecimento com o da montadora para tomada de decisões.</li> <li>• Identificação de oportunidades de aprendizagem.</li> </ul>
<b>Exploração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreensão das regras e procedimentos da montadora.</li> <li>• Regras e procedimentos dos manuais disponibilizados pela montadora são incorporados à rotina dos fornecedores.</li> </ul>

**Fonte: Dados da pesquisa.**

#### *4.3.1.12 Variável moderadora - Proximidade Cultural entre as partes*

O modelo da pesquisa inclui uma variável moderadora proximidade cultural entre a montadora e os fornecedores. Como contextualizado pelo referencial teórico, a proximidade cultural pode ser entendida como a partilha de valores, crenças e práticas entre os membros da montadora e dos fornecedores. Tais valores e crenças direcionam a forma de interação entre as partes no ambiente de trabalho (Schein, 2001).

O argumento é o de que a cultura desenvolve um papel essencial no aprendizado (Ambos & Ambos, 2009; Leal-Rodríguez et al., 2014; Liker & Hoseus, 2009) e funciona como direcionadora da capacidade disseminativa e da capacidade absorptiva para a transferência do conhecimento e do aprendizado entre as partes (Ambos & Ambos, 2009; Kimura et al., 2016; Lingegård & Lindahl, 2015; Park et al, 2012; Park, 2011; Skare & Biberic, 2015; Wibowo, 2013).

Para mensurar a proximidade cultural entre as partes a partir da literatura, estabeleceram-se como seus componentes: (i) a dimensão material; (ii) a dimensão psicossocial; e (iii) a dimensão ideológica. A seleção desses fatores fundamenta-se no argumento de que, quanto maior a proximidade cultural entre a montadora e os fornecedores, maior cooperação, compromisso, transparência, valores comuns e propósito compartilhado entre as partes, o que favorece a transferência de conhecimento e o aprendizado.

O objetivo foi avaliar se a proximidade cultural modera positivamente os efeitos da capacidade disseminativa e da capacidade absorptiva no aprendizado fornecedor a partir da transferência de conhecimento da montadora.

Como discutido no capítulo de metodologia, a parte relacionada à variável moderadora proximidade cultural entre as partes foi representada por uma escala de respostas do tipo Likert de cinco pontos. O objetivo foi avaliar o grau de concordância dos participantes da pesquisa com afirmações que indicavam impressões sobre a proximidade cultural entre a montadora e os fornecedores, isto é, utilizou-se uma escala tomando-se como valor central ou neutro o valor 3,00, sendo que as respostas na escala variavam de “discordo totalmente” para “concordo totalmente”. Significa dizer que escores acima de 3,00 indicavam uma percepção positiva e de reforço no item avaliado, e escores abaixo desse valor indicavam um entendimento contrário.

Os resultados gerais de todas as variáveis foram verificados através das tabelas a seguir, que mostram o posicionamento da amostra mediante a utilização de medidas de média, mediana, desvio-padrão e índice de confiança para descrever a tendência central (Hair Jr. et al., 2014). Assim, na Tabela 17, apresentam-se média, mediana, desvio-padrão e o índice de confiança (IC) correspondentes ao resultado geral da proximidade cultural entre as partes, que corresponde à síntese dos resultados das variáveis utilizadas no questionário.

**Tabela 17 - Estatística descritiva da capacidade proximidade cultural entre as partes - Brasil e Alemanha**

Constructo	Brasil			Alemanha		
	Média	D.P.	Mediana	Média	D.P.	Mediana
Proximidade cultural entre as partes	3,99	0,53	3,95	4,23	0,41	4,22

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Analisando-se a Tabela 17, percebe-se que no Brasil tanto a média (3,99) quanto a mediana (3,95) apresentam concordância parcial e total em relação à proximidade cultural entre as partes. Ademais, o desvio-padrão médio nas respostas apontou pouca dispersão (0,53), considerando a distribuição das frequências das respostas para as assertivas relacionadas à proximidade cultural entre as partes. Na Alemanha, percebe-se que a média ficou mais alta que no Brasil (4,23) e mediana (4,22) em relação à capacidade disseminativa da fonte. Ademais, o desvio-padrão médio nas respostas mostrou pouca dispersão (0,41), assinalando que os pontos dos dados tendem a estar próximos da média. Assim, verifica-se que a proximidade cultural dos fornecedores localizados na Alemanha é maior do que no Brasil.

Para aprofundar a discussão desse resultado, podem-se analisar os três fatores que formam a proximidade cultural entre as partes e visualizar os resultados para cada um a partir do agrupamento das questões correspondentes de cada um, conforme a Tabela 18 a seguir.

**Tabela 18 - Medidas da proximidade cultural entre as partes - Brasil e Alemanha**

Dimensão	Brasil			Alemanha		
	Média	D.P.	Mediana	Média	D.P.	Mediana
Dimensão material	4,05	0,64	4,06	4,23	0,51	4,21
Dimensão psicossocial	4,42	0,61	4,59	4,47	0,48	4,59
Dimensão ideológica	3,56	0,74	3,42	4,03	0,68	4,18

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Analisando a Tabela 18, no Brasil, observa-se que tanto a média (4,05) quanto a mediana (4,06) configuram concordância parcial ou total em relação à dimensão material. Além disso, o desvio-padrão médio nas respostas mostrou pouca dispersão (0,64), considerando a distribuição das frequências das respostas para as questões relacionadas à dimensão material. Na Alemanha, percebe-se que tanto a média (4,23) quanto a mediana (4,21) apontam concordância parcial ou total em relação à dimensão material. O desvio-padrão médio nas respostas apresentou pouca dispersão (0,51), considerando a distribuição das frequências das respostas para as questões relacionadas à dimensão material. Desta forma, constata-se que, ao comparar os dois países, a dimensão material tem uma influência maior na proximidade cultural na Alemanha do que no Brasil.

Ao analisar a dimensão psicossocial, no Brasil, constata-se que tanto a média (4,42) quanto a mediana (4,59) retratam concordância parcial ou total em relação a essa variável. Além do mais, o desvio-padrão médio nas respostas apresentou pouca dispersão (0,61), considerando a distribuição das frequências das respostas para as questões relacionadas à dimensão psicossocial. Na Alemanha, tanto a média (4,47) quanto a mediana (4,59) exprimem concordância parcial ou total em relação aos mecanismos de transferência utilizado, enquanto o desvio-padrão dos dados se mostra relativamente baixo (0,48). Assim, como na variável anterior, ao comparar os dois países, a dimensão psicossocial é maior na Alemanha do que no Brasil.

Ao analisar a dimensão ideológica, esta apresenta medidas de média de (3,56) e mediana (3,42) acima do patamar médio (neutro) de 3,00, enquanto o desvio-padrão dos dados se mostra relativamente baixo (0,74), o que indica pouca dispersão nas percepções dos fornecedores estratégicos da montadora. Na Alemanha, a dimensão ideológica teve média de (4,03) e mediana de (4,18), e o desvio-padrão dos dados também se mostra baixo (0,68), demonstrando, assim como nas dimensões anteriores, que a percepção da dimensão ideológica na Alemanha é maior que no Brasil.

A Tabela 19 traz as medidas obtidas da capacidade disseminativa da fonte bem como os seus fatores e os itens componentes dos fatores.

Tabela 19 - Descrição dos itens da proximidade cultural entre as partes

Constructo	Dimensão	Item	Brasil				Alemanha			
			Média	D.P.	Mediana	I.C. - 95%	Média	D.P.	Mediana	I.C. - 95%
Proximidade cultural entre as partes	Dimensão Material	DMA1	4,07	0,84	4,00	[3,93; 4,20]	4,30	0,62	4,00	[4,19; 4,41]
		DMA2	4,11	0,72	4,00	[3,98; 4,23]	4,13	0,73	4,00	[4,02; 4,25]
		DMA3	3,90	0,87	4,00	[3,76; 4,05]	4,37	0,70	4,00	[4,24; 4,50]
		DMA4	4,13	0,80	4,00	[4,00; 4,26]	4,13	0,80	4,00	[4,01; 4,26]
	Dimensão Psicossocial	DPS1	4,41	0,64	4,00	[4,30; 4,52]	4,42	0,62	4,00	[4,31; 4,52]
		DPS2	4,34	0,71	4,00	[4,23; 4,47]	4,45	0,57	4,00	[4,36; 4,56]
		DPS3	4,50	0,74	5,00	[4,36; 4,62]	4,52	0,69	5,00	[4,41; 4,64]
		DPS4	4,53	0,73	5,00	[4,41; 4,65]	4,55	0,69	5,00	[4,43; 4,66]
		DPS5	4,23	1,02	5,00	[4,05; 4,38]	4,38	0,83	5,00	[4,23; 4,53]
	Dimensão Ideológica	DID1	3,31	0,85	3,00	[3,17; 3,46]	3,34	0,85	4,00	[3,18; 3,47]
		DID2	3,75	0,92	4,00	[3,59; 3,90]	4,20	0,90	4,00	[4,04; 4,35]
		DID3	3,71	1,01	4,00	[3,54; 3,88]	4,28	0,73	4,00	[4,15; 4,41]
		DID4	3,46	1,17	3,00	[3,26; 3,65]	3,98	1,08	4,00	[3,79; 4,16]
		DID5	3,36	1,05	3,00	[3,19; 3,55]	3,92	0,93	4,00	[3,76; 4,08]
		DID6	3,65	0,80	3,00	[3,51; 3,78]	4,21	0,84	4,00	[4,07; 4,36]

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.3.1.12.1 Dimensão material

Em relação à avaliação da dimensão material da proximidade cultural entre as partes, o questionário utilizou-se de quatro itens para mensurar esse fator, a saber: (i) em nossa empresa, todas as pessoas estão preparadas e treinadas para utilizar os sistemas e as tecnologias de informação (*software, hardware*, tecnologias de acesso remoto, redes, entre outros) para interação com a montadora; (ii) em nossa empresa, todas as pessoas têm suas funções e responsabilidades muito bem definidas no relacionamento com a montadora; (iii) em nossa empresa, os funcionários estão preparados e abertos à aprendizagem e à transferência de conhecimento com a montadora; e (iv) há na nossa empresa um ambiente favorável ao aprendizado e transferência de conhecimento com a montadora.

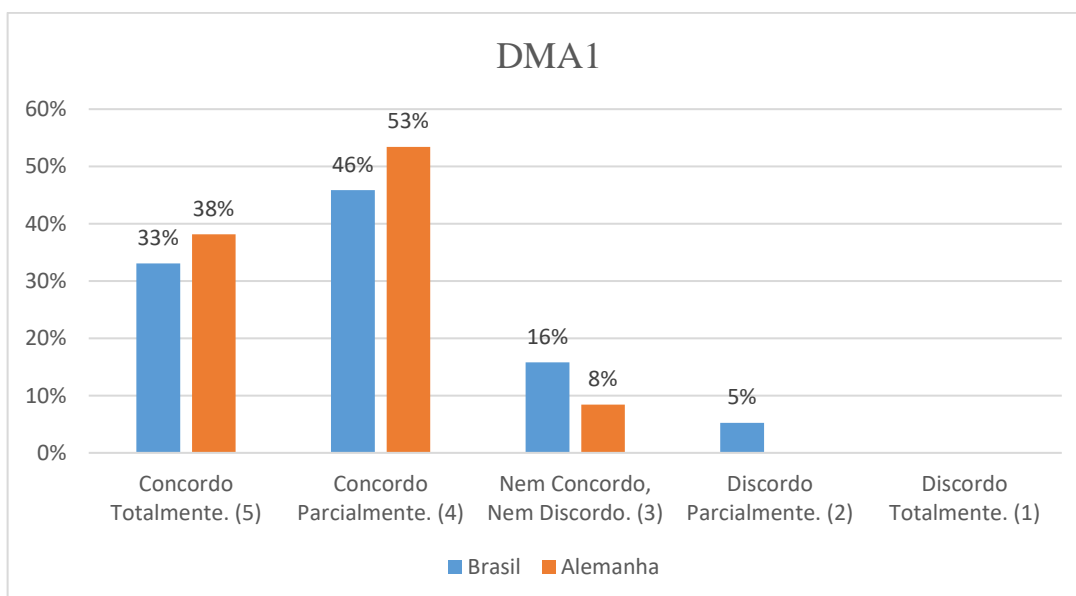
A dimensão material se refere à relação das pessoas com o ambiente e à forma como eles se relacionam (Kanaane, 1999). Percebe-se que, numa análise em nível micro, a dimensão cultural relaciona-se ao comportamento do indivíduo e à sua interação com os demais funcionários dentro de uma organização (Kanaane, 1999; Silva & Fleury, 2013; Vermeulen & Barkema, 2001).

Quando analisamos a dimensão material, qualitativamente, na perspectiva dos fornecedores, uma primeira observação envolve a densidade dos percursos discursivos. Enquanto as entrevistas da montadora somaram 33 páginas de trechos relacionados ao tema, as

entrevistas dos fornecedores somam 12 páginas de trechos relacionados. Essa informação não permite ao pesquisador nenhuma afirmação absoluta. Entretanto, tal dado pode servir como um indicativo da diferença do grau de institucionalização das práticas organizacionais entre montadora e fornecedores. A diferença expressiva na quantidade de citações entre os atores pode sinalizar um silenciamento dos elementos que compõem a dimensão material e, por extrapolação, uma ausência da já citada institucionalização.

Quando analisado o primeiro item: “Em nossa empresa, todas as pessoas estão preparadas e treinadas para utilizar os sistemas e as tecnologias de informação (*software*, *hardware*, tecnologias de acesso remoto, redes, entre outros) para interação com a montadora”, de acordo com o Gráfico 35, 79% dos fornecedores no Brasil e 91% dos fornecedores na Alemanha concordaram com tal afirmação.

**Gráfico 35 - Pessoas preparadas e treinadas para utilizar os sistemas e as tecnologias de informação (DMA1)**



**Fonte: Dados da pesquisa.**

Além dos dados quantitativos, nas entrevistas, quanto ao nível de preparo e abertura dos funcionários dos fornecedores para utilizar os sistemas e as tecnologias de informação da montadora, os executivos alemães reportam um nível de preparo do fornecedor maior do que o nível de preparo percebido pelos executivos brasileiros. Os discursos dos executivos alemães apresentam homogeneidade quanto ao preparo e à parceria existente entre montadora e fornecedores. Em seus relatos, estão presentes elementos que reforçam a importância dessa parceria para que a montadora se mantenha como uma das líderes de mercado. Inclusive, cabe ponderar que para os executivos alemães o “construir junto” é um elemento essencial, sendo,

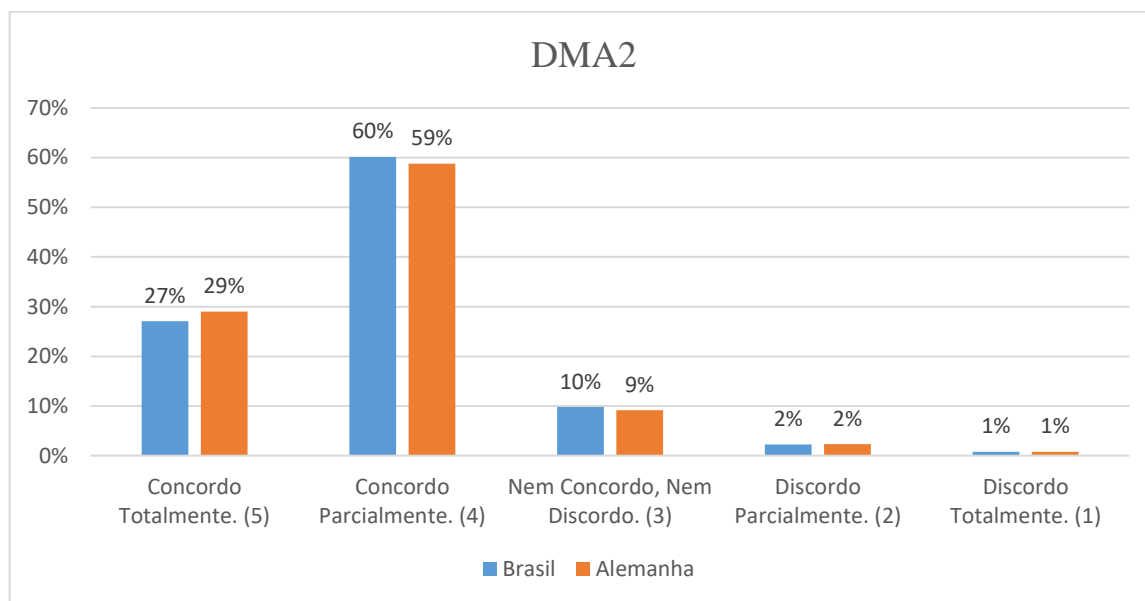
assim, um valor institucionalizado. Pelos trechos das entrevistas com os fornecedores esses elementos podem ser percebidos com clareza e de maneira repetida: *“Para atender a uma montadora como a Montadora, precisamos preparar e treinar constantemente nossos funcionários para utilizar os sistemas, do contrário não há comunicação.”* (Entrevista 22 - Fornecedor Alemanha). *“Investimos fortemente para que nossa equipe esteja preparada e treinada para lidar com a tecnologia da Montadora. É muito importante ter profissionais preparados e que conheçam bem o sistema.”* (Entrevista 28 - Fornecedor Alemanha).

Já no discurso dos executivos brasileiros há uma divisão entre os tipos de fornecedores e entre os diferentes níveis de qualidade dos profissionais ofertados pelo mercado brasileiro. Alguns dos pontos que se destacam abordam a dificuldade de se encontrar engenheiros com fluência em inglês e a dificuldade de alguns fornecedores aderirem aos processos estabelecidos pela montadora. Do ponto de vista dos fornecedores, quanto ao nível de preparo e abertura dos seus funcionários, as entrevistas reforçam os achados apresentados na montadora. Por se tratarem, em sua maioria, de fornecedores com atuação global, os profissionais possuem preparo técnico e abertura para o processo de transferência de conhecimento. *“Eu penso que o investimento que a Pirelli faz em preparar e treinar as pessoas para utilizar os sistemas e as tecnologias de informação é muito grande. A Montadora é um cliente muito exigente e você vê que a maioria dos fornecedores estão com eles há bastante tempo. Então você acaba de certa forma aprendendo a lidar com eles, utilizando a mesma tecnologia.”* (Entrevista 11 - Fornecedor Brasil). *“Por exemplo, quando a gente começa um projeto, temos a preocupação de preparar todos que vão trabalhar com a Montadora sobre o sistema e tecnologias de informação que eles utilizam, sobre o produto, o que eles vendem, compram, os mercados em que ele atua, qual é o foco dele, quais são as pendências, com que nós temos que nos preocupar.”* (Entrevista 18 - Fornecedor Brasil).

Vale destacar que, no decorrer das entrevistas junto aos executivos brasileiros da montadora, a falta de qualificação dos profissionais brasileiros foi destacada, e tal falta não foi mencionada pelos executivos brasileiros dos fornecedores. Pode ser exemplificado pela fala: *“... a primeira dificuldade que vejo no Brasil é o limite intelectual, há uma carência, há um desnível muito grande entre aquilo que a gente consegue gerar na montadora daquilo que os fornecedores estão aptos a entender pra perceber né, é claro que há fornecedores muito bons, mas se a gente falar em termo de quais são todos os fornecedores que a gente tem e dentro deles qual é o nível de preparo de formação pra uma troca de informação, você cai num segmento muito pequeno, você fica sempre nos mesmos.* (Entrevista 3 - Montadora Brasil).

No segundo item avaliado, ao serem questionados se as funções e responsabilidades são muito bem definidas no relacionamento com a fonte, de acordo com o Gráfico 36, 87% dos respondentes no Brasil e 88% na Alemanha concordaram totalmente ou parcialmente com a afirmação.

**Gráfico 36 - Definição das funções e responsabilidades (DMA2)**



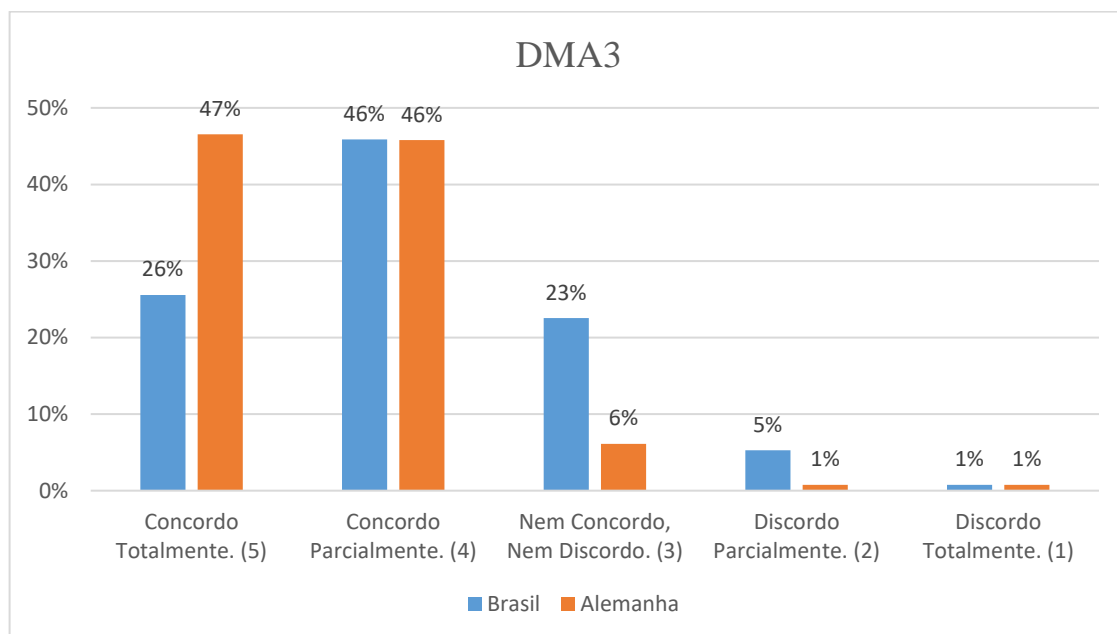
**Fonte: Dados da pesquisa.**

As entrevistas reforçam os dados quantitativos em relação à clara definição das funções e responsabilidades entre montadora e fornecedores. Nesse item foi possível destacar três observações: (i) a primeira delas envolve, tanto na perspectiva dos executivos alemães como na dos executivos brasileiros, o fato de que a montadora é caracterizada por um controle forte dos processos - valor esse atribuído à montadora como uma consequência da cultura alemã; (ii) a presença de percursos discursivos que desenham processos claros e controlados, ou seja, para isso demandam claras definições; e (iii) a presença de percursos discursivos que desenham as formas de interação e parceria entre as partes e que delimitam com clareza os momentos nos quais os fornecedores desenvolvem soluções juntamente com a montadora - que, mais uma vez, envolve clareza na definição das práticas, rotinas e responsabilidades entre as partes. Esse entendimento é retratado neste relato: *“Informamos sempre o nosso compromisso com a qualidade, assim ele precisa saber assumir a responsabilidade em ser um fornecedor da Montadora. Nós precisamos saber as funções de responsabilidade de todos eles, principalmente em casos de emergência”* (Entrevista 6 - Montadora Alemanha).

Com base nas entrevistas com os fornecedores, as funções e responsabilidade de cada um dos atores foram explicitamente abordadas, por serem um elemento essencial para um adequado funcionamento do processo. Todavia, os percursos discursivos desenvolvidos ao longo das entrevistas são que tais funções são claras, devido à capacidade da montadora de especificar quais as funções e responsabilidades de cada ator envolvido no processo. Há um cronograma com o momento que a atuação de cada um inicia e finaliza, bem como a forma como tudo deve ser conduzido. Deduz-se que isso pode decorrer pelo fato de as pessoas terem suas funções e responsabilidades muito bem definidas no relacionamento com a montadora, o que é um fato recorrente, como se percebe pelos relatos: *“É muito importante que todos conheçam suas funções e responsabilidades, a montadora é muito rígida, e o controle de qualidade é grande, assim, para o processo fluir, tudo precisa ser muito bem controlado.”* (Entrevista 21 - Fornecedor Alemanha). *“É uma responsabilidade muito grande o relacionamento com a Montadora, assim todos precisam conhecer suas funções, responsabilidades e o impacto para o bom relacionamento.”* (Entrevista 18 - Fornecedor Brasil).

Similarmente às entrevistas com representantes da montadora, as entrevistas junto aos fornecedores também sinalizam a existência da definição das funções e responsabilidades através de sistemas tecnológicos que favorecem a transferência de práticas assim como a existência de sistemas sociais.

O terceiro item analisado é “Em nossa empresa, os funcionários estão preparados e abertos à aprendizagem e à transferência de conhecimento com a montadora”. De acordo com o Gráfico 37, 72% dos fornecedores no Brasil e 93% na Alemanha concordaram totalmente ou parcialmente com tal afirmação.

**Gráfico 37 - Preparados e abertos à aprendizagem e à transferência de conhecimento (DMA3)**

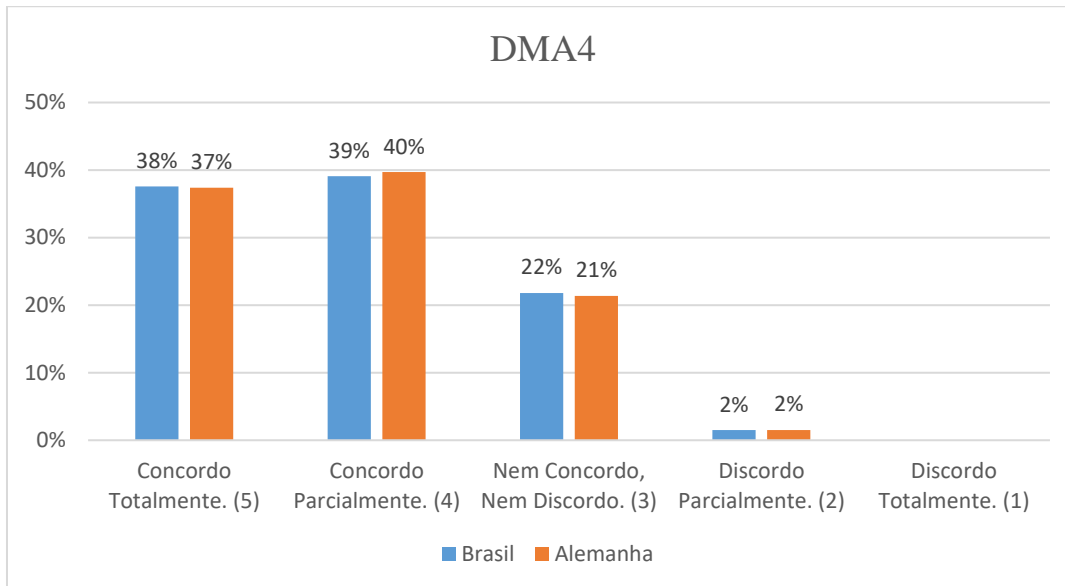
**Fonte: Dados da pesquisa.**

Nas análises qualitativas, esse item envolve dois níveis que colaboram para que os fornecedores estejam preparados e abertos à aprendizagem e à transferência de conhecimentos: (i) o primeiro deles discorre sobre a existência de sistemas tecnológicos que favoreçam a interação. Como já descrito na parte relacionada com mecanismos de disseminação, a montadora oferta sistemas e manuais que constroem o ambiente no qual os conhecimentos são permutados, e (ii) o segundo nível são os sistemas sociais que favorecem a interação. Esse ambiente é constituído por reuniões, visitas e treinamentos, como já mencionado. A seguir, dois trechos das entrevistas que retratam essa evidência: *“A nossa relação com a Montadora é uma relação baseada na confiança, então conseguimos identificar oportunidades de negócios o tempo todo com os fornecedores e estamos abertos a isso (...) à aprendizagem e à transferência de conhecimento.”* (Entrevista 28 - Fornecedor Alemanha). *“Estão sempre abertos a identificar oportunidades, à aprendizagem e a trocar conhecimento, a cultura alemã é que você tem que provar tudo. Por exemplo, se você conseguir provar que um processo é melhor e que vai proporcionar melhorias, você consegue quebrar a resistência.”* (Entrevista 16 - Fornecedor Brasil). *“Investimos fortemente em tecnologia para que os fornecedores estejam cada vez mais integrados à Montadora. Percebemos claramente que os fornecedores estratégicos estão habilitados e abertos ao aprendizado conosco.”* (Entrevista 6 - Montadora Alemanha).

O quarto item analisado é se *“Há na nossa empresa um ambiente favorável ao aprendizado e transferência de conhecimento com a montadora”*. De acordo com o Gráfico 38,

77% dos fornecedores no Brasil e 77% na Alemanha concordam totalmente ou parcialmente com essa afirmação.

**Gráfico 38 - Ambiente favorável ao aprendizado e à transferência de conhecimento (DMA4)**



**Fonte: Dados da pesquisa.**

Esse é um dos elementos de maior destaque na análise, pois foram apresentados, ao longo de todo o percurso discursivo dos entrevistados, elementos que sinalizam (i) o alto grau de importância atribuído pelos executivos da montadora à parceria e ao trabalho conjunto; (ii) a existência de, no geral, um ambiente positivo e favorável à troca de conhecimento e (iii) a necessidade da construção de relações de confiança para que a transferência de conhecimento seja efetiva, conforme pode ser percebido nos trechos das seguintes entrevistas: “*As estratégias são disseminadas de forma transparente, criando um ambiente favorável à aprendizagem, e não acontecem muitos conflitos de informação.*” (Entrevista 4 - Montadora Brasil). “*A Montadora sempre foi uma empresa transparente, de portas abertas. Penso que esse fator favorece um ambiente de aprendizado constante. Não faz sentido omitir informações.*” (Entrevista 2 - Montadora Brasil). “*No decorrer dos anos, com o avanço dos nossos programas de qualidade dentro da organização, algumas iniciativas têm sido adotadas para reduzir a distância entre a organização e os fornecedores. Estamos muito próximos aos fornecedores. Temos programas de desenvolvimento de fornecedores, e os processos dos fornecedores são auditados continuamente por funcionários da Montadora in loco, e melhorias são propostas em conjunto.*” (Entrevista 8 - Montadora Alemanha). “*Nossa relação com os fornecedores é sempre positiva. Eles precisam e estão aqui dentro o tempo todo. Nossa cultura é direcionada*

*a entregar produtos de qualidade. Então estamos sempre divulgando informações, somos uma fábrica de aprendizagem.”* (Entrevista 6 - Montadora Alemanha).

Avançando um pouco mais na discussão sobre a dimensão material, a Tabela 20 apresenta as médias de cada um dos itens avaliados nesse fator.

**Tabela 20 - Resultados das questões referentes à dimensão material Brasil x Alemanha**

Constructo	Variável	Item	Brasil				Alemanha			
			Média	D.P.	Mediana	I.C. - 95%	Média	D.P.	Mediana	I.C. - 95%
Dimensão Material	Dimensão Material	DMA1	4,07	0,84	4,00	[3,93; 4,20]	4,30	0,62	4,00	[4,19; 4,41]
		DMA2	4,11	0,72	4,00	[3,98; 4,23]	4,13	0,73	4,00	[4,02; 4,25]
		DMA3	3,90	0,87	4,00	[3,76; 4,05]	4,37	0,70	4,00	[4,24; 4,50]
		DMA4	4,13	0,80	4,00	[4,00; 4,26]	4,13	0,80	4,00	[4,01; 4,26]

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Como pode ser observado na Tabela 20, no Brasil, a dimensão material apresenta média e mediana acima do patamar médio (neutro) de 3,00, enquanto o desvio-padrão dos dados se mostra relativamente baixo, o que representa pouca dispersão nas percepções dos fornecedores estratégicos da montadora. Na Alemanha, a dimensão material também expressa média e mediana acima do patamar médio (neutro) de 3,00 em todos os itens, e o desvio-padrão dos dados se mostra relativamente baixo, o que representa pouca dispersão dos dados.

Tanto para as empresas no Brasil quanto para as na Alemanha, no fator dimensão material, os indivíduos tenderam a concordar com todas as afirmativas, e sem diferença significativa entre os itens, uma vez que houve sobreposição dos intervalos de confiança.

Com base nas entrevistas analisadas, na perspectiva da montadora, um primeiro ponto de atenção diz respeito às distintas formas como os executivos brasileiros e alemães discorrem sobre os elementos da dimensão material. Considerando o nível de aderência dos fornecedores aos elementos da dimensão material da cultura da montadora, pode-se inferir que os executivos alemães percebem os fornecedores com um maior grau de aderência quando se compara com a percepção dos executivos brasileiros. Essa observação, por extrapolação dos dados, reforça a noção de que os fornecedores brasileiros apresentam um grau de institucionalização das práticas menor que os fornecedores alemães, ou seja, a adesão dos fornecedores brasileiros aos elementos da dimensão material da cultura da montadora parece ser menor que a dos fornecedores alemães. Há uma crença de que um relacionamento em bases adequadas é a base do aprendizado. Quando algum problema é identificado, os auditores da montadora conversam, treinam, ensinam, aprendem com os fornecedores. Assim, há um reconhecimento por parte dos fornecedores de que eles não estão sozinhos. Os fornecedores juntamente com a montadora

trabalham em prol de uma meta comum. Então há um entendimento forte de que são parceiros, comprometidos uns com os outros.

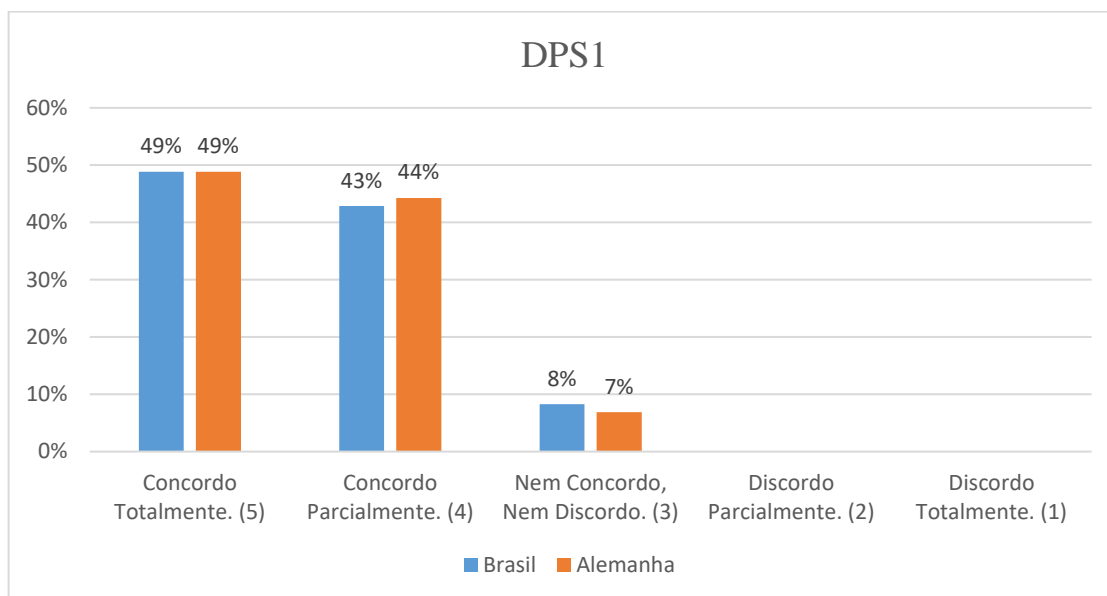
#### 4.3.1.12.2 Dimensão Psicossocial

A dimensão psicossocial está relacionada à forma como as pessoas se relacionam entre si. Em tal dimensão, entende-se que as interações sociais entre membros individuais da montadora e dos fornecedores são necessárias para permitir a troca do componente tácito do conhecimento. Isso aponta para o papel central dos funcionários responsáveis pelo processamento de informações e das interações entre eles.

Em relação à avaliação da dimensão psicossocial da proximidade cultural entre as partes, o questionário utilizou-se de cinco itens para mensurar esse fator, a saber: (i) “Os funcionários da nossa empresa estão sempre disponíveis e preparados para esforços extras com a montadora”; (ii) “Os funcionários da nossa empresa têm capacidade de se relacionar e transmitir confiança no processo de compartilhamento de conhecimento com a montadora”; (iii) “Os funcionários da nossa empresa estão dispostos a ajudar a montadora com suas necessidades”; (iv) Os funcionários da nossa empresa trabalham para criar valor aos produtos e serviços da montadora; e (v) Nossa empresa tem disposição para assumir riscos e novos desafios com a montadora.

Antes que os dados e análises sejam apresentados, é importante ponderar que as relações entre os fornecedores entrevistados e a montadora são de longa data e tem, em média, mais de vinte anos. Outra informação relevante é que tanto a montadora quanto os fornecedores são atuantes em cadeias globais de produção.

Em relação ao primeiro item da dimensão psicossocial da proximidade cultural, de acordo com o Gráfico 39, 92% dos fornecedores no Brasil e 93% na Alemanha concordam que se encontram sempre disponíveis e preparados para esforços extras com a fonte e encaram-nos como oportunidades.

**Gráfico 39 - Disponibilidade e preparo para esforços extras (DPS1)**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

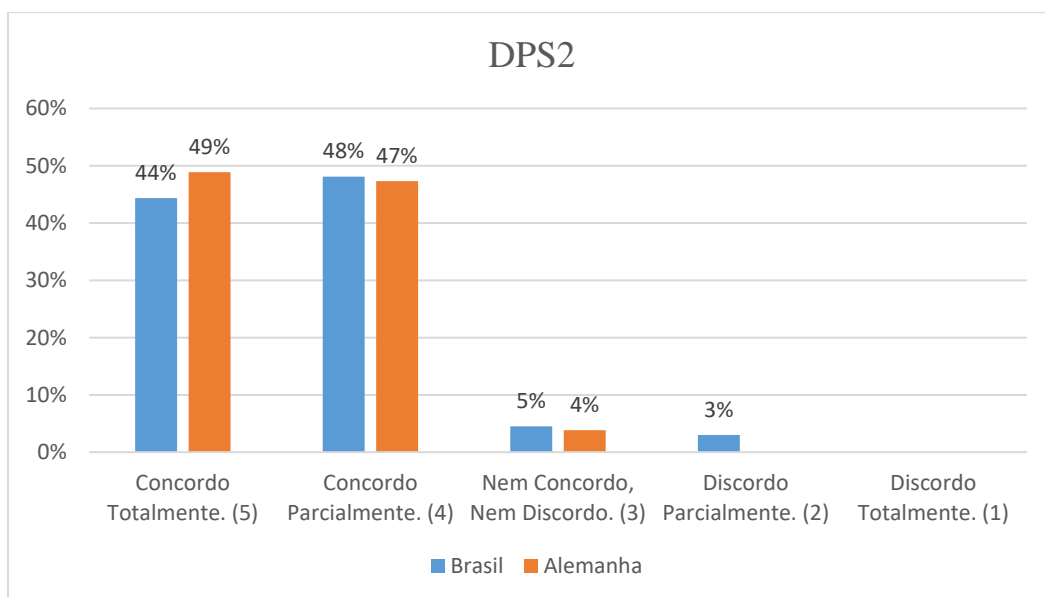
Nas entrevistas com os executivos da montadora, a análise da dimensão psicossocial na perspectiva da montadora é desenvolvida a partir da descrição das rotinas e processos. Na questão sobre a capacidade de os fornecedores estarem sempre disponíveis e preparados para esforços extras, foi possível encontrar evidências significativas que, de certa forma, contribuem para a sua elevada pontuação na opinião dos respondentes: (i) os processos são apresentados como claros e bem desenhados; (ii) os processos são apresentados e desenvolvidos com foco na qualidade e (iii) os processos são apresentados como desenvolvidos por uma parceria sólida, de longa duração e com grande sinergia entre as partes. Assim, as demandas extras, quando ocorrem, possuem também um protocolo já definido e claro (com sistemas que favorecem a comunicação e prazos para entrega). Assim como na análise quantitativa, foram encontrados nas análises qualitativas, em diversos momentos das entrevistas, elementos que permitem corroborar com o item aqui avaliado. De acordo com alguns relatos: *“Para nós, não identificamos dificuldades. A grande maioria está conosco há muito tempo, e estão sempre preparados para nos atender, e mesmo quando há um fornecedor novo, temos os auditores, que conseguem alinhar os nossos processos com os dos fornecedores.”* (Supervisor de compras). *“... quanto mais tecnológico o fornecedor é, pelo menos do ponto de vista técnico, mais fácil é, porque ele fala a mesma linguagem que a gente...”* (Silvio Brasil)

Assim como encontrado na análise das entrevistas da montadora, há nas entrevistas com os fornecedores elementos que comprovam que estão sempre disponíveis e preparados para esforços extras. O principal desafio, na opinião dos fornecedores, é atender à montadora no

prazo, uma vez que precisa de um alinhamento estratégico muito grande entre as partes e uma troca de informações constantes. O fornecedor precisa ajustar a sua produção à da montadora. Assim, mais uma vez, nas entrevistas apareceram as palavras sinergia, confiança, reciprocidade, alinhamento e flexibilidade, conforme demonstrado nas seguintes entrevistas: *“Entendemos que somos um parceiro estratégico dentro da Montadora e temos um esforço dedicado a não só aprender mas também ensinar. Muitos testes são feitos em conjunto. Há visitas regulares da Pirelli na Montadora e vice-versa. Temos funcionários nosso na Montadora e constantemente recebemos funcionários da Montadora .”* (Entrevista 18 - Fornecedor Alemanha). *“(...). então eu acho que o tempo de relacionamento fez com que nós desenvolvêssemos uma parceria de confiança, de responsabilidade, de velocidade no atendimento para atender às solicitações, à flexibilidade no atendimento dessas exigências, então eu acho que estamos disponíveis e preparados para esforços extra com eles.”* (Entrevista 18 - Fornecedor Alemanha).

Para o segundo item analisado, “Os funcionários da nossa empresa têm capacidade de se relacionar e transmitir confiança no processo de compartilhamento de conhecimento com a montadora”, de acordo com o Gráfico 40, 92% dos fornecedores no Brasil e 96% na Alemanha concordam que são capazes de se relacionar com a montadora, captar a confiança e transmitir seus conhecimentos visando ao aprendizado.

**Gráfico 40 –Capacidade de se relacionar e transmitir confiança no processo de compartilhamento de conhecimento (DPS2)**



**Fonte: Dados da pesquisa.**

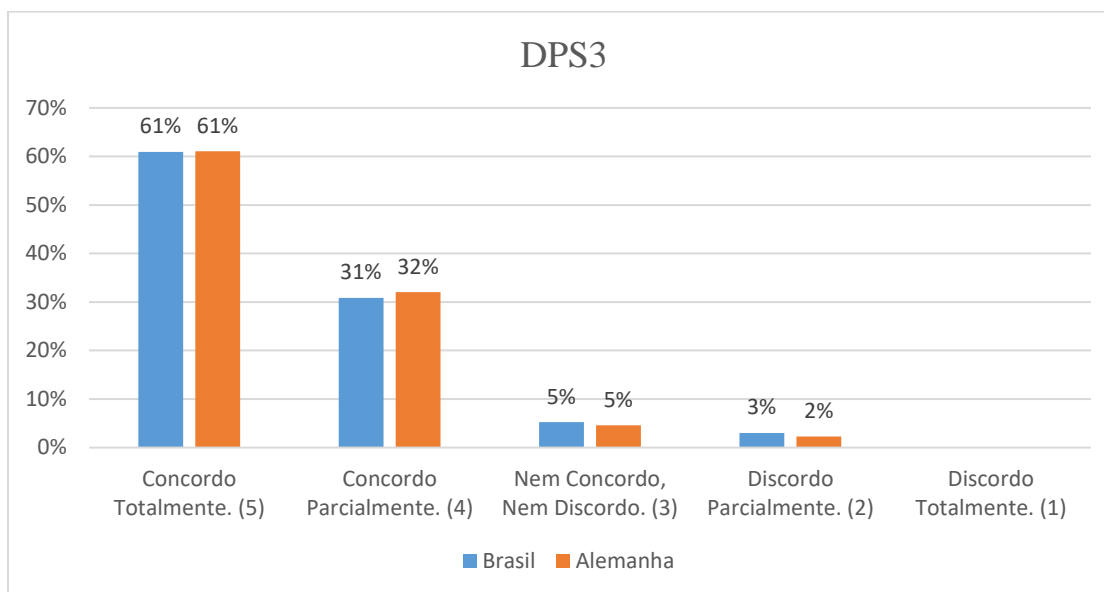
Como mencionado, todos os entrevistados da montadora apresentam a relação entre as partes como essencial para a empresa e construída com base na confiança. As entrevistas com

executivos alemães apresentam percursos discursivos que reforçam com maior intensidade (são muitos os percursos que abordam a temática da confiança) a relação de confiança existente e a capacidade dos fornecedores de se relacionarem com a montadora. Nesse sentido, confirmam as entrevistas: *“Assim como nós, são todos orientados para a qualidade, confiança e segurança. Então, quando você tem essa cultura, é fácil integrar.”* (Entrevista 4 - Montadora Brasil). *“(...) é enorme o envolvimento, aumenta demais o relacionamento, aumenta demais a confiança entre as partes e eles se sentem muito mais responsáveis de nos atender cada dia melhor.”* (Entrevista 6 - Montadora Alemanha).

Com os fornecedores, a orientação para a qualidade, confiança e segurança também está presente nos relatos. Na percepção dos entrevistados, quando se tem uma cultura com essa característica, é mais fácil se relacionar e transmitir confiança no processo de compartilhamento de conhecimento com a montadora. Com base nas entrevistas foi possível captar um alinhamento do discurso entre montadora e fornecedores. Todos os entrevistados junto aos fornecedores, assim como nas entrevistas junto à montadora, apresentam a relação entre as partes como essencial para a empresa e construída com base na confiança, conforme relatos: *“.., mas em outros setores, assim eu acho que o relacionamento histórico, a confiança histórica, que você conquista ao longo dos anos que a Bosch mostra ter com a Montadora é um dos drivers principais.”* (Entrevista 22 - Fornecedor Alemanha). *“A confiança é a base do relacionamento alemão. A partir daí surgem as inovações”* (Entrevista 24 - Fornecedor Alemanha). *“Quando você tem um parceiro de longo prazo, tudo fica mais dinâmico e a confiança e a inovação são resultados.”* (Entrevista 26 - Fornecedor Alemanha).

Um ponto que merece atenção e se diferencia dos achados da montadora é que na perspectiva dos fornecedores eles se apresentam muito mais ativos e relevantes no processo de compartilhamento de conhecimento. O discurso dos entrevistados coloca o fornecedor como um *player* de grande importância para a criação e transferência de conhecimentos relevantes para o negócio. É interessante mencionar que a montadora acredita na capacidade dos fornecedores de inovarem.

A disposição dos fornecedores de ajudar a montadora com suas reais necessidades é o terceiro item dessa dimensão. Conforme Gráfico 41, 92% dos fornecedores no Brasil e 93% na Alemanha concordam totalmente ou parcialmente com a afirmação.

**Gráfico 41 - Disponibilidade de ajudar a montadora (DPS3)**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

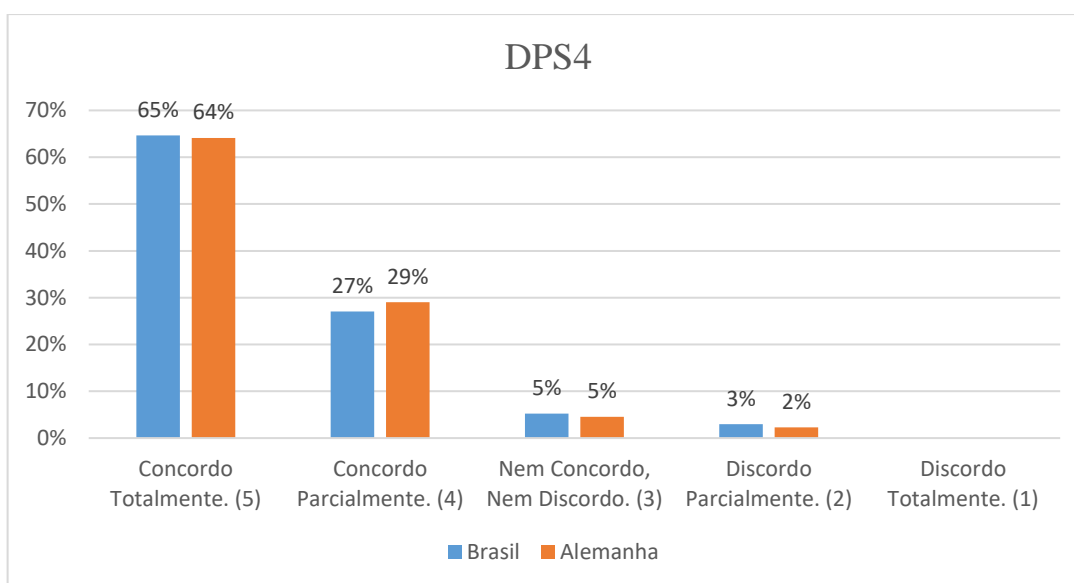
Além do elevado nível de concordância dos fornecedores em ambos os países, é possível perceber nas entrevistas com a montadora e os fornecedores elementos que reforçam que o alto grau de parceria e confiança existente entre a montadora e seus fornecedores cria um espaço que favorece o apoio entre as partes e a agregação de valor (principalmente nos momentos em que os cadernos de encargos são distribuídos, e os fornecedores colaboram para a sua melhoria compartilhando seus conhecimentos).

Mais uma vez, os achados junto aos fornecedores apresentam-se congruentes aos achados junto à montadora. Dada a forte característica de parceria, confiança e trabalho conjunto, os fornecedores estão sempre dispostos a apoiar a montadora na resolução dos seus desafios organizacionais. Importante notar que a parceria entre as partes é apontada como algo cristalizado, o que reforça a percepção de institucionalização dessa prática. Isso pode ser comprovado nas seguintes entrevistas: “.. é um processo de ajuda mútua, um ajuda o outro e ao mesmo tempo há uma troca muito grande de informações, em um processo de aprendizado contínuo. E por isso estamos sempre disponíveis para ajudar. Aprendemos e ensinamos.” (Entrevista 12 - Fornecedor Brasil). “Demoramos décadas para criar uma organização de aprendizado. Estimulamos que as pessoas deixem de ‘apagar incêndios’ e se concentrem nas metas de longo prazo e acima de tudo na qualidade envolvida em cada componente que o fornecedor produz. Tornar uma empresa de aprendizagem através da reflexão, da melhoria contínua e do aprendizado é um processo constante na Montadora .” (Entrevista 7 - Montadora)

Alemanha). “Em alguns casos, tivemos fornecedores que entregaram soluções completas, o que reduziu muito o nosso custo de produção.” (Entrevista 9 - Montadora Alemanha).

No quarto item analisado, inquiriu-se se os funcionários dos fornecedores trabalham para criar valor para produtos e serviços da montadora. De acordo com o Gráfico 42, no Brasil 92% dos fornecedores e 93% na Alemanha concordam totalmente ou parcialmente com a afirmação.

**Gráfico 42 - Criação de valor para produtos e serviços (DPS4)**



**Fonte: Dados da pesquisa.**

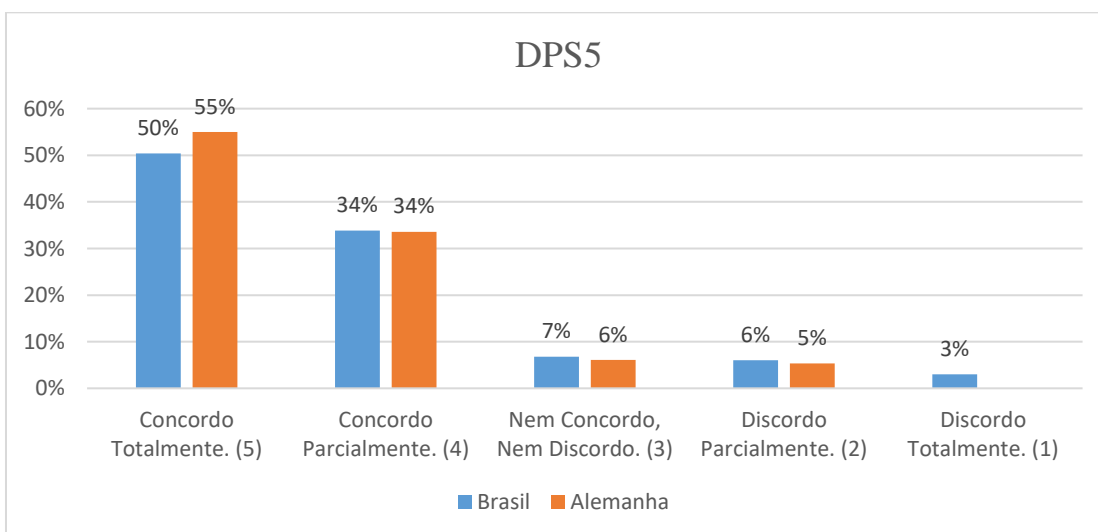
Os dados quantitativos são complementados pelos dados qualitativos, principalmente a respeito da agregação de valor aos produtos e serviços, sendo possível destacar nas entrevistas dois comportamentos principais: (i) o primeiro deles está relacionado às melhorias dos processos da rotina produtiva - dado o compartilhamento dos cadernos de encargos, os fornecedores apresentam soluções para otimizar a produção da montadora; e (ii) o segundo tipo está relacionado aos investimentos conjuntos da montadora com os fornecedores para o desenvolvimento de novas tecnologias, por exemplo, o caminhão elétrico, o que pode ser constatado nas seguintes entrevistas: “sim, inclusive nós estamos em reuniões constantes com eles referentes ao desenvolvimento futuro de veículos elétricos, ‘pneus verdes’ de baixa resistência ao rolamento, reduzindo conseqüentemente a liberação de gás carbônico, então seja da nossa parte em termos de tecnologia de pneu que vai proporcionar pra Montadora um ganho obviamente, vamos falar assim um ganho para o cliente final, de ambas as empresas, porque quando a gente fala de um pneu verde pra Montadora porque ele vai ter um conjunto

do veículo, proporcionado menor consumo de combustível, porém o ganho para ambas as empresas está no cliente final, que vai estar adquirindo ali um conjunto, possibilitando uma melhor eficiência um menor custo.”(Entrevista 26 - Fornecedor Alemanha). “Então, nós estamos sempre aprendendo, e a montadora está sempre solicitando desafios e novas tecnologias, e faz sentido criar novas oportunidades, criar valor aos produtos e serviços dela, claro que para se tornar mais competitivas e se diferenciar das demais montadoras.” (Entrevista 28 - Fornecedor Alemanha).

A montadora consegue identificar novas oportunidades de negócios constantemente com os fornecedores e está sempre aberta a críticas, sugestões e melhorias: “(...) então conseguimos identificar oportunidades de negócios o tempo todo com os fornecedores e estamos abertos a isso. A relação é muito azeitada. Temos as portas abertas, e a relação é muito lubrificada. Temos oportunidades de nos aproximar o tempo todo dos fornecedores estratégicos. O terreno é sempre fértil para os fornecedores plantarem.” (Entrevista 4 - Montadora Brasil). “É usual que os fornecedores identifiquem novas oportunidades de negócios para a Montadora, pois essa visão de colaboração é sempre valorizada há muito pouco tempo na empresa. Os fornecedores estão sempre trabalhando para criar valor aos nossos produtos e trazer soluções.” (Entrevista 9 - Montadora Alemanha).

O quinto e último item da dimensão psicossocial inquire sobre a disposição dos fornecedores para assumir riscos e novos desafios com a montadora. Como pode ser visto no Gráfico 43, 84% dos fornecedores no Brasil e 89% na Alemanha concordam totalmente ou parcialmente.

**Gráfico 43 - Disposição para assumir riscos e novos desafios (DPS5)**



**Fonte: Dados da pesquisa.**

Esse item foi analisado sob duas óticas. A primeira delas diz respeito ao papel das relações de longo prazo pautadas pela confiança como um elemento minimizador dos riscos inerentes ao negócio. Os discursos dos entrevistados apresentam elementos que reforçam a busca pela minimização do risco. O risco compartilhado entre montadora e fornecedores identificado nas entrevistas diz respeito ao desenvolvimento de tecnologias e soluções. Mesmo nesse cenário, os entrevistados reportam um controle da montadora sobre o processo, o que, mais uma vez, conduz à crença de que, embora assumam riscos, o nível do risco assumido entre as partes é controlado, conforme os relatos de entrevistas com executivos da montadora: *“Então se você dissemina informação, se você envolve no processo, e se conhecem mutuamente, há confiança, há resultado e, conseqüentemente, há qualidade, riscos e novos desafios para ambas as partes. E é para isso que trabalhamos.”* (Entrevista 3 - Montadora Brasil). *“Assim temos uma equipe com vários especialistas e são criados grupos funcionais, projeto, avaliação e produção. Na fase seguinte chamamos os fornecedores e apresentamos o nosso conceito. É um processo que exige tempo para tomada de decisões. São reuniões, visitas, apresentações. Então os riscos são controlados pela Montadora. Engenheiros da Montadora e dos fornecedores estão envolvidos com o processo de projeto, bem no começo...”* (Entrevista 10 - Montadora Alemanha).

Avançando um pouco mais na discussão sobre a dimensão psicossocial, a Tabela 21 apresenta as médias de cada um dos itens avaliados nesse fator.

**Tabela 21 - Resultados das questões referentes à dimensão psicossocial**

Constructo	Variável	Item	Brasil				Alemanha			
			Média	D.P.	Mediana	I.C. - 95%	Média	D.P.	Mediana	I.C. - 95%
Proximidade cultural entre as partes	Dimensão Psicossocial	DPS1	4,41	0,64	4,00	[4,3; 4,52]	4,42	0,62	4,00	[4,31; 4,52]
		DPS2	4,34	0,71	4,00	[4,23; 4,47]	4,45	0,57	4,00	[4,36; 4,56]
		DPS3	4,50	0,74	5,00	[4,36; 4,62]	4,52	0,69	5,00	[4,41; 4,64]
		DPS4	4,53	0,73	5,00	[4,41; 4,65]	4,55	0,69	5,00	[4,43; 4,66]
		DPS5	4,23	1,02	5,00	[4,05; 4,38]	4,38	0,83	5,00	[4,23; 4,53]

<sup>1</sup> Intervalo de confiança bootstrap.

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Como pode ser observado na Tabela 21, no Brasil, a dimensão psicossocial apresenta média e mediana bem acima do patamar médio (neutro) de 3,00, enquanto o desvio-padrão dos dados se mostra relativamente baixo, o que representa pouca dispersão nas percepções dos fornecedores estratégicos da montadora. Na Alemanha, a dimensão psicossocial também expressa média e mediana acima do patamar médio (neutro) de 3,00 em todos os itens, e o

desvio-padrão dos dados se mostra relativamente baixo, o que representa pouca dispersão dos dados.

A dimensão psicossocial foi a mais bem avaliada comparando-se com as demais nesse constructo. Tanto para as empresas no Brasil quanto para as empresas na Alemanha, na dimensão psicossocial, os indivíduos tenderam a concordar com todas as afirmativas. Além disso, para as empresas no Brasil tem-se que o item DPS5 (“Nossa empresa tem disposição para assumir riscos e novos desafios com a montadora”) apresentou uma concordância média significativamente menor que a do item DPS4 “Os funcionários da nossa empresa trabalham para criar valor para os produtos e serviços da montadora”, uma vez que seu intervalo não se sobrepôs ao dos outros

Já para as empresas na Alemanha tem-se que não existiu diferença significativa entre os itens, uma vez que houve sobreposição do intervalo de confiança

Ao longo das entrevistas foram encontrados alguns relatos que mencionam: (i) o trabalho dos fornecedores de identificar oportunidades de melhoria dos processos da rotina produtiva e (ii) a realização de investimentos conjuntos para o desenvolvimento de novas tecnologias.

#### 4.3.1.12.3 Dimensão Ideológica

A análise dos elementos da dimensão ideológica da proximidade cultural entre as partes envolve uma particularidade técnica. A referida dimensão discorre sobre os elementos da cultura organizacional (seus valores e crenças) e sobre a forma como as pessoas interagem com esses - o que demanda um distanciamento analítico que impeça qualquer tipo de análise tendenciosa. Posto isso, e considerando o perfil de percurso discursivo apresentado pelos executivos da montadora, as análises nesse bloco serão desenvolvidas considerando a forma e a intensidade com a qual os entrevistados apresentam explicitamente os elementos culturais de interesse para essa análise.

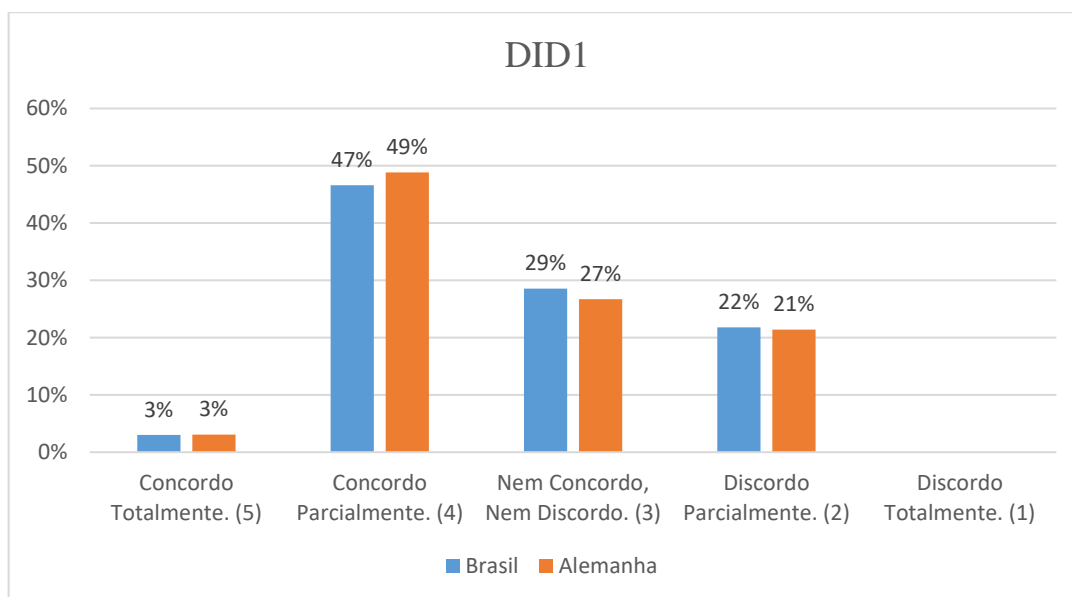
Em relação à avaliação do fator dimensão ideológica da proximidade cultural entre as partes, o questionário utilizou-se de seis itens para mensurar esse fator, a saber: (i) a montadora apresenta para nós, no início do mandato, sua visão, missão, valores culturais e o conjunto de objetivos; (ii) há na nossa empresa uma identificação com a visão, missão e valores culturais da montadora; (iii) há na nossa empresa facilidade para integrar as atividades com a montadora devido a sua cultura organizacional; (iv) a cultura da montadora estimula uma relação de transparência entre os seus funcionários e os da nossa empresa; (v) faz parte da cultura

organizacional da montadora incentivar a disseminação de conhecimento, experiências e o aprendizado para a nossa empresa, e (vi) há um propósito compartilhado entre a nossa empresa e a montadora.

Ao analisar a dimensão ideológica, deve-se ter em conta que, ao estudar o efeito da cultura corporativa sobre a capacidade de absorção de conhecimento pelos fornecedores, um impacto cultural global não deve ser negligenciado: a cultura nacional influencia fortemente a maneira como as pessoas pensam, sentem e atuam (Krause et al., 2007; Kanaane, 1999).

O primeiro item da dimensão ideológica avalia se a montadora apresenta para os fornecedores, no início do mandato, sua visão, missão, valores culturais e o conjunto de objetivos. Como pode ser aferido no Gráfico 44, 50% dos fornecedores no Brasil e 52% na Alemanha concordaram totalmente ou parcialmente com essa afirmação.

**Gráfico 44 - A montadora apresenta a visão, missão, valores culturais e o conjunto de objetivos (DID1)**



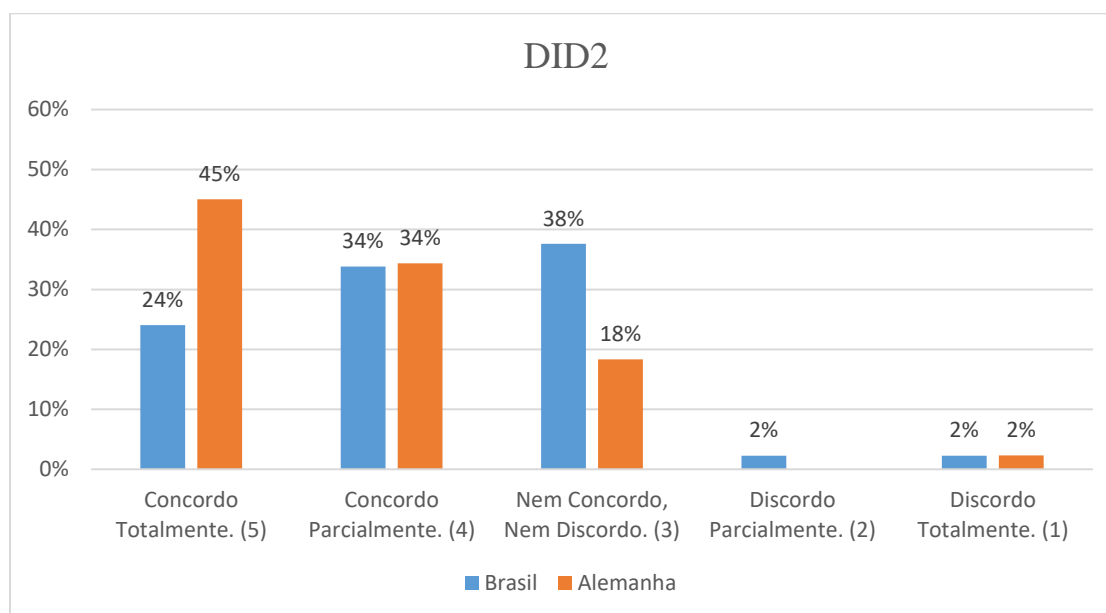
**Fonte: Dados da pesquisa.**

Embora o nível de concordância em relação a esse item não seja elevado, dados obtidos nas entrevistas com a montadora sugerem que há duas formas de interação com os fornecedores, nas quais ocorrem a difusão da visão, missão, valores culturais e o conjunto de objetivos: (i) no encontro anual, no qual estratégias, missão, valores culturais e visões de longo prazo da montadora são claros e abertamente compartilhados com toda a cadeia de fornecedores; e (ii) as rotinas produtivas compartilhadas a partir dos cadernos de encargo - dada a forte interação entre os profissionais da montadora e do fornecedor, esse é um espaço no qual a montadora, como cliente, pode colocar seus propósitos, a sua visão e os valores organizacionais. Todavia,

convém ponderar que o compartilhamento de visão, valores e propósitos vai além de um evento ou de compartilhamento de um manual. Essa questão é retratada pela seguinte narrativa: *“Ponto positivo na cultura é a abertura que a Montadora tem, sua visão e missão muito direcionado para qualidade, não há barreiras, o conhecimento flui. Sempre trocam experiências, conhecimento, a Montadora é muito prática, cartesiana, você precisa estar sempre muito bem preparado para lidar com eles.”* (Entrevista 25 - Fornecedor Alemanha). *“É preciso estar alinhado com a cultura deles de sempre oferecer o melhor produto, a melhor qualidade e a melhor solução. Cada vez nós queremos ser uma empresa global, a Montadora é um importante parceiro para nos ajudar nessa missão. Nós queremos estar presentes no mundo todo e alinhar nossa missão com a Montadora ajuda a chegar em todos os lugares.”* (Entrevista 27 - Fornecedor Alemanha).

O segundo item “Há na nossa empresa uma identificação com a visão, missão e valores culturais da montadora” busca avaliar o grau de identificação dos fornecedores com a visão, missão e valores culturais da montadora. Como pode ser visualizado no Gráfico 45, 58% dos fornecedores na Alemanha e 79% na Alemanha concordaram totalmente ou parcialmente que há essa identificação.

**Gráfico 45 - Identificação com a visão, missão e valores culturais (DID2)**



**Fonte: Dados da pesquisa.**

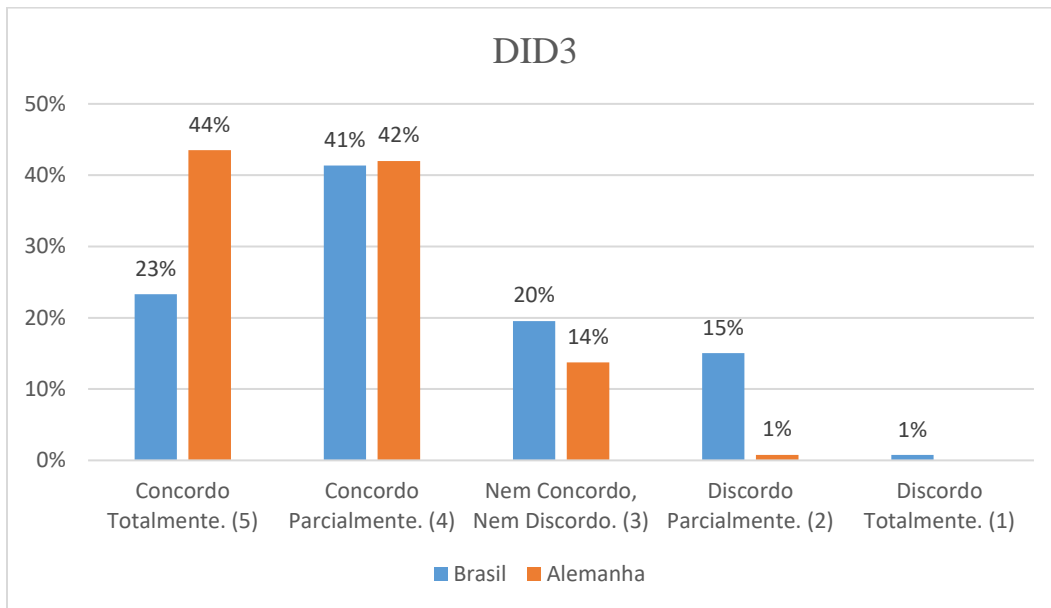
Uma possível explicação para a diferença de respostas entre os dois países deve-se provavelmente ao fato de a montadora e muitos dos fornecedores serem da mesma origem (alemã), o que tende a criar naturalmente uma identificação maior com a visão, missão e os

valores culturais. Em razão desse fato, os fornecedores alemães têm uma avaliação mais positiva de identificação com a visão, missão e valores culturais da montadora.

Entretanto, nas entrevistas com os fornecedores, de forma geral, observou-se que, quando se tem uma montadora global, presente em vários países do mundo e com forte reputação de qualidade, há um esforço grande dos fornecedores para se adaptarem a visão, missão e valores culturais da montadora, conforme demonstrado nas entrevistas: *“(...) a cultura do alemão é muito focada em processo. Se você identificar com uma orientação para processos, você entende sua visão, missão e seus valores.”* (Entrevista 22 Bosch - Fornecedor Alemanha). *“A cultura da Montadora é inovadora, e é preciso sempre aprender e buscar coisas novas. Trocar experiências é muito importante. Então de certa forma absorver a cultura da Montadora é um processo dinâmico e que estamos sempre envolvidos com eles. Empresa séria, dinâmica, de vanguarda e de certa forma ligada no que o mercado está fazendo.”* (Entrevista 25 - Fornecedor Alemanha). *“Estão sempre abertos a identificar oportunidades, a cultura alemã é que você tem que provar tudo. Por exemplo, se você conseguir provar que um processo é melhor e que vai proporcionar melhorias, você consegue quebrar a resistência.”* (Entrevista 24 - Fornecedor Alemanha).

Com base nas entrevistas na montadora, foi possível identificar que o tempo de relacionamento contribui mais para a transferência de conhecimento e aprendizagem do que os valores culturais. Ou seja, em um relacionamento de longo prazo, com muitas trocas de conhecimentos, o fornecedor termina por ficar envolvido com a visão, a missão e os valores culturais da fonte. Isso pode ser comprovado nas entrevistas: *“Os fornecedores precisam se identificar com os nossos valores culturais, a Montadora exige muita tecnologia, exige muito qualidade, então hoje o fornecedor da Montadora ele acaba tendo que se desenvolver muito para ser um fornecedor da Montadora, do ponto de vista negativo.”* (Entrevista 1 - Montadora Brasil). *“A Montadora tem uma cultura voltada para a qualidade forte, valorização do cumprimento das promessas, busca pela melhoria contínua e inovação. Os fornecedores comentam que somos a montadora mais bem estruturada do mercado. Para o alemão, cumprimento das promessas é muito importante. Então pensamos estar no caminho certo, sem envolvimento.”* (Entrevista 10 - Montadora Alemanha).

No terceiro item analisado: “Há na nossa empresa facilidade para integrar as atividades com a montadora devido a sua cultura organizacional”, observa-se no Gráfico 46 que no Brasil 64% dos fornecedores e 86% na Alemanha concordaram totalmente ou parcialmente com essa afirmação.

**Gráfico 46 - Facilidade para integrar as atividades devido à cultura organizacional (DID3)**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

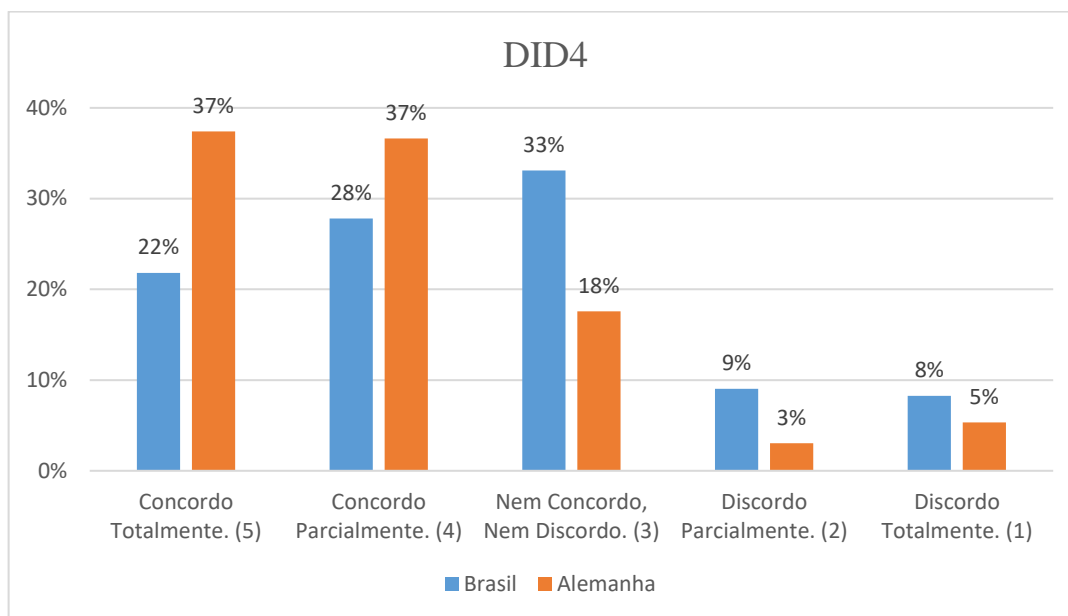
Embora o item “Facilidade na integração de atividades entre montadora e fornecedores” tenha recebido uma avaliação positiva significativa, dados das entrevistas podem ajudar a compreender ainda mais por que a integração é tão valorizada. Por exemplo, o relato de um dos fornecedores no Brasil é elucidativo. Essa facilidade é clara nos seguinte trechos: “*Por questões históricas e culturais, a nossa empresa está totalmente integrada às atividades da Montadora, eu sei a programação, condições de entrega, assim eu tenho integração total com eles, via sistema.*” (Entrevista 20 - Fornecedor Brasil).

Ou ainda, o relato de um fornecedor alemão: “*A cultura da Montadora é focada em integrar todas as atividades possíveis com os fornecedores. E estamos sempre preparados para qualquer demanda.*” (Entrevista 25 - Fornecedor Alemanha).

Para finalizar, o depoimento de um executivo da montadora no Brasil: “*Penso que, quando os fornecedores têm disposição para integrar as atividades com as nossas, é importante para nós por questões de compliance, muitos problemas são evitados devidos a essa integração.*” (Entrevista 4 - Montadora Brasil).

O quarto item analisado: “A cultura da montadora estimula uma relação de transparência entre os seus funcionários e os da nossa empresa” avalia os estímulos ofertados pela montadora para que as relações junto aos fornecedores sejam transparentes. No Gráfico 47, no Brasil 50% dos fornecedores e na Alemanha 74% concordaram totalmente ou parcialmente com a afirmação.

Gráfico 47 - Relações de transparência entre as partes (DID4)



Fonte: Dados da pesquisa.

A partir dos dados quantitativos, verifica-se que há uma avaliação mais positiva entre os fornecedores alemães, enquanto os fornecedores brasileiros concordaram total ou parcialmente em um grau bem inferior. Uma explicação para isso, assim como se verificou na identificação com visão, missão e valores culturais, seria a origem das empresas que responderam ao questionário, grande parte localizada na Alemanha, o que tende a desenvolver uma relação de transparência maior. Em razão desse fato, os fornecedores alemães têm uma avaliação mais positiva das relações de transparência entre as partes.

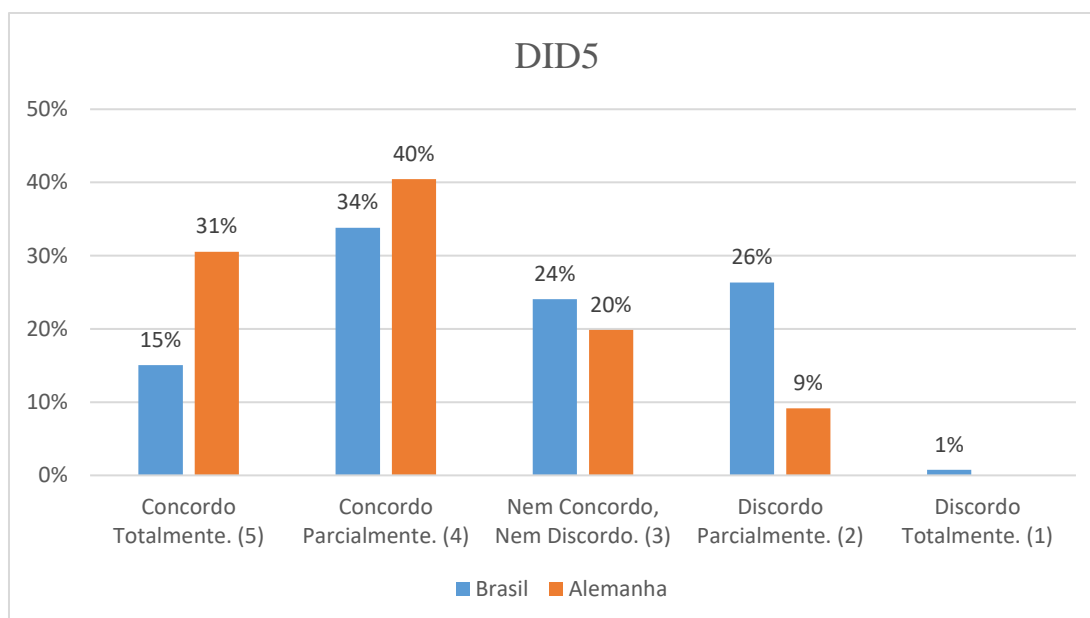
Por outro lado, dados qualitativos das entrevistas com executivos da montadora sugerem que o valor da transparência é um elemento essencial para (i) a construção da parceria; (ii) o estabelecimento de relações de confiança; e (iii) o desenvolvimento de produtos e processos pautados pela qualidade. O termo transparência é citado com bastante frequência pelos executivos, principalmente pelos alemães, conforme o relato a seguir: *“Quando temos transparência, cumprimos nossas promessas e respeitamos os fornecedores, estamos criando um relacionamento de longo prazo.”* (Entrevista 9 - Montadora Alemanha).

O valor da transparência também aparece explicitamente no discurso dos fornecedores, que concordam com os aspectos mencionados pelos executivos e acrescentam ainda que a transparência é crítica para a manutenção da posição competitiva e mercadológica dos fornecedores. Interessante notar que, nos discursos dos fornecedores, os termos transparência e confiança aparecem com o objetivo de construir um sentido positivo para a relação em análise: *“Tudo é transparente, principalmente com os fornecedores.”* (Entrevista 30 - Fornecedor

Alemanha). Mesmo considerando uma avaliação mais negativa por parte dos fornecedores brasileiros, ainda assim, os qualitativos parecem apoiar que a transparência representa um valor importante. Conforme relato: *“Penso que é a montadora mais transparente do mercado, e a sua cultura incentiva isso, tem uma cultura de identificar oportunidades pela transparência, de ser verdadeiramente transparente com todo mundo, e todo mundo ganha, todo mundo melhora.”* (Entrevista 12 - Fornecedor Brasil).

No quinto item da dimensão ideológica foi avaliado se faz parte da cultura organizacional da montadora incentivar a disseminação de conhecimento, experiências e aprendizado com os receptores. Como pode ser visto no Gráfico 48, no Brasil 49% dos fornecedores e 71% na Alemanha concordaram totalmente ou parcialmente com a afirmação.

**Gráfico 48 - Incentivo à disseminação de conhecimento, experiências e aprendizado (DID5)**



**Fonte: Dados da pesquisa.**

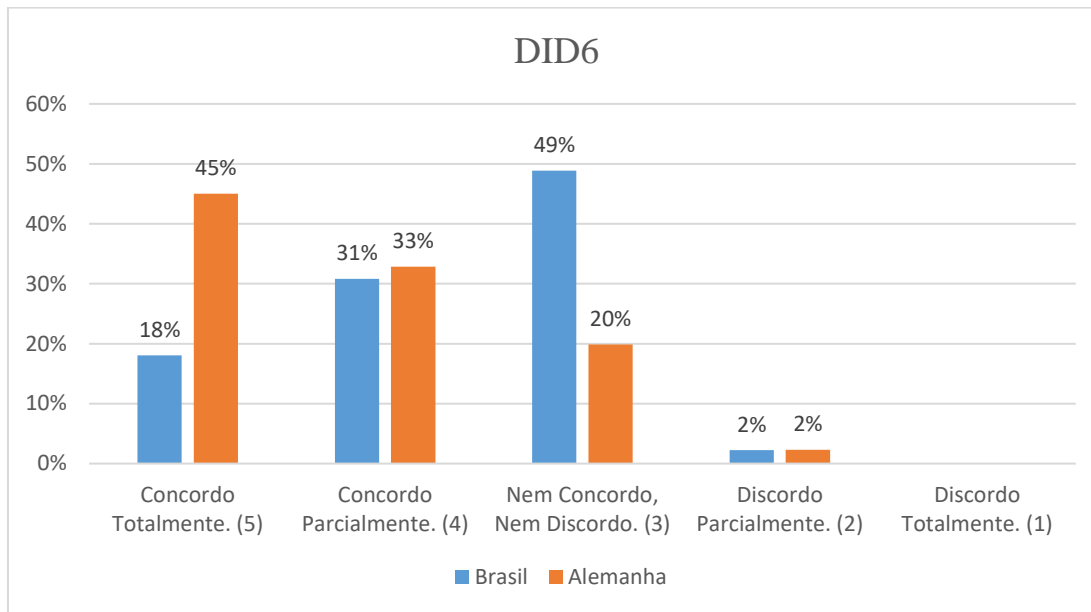
A análise dos dados quantitativos mostra que a percepção dos fornecedores brasileiros é acentuadamente menor que nos fornecedores alemães. Essa diferença pode ser, em parte, explicada pela proximidade dos fornecedores alemães da montadora, por serem em grande parte da mesma origem. Também uma outra explicação pode ser maior aderência dos fornecedores alemães ao incentivo da disseminação de conhecimento, experiências e aprendizado. O modelo de educação alemão baseado no sistema dual incentiva, além da conjugação dos conhecimentos teóricos e práticos, a disseminação de conhecimento, experiências e aprendizado (AHK, 2019).

A despeito de uma avaliação mais positiva que a outra ao se comparar fornecedores alemães e brasileiros em relação à cultura de incentivar a disseminação de conhecimento,

experiências e aprendizado com os receptores, os dados qualitativos parecem corroborar a ideia de que a cultura da montadora estimula esse item em três perspectivas: (i) os incentivos ocorrem à medida que a montadora oferece cursos, treinamentos e *workshops* para o intercâmbio de conhecimento; (ii) à medida que ela reconhece os fornecedores como fonte de conhecimento relevante para a sua estratégia e, a partir disso, desenvolve um relacionamento no qual o conhecimento é compartilhado e codesenvolvido com os fornecedores; e (iii) as parcerias são estimuladas pela montadora com os fornecedores para que novas tecnologias e inovações sejam desenvolvidas em conjunto. Importante notar que os incentivos à transferência percebidos estão diretamente na montadora relacionados a elementos da dimensão material da cultura e aos mecanismos para transferência de conhecimento, como reporta o relato: “*Nós temos uma cultura muito direcionada para disseminar conhecimento para os fornecedores, a gente se preocupa muito que a questão de disseminação do conhecimento, não conseguimos montar um caminhão se o fornecedor não sabe o que fazer.*” (Entrevista 2– Montadora).

De igual modo, os fornecedores também enxergam os vários momentos de disposição da montadora em compartilhar conhecimentos. O relato a seguir retrata essa visão: “*Comparando com as outras montadoras, a Montadora, do ponto de vista de disseminação de conhecimento, é a melhor montadora e, em termos de relação, de transparência para poder tratar, apesar dos períodos difíceis e conturbados que nós tivemos durante alguns meses.*” (Fornecedor 30 - Fornecedor Alemanha).

Finalmente, o último item da dimensão ideológica da proximidade cultural entre as partes consistia em avaliar a existência de um propósito compartilhado entre os fornecedores e a montadora. Os dados no Gráfico 49 mostram que 49% dos fornecedores no Brasil e 78% na Alemanha concordaram totalmente ou parcialmente com a afirmação.

**Gráfico 49 - Propósito compartilhado entre montadora e fornecedores (DID6)**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Há uma percepção mais positiva entre os fornecedores alemães do que entre os brasileiros no item propósito compartilhado entre a montadora e os fornecedores. Uma possível elucidação para isso está na teoria, quando Alves (1997) e Kanaane (1999) mencionam que, quando há um propósito compartilhado entre os receptores e a fonte, todos os funcionários dos receptores se colocam a seu favor. Aqui mais uma vez, por ser uma montadora alemã, com um elevado número de fornecedores na mesma origem, parece haver uma propensão maior a ter um propósito compartilhado.

Dados qualitativos advindos de entrevistas com fornecedores alemães e brasileiros assim como de executivos da montadora permitem corroborar a ideia da existência de um propósito compartilhado entre as partes, conforme relatos: *“Por exemplo, quando a gente começa um projeto, a gente tem a preocupação de preparar todos que vão trabalhar com o cliente, sobre o produto que o cara vende, compra, os mercados em que ele atua, qual é o foco dele, quais são as pendências, o que nós temos que nos preocupar. Com certeza a gente sempre faz uma preparação com o time, com todos os colaboradores que têm contato com a Montadora, por dentro da relação da nossa empresa com a Montadora, a gente tem essa preocupação, e eu diria que todos os colaboradores têm essa relação com o cliente, conhece o cliente, os produtos, o que ele necessita e assim por diante.”* (Entrevista 11 - Fornecedor Brasil). *“Nós temos muitos casos de sucesso e há um incentivo grande de que o propósito da montadora seja compartilhado com todos os outros fornecedores. Se entende o propósito da*

montadora, você consegue resolver os problemas mais facilmente.” (Entrevista 22 - Fornecedor Alemanha).

Da mesma forma, a montadora percebe a importância de um propósito compartilhado com os fornecedores, conforme o seguinte relato: “*Eu vejo muito uma questão forte da nossa cultura, da raiz de onde está sendo desenvolvido, quando você tem uma empresa muito direcionada para a qualidade, tudo precisa ser muito estruturado. Mas no final ter um propósito compartilhado com os fornecedores é um diferencial. E vejo que isso é uma questão de confiança.*” (Entrevista 8 - Montadora Alemanha).

Avançando um pouco mais na discussão sobre a dimensão ideológica, a Tabela 22 apresenta as médias de cada um dos itens avaliados nesse fator.

**Tabela 22 - Resultados da média das questões referentes à dimensão ideológica da proximidade cultural**

Constructo	Variável	Item	Brasil				Alemanha			
			Média	D.P.	Mediana	I.C. - 95%	Média	D.P.	Mediana	I.C. - 95%
Proximidade cultural entre as partes	Dimensão Ideológica	DID1	3,31	0,85	3,00	[3,17; 3,46]	3,34	0,85	4,00	[3,18; 3,47]
		DID2	3,75	0,92	4,00	[3,59; 3,9]	4,20	0,90	4,00	[4,04; 4,35]
		DID3	3,71	1,01	4,00	[3,54; 3,88]	4,28	0,73	4,00	[4,15; 4,41]
		DID4	3,46	1,17	3,00	[3,26; 3,65]	3,98	1,08	4,00	[3,79; 4,16]
		DID5	3,36	1,05	3,00	[3,19; 3,55]	3,92	0,93	4,00	[3,76; 4,08]
		DID6	3,65	0,80	3,00	[3,51; 3,78]	4,21	0,84	4,00	[4,07; 4,36]

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Como pode ser constatado na Tabela 22, no Brasil, a dimensão ideológica retrata média e mediana bem acima do patamar médio (neutro) de 3,00, enquanto o desvio-padrão dos dados está baixo, o que representa pouca dispersão nas percepções dos fornecedores estratégicos da montadora. Na Alemanha, a dimensão ideológica também apresenta média e mediana acima do patamar médio (neutro) de 3,00 em todos os itens, e o desvio-padrão dos dados se expressa relativamente baixo, o que representa pouca dispersão dos dados. Assim, no constructo dimensão ideológica, os indivíduos tenderam a concordar com todas as afirmativas. Além disso, tem-se que o item “A montadora apresenta para nós, no início do mandato, sua visão, missão, valores culturais e o conjunto de objetivos” (DID1) apresentou uma concordância média significativamente menor que a dos demais itens. Os itens mais bem avaliados foram: “Há na nossa empresa uma identificação com a visão, missão e valores culturais da montadora” (DID2), “Há na nossa empresa facilidade para integrar as atividades com a montadora devido a sua cultura organizacional ” (DID3) e “Há um propósito compartilhado entre a nossa empresa

e a montadora” (DID6), confirmando a importância da dimensão ideológica para a transferência de conhecimento e aprendizagem entre as partes.

#### 4.3.1.12.4 Síntese da análise da variável moderadora proximidade cultural entre as partes

A proximidade cultural entre as partes foi medida em três atributos: dimensão material, dimensão psicossocial e dimensão ideológica. Identificou-se que todos os atributos demonstraram a existência de proximidade cultural entre as partes, na medida que os respondentes tenderam a concordar totalmente ou parcialmente com todas as afirmações.

A dimensão material foi o segundo item mais bem avaliado nesse constructo, destacando-se em todos os itens avaliados neste fator, especialmente nos itens “Funcionários preparados e treinados para utilizar os sistemas e as tecnologias de informação” (DMA1), “Funções e responsabilidades bem definidas”(DMA2) e “Um ambiente favorável ao aprendizado” (DMA4).

A dimensão psicossocial destacou-se como o item mais bem avaliado nesse constructo, demonstrando uma forte influência na proximidade cultural entre as partes, com destaque para “Disponibilidade em ajudar em suas necessidades” (DPS3) e “Orientação para criar valor aos produtos e serviços da montadora” (DPS4). Isso denota que se trata de um fator de expressão significativa, já que o sucesso da transferência de conhecimento e do aprendizado encontra-se bastante relacionado com o engajamento entre as partes. Assim, quando a montadora demonstra que culturalmente está comprometida com a transferência de conhecimento e aprendizado, isso mostra maior esforço para tornar o conteúdo transferido mais palatável e compreendido pelos fornecedores. E quando os fornecedores têm uma proximidade cultural com a montadora, inclinam-se a ser mais abertos e favoráveis ao aprendizado.

O terceiro e último item analisado foi a dimensão ideológica. Mesmo estando com média abaixo dos demais fatores da proximidade cultural, os fornecedores tenderam a concordar com as questões, destacando-se “a identificação com a visão, missão e valores culturais da montadora” e “facilidade para integrar as atividades”. Essas evidências apontam que os fornecedores estão conectados com os objetivos estratégicos da montadora. Essa coerência, como partilha de valores, crenças e práticas, colabora para o aprendizado e a transferência de conhecimentos. No Quadro 21, são apresentados os resultados mais significativos para a variável moderadora proximidade cultural entre as partes.

**Quadro 21 - Resultados mais significativos para a variável moderadora proximidade cultural entre as partes**

Proximidade cultural entre as partes (variável moderadora)	Questão observada
<b>Dimensão Material</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente favorável ao aprendizado e transferência de conhecimento.</li> <li>• Definição clara das funções e responsabilidades no relacionamento com a montadora.</li> <li>• Abertura à aprendizagem e à transferência de conhecimentos.</li> <li>• Pessoas preparadas e treinadas para utilizar os sistemas e as tecnologias de informação.</li> </ul>
<b>Dimensão Psicossocial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidade para ajudar a montadora e orientação para criar valor aos produtos e serviços.</li> <li>• Disposição para assumir riscos.</li> <li>• Disponibilidade e preparo para esforços extras.</li> <li>• Capacidade de relacionamento e confiança.</li> </ul>
<b>Dimensão Ideológica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação com visão, missão, valores culturais e objetivos.</li> <li>• Facilidade de integração devido à cultura da montadora.</li> <li>• Cultura da montadora estimula a transparência.</li> <li>• Propósito comum entre as partes</li> </ul>

**Fonte: Dados da pesquisa.**

#### ***4.3.2 Variável dependente - Aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimento***

A variável dependente do estudo é o nível de aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimento da montadora. Como já discutido, resultados efetivos com a transferência de conhecimento da montadora pressupõem a aprendizagem pelo fornecedor (Cousins et al., 2006, Lawson et al., 2009, Saenz et al., 2014). Isso porque o processo gera aprendizado e é permeado de percepções e transformações no fornecedor que conferem maiores chances de que o conhecimento seja adotado rotineiramente pelo fornecedor.

Como discutido no capítulo de metodologia, a parte relacionada à variável dependente “Aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimento” foi representada por uma escala de respostas do tipo Likert de cinco pontos, cujo objetivo era avaliar o grau de concordância dos participantes da pesquisa com afirmações que indicavam impressões sobre a aprendizagem. Assim, tomou-se como central ou neutro o valor 3,0, uma vez que as respostas nessa escala graduavam de “discordo totalmente” para “concordo totalmente”. Significa dizer que escores acima de 3,0 indicavam uma percepção positiva e de reforço quanto ao item avaliado, e escores abaixo desse valor indicavam uma percepção negativa e oposta.

Os resultados gerais de todas as variáveis serão verificados através das tabelas apresentadas a seguir, que mostram o posicionamento da amostra mediante a utilização de medidas de média, mediana e o desvio-padrão para descrever a tendência central (Hair Jr. et al., 2014). Primeiramente, apresentam-se a média, a mediana e o desvio-padrão correspondentes ao resultado geral da aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimento, que corresponde à síntese dos resultados dos vinte itens do questionário, conforme se verifica a seguir na Tabela 23.

**Tabela 23 - Estatística descritiva da aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimentos - Brasil e Alemanha**

Constructo	Brasil			Alemanha		
	Média	D.P.	Mediana	Média	D.P.	Mediana
Aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimentos	3,40	0,43	3,45	3,54	0,36	3,58

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Analisando-se a Tabela 23, percebe-se que no Brasil tanto a média (3,40) quanto a mediana (3,45) retratam concordância parcial e total em relação à capacidade disseminativa da fonte. Além disso, o desvio-padrão médio nas respostas mostrou pouca dispersão (0,43), considerando a distribuição das frequências das respostas para as assertivas relacionadas à capacidade disseminativa da fonte. Na Alemanha, percebe-se que a média ficou mais alta que no Brasil, (3,54) e mediana (3,58) em relação à capacidade disseminativa da fonte. Ademais, o desvio padrão médio nas respostas mostrou pouca dispersão (0,36), indicando que os pontos dos dados tendem a estar próximos da média. Assim, verifica-se que a aprendizagem do fornecedor a partir da transferência é maior na Alemanha do que no Brasil.

Para avaliar a aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimento, foram selecionados, a partir da literatura, os seguintes atributos: (i) processo de socialização formal; (ii) processo de socialização informal; (iii) processo de integração e (iv) capacidade de resposta.

Para aprofundar a discussão desse resultado, podem-se analisar os quatro fatores que formam a capacidade disseminativa da fonte e visualizar os resultados para cada um, a partir do agrupamento das questões correspondentes a cada um, conforme a Tabela 24.

**Tabela 24 - Medidas da aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimentos - Brasil x Alemanha**

Dimensão	Brasil			Alemanha		
	Média	D.P.	Mediana	Média	D.P.	Mediana
Processo de socialização formal	3,51	0,63	3,67	4,04	0,33	4,01
Processo de socialização informal	2,26	0,65	2,23	2,27	0,66	2,22
Processo de integração	3,99	0,59	4,08	4,03	0,60	4,08
Capacidade de resposta	3,92	0,56	4,00	3,91	0,56	4,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando a Tabela 24, no Brasil e na Alemanha, percebe-se que tanto a média como a mediana dos itens processo de socialização formal, processo de integração e capacidade de resposta retratam concordância parcial ou total em relação à variável aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimentos, sendo que no item processo de socialização informal os respondentes tenderam a discordar de tal afirmação. O desvio-padrão médio nas respostas apresentou pouca dispersão, considerando a distribuição das frequências das respostas para as questões relacionadas à capacidade de transferir conhecimentos. Desta forma, constata-se que, ao comparar os dois países, a capacidade aprendizagem dos fornecedores a partir da transferência é maior na Alemanha do que no Brasil.

Os resultados gerais relativos à variável dependente foram consolidados na Tabela 25 por frequência, medidas de posição e de dispersão (Malhora, 2006), com base na compilação das 27 questões que a mediram.

**Tabela 25 – Descrição dos Itens “Aprendizagem do fornecedor a partir da transferência” - Brasil x Alemanha**

Constructos	Atributos	Itens	Brasil				Alemanha			
			Média	D.P.	Mediana	I.C. - 95%	Média	D.P.	Mediana	I.C. - 95%
Aprendizagem do Fornecedor a partir da Transferência do Conhecimento	Processos de Socialização Formal	PSF1	3,48	1,15	4,00	[3,27; 3,67]	4,10	0,51	4,00	[4,02; 4,18]
		PSF2	4,04	0,81	4,00	[3,91; 4,17]	4,22	0,69	4,00	[4,10; 4,33]
		PSF3	3,50	0,74	4,00	[3,38; 3,61]	3,92	0,77	4,00	[3,79; 4,05]
		PSF4	3,47	0,87	4,00	[3,31; 3,62]	3,50	0,87	4,00	[3,34; 3,65]
		PSF5	3,50	0,83	4,00	[3,36; 3,65]	4,22	0,72	4,00	[4,10; 4,34]
		PSF6	3,02	1,07	3,00	[2,84; 3,19]	4,24	0,82	4,00	[4,08; 4,37]
	Processos de Socialização Informal	PSI1	1,93	0,88	2,00	[1,79; 2,08]	1,92	0,90	2,00	[1,76; 2,07]
		PSI2	1,91	0,78	2,00	[1,79; 2,06]	1,91	0,79	2,00	[1,78; 2,05]
		PSI3	2,50	0,87	2,00	[2,36; 2,64]	2,53	0,89	2,00	[2,38; 2,68]
		PSI4	2,42	0,86	3,00	[2,28; 2,56]	2,43	0,89	3,00	[2,27; 2,59]
		PSI5	2,59	1,27	2,00	[2,38; 2,80]	2,63	1,27	2,00	[2,41; 2,84]
	Processos de Integração	PDI1	3,84	0,89	4,00	[3,69; 3,99]	3,86	0,88	4,00	[3,70; 4,01]
		PDI2	3,96	1,03	4,00	[3,77; 4,13]	4,02	1,01	4,00	[3,84; 4,17]
		PDI3	3,47	0,97	3,00	[3,30; 3,62]	3,52	0,96	3,00	[3,36; 3,67]
		PDI4	4,53	0,56	5,00	[4,44; 4,62]	4,53	0,56	5,00	[4,44; 4,63]
PDI5		3,08	1,03	3,00	[2,91; 3,24]	3,11	1,05	3,00	[2,92; 3,28]	

(continua)

(conclusão)

Constructos	Atributos	Itens	Brasil				Alemanha			
			Média	D.P.	Mediana	I.C. - 95%	Média	D.P.	Mediana	I.C. - 95%
Aprendizagem do Fornecedor a partir da Transferência do Conhecimento	Capacidade de Resposta	CDR1	3,77	0,67	4,00	[3,66; 3,90]	3,78	0,67	4,00	[3,67; 3,89]
		CDR2	3,88	0,65	4,00	[3,77; 3,99]	3,86	0,65	4,00	[3,74; 3,95]
		CDR3	3,86	0,71	4,00	[3,74; 3,97]	3,85	0,71	4,00	[3,73; 3,97]
		CDR4	4,24	0,81	4,00	[4,10; 4,37]	4,23	0,81	4,00	[4,10; 4,37]

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando-se os dados da Tabela 25, em termos gerais, as respostas dos fornecedores, tanto para o caso da montadora no Brasil como da montadora na Alemanha, retratam concordância em relação à ocorrência de aprendizagem a partir da transferência do conhecimento pela montadora, registrando-se valores superiores a 3. A exceção em relação a essa concordância refere-se ao atributo “Processo de socialização informal”, no qual a maior parte das respostas em todos os atributos é inferior ao escore neutro, isto é, 3. Além disso, o desvio-padrão médio mostrou pouca dispersão entre os atributos dos constructos analisados, considerando a distribuição das frequências das respostas para as assertivas relacionadas à aprendizagem a partir da transferência do conhecimento, o que significa que no setor pesquisado a formalização é essencial para um bom desempenho e qualidade do produto final. Por isso, escores da socialização informal baixos, enquanto em socialização formal, processo de integração e capacidade de resposta, os escores foram elevados, uma vez que, de acordo com a teoria, esses elementos podem levar à construção de familiaridade pessoal, comunicação aprimorada e resolução de problemas (Cousins et al., 2006).

Feita essa observação geral em relação aos dados, passa-se agora à análise de cada um dos atributos com vistas a alargar o entendimento sobre a variável dependente, isto é, a ocorrência de aprendizagem dos fornecedores a partir da transferência de conhecimento por parte da montadora. À medida que apresentamos os dados de cada atributo obtido por meio da escala, adicionamos, a título de triangulação, dados qualitativos obtidos por meio de entrevistas, no intuito de obter maior rigor e validação e corroboração a partir de diferentes fontes e tipos de dados e métodos.

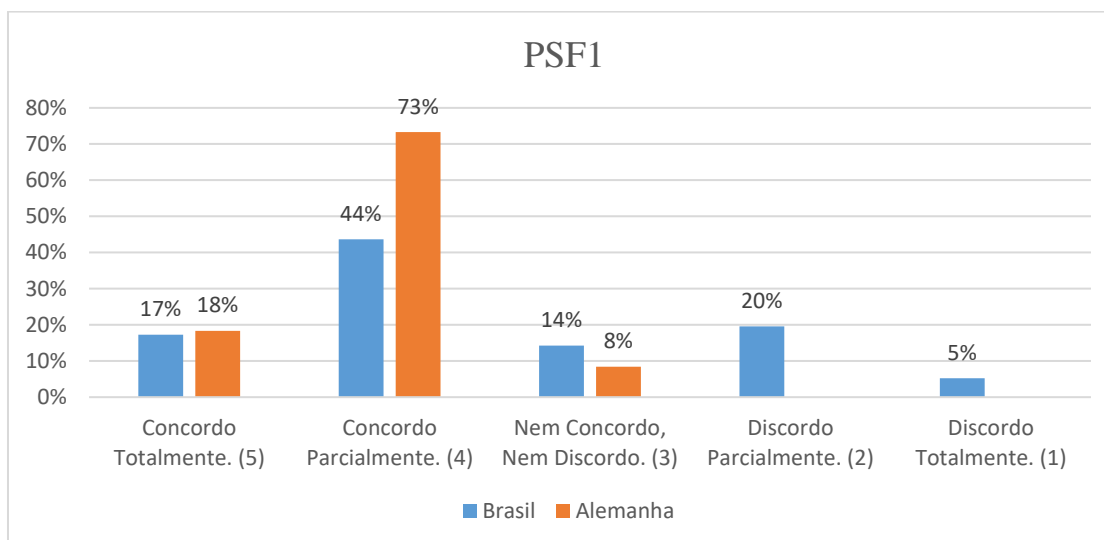
#### 4.3.2.1 Processo de socialização formal

Para analisar a ocorrência de aprendizagem dos fornecedores a partir da transferência de conhecimento da montadora, utilizaram-se alguns atributos inquiridos aos fornecedores sobre práticas relacionadas ao processo de socialização formal entre eles e a montadora. A

socialização está intrinsecamente constituída de estudos de comportamento e é o processo no qual os funcionários de uma organização, a partir de interações constantes, aprendem e interiorizam as normas, a cultura e os valores de um parceiro (Jia et al., 2016; Kulangara et al., 2016; Xu et al., 2016). O argumento é que a confiança, o respeito e a reciprocidade desenvolvidos a partir desse envolvimento de socialização formal estimulam as aspirações de ambas as partes em fortalecer o relacionamento, o que tende a favorecer a transferência de conhecimento e o aprendizado (Dyer & Nobeoka, 2000; Dyer, 1996; Lawson et al., 2009).

Para analisar o processo de socialização formal entre a montadora e os fornecedores, utilizaram-se seis itens para mensurar esse fator, a saber: (i) os eventos sociais (reuniões, seminários e visitas) promovidos pela montadora são úteis para o aprendizado em nossa empresa; (ii) os manuais disponibilizados pela montadora são importantes meios de transferência de conhecimento para a nossa empresa; (iii) os funcionários que a montadora disponibiliza para orientar os fornecedores são úteis para a disseminação de conhecimento na nossa empresa; (iv) os treinamentos oferecidos pela montadora para nossa empresa são úteis para melhorar o entendimento dos negócios uns dos outros; (v) as visitas incentivadas pela montadora em suas instalações e na de seus fornecedores têm sido uma importante ferramenta para um melhor entendimento dos negócios uns dos outros, e (vi) os bancos de dados com as melhores práticas disponibilizados pela montadora facilitam o aprendizado em nossa organização.

Em relação ao primeiro item analisado “Os eventos sociais (reuniões, seminários e visitas) promovidos pela montadora são úteis para o aprendizado em nossa empresa”, conforme o Gráfico 50, 61% dos respondentes no Brasil e 91% na Alemanha manifestam concordância total ou parcial com que os eventos sociais, tais como reuniões, seminários e visitas promovidas pela montadora são úteis para o aprendizado das empresas fornecedoras.

**Gráfico 50 - Eventos sociais (reuniões, seminários e visitas) (PSF1)**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Uma possível evidência para as diferenças de respostas é que a montadora desenvolve as tecnologias na matriz, localizada na Alemanha, e as transfere para as demais unidades em todo o mundo. Assim, na Alemanha, ocorre um volume maior de eventos sociais, como reuniões, seminários e visitas com os fornecedores, o que se comprova na fala do seguinte executivo: “90% do desenvolvimento de produto é feito na Alemanha.” (Entrevista 4 - Montadora Brasil).

Complementando a análise, dados das entrevistas com a montadora, em ambos os países, corroboraram os dados da pesquisa quantitativa, apontando a ocorrência de muitos encontros formais entre a montadora e os fornecedores para se entender a necessidade um do outro. A montadora sempre dissemina informações relevantes. Em ambos os países, os entrevistados destacaram a importância de reuniões, seminários, conferência e encontros formais para a transferência de conhecimento e aprendizado. A partir desses eventos entre as partes, são definidos requisitos legais, requisitos de qualidade, tempo, processos e necessidade de treinamento, elementos essenciais na produção de um caminhão reconhecido mundialmente como de qualidade e durabilidade. Como retrata o trecho: “A socialização formal é muito importante na nossa indústria, pois temos fornecedores de grande porte, globais. E que entendem como trabalhamos. Então o relacionamento é muito bom. Se identificamos algum problema, nossos auditores conversam, treinam, ensinam, aprendem com os fornecedores. Não estamos sozinhos, somos uma soma.” (Entrevista 8 - Montadora Alemanha).

Na perspectiva da montadora, é importante notar que, dada a alta frequência de citações, as (i) visitas técnicas, (ii) os manuais e cadernos de encargos compartilhados; (iii) os sistemas

para compartilhamento de informações e conhecimento; (iv) as reuniões entre as equipes da montadora e as equipes dos fornecedores e (v) o intercâmbio de funcionários são as práticas mais comuns, conforme Tabela 26.

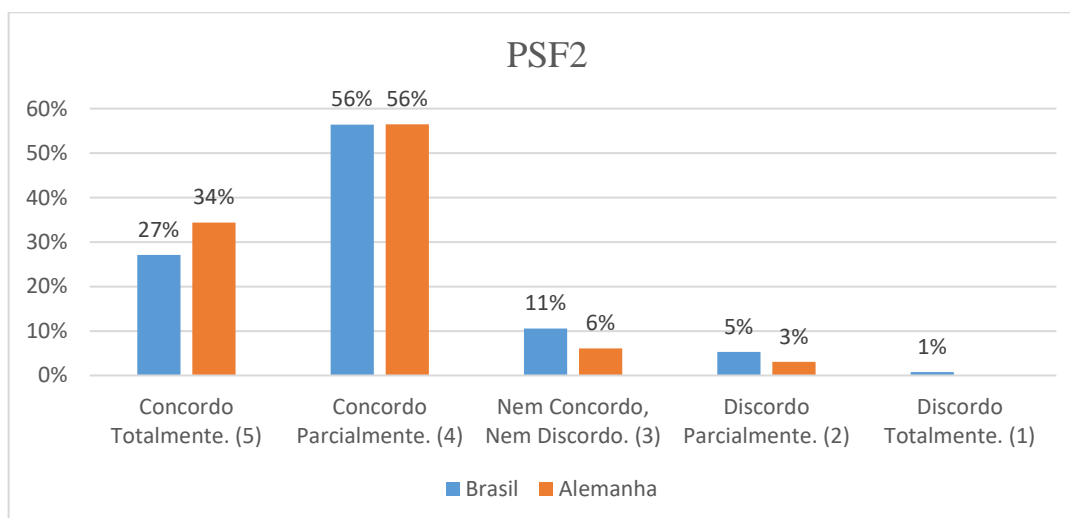
**Tabela 26 - Práticas comuns para disseminação de conhecimento -Montadora**

Prática de socialização	Número de entrevistas	Citações codificadas
Visitas técnicas	9	23
Manuais e caderno de encargos	6	22
Sistemas	7	19
Reuniões	5	17
Intercâmbio de funcionários	8	15
Eventos	14	18
<i>Benchmarking</i>	6	13
Treinamentos	7	12
Premiação anual	16	19
Banco de dados	13	14
<i>Swan</i>	19	25

Fonte: Dados da pesquisa.

No segundo item analisado, avaliação dos manuais para compartilhar as boas práticas, conforme o Gráfico 51, 83% dos respondentes no Brasil e 90% na Alemanha manifestam concordância total ou parcial de que os manuais disponibilizados pela montadora são importantes meios de transferência de conhecimento para os fornecedores. Além disso, esse item foi o que obteve o maior escore entre os respondentes nesse atributo.

**Gráfico 51 - Manuais como meio importante de transferência de conhecimento (PSF2)**



Fonte: Dados da pesquisa.

Complementando as evidências dos dados quantitativos, dados de entrevistas na montadora, em ambos os países, apontam, também, que os manuais favorecem a padronização da tecnologia, contribuindo para garantir a qualidade na fabricação dos caminhões em uma indústria na qual a segurança é a base da confiança dos clientes com a marca. Tudo o que é feito entre a montadora e os fornecedores é formalizado, isto é, tipicamente, trata-se de uma parte mais codificada do conhecimento transferido da montadora para os fornecedores em manuais. Esses manuais, em muitos momentos das entrevistas, aparecem com o termo “caderno de encargos”.

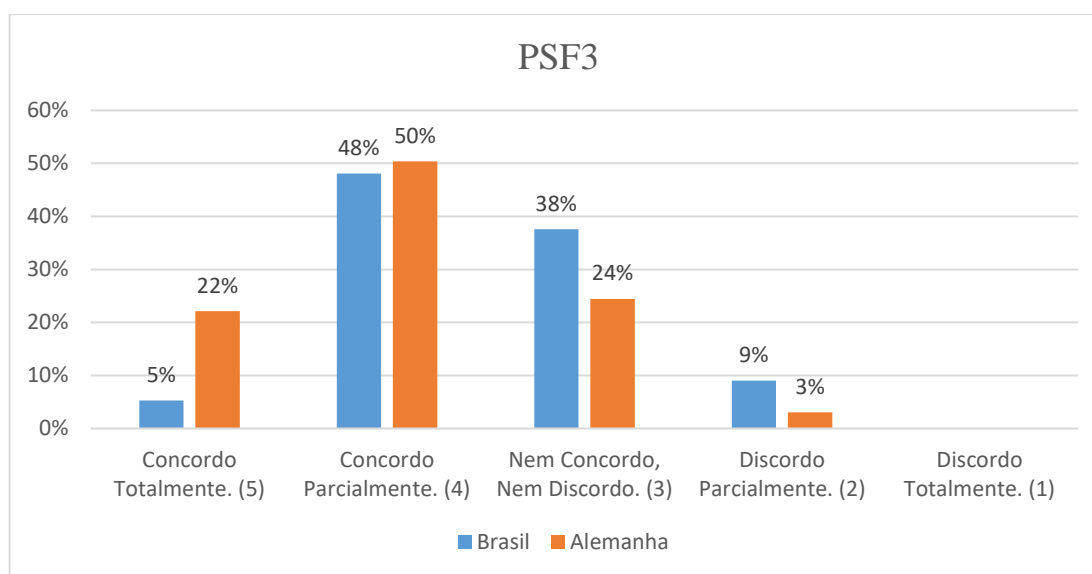
Em diversos momentos das entrevistas, em ambos os países, apareceu a importância e o destaque das auditorias no processo de transferência de conhecimento e aprendizado. Constatou-se que os auditores são fundamentais em todo o processo, sem eles, não haveria transferência de conhecimento e aprendizado. Existe a auditoria da montadora e a dos fornecedores, para uma estar alinhada com a outra, tudo precisa ser verificado de alguma forma (foi utilizado muito nas entrevistas a palavra “auditável”, que se pode auditar). Existe uma auditoria interna muito rigorosa, tanto por parte da montadora quanto por parte dos fornecedores, esse é um dos pilares estratégicos da qualidade total exigida para se montar um caminhão. Não existe nenhum procedimento que não esteja registrado em um manual ou no sistema integrado entre a montadora e os fornecedores.

Os entrevistados informaram que qualquer contato com a montadora é formal, tudo é registrado e formalizado por meio de manuais, desde uma simples consulta técnica, assinatura de contrato de fornecimento até registros diários de produção. Qualquer problema, seja de qualidade, atrasos, problemas técnicos, entre outros, precisam ser mencionados obrigatoriamente em termos formais. Não há nada que não tenha um registro. Essa ampla disseminação de conhecimento por meio de manuais também tem relação com as auditorias internas (tanto nos fornecedores como na montadora), que é um dos pilares estratégicos da qualidade total exigida.

A partir dos dados das entrevistas compreende-se com mais exatidão e profundidade por que os manuais aparecem na pesquisa quantitativa como um dos atributos de maior escore entre os respondentes e uma das práticas mais relevantes para a transferência de conhecimento, conforme pode ser constatado neste trecho: *“Há um cardápio de mecanismos utilizados no processo de disseminação de conhecimento, no início reuniões diárias, visitas, benchmarking entre os fornecedores, e entre a Montadora e os fornecedores, e ao final se produz um manual para oficializar tudo, e mesmo para que todos envolvidos no processo conheçam.”* (Entrevista 9 - Montadora Alemanha).

No terceiro item analisado, relacionado ao processo de socialização formal, na utilização de funcionários da montadora para transferir o conhecimento para os receptores, conforme o Gráfico 52, pode-se observar que 53% dos respondentes no Brasil e 72% na Alemanha manifestam concordância total ou parcial de que a disseminação de conhecimento por meio da movimentação de funcionários da montadora para as empresas fornecedoras de modo a orientar pessoalmente os fornecedores é útil para a transferência de conhecimento e aprendizagem.

**Gráfico 52 - Importância dos funcionários para a disseminação de conhecimento (PSF3)**



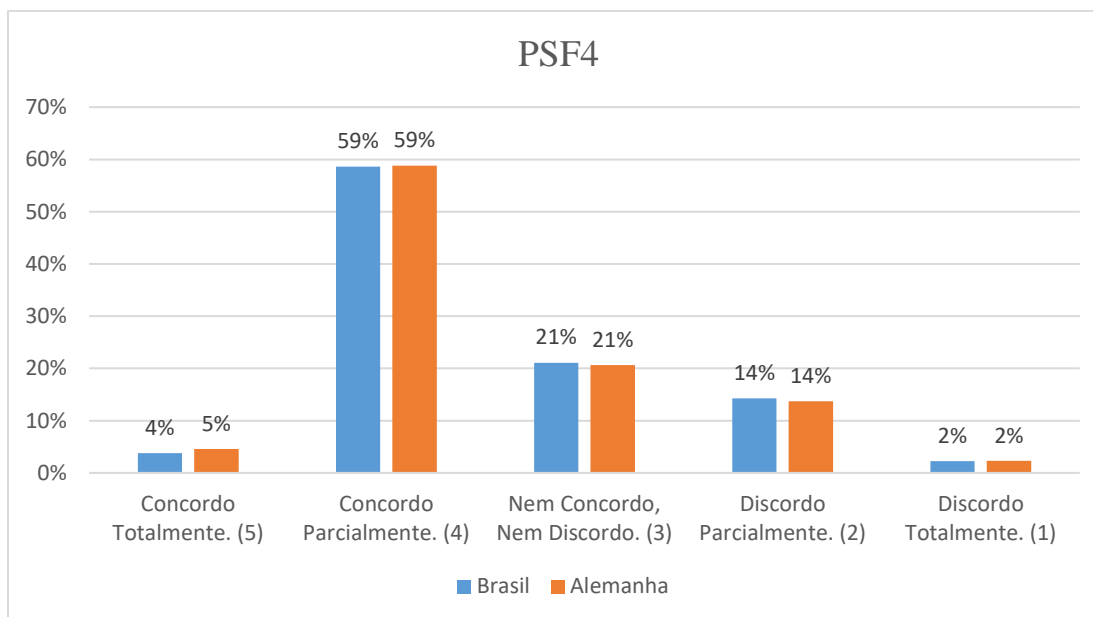
**Fonte: Dados da pesquisa.**

No entanto, aqui, observa-se uma maior disparidade quando se compara o caso da montadora no Brasil e a da Alemanha. A partir dos dados quantitativos e qualitativos, é possível perceber que há uma variação significativa em termos de concordância com a afirmação. Uma possível explicação para essa diferença é que na Alemanha há uma maior disponibilização de funcionários para disseminar conhecimentos para os fornecedores, uma vez que as tecnologias e inovações são desenvolvidas lá e demandam mais interações entre as partes que no Brasil, onde a montadora replica o conhecimento desenvolvido na matriz.

As entrevistas, em ambos os países, com a montadora reforçam tais achados ao mencionarem que se sentem como uma equipe, e todos precisam estar envolvidos no processo de fabricação de caminhões desde a fase inicial de um projeto. *“Então nossa equipe precisava estar presente o tempo todo nos fornecedores, para fazer o acompanhamento, os ajustes necessários, e também explicar de que forma funcionava. Então existe sim essa troca de informações o tempo todo. Os engenheiros vêm para cá, nós vamos para lá. Muitas reuniões, muitos testes, parceria, confiança e muita reciprocidade”* (Entrevista 8 - Montadora).

Em relação ao item “Os treinamentos oferecidos pela montadora para nossa empresa são úteis para melhorar o entendimento dos negócios uns dos outros”, no Gráfico 53, pode-se observar que 63% dos respondentes no Brasil e 64% na Alemanha manifestam concordância de que os treinamentos oferecidos pela montadora para os fornecedores são úteis para melhorar o entendimento dos negócios entre as partes.

**Gráfico 53 - Importância dos treinamentos (PSF4)**



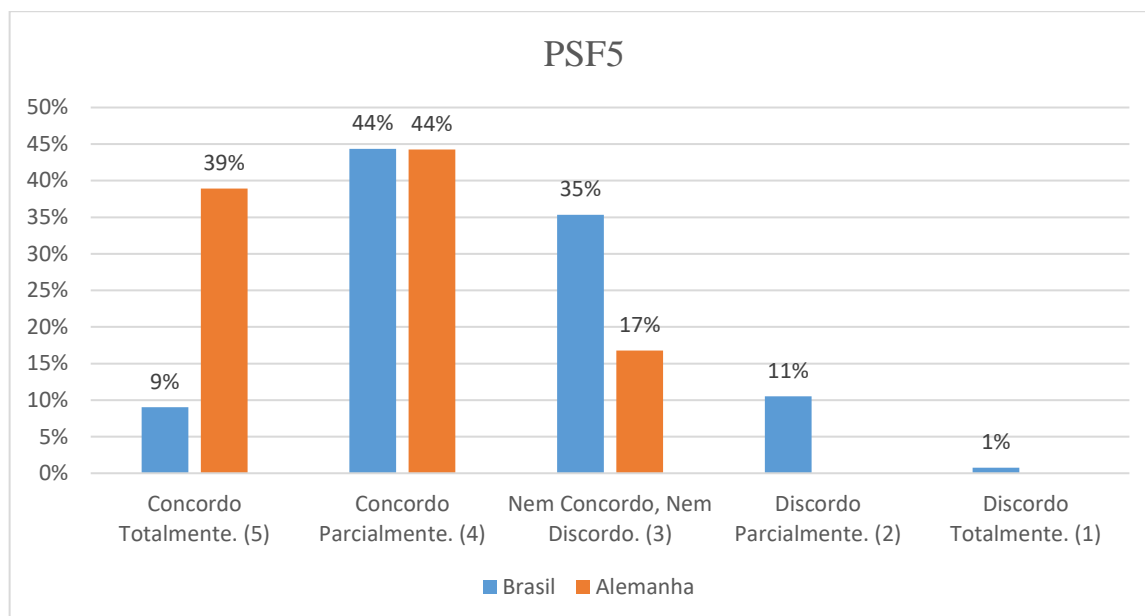
**Fonte: Dados da pesquisa.**

Junto à montadora, observou-se que o compartilhamento de práticas para os fornecedores sempre foi muito comum. Há exigência, em alguns casos, de que o fornecedor tenha um funcionário ou uma equipe de funcionários como suporte dentro da montadora. Esse serviço à montadora, dependendo do tamanho e do momento do projeto, é desenvolvido por uma pessoa ou uma equipe de pessoas altamente capacitadas e qualificadas, e esse processo tanto a montadora como os fornecedores o entendem como um treinamento para o aprendizado e a troca de conhecimentos. A narrativa do executivo relaciona-se com tal afirmação: “Às vezes quando temos uma nova tecnologia, um novo processo que conjuntamente todos precisam entender, temos alguns treinamentos. A Montadora treina os fornecedores. E também acontece o contrário, alguns fornecedores vêm à Montadora para ensinar sobre um novo processo, tecnologia etc.” (Entrevista 6 – Montadora).

Conforme o Gráfico 54, com relação ao item “As visitas incentivadas pela montadora em suas instalações e na de seus fornecedores têm sido uma importante ferramenta para um

melhor entendimento dos negócios uns dos outros”, 53% dos respondentes no Brasil e 83% na Alemanha manifestam concordância com tal afirmação.

**Gráfico 54 - Visitas para um melhor entendimento dos negócios uns dos outros (PSF5)**



**Fonte: Dados da pesquisa.**

A montadora na Alemanha informou que incentiva visitas em suas instalações e de outros fornecedores como uma ferramenta importante para um melhor entendimento dos negócios uns dos outros, conforme pode se comprovar no trecho da seguinte entrevista: “*Temos uma área exclusiva de benchmarking.*” (Entrevista 9 - Montadora Alemanha).

No Brasil, a prática não é tão comum quanto na Alemanha, conforme comprovam os seguintes depoimentos: “*Nós não temos essa prática e nunca solicitamos para os fornecedores.*” (Entrevista 2 - Montadora Brasil). “*Eu não vejo isso, eu sei que eles conversam, se relacionam, mas acho até difícil deles abrirem as portas uns para os outros, eu não vejo isso de ter essa troca esse benchmark entre eles.*”

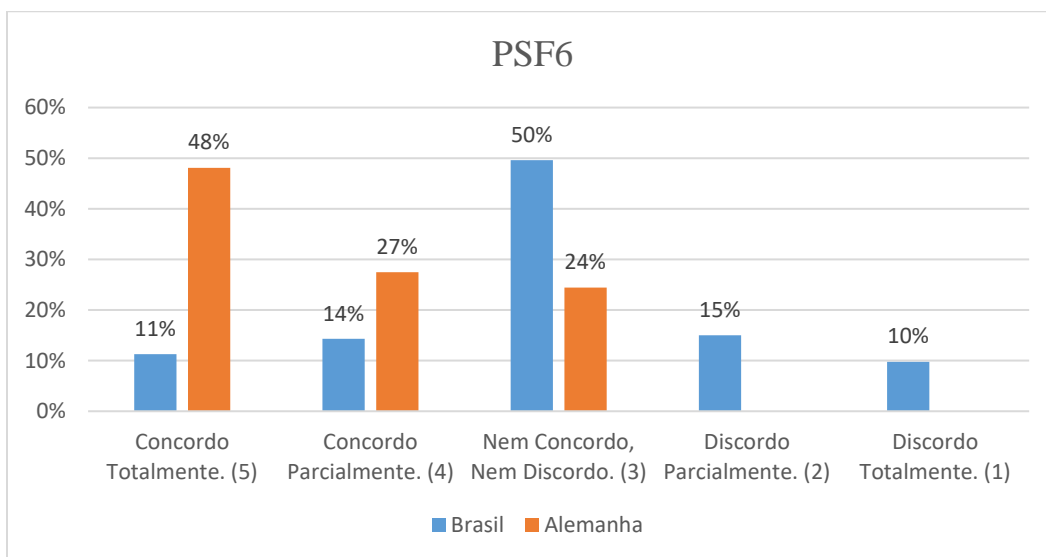
Ainda vale mencionar que, dentre os gestores que afirmam existirem práticas de *benchmarking*, ela acontece atrelada à reunião e aos eventos técnicos. Tal explicação para esse fato é que, de acordo com a montadora, 250 fornecedores no Brasil e 245 na Alemanha são considerados estratégicos. Na pesquisa de campo, ao se coletarem os dados qualitativos, observou-se que alguns são considerados “mais” estratégicos que outros. Em alguns momentos, na linha de produção, tem-se a impressão de que a fábrica do fornecedor é dentro da montadora (exemplo: sistemas como montagem de rodas, longarinas, painéis, cabines etc.). Para estes, o

pesquisador observou que há um tratamento “diferenciado”, uma vez que estão ligados diretamente a qualidade, desempenho e durabilidade dos caminhões.

Para outros fornecedores, mesmo considerados estratégicos, o item é padronizável (banco, volante, sistemas elétricos, iluminação, conforto etc.), e as visitas incentivadas pela montadora em suas instalações e na de seus fornecedores são menos comuns. Assim, o pesquisador constatou na prática que existe, porém, mais comum com os fornecedores sistemistas<sup>10</sup>.

Conforme o Gráfico 55, no item “Os bancos de dados com as melhores práticas disponibilizados pela montadora facilitam o aprendizado em nossa organização”, 25% dos respondentes no Brasil e 75% na Alemanha manifestam concordância que os bancos de dados com as melhores práticas disponibilizados pela montadora facilitam o aprendizado em nossa organização. No Brasil, a metade dos respondentes ficou neutro em relação a esse item. Tal explicação é que, pelo fato de ser uma multinacional alemã, onde as inovações são desenvolvidas pela matriz e replicadas às subsidiárias ao redor do mundo, esse componente tem menor impacto nos fornecedores brasileiros e um impacto mais elevado nos fornecedores localizados na Alemanha.

**Gráfico 55 - Os bancos de dados como facilitadores para o aprendizado (PSF6)**



**Fonte: Dados da pesquisa.**

<sup>10</sup> Os módulos e sistemas são um grupo de componentes ou subconjuntos que trabalham juntos para executar uma função específica dentro do caminhão, entregues ao cliente já montados. Por exemplo, um sistema de freio consiste em um número de componentes como o pedal, o cilindro-mestre, as pinças e os discos.

Nas entrevistas na Alemanha, com a montadora, o banco de dados com as melhores práticas faz parte da rotina de transferência de conhecimento e aprendizado, além dos outros mecanismos citados neste bloco, como visitas, reuniões, treinamentos etc. A narrativa seguinte relaciona-se com tal perspectiva: *“Temos um banco de dados com as melhores práticas, divulgamos tudo no site da empresa e todos os fornecedores têm acesso sempre.”* (Entrevista 7 - Montadora Alemanha).

Nas entrevistas no Brasil com a montadora, o banco de dados com as melhores práticas não é utilizado com muita frequência. Essa negativa foi expressa por narrativas tais como: *“Nosso interno da Montadora eu acredito que temos ainda, não sei se ainda está ativo, mas acredito que esteja ativo, a gente ainda tem, mas de melhores práticas dos fornecedores não.”* (Entrevista 2 - Montadora Brasil). *“Se existe eu não conheço e eu conheço muita coisa, então provavelmente não existe.”* (Entrevista 4 - Montadora Brasil).

Nas entrevistas com a montadora em ambos os países, constatou-se que as melhores práticas disponibilizadas pela montadora visando ao aprendizado dos fornecedores é executada pelos auditores, são eles que têm a função de disseminar o conhecimento. Formalmente, os fornecedores não têm acesso direto ao banco de dados com as melhores práticas, mas a montadora possui um processo de armazenamento e gestão de conhecimento com todas as informações disponíveis para consultas futuras e de certa forma as compartilha com os fornecedores, não diretamente, mas através dos auditores.

Avançando um pouco mais na discussão sobre processo de socialização formal, a Tabela 27 apresenta as médias de cada um dos itens avaliados nesse fator.

**Tabela 27 - Resultados das questões referentes à socialização formal**

Constructo		Item	Brasil				Alemanha			
			Média	D.P.	Mediana	I.C. - 95%	Média	D.P.	Mediana	I.C. - 95%
Aprendizagem do fornecedor a partir da transferência	Processo de socialização formal	PSF1	3,48	1,15	4,00	[3,27; 3,67]	4,10	0,51	4,00	[4,02; 4,18]
		PSF2	4,04	0,81	4,00	[3,91; 4,17]	4,22	0,69	4,00	[4,1; 4,33]
		PSF3	3,50	0,74	4,00	[3,38; 3,61]	3,92	0,77	4,00	[3,79; 4,05]
		PSF4	3,47	0,87	4,00	[3,31; 3,62]	3,50	0,87	4,00	[3,34; 3,65]
		PSF5	3,50	0,83	4,00	[3,36; 3,65]	4,22	0,72	4,00	[4,1; 4,34]
		PSF6	3,02	1,07	3,00	[2,84; 3,19]	4,24	0,82	4,00	[4,08; 4,37]

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Como pode ser constatado na Tabela 27, no Brasil, o processo de socialização formal apresenta média e mediana bem acima do patamar médio (neutro) de 3,00, enquanto o desvio-padrão dos dados está baixo, o que representa pouca dispersão nas percepções dos fornecedores estratégicos da montadora. Na Alemanha, o processo de socialização formal também apresenta

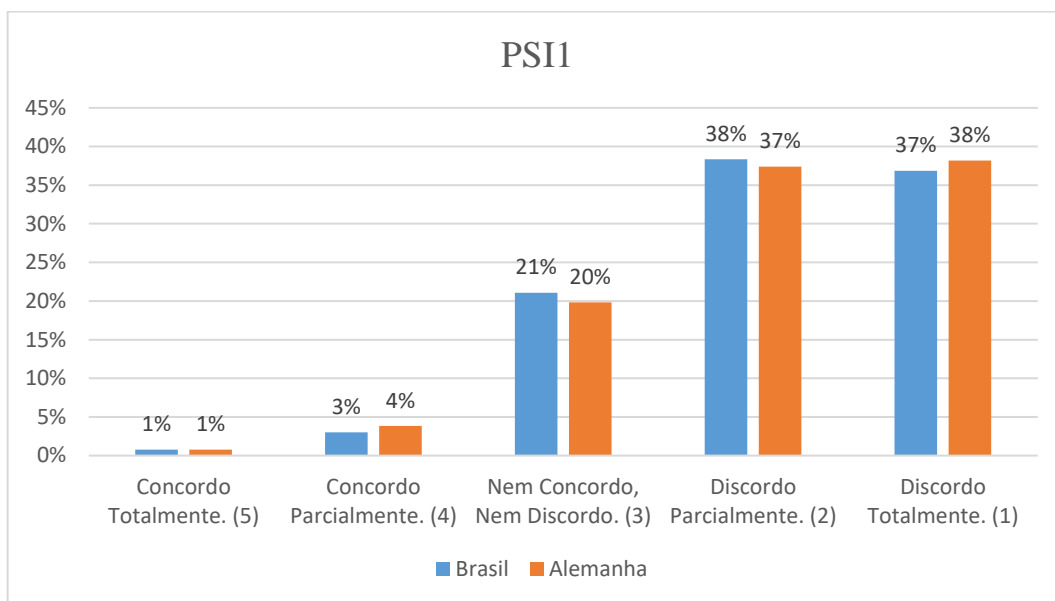
média e mediana acima do patamar médio (neutro) de 3,00 em todos os itens, e o desvio-padrão dos dados se expressa relativamente baixo, o que representa pouca dispersão dos dados.

Assim, para ambos os países, no constructo “Processos de Socialização Formal”, os indivíduos tenderam a concordar com todas as afirmativas. Além disso, para as empresas no Brasil, tem-se que o item “Os manuais disponibilizados pela montadora são importantes meios de transferência de conhecimento para a nossa empresa” (PSF2) apresentou uma concordância média significativamente maior que a dos demais, e o item “Os bancos de dados com as melhores práticas disponibilizados pela montadora facilitam o aprendizado em nossa organização” (PSF6) apresentou uma concordância média significativamente menor que a dos demais itens, uma vez que seus intervalos não sobrepueram o dos outros. Já para as empresas na Alemanha tem-se que o item “Os treinamentos oferecidos pela montadora para nossa empresa são úteis para melhorar o entendimento dos negócios uns dos outros” (PSF4) apresentou uma concordância média significativamente menor que a dos demais, uma vez que seu intervalo não sobrepuôs o dos outros.

#### *4.3.2.2 Processo de socialização informal*

Para analisar o processo de socialização informal entre a montadora e os fornecedores, utilizaram-se seis itens para mensurar esse fator, a saber: (i) a montadora incentiva eventos de interação, como atividades esportivas ou encontros fora do local de trabalho com a nossa empresa; (ii) a montadora incentiva encontros informais fora do ambiente de trabalho entre os seus funcionários e os funcionários da nossa empresa; (iii) há entre a nossa empresa e a montadora relacionamentos e interações que se desenvolvem espontaneamente entre as pessoas; (iv) a montadora incentiva reuniões informais buscando uma interação constante com a nossa empresa, e (vi) a nossa empresa utiliza redes sociais como WhatsApp, Skype, Zoom, Wechat etc. para troca de conhecimento com a montadora.

Analisando-se o Gráfico 56, no primeiro item analisado “A montadora incentiva eventos de interação como atividades esportivas ou encontros fora do local de trabalho com a nossa empresa”, percebe-se que a média das respostas retrata discordância em relação ao papel do processo de socialização informal na aprendizagem dos fornecedores a partir da transferência do conhecimento pela montadora, conforme demonstrado no Gráfico 56, em que 75% dos respondentes no Brasil e 75% na Alemanha manifestam discordância de que a montadora incentiva eventos de interação, como atividades esportivas ou encontros fora do local de trabalho com os fornecedores.

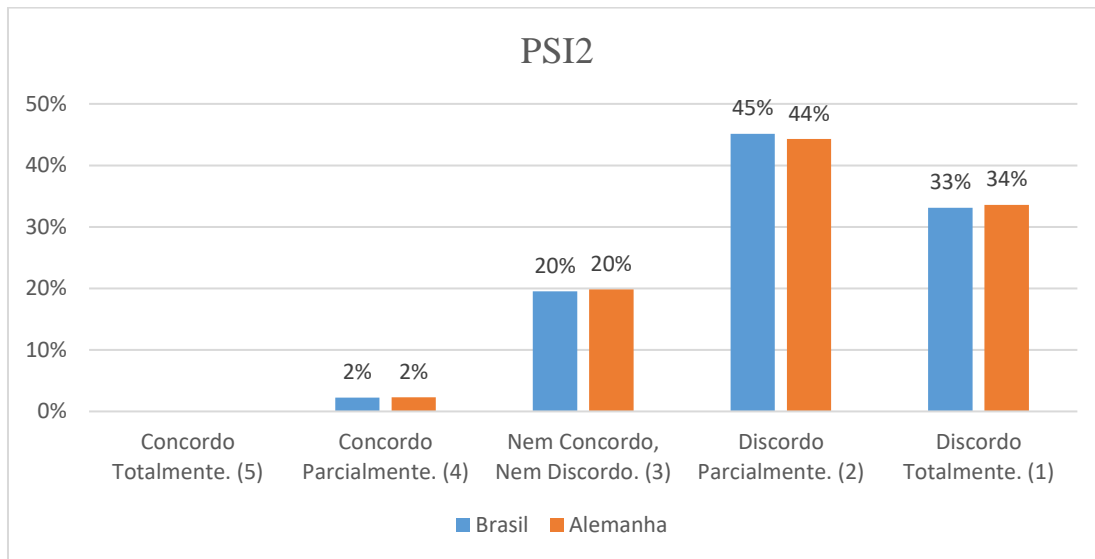
**Gráfico 56 - Atividades esportivas ou encontros fora do local de trabalho (PSII)**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

As entrevistas tanto com a montadora quanto com os fornecedores reforçaram os dados quantitativos, uma vez que por questões de governança e até mesmo por fatores culturais essa prática não é utilizada e nem mesmo incentivada pela montadora. Os trechos das entrevistas 3 e 22 com a montadora demonstram essa informação: “*Essa prática de socialização informal diminuiu bastante, principalmente depois de regra de compliance tudo isso reduziu muito.*” (Entrevista 3 - Montadora Brasil). “*Não temos e nem incentivamos nenhum mecanismo informal. Tudo é forma.*” (Entrevista 8 - Montadora Alemanha).

A mesma informação é reforçada com os fornecedores entrevistados na pesquisa, conforme relatos: “*Hoje não é mais praticado socialização informal tanto, já foi no passado.*” (Entrevista 25 - Fornecedor Alemanha). “*Não temos, até por uma questão de compliance, até existia isso no passado, existia essa aproximação maior, mas por uma questão de compliance foi reduzido bastante, praticamente zeradas essas aproximações, numa cultura oriental você isso com mais frequência, essa construção, essa relação nesse ponto é mais sólida.*” (Entrevista 15 - Fornecedor Brasil).

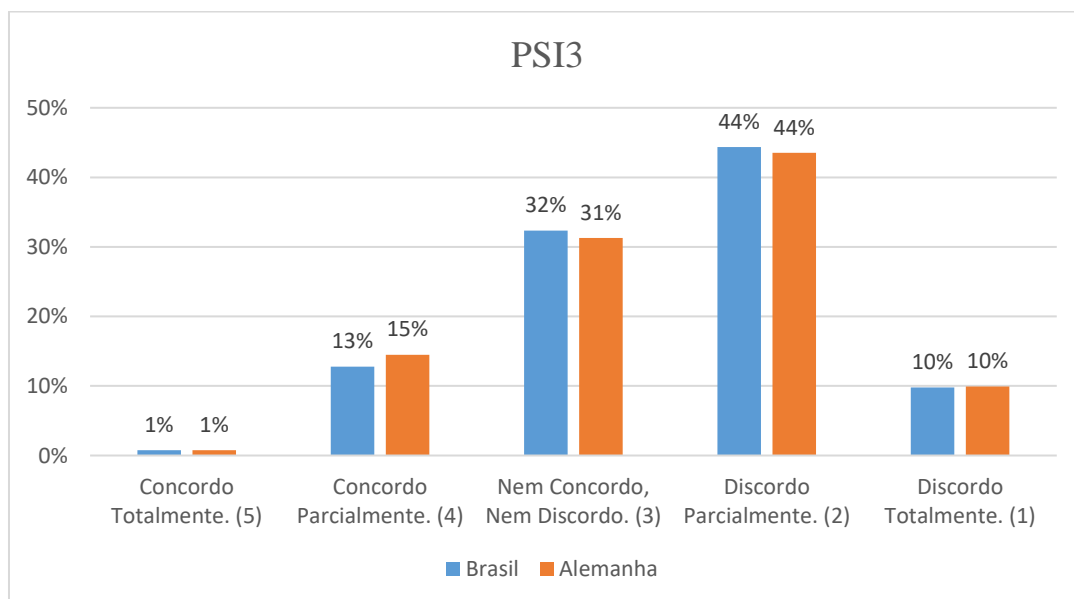
Para o segundo item analisado, conforme o Gráfico 57, o item “A montadora incentiva encontros informais fora do ambiente de trabalho entre os seus funcionários e os funcionários da nossa empresa”, 78% dos respondentes no Brasil e 78% na Alemanha manifestam discordância de tal afirmação.

**Gráfico 57 - Encontros informais fora do ambiente de trabalho (PSI2)**

Fonte: Dados da pesquisa.

As entrevistas revalidaram os dados quantitativos, em muitos casos, diversas vezes foram citados que é uma prática proibida.

Para o terceiro item analisado “Há entre a nossa empresa e a montadora relacionamentos e interações que se desenvolvem espontaneamente entre as pessoas”, conforme o Gráfico 58, 54% dos respondentes no Brasil e 54% na Alemanha manifestam discordância de que há entre os fornecedores e a montadora relacionamentos e interações que se desenvolvem espontaneamente.

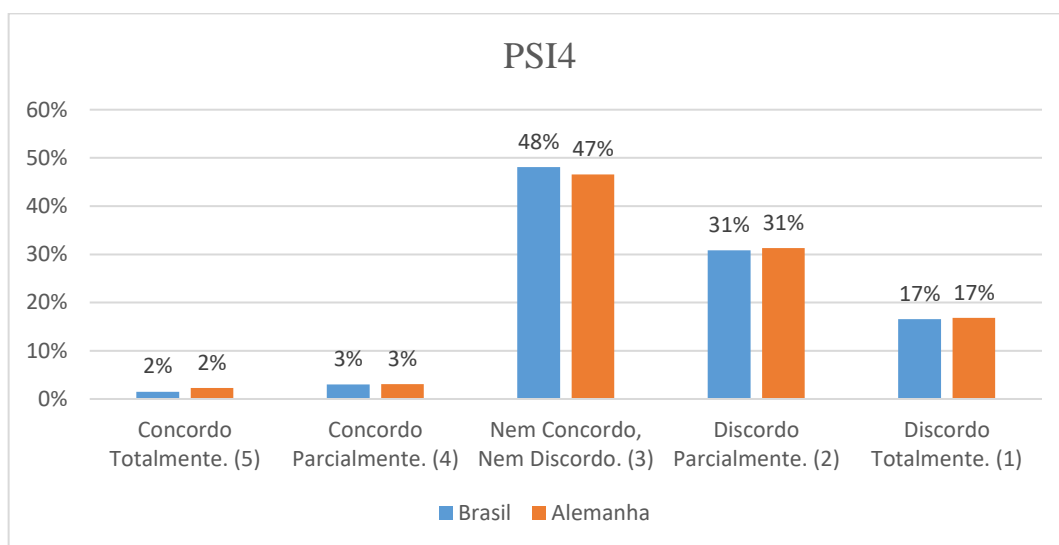
**Gráfico 58 - Relacionamentos e interações que se desenvolvem espontaneamente entre as pessoas (PSI3)**

Fonte: Dados da pesquisa.

Essa não é uma prática observada pela montadora na opinião dos fornecedores, reforçando os achados na pesquisa quantitativa. A montadora sempre busca um relacionamento formal e profissional, não incentivando qualquer prática informal que, em muitos casos, poderia fugir do seu controle.

Em relação ao item “A montadora incentiva reuniões informais buscando uma interação constante com a nossa empresa”, conforme o Gráfico 59, 48% dos respondentes no Brasil e na Alemanha manifestam discordância de que a montadora incentiva reuniões informais buscando uma interação constante com os fornecedores, e praticamente a metade não concorda nem discorda de tal afirmação. Praticamente o mesmo percentual em ambos os países demonstrou nem concordar e nem discordar de tal afirmação, demonstrando desconhecimento sobre os procedimentos e informações de socialização, apesar de verificar na pesquisa de campo que tal prática não é incentivada pela montadora.

**Gráfico 59 - Reuniões informais buscando uma interação constante (PSI4)**



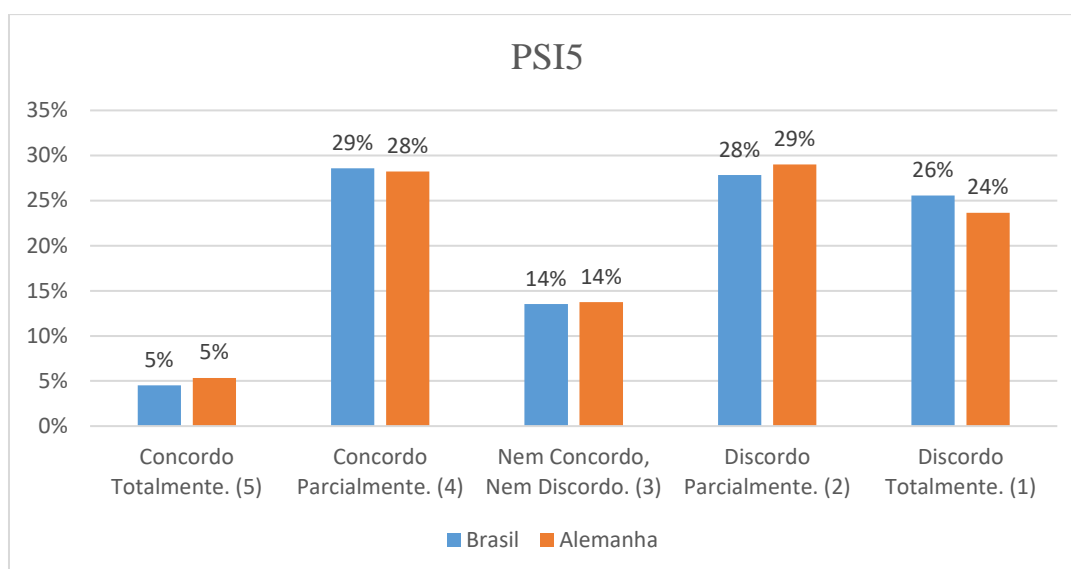
**Fonte: Dados da pesquisa.**

Nas entrevistas ficou perceptível que, para a população pesquisada, a formalização e padronização dos processos de aprendizado precisam ser obrigatoriamente conhecidos pela montadora e seus fornecedores para garantia de um produto final de qualidade e de acordo com as especificações técnicas. Assim, ficou claro que não são incentivadas pela montadora reuniões informais buscando uma interação constante com os fornecedores.

Para o item “A nossa empresa utiliza redes sociais como WhatsApp, Skype, Zoom, Wechat etc. para troca de conhecimento com a montadora”, conforme o Gráfico 60, 54% dos respondentes no Brasil e 53% na Alemanha manifestam discordância de que as redes sociais

como WhatsApp, Skype, Zoom, Wechat etc. são utilizadas para troca de conhecimento com a montadora. No resultado da pesquisa, praticamente a metade da amostra não concorda com essa afirmação, enquanto 14% em ambos os países não concordam e nem discordam.

**Gráfico 60 - Utilização de redes sociais como WhatsApp, Skype, Zoom, Wechat etc. para troca de conhecimento (PSI5)**



Fonte: Dados da pesquisa.

Nas entrevistas constatou-se a mesma dúvida que os respondentes da pesquisa quantitativa tiveram, não há um consenso claro da eficiência dessa ferramenta no momento. Talvez por ser uma ferramenta de certa forma recente, essa prática ainda não está formalizada como uma ferramenta para transferência de conhecimento e aprendizagem.

Avançando um pouco mais na discussão sobre a utilização de mecanismos informais de transferência de conhecimento, a Tabela 28 apresenta as médias de cada um dos itens avaliados nesse fator.

**Tabela 28 - Resultados das questões referentes à socialização informal**

Constructos			Brasil				Alemanha			
			Média	D.P.	Mediana	I.C. - 95%	Média	D.P.	Mediana	I.C. - 95%
Aprendizagem do Fornecedor a partir da Transferência do Conhecimento	Processos de Socialização Informal	PSI1	1,93	0,88	2,00	[1,79; 2,08]	1,92	0,90	2,00	[1,76; 2,07]
		PSI2	1,91	0,78	2,00	[1,79; 2,06]	1,91	0,79	2,00	[1,78; 2,05]
		PSI3	2,50	0,87	2,00	[2,36; 2,64]	2,53	0,89	2,00	[2,38; 2,68]
		PSI4	2,42	0,86	3,00	[2,28; 2,56]	2,43	0,89	3,00	[2,27; 2,59]
		PSI5	2,59	1,27	2,00	[2,38; 2,8]	2,63	1,27	2,00	[2,41; 2,84]

<sup>1</sup> Intervalo de confiança bootstrap.

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando-se os dados da Tabela 28, em termos gerais, as respostas dos fornecedores, tanto para o caso da montadora no Brasil como da montadora na Alemanha retratam discordância em relação ao processo de socialização informal, registrando-se valores inferiores a 3. Além disso, o desvio-padrão médio mostrou pouca dispersão entre os atributos dos construtos analisados, considerando a distribuição das frequências das respostas para as assertivas relacionadas ao processo de socialização informal.

De forma geral, tanto para as empresas no Brasil quanto para as empresas na Alemanha, no constructo “Processos de Socialização Informal”, os indivíduos tenderam a discordar de todas as afirmativas. Além disso, tem-se que os itens “A montadora incentiva eventos de interação como atividades esportivas ou encontros fora do local de trabalho com a nossa empresa ”(PSI1) e “A montadora incentiva encontros informais fora do ambiente de trabalho entre os seus funcionários e os funcionários da nossa empresa” (PSI2) apresentaram uma discordância média significativamente maior que a dos demais, uma vez que seus intervalos não sobrepuseram o dos outros.

Nas entrevistas, tanto na perceptiva dos gestores alemães quanto na dos brasileiros, acredita-se que, por causa da própria natureza do processo de fabricação de um caminhão, que exige padronização e formalização dos processos, duas informações se destacaram:

- A primeira delas fala do desincentivo da gestão central da montadora para com as práticas informais de socialização. A principal justificativa para tal desestímulo está nas rigorosas regras de *compliance* nas quais a empresa está regimentada e que nos últimos anos ficaram ainda mais evidentes. O volume de *recall*, solicitação por parte da montadora para que determinado produto seja levado de volta à concessionária para substituição ou restauração de possíveis problemas ou defeitos, aumentou consideravelmente nos últimos três anos não só na montadora pesquisada, mas na indústria automobilística como um todo. De acordo com o NHTSA (2019) - Highway Road Traffic Safety Administration -, órgão norte-americano que regula a segurança no trânsito e concentra as informações de *recalls* em todo o mundo, as montadoras diminuíram o rigor com o controle de qualidade nos últimos anos devido à necessidade de produzir cada vez mais veículos a um menor custo.
- A segunda informação que se destaca é que algumas práticas de socialização informal acontecem entre os gestores da montadora e os fornecedores (por exemplo, alguns jantares ou encontros, pela amizade desenvolvida pelos anos de trabalho juntos). Mas os entrevistados destacam que essas práticas são raras. A montadora não tem e nem

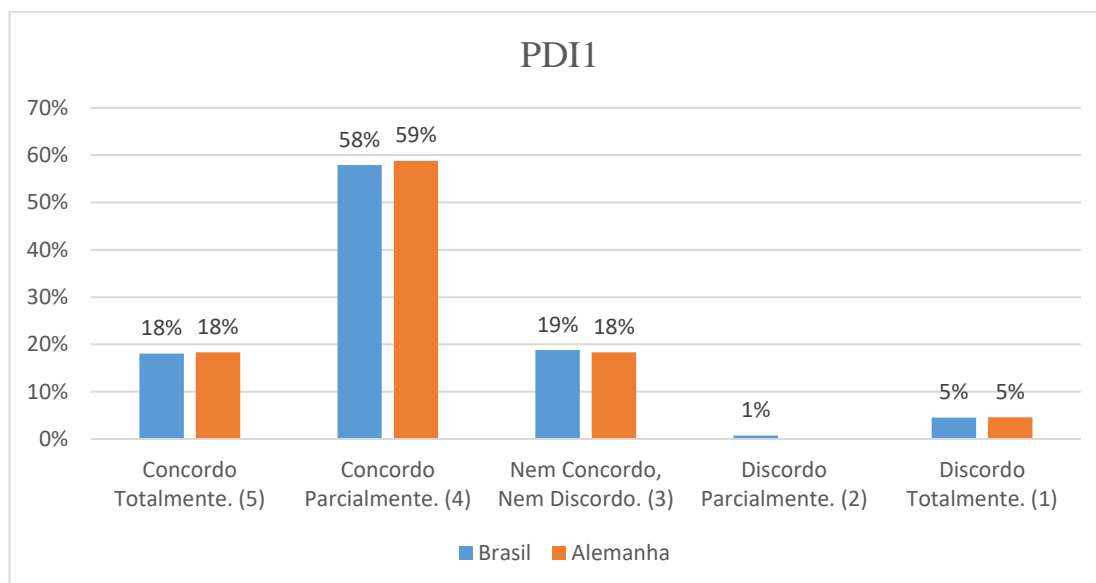
incentiva nenhum mecanismo informal, conforme pode ser comprovado pelo seguinte relato de um fornecedor da montadora: “*Tudo é formal. Às vezes temos uma reunião que acaba virando um almoço, ou um jantar em função dos horários. Informalmente não existe nada.*” (Entrevista 22 - Fornecedor Alemanha).

Assim como ponderado pela montadora, para os fornecedores mecanismos de socialização informal não são muito praticados. Almoços e jantares são relatados, mas num contexto de trabalho como continuidade de uma rotina intensa e imersiva num determinado processo. Importante apontar que elementos que envolvem *compliance* são sistematicamente mencionados pelos fornecedores, como o é pela montadora.

#### 4.3.2.3 Processo de integração

Para analisar o processo de integração entre a montadora e os fornecedores, utilizaram-se cinco itens para mensurar esse fator, a saber: (i) nossa empresa está envolvida no processo de desenvolvimento de produtos da montadora; (ii) nossa empresa tem um planejamento conjunto de produção com a montadora; (iii) a montadora promove campanhas de comunicação com a nossa empresa sobre segurança, processos, inovações, melhorias, entre outros; (iv) a nossa empresa está preparada internamente para atender à montadora na hora em que ela precisar; e (v) há participação de funcionários da nossa empresa na tomada de decisão da montadora.

Em relação ao primeiro item analisado “Nossa empresa está envolvida no processo de desenvolvimento de produtos da montadora”, conforme Gráfico 61, 76% dos respondentes no Brasil e 77% dos respondentes na Alemanha concordaram totalmente ou parcialmente com tal afirmação.

**Gráfico 61 - Envolvimento no processo de desenvolvimento de produtos (PDI1)**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

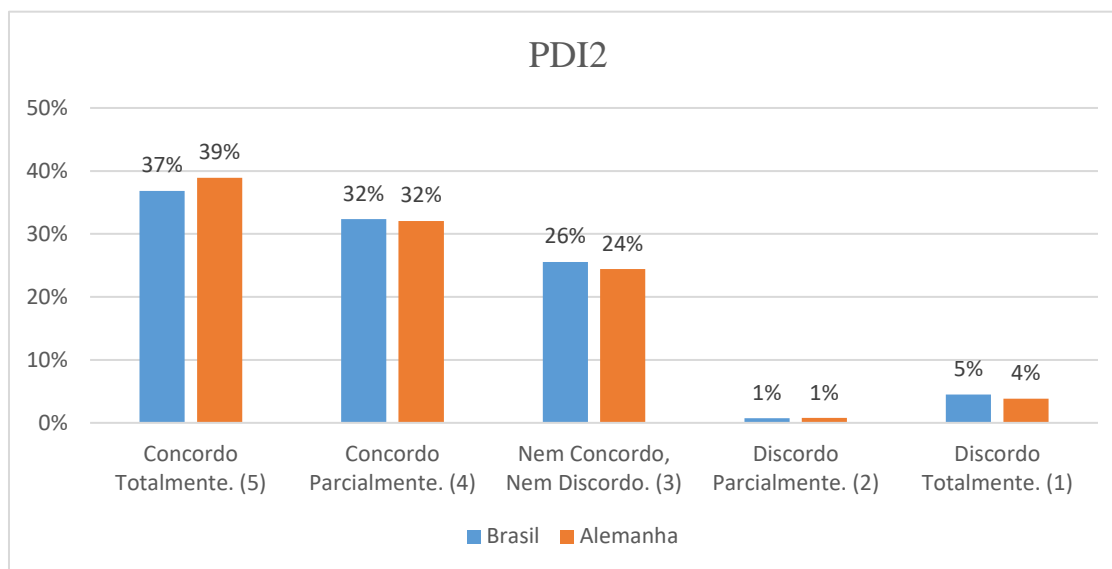
Nas entrevistas, tanto na montadora quanto nos fornecedores, em ambos os países, tal afirmação se comprovou, pois ambas as partes declararam que para o processo de transferência de conhecimento e aprendizagem acontecer de forma exitosa é essencial o envolvimento dos fornecedores não só nos estágios iniciais do desenvolvimento de produtos da montadora, mas constantemente, para garantir qualidade, confiabilidade e alinhamentos dos processos inerentes à produção de um caminhão, o que pode ser comprovado no seguinte trecho de uma entrevista com o fornecedor: *“É muito importante estar envolvido com o processo de desenvolvimento de produtos da Montadora. Uma coisa que a Montadora sempre incentiva e cobra da gente, por ser plataformas globais, ou seja, ela deseja que tenha o mesmo rendimento, a mesma performance, o mesmo desenvolvimento, quer dizer, as melhores práticas de outras regiões, como os produtos são iguais, ela cobra que seja o mesmo em qualquer lugar do mundo, assim o envolvimento é muito importante.”* (Entrevista 25 - Fornecedor Alemanha).

Os relatos seguintes dos entrevistados com a montadora reforçam a importância do envolvimento do fornecedor no processo de desenvolvimento de produtos: *“Não conseguimos produzir um caminhão ou ônibus sem o envolvimento dos fornecedores no processo de desenvolvimento. Eles são essenciais no processo e precisam estar conosco o tempo todo.”* (Entrevista 6 - Montadora Alemanha).

*“O caminhão elétrico está sendo desenvolvido em parceria com os fornecedores. Assim, o envolvimento deles no processo de desenvolvimento de produtos é constante.”* (Entrevista 9 - Montadora Alemanha).

Para o segundo item analisado “Nossa empresa tem um planejamento conjunto de produção com a montadora”, conforme o Gráfico 62, 69% dos respondentes no Brasil e 71% na Alemanha manifestam concordância que a montadora tem planejamento conjunto de produção com a montadora.

**Gráfico 62 - Planejamento conjunto de produção (PDI2)**



**Fonte: Dados da pesquisa.**

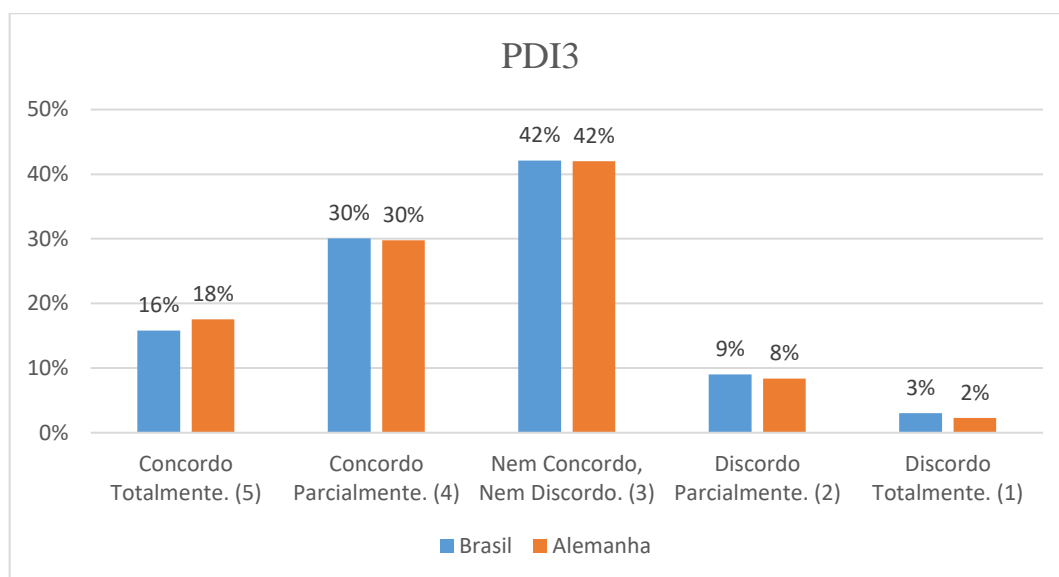
Nas entrevistas, os fornecedores, em ambos os países, reportam participar de um planejamento conjunto de produção com a montadora não só no sentido de previsão de produção, mas no de planejamento técnico e tecnológico. Nas entrevistas com os fornecedores, foi reforçado o fato de que estão preparados para atender prontamente às demandas da montadora, confirmando os dados quantitativos que apontam para esse trabalho conjunto, conforme trechos das seguintes entrevistas: “*Planejamento é a base do relacionamento com a montadora.*” (Entrevista 11- Fornecedor Brasil). “*Existe uma coisa muito forte que o alemão tem, planejamento, de pensar antes de fazer, para estruturar um produto, isso tudo é muito forte.*” (Entrevista 24 - Fornecedor Alemanha).

Como reportam os entrevistados na montadora, em razão de ela ser detentora da tecnologia, é necessário o forte envolvimento dos mesmos para que o projeto como um todo tenha o desempenho almejado entre as partes, como evidenciam os trechos das entrevistas 3 e 10, respectivamente, com a montadora: “*As engenharias, tanto do fornecedor quanto da montadora, interagem o tempo todo quanto ao produto e ao gerenciamento de fornecedores, orientando como tem que ser a produção dele. Aí começa também um processo de aprendizado*”

do fornecedor com relação aos processos fabris, bom, vamos dizer, ele produziu umas amostras e mandou para teste, ele já recebeu inicialmente os requisitos que o produto dele deveria atender, agora ele envia as amostras para gente verificar se aqueles requisitos que a gente falou lá no início que precisariam ser atendidos, realmente estão sendo atendidos.” (Entrevista 3 - Montadora Brasil). “Bem, temos uma equipe multidisciplinar que quase diariamente estão em reunião. Na abordagem tradicional da montadora, na fase de planejamento, os engenheiros apresentam um conceito, discutem com os grupos de projeto e de planejamento e formulam um plano concreto como resultado da discussão conjunto com esses grupos. Assim temos uma equipe com vários especialistas e são criados grupos funcionais, projeto, avaliação e produção” (Entrevista Montadora Alemanha).

No terceiro item analisado “A montadora promove campanhas de comunicação com a nossa empresa sobre segurança, processos, inovações, melhorias, entre outros”, conforme o Gráfico 63, 46% dos respondentes no Brasil e 48% na Alemanha manifestam concordância que a montadora promove campanhas de comunicação com os fornecedores sobre segurança, processos, inovações, melhorias, entre outros. Enquanto isso, um outro percentual significativo não concorda e nem discorda dessa afirmação.

**Gráfico 63 - Campanhas de comunicação sobre segurança, processos, inovações e melhorias (PDI3)**



**Fonte: Dados da pesquisa.**

Uma possível explicação para o elevado número de respostas neutras constatada nas entrevistas *in loco*, ou seja, nem concordam nem discordam de tal afirmação, como explicado anteriormente, é que muitos fornecedores são classificados como estratégicos pela montadora, mas na prática não o são. Assim, há campanhas de comunicação sobre segurança, processo e

inovações, mas com foco nos fornecedores considerados sistemistas, aqueles de que obrigatoriamente a montadora precisa estar mais próxima e que impactam diretamente a produção dos caminhões e ônibus.

Na percepção dos fornecedores, as estratégias são disseminadas de forma transparente pela montadora, e não acontecem muitos conflitos de informação. Em situações de flutuação de demanda, os fornecedores são consultados, e eles têm uma visibilidade das estratégias comerciais de longo prazo por parte da montadora. Ficou evidente nas entrevistas com os fornecedores que a montadora trabalha com muita transparência e divulgação de informações, bem como dos projetos estratégicos que estão em curso.

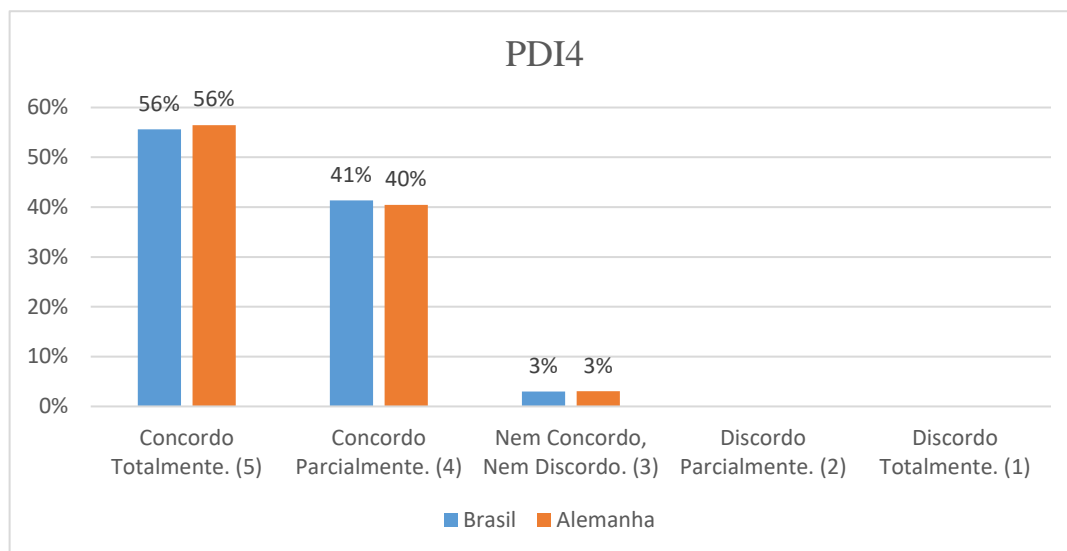
As entrevistas junto aos fornecedores reportam um conjunto de eventos e *workshops* para tratar os mais diversos temas de interesse das partes. Entretanto, não são apresentados pelos entrevistados aspectos que sugiram uma linha estruturada de comunicação entre a montadora e os fornecedores para abordar os diversos temas pertinentes à produção. O que se observou nas entrevistas com os fornecedores é que toda a comunicação é feita pelo sistema integrado entre a montadora e eles, garantindo, assim, um registro formal de todo o processo, em casos de eventuais falhas e problemas de qualidade. *“Tão breve quando a montadora fica sabendo de alguma informação, toda a cadeia é comunicada. A comunicação deles é muito rápida, e a gente se prepara para isso.”* (Entrevista 13 - Fornecedor Brasil). *“Eu não consigo fazer nada sozinho, eu preciso das informações da montadora, e ela passa todas as informações que nós precisamos. A comunicação é muito eficiente.”* (Entrevista 24 - Fornecedor Alemanha).

Para a montadora, de acordo com as entrevistas, os fornecedores conseguem incorporar o processo de aprendizagem, pois há um ciclo contínuo de planejamento com eles. A partir da existência de algum problema, há discussões e busca de uma solução em conjunto com os fornecedores. Os auditores têm um papel importante sempre, pois tudo é acompanhado e avaliado por eles. A montadora afirma que é uma organização voltada para a aprendizagem e faz de tudo para assegurar que o processo esteja funcionando de acordo com o planejado, conforme pode ser constatado nas entrevistas: *“O processo de comunicação é muito rápido, eficiente, os fornecedores precisam saber o mais rápido possível quando a informação impacta o seu negócio.”* (Entrevista 4 - Montadora Brasil). *“Precisamos sincronizar nossas atividades com as atividades dos fornecedores. Seja por reuniões, treinamentos, sistema integrado, e-mails, a comunicação entre as duas partes é constante e são utilizados muitos mecanismos.”* (Entrevista 9 - Montadora Alemanha).

No quarto item analisado “A nossa empresa está preparada internamente para atender à montadora na hora que ela precisar”, conforme o Gráfico 64, 97% dos respondentes no Brasil

e 96% na Alemanha manifestam concordância que os fornecedores estão preparados internamente para atender à montadora na hora que ela precisar.

**Gráfico 64 - Disponibilidade constante (PDI4)**



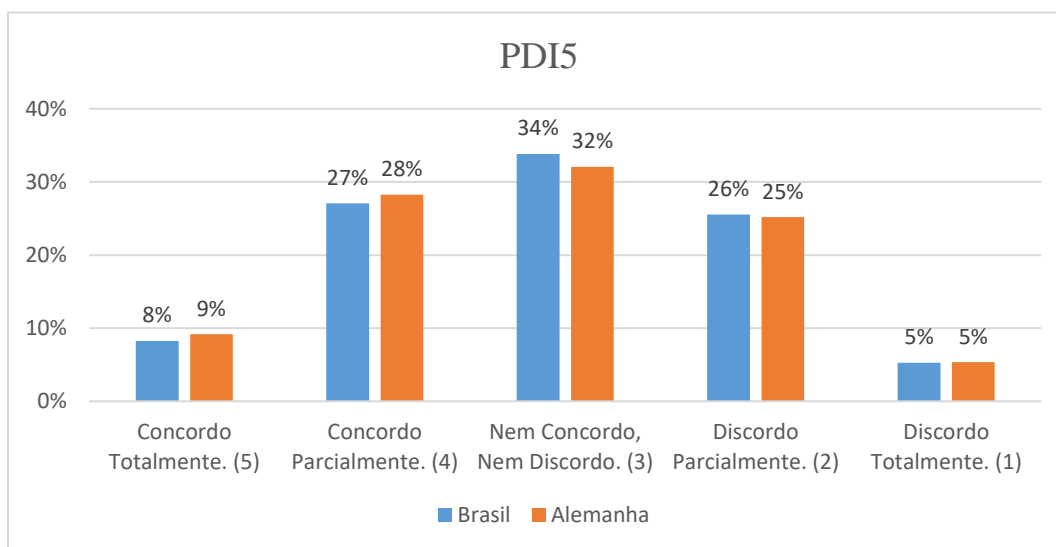
**Fonte: Dados da pesquisa.**

Nas entrevistas com a montadora e com os fornecedores, em ambos os países, esse item foi citado diversas vezes. Impacta diretamente o grau de integração entre montadora e fornecedores e indica o nível de preparo dos fornecedores para atenderem prontamente às demandas da montadora. Foi possível constatar que: (i) os fornecedores são demandados constantemente e possuem uma relação muito próxima à montadora, o que só é possível quando se tem o preparo técnico e administrativo para tal; (ii) os fornecedores são parceiros da montadora de longa data e atendem à cadeia produtiva desta há muitos anos. Mais uma vez, essa relação de longo prazo não seria viável em situações nas quais o fornecedor não está devidamente preparado para atender às necessidades da montadora. Logo, os dados sinalizam que o processo de integração entre as partes envolve preparo e envolvimento por parte dos fornecedores para atender prontamente às demandas da montadora, o que pode ser comprovado nos trechos das seguintes entrevistas: “*A montadora, eu costumo falar o seguinte, ela é um excelente cliente e um excelente parceiro, ela é muito prática, desburocratizada, objetiva, séria, as outras montadoras são burocráticas em excesso e acaba engessando, ela simplifica tudo.*” (Entrevista 12 - Fornecedor Brasil). “*Se você é parceiro, você está envolvido no processo antes da peça nascer, assim você consegue adequá-la da melhor maneira ao processo.*” (Entrevista 25 - Fornecedor Alemanha). “*Precisamos de fornecedores que entendam no nosso negócio,*

*nossa rapidez e flexibilidade, assim é muito importante que eles estejam preparados para nos atender.*” (Entrevista 6 - Montadora Alemanha).

Para o quinto item analisado: “Há a participação de funcionários da nossa empresa na tomada de decisão da montadora”, conforme o Gráfico 65, 35% dos respondentes no Brasil e 37% na Alemanha manifestam concordância que há participação de funcionários dos fornecedores na tomada de decisão da montadora. 59% no Brasil e 57% na Alemanha não concordam e nem discordam dessa afirmação, enquanto 5% no Brasil e 5% na Alemanha discordam dessa informação.

**Gráfico 65 - Participação dos funcionários na tomada de decisão (PDI5)**



**Fonte: Dados da pesquisa.**

As entrevistas reforçam os dados quantitativos, que demonstram que os fornecedores não participam da tomada de decisão da montadora. Todos os discursos codificados apresentam como ponto de partida uma decisão ou um direcionamento estratégico já tomado por parte da montadora. Os fornecedores participam do processo de desenvolvimento de um caminhão, por exemplo, com sugestões, inovações etc., mas a tomada de decisão final é sempre por parte da montadora. Muitos fornecedores mencionaram rigidez e burocracia por parte da montadora como parte integrante do processo de tomada de decisão, elementos essenciais para desenvolver um produto reconhecido como de qualidade e padrão mundial como um caminhão, conforme entrevistas: “*Existe o processo de cocriação, em que os fornecedores são envolvidos desde o início de um projeto, mas a decisão final é sempre da montadora.*” (Entrevista 14 - Fornecedor Brasil). “*A decisão final é sempre nossa, o processo de montagem de um caminhão é muito complexo, assim não podemos delegar esta estratégia.*” (Entrevista 8 - Montadora Alemanha).

Assim como percebido nas entrevistas junto à montadora, as entrevistas com os fornecedores reforçam a percepção de que eles não participam da tomada de decisão. Os discursos codificados apresentam como ponto de partida uma decisão ou um direcionamento estratégico já tomado por parte da montadora.

Avançando um pouco mais na discussão sobre o processo de integração entre a montadora e os fornecedores, a Tabela 29 apresenta as médias de cada um dos itens avaliados nesse fator.

**Tabela 29 - Resultados das questões referentes ao processo de integração**

Constructos			Brasil				Alemanha			
			Média	D.P.	Mediana	I.C. - 95%	Média	D.P.	Mediana	I.C. - 95%
Aprendizagem do Fornecedor a partir da Transferência do Conhecimento	Processos de Integração	PDI1	3,84	0,89	4,00	[3,69; 3,99]	3,86	0,88	4,00	[3,7; 4,01]
		PDI2	3,96	1,03	4,00	[3,77; 4,13]	4,02	1,01	4,00	[3,84; 4,17]
		PDI3	3,47	0,97	3,00	[3,3; 3,62]	3,52	0,96	3,00	[3,36; 3,67]
		PDI4	4,53	0,56	5,00	[4,44; 4,62]	4,53	0,56	5,00	[4,44; 4,63]
		PDI5	3,08	1,03	3,00	[2,91; 3,24]	3,11	1,05	3,00	[2,92; 3,28]

<sup>1</sup> Intervalo de confiança bootstrap.

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Analisando-se os dados da Tabela 29, em termos gerais, as respostas dos fornecedores, tanto para o caso da montadora no Brasil como da montadora na Alemanha, retratam concordância em relação ao processo de socialização informal, registrando-se valores superiores a 3. Além disso, o desvio-padrão médio mostrou pouca dispersão para os atributos dos construtos analisados, considerando a distribuição das frequências das respostas para as assertivas relacionadas ao processo de socialização informal.

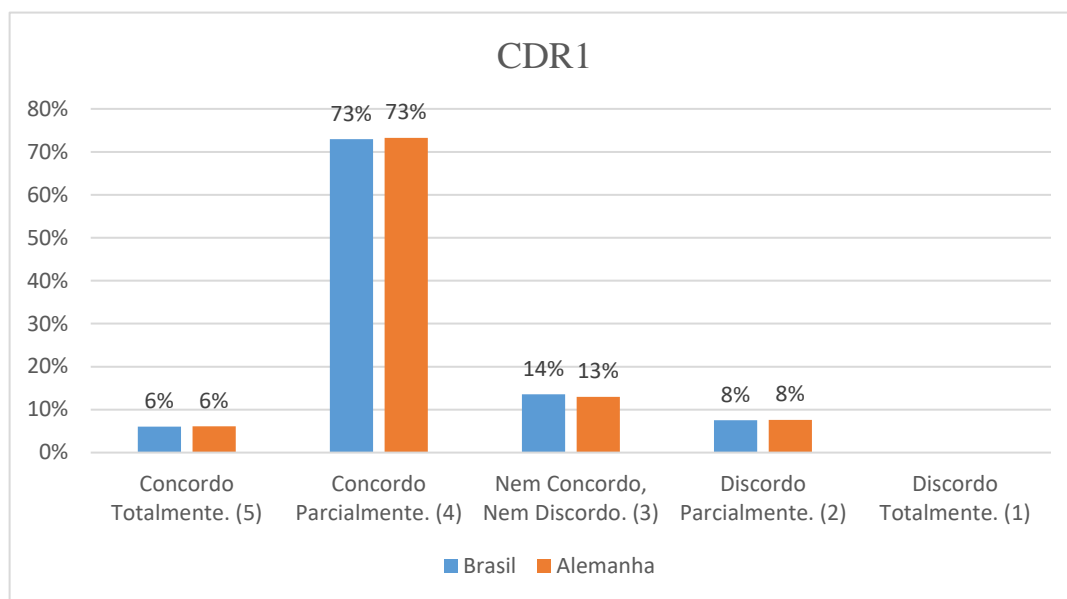
Para as empresas no Brasil e na Alemanha, no constructo processos de integração, os indivíduos tenderam a concordar com todas as afirmativas. Além disso, tem-se que o item “A nossa empresa está preparada internamente para atender à montadora na hora que ela precisar” (PDI4) apresentou uma concordância média significativamente maior que a dos demais, e o item “Há a participação de funcionários da nossa empresa na tomada de decisão da montadora” (PDI5) apresentou uma concordância média significativamente menor que a dos demais, uma vez que seus intervalos não sobrepuseram o dos outros. Para as empresas na Alemanha, o item “A montadora promove campanhas de comunicação com a nossa empresa sobre segurança, processos, inovações, melhorias, entre outros” (PDI3) também apresentou uma concordância média significativamente menor que a dos demais, uma vez que seu intervalo não sobrepôs o dos outros.

O processo de integração entre montadora e fornecedores, considerando as entrevistas, envolve forte participação dos fornecedores na produção desde o início dos projetos. Toda troca de informações e conhecimento perpassa por sistemas, reuniões e visitas técnicas, entre outros mecanismos de socialização e compartilhamento de conhecimento. Há um entendimento claro por parte da montadora de que essa integração com os fornecedores, muitas vezes denominada “parceria”, traz um efeito duradouro nas relações empresariais e um incremento da competitividade das empresas ali envolvidas. Na percepção de ambas as partes, montadora e fornecedores, quando há transparência, as promessas são cumpridas e existe um respeito mútuo. Está se criando um relacionamento de confiança a longo prazo. Os fornecedores, de forma geral, sentem-se importantes e relevantes no processo de desenvolvimento de caminhões da montadora e também acreditam que esse é um dos motivos da parceria de longo prazo.

#### 4.3.2.4 *Capacidade de resposta*

Para analisar a capacidade de resposta entre a montadora e os fornecedores, utilizaram-se quatro itens para mensurar esse fator, a saber: (i) nossa empresa consegue facilmente trocar o *mix* de produtos solicitados pela montadora; (ii) nossa empresa consegue alterar rapidamente o volume de produtos solicitado pela montadora; (iii) nossa empresa consegue mudar o cronograma de entrega de produtos solicitados pela montadora; e (v) nossa empresa consegue mudar o cronograma de entrega de produtos solicitados pela montadora.

Em relação ao primeiro item analisado: “Nossa empresa consegue facilmente trocar o *mix* de produtos solicitados pela montadora”, conforme Gráfico 66, 79% dos respondentes tanto no Brasil quanto na Alemanha manifestam concordância que o fornecedor consegue facilmente trocar o *mix* de produtos solicitados pela montadora.

**Gráfico 66 - Alteração rapidamente do mix de produtos (CDR1)**

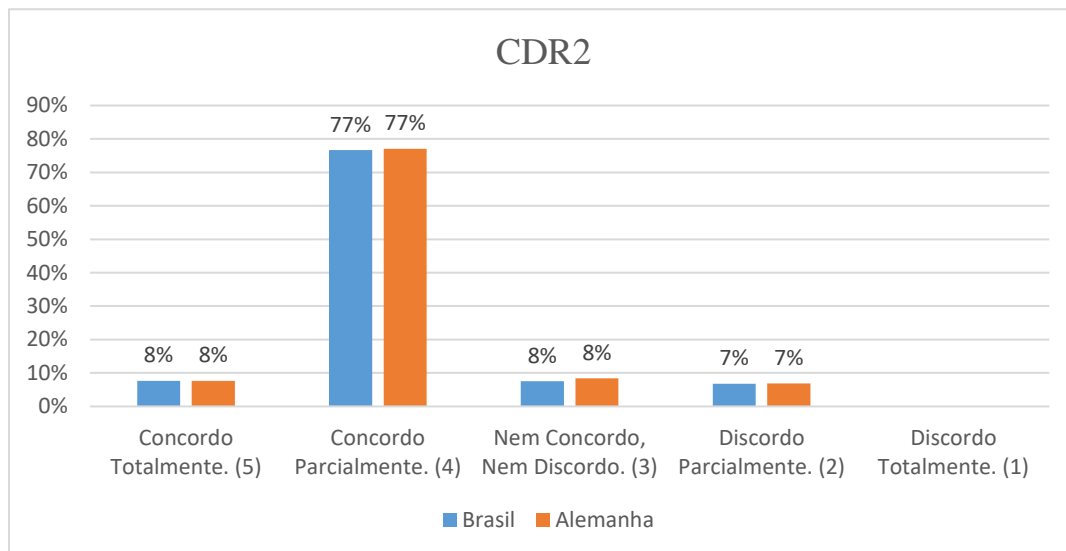
**Fonte: Dados da pesquisa.**

As análises qualitativas corroboraram os dados quantitativos em uma montadora de caminhões, onde a demanda por produtos é incerta e impacta diretamente os fornecedores. Quando todos estão alinhados e conectados, a flexibilidade em trocar o *mix* de produtos demonstra uma fonte de aprendizagem conjunta para as organizações envolvidas no processo. Diversas vezes, houve menção dos entrevistados à capacidade dos fornecedores de realizar mudanças no *mix* de produtos solicitados pela montadora. Os gestores brasileiros entrevistados reportam um grande desafio dos fornecedores em atender a mudanças de volume, de customização e de cronograma, mais do que na Alemanha. As falas dos entrevistados mostram a abordagem desse item: “*Temos que ter, a razão nossa de existir são os nossos clientes, então se o cliente quiser, vai ter flexibilidade.*” (Entrevista 12- Fornecedor Brasil). “*Nossa empresa é flexível, assim conseguimos adaptar a nossa estrutura à da montadora, principalmente pelos fatores culturais.*” (Entrevista 30 - Fornecedor Alemanha). “*Dentro da montadora tem o slogan ‘ou melhor ou nada’, então numa cultura onde você busca excelência, você busca o melhor ou nada, muitas vezes você não tem flexibilidade, seja no prazo, seja na qualidade, seja no conteúdo.*” (Entrevista 1 - Montadora Brasil). “*Entender o que, como e por que o processo de produção de um caminhão é completo. E que exige que seja assim. Não podemos flexibilizar nada. Somos rígidos, mas faz parte do processo. Os fornecedores precisam ser flexíveis.*” (Entrevista 6 - Montadora Alemanha).

Para o segundo item analisado: “Nossa empresa consegue alterar rapidamente o volume de produtos solicitados pela montadora”, conforme o Gráfico 67, no Brasil e na Alemanha, 85%

dos respondentes manifestaram concordância que o fornecedor consegue rapidamente alterar o volume de produtos solicitados pela montadora.

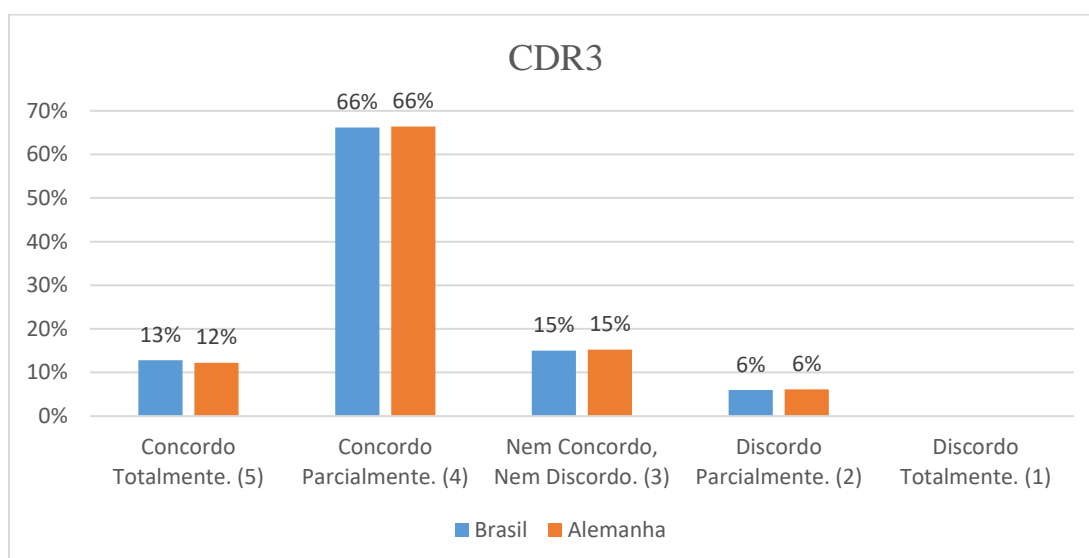
**Gráfico 67 - Alterar rapidamente o volume de produtos (CDR2)**



**Fonte: Dados da pesquisa.**

Para o terceiro item analisado: “Nossa empresa consegue mudar o cronograma de entrega de produtos solicitados pela montadora”, conforme o Gráfico 68, no Brasil 79% e na Alemanha 78% dos respondentes manifestaram concordância que o fornecedor consegue alterar o cronograma de entrega de produtos solicitados pela montadora.

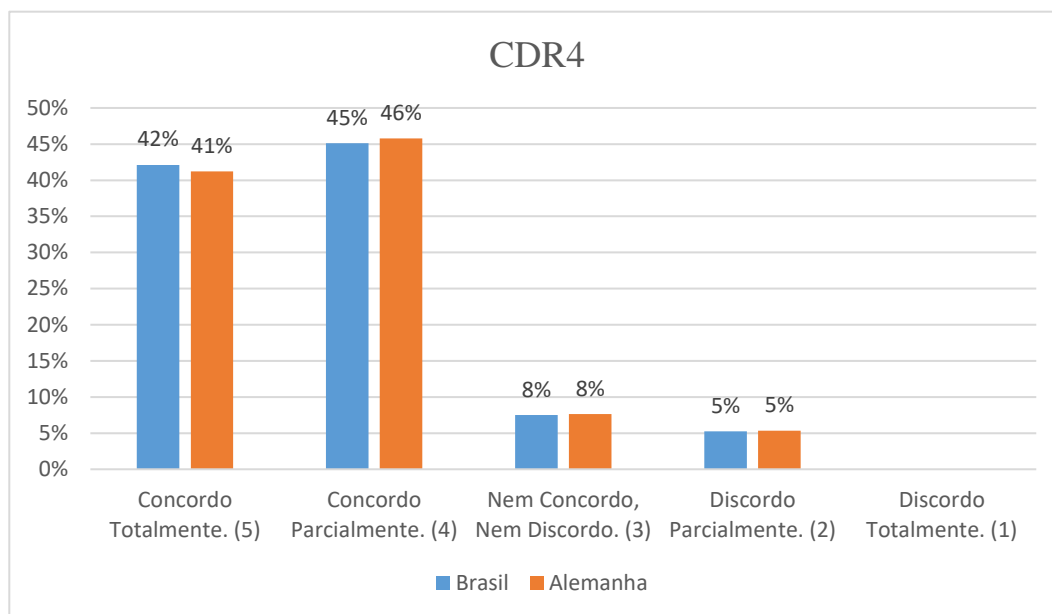
**Gráfico 68 - Alteração do cronograma de entrega de produtos (CDR3)**



**Fonte: Dados da pesquisa.**

No quarto item analisado: “Nossa empresa consegue mudar o cronograma de entrega de produtos solicitados pela montadora”, conforme o Gráfico 69, 87% dos respondentes no Brasil e 87% na Alemanha manifestaram concordância que o fornecedor tem alta capacidade de realizar customização de produtos para a montadora.

**Gráfico 69 - Customização de produtos (CDR4)**



**Fonte: Dados da pesquisa.**

Avançando um pouco mais na capacidade de resposta entre a montadora e os fornecedores, a Tabela 30 apresenta as médias de cada um dos itens avaliados nesse fator.

**Tabela 30 - Resultados das questões referentes à capacidade de resposta**

Constructos			Brasil				Alemanha			
			Média	D.P.	Mediana	I.C. - 95%	Média	D.P.	Mediana	I.C. - 95%
Aprendizagem do Fornecedor a partir da Transferência do Conhecimento	Capacidade de Resposta	CDR1	3,77	0,67	4,00	[3,66; 3,90]	3,78	0,67	4,00	[3,67; 3,89]
		CDR2	3,88	0,65	4,00	[3,77; 3,99]	3,86	0,65	4,00	[3,74; 3,95]
		CDR3	3,86	0,71	4,00	[3,74; 3,97]	3,85	0,71	4,00	[3,73; 3,97]
		CDR4	4,24	0,81	4,00	[4,10; 4,37]	4,23	0,81	4,00	[4,10; 4,37]

<sup>1</sup> Intervalo de confiança bootstrap.

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Analisando-se os dados da Tabela 30, em termos gerais, as respostas dos fornecedores, tanto para o caso da montadora no Brasil como na Alemanha retratam concordância em relação a capacidade de resposta, registrando-se valores superiores a 3. Além disso, o desvio-padrão médio mostrou pouca dispersão entre os atributos dos construtos analisados, considerando a

distribuição das frequências das respostas para as assertivas relacionadas ao processo de socialização informal.

Percebe-se que a média retrata concordância em relação à aprendizagem a partir da transferência do conhecimento pela montadora pela capacidade de resposta. Além disso, o desvio-padrão médio mostrou pouca dispersão, considerando a distribuição das frequências das respostas para as assertivas relacionadas à aprendizagem a partir da transferência do conhecimento.

Tanto para as empresas no Brasil quanto para as empresas na Alemanha, no constructo capacidade de resposta, os indivíduos tenderam a concordar com todas as afirmativas. Além disso, tem-se que o item “Nossa empresa tem alta capacidade de realizar customização de produtos para a montadora” (CDR4) apresentou uma concordância média significativamente maior que a dos demais, uma vez que seu intervalo não sobrepôs o dos outros.

Como anteriormente apresentado, a capacidade de resposta refere-se ao grau no qual os receptores da empresa são capazes de personalizar produtos e serviços, serem sensíveis às mudanças de entrega e aceitarem as solicitações de alteração no volume final. Para a montadora, ter uma cadeia de fornecimento com alta capacidade de resposta pode lhe conferir agilidade, adaptabilidade, flexibilidade, confiabilidade e maior controle e alinhamento das operações. Ainda com base no levantamento bibliográfico, a presente análise se ancorará em quatro variáveis, a saber: (i) quando os fornecedores conseguem facilmente trocar o *mix* de produtos solicitado pela fonte; (ii) quando os fornecedores conseguem alterar rapidamente o volume de produtos solicitado pela fonte; (iii) quando os fornecedores conseguem mudar o cronograma de entrega de produtos solicitados pela fonte; e (iv) quando os fornecedores têm alta capacidade de realizar personalização de produtos para a fonte.

Ao analisar as entrevistas realizadas junto à montadora, foi possível captar um padrão de comportamento da variável em análise para o Brasil e outro padrão para a Alemanha. Nesses casos, os executivos mencionaram auditorias, treinamentos e intervenções com o foco no desenvolvimento dos fornecedores. Segundo os entrevistados, parecem habituais para o perfil de fornecedor da montadora ações emergenciais constantes com foco em evitar ineficiências. Eles ainda apontam que nesses momentos há uma grande transferência de conhecimento em diversas áreas, muito além da produção, passando pela área financeira, logística, dentre outras.

Já os gestores alemães apontam que a capacidade de resposta deles, enquanto montadora, é considerada pelos fornecedores como lenta, burocrática e/ou pouco flexível. Como os próprios gestores alemães apontam, essa percepção dos fornecedores deve-se à cultura alemã de buscar validação e garantir de que tais mudanças ou tecnologias são as melhores

opções para a montadora. Segundo eles, os fornecedores avaliam os gestores da montadora na Alemanha como resistentes a qualquer mudança. Mas eles ressaltam que, em defesa do alto padrão de qualidade que envolve a sua marca, é necessária uma série de procedimentos e cuidados com a produção, o que é interpretado pelos fornecedores como burocracia ou morosidade. Na opinião de um entrevistado: “*Muitas vezes, os nossos fornecedores pensam que somos lentos. Mas na verdade estamos refletindo sobre a melhor forma de fazer.*” (Entrevista 7 - Montadora Alemanha).

Com base nas entrevistas realizadas junto aos fornecedores, os insumos coletados sobre a capacidade de resposta deles agregam três grandes observações para o presente estudo:

- A primeira delas diz respeito à necessidade de sempre se alcançar um retorno, uma resposta para determinada demanda. Por se tratar de fornecedores globais em uma cadeia de produção global, todas as demandas de solução ou produção entre montadora e fornecedores devem, necessariamente, chegar a um denominador comum. Com base nas entrevistas, não atender às demandas faz com que o problema seja escalonado e alcance altos níveis hierárquicos da gestão, que são envolvidos para que elas sejam, enfim, resolvidas. Assim, a capacidade de resposta do fornecedor pode ser mais ágil ou menos ágil, mas até pelas características do setor, impreterivelmente, a demanda deverá ser atendida.
- As entrevistas também reportam que, em alguns casos específicos, os fornecedores não apresentam um tempo de resposta adequado à demanda da montadora. Os entrevistados não detalham se esse *gap* de tempo ocorre no desenvolvimento de soluções, na produção ou nos ajustes de cronograma. Apenas é reportado que a montadora em análise apresenta um perfil mais ágil que alguns dos fornecedores entrevistados, os quais colocam essa observação como um ponto a aprimorar dentro das estruturas do fornecedor.
- O terceiro e último ponto diz respeito a um processo-base já consolidado entre montadora e fornecedores. O processo-base não só estabelece rotinas entre as partes como também garante o bom funcionamento da parceria entre partes para a resolução dos desafios produtivos. Com isso, por inferência, entende-se que os fornecedores fazem parte de um contexto organizado que favorece a sua capacidade de resposta aos desafios organizacionais.

#### 4.3.2.5 Síntese da análise da variável dependente aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimento

A variável dependente nível da aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimento foi mensurada por 20 questões organizadas em 4 atributos: (1) processo de socialização formal; (2) processo de socialização informal; (3) processo de integração; e (4) capacidade de resposta. Três atributos mostraram maiores frequência nos escores 4 e 5, a saber, processo de integração formal, processo de integração e capacidade de resposta, tendendo a concordar com as questões. A exceção ficou por conta do atributo processo de socialização informal, que se apresentou com frequência mais elevada para os escores 1 e 2, a saber, discordo totalmente e discordo parcialmente, tendendo a discordar das questões apresentadas.

O atributo processo de socialização formal apresentou-se como o aspecto mais forte no nível de aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimento. Esse aspecto reafirma as argumentações adotadas para este estudo de o processo de socialização formal influenciar no aprendizado e na transferência de conhecimentos. Essa constatação mostra que a maioria dos fornecedores age para estruturar o comprometimento, comunicar expectativas e transferir conhecimentos úteis entre fonte e receptores (Brauscheidel & Suresh, 2009; Kraimer, 1997; Krause et al., 2007; Lawson et al., 2009). No contexto de uma relação fonte e receptores, um processo formal de socialização implica a criação de estruturas designadas para comunicar expectativas e compartilhar informações e conhecimentos úteis entre as partes (Cousins et al., 2006; Krause et al., 2007). Em outros termos, a socialização formal em um contexto *business to business* desempenha um papel significativo na transferência de conhecimento entre fonte e receptores e pode ocorrer por relacionamentos formais e informais (Cousins et al., 2006; Jia et al., 2016).

Um primeiro ponto a se observar é com relação à intensidade com a qual os elementos de socialização aparecem no discurso dos entrevistados. Considerando um recorte entre (i) as entrevistas da montadora no Brasil e (ii) as entrevistas da montadora na Alemanha, é interessante observar que o nível de consonância entre receptores e fonte aparenta ser maior na Alemanha do que no Brasil. Considerando as diferentes formas com que as falas são apresentadas, o discurso é construído; as entrevistas com os gestores alemães apresentam um maior número de elementos discursivos, que exploram as diversas formas como a montadora se relaciona com o fornecedor, entre as quais reuniões, visitas, manuais e treinamentos. Esses elementos discursivos trazem não só maior detalhamento técnico como, também, termos que sinalizam a relevância positiva da relação entre montadora e fornecedores segundo a

perspectiva das montadoras. As falas dos gestores alemães sugerem uma relação mais estreita e essencial aos negócios quando o assunto envolve tal relacionamento. Nas entrevistas com os gestores brasileiros, a quantidade e a intensidade dos elementos discursivos foram menores quando comparados com as entrevistas da Alemanha.

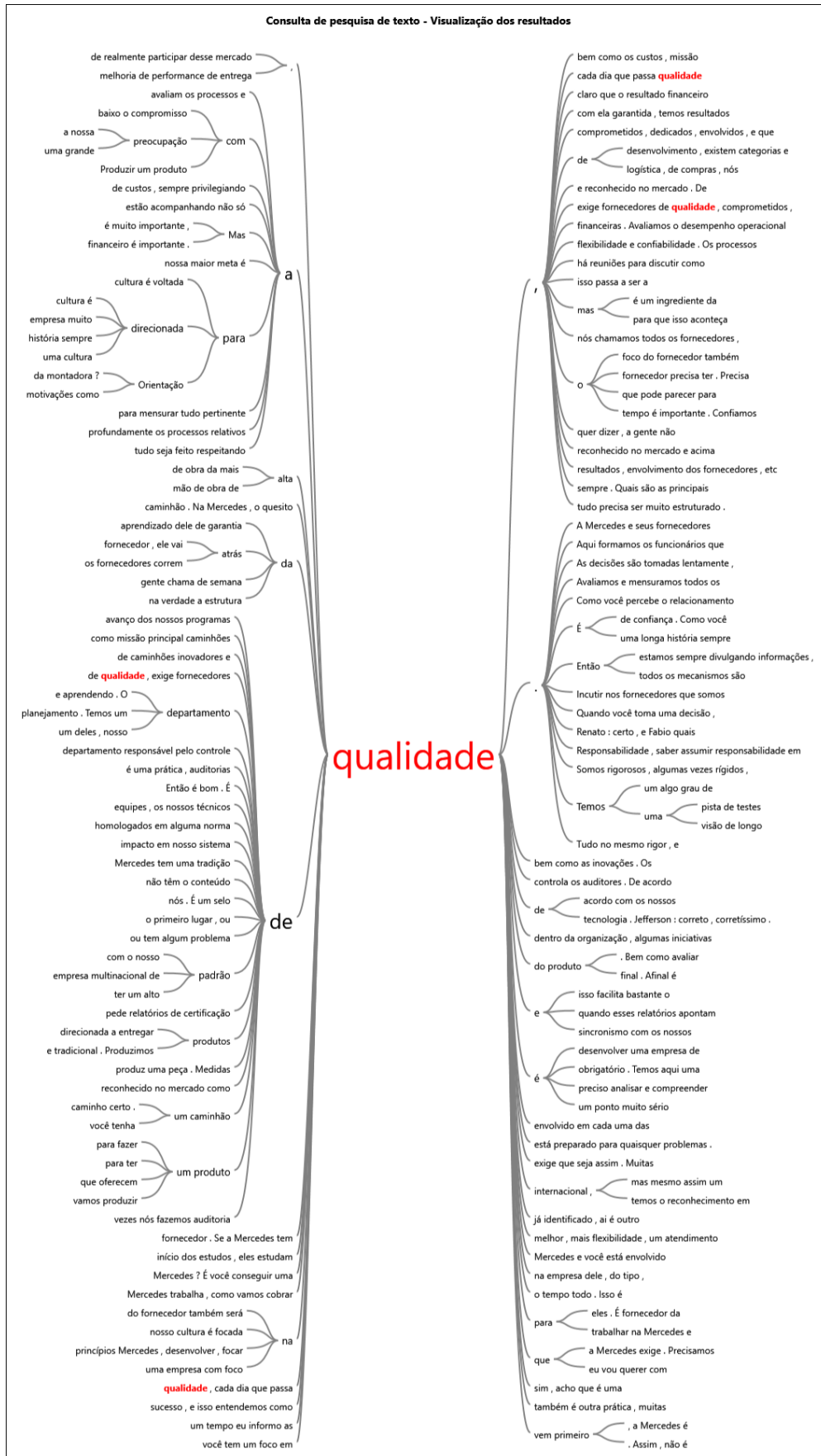
Segundo os entrevistados da montadora, a intensidade na socialização confere à marca e aos produtos da empresa os atributos de (i) qualidade; (ii) confiança - tanto entre montadora e fornecedores quanto entre montadora e o mercado; (iii) transparência nas relações e (iv) desenvolvimento de vínculos de longo de prazo. Esses atributos foram identificados pela codificação lexical das entrevistas, e, vale destacar, os atributos de (i) qualidade e (ii) confiança se mostram mais fortes nesse relacionamento. A força desse atributo está vinculada à forte presença de elementos discursivos abordando tais aspectos, como se pode observar nas Figuras 8 e 9.

**Figura 8 - Consulta de pesquisa-texto - Visualização dos resultados - Confiança**



**Fonte: Dados da pesquisa.**

Figura 9 - Consulta de pesquisa-texto - Visualização dos resultados - Qualidade



Fonte: Dados da pesquisa.

O segundo atributo analisado foi o impacto do processo de socialização informal no nível de aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimento. De acordo com Cousins et al. (2006), os relacionamentos informais baseados em socialização geralmente se movem para fora do ambiente físico do local de trabalho, requerendo um maior foco nos aspectos informais e expressivos da relação. As táticas de socialização informal podem aumentar o nível de confiança entre os membros do relacionamento e dar-lhes maior tempo, oportunidade e motivação para fortalecer e ampliar seu relacionamento (Cousins et al., 2006; Lawson et al., 2009; Petersen et al., 2008). Mas os dados sugerem o contrário e indicam que o atributo processo de socialização informal apresentou-se como o aspecto mais fraco no aprendizado do fornecedor a partir da transferência de conhecimento. Uma possível explicação para isso talvez seja o peso da formalização formal para produção de um produto tão complexo quanto um caminhão, como visto no atributo anterior, que é essencial, exigindo que todo o relacionamento entre a montadora e os fornecedores seja formal, registrado e comunicado, evitando, assim, possíveis problemas de qualidade.

O terceiro atributo que se apresentou importante foi o processo de integração entre os fornecedores e a montadora. Isto foi demonstrado pela prevalência dos escores 4 e 5 nos itens envolvimento do fornecedor no processo de desenvolvimento de produtos da montadora, no planejamento conjunto de produção com a montadora e na disponibilidade interna para atender à montadora quando ela precisar. Os resultados estão alinhados com Cousins et al. (2006), que afirmam que o processo de integração tem como objetivo transformar os receptores em uma extensão da fonte, garantindo, assim, a continuidade e qualidade do fornecimento, ponto de extrema importância em uma montadora. Outros autores ainda mencionam que, quando o receptor do conhecimento participa desde o início dos projetos da fonte, nas compras e na produção, e há troca constante de informações entre as partes, esse processo é amplamente fortificado através das relações de parceria (ver, por exemplo, Dyer, 1996; Krause et al., 2007; Ku et al., 2016; Lawson et al., 2006; Li et al., 2009), contribuindo para um relacionamento de longo prazo e impactando diretamente as organizações envolvidas principalmente no quesito aprendizagem (Kull & Ellis, 2016; Lawson et al., 2009; Petersen et al., 2005).

O quarto quesito analisado é capacidade de resposta com prevalência de respostas nos escores 4 e 5, sugerindo que os fornecedores possuem capacidade de resposta seja para alterar o *mix*, o volume ou o cronograma ou realizar customização de produtos solicitados pela montadora. Reforçando os argumentos de diversos autores, a capacidade de resposta é vista como uma fonte de rentabilidade, além de uma grande fonte de aprendizagem conjunta para as organizações envolvidas em processo de transferência de conhecimento (ver, por exemplo,

Christopher, 2011; Kim, 2014; Lawson et al., 2009; Melander & Tell, 2014; Slack & Lewis, 2015). Liker e Meier (2008) argumentam que, do ponto de vista do receptor do conhecimento, quando uma empresa é capaz de extrair vantagem competitiva de sua base de fornecimento, há um processo de agilidade, adaptabilidade, flexibilidade, alinhamento e maior controle, resultando em aprendizado para ambas as partes. De forma geral, foi observado na maior parte dos fornecedores que há um esforço grande da montadora em transferir o conhecimento, seja em produtos, serviços ou nos objetivos de cada segmento industrial, o que promove a aprendizagem entre as partes. Destacam-se, também, os esforços da montadora em apresentar o conhecimento como atrativo e relevante para que o fornecedor reconheça e se aproprie dele. No Quadro 22 são apresentados os resultados mais significativos para a variável dependente aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimento.

**Quadro 22 - Resultados mais significativos para a variável dependente aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimento**

Aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimento (variável dependente)	Questões observadas
Processo de socialização formal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importância dos manuais para o aprendizado.</li> <li>• Funcionários que a montadora disponibiliza para orientar os os fornecedores (auditores)</li> <li>• Visitas incentivadas pela montadora</li> </ul>
Processo de socialização informal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de interações e encontros informais.</li> </ul>
Processo de integração	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidade para atender a montadora quando necessário.</li> <li>• Planejamento conjunto de produção (montadora e fornecedores estratégicos).</li> </ul>
Capacidade de resposta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de customização de produtos para a montadora e cronograma.</li> <li>• Alta capacidade de resosta entre as partes.</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.3.3 Variável de controle

Nesta seção é apresentada a distribuição de frequência referente às variáveis de controle utilizadas na pesquisa, a saber: tempo de fornecimento, origem da empresa e proximidade geográfica entre as partes. Na Tabela 31, é feita uma análise descritiva das variáveis de controle no Brasil e na Alemanha.

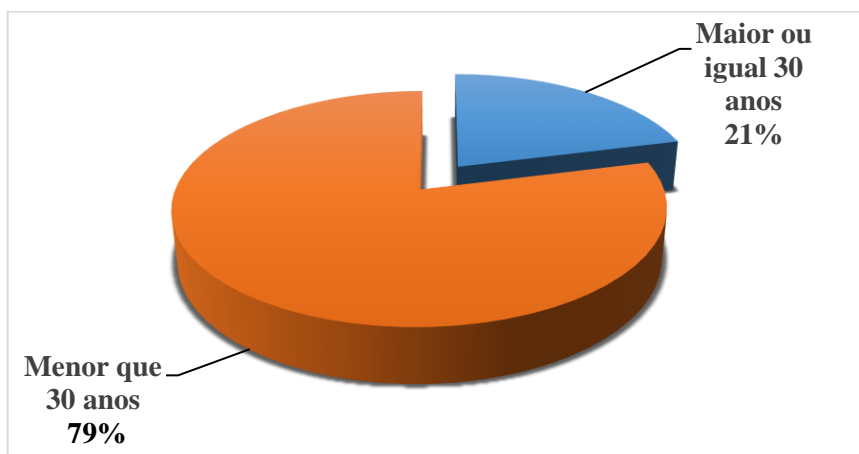
**Tabela 31 - Análise descritiva das variáveis de controle – Brasil x Alemanha**

Variáveis		Brasil		Alemanha	
		N	%	N	%
Tempo que a empresa fornece suprimentos	Média - D.P.	19,17	12,80	24,98	10,21
Origem da sua empresa	Alemanha	31	23,31%	59	45,04%
	Brasil	49	36,84%	8	6,11%
	Estados Unidos	23	17,29%	26	19,85%
	Outros	30	22,56%	38	29,01%
Proximidade da montadora	Não	86	64,66%	41	31,30%
	Sim	47	35,34%	90	68,70%

**Fonte: Dados da pesquisa.**

#### 4.3.3.1 Tempo de fornecimento

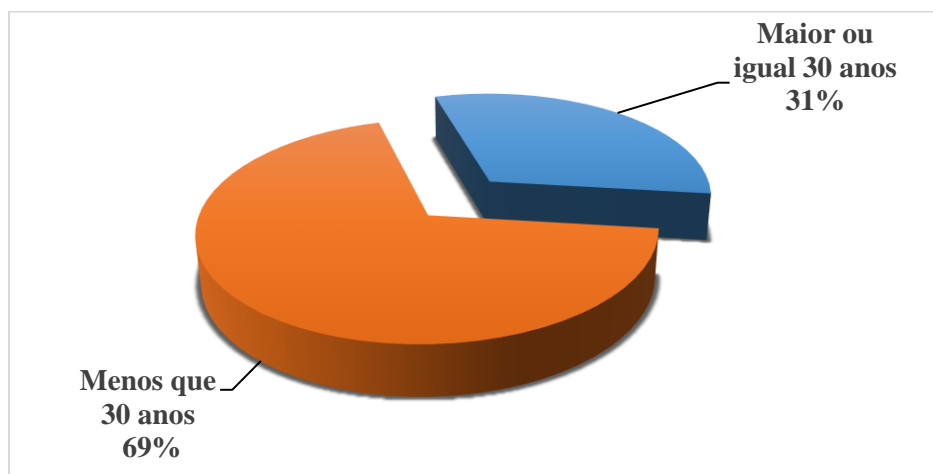
A primeira variável de controle analisada é o tempo de fornecimento de suprimentos para a montadora. Conforme o Gráfico 70, 79% dos fornecedores no Brasil relataram que fornecem suprimentos para a montadora há pelo menos 30 anos, enquanto 21% informaram que o tempo de fornecimento é igual ou superior a 30 anos.

**Gráfico 70 – Tempo de fornecimento - Brasil**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Conforme o Gráfico 71, 69% dos entrevistados na Alemanha informaram que fornecem suprimentos para a montadora há menos de 30 anos, enquanto 31% informaram que o tempo de fornecimento é igual ou superior a 30 anos. O tempo médio de fornecimento na Alemanha é de 25 anos, com desvio-padrão de 10,21.

Gráfico 71 -Tempo de fornecimento - Alemanha



Fonte: Dados da pesquisa.

O tempo de relacionamento entre a fonte e os receptores pode influenciar no aprendizado e na transferência de conhecimento (Cohen & Levinthal, 1990; Lichtenthaler U. & Lichtenthaler E., 2009; Nieto & Quevedo, 2005; Nonaka & Takeuchi, 1997) e também na curva de aprendizagem referente à convivência de longo prazo (Yamane et al., 2011).

Porém, a análise de dados relacionada aos fornecedores no Brasil, de acordo com a Tabela 32, indica que não houve influência significativa do tempo em que a empresa fornece suprimentos na aprendizagem a partir da transferência de conhecimento e aprendizagem, conforme pode ser inferido a partir do valor-p ( $p=0,650$ ) e do valor negativo de Beta ( $\beta=-0,010$ ). Na Alemanha, também não houve influência significativa do tempo em que empresa fornece suprimentos e a transferência de conhecimento e aprendizagem (Valor-p= $0,880$ ) e negativa ( $\beta=0,004$ ).

Tabela 32 - Origem da empresa – Brasil e Alemanha

Modelo 3	Brasil		Alemanha	
	$\beta$	Valor-p <sup>1</sup>	B	Valor-p <sup>1</sup>
Tempo que a empresa fornece suprimentos	-0,010	0,650	-0,004	0,880

<sup>1</sup> Calculado utilizando o estimador HC para a matriz de covariância; <sup>2</sup> teste T com desvio-padrão agrupado.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na comparação entre Brasil e Alemanha, conforme pode ser visto na Tabela 33, por meio do teste T com desvio-padrão agrupado, pode-se verificar que não houve diferença significativa dos coeficientes entre os dois grupos (valor-p= $0,926$ ) e Beta negativo ( $\beta=-0,001$ ).

**Tabela 33 – Origem da empresa agrupado - Brasil x Alemanha**

<b>Geral</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>Valor-p</b>
Tempo que a empresa fornece suprimentos	-0,001	0,926

<sup>1</sup> Calculado utilizando o estimador HC para a matriz de covariância.

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Assim, de acordo com os testes estatísticos, o tempo que a empresa fornece para a montadora não influencia na aprendizagem a partir da transferência de conhecimento.

#### 4.3.3.2 Origem da Empresa

A segunda variável de controle analisada é a origem da empresa. Conforme Tabela 34, no Brasil, 37% dos fornecedores têm origem brasileira (nacional), enquanto 23% são de origem alemã e 17% de origem americana. Diversos autores apontam que a origem da empresa pode influenciar na aprendizagem a partir da transferência de conhecimento, impactando positiva ou negativamente (Criscuolo, 2004; Hauke, 2006; Tong et al., 2012).

**Tabela 34 – Origem da empresa – Brasil**

<b>País</b>	<b>Porcentagem</b>
Brasil	37%
Alemanha	23%
Estados Unidos	17%
Itália	5%
França	3%
Japão	3%
Suécia	2%
Suíça	2%
Países Baixos	2%
Áustria	1%
China	1%
Espanha	1%
Finlândia	1%
Holanda	1%
Irlanda	1%
Luxemburgo	1%
México	1%

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Já em relação aos fornecedores alemães, 45% dos respondentes afirmaram que a sua empresa tinha origem na Alemanha, enquanto 20% com origem nos Estados Unidos e 6% no Brasil, conforme Tabela 35.

**Tabela 35 – Origem da empresa – Alemanha**

<b>País</b>	<b>Porcentagem</b>
Alemanha	45%
Estados Unidos	20%
Brasil	6%
Itália	5%
Áustria	4%
França	4%
Japão	4%
Suécia	2%
Suíça	2%
Bélgica	2%
Países Baixos	2%
Espanha	1%
Finlândia	1%
Holanda	1%
Índia	1%
Irlanda	1%
México	1%
Reino Unido	1%

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Na análise de dados em relação aos fornecedores no Brasil, conforme Tabela 36, houve uma diferença da aprendizagem do fornecedor entre as origens das empresas, sendo que os indivíduos de empresas provenientes dos Estados Unidos (valor-p=0,000) e de outros países (valor-p=0,000) apresentaram uma aprendizagem do fornecedor menor que a dos indivíduos de empresas provenientes da Alemanha.<sup>11</sup>

<sup>11</sup>Ao realizar comparações de variáveis categóricas em uma análise de regressão, por exemplo, países, comparamos cada categoria (País) com um país de referência. (Hair et al., 2014). Nas tabelas 36 e 37, a categoria de referência está em branco, com o objetivo de ficar claro qual é a referência, assim não há um valor-p para ela.

**Tabela 36 - Fatores que exercem influência sobre a aprendizagem do fornecedor - Brasil**

<b>Brasil</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>Valor-p<sup>1</sup></b>
Origem da sua empresa = Alemanha		
Origem da sua empresa = Brasil	-0,107	0,540
Origem da sua empresa = Estados Unidos	-0,454	0,000
Origem da sua empresa = Outros	-0,451	0,000

<sup>1</sup> Calculado utilizando o estimador HC para a matriz de covariância.

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Em relação aos fornecedores na Alemanha, também foi observada uma diferença da aprendizagem do fornecedor entre as origens das empresas, isto é, os indivíduos de empresas provenientes dos Estados Unidos (valor-p=0,298) e de outros países (valor-p=0,066) apresentaram uma aprendizagem do fornecedor menor que a dos indivíduos de empresas provenientes da Alemanha, conforme pode ver observado na Tabela 37.

**Tabela 37 - Fatores que exercem influência sobre a aprendizagem do fornecedor - Alemanha**

<b>Alemanha</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>E.P. (<math>\beta</math>)</b>	<b>Valor-p</b>
Origem da sua empresa = Alemanha			
Origem da sua empresa = Brasil	-0,006	0,203	0,976
Origem da sua empresa = Estados Unidos	-0,197	0,189	0,298
Origem da sua empresa = Outros	-0,167	0,090	0,066

<sup>1</sup> Calculado utilizando o estimador HC para a matriz de covariância.

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Conforme a Tabela 38, uma comparação entre Brasil e Alemanha por meio do teste T com desvio-padrão agrupado sugere que não há diferença significativa (valor-p>0,050) dos coeficientes entre os dois grupos. A exceção fica por conta da origem da empresa entre Alemanha e outros países (Valor-p=0,022), em que essa diferença foi maior no Brasil que na Alemanha.

**Tabela 38 – Origem da empresa – Brasil x Alemanha**

<b>Modelo 3</b>	<b>Brasil</b>			<b>Alemanha</b>			<b>Comparação <math>\beta</math></b>
	<b><math>\beta</math></b>	<b>E.P. (<math>\beta</math>)<sup>1</sup></b>	<b>Valor-p<sup>1</sup></b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>E.P. (<math>\beta</math>)<sup>1</sup></b>	<b>Valor-p<sup>1</sup></b>	<b>Valor-p<sup>2</sup></b>
Origem da sua empresa = Alemanha							
Origem da sua empresa = Brasil	-0,107	0,173	0,540	-0,006	0,203	0,976	0,706
Origem da sua empresa = Estados Unidos	-0,454	0,079	<b>0,000</b>	-0,197	0,189	0,298	0,206
Origem da sua empresa = Outros	-0,451	0,085	<b>0,000</b>	-0,167	0,090	0,066	<b>0,022</b>

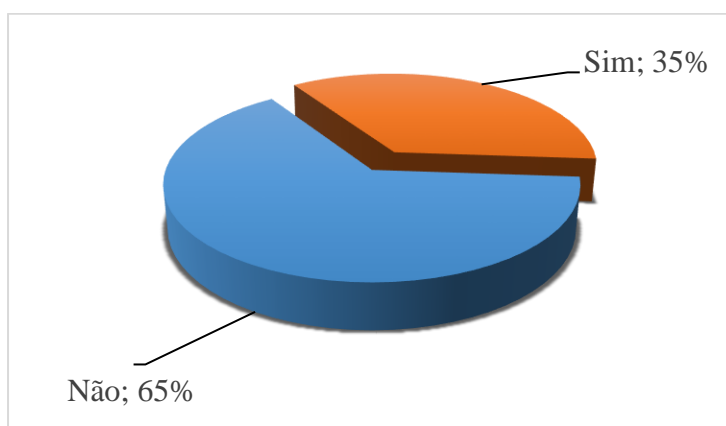
<sup>1</sup> Calculado utilizando o estimador HC para a matriz de covariância; <sup>2</sup> teste T com desvio padrão agrupado.

**Fonte: Dados da pesquisa.**

#### 4.3.3.3 Proximidade geográfica em relação à montadora

Finalmente, em relação à proximidade geográfica, conforme o Gráfico 72, no Brasil, 65% dos fornecedores não têm proximidade geográfica em relação à montadora, enquanto em outros 35% existe essa proximidade. Na literatura, alguns autores argumentam que a proximidade geográfica em relação à fonte parece não influenciar na aprendizagem a partir da transferência de conhecimento (Ensign, Chreim, Persaud, & Lin, 2013), enquanto alguns autores apontam que a proximidade geográfica em relação à fonte facilita a transferência de conhecimento e, por consequência, a aprendizagem (Ambos & Ambos, 2009).

**Gráfico 72 – Proximidade geográfica em relação à montadora - Brasil**



**Fonte: Dados da pesquisa.**

A análise de dados em relação aos fornecedores no Brasil, de acordo com a Tabela 39, indicou uma influência significativa da proximidade geográfica do fornecedor em relação à montadora na aprendizagem a partir da transferência de conhecimento dado um valor-p (valor-p=0,934) e um Beta positivo ( $\beta=0,015$ ).

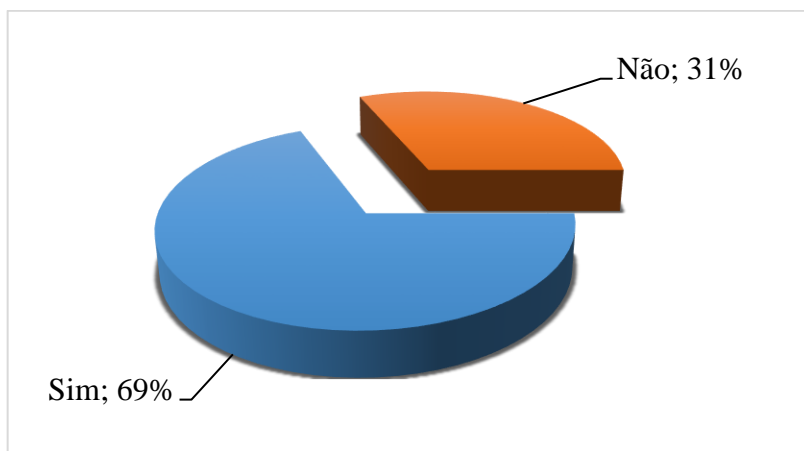
**Tabela 39 - Fatores que exercem influência sobre a aprendizagem do fornecedor – Brasil**

Brasil	$\beta$	Valor-p <sup>1</sup>
Proximidade da montadora = Não		
Proximidade da montadora = Sim	0,015	0,934

<sup>1</sup> Calculado utilizando o estimador HC para a matriz de covariância.

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Finalmente, em relação à proximidade geográfica, conforme o Gráfico 73, na Alemanha, 69% dos fornecedores têm proximidade geográfica em relação à montadora, enquanto em outros 31% não existe essa proximidade.

**Gráfico 73 - Proximidade geográfica em relação à montadora - Alemanha**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Já a análise de dados em relação aos fornecedores na Alemanha, de acordo com a Tabela 40, demonstra que não houve influência significativa da proximidade geográfica do fornecedor em relação à montadora na aprendizagem a partir da transferência de conhecimento dado um valor p (Valor-p=0,603) e negativa ( $\beta=-0,083$ ).

**Tabela 40 - Fatores que exercem influência sobre a aprendizagem do fornecedor – Alemanha**

Brasil	$\beta$	Valor-p <sup>1</sup>
Proximidade da montadora = Não		
Proximidade da montadora = Sim	-0,083	0,603

<sup>1</sup> Calculado utilizando o estimador HC para a matriz de covariância.

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Na comparação entre os fornecedores do Brasil e Alemanha (ver Tabela 41) por meio do teste T com desvio-padrão agrupado, pode-se verificar que não há diferença significativa (valor-p>0,050) dos coeficientes entre os dois grupos (valor-p=0,713) e um Beta negativo ( $\beta=-0,018$ ).

**Tabela 41 - Fatores que exercem influência sobre a aprendizagem do fornecedor – Alemanha**

Brasil	$\beta$	Valor-p <sup>1</sup>
Proximidade da montadora = Não		
Proximidade da montadora = Sim	-0,018	0,713

<sup>1</sup> Calculado utilizando o estimador HC para a matriz de covariância.

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Desta forma, de acordo com os testes estatísticos, a proximidade geográfica da montadora com o fornecedor não influencia na aprendizagem a partir da transferência de conhecimento.

#### **4.4 Análise Inferencial**

A fim de criar indicadores que representassem cada um dos constructos de primeira e de segunda ordem, foi utilizada uma Análise Fatorial, que teve como objetivo verificar a necessidade de exclusão de algum item que não estivesse contribuindo com a formação dos indicadores, uma vez que, de acordo com Hair Jr. et al. (2009), itens com cargas fatoriais menores que 0,50 devem ser eliminados dos constructos, pois, ao não contribuírem de forma relevante para sua formação, prejudicam o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de interesse.

A qualidade dos indicadores criados a partir da análise fatorial para representar cada constructo foi avaliada através da análise de validade convergente e confiabilidade de cada constructo. Na avaliação da validade convergente, utilizou-se o critério da Variância Média Extraída – AVE - proposto por Fornell and Larcker (1981), o qual representa o percentual médio de variância compartilhada entre o constructo latente e seus itens. Esse critério garante a validade convergente para valores da AVE acima de 50% (Henseler et al., 2009) ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (Nunnally & Bernstein 1994).

Para verificar a confiabilidade, foram utilizados os indicadores Alfa de Cronbach (A.C.) e Confiabilidade Composta (C.C.) (Chin, 1998). De acordo com Tenenhaus et al. (2005), os indicadores A.C. e C.C. devem apresentar valores acima de 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, ou valores acima de 0,60 no caso de pesquisas exploratórias (Hair Jr. et al., 2014).

Para avaliar se a utilização da análise fatorial era adequada aos dados da pesquisa, foi utilizada a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin – KMO, que verifica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis. Os valores dessa medida variam entre 0 e 1, e a utilização da análise fatorial é adequada aos dados quando o KMO for maior ou igual a 0,50, sendo que, quanto mais próximo de 1, mais apropriada é a amostra em relação à utilização da análise fatorial.

Para verificar a dimensionalidade dos constructos, foi utilizado o critério Acceleration Factor (AF) (Raiche et al., 2013), que determina o número de dimensões de acordo com o número de fatores em que ocorre uma queda brusca dos autovalores. Para os constructos de

segunda ordem, também foi utilizada a validade discriminante por meio do critério de Fornell and Larcker (1981), que garante a validade discriminante quando a variância extraída (AVE) de um constructo for maior que a variância compartilhada desse constructo com os demais.

#### **4.4.1 Criação dos Indicadores de Primeira Ordem**

Na Tabela 42, podem ser verificados os pesos, as cargas fatoriais e as comunalidades da análise fatorial inicial e final. Com base nos dados, é possível verificar que os itens “A montadora fornece *feedbacks* constantes para a nossa empresa em questões relacionadas à qualidade dos produtos e ao desempenho das entregas” (CTC4), “A montadora disponibiliza manuais com as regras e procedimentos que orientam o nosso trabalho” (MDC2), “Há a participação de funcionários da nossa empresa na tomada de decisão da montadora” (PDI5), “Há na nossa empresa colaboradores com elevado nível de escolaridade” (AQU2), “Nossa empresa registra e armazena todas as novas informações transferidas pela montadora para consulta futura” (TRA1) e “As necessidades e demandas da montadora são constantemente traduzidas em novos produtos, processos ou serviços pela nossa empresa”(EXP2) foram retirados por possuírem uma carga fatorial menor que 0,50. De acordo com Hair et al., (2009) esse índice varia de 0 a 1, alcançando 1 quando a variável é perfeitamente prevista sem erro pelas outras variáveis. A medida pode ser interpretada com as seguintes orientações: 0,80 ou acima, admirável; 0,70 ou acima, mediano; 0,60 ou acima, medíocre; 0,50 ou acima ruim; e abaixo de 0,50 inaceitável.

Na análise fatorial final, todas as cargas foram maiores que 0,50, com exceção dos itens “A montadora promove campanhas de comunicação com a nossa empresa sobre segurança, processos, inovações, melhorias, entre outros” (PDI3), “Na nossa empresa ocorre obtenção de patentes e *copyrights* em conjunto com a montadora” (EXP1) e “Nossa empresa tem disposição para assumir riscos e novos desafios com a montadora” (DPS5), que foram mantidos, uma vez que não impediram a validação dos seus respectivos constructos.

Tabela 42 - Análise Fatorial dos constructos de primeira ordem

Constructos			Modelo Inicial			Modelo Final		
			C.F. <sup>1</sup>	Com. <sup>2</sup>	Peso	C.F. <sup>1</sup>	Com. <sup>2</sup>	Peso
Capacidade Disseminativa da Fonte	Capacidade de Transferir Conhecimentos	CTC1	0,794	0,630	0,416	0,826	0,682	0,445
		CTC2	0,818	0,669	0,429	0,828	0,686	0,446
		CTC3	0,709	0,503	0,372	0,698	0,487	0,376
		CTC4	0,326	0,106	0,171			
	Mecanismos para Disseminação do Conhecimento	MDC1	0,638	0,407	0,276	0,644	0,414	0,294
		MDC2	0,445	0,198	0,193			
		MDC3	0,583	0,339	0,252	0,562	0,316	0,256
		MDC4	0,733	0,538	0,317	0,723	0,522	0,330
		MDC5	0,643	0,414	0,278	0,671	0,450	0,306
		MDC6	0,645	0,416	0,279	0,700	0,490	0,319
	Motivações para Transferir	MPT1	0,784	0,614	0,298	0,784	0,614	0,298
		MPT2	0,748	0,560	0,284	0,748	0,560	0,284
		MPT3	0,767	0,588	0,291	0,767	0,588	0,291
		MPT4	0,543	0,295	0,206	0,543	0,295	0,206
		MPT5	0,758	0,575	0,288	0,758	0,575	0,288
Aprendizagem do Fornecedor a partir da Transferência do Conhecimento	Processos de Socialização Formal	PSF1	0,636	0,405	0,259	0,636	0,405	0,259
		PSF2	0,691	0,478	0,282	0,691	0,478	0,282
		PSF3	0,616	0,379	0,251	0,616	0,379	0,251
		PSF4	0,626	0,392	0,255	0,626	0,392	0,255
		PSF5	0,649	0,422	0,265	0,649	0,422	0,265
		PSF6	0,615	0,379	0,251	0,615	0,379	0,251
	Processos de Socialização Informal	PSI1	0,644	0,415	0,249	0,644	0,415	0,249
		PSI2	0,787	0,619	0,304	0,787	0,619	0,304
		PSI3	0,720	0,518	0,278	0,720	0,518	0,278
		PSI4	0,862	0,743	0,333	0,862	0,743	0,333
		PSI5	0,541	0,293	0,209	0,541	0,293	0,209
	Processos de Integração	PDI1	0,557	0,310	0,314	0,544	0,296	0,316
		PDI2	0,857	0,734	0,482	0,878	0,771	0,511
		PDI3	0,492	0,242	0,277	0,459	0,211	0,267
		PDI4	0,604	0,365	0,340	0,665	0,442	0,386
PDI5		0,353	0,125	0,199				
Capacidade de Resposta	CDR1	0,847	0,718	0,332	0,847	0,718	0,332	
	CDR2	0,895	0,802	0,351	0,895	0,802	0,351	
	CDR3	0,751	0,564	0,294	0,751	0,564	0,294	
	CDR4	0,685	0,470	0,268	0,685	0,470	0,268	

(continua)

(conclusão)

Constructos			Modelo Inicial			Modelo Final		
			C.F. <sup>1</sup>	Com. <sup>2</sup>	Peso	C.F. <sup>1</sup>	Com. <sup>2</sup>	Peso
Capacidade Absortiva do Fornecedor	Aquisição	AQU1	0,690	0,476	0,473	0,787	0,620	0,544
		AQU2	-0,339	0,115	-0,232			
		AQU3	0,866	0,750	0,594	0,728	0,530	0,503
		AQU4	0,341	0,117	0,234	0,545	0,297	0,377
	Assimilação	ASS1	0,704	0,496	0,293	0,704	0,496	0,293
		ASS2	0,607	0,369	0,252	0,607	0,369	0,252
		ASS3	0,762	0,580	0,317	0,762	0,580	0,317
		ASS4	0,767	0,589	0,319	0,767	0,589	0,319
		ASS5	0,611	0,373	0,254	0,611	0,373	0,254
	Transformação	TRA1	0,269	0,072	0,167			
		TRA2	0,676	0,457	0,419	0,669	0,448	0,422
		TRA3	0,829	0,686	0,514	0,843	0,711	0,532
		TRA4	0,629	0,396	0,390	0,652	0,425	0,412
	Exploração	EXP1	0,274	0,075	0,175	0,399	0,159	0,256
		EXP2	0,241	0,058	0,153			
		EXP3	0,854	0,729	0,544	0,870	0,756	0,559
EXP4		0,841	0,708	0,536	0,800	0,639	0,514	
Proximidade Cultural entre as partes	Dimensão Material	DMA1	0,610	0,372	0,274	0,610	0,372	0,274
		DMA2	0,792	0,627	0,356	0,792	0,627	0,356
		DMA3	0,789	0,622	0,354	0,789	0,622	0,354
		DMA4	0,778	0,605	0,349	0,778	0,605	0,349
	Dimensão Psicossocial	DPS1	0,795	0,632	0,267	0,795	0,632	0,267
		DPS2	0,778	0,605	0,261	0,778	0,605	0,261
		DPS3	0,870	0,756	0,292	0,870	0,756	0,292
		DPS4	0,860	0,739	0,288	0,860	0,739	0,288
		DPS5	0,498	0,248	0,167	0,498	0,248	0,167
	Dimensão Ideológica	DID1	0,509	0,259	0,144	0,509	0,259	0,144
		DID2	0,813	0,661	0,231	0,813	0,661	0,231
		DID3	0,834	0,695	0,237	0,834	0,695	0,237
		DID4	0,777	0,604	0,221	0,777	0,604	0,221
		DID5	0,805	0,647	0,228	0,805	0,647	0,228
		DID6	0,810	0,656	0,230	0,810	0,656	0,230

<sup>1</sup> Carga Fatorial; <sup>2</sup> Comunalidade.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados para a validade e qualidade dos constructos de primeira ordem são apresentados na Tabela 43. A partir desses dados, conclui-se que (i) há validade convergente, ou seja, os indicadores de um constructo específico convergem ou compartilham uma elevada proporção de variância comum em todos os constructos, visto que as AVE foram superiores a 0,40; (ii) há confiabilidade da escala utilizada, uma vez que todos os constructos apresentaram valores de Alfa de Cronbach (A.C.) ou Confiabilidade Composta (C.C.) acima de 0,60; (iii) a amostra era adequada para a análise fatorial, pois os valores de KMO foram maiores ou iguais a 0,50 em todos os constructos – com exceção dos constructos Processos de Integração e Exploração. Como o KMO nesses dois casos foi muito próximo de 0,50, isso não foi considerado um problema; e, por fim, (iv) todos os constructos são unidimensionais de acordo com o critério *Acceleration Factor*.

**Tabela 43 - Validação dos constructos de primeira ordem**

Constructos		Itens	AVE <sup>1</sup>	AC <sup>2</sup>	CC <sup>3</sup>	KMO <sup>4</sup>	Dim. <sup>5</sup>
Capacidade Disseminativa da Fonte	Capacidade de Transferir Conhecimentos	3	0,619	0,676	0,752	0,638	1
	Mecanismos para Disseminação do Conhecimento	5	0,438	0,679	0,731	0,671	1
	Motivações para Transferir	5	0,526	0,766	0,785	0,757	1
Aprendizagem do Fornecedor a partir da Transferência do Conhecimento	Processos de Socialização Formal	6	0,409	0,701	0,747	0,666	1
	Processos de Socialização Informal	5	0,518	0,730	0,781	0,718	1
	Processos de Integração	4	0,430	0,516	0,678	0,473	1
	Capacidade de Resposta	4	0,638	0,797	0,814	0,746	1
Capacidade Absortiva do Fornecedor	Aquisição	3	0,482	0,429	0,654	0,552	1
	Assimilação	5	0,481	0,727	0,758	0,724	1
	Transformação	3	0,528	0,513	0,689	0,526	1
	Exploração	3	0,518	0,348	0,682	0,487	1
Proximidade Cultural entre as partes	Dimensão Material	4	0,557	0,731	0,764	0,712	1
	Dimensão Psicossocial	5	0,596	0,800	0,825	0,751	1
	Dimensão Ideológica	6	0,587	0,853	0,845	0,844	1

<sup>1</sup> Variância Extraída; <sup>2</sup> Alfa de Cronbach; <sup>3</sup> Confiabilidade Composta; <sup>4</sup> Critério de Kaiser-Meyer-Olkin;

<sup>5</sup> Dimensionalidade.

**Fonte: Dados da pesquisa.**

#### 4.4.2 Descrição dos itens de primeira ordem

A Tabela 44 apresenta a descrição dos indicadores de primeira ordem criados a partir da Análise Fatorial. A partir dos dados, pode-se verificar que (i) no constructo “Capacidade Disseminativa da Fonte”, o indicador “Mecanismos para Disseminação do Conhecimento” apresentou uma média significativamente menor que a dos demais; (ii) no constructo “Aprendizagem do Fornecedor a partir da Transferência do Conhecimento”, o indicador

“Processos de Integração” apresentou uma média significativamente maior que a dos demais, ao passo que o indicador “Processos de Socialização Informal” apresentou uma média significativamente menor; (iii) no constructo “Capacidade Absortiva do Fornecedor”, o indicador “Exploração” apresentou uma média significativamente maior que a dos demais, ao passo que o indicador “Aquisição” apresentou uma média significativamente menor; e (iv) no constructo “Proximidade Cultural entre as partes”, o indicador “Dimensão Psicossocial” apresentou uma média significativamente maior que os demais.

**Tabela 44 - Descrição dos indicadores de primeira ordem**

Indicadores		Média	D.P.	I.C. - 95% <sup>1</sup>	1° Q	2° Q	3° Q
Capacidade Disseminativa da Fonte	Capacidade de Transferir Conhecimentos	3,42	0,59	[3,36; 3,49]	3,06	3,35	3,70
	Mecanismos para Disseminação do Conhecimento	3,28	0,59	[3,21; 3,35]	3,00	3,40	3,60
	Motivações para Transferir	3,46	0,64	[3,38; 3,53]	3,15	3,58	3,85
Aprendizagem do Fornecedor a partir da Transferência do Conhecimento	Processos de Socialização Formal	3,77	0,57	[3,71; 3,84]	3,51	3,84	4,16
	Processos de Socialização Informal	2,27	0,66	[2,18; 2,34]	1,85	2,23	2,70
	Processos de Integração	4,01	0,59	[3,94; 4,08]	3,66	4,08	4,56
	Capacidade de Resposta	3,92	0,56	[3,85; 3,98]	3,76	4,00	4,22
Capacidade Absortiva do Fornecedor	Aquisição	3,44	0,68	[3,36; 3,53]	2,94	3,35	3,91
	Assimilação	3,95	0,53	[3,89; 4,02]	3,62	3,89	4,39
	Transformação	3,99	0,56	[3,93; 4,06]	3,70	4,00	4,31
	Exploração	4,15	0,50	[4,09; 4,20]	3,81	4,21	4,61
Proximidade Cultural entre as partes	Dimensão Material	4,14	0,58	[4,06; 4,2]	3,79	4,21	4,47
	Dimensão Psicossocial	4,45	0,55	[4,37; 4,51]	4,13	4,59	4,87
	Dimensão Ideológica	3,79	0,75	[3,70; 3,89]	3,14	3,82	4,53

<sup>1</sup> Intervalo de confiança bootstrap.

**Fonte: Dados da pesquisa.**

#### **4.4.3 Criação dos indicadores de segunda ordem**

Na Tabela 45 podem ser verificados os pesos, as cargas fatoriais e as comunalidades da análise fatorial dos constructos de segunda ordem. A partir dela pode-se verificar que todas as cargas fatoriais foram maiores que 0,50.

**Tabela 45 - Análise Fatorial dos constructos de segunda ordem**

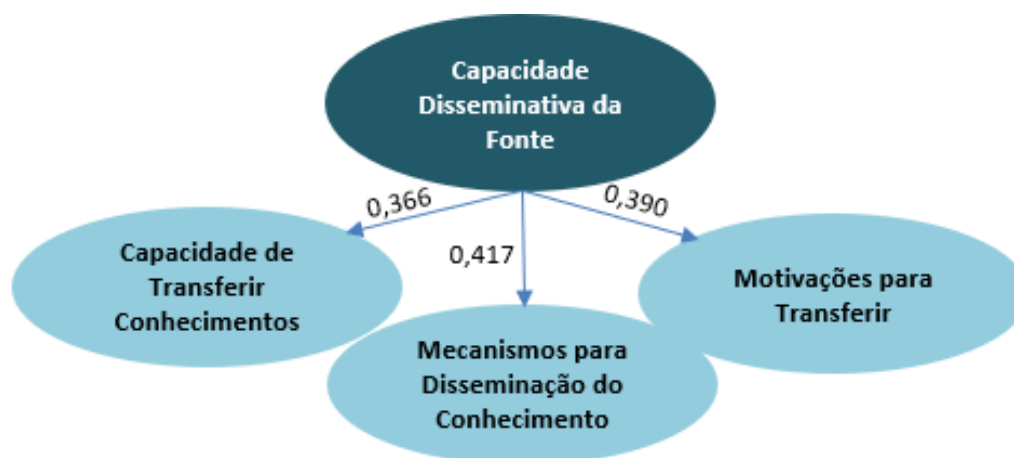
Constructos		C.F. <sup>1</sup>	Com. <sup>2</sup>	Peso
Capacidade Disseminativa da Fonte	Capacidade de Transferir Conhecimentos	0,795	0,633	0,366
	Mecanismos para Disseminação do Conhecimento	0,906	0,821	0,417
	Motivações para Transferir	0,848	0,719	0,390
Capacidade Absortiva do Fornecedor	Aquisição	0,769	0,591	0,283
	Assimilação	0,912	0,832	0,336
	Transformação	0,889	0,790	0,327
Proximidade Cultural entre as partes	Exploração	0,709	0,502	0,261
	Dimensão Material	0,875	0,766	0,493
	Dimensão Psicossocial	0,661	0,437	0,372
Aprendizagem do Fornecedor a partir da Transferência do Conhecimento	Dimensão Ideológica	0,757	0,574	0,426
	Processos de Socialização Formal	0,700	0,491	0,386
	Processos de Socialização Informal	0,696	0,484	0,384
Processos de Integração	Processos de Integração	0,542	0,294	0,299
	Capacidade de Resposta	0,737	0,543	0,407

<sup>1</sup> Carga Fatorial; <sup>2</sup> Comunalidade.

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Assim, de acordo com a Figura 10, confirma-se uma correlação positiva entre a variável de primeira ordem “Capacidade disseminativa da fonte” e as variáveis de segunda ordem: “Capacidade de transferir conhecimento” (Peso=0,366); “Mecanismos para disseminação do conhecimento” (Peso=0,417) e “Motivações para transferir” (Peso=0,390). Constata-se dessa forma que há um relacionamento positivo entre as variáveis.

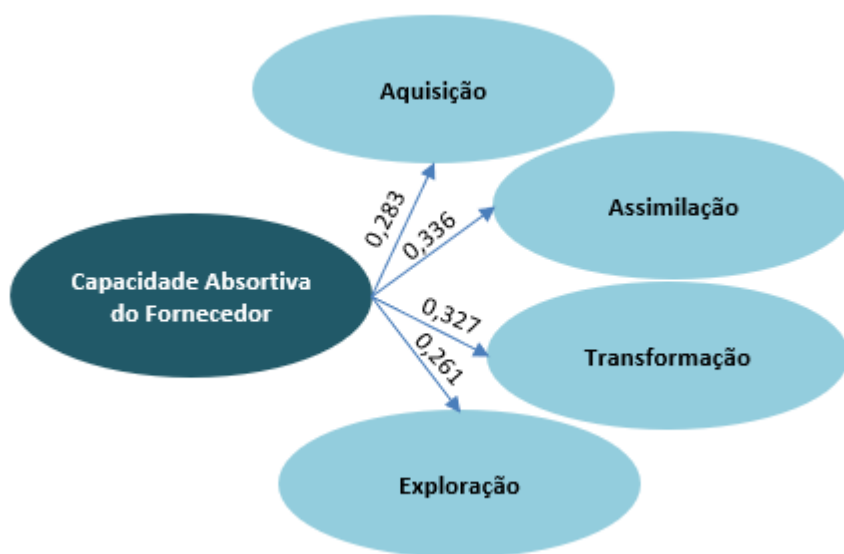
**Figura 10 - Análise Fatorial dos constructos de segunda ordem - Capacidade disseminativa da fonte - Brasil e Alemanha**



**Fonte: Dados da pesquisa.**

Quanto ao constructo de primeira ordem “Capacidade Absortiva do Fornecedor”, verifica-se, de acordo com a Figura 11, uma correlação positiva com as variáveis de segunda ordem: “Aquisição” (peso=0,283), “Assimilação” (0,336), “Transformação” (0,327) e “Exploração” (0,261). Observa-se que a capacidade absorptiva está positivamente relacionada ao aprendizado através da aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento.

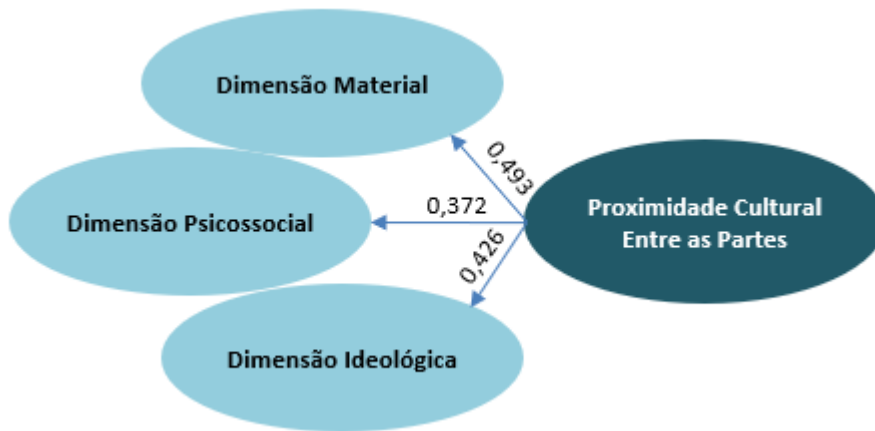
**Figura 11 - Análise Fatorial dos constructos de segunda ordem - Capacidade absorptiva do fornecedor - Brasil e Alemanha**



Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar o constructo de primeira ordem “Proximidade cultural entre as partes”, verifica-se de acordo com a Figura 12 uma correlação positiva com as variáveis de segunda ordem: “Dimensão material” (peso=0,493), “Dimensão psicossocial” (0,372), e “Dimensão ideológica” (0,426). Comprova-se que a proximidade cultural está relacionada positivamente à dimensão material, dimensão psicossocial e dimensão ideológica.

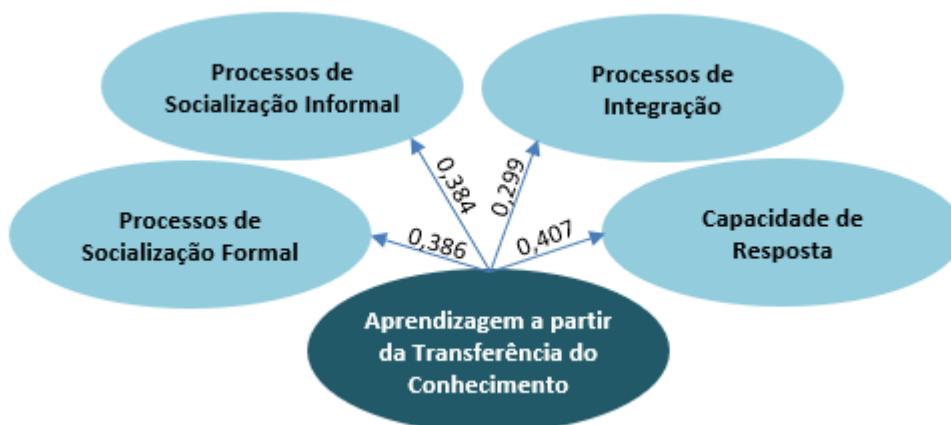
**Figura 12 - Análise Fatorial dos constructos de segunda ordem - Proximidade cultural entre as partes - Brasil e Alemanha**



Fonte: Dados da pesquisa.

Por último, ao examinar o constructo de primeira ordem “Aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimento”, verifica-se de acordo com a Figura 13 uma correlação positiva com as variáveis de segunda ordem: “Processo de socialização formal” (peso=0,386), “Processo de socialização informal” (peso=0,384), “Processo de integração” (peso=0,299) e “Capacidade de resposta” (peso=0,407), confirmando que a aprendizagem a partir da transferência de conhecimento está relacionada ao processo de socialização formal, socialização informal, processo de integração e capacidade de resposta.

**Figura 13 - Análise Fatorial dos constructos de segunda ordem - Aprendizagem a partir da transferência de conhecimento - Brasil e Alemanha**



Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados para a validade e qualidade dos constructos de segunda ordem são apresentados na Tabela 46.

**Tabela 46 - Validação dos constructos de segunda ordem**

Constructos	Itens	AVE <sup>1</sup>	A.C. <sup>2</sup>	C.C. <sup>3</sup>	KMO <sup>4</sup>	Dim. <sup>5</sup>	V.C.M. <sup>6</sup>
Capacidade Disseminativa da Fonte	3	0,724	0,807	0,822	0,661	1	0,251
Capacidade Absortiva do Fornecedor	4	0,679	0,831	0,838	0,756	1	0,251
Proximidade Cultural entre as partes	3	0,592	0,637	0,735	0,549	1	0,332
Aprendizagem do Fornecedor	4	0,453	0,589	0,695	0,628	1	0,332

<sup>1</sup> Variância Extraída; <sup>2</sup> Alfa de Cronbach; <sup>3</sup> Confiabilidade Composta; <sup>4</sup> Critério de Kaiser-Meyer-Olkin; <sup>5</sup> Dimensionalidade; <sup>6</sup> Variância Compartilha Máxima.

**Fonte: Dados da pesquisa.**

#### 4.4.4 Descrição dos itens de segunda ordem

A Tabela 47 apresenta a descrição dos indicadores de segunda ordem criados a partir da Análise Fatorial. Pode-se verificar que o indicador “Proximidade Cultural entre as partes” apresentou uma média significativamente maior que a dos demais. Há na literatura diversas pesquisas que afirmam que a principal proposição nessa análise é que a cultura desempenha um papel fundamental no aprendizado, permitindo às empresas atingirem velocidade e flexibilidade no processo de inovação (Leal-Rodríguez et al., 2014, Liker & Hoseus, 2009, Ambos & Ambos, 2009). E está de acordo com o momento em que as montadoras e os fornecedores estão vivenciando agora, diante de um futuro incerto sobre o caminhão e até mesmo de como será o transporte. Talvez esses sejam os elementos que mais influenciam na transferência de conhecimento e no aprendizado.

**Tabela 47 - Descrição dos indicadores de segunda ordem**

Indicadores	Média	D.P.	I.C. - 95% <sup>1</sup>	Mín.	1° Q	2° Q	3° Q	Máx.
Capacidade Disseminativa da Fonte	3,38	0,52	[3,32; 3,44]	1,18	3,17	3,43	3,64	4,94
Capacidade Absortiva do Fornecedor	3,89	0,47	[3,83; 3,94]	2,65	3,58	3,83	4,28	4,79
Proximidade Cultural entre as partes	4,11	0,49	[4,06; 4,17]	2,74	3,81	4,11	4,43	4,96
Aprendizagem do Fornecedor	3,47	0,40	[3,43; 3,52]	2,23	3,26	3,51	3,70	4,56

<sup>1</sup> Intervalo de confiança bootstrap.

**Fonte: Dados da pesquisa.**

#### 4.4.5 Análise Multigrupo

Os modelos foram ajustados para cada um dos países individualmente, sendo então comparados utilizando-se as comparações multigrupo. Segundo Hair Jr. et al. (2009), uma

análise multigrupo permite avaliar se o modelo teórico se apresenta ou não de forma estável entre os grupos.

De acordo com Sarstedt et al. (2011), existem diversas maneiras de verificar se os modelos são realmente diferentes, sendo que o mais comum é analisar as diferenças entre os grupos dois a dois. Pode-se utilizar a Abordagem Paramétrica (Teste T modificado) (Kale et al., 2000), Abordagem Baseada na Permutação (Chin & Dibbern, 2010), Método de Henseler (Henseler, 2009) ou Abordagem não paramétrica de confiança (Kale et al., 2000). Além disso, novas técnicas baseadas na comparação simultânea de mais de dois grupos foram exploradas por Sarstedt et al. (2011). Sendo assim, para os testes formais de comparação dos coeficientes entre os grupos, foi utilizada a Abordagem Paramétrica, com o teste T com desvio-padrão agrupado (Kale et al., 2000), devido à simplicidade de aplicação.

Para verificar os fatores que exercem influência sobre a aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimento da montadora, três modelos foram desenvolvidos: (i) Modelo 1 apresenta as variáveis de controle (tempo de fornecimento, origem da empresa e proximidade da montadora); (ii) Modelo 2, os efeitos da capacidade disseminativa da fonte e da capacidade absorptiva do fornecedor, variáveis independentes, foram adicionados. Finalmente, (iii) Modelo 3 foi incluída a variável moderadora “Proximidade cultural entre as partes”.

#### *4.4.5.1 Análise Multigrupo Brasil*

A Tabela 48 apresenta os três modelos ajustados para verificar os fatores que exercem influência sobre a aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimento, considerando-se apenas os fornecedores do Brasil.

**Tabela 48 - Fatores que exercem influência sobre a aprendizagem do fornecedor - Brasil**

Brasil	Modelo 1			Modelo 2			Modelo 3		
	B	E.P. ( $\beta$ ) <sup>1</sup>	Valor-p <sup>1</sup>	$\beta$	E.P. ( $\beta$ ) <sup>1</sup>	Valor-p <sup>1</sup>	$\beta$	E.P. ( $\beta$ ) <sup>1</sup>	Valor-p <sup>1</sup>
Tempo que a empresa fornece suprimentos/10	-0,050	0,033	0,126	-0,020	0,027	0,458	-0,010	0,023	0,650
Origem da sua empresa = Alemanha									
Origem da sua empresa = Brasil	-0,279	0,322	0,388	-0,059	0,124	0,638	-0,107	0,173	0,540
Origem da sua empresa = Estados Unidos	-0,223	0,080	<b>0,006</b>	-0,510	0,075	<b>0,000</b>	-0,454	0,079	<b>0,000</b>
Origem da sua empresa = Outros	-0,408	0,088	<b>0,000</b>	-0,463	0,078	<b>0,000</b>	-0,451	0,085	<b>0,000</b>
Proximidade da montadora = Não									
Proximidade da montadora = Sim	0,382	0,318	0,233	0,037	0,135	0,783	0,015	0,185	0,934
Capacidade Disseminativa da Fonte				0,311	0,082	<b>0,000</b>	0,571	0,716	0,427
Capacidade Absortiva do Fornecedor				0,267	0,082	<b>0,001</b>	-0,889	0,710	0,213
Proximidade Cultural entre as partes							-0,450	0,281	0,112
Capacidade Disseminativa x Proximidade Cultural							-0,079	0,172	0,647
Capacidade Absortiva x Proximidade Cultural							0,260	0,177	0,143
R <sup>2</sup>	18,6%			50,9%			56,9%		

<sup>1</sup> Calculado utilizando o estimador HC para a matriz de covariância.

**Fonte: Dados da pesquisa.**

#### 4.4.5.1.1 Modelo 1

Em relação ao Modelo 1, o que se observa é que a variável de controle “Origem da empresa” (Estados Unidos e outros países) tem influência na aprendizagem do fornecedor. Isso é evidenciado pelo valor-p ( $p=0,006$ ). Os respondentes dos fornecedores provenientes dos Estados Unidos e de outros países (valor-p= $0,000$ ) apresentaram uma aprendizagem menor que os fornecedores provenientes da Alemanha. Portanto, a variável de controle “Origem da Empresa” tem efeito sobre a aprendizagem do fornecedor para além das variáveis independentes aqui consideradas.

## 4.4.5.1.2 Modelo 2

No Modelo 2, no Brasil, além das variáveis de controle que permaneceram, foram incluídas as variáveis independentes “Capacidade Disseminativa da Fonte” e “Capacidade Absortiva do Fornecedor”.

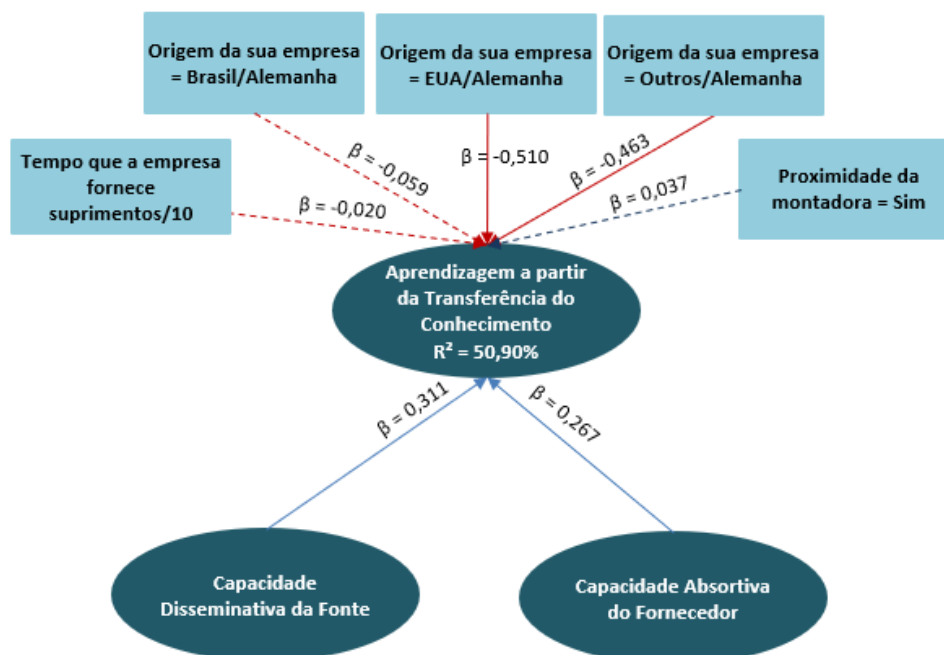
Conforme a Tabela 48, os dados evidenciam a existência de uma influência significativa (valor-p=0,000) e positiva ( $\beta=0,311$ ) da capacidade disseminativa da fonte sobre a aprendizagem do fornecedor, e quanto maior a capacidade disseminativa da fonte, maior tende a ser a aprendizagem do fornecedor.

Os dados também evidenciam uma influência significativa (Valor-p=0,001) e positiva ( $\beta=0,267$ ) da capacidade absortiva do fornecedor sobre a aprendizagem do fornecedor, e quanto maior a capacidade absortiva do fornecedor, maior tende a ser a aprendizagem do fornecedor.

No Modelo 2, a capacidade disseminativa da fonte, a capacidade absortiva do fornecedor e as variáveis de controle foram capazes de explicar 50,9% da variabilidade da aprendizagem do fornecedor. Ou seja, ao adicionar a capacidade disseminativa da fonte e a capacidade absortiva do fornecedor, o  $R^2$  passou de 18,6% para 50,9%.

Para uma melhor visualização dos os fatores que exercem influência sobre a aprendizagem do fornecedor no Brasil, no Modelo 2, é apresentada a Figura 14.

Figura 14 - Fatores que exercem influência sobre a aprendizagem do fornecedor – Brasil - Modelo 2



Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.4.5.1.3 Modelo 3

No Modelo 3, além das variáveis de controle e das variáveis independentes “Capacidade disseminativa da fonte” e “Capacidade absorptiva do fornecedor”, incluímos a variável moderadora “Proximidade Cultural entre as partes”.

Conforme a Tabela 48, os dados demonstram que não houve efeito moderador significativo (valor-p=0,647) e negativo (valor-p=0,079) da Proximidade Cultural sobre a relação entre a Capacidade Disseminativa da Fonte e a Aprendizagem do Fornecedor, ou seja, a proximidade cultural não influenciou na capacidade disseminativa e na aprendizagem dos fornecedores.

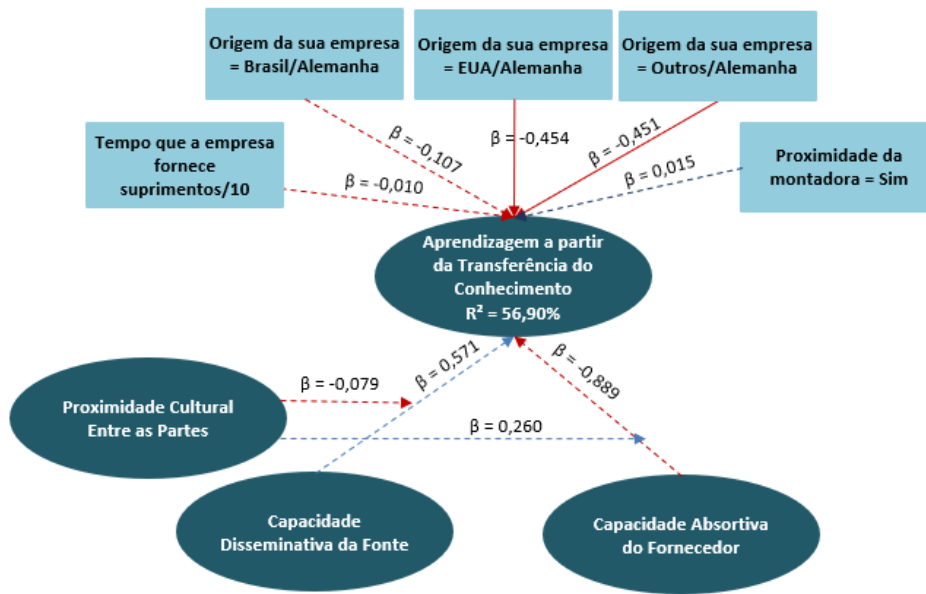
Os dados também evidenciam que houve diferença significativa da aprendizagem do fornecedor entre as origens das empresas, sendo que os indivíduos de empresas provenientes dos Estados Unidos (Valor-p=0,000) e de outros países (Valor-p=0,000) apresentaram uma aprendizagem do fornecedor menor que a dos indivíduos de empresas provenientes da Alemanha.

Ao analisar os resultados do Brasil, isoladamente, não houve efeito moderador significativo (Valor-p=0,143) da proximidade cultural sobre a relação entre a capacidade absorptiva do fornecedor e a aprendizagem do fornecedor.

No Modelo 3, as variáveis de controle, a capacidade disseminativa da fonte, a capacidade absorptiva do fornecedor e as interações entre estas e a proximidade cultural foram capazes de explicar 56,9% da variabilidade da aprendizagem do fornecedor. Ou seja, ao adicionar as interações, o R<sup>2</sup> passou de 50,9% para 56,9%.

A Figura 15 apresenta os fatores que exercem influência sobre a aprendizagem do fornecedor no Brasil, no Modelo 3.

Figura 15 - Fatores que exercem influência sobre a aprendizagem do fornecedor – Brasil - Modelo 3



Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.4.6 Análise Multigrupo Alemanha

A Tabela 49 apresenta os três modelos ajustados para verificar os fatores que exercem influência sobre a aprendizagem do fornecedor com a base de dados da Alemanha.

Tabela 49 - Fatores que exercem influência sobre a aprendizagem do fornecedor - Alemanha

Alemanha	Modelo 1			Modelo 2			Modelo 3		
	$\beta$	E.P. ( $\beta$ ) <sup>1</sup>	Valor-p <sup>1</sup>	$\beta$	E.P. ( $\beta$ ) <sup>1</sup>	Valor-p <sup>1</sup>	$\beta$	E.P. ( $\beta$ ) <sup>1</sup>	Valor-p <sup>1</sup>
Tempo que a empresa fornece suprimentos/10	-0,001	0,031	0,985	0,004	0,028	0,894	-0,004	0,025	0,880
Origem da sua empresa = Alemanha									
Origem da sua empresa = Brasil	-0,366	0,216	0,092	-0,267	0,188	0,159	-0,006	0,203	0,976
Origem da sua empresa = Estados Unidos	-0,533	0,179	<b>0,003</b>	-0,444	0,152	<b>0,004</b>	-0,197	0,189	0,298
Origem da sua empresa = Outros	-0,301	0,071	<b>0,000</b>	-0,306	0,073	<b>0,000</b>	-0,167	0,090	0,066
Proximidade da montadora = Não									
Proximidade da montadora = Sim	-0,367	0,163	0,026	-0,158	0,142	0,269	-0,083	0,159	0,603
Capacidade Disseminativa da Fonte				0,346	0,107	<b>0,002</b>	0,886	0,764	0,249
Capacidade Absortiva do Fornecedor				0,210	0,080	<b>0,010</b>	-0,992	0,746	0,186
Proximidade Cultural entre as partes							-0,179	0,558	0,749
Capacidade Disseminativa x Proximidade Cultural							-0,155	0,181	0,395
Capacidade Absortiva x Proximidade Cultural							0,271	0,183	0,141
R <sup>2</sup>	10,0%			33,5%			40,5%		

<sup>1</sup> Calculado utilizando o estimador HC para a matriz de covariância.

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.4.6.1 Modelo 1

Em relação ao Modelo 1, percebe-se que houve diferença significativa da aprendizagem do fornecedor entre as origens das empresas, sendo que os indivíduos de empresas provenientes dos Estados Unidos (Valor-p=0,003) e de outros países (Valor-p=0,000) apresentaram uma aprendizagem do fornecedor menor que a dos indivíduos de empresas provenientes da Alemanha.

Houve diferença significativa (Valor-p=0,026) da aprendizagem do fornecedor pelo fato de a empresa ser próxima ou não da montadora, sendo que os indivíduos cujas empresas eram próximas da montadora apresentaram uma aprendizagem do fornecedor menor que a dos indivíduos cujas empresas não eram próximas.

#### 4.4.6.2 Modelo 2

No Modelo 2, na Alemanha, além das variáveis de controle que continuaram, foram incluídas as variáveis independentes “Capacidade disseminativa da fonte” e “Capacidade absorptiva do fornecedor”.

Conforme Tabela 48, os dados demonstraram que houve diferença significativa da aprendizagem do fornecedor entre as origens das empresas, sendo que os indivíduos de empresas provenientes dos Estados Unidos (Valor-p=0,004) e de outros países (Valor-p=0,000) apresentaram uma aprendizagem do fornecedor menor que a dos indivíduos de empresas provenientes da Alemanha.

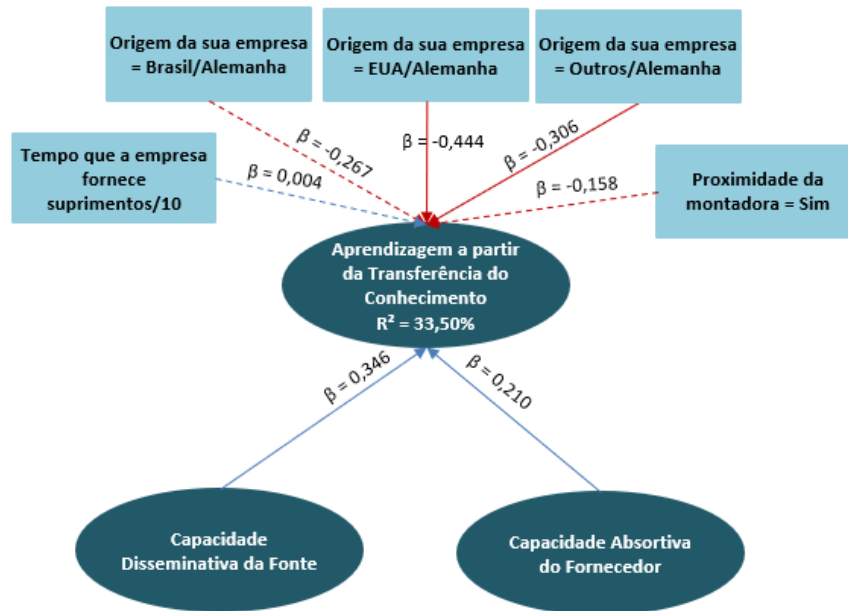
Os dados também mostram que houve influência significativa (Valor-p=0,002) e positiva ( $\beta=0,346$ ) da capacidade disseminativa da fonte sobre a aprendizagem do fornecedor, sendo que, quanto maior a capacidade disseminativa da fonte, maior tende a ser a aprendizagem do fornecedor.

Houve influência significativa (Valor-p=0,010) e positiva ( $\beta=0,210$ ) da capacidade absorptiva do fornecedor sobre a aprendizagem do fornecedor, sendo que, quanto maior a capacidade absorptiva do fornecedor, maior tende a ser a aprendizagem do fornecedor.

As variáveis de controle, a capacidade disseminativa da fonte e a capacidade absorptiva do fornecedor foram capazes de explicar 33,5% da variabilidade da aprendizagem do fornecedor. Ou seja, ao adicionar a capacidade disseminativa da fonte e a capacidade absorptiva do fornecedor, o  $R^2$  passou de 10,0% para 33,5%.

Para uma melhor visualização dos fatores que exercem influência sobre a aprendizagem do fornecedor na Alemanha, no Modelo 2, é apresentada a Figura 16.

**Figura 16 - Fatores que exercem influência sobre a aprendizagem do fornecedor – Alemanha - Modelo 2**



**Fonte: Dados da pesquisa.**

#### 4.4.6.3 Modelo 3

No Modelo 3, na Alemanha, além das variáveis de controle que permaneceram, foram adicionadas as variáveis independentes “Capacidade disseminativa da fonte” e “Capacidade absorptiva do fornecedor”.

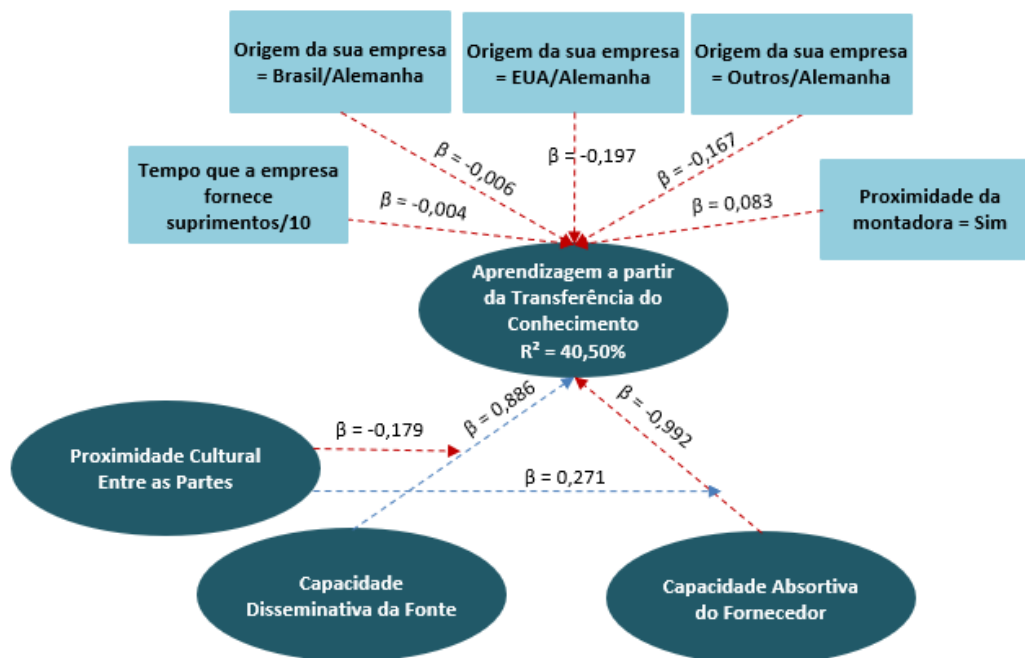
De acordo com a Tabela 48, os dados revelam que não houve efeito moderador significativo (Valor-p=0,395) da proximidade cultural sobre a relação entre a capacidade disseminativa da fonte e a aprendizagem do fornecedor.

Ao analisar os dados da Alemanha, isoladamente, não houve efeito moderador significativo (Valor-p=0,141) da proximidade cultural sobre a relação entre a capacidade absorptiva do fornecedor e a aprendizagem do fornecedor.

As variáveis de controle, a capacidade disseminativa da fonte, a capacidade absorptiva do fornecedor e as interações entre estas e a proximidade cultural foram capazes de explicar 40,5% da variabilidade da aprendizagem do fornecedor. Ou seja, ao adicionar as interações, o R² passou de 33,5% para 40,5%.

A Figura 17 apresenta os fatores que exercem influência sobre a aprendizagem do fornecedor no Brasil no Modelo 3.

Figura 17 - Fatores que exercem influência sobre a aprendizagem do fornecedor - Alemanha - Modelo 3



Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.4.7 Análise Multigrupo Brasil X Alemanha

No Modelo 1, quando consideramos os dois conjuntos de fornecedores, os dados indicam conforme a Tabela 50 (Modelo 1 entre Brasil e Alemanha) através do teste T com desvio-padrão agrupado. Dessa forma, pode-se verificar que não houve diferença significativa (valor- $p > 0,050$ ) dos coeficientes entre os grupos, com exceção da comparação da proximidade da montadora (Valor- $p = 0,036$ ), sendo que no Brasil a proximidade da montadora teve um efeito positivo e, na Alemanha, o efeito foi negativo. Uma possível explicação para essa diferença dos coeficientes na proximidade geográfica da montadora entre o Brasil e a Alemanha está nas ações utilizadas na indústria automobilística para a logística de suprimentos como *just in time*<sup>12</sup>,

<sup>12</sup> *Just in time* é um sistema de organização dos recursos, fluxos de informações e regras de decisão que possibilitam a eliminação dos desperdícios, reduzindo o excesso de capacidade ou estoque e removendo atividades que não agregam valor. As metas são gerar serviços e produtos quando necessário e aumentar continuamente os benefícios de valor agregado das operações (Krajewski, Ritzman, & Malhora, 2009).

*shopping* de fornecedores<sup>13</sup>, janelas de entrega<sup>14</sup>, *milk run*<sup>15</sup> e sequenciamento<sup>16</sup>. No Brasil, de acordo com a CNT (2019), há uma ineficiência na logística de distribuição, impactando diretamente a entrega de suprimentos na montadora e com diversos gargalos, como: (i) congestionamento, (ii) grande concentração de cargas no modal rodoviário, (iii) falta de alternativas de utilização de outros modais mais eficientes, (iv) grande concentração da população próxima à montadora e (v) restrições de carga e descarga. Assim, no Brasil, a montadora adotou uma estratégia de aproximação geográfica dos fornecedores da planta da montadora, visando a uma eficiência da sua logística, o que de certa forma explica o efeito positivo. Já na Alemanha, com um eficiente sistema de transporte com diversas opções de modais, a proximidade geográfica teve um efeito negativo, não influenciando no aprendizado, uma vez que geograficamente estão longe, mas contam com um sistema de transporte eficiente, não afetando a aprendizagem do fornecedor.

**Tabela 50 - Comparação do Modelo 1 - Brasil e Alemanha**

Modelo 1	Brasil			Alemanha			Comparação $\beta$
	$\beta$	E.P. ( $\beta$ ) <sup>1</sup>	Valor-p <sup>1</sup>	$\beta$	E.P. ( $\beta$ ) <sup>1</sup>	Valor-p <sup>1</sup>	Valor-p <sup>2</sup>
Tempo que a empresa fornece suprimentos/10	-0,050	0,033	0,126	-0,001	0,031	0,985	0,268
Origem da sua empresa = Alemanha							
Origem da sua empresa = Brasil	-0,279	0,322	0,388	-0,366	0,216	0,095	0,823
Origem da sua empresa = Estados Unidos	-0,223	0,080	<b>0,006</b>	-0,533	0,179	<b>0,003</b>	0,110
Origem da sua empresa = Outros	-0,408	0,088	<b>0,000</b>	-0,301	0,071	<b>0,000</b>	0,345
Proximidade da montadora = Não							
Proximidade da montadora = Sim	0,382	0,318	0,233	-0,367	0,163	0,026	0,036
R <sup>2</sup>	18,6%			10,0%			

<sup>1</sup> Calculado utilizando o estimador HC para a matriz de covariância; <sup>2</sup> teste T com desvio-padrão agrupado.

**Fonte: Dados da pesquisa.**

A Tabela 51 apresenta a comparação do Modelo 2 Brasil e Alemanha através do teste T com desvio-padrão agrupado. Dessa forma, pode-se verificar que não houve diferença

<sup>13</sup> *Shopping* de fornecedores ou VMI é um sistema no qual o fornecedor tem acesso aos dados de estoque do cliente e é responsável por manter o nível de estoque requerido pelo cliente. O estoque está no *site* do cliente e, muitas vezes, o fornecedor mantém a posse do mesmo até que seja usado pelo cliente (Krajewki et al., 2009).

<sup>14</sup> Janela de entrega é um sistema de entrega programado de materiais, cuja operação de transporte é de responsabilidade do fornecedor em datas e horários de entregas predefinidos, visando reduzir o custo logístico (Krajewki et al., 2009).

<sup>15</sup> *Milk run* é uma rota em que um caminhão ou entrega produtos de um único fornecedor para vários lojistas ou sai de vários fornecedores para um único local (Krajewki et al., 2009).

<sup>16</sup> Sequenciamento - ordem em que as tarefas são executadas (Krajewki et al., 2009).

significativa (valor- $p > 0,050$ ) dos coeficientes entre os grupos. Assim, no Modelo 2, quando consideramos os dois conjuntos de fornecedores, Brasil e Alemanha, os dados indicam que, ao incluir as variáveis independentes, seja, capacidade disseminativa da fonte e capacidade absorptiva do fornecedor, os dados indicam que houve influência significativa e positiva da capacidade disseminativa da fonte sobre a aprendizagem do fornecedor, assim como da capacidade absorptiva do fornecedor sobre a aprendizagem.

**Tabela 51 - Comparação do Modelo 2 - Brasil e Alemanha**

Modelo 2	Brasil			Alemanha			Comparação $\beta$
	$\beta$	E.P. ( $\beta$ ) <sup>1</sup>	Valor-p <sup>1</sup>	$\beta$	E.P. ( $\beta$ ) <sup>1</sup>	Valor-p <sup>1</sup>	Valor-p <sup>2</sup>
Tempo que a empresa fornece suprimentos/10	-0,020	0,027	0,458	0,004	0,028	0,894	0,538
Origem da sua empresa = Alemanha							
Origem da sua empresa = Brasil	-0,059	0,124	0,638	-0,267	0,188	0,159	0,353
Origem da sua empresa = Estados Unidos	-0,510	0,075	<b>0,000</b>	-0,444	0,152	<b>0,004</b>	0,693
Origem da sua empresa = Outros	-0,463	0,078	<b>0,000</b>	-0,306	0,073	<b>0,000</b>	0,141
Proximidade da montadora = Não							
Proximidade da montadora = Sim	0,037	0,135	0,783	-0,158	0,142	0,269	0,318
Capacidade Disseminativa da Fonte	0,311	0,082	<b>0,000</b>	0,346	0,107	<b>0,002</b>	0,795
Capacidade Absortiva do Fornecedor	0,267	0,082	<b>0,001</b>	0,210	0,080	<b>0,010</b>	0,617
R <sup>2</sup>	50,9%			33,5%			

<sup>1</sup> Calculado utilizando o estimador HC para a matriz de covariância; <sup>2</sup> teste T com desvio-padrão agrupado.

**Fonte: Dados da pesquisa.**

A Tabela 52 apresenta a comparação do Modelo 3 Brasil e Alemanha através do teste T com desvio-padrão agrupado. Desta forma, no Modelo 3, quando consideramos os dois conjuntos de fornecedores, os dados indicam que, além das variáveis independentes, capacidade absorptiva do fornecedor e capacidade disseminativa da fonte, ao incluirmos a variável moderadora proximidade cultural entre as partes, os dados indicam que não houve efeito moderador significativo da proximidade cultural sobre a capacidade disseminativa da fonte e aprendizagem do fornecedor. Houve também efeito moderador significativo e positivo da proximidade cultural sobre a capacidade absorptiva e a aprendizagem do fornecedor, à medida que a proximidade cultural cresce, aumenta o efeito da capacidade absorptiva sobre a aprendizagem do fornecedor.

Tabela 52 - Comparação do Modelo 3 Brasil e Alemanha

Modelo 3	Brasil			Alemanha			Comparação $\beta$
	$\beta$	E.P. ( $\beta$ ) <sup>1</sup>	Valor-p <sup>1</sup>	$\beta$	E.P. ( $\beta$ ) <sup>1</sup>	Valor-p <sup>1</sup>	Valor-p <sup>2</sup>
Tempo que a empresa fornece suprimentos/10	-0,010	0,023	0,650	-0,004	0,025	0,880	0,845
Origem da sua empresa = Alemanha							
Origem da sua empresa = Brasil	-0,107	0,173	0,540	-0,006	0,203	0,976	0,706
Origem da sua empresa = Estados Unidos	-0,454	0,079	<b>0,000</b>	-0,197	0,189	0,298	0,206
Origem da sua empresa = Outros	-0,451	0,085	<b>0,000</b>	-0,167	0,090	0,066	<b>0,022</b>
Proximidade da montadora = Não							
Proximidade da montadora = Sim	0,015	0,185	0,934	-0,083	0,159	0,603	0,686
Capacidade Disseminativa da Fonte	0,571	0,716	0,427	0,886	0,764	0,249	0,762
Capacidade Absortiva do Fornecedor	-0,889	0,710	0,213	-0,992	0,746	0,186	0,920
Proximidade Cultural Entre as Partes	-0,450	0,281	0,112	-0,179	0,558	0,749	0,662
Capacidade Disseminativa x Proximidade Cultural	-0,079	0,172	0,647	-0,155	0,181	0,395	0,761
Capacidade Absortiva x Proximidade Cultural	0,260	0,177	0,143	0,271	0,183	0,141	0,965
R <sup>2</sup>	56,9%			40,5%			

<sup>1</sup> Calculado utilizando o estimador HC para a matriz de covariância; <sup>2</sup> teste T com desvio- padrão agrupado.

**Fonte: Dados da pesquisa.**

#### 4.4.8 Modelagem estatística

Em alguns modelos, é comum encontrar problemas de heterocedasticidade dos dados, o que faz com que as suposições do modelo de Regressão Linear sejam violadas. Essa violação faz com que os erros-padrões não sejam estimados corretamente, gerando estimativas inconsistentes no modelo. Quando isso ocorre, é necessário utilizar estimadores robustos para a matriz de covariância para que as estimativas sejam consistentes. Nos últimos anos, muitos métodos para heterocedasticidade consistente (HC) (White, 1980) foram sugeridos na literatura, tornando-os populares agora.

Para verificar o efeito moderador das variáveis nas relações, foram ajustados modelos contendo as devidas interações. Um efeito moderador é causado por uma variável que influencia na força ou na direção da relação entre uma variável independente e uma variável dependente (Baron & Kenny, 1986). Cabe ressaltar ainda que os modelos foram ajustados de forma hierárquica, ou seja, as hipóteses foram inseridas uma a uma até chegar ao modelo final.

Na avaliação da qualidade do ajuste do modelo, foi utilizado o R<sup>2</sup>, que representa em uma escala de 0% a 100% o quanto as variáveis independentes explicam as dependentes, sendo que, no geral, valores menores que 25% representam capacidade explicativa fraca, valores entre

25% e 50% indicam capacidade explicativa moderada e valores acima de 50% evidenciam uma capacidade explicativa substancial (Hair Jr. et al., 2014).

A Tabela 53 apresenta os três modelos ajustados para verificar os fatores que exercem influência sobre a aprendizagem do fornecedor.

**Tabela 53 - Fatores que exercem influência sobre a aprendizagem do fornecedor**

Geral	Modelo 1			Modelo 2			Modelo 3		
	B	E.P. ( $\beta$ ) <sup>1</sup>	Valor-p <sup>1</sup>	$\beta$	E.P. ( $\beta$ ) <sup>1</sup>	Valor-p <sup>1</sup>	$\beta$	E.P. ( $\beta$ ) <sup>1</sup>	Valor-p <sup>1</sup>
Tempo que a empresa fornece suprimentos/10	-0,007	0,023	0,750	-0,004	0,017	0,793	-0,001	0,015	0,926
Origem da sua empresa = Alemanha									
Origem da sua empresa = Brasil	-0,035	0,070	0,621	-0,012	0,057	0,832	0,005	0,051	0,917
Origem da sua empresa = Estados Unidos	-0,122	0,066	0,069	-0,367	0,060	<b>0,000</b>	-0,281	0,057	<b>0,000</b>
Origem da sua empresa = Outros	-0,294	0,059	<b>0,000</b>	-0,346	0,052	<b>0,000</b>	-0,282	0,053	<b>0,000</b>
Proximidade da montadora = Não									
Proximidade da montadora = Sim	0,122	0,058	<b>0,036</b>	0,023	0,045	0,617	-0,018	0,050	0,713
Capacidade Disseminativa da Fonte				0,339	0,062	<b>0,000</b>	0,749	0,541	0,167
Capacidade Absortiva do Fornecedor				0,234	0,057	<b>0,000</b>	-1,123	0,515	<b>0,030</b>
Proximidade Cultural Entre as Partes							-0,521	0,227	<b>0,022</b>
Capacidade Disseminativa x Proximidade Cultural							-0,118	0,129	0,360
Capacidade Absortiva x Proximidade Cultural							0,311	0,126	<b>0,014</b>
R <sup>2</sup>		11,3%			45,0%			51,5%	

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.4.8.1 Modelo 1

Com relação ao Modelo 1, observa-se que houve diferença significativa da aprendizagem do fornecedor entre as origens das empresas, sendo que os indivíduos de empresas provenientes de outros países (Valor-p=0,000) apresentaram uma aprendizagem do fornecedor menor que a dos indivíduos de empresas provenientes da Alemanha.

Houve diferença significativa (Valor-p=0,036) da aprendizagem do fornecedor pelo fato de a empresa ser próxima ou não da montadora, sendo que os indivíduos cujas empresas eram

próximas apresentaram uma aprendizagem do fornecedor maior que a dos indivíduos cujas empresas não eram próximas.

#### 4.4.8.2 Modelo 2

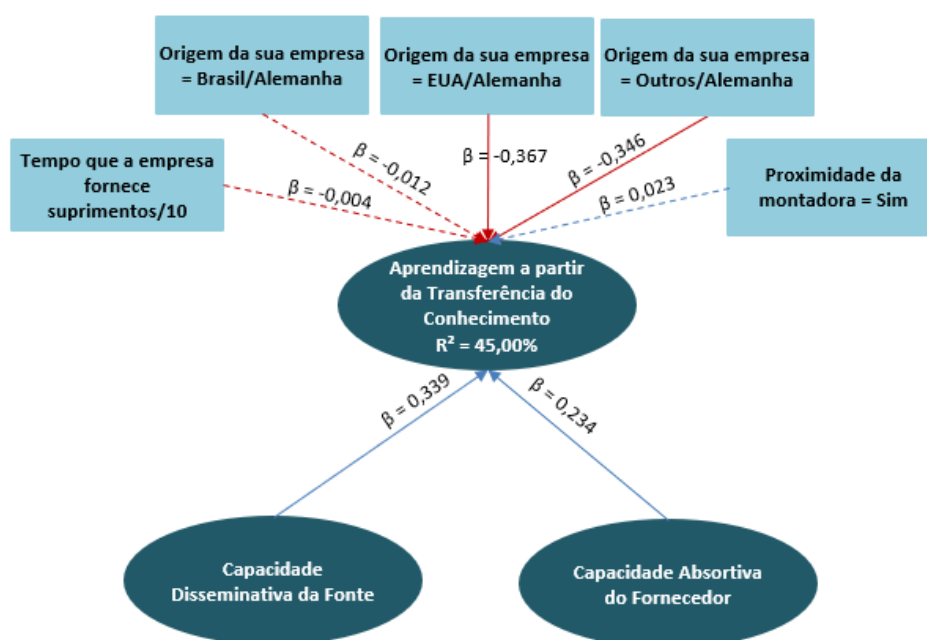
No Modelo 2 (Figura 18), houve diferença significativa da aprendizagem do fornecedor entre as origens das empresas, sendo que os indivíduos de empresas provenientes dos Estados Unidos (Valor-p=0,000) e de outros países (Valor-p=0,000) apresentaram uma aprendizagem do fornecedor menor que a dos indivíduos de empresas provenientes da Alemanha.

Houve influência significativa (Valor-p=0,000) e positiva ( $\beta=0,339$ ) da capacidade disseminativa da fonte sobre a aprendizagem do fornecedor, sendo que, quanto maior a capacidade disseminativa da fonte, maior tende a ser a aprendizagem do fornecedor.

Houve influência significativa (Valor-p=0,000) e positiva ( $\beta=0,234$ ) da capacidade absorptiva do fornecedor sobre a aprendizagem do fornecedor, sendo que, quanto maior a capacidade absorptiva do fornecedor, maior tende a ser a aprendizagem do fornecedor.

Nas variáveis de controle, a capacidade disseminativa da fonte e a capacidade absorptiva do fornecedor foram capazes de explicar 45,0% da variabilidade da aprendizagem do fornecedor, ou seja, ao adicionar a capacidade disseminativa da fonte e a capacidade absorptiva do fornecedor, o  $R^2$  passou de 11,3% para 45,0%.

**Figura 18 - Fatores que exercem influência sobre a aprendizagem do fornecedor: Modelo 2**



Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.4.8.3 Modelo 3

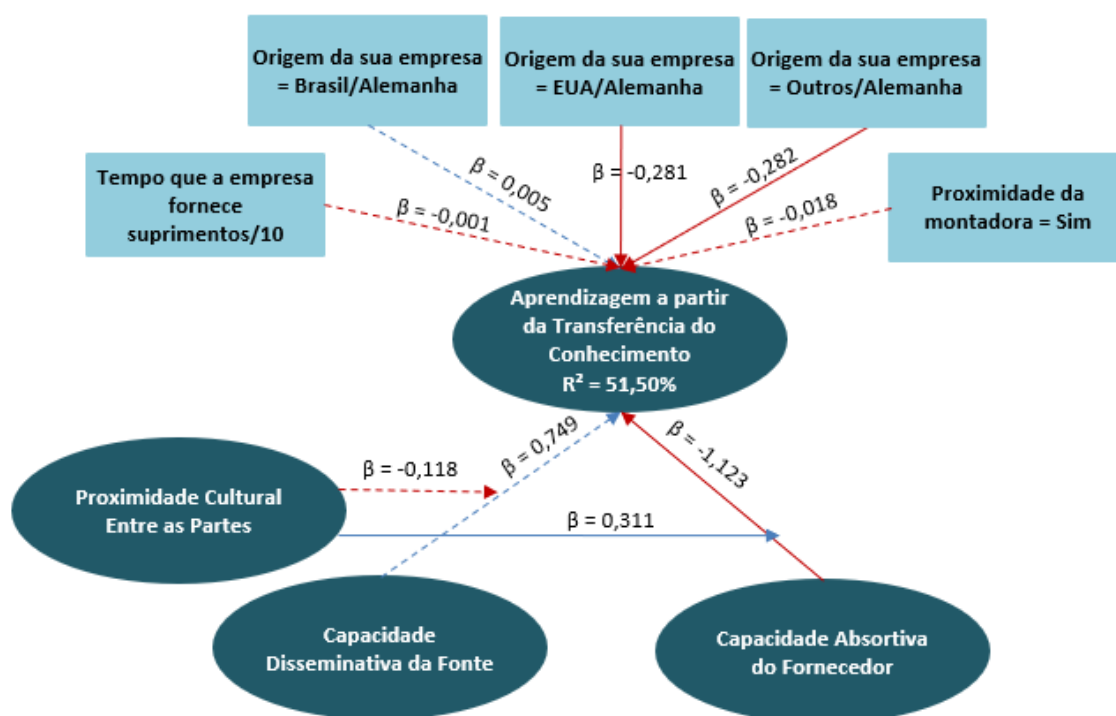
No Modelo 3 (Figura 19), houve diferença significativa da aprendizagem do fornecedor entre as origens das empresas, sendo que os indivíduos de empresas provenientes dos Estados Unidos (Valor-p=0,000) e de outros países (Valor-p=0,000) apresentaram uma aprendizagem do fornecedor menor que a dos indivíduos de empresas provenientes da Alemanha.

Não houve efeito moderador significativo (Valor-p=0,360) da proximidade cultural sobre a relação entre a capacidade disseminativa da fonte e a aprendizagem do fornecedor.

Houve efeito moderador significativo (Valor-p=0,014) e positivo ( $\beta=0,311$ ) da proximidade cultural sobre a relação entre a capacidade absorptiva do fornecedor e a aprendizagem do fornecedor, ou seja, à medida que a proximidade cultural cresce, o efeito da capacidade absorptiva sobre a aprendizagem do fornecedor aumenta.

As variáveis de controle, a capacidade disseminativa da fonte, a capacidade absorptiva do fornecedor e as interações entre estas e a proximidade cultural foram capazes de explicar 51,4% da variabilidade da aprendizagem do fornecedor. Ou seja, ao adicionar as interações, o  $R^2$  passou de 45,0% para 51,5%.

Figura 19 - Fatores que exercem influência sobre a aprendizagem do fornecedor: Modelo 3



Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.4.9 Hipóteses da pesquisa

Considerando-se agora as hipóteses formuladas no estudo, temos:

H1: a capacidade disseminativa da fonte é positivamente relacionada com o nível de aprendizagem dos receptores em processos de transferência de conhecimento (Modelo 2).

H1a: uma maior proximidade cultural entre fonte e receptor afeta positivamente a capacidade disseminativa da fonte (Modelo 3).

H2: a capacidade absorptiva do receptor é positivamente relacionada com o nível de aprendizagem no processo de transferência de conhecimento (Modelo 2).

H2a: uma maior proximidade cultural entre as partes (fonte e receptor) afeta positivamente a capacidade absorptiva do receptor (Modelo 3).

Com relação à hipótese 1 (Modelo 2), no Brasil, de acordo com a Tabela 48 houve influência significativa (Valor- $p=0,000$ ) e positiva ( $\beta=0,311$ ) da capacidade disseminativa da fonte sobre a aprendizagem do fornecedor, ou seja, além de uma forte influência, tem-se que, quanto maior a capacidade disseminativa da fonte, maior tende a ser a aprendizagem do fornecedor. Na Alemanha, de acordo com a Tabela 49, também houve influência significativa (Valor- $p=0,002$ ) e positiva ( $\beta=0,346$ ) da capacidade disseminativa da fonte sobre a aprendizagem do fornecedor. Tal como em relação aos fornecedores brasileiros, quanto maior a capacidade disseminativa da fonte, maior tende a ser a aprendizagem do fornecedor. Assim, não houve diferença significativa entre os dois países (Peso= $0,795$ ).

Na comparação dos Modelos 2 e Modelo 3 Brasil e Alemanha (Tabela 51) através do teste T com desvio-padrão agrupado, pode-se verificar que não há diferença significativa (valor- $p>0,050$ ) dos coeficientes entre os grupos.

Confirma-se, assim, um relacionamento positivo entre essas variáveis, o que permite aceitar a hipótese de que a capacidade disseminativa da fonte é positivamente relacionada com o nível de aprendizagem dos receptores em processos de transferência de conhecimento.

Ademais, o agrupamento desses fatores propicia questões significativas para o aprendizado a partir da transferência de conhecimentos da montadora para os fornecedores. Isso resulta de uma necessidade que a montadora tem de envolver os fornecedores estratégicos em seus projetos e demonstra que o aprendizado é importante para todo o negócio. Nesse contexto, o estímulo à aprendizagem ocorre, seja investindo na capacidade de transferir conhecimentos,

nos mecanismos para disseminação ou encontrando motivações adequadas para apoiar o desenvolvimento dos fornecedores.

Essas descobertas confirmam, em particular, três perspectivas teóricas importantes para explicar o modelo adotado testado na pesquisa: (i) a capacidade de transferir conhecimentos, uma vez que o processo tem início a partir da integração e da colaboração entre a montadora e os fornecedores (Szulanski, 2000, Tang, et al., 2010). Desta forma, não basta que o receptor tenha capacidade de absorver o conhecimento transferido, a fonte precisa obrigatoriamente ter capacidade de disseminar, ou seja, (a) *articular*, (b) comunicar, e (c) difundir o conhecimento de forma adequada, eficiente e convincente para que o receptor possa entendê-lo, internalizá-lo e colocá-lo em prática (Braunscheidel & Suresh 2009; Jasimundlin, 2007; Kostova & Roth, 2002; Kuiken & Sijde, 2011; Minbaeva & Michailova, 2004; Mu et al., 2010; Schulze et al., 2014; Tang et al., 2010; Tang, 2011; Whitehead et al., 2016). (ii) Os mecanismos de transferência de conhecimento mais pessoais ou formalizados são canais relevantes para a difusão de conhecimentos da fonte para os receptores, ao favorecem a compatibilização e o fluxo mais produtivo e efetivo de conhecimento entre ambos (Jasimunddin, 2007; Minbaeva & Michailova, 2004; Schulze et al., 2014); e, finalmente, (iii) a motivação para transferir conhecimentos reflete a aspiração e o entusiasmo da fonte em ensinar e transmitir conhecimentos para os receptores, possibilitando um comprometimento maior entre as partes, sendo esse um fator essencial para o aprendizado e aplicação de novos conhecimentos. (Becerra et al., 2008; Easterby-Smith et al., 2008; Minbaeva & Michailova 2004; Pérez-Nordtvedt et al., 2008; Szulanski, 1996, 2000).

Com relação à Hipótese 1a (Modelo 3) de que uma maior proximidade cultural entre fonte e receptor afeta positivamente a capacidade disseminativa, no Brasil, de acordo com a Tabela 48, não houve efeito moderador significativo (Valor-p=0,647) e, além disso, tal efeito foi negativo ( $\beta=-0,079$ ) da proximidade cultural sobre a relação entre a capacidade disseminativa da fonte. Na Alemanha, de acordo com a Tabela 49, também não houve efeito moderador significativo (Valor-p=0,395) e, além disso, tal efeito foi negativo ( $\beta=-0,155$ ) da proximidade cultural sobre a relação entre a capacidade disseminativa. Na comparação do Modelo 3 Brasil e Alemanha (Tabela 52) através do teste T com desvio-padrão agrupado, pode-se verificar que não houve diferença significativa (valor-p>0,050) dos coeficientes entre os grupos (Comparação  $\beta$  - Valor-p<sup>2</sup>=0,761) Assim, no modelo, de acordo com a Tabela 53, ao considerar os dois países conjuntamente, também, não se encontrou um efeito moderador significativo da proximidade cultural (valor-p=0,360 e, como nas análises anteriores, tal efeito

é negativo ( $\beta=-0,118$ ) da proximidade cultural na relação entre a capacidade disseminativa e a aprendizagem do fornecedor.

Ou seja, a proximidade cultural não influenciou a capacidade de disseminação de conhecimentos entre a montadora e os fornecedores, e, além disso, os dados sugerem que tal efeito é negativo. Ao mesmo tempo que alguns autores reconhecem que a distância cultural pode ser um obstáculo para alcançar os benefícios da integração, outros preconizam que ela pode ser uma fonte de desenvolvimento de oportunidades e de criação de valor (Vaara et al., 2012). Em outras palavras, quanto maior for o potencial de conhecimento complementar associado a uma distância cultural entre o receptor e a fonte, maior será a aderência do aprendizado organizacional (Hess, 2014).

As organizações geralmente apresentam uma cultura dominante, mas também mostram atributos das outras culturas (Strese et al., 2016). Os seus membros tendem a adquirir os valores correspondentes da cultura dominante em uma organização ao longo do tempo e, portanto, atuam em conformidade com aquela cultura (Hofstede, 2003; Strese et al., 2016). Pesquisas sobre cultura corporativa demonstram que ela afeta posturas estratégicas relacionadas à inovação e que essa relação varia em diferentes contextos organizacionais (Ambos & Ambos, 2009; Björkman et al., 2007; Damanpour, 1991; Strese et al., 2016).

O objeto de estudo da pesquisa, uma grande organização presente em todo o mundo, com compromisso e dedicação voltados para produtos de qualidade e com uma estrutura organizacional bem definida influencia mais no aprendizado do que a proximidade cultural. No início, quando poderia até fazer sentido que a cultura influenciasse no aprendizado, mas com muitos anos de parceria entre a montadora e os fornecedores, os membros adquiriram os valores da montadora ao longo do tempo (Hofstede, 2003; Strese et al., 2016).

Com relação à Hipótese 2 (Modelo 2), a capacidade absorptiva do receptor é positivamente relacionada com o nível de aprendizagem no processo de transferência de conhecimento. No Brasil, conforme Tabela 49, houve influência significativa (valor- $p=0,001$ ) e positiva ( $\beta=0,267$ ) da capacidade absorptiva sobre a aprendizagem do fornecedor. Na Alemanha, de acordo com a Tabela 49, também houve influência significativa (valor- $p=0,010$ ) e positiva ( $\beta=0,210$ ) da capacidade absorptiva sobre a aprendizagem do fornecedor. Isso significa que a capacidade absorptiva influencia na aprendizagem do fornecedor.

Além disso, em ambos os países, quanto maior a capacidade absorptiva, maior tende a ser a aprendizagem do fornecedor. Verifica-se um relacionamento positivo entre essas variáveis. De acordo com a Tabela 53, houve influência significativa (valor- $p=0,000$ ) e positiva ( $\beta=0,234$ ) da capacidade absorptiva do fornecedor sobre a aprendizagem, considerando os dois

países conjuntamente, ou seja, quanto maior a capacidade absorptiva do fornecedor, maior tende a ser o aprendizado. Na comparação do Modelo 3 Brasil e Alemanha (Tabela 52) através do teste T com desvio-padrão agrupado, pode-se verificar que não houve diferença significativa (valor- $p > 0,050$ ) dos coeficientes entre os grupos, com exceção da comparação da origem da empresa entre Alemanha e outros países (Valor- $p = 0,022$ ), em que essa diferença foi maior no Brasil que na Alemanha. Tais dados permitem aceitar a hipótese de que a capacidade absorptiva dos fornecedores está diretamente relacionada ao seu aprendizado.

Os resultados sugerem que a contribuição da capacidade absorptiva do fornecedor concentra-se na sua habilidade não apenas de adquirir o conhecimento externo, mas de assimilá-lo, transformá-lo e, mais importante, de aplicar o novo conhecimento transferido em suas operações. O resultado da capacidade absorptiva está ligado diretamente à sobrevivência do fornecedor, uma vez que há uma aproximação, confiança e interesse de ambas as partes em desenvolver um produto de qualidade. Esses requisitos que têm como objetivo direcionar todos os esforços conjuntos (montadora e fornecedores) no sentido de promover planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação do conhecimento nos diferentes níveis organizacionais, são exigências para o desenvolvimento dos novos produtos e serviços e estão alinhados com as pesquisas de diversos autores que reforçam a contribuição da aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento para o aprendizado (Leal-Rodríguez et al., 2014; Zahra & George, 2000).

Em referência à Hipótese 2a (Modelo 3), uma maior proximidade cultural entre as partes (fonte e receptor) afeta a capacidade absorptiva do fornecedor. No Brasil, conforme Tabela 4, houve efeito moderador significativo (Valor- $p = 0,143$ ) e positivo ( $\beta = 0,260$ ) da proximidade cultural na capacidade absorptiva do fornecedor. Na Alemanha, também, de acordo com a Tabela 49, houve efeito moderador significativo (valor- $p = 0,141$ ) e positivo ( $\beta = 0,271$ ) da proximidade cultural na capacidade absorptiva do fornecedor. Ao agrupar os dados dos dois países, Brasil e Alemanha, de acordo com a Tabela 53, houve um efeito moderador significativo (Valor- $p = 0,014$ ) e positivo ( $\beta = 0,311$ ) da proximidade cultural na capacidade absorptiva do fornecedor, ou seja, à medida que a proximidade cultural cresce, potencializa o papel da capacidade absorptiva do fornecedor na aprendizagem.

Em outras palavras significa que a hipótese pode ser aceita. Tais resultados estão de acordo com as descobertas de Lawson et al. (2009), que afirmam que os três processos (socialização, integração e capacidade de resposta) agem como condutores da aprendizagem por meio da qual a relação é construída, o conhecimento é transferido e melhorias no desempenho são identificadas.

Em suma, três hipóteses foram validadas: (1) H1- A capacidade da fonte é positivamente relacionada com o nível de aprendizagem dos receptores em processo de transferência de conhecimento; (2) H2 - A capacidade absorptiva do receptor é positivamente relacionada com o nível de aprendizagem no processo de transferência de conhecimento, e (3) H2a - Uma maior proximidade cultural entre as partes (fonte e receptor) afeta positivamente a capacidade absorptiva do receptor.

## 5 CONCLUSÕES

Retomando os objetivos da pesquisa de analisar se e como ocorre a aprendizagem dos fornecedores nas suas relações com a montadora e avaliar como a capacidade disseminativa, a capacidade absorptiva e a cultura organizacional influenciam nesse processo no Brasil e na Alemanha, a seguir apresentam-se as conclusões desta pesquisa, a partir dos resultados do teste das hipóteses. Em sequência, serão discutidos os resultados secundários do trabalho bem como as contribuições que o estudo oferece, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

### 5.1 Resultados principais

Os resultados da pesquisa decorreram dos testes das hipóteses por meio da utilização de análise de regressão linear, que buscou examinar as relações entre as variáveis independentes (capacidade disseminativa da fonte e capacidade absorptiva do fornecedor) e a variável dependente (nível de aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimentos), como também a existência da influência da variável moderadora (proximidade cultural entre as partes) e das variáveis de controle (tempo, origem da empresa e proximidade geográfica).

A Hipótese 1 da pesquisa estipulou que a capacidade disseminativa da fonte é positivamente relacionada com o nível de aprendizagem dos receptores em processos de transferência de conhecimento.

Os testes possibilitaram a confirmação da Hipótese 1, mostrando uma forte relação entre a capacidade disseminativa da montadora e o nível de aprendizagem dos fornecedores. Isto é, à medida que a capacidade disseminativa da montadora aumenta, intensifica-se o nível de aprendizagem dos fornecedores nos processos de transferência de conhecimentos. Esse resultado aponta que o aumento do nível de aprendizagem dos fornecedores foi devido, principalmente, à eficiência em transferir conhecimentos da montadora e concebido em termos da capacidade de transferir, dos mecanismos de disseminação e das motivações para transferir.

Na capacidade da montadora de transferir conhecimentos, ficou evidenciado que o conhecimento disponibilizado é conveniente para o aprendizado dos fornecedores com a utilização de meios adequados para transferir conhecimentos, existência de diretrizes formais estabelecidas para o desenvolvimento do conhecimento e *feedbacks* constantes em questões relacionadas à qualidade dos produtos e desempenho das entregas.

Foi possível inferir que a montadora em questão possui capacidade de transferir conhecimento devido (i) à constante troca de informação entre as partes; (ii) à longevidade da

parceria e aos valores de qualidade e desempenho compartilhados e (iii) à capacidade da montadora de lidar com sua complexidade organizacional. Na capacidade de transferir conhecimentos, os fornecedores na Alemanha avaliaram mais positivamente a montadora que no Brasil, o que pode ser explicado pela localização da matriz na Alemanha, onde as tecnologias e inovações são testadas e transferidas para as filiais em todo mundo. Assim, na Alemanha constatou-se uma capacidade maior de transferir conhecimentos do que no Brasil.

Ao lado da capacidade de transferir conhecimentos por parte da fonte devem-se destacar os mecanismos utilizados pela montadora para disseminação do conhecimento para os fornecedores, representado aqui por reuniões, seminários, visitas, manuais, equipe designada para gerenciar o processo de aprendizagem e os treinamentos. Na comparação geral entre os dois países, Brasil e Alemanha, tanto os fornecedores da Alemanha quanto os do Brasil avaliaram positivamente os mecanismos utilizados. A exceção ficou por conta da utilização de banco de dados com melhores práticas, que é mais bem avaliado pelos fornecedores da Alemanha.

Por fim, a montadora tem motivações para transferir o conhecimento para os fornecedores em razão de programas de melhoria contínua, ao entender que, quanto mais informação transferir, mais eles vão se preocupar e se envolver no processo de aprendizado e nas soluções de problemas. Além disso, a montadora acredita também na capacidade do fornecedor de fazer um bom uso do conhecimento transferido, principalmente, não medindo esforços para que o conhecimento seja útil para os fornecedores. Apenas no item “A montadora não mede esforços para que o conhecimento seja útil para a minha empresa”, no Brasil, os fornecedores responderam mais negativamente do que na Alemanha. Esses resultados estão consonantes com outros estudos que salientam que no setor automobilístico é por meio da fonte que se inicia todo o processo de transferência de conhecimentos, e é nessa que se encontra uma parcela significativa para o sucesso ou o fracasso do processo de aprendizado (Lin & Chen, 2014; Schulze et al., 2014). O processo de transferência do conhecimento acontece quando o fornecedor assimilou suficientemente o conhecimento transferido e o estabeleceu como apropriado (Szulanski, 1996, 2000), o que foi comprovado nesta pesquisa pelos dados quantitativos e reforçados pelos dados qualitativos. O fato de o fornecedor assimilar suficientemente o conhecimento transferido, a partir daí reforçando a capacidade disseminativa da montadora, proporciona uma associação causal direta com o aprendizado, afirmando assim a Hipótese 1 da pesquisa. Assim, pode-se concluir que a capacidade disseminativa da montadora, tanto na habilidade de transferir quanto nos mecanismos e nas motivações, propicia resultados positivos para a transferência de conhecimento para os fornecedores. Desta maneira,

fortalecem, na prática, o que as pesquisas de Cousins et al. (2006), Lawson et al. (2009) e Schulze et al. (2014) demonstraram: a disseminação, para ser exitosa, precisa que as empresas envolvidas queiram transferir o conhecimento e consigam fazê-lo de forma eficiente. Pode-se concluir que a montadora pesquisada, ao trabalhar de forma peculiar as questões referentes à transferência de conhecimentos e aprendizado dos fornecedores, desenvolve as possibilidades de alcançar o sucesso em todo o processo (Minbaeva & Michailova, 2004; Szulanski, 1996, 2000). Assim, a montadora desenvolve um ambiente favorável para a transferência do conhecimento e para o aprendizado, seja disponibilizando conhecimentos úteis e importantes para os fornecedores seja através dos auditores da montadora. Constatou-se na análise geral dos dados que a capacidade disseminativa da montadora na Alemanha é ligeiramente maior do que no Brasil, uma vez que o centro de desenvolvimento de tecnologias e inovações encontra-se no país, demandando por parte da montadora mais capacidade de transferir conhecimentos, mecanismos mais eficientes para disseminação do conhecimento e motivações para transferir mais perceptíveis. No Brasil, e mesmo em outros países onde a montadora tem filiais, há um processo de replicar o conhecimento desenvolvido na Alemanha.

A capacidade de transferir envolve, em primeira instância, a necessidade de a montadora ser e de se reconhecer como uma organização detentora de conhecimento. Nas pesquisas constatou-se que ela é reconhecida mundialmente e tem grande foco na qualidade de sua produção. Esse padrão de excelência exige dela não somente deter o conhecimento produtivo, mas, também, saber articular os conhecimentos necessários para a produção dos ônibus e caminhões. O discurso construído pelos entrevistados empodera a montadora como um dos principais *players* mundiais do setor e detentor de um conhecimento e de um processo de produção de excelência.

O reconhecimento de que a montadora representa confiança e compromisso com a qualidade são elementos que viabilizam junto aos fornecedores a transferência de conhecimento e, conseqüentemente, elevam a capacidade de transferir da montadora. Assim, nesta pesquisa, são reforçados os resultados da pesquisa de Lin and Chen (2014), que afirmam que a confiança e o compromisso de longo prazo entre a montadora e os fornecedores fazem com que o conhecimento flua entre as partes. Além disso, há o reconhecimento da importância da capacidade de transferir da montadora pelos fornecedores, uma vez que os processos são bem estruturados e direcionados para preparar, ensinar, testar, corrigir e dar o *feedback* necessário para o fornecedor. De uma forma geral, os processos que garantem a transferência de conhecimento e, também, os processos que atestam a sua coerência técnica validam a sua aplicabilidade e, por fim, dão retorno (*feedback*) sobre a eficácia e eficiência na absorção de tal

conhecimento. Os resultados obtidos estão coerentes com os de Lin and Chen (2014), ao se constatar que o *feedback* das montadoras pode melhorar a inovação atual de um fornecedor. Os *feedbacks* dão ao fornecedor a oportunidade de desenvolver inovações de produto ou processo, ou seja, modificações e extensões dentro do seu domínio tecnológico. Portanto, o *feedback* das montadoras são fontes de conhecimento adequadas para o fornecedor, gerando inovação e aumentando o aprendizado (Lin & Chen, 2014). Em síntese, a montadora apresenta capacidade de transferir conhecimento não somente por seus processos estruturados, mas, principalmente, por entender que isso é um valor para a organização.

Em relação à Hipótese 1a de que uma maior proximidade cultural entre fonte e receptor modera positivamente a capacidade disseminativa da fonte, não foi validada pelos testes.

No caso da montadora pesquisada, a relação com os fornecedores é de longo prazo, no Brasil, com uma média de 19 anos, e na Alemanha 25 anos, assim uma possível explicação para a não validação da Hipótese 1a seria o tempo. Para Cousins et al. (2016), à medida que compradores e vendedores trabalham juntos por um longo período de tempo, eles começam a entender as peculiaridades e barreiras que impedem a obtenção de eficiências operacionais.

Na teoria, as normas, a missão, a visão e os valores culturais devem ser compartilhados entre os indivíduos dentro de uma empresa e deve-se tentar, na medida em que seja factível, convergir com as demais empresas com as quais esta irá se relacionar, independentemente das barreiras nacionais existentes (Bejinaru et al., 2016). Aqui se percebeu nos dados analisados que a partir de uma relação de longo prazo há uma forte identificação dos valores dos fornecedores com os da montadora. Na literatura, quando os valores são compatíveis, é mais fácil para os colaboradores do receptor (fornecedor) do conhecimento compreenderem e internalizarem a prática (Park, 2011; Schulze et al., 2014), levando a um ambiente adequado para a disseminação efetiva do conhecimento (Mu et al., 2010). Comparando-se os dois países, constatou-se que, no Brasil, a proximidade cultural entre as partes é ligeiramente menor do que na Alemanha. Uma possível explicação é que muitos fornecedores são da própria origem da montadora, ou seja, da Alemanha, assim, há uma maior identificação com as dimensões material, psicossocial e ideológica do que no Brasil.

A cultura não compreende exclusivamente questões visíveis como missão, visão e valores corporativos, mas também como os funcionários interagem uns com os outros e suas expectativas (Leal-Rodríguez et al., 2014; Russo, 2010). Identificou-se claramente na montadora pesquisada que há uma cultura voltada para o aprendizado, e na análise dos dados e em evidências a partir de entrevistas com os executivos entrevistados, a empresa conseguiu estar entre as melhores do mundo, exatamente por essa filosofia, o que corrobora com Han and

Lee (2013), que afirmam que uma das dimensões que direciona a cultura organizacional está na cultura voltada para o aprendizado e na cooperação entre os indivíduos. Para que o processo de transferência de conhecimento possa ter êxito, é necessária uma cultura de comunicação aberta e fluida entre os funcionários, sendo a confiança a essência para que isto aconteça.

Outra observação constatada nos dados é que todos os fornecedores provisionam para outras montadoras, e a exigência de qualidade e formalização dos processos é a mesma entre elas, assim, por esse motivo, acredita-se que a proximidade cultural não tenha influenciado na capacidade disseminativa da montadora. Na literatura, há autores que reconhecem que as diferenças culturais podem ser um obstáculo para se atingir a integração (Vaara et al., 2012), outros sugerem que podem ser uma fonte de desenvolvimento e de criação de valor, uma vez que, quanto maior o potencial de conhecimento complementar associado a uma distância cultural entre as partes, maior será a aderência do aprendizado organizacional (Hess, 2014). Nas análises dos dados, devido ao seu impacto em toda a cadeia produtiva, constatou-se que o fornecedor precisa se adaptar à cultura local, não afetando assim a capacidade disseminativa da montadora.

Outra constatação sugere que o longo prazo de relacionamento e a curva de experiência entre a montadora e os fornecedores influenciaram mais na transferência de conhecimento e na aprendizagem que o fator proximidade cultural. De acordo com os dados, há uma forte identificação dos valores dos fornecedores com os da montadora. Para Park (2011) isso reforça e colabora para que sejam leais e gera aprendizado e confiança entre as partes, contribuindo para a transferência de conhecimento.

A Hipótese 2 de que a capacidade absorptiva do receptor é positivamente relacionada com o nível de aprendizagem no processo de transferência de conhecimento também foi aceita.

Os resultados apresentaram uma intensidade maior da capacidade absorptiva dos fornecedores do que a capacidade disseminativa da montadora. Ou seja, a capacidade absorptiva teve mais influência no aprendizado a partir da transferência de conhecimento do que a capacidade disseminativa. Todavia, mesmo assim, alguns itens, como os investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e a obtenção de patentes e *copyrights* em conjunto com a montadora afetaram menos a capacidade absorptiva, mas, de maneira geral, os achados exprimem a importância e o interesse da montadora e dos fornecedores em gerarem inovações em conjunto. Em alguns casos, ficou clara a dependência do fornecedor para com a montadora, com a transferência de conhecimento constituindo-se uma das principais possibilidades acessíveis para as empresas que aspiram ao conhecimento como um recurso estratégico (Schulze et al., 2014).

De forma geral, as evidências sugerem que a capacidade absorptiva dos fornecedores está relacionada com o nível de aprendizado na transferência. Desta forma, os dados indicam que há um apoio da montadora para que os fornecedores possam adquirir, assimilar, transformar e explorar o conhecimento. Além disto, pode-se observar a existência de envolvimento de ambas as partes para que os processos ocorram sem imprevistos. Assim, há diversos mecanismos que garantem que a transferência seja efetiva, como interações, sistemas, compartilhamento de informações, abertura a mudanças, empatia, registro das informações, valorização da aprendizagem e incorporação de regras e procedimentos dos manuais disponibilizados pela montadora por parte dos fornecedores.

A realização de reuniões, seja nos fornecedores ou na montadora, mostraram-se importantes para o processo de transferência de conhecimento e aprendizado entre as partes, exercendo, assim, a função de disparar para a necessidade de aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento. Na literatura, as reuniões aparecem como um dos mecanismos mais pessoais e produtivos de transferência de conhecimento e aprendizado (Dyer & Nobeoka, 2000; Dyer, 1996; Lawson et al., 2009).

No modelo de capacidade absorptiva proposto por Zahra and George (2002) utilizado na pesquisa, houve maior destaque para a capacidade de assimilação e transformação do conhecimento dos fornecedores que apresentaram maior robustez nos coeficientes estatísticos para o constructo analisado. Isto indica duas vertentes: a) os fornecedores, ao assimilarem o conhecimento em suas rotinas, comprovam que o mesmo está integralmente compreendido, o que sugere, também, a efetividade na transferência de conhecimento e do aprendizado (Szulanski, 1996; Zahra & George, 2002); b) a habilidade de transformação do conhecimento pelo fornecedor apresentou a mesma intensidade verificada na habilidade de assimilação, o que parece sugerir não apenas a capacidade de transformação, mas, também, a exploração do conhecimento (Zahra & George, 2000), demonstrando que os fornecedores são capazes de combinar o seu conhecimento com o da montadora, gerando novos conhecimento e inovação nos processos e nos produtos.

Constatou-se que tais resultados são devidos ao fato de o fornecedor estar sempre envolvido no processo de fornecimento para a montadora e precisa obrigatoriamente estar alinhado com as expectativas do cliente. Assim, o interesse em adquirir, assimilar, transformar e explorar o conhecimento é elevado. Porém, se algum fornecedor não estiver alinhado com o seu padrão de qualidade, os auditores tentam resolver o problema, mas, se não encontrarem uma solução, há opção de outros fornecedores no mercado. Assim, ficou claro que o fornecedor depende fortemente da montadora, mas a montadora em raras situações pode trocar de

fornecedor. É um caso raro, mas necessário algumas vezes para manter o padrão de qualidade exigido.

Finalmente, a Hipótese 2a de que uma maior proximidade cultural entre as partes (fonte e receptor) afeta positivamente a capacidade absorptiva do receptor também foi aceita. Os resultados indicam que uma maior proximidade cultural entre a montadora e os fornecedores afeta positivamente a capacidade absorptiva do receptor, especialmente, estimulando a transferência de conhecimento e o aprendizado.

Todavia, no item processo de socialização informal, grande parte dos respondentes na pesquisa quantitativa tendeu a discordar. As entrevistas reforçaram os dados quantitativos de que não há nada informal no relacionamento entre a montadora e os fornecedores. Na literatura há diversas pesquisas apontando a influência positiva que a socialização informal tem no processo de transferência de conhecimento e aprendizagem (Cousins et al., 2006; Lawson et al., 2009). Porém, os estudos de Kulangara et al. (2016) sugerem que as atividades de socialização formal, ao contrário da socialização informal, proporcionam melhores oportunidades para construir confiança, enquanto as atividades de socialização informal podem ser úteis para desenvolver relacionamentos pessoais, mas têm pouco impacto na confiança.

Ademais, a confiança foi uma das palavras mais citadas na pesquisa qualitativa, reforçando a sua importância para a transferência de conhecimento e do aprendizado. A confiança atenua o efeito negativo do oportunismo em um relacionamento de dependência bilateral (Kulangara et al., 2016), como é o caso da indústria estudada nesta pesquisa. Os mecanismos de confiança e socialização formal podem ajudar a garantir que as metas interfirmas, como inovação de produto e processo, sejam alcançadas. O compartilhamento de informações por meio da socialização formal melhora a confiança e reduz a assimetria de informações, o que pode tornar as duas partes mais confortáveis, pois sabem que ninguém está retendo informações pertinentes, o que não poderia ser garantido através dos mecanismos informais de socialização (Kulangara et al., 2016).

Em resumo, os testes mostraram um maior efeito da capacidade absorptiva dos fornecedores no aprendizado a partir da transferência de conhecimento.

Finalmente, os testes permitiram reafirmar três hipóteses do modelo proposto e apontam a existência de conexões consideráveis entre as variáveis independentes e a dependente, como, também, entre a variável moderadora e as variáveis independentes, no caso estudado.

## 5.2 Resultados secundários

Para além dos achados desta pesquisa, encontramos alguns resultados que parecem relevantes e adicionais para a compreensão da aprendizagem do fornecedor a partir do processo de transferência de conhecimento. Embora não fizesse parte do escopo da pesquisa, essas rotinas e práticas organizacionais da montadora com os fornecedores sobressaíram tão recorrentemente nas entrevistas que servem de apoio para ressaltar o modo como os fornecedores são constantemente envolvidos no processo de desenvolvimento de produtos e soluções. Inclusive, as rotinas descritas pelos gestores da montadora são muito alinhadas entre si e, também, com os fornecedores. Foi possível identificar assim algumas dessas práticas periféricas.

Por exemplo, o Evento Anual de Premiação ocorre uma vez por ano, e nele todos os fornecedores da montadora se reúnem. Nesse evento, além da premiação dos melhores fornecedores do ano, é compartilhada a visão estratégica da montadora e são promovidos *workshops* de treinamento e compartilhamento de conhecimento. Esses *workshops* têm motivações diversas, entre as quais, divulgação de novas tecnologias, inovações e tendências do setor, sempre visando à transferência de conhecimento e o aprendizado.

Em segundo, o papel dos cadernos de encargos (manuais) é compartilhado com seus fornecedores a partir do momento que a montadora define a sua produção (o caderno de encargos é um documento para a montadora explicar para os fornecedores todas as especificações técnicas de um componente, como características técnicas, funcionais, operacionais, de qualidade e modo de fornecimento. O caderno de encargos tem vários capítulos, tais como técnico, logística, compras, financeiro, entre outros, ou seja, tudo o que é necessário para o fornecimento à montadora). Esse material é distribuído por meio de sistema e traz um compilado detalhado do que será necessário produzir e as especificações técnicas dessa produção. É nesse momento que as equipes técnicas começam a intercambiar informações, dados e conhecimentos em prol das metas produtivas estabelecidas. Seja por meio de sistema, visitas técnicas ou reuniões, os times envolvidos debatem sobre o caderno de encargos até que todos os parâmetros e métodos de produção estejam alinhados entre as partes, contribuindo assim para a transferência de conhecimento e aprendizado entre as partes.

Outra prática são os *Stands* de Demonstração, prática considerada comum - o fornecedor disponibiliza um *stand* dentro da montadora, como uma feira ou exposição, para a divulgação de um novo produto, tecnologia ou inovação. Trata-se de um mecanismo eficiente e ágil de transferência de conhecimento e aprendizado, na percepção dos entrevistados, uma vez que a

aplicação é imediata, além de os funcionários da montadora conhecerem os fornecedores e se aproximarem mais deles.

Foi possível identificar, também, a organização de eventos denominados por ambas as partes *Techday*, voltados para a transferência de conhecimento, aprendizado e apresentação das novas tecnologias utilizadas por ambas as partes. O principal objetivo é aproximar os colaboradores da montadora com os dos fornecedores, por meio de palestras, minicursos, *workshops* etc.

Finalmente, cabe mencionar o Desenvolvimento de Conhecimento de Fronteira. Em momentos de se desenvolver tecnologias para o mercado, os fornecedores são convidados a participar de projetos. Embora a forma como os investimentos e a dedicação de cada uma das equipes seja configurada (montadora *versus* fornecedores), por diversas vezes nas entrevistas a palavra *codesign* (desenvolvimento conjunto do produto) foi citada. Percebeu-se no trabalho de campo que, quando o fornecedor é convidado para participar de qualquer processo de *codesign*, há grande comprometimento e dedicação com a montadora, transparecendo uma sensação de importância do fornecedor para a montadora.

O foco desta pesquisa foi a aprendizagem do fornecedor a partir da transferência de conhecimentos da montadora, mas ficou muito evidente a preocupação de todos com o futuro do caminhão no mundo. Por exemplo, há pesquisas que afirmam que, em relação ao carro elétrico, tendência mundial, o processo produtivo é mais complexo e com exigência de menos peças (NHTSA, 2019). Estima-se que dois terços da autoindústria tradicional desaparecerá com o caminhão elétrico. Assim, não só se constatou que fornecedores queiram aprender, mas mais evidente foi a preocupação da montadora em aprender com os fornecedores. Em diversos momentos nas entrevistas, foi constatado que a montadora estava dentro dos fornecedores não executando atividades de rotina ou auditorias, mas buscando conhecer alguma prática ou processo inovador criado por eles. Assim, há aprendizagem do fornecedor, mas, ao mesmo tempo, a aprendizagem da montadora (transferência reversa), em um ciclo de aprendizado que muitas vezes fica difícil saber onde inicia uma empresa e termina a outra. Assim, cabe aqui destacar que a transferência de conhecimento é bidirecional.

### **5.3 Contribuições teóricas**

Uma contribuição relevante do estudo foi o resgate da conceituação da aprendizagem do receptor a partir da transferência de conhecimento da fonte. Na prática internacional há o reconhecimento gradativo de que estudos sobre transferência de conhecimento estão na

fronteira do conhecimento da gestão (Fleury & Fleury, 1997; Raymond et al., 2008; Slack & Lewis, 2015, entre outros). Esta pesquisa contribuiu, assim, para um adensamento teórico e conceitual na área da transferência de conhecimento, com a inserção da proximidade cultural entre as partes e das variáveis capacidade disseminativa da fonte e capacidade absorptiva do fornecedor com a criação e validação de um modelo de transferência de conhecimento de pesquisa em uma grande montadora com presença mundial e com o conceito de aprendizado organizacional institucionalizado. A pesquisa contribuiu para desenvolver um estudo comparativo entre Brasil e Alemanha e demonstrar com base em robusto arcabouço teórico as diferenças e as semelhanças entre os dois países em uma das indústrias mais complexas do mundo.

Outra contribuição desta pesquisa foi o desenvolvimento de um modelo teórico que investigou, juntamente, a capacidade disseminativa da fonte, a capacidade absorptiva do receptor e a proximidade cultural como variáveis que impactam o aprendizado do fornecedor a partir da transferência de conhecimento. Há na literatura muitos estudos descrevendo a importância do conhecimento para as organizações, mas se constatou que pouca atenção foi direcionada para os fatores que podem afetar o aprendizado do fornecedor, como capacidade disseminativa da fonte, capacidade absorptiva do fornecedor e proximidade cultural (Schulze et al., 2014). Assim, houve oportunidade de analisar o aprendizado do fornecedor a partir da transferência de conhecimento.

Na literatura há diversos trabalhos sobre o tema de transferência de conhecimento e aprendizado em multinacionais, por exemplo, Ambos e Ambos (2009), Crone and Roper (1999), Daspit and D'Souza (2013), Gupta and Govindarajan (2000) e Kostova and Roth (2002); porém ouvindo apenas um lado. Nesta pesquisa, foram analisados de forma profunda, qualitativamente e quantitativamente, os dois lados da relação, montadora e fornecedores, com uma maior robustez e consistência dos dados. Complementando essas lacunas, houve não apenas um ganho teórico, mas, principalmente, metodológico. Ouvir os gestores de ambos os lados possibilitou uma visão mais aprofundada do fenômeno da aprendizagem a partir da transferência de conhecimento entre uma montadora e os seus fornecedores estratégicos, ao mesmo tempo, com visões complementares e antagônicas.

Em termos de implicações gerenciais, a natureza do problema de pesquisa levanta elementos consideráveis para as operações de uma montadora, caracterizada como uma das indústrias mais complexas do mundo, devido à quantidade de atores envolvidos em todo o processo de construção de veículos. A disseminação das conclusões e das recomendações gerenciais originárias da pesquisa pode gerar resultados práticos que auxiliem as empresas a

desenvolverem modelos de aprendizado a partir da transferência de conhecimento mais vigorosos, que considerem as questões mais relevantes discutidas na pesquisa.

Os resultados e as recomendações podem também estimular o interesse dos fornecedores diretamente e indiretamente envolvidos no processo, visando a favorecer o desempenho estratégico dos mesmos e se aproximando mais da montadora, demonstrando uma aproximação efetiva da academia aos negócios.

Identificou-se que os resultados desta pesquisa podem representar incentivo adicional no sentido de continuar, ou até mesmo oficializar, as auditorias como um instrumento de transferência de conhecimento e aprendizado junto aos fornecedores. As auditorias foram sinalizadas como um importante mecanismo para disseminação de conhecimento, compreensão mais profunda de todo o processo, satisfação e, por consequência, o aprendizado. Através delas há reuniões, treinamentos, visitas, validação dos manuais, divulgação do banco de dados com as melhores práticas, entre outros. De outra forma, as auditorias desempenham a função de esclarecimento de dúvidas, alinhamentos de expectativas, bem como a oportunidade de socialização para evitar rupturas no processo, e, assim, são um incentivo para a transferência de conhecimento e o aprendizado.

#### **5.4 Limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras**

A primeira limitação do estudo está relacionada à escolha do objeto de estudo: indústria de caminhões e ônibus. Trata-se de uma organização global integrada com diversos fornecedores que também contam com uma escala de produção mundial. Assim, escolheu-se um setor bem estruturado, e de certa forma as normas, rotinas e estruturas funcionais são bem definidas para um bom funcionamento do produto, o que poderia ter resultados evidentes. Para Yin (2015), quando a validação de um modelo se realiza em uma determinada realidade organizacional, a generalização dos dados é latente para a realidade na qual a pesquisa foi validada. Assim, os resultados da pesquisa não necessariamente podem ser validados para outras organizações.

Outra limitação poderia ser o número de questionários respondidos. Inicialmente, a montadora passou os nomes dos fornecedores considerados estratégicos, 250 no Brasil e 245 na Alemanha. Com muita dificuldade, chegou-se ao número mínimo exigido para os testes estatísticos, 133 no Brasil e 131 na Alemanha. Porém, mesmo com 95% de confiabilidade dos dados, caso se obtivesse um resultado maior de respondentes, os resultados obtidos poderiam ser mais significativos. Outra observação: o foco da pesquisa eram fornecedores estratégicos

na classificação da montadora, porém, nas entrevistas e até mesmo nos dados quantitativos, constatou-se que, na percepção dos fornecedores, eles não se percebiam como tal. Nas pesquisas de Mu et al. (2010) sobre capacidade absorptiva e transferência de conhecimento, os autores concluíram que alguns indivíduos em redes alcançam prestígio e influência particularmente elevada com relação aos seus pares. Alguns indivíduos que são centrais para a montadora podem ter um conhecimento particular e especializado essencial ao seu negócio. Ainda para Mu et al. (2010), eles são mais propensos a estar mais conectados do que outros atores da rede, potencialmente recebendo informações de maior quantidade e qualidade do que indivíduos menos centrais. Observou-se claramente esse fato com os fornecedores da montadora.

Na percepção dos fornecedores e até mesmo nas visitas realizadas pelo pesquisador, há alguns fornecedores “mais estratégicos” do que outros. Assim, percebe-se que em algumas perguntas realizadas, tanto através dos questionários quanto das entrevistas, apesar de todos serem considerados estratégicos pela montadora, há respostas divergentes. Na percepção da montadora, todos são considerados importantes, mas na percepção dos fornecedores percebeu-se que há alguns mais do que outros. Ficou evidente em diversos momentos que há um tratamento diferenciado para determinados fornecedores, e sim, há alguns fornecedores estratégicos que são mais importantes que outros. Em alguns momentos, na linha de produção, era difícil saber onde inicia uma empresa e termina a outra, uma vez que alguns fornecedores são responsáveis por um módulo total do caminhão. Porém, ao questionar a montadora, a afirmação é de que todos são importantes, então o fornecedor não saber que ele é estratégico ou mais estratégico que outro faz parte da estratégia da empresa. Ou seja, todos precisam estar envolvidos na fabricação de um caminhão, com o mesmo propósito de qualidade, padronização, requisitos e qualidade. Assim, nas respostas, apareceram algumas divergências e opiniões contrárias umas das outras, principalmente com os fornecedores. Como o pesquisador ficou na montadora e nos fornecedores um tempo considerado razoável para as pesquisas, constatações e análises, todas as dúvidas foram esclarecidas no campo de análise. Uma sugestão de pesquisa seria testar o modelo nos fornecedores que são considerados estratégicos não só pela montadora, mas também por eles próprios. Nesta pesquisa foi delimitado que seria uma montadora alemã, por questões de acessibilidade e proximidade, outra sugestão: pesquisar todos os fornecedores da indústria de caminhões, identificando assim se há diferença na transferência de conhecimento e no aprendizado, independentemente da nacionalidade.

## REFERÊNCIAS

- Aalbers, R., Dolfsma, W. & Koppius, O. (2014). Rich ties and innovative knowledge transfer within a firm. *Journal of Management*, 25(4), 833-848. doi: 10.1111/1467-8551.12040.
- AHK (2019). *Humboldt Formação Dual: o caminho certo para um futuro brilhante*. Retrieved from [http://www.ahkbrasilien.com.br/fileadmin/ahk\\_brasilien/portugiesische\\_seite/departamentos/Formacao\\_Profissional/material\\_explicativo\\_Humboldt\\_Formacao\\_Profissional\\_Dual.pdf](http://www.ahkbrasilien.com.br/fileadmin/ahk_brasilien/portugiesische_seite/departamentos/Formacao_Profissional/material_explicativo_Humboldt_Formacao_Profissional_Dual.pdf). Consulta 20 jan. 2019.
- Aktharsa, U. S.; Anisa, H.; Ali, S. D. (2012). The usage behavior of knowledge management system in hospitals. *IUP Journal of Knowledge Management*, v. 10, n. 2, p. 22-44.
- Alvarenga Neto, R. C. D. (2005) *Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo* (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação, Belo Horizonte.
- Alves, S. (1997). *Revigorando a cultura da empresa*. São Paulo: Makron Books.
- Ambos, T. C. & Ambos, B. (2009). The impact of distance on knowledge transfer effectiveness in multinational corporations. *Journal of International Management*, 15, 1-14.
- Aoshima, Y. (2002). Transfer of system knowledge across generation in new product development: empirical observations from Japanese automotive development. *Journal of Economy and Society*, 41(4), 605-628. doi: 10.1111/1468-232X.00266.
- Argote, L. & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer a basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 82(4), 150-169. doi:10.1006/obhd.2000.2893.
- Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (2019). *Anuário da Indústria Automobilística Brasileira: 2019*. São Paulo: ANFAVEA.
- Ateş, M. A., Wynstra, F. & Raaij, E. M. (2015). An exploratory analysis of the relationship between purchase category strategies and supply base structure. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21(3), 204-219. doi: 10.1016/j.pursup.2015.04.007.
- Babbie, E.R. (2005). *The basics of social research*. Thomson Wadsworth: Editorial Reviews.
- Backmann, J., Hoegl, M. & Cordery, J. L. (2015). Soaking it up: absorptive capacity in interorganizational new product development teams. *Journal of Product Innovation Management*, 32(6), 861-877. doi: 10.1111/jpim.12295.
- Balboni, B., Marchi, G. & Vignola, M. (2017). Knowledge transfer in the context of buyer-supplier relationship: an analysis of a supplier's customer portfolio. *Journal of Business Research*, 80, 277-287. doi:10.1016/j.jbusres.2017.06.022.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. (3ª impressão da 1ª edição). São Paulo: Edições 70.

- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barrada, J. S. & Campos Filho, L. A. N. (2008). Gestão do conhecimento: a produção científica em periódicos brasileiros entre 1997 e 2000. *Informação e Sociedade*, 18(1), 183-194.
- Baskerville R. & Dulipovici, A. (2006). The theoretical foundations of knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, 4, 83-105. doi: 10.1057/palgrave.kmrp.8500090.
- Becerra, M., Lunnan, R. & Huemer, L. (2008). Trustworthiness, risk, and the transfer of tacit knowledge between alliance partners. *Journal of Management Studies*, 45(4), 691-713.
- Bejinaru, R., Roman, C. & Tonu, E. (2016). The influence of organizational culture upon knowledge transfer within organizations. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 16(2), 100-110.
- Bessant, J., Tidd, Joe. (2009). *Inovação e Empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman.
- Bhagat, R.S., Kedia, B.L., Harveston, P.D. & Triandis, H.C. (2002). Cultural variations in the cross-border transfer of organizational knowledge: An integrative framework. *Academy of Management Review*, 27(2), 204–221.
- Björkman I., Vaara, E., Stahl, G. K. (2007). Cultural Differences and Capability Transfer in Cross-Border Acquisitions: The Mediating Roles of Capability. *Journal of International Business Studies*. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400287.
- Braunscheidel, M. J. & Suresh, N. C. (2009). The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for risk mitigation a responde. *Journal of Operations Management*, 27(2), 119-140. doi: 10.1016 j. jom.2008.09.006.
- Bronzo, M., Resende, P. T. V., Oliveira, M. P. V., McComarck, K. P., Sousa, P. R., & Ferreira, R. L. (2013). Improving performance aligning business analytics with process orientation. *International Journal of Information Management*, 33(2), 300-307.
- Cabrera, E. F. & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720-735.
- Cabrera, E.F. (2003). Socio-psychological aspects of knowledge sharing in organizations. *7th Conference on International Human Resource Management*, Limerick, Ireland.
- Camisón, C. & Forés, B.(2010). Knowledge absorptive capacity: new insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 63(7), 707-715.
- Cartwright, S., Cooper, C.L. (1996). *Managing Mergers, Acquisitions, and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures*, (2). Butterworth Heinemann: Oxford.

- Castro, J. M. & Rezende, S. F.L. (2018). Validade e Confiabilidade de Estudos de Casos Qualitativos em Gestão Publicados em Periódicos Nacionais. *Revista Organizações em Contexto (On line)*, v. 14, p. 29-52, doi 10.15603/1982-8756/roc.v14n28p29-52.
- Castro, J. M., Nascimento, M. A., & Carvalho, R. B. (2018). Transferência de Conhecimento Tecnológico: Análise dos Fatores Indutores e Restritivos à Aquisição de Conhecimento em Dois Hospitais do Norte de Angola. *Revista de Administração FACES Journal*, 17(4), 8-26. doi.org/10.21714/1984-6975FACES2018V17N4ART5376
- Cepeda-Carrion, G.; Cegarra-Navarro, J. G.; Jimenez-Jimenez, D. (2012). The Effect of Absorptive Capacity on Innovativeness: Context and Information Systems Capability as Catalysts. *British Journal of Management*, v. 23, n. 1, p. 110-129.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.). *Modern methods for business research* (pp. 295-336). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chin, W., Dibbern, J. (2010). *An Introduction to a Permutation Based Procedure for Multi-Group PLS Analysis: Results of Tests of Differences on Simulated Data and a Cross Cultural Analysis of the Sourcing of Information System Services Between Germany and the USA*. Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications (pp.171-193) doi: 10.1007/978-3-540-32827-8\_8
- Christopher, M. (2011). *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Cengage Learning.
- Ciravegna, L., Romano, P. & Pilkington, A. (2013). Outsourcing practices in automotive supply networks: an exploratory study of full service vehicle suppliers. *International Journal of Production Research*, 51(8), 2478-2490. doi: 10.1080/00207543.2012.746797.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological bulletin*, v. 112, n. 1, p. 155.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absortive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quartely*, 35(1), 128-52. doi: 10.2307/2393553.
- Confederação Nacional dos Transportes (2018). *Anuário CNT do transporte: estatísticas consolidadas*. Recuperado de <<http://anuariodotransporte.cnt.org.br/2018/Apresentacao>>.
- Correa, H. L. (2010). *Gestão de redes de suprimentos: integrando cadeias de suprimentos no mundo globalizado*. São Paulo: Atlas.
- Cousins, P. D., Handfield, R. B., Lawson, B. & Petersen, K. J. (2006). Creating supply chain relational capital: the impact of formal and informal socialization process. *Journal of Operations Management*. 24(6), 851-863. doi: 10.1016/j.jom.2005.08.007.
- Cousins, P. D., Handfield, R. B., Lawson, B. & Petersen, K. J. (2006). Creating supply chain relational capital: the impact of formal and informal socialization process. *Journal of Operations Management*. 24(6), 851-863. doi: 10.1016/j.jom.2005.08.007.
- Creswell, J.W. & Clark, V.L. P. (2013). *Pesquisa de Métodos Mistos*. (2a. ed.) Porto Alegre: Penso.

- Cribb, A. Y. (2009). Determinantes da transferência de tecnologia na agroindústria brasileira de alimentos: identificação e caracterização. *Journal Technology Management Innovation*, 4(3), 89-100.
- Criscuolo, P. (2004). *R&D internationalization and knowledge transfer: impact on MNEs and their home countries*. (Tese de Doutorado). Maastricht University, Maastricht.
- Crone, M. & Roper, S. (1999). Local learning from multinationals plants: knowledge transfers in the supply chain. *Regional Studies*, 35(6), 535-548. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/c15a/9a6e9a0894d94ba97e1274eeecbd667457d2.pdf>
- Daghfous, A. & Ahmad, N. (2015). User development through proactive knowledge transfer. *Industrial Management & Data Systems*, 115(1), 158-181. doi:10.1108/IMDS-07.2014-0202. doi: 10.1108/IMDS-07-2014-0202.
- Daghfous, A. (2004) Absorptive Capacity and the Implementation of Knowledge- -Intensive Best Practices. *Advanced Management Journal*, n. 69, v. 2, p. 21-27.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 555-590.
- Daspit, J. J. & D´Souza, D. E. (2013). Understanding the multi-dimensional nature of absorptive capacity. *Journal of Managerial Issues*, 25(3), 299-316.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Havard Business School Press. doi: 10.1145/348772.348775.
- Dibella, A. J. (2011). Learning portfolios: an alternative to learning organizations. In M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge management*. (183-198). Hoboken: Wiley. doi: 10.1002/9781119207245.ch9.
- Dyer, J. & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345-367. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<345: AID-SMJ96>3.0.CO;2-N.
- Dyer, J. & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660-679. doi:10.2307/259056.
- Dyer, J. (1996). Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry. *Strategic Management Journal*, 17(4), 271-291 doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199604)17:4<271: AID-SMJ807>3.0.CO;2-Y.
- Duarte, R. G., Castro, J. M., & Borges, R. S. G. (2018). Inefabilidade e Socialização na Transferência no Compartilhamento de Conhecimento Tácito em Países Menos Desenvolvidos: O Caso do Cine Group em Moçambique. *Revista de Ciências da Administração*, 20(51), 55-68. doi.org/10.5007/2175-8077.2018 V20n51p55

- Easterby-Smith, M. & Pietro, I. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning? *British Journal of Management*, 19(3), 235-249. doi: 10.1111/j.1467-8551.2007.00543.x.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A. & Peteraf, M.A. (2009). Dynamic capabilities: current debates and future directions. *British Journal of Management*, 20(1), S1-S8.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A. & Tsang, E. W. K. (2008). Inter-organizational knowledge transfer: current themes and future prospects. *Journal of Management Studies*, 45(4), 677-690. doi: 10.1111/j.1467-6486.2008.00773.x.
- Easterby-Smith, M.; Antonacopoulou, E.; Simm, D. & Lyles, M. (2004). Constructing contributions to organizational learning: argyris and the next generation. *Management Learning*. 35(4).
- Efron, B. & Tibshirani, R. J. (1993). *An introduction to the bootstrap*. London, UK.: Chapman & Hall
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *A Academy of Management Review*, 14(4), 532-55.
- Ensign, P. C. , Cheim, S., Persaud A., Lin, C. D. (2014). Proximity, knowledge transfer, and innovation in technology-based mergers and acquisitions. *International Journal of Technology Management* 66(1):1 · January 2014 with 331 Reads doi: 10.1504/IJTM.2014.064018.
- Faems, D., Janssens, M. & Looy, B. Van (2007). The initiation and evolution of interfirm knowledge transfer in R&D relationships. *Organization Studies*, 28(11), 1699-1728. doi: 10.1177/0170840606082222.
- Feng, T. & Zhao, G. (2014). Top management support, inter-organizational relationships and external involvement. *Industrial Management & Data Systems*, 114(4), 526-549. doi: 10.1108/IMDS-03-2013-0127.
- Flatten, T.C., Engelen, A., Zahra, S.A. & Brettel, M. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale of development and validation. *European Management Journal*, 29(2), 98-116.
- Fleury, A. & Fleury, M. T. L. (1997). *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coreia e Brasil*. (2a ed). São Paulo: Atlas.
- Fleury, A. C. C. & Fleury, M. T. L. (2000). *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fosfuri, A. & Tribó, J. A. (2008). Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. *The International Journal of Management Science*. 173-187, doi: 10.1016/j.omega.2006.06.012.

- Francisco, T. H. A., Melo, P. A., Helou, A. R. H. A. & Otani, N. (2011). Evidências empíricas da gestão do ensino superior a partir da utilização dos mapas cognitivos e da cognição situada, *Revista Administração em Diálogo*, 13(3), 131-160. ISSN: 0103-6513
- Frank, A. G. (2012). *Um modelo para o incentivo da transferência de conhecimento entre equipes de desenvolvimento de produtos* (Tese de Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Engenharia, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Porto Alegre.
- García-Almeida, D. J., Bernardo-Vilamitjana, M., Hormiga, E., Valls-Pasola, J. (2011). Cultural compatibility in internal knowledge transfers: an application to hotel chain growth. *The Service Industries Journal*. Vol. 31, No. 10, pp. 1645 –1657.
- Garvin, D. A. (2000). *Learning in action: a guide to putting the learning organization to work*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gherardi, S. (2011). Organizational learning: the sociology of practice. In M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge management*. (44-65). Hoboken: Wiley.
- Gibbert, M. & Ruigrok, W. (2010). The “what” and “how” of case study rigor: Three strategies based on published research. *Organizational Research Methods*, 13(4): 710-737.
- Girdauskienė, L & Savanevičienė, A. (2007). Influence of knowledge culture on effective knowledge transfer. *Work Humanism*, 54(4), 36-43.
- Glock, C. H. (2016). Training suppliers by delegating workers: a decision support model. *Computers & Industrial Engineering*, 93, 302-309. doi: 10.1016/j.cie.2016.01.005.
- Großmann, A., Filipović, E. & Lazina, L. (2016). The strategic use of patents and standards for new product development knowledge transfer. *R&D Management*, 46(2), 312-325 doi: 10.1111/radm.12193.
- Grover, V. & Davenport, T. H. (2001). General perspectives on knowledge management: fostering a research agenda. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 5-21.
- Gujarati, D. N. & Porter, D. C. (2011). *Econometria básica*. (5a ed.) Porto Alegre: AMGH Editora.
- Gupta, A. K. & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473-96.
- Hair Junior, F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman. 2009.
- Hair Junior, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage Publications.
- Hair, J. F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (2009). *Análise multivariada de dados*. (6a. ed.) Porto Alegre: Bookman.

- Han, J. S. & Lee, S. Y. T. (2013). The impact of technology transfer contract on a firm's market value in Korea. *The Journal of Technology Transfer*, 38(5), 651–674. doi: 10.1007/s10961-012-9257-8.
- Handfield, R. B., Ragatz, G. L., Petersen, K. J. & Monczka, R. M. (1999). Involving suppliers in new product development. *California Management Review*, 42(1), 59-82.
- Hauke, A. (2006). *Impact of cultural differences on knowledge transfer in British, Hungarian and Polish enterprises*. Milano: The Fondazione Eni Enrico Mattei. (Knowledge, Technology, Human Capital).
- Henseler, J., Ringle, C. M. & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319. doi:10.1108/S1474-7979(2009)0000020014.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319. doi:10.1108/S1474-7979(2009)0000020014.
- Hess, E. W. (2014). *Learn or die: using Science to build a leading-edge learning organization*. New York: *Columbia University Press*.
- Hoek, R. I. van, Harrison, A. & Christopher, M. (2001). Measuring agile capabilities in the supply chain. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(1/2), 126-147. doi: 10.1108/01443570110358495.
- Hofstede, G. (2003). *Culturas e Organizações: compreender a nossa programação mental*. McGraw: Hill International, UK.
- Howells, J. (2000). International coordination of technology flows and knowledge activity in innovation. *International Journal of Technology Management*, 19(7/8), 806-818. doi: 10.1504/IJTM.2000.002845.
- Jaehan, C. (2019). Knowledge transfer to foreign affiliates of multinationals through expatriation. *Journal of International Economics*, v. 113, p. 106-117, jun. 2018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022199618300801>. Acesso em: 6 abr. 2019. doi: 10.1016/j.jinteco.2018.04.006
- Janowicz-Panjaitan, M. & Noorderhaven, N. G. (2008). Formal and informal interorganizational learning within strategic alliances. *Research Policy*, 37(8), 1337–1355. doi: 10.1016/j.respol.2008.04.025.
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 48(6), 999–1015. doi: 10.5465/AMJ.2005.19573106.
- Jasimuddin, S. M. (2007). Exploring knowledge transfer mechanisms: the case of a UK-based group within a high-tech global corporation. *International Journal of Information Management*, 27(4), 294-300. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2007.03.003.
- Jasimuddin, S.; Li, J.; Perdikis, N. (2019). An empirical study of the role of knowledge characteristics and tools on knowledge transfer in China-based multinationals. *Journal of*

*Global Information Management*. v. 27, n. 1, p. 165-195, jan./mar. 2019. doi: 10.4018/JGIM.2019010109

- Jia, F., Rutherford C. & Lamming, R. (2016). Cultural adaptation and socialization between Western buyers and Chinese suppliers: the formation of hybrid culture. *International Business Review*, 25(6), 1246-1261. doi: 10.1016/j.ibusrev.2016.03.009.
- Jimenez-Castillo, D., & Sanchez-Perez, M. (2013). Nurturing employee market knowledge absorptive capacity through unified internal communication and integrated information technology. *Inf. Manage.*, 50(2-3), 76-86. doi: 10.1016/j.im.2013.01.001.
- Kale, P., Singh, H. & Perlmutter, H., 2000. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), 217–237.
- Kanaane, R. (1999). *Comportamento Humano nas Organizações: o Homem Rumo ao Século XXI*. (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Kazuo, I. & Nonaka, I. (2006). *Knowledge creation and management: new challenges for managers*. Oxford: Oxford University Press.
- Khachlout, N.; Quélin, B.V. (2018). Interfirm ties and knowledge transfer: the moderating role of absorptive capacity of managers. *Knowledge & Process Management*, v. 25, n. 2, p. 97-107, apr./jun., 2018. doi: 10.1002/kpm.1564
- Khan, Z., Shenkar, O. & Lew, Y. K. (2015). Knowledge transfer from international joint ventures to local suppliers in a developing economy. *Journal of International Business Studies*. 46(6), 656-675. doi: 10.1057/jibs.2015.7.
- Kim, D.-Y. (2014). Understanding supplier structural embeddedness: A social network perspective. *Journal of Operations Management*, 32(5), 219-231.
- Kim, H., Hur, D. & Schoenherr, T. (2015). When buyer-driven knowledge transfer activities really work: a motivation-opportunity-ability perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 51(3), 33-60. doi: 10.1111/jscm.12077.
- Kim, L. (1997). *Imitation to Innovation: the dynamic of Korea's technological learning*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kim, L. (2005). *Da imitação à inovação: a dinâmica do aprendizado tecnológico da Coreia*. Campinas: Editora Unicamp.
- Kimura, F., Machikita, T. & Ueki, Y. (2016). Technology transfer in ASEAN countries: some evidence from buyer-provided training network data. *Economic Change and Restructuring*, 49(2), 195-219. doi: 10.1007/s10644-015-9163-9.
- Knoppen, D., Johnston, D. & Sáenz, Mj. (2015). Supply chain relationships as a context for learning leading to innovation. *International Journal Of Logistics Management*, 26(3), 543-567 doi: 10.1108/IJLM-09-2012-0089.

- Knoppen, E. R. D. (2015). Building knowledge integration in buyer-supplier relationships: the critical role of strategic supply management and trust. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(10), 1408 – 1436.
- Kogut, B., Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode, *Journal of International Business Studies* 19(3): 411–432. doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490394
- Kostova, T. & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45(1), 215-233. doi: 10.2307/3069293.
- Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective. *Academy of Management Review*, 24(2), 308-324. doi: 10.5465/AMR.1999.1893938.
- Kowalska-Styczén, A.; Malarz, K.; Paradowski, K.; (2018). Model of Knowledge Transfer Within an Organisation. *Journal of Artificial Societies & Social Simulation*, v. 21, n. 2, p. 25-74, mar. 2018. Disponível em: <http://jasss.soc.surrey>. doi: 10.18564/jasss.3659
- Kraimer, M. L. (1997). Organizational Goals and values: a socialization model. *Human Resource Management Review*, 7(7), 425-447. doi: 10.1016/S1053-4822(97)90028-0.
- Krajewski, L.; Ritzman, L.; Malhotra, M. (2009). *Administração de Produção e Operações*. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- Krause, D. R., Handfield, R. B. & Tyler, B. B. (2007). The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. *Journal of Operations Management*, 25(2), 528-545. doi: 10.1016/j.jom.2006.05.007.
- Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2001). *Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus.
- Ku, E., Wu, W. & Chen, Y. (2016). The relationships among supply chain partnerships, customer orientation and operational performance: the effect of flexibility. *Information Systems and eBusiness Management*, 14(2), 415-441. doi: 10.1007/s10257-015-0289-0.
- Kuiken, J. & Sijde, P. V. D. (2011). Knowledge transfer and disseminative capacity: a review and propositions for further research on academic knowledge transfer. *Industry and Higher Education*, 25(3), 173-179 doi: 10.5367/ihe.2011.0041.
- Kulangara, N. P., Jackson, S. A. & Prater, E. (2016). Examining the impact of socialization and information sharing and the mediating effect of trust on innovation capability. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(11), 1601-1624 doi: 10.1108/IJOPM-09-2015-0558.
- Kull, T. J. & Ellis, S. C. (2016). Coping with dependence: a logistics strategy based on interorganizational learning for managing buyer-supplier relations. *Journal of Business Logistics*, 37(4), 346-363 doi: 10.1111/jbl.12146.
- Ladeira, M.B., Resende, P.T.V., Oliveira, M.P.V., McComarck, K., Sousa, P.R. & Ferreira, R.L. (2016). The effects of analytical and business process orientation approaches on

performance of small and medium industrial and service enterprises in Brasil. *Gestão e Produção*, V. 23, n. 3 p 486-502 doi: 10.1590/0104-530X1531-14.

- Lam, L., Wong A. & Tong, C. (2015). *The Relationships between Knowledge Transfer, Knowledge Dissemination Capability and Inter-Organizational Dynamics in Public and Private Sectors Organizations* (2): 1-17, 2015 doi: 10.9734/BJEMT/2015/19168
- Lane, P.J., Koka, Balaji, R. & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*. 31(4), 833-63.
- Lavie, D., Haunschild, P. R. & Khanna, P. (2012). Organizational differences, Relational Mechanisms, and Alliance Performance. *Strategic Management Journal*, 33: 1453–1479.
- Lawson, B. C., Handfield, R.B. & Petersen K.P. (2006). Creating supply chain relational capital: the impact of formal and informal socialization processes. *Journal of Operations Management*, 24(6), 851-863. doi: 10.1016/j.jom.2005.08.007.
- Lawson, B., Cousins, P., Handfield, R. & Petersen, K. J. (2009). Strategic purchasing, supply management practices and buyer performance improvement: an empirical study of UK manufacturing organizations. *International Journal of Production Research*, 47(10), 2649-2667. doi: 10.1080/00207540701694313.
- Lazzarotto B. O., Borchardt M., Pereira G. & Almeida C. (2014). Analysis of management practices in performance-based outsourcing contracts, *Business Process Management Journal*, Vol. 20, No. 2, pp. 178–194.
- Leal-Rodríguez, A. L., Ariza-Montes, J. A., Roldán, J. L. & Leal-Millán, A. G. (2014). Absorptive capacity, innovation and cultural barriers: a conditional mediation model. *Journal of Business Research*, 67(5), 763-768. doi: 10.1016/j.jbusres.2013.11.041.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Li, C-Y, Hsieh, C. T. (2009). The impact of knowledge stickiness on knowledge transfer implementation, internalization, and satisfaction for multinational corporations. *International Journal of Information Management* 29(6), pp. 425-435.
- Li, Y., Li, P. P., Liu, Y. & Yang, D. (2009). Learning trajectory in offshore OEM cooperation: Transaction value for local suppliers in the emerging economies. *Journal of Operations Management*, 28(3), 269-282. doi: 10.1016/j.jom.11.006.
- Li, Y., Li, P. P., Liu, Y. & Yang, D. (2009). Learning trajectory in offshore OEM cooperation: Transaction value for local suppliers in the emerging economies. *Journal of Operations Management*, 28(3), 269-282. doi: 10.1016/j.jom.11.006.
- Lichtenthaler, U. & Lichtenthale, E. (2009). A capacity-Bases Framework for Open Innovations: Complementing Absorptive Capacity. *Journal of Manangement Studies*. 46:8. December. 2009 doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00854.x.
- Liker, J. K. & Meier, D. P. (2008). *O modelo Toyota aplicado ao desenvolvimento de pessoas*. Porto Alegre: Bookman.

- Liker, J. K. (2005). *O modelo Toyota: 14 princípios de gestão da maior fabricante do mundo*. Porto Alegre: Bookman.
- Liker, J. K., & Hoseus, M. (2009). *A cultura Toyota: a alma do modelo Toyota*. Porto Alegre: Bookman.
- Lin, C.-P. & Lin, H.-M. (2010). Maker-buyer strategic alliances: an integrated framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(1), 43-56. doi: 10.15348/ 1678-6971.
- Lin, Y. & Chen, Y. (2014). Use of automakers' technological knowledge in component suppliers' innovations: different effects in different situations. *Innovation: Management, Policy, & Practice*, 16(1), 126-143. doi: 10.5172/impp.2014.16.1.126.
- Lingegård, S. & Lindahl, M. (2015). Integrated product service offerings for rail infrastructure – Benefits and challenges regarding knowledge transfer and cultural change in a Swedish case. *Journal of Cleaner Production*, 98(1), 166-174. doi: 10.1016/j.jclepro.2014.06.039.
- Liu, C-L. & Zhang, Y. (2014). Learning process and capability formation in cross-border buyer-supplier relationships: a qualitative case study of Taiwanese technological firms. *International Business Review*, 23(4), 718-730. doi. 10.1016/j.ibusrev.2013.11.001.
- Loebbecke, C., Fenema, P. C. van, & Powell, P. (2016). *Managing inter-organizational knowledge sharing*. *Journal of Strategic Information Systems*, 25(1), 4-14. doi: 10.1016/j.jsis.2015.12.002.
- Luzzini, D., Amann, M., Caniato, F., Essig, M. & Ronchi, S. (2015). The path of innovation: purchasing and supplier involvement into new product development. *Industrial Marketing Management*, 47, 109-120. doi: 10.1016/j.indmarman.2015.02.034.
- Magaziner, I. & Patinkin, M. (1989). *The silente war inside the global business battles shaping America's future*. Randon House: New York.
- Makkonen, H., Vuori, M. & Puranen, M. (2016). Buyer attractiveness as a catalyst for buyer–supplier relationship development. *Industrial Marketing Management*, 55, 156-168. doi: 10.1016/j.indmarman.2015.09.004.
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. (4a ed.) Porto Alegre: Bookman.
- Malhotra, N. K. (2010). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. (6a ed.) Porto Alegre: Bookman.
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. (6a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Malik, T. H. & Zhao, Y. (2013). Cultural distance and its implication for the duration of the international alliance in a high technology sector. *International Business Review* 22. 699–712.
- Marques, R. A. & Balbinot, Z. (2009). Alianças Estratégicas como Condicionantes do Desenvolvimento da Capacidade Tecnológica: o caso de cinco empresas do setor

eletroeletrônico brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, 13(4), 604-625. Retrieved from <<http://www.anpad.org.br/rac>>

Melander, L. & Tell, F. (2014). Uncertainty in collaborative NPD: effects on the selection of technology and supplier. *Journal of Engineering and Technology Management*, 31, 103-119. doi: 10.1016/j.jengtecman.2013.10.009.

Mimbaeva, D. & Michailova, S. (2004). Knowledge Transfer and Expatriation Practices: *MNCs: The Role of Disseminative Capacity, Employee Relations*, 26(6), 663-679.

Minbaeva, D. B. (2005). HRM practices and MNC knowledge transfer. *Pers. Rev.*, 34(1), 125-144. doi: 10.1108/00483480510571914

Minbaeva, D., Pedersen, T., Bjorkman, I. & Fey, C. F. (2014). A retrospective on: MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies*. 45(1), 52-62. doi: 10.1057/jibs.2013.56.

Minbaeva, D.; Park, C.; Vertinsky, I.; Cho, Y. S. (2018). Disseminative capacity and knowledge acquisition from foreign partners in international joint ventures. *Journal of World Business*, v. 53, n. 5, p. 712-724, nov. 2018. doi.org/10.1016/j.jwb.2018.03.011

Mingoti, S. A. (2007). *Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada*. Belo Horizonte: Editora UFMG.

Morosini, P., Shane, S. & Singh, H. (1998). National cultural distance and cross-border acquisition performance. *Journal of International Business Studies* 29(1): 137–158.

Moura, G. L. (2008). *Integração entre P&D e planejamento estratégico* (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. doi:10.11606/T.12.2008.tde-19012009-114758

Mu, J., Tang, F. & MacLachlan, D. L. (2010). Absorptive and disseminative capacity: Knowledge transfer in intra-organization networks. *Expert Systems with Applications*, 37(1), 31-38. doi: 10.1016/j.eswa.2009.05.019.

Nagati, H. & Rebolledo, C. (2012). Supplier development efforts: the supplier's point of view. *Industrial Marketing Management*, 42(2), 180-188. doi: 10.1016/j.indmarman.2012.12.006.

Nahavandi, A. & Malekzadeh, A.R. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of Management Review* 13 (1), p. 79–90.

Narayanan, S., Narasimhan R. & Schoenherr, T. (2015). Assessing the contingent effects of collaborations on agility performance in buyer-supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 33-34(1), 140-154. doi: 10.1016/j.jom.2014.11.004.

National Road Traffic Safety Administration (2019). *Safety Issues & Recalls*. Retrieved from <<https://www.nhtsa.gov/recalls>>.

Nieto, M. & Quevedo, P. (2005). *Absorptive capacity, technological opportunity, knowledge spillovers, and innovative effort*. Elsevier, Technovation 25 1141-1157 doi: 10.1016/j.technovation.2004.05.001.

- Nisar, T. M., Prabhakar G. & Strakova L. (2018). Social media information benefits, knowledge management and smart organizations. *Journal of Business Research, In Press*. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.005>.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Byosière, P. (2001). A theory of organizational knowledge creation: understanding the dynamic process of creating knowledge. *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford University Press: Oxford. 491-517,
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. McGraw-Hill: New York.
- Olie, R. (1994) Shades of culture and institutions in international mergers. *Organization Studies* 15(3): 381–405.
- Oliveira, D. M. L. (2016). *Mensuração da capacidade absorptiva: proposta e validação de fatores de mensuração para organizações intensivas em conhecimento de Minas Gerais*. Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Paranhos, R., Figueiredo Filho, D. B., Rocha, E. C. & Freitas, D. (2016). Uma introdução aos métodos mistos. *Sociologias [online]* vol.18, n.42, pp.384-411. ISSN 1517-4522. <http://dx.doi.org/10.1590/15174522-018004221>.
- Park, B. I. (2011). Knowledge transfer capacity of multinational enterprises and technology acquisition in international joint ventures. *International Business Review*, 20(1), 75-87. Doi.: 10.1016/j.ibusrev.2010.06.002.
- Park, C., Vertinsky, I. & Lee, C. (2012). Korean international joint ventures: how the Exchange climate affects tacit knowledge transfer form foreing parents. *International Marketing Review*, 29(2), 151-174. Doi.Org/10.1108/02651331211216961.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, Tom. (1991). *The Learning Company: a strategy for sustainable development*. London: McGraw-Hill Company Europe.
- Pérez-Nordtvedt, L., Kedia, B. L., Datta, D. K. & Rasheed, A. A. (2008). Effectiveness and efficiency of cross-border knowledge transfer: an empirical examination. *Journal of Management Studies*, 45(4), 714-744. doi: 10.1111/j.1467-6486.2008.00767.x.
- Pérez-Nordtvedt, L., Khavul, S., Harrison, D. A. & McGee, J. E. (2014). Adaptation to temporal shocks: Influences of strategic interpretation and spatial distance. *Journal of management studies*, 51(6), 869 -897. Doi.: 10.1111/joms.12050
- Petersen, K. J., Handfield, R .B., Lawson, B. & Cousins, P. D. (2008). Buyer dependency and relational capital formation: the mediating effects of handsocialization process and supplier integration. *Journal of Supply Chain Management*, 44(4), 53-65. doi: 10.1111/j.1745-493X.2008.00072.x.

- Petersen, K. J., Handfield, R. B. & Ragatz, G. L. (2005). Supplier integration into new product development: Coordinating product, process and supply chain design. *Journal of Operations Management*, 23(3-4), 371-388. doi: 10.1016/j.jom.2004.07.009.
- Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D. and Neely, A. (2004). Networking and innovation: a systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5/6 (3&4), pp. 137-168.
- Preston, D. S., Chen, D. Q., Swingk, M. & Meade, L. (2017). Generating supplier benefits through buyer-enabled knowledge Enrichment: a social capital perspective. *Decisions Sciences*, 48(2), 248-287. doi: 10.1111/dec.12220.
- Pulles, N. J., Veldman, J. & Schiele, H. (2014). Identifying innovative suppliers in business networks: an empirical study. *Industrial Marketing Management*, 43(3), 409-418. doi: 10.1016/j.indmarman.2013.12.009.
- Qin, C., Ramburuth, P. & Wang, Y. (2011). A conceptual model of Cultural Distance, MNC Subsidiary Roles, and Knowledge Transfer in China-based subsidiaries. *Organizations and Markets in Emerging Economies*. Vol. 2, No. 2(4).
- Rahman, M.H.; Moonesar, I. A.; Hossain, M. M. (2019). Influence of organizational culture on knowledge transfer: Evidence from the Government of Dubai. *Journal of Public Affairs*, v. 18, n. 1, p.1-13. doi: 10.1002/pa.1696
- Raîche, G., Walls, T. A., Magis, D., Riopel, M. & Blais, J.-G. (2013). Non-graphical solutions for Cattell's scree test. *Methodology. European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, 9(1), 23-29, doi: 10.1027/1614-2241/a000051.
- Rallet, A. Torre, A. (2000). Is geographical proximity necessary in the innovation networks in the era of global economy? *GeoJournal* 49: 273-380.
- Raymond, W., Jansen, J. J. P. & Lyles, M. A. (2008). Inter- and intra-organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of Management Studies*, 45(4), 830-853. doi: 10.1111/j.1467-6486.2008.00771.x.
- Rezaei, J., Wang, J. & Tavasszy, L. (2015). Linking development to supplier segmentation using Best Worst Method. *Expert Systems With Applications: An International Journal*, 42(23), 9152-9164. doi:10.1016/j.eswa.2015.07.073.
- Rihoux, B. & C. C. Ragin. (2009). Introduction. In B. Rihoux & C. C. Ragin (Eds.). *Configurational comparative methods: qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques* (pp. xvii–xxv). Thousand Oaks and London: Sage.
- Rihoux, B. & Lobe, B. (2009). The Case for Quantitative Comparative Analysis (QCA): Adding Leverage for Thick Cross-case Comparison. *The Sage Handbook of Case-Based Methods*, 222-243. London: Sage Publications Ltda.
- Rosell, D., Lakemond, N. & Wasti, S. (2014). Integrating knowledge with suppliers at the R&D-manufacturing interface. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 25(2), 240-257. doi: 10.1108/JMTM-12-2013-0171.

- Russo, G. M. (2010). *Diagnóstico da cultura organizacional: o impacto dos valores organizacionais no desempenho das terceirizações*. São Paulo: Elsevier.
- Sáenz, M. J., Revilla, E. & Knoppen, D. (2014). Absorptive capacity in buyer-supplier relationships: empirical evidence of its mediating role. *Journal of Supply Chain Management*, 50(2), 18-23. doi: 10.1111/jscm.12020.
- Sarstedt, M., Henseler J. & Ringle C. M. (2011). *Multigroup Analysis in Partial Least Squares (PLS) Path Modeling: Alternative Methods and Empirical Results*, in Marko Sarstedt, Manfred Schwaiger, Charles R. Taylor(ed) *Measurement and Research Methods in International Marketing (Advances in International Marketing, Vol. 22.)* Emerald Group Publishing Limited, pp.195-218.
- Szász, L. Rácz, B. G., Scherrer, M. Deflorin, P. (2019). Disseminative capabilities and manufacturing plant roles in the knowledge network of MNCs. *International Journal of Production Economics*. v. 208, p. 294-304, fev. 2019. doi:10.1016/j.ijpe.2018.12.004
- Schein, E. (2001). *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Schmidt, T. (2010). Absorptive capacity-one size fits all? A firm-level analysis of absorptive capacity for different kinds of knowledge. *Managerial and Decision Economics*, 31(1), 1-18. doi: 10.1002/mde.1423.
- Schulze, A., Brojerdi, G. & Krogh, G. (2014). Those who know, do. Those who understand, teach. Disseminative capability and knowledge transfer in the automotive industry. *Journal of Product Innovation Management*, 31(1), 79-97. doi: 10.1111/jpim.12081.
- Schweiger, D.M. (2002). *M & A Integration: A Framework for Executives and Managers*. McGraw-Hill: Nova York.
- Sheng, M. L., Hartmann, N. N., Chen, Q. & Chen, I. (2015). The synergetic effect of multinational corporation management's social cognitive capability on tacit-knowledge management: product innovation ability insights from Asia. *Journal of International Management*, 23(2), 94-100.
- Shenkar, O. (2001). Cultural distance revisited: towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies* 32(3), pp. 519–536.
- Silva, N. B. & Fleury, M. T. L. (2013). Brazilian multinational companies' subsidiaries' initiative: a typology proposal. *Review of Business Management*, 15(46), 5-21. ISSN 1806-4892.
- Silva, N.B. (2010) *A influência da transferência de conhecimento e de fatores culturais na iniciativa das subsidiárias de multinacionais brasileiras*. São Paulo. Tese (Doutorado), Universidade de São Paulo, orientador: Maria Tereza Leme Fleury.
- Sjoerdsma, M. & Weele, A. J. van (2015). Managing supplier relationships in a new product development context. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21(3), 192-203. doi: 10.1016/j.pursup.2015.05.002.

- Škare, M. & Biberic, S. (2015). The influence of technology transfers on the development of innovation in the process industry of Croatia (Istrian Country Case). *Business Management and Education*, 13(1), 1-24. doi: 10.3846/bme.2015.266.
- Slack, N. & Lewis, M. (2015). *Operations strategy*. (4nd ed.). London: Pearson.
- Slack, N., Chambers, S. & Jonhston, R. (2002). *Administração de produção*. (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Sobek, D. K. (2010). *Entendendo o pensamento A3: um componente crítico do PDCA da Toyota*. Porto Alegre: Bookman.
- Sobek, D. K., Liker, J. K. & Ward, A. C. (1998). Another look at how Toyota integrates product development. *Harvard Business Review*, 76(4), 36-49. doi: 10.1225/98409.
- Sroka, W., Cygler, J. & Gajdzik, B. (2014). The transfer of knowledge in intra-organizational networks: A case study analysis. *Organizacija*, 47(1), 24-34. doi: 10.2478/orga-2014-0003.
- Strese, S., Adams, D. R., Flatten, T. C. & Brettel, M. (2016). Corporate culture and absorptive capacity: The moderating role of national culture dimensions on innovation management. *International Business Review* 25. pp.1149–1168.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27-43. doi: 10.1002/smj.4250171105.
- Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 9-27. doi: 10.1006/obhd.2000.2884.
- Takeuchi, H. & Nonaka, I. (2008). *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman.
- Tang, F. (2011). Knowledge transfer in intra-organization networks. *System Research and Behavioral Science*, 28(3), 270-282. doi: 10.1002/sres.1074.
- Tang, F., Mu, J. & MacLachlan, D. L. (2010). Disseminative capacity, organizational structure and knowledge transfer. *Expert Systems with Applications*, 37(2), pp.1586-1593. doi: 10.1016/j.eswa.2009.06.039.
- Tee, M. Y. & Karney, D. (2010). Sharing and cultivating tacit knowledge in an online learning environment. *International Journal of Computer-Supported Collaborative Learning*, 5(4), 385-413. doi 10.1007/s11412-010-9095-3.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y.-M, & Lauro, C. (2005). *PLS path modeling*. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48, 159-205.
- Terpend, R. & Krause, D. R. (2015). Competition or cooperation?: promoting supplier performance with incentives under varying conditions of dependence. *Journal of Supply Chain Management*, 51(4), 29-53. doi: 10.1111/jscm.12080.
- Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2008). *Gestão da Inovação*. (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.

- Tonet, H. C., & Torres da Paz, M. G. (2006). Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(2), 75-94. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552006000200005>.
- Tong, C., Wong, A. & Kwok, E.Y. (2012). Major determinants affecting the autonomy of multinational corporation subsidiaries in China. *Journal of Management Research*, 4(1), 1-33.
- Torre, A., Rallet, A. (2005). *Proximity and Localization, Regional Studies*. 39:1,pp.47-59, doi: 10.1080/0034340052000320842.
- Tuan, L. T. (2012) *Behind Knowledge transfer*. Emerald Group Publishing Limited. Vol. 50 N. 3 pp. 459-478. Doi 10.1108/00251741211216232.
- Tubigi, M. & Alshawi, S. (2015). The impact of knowledge management processes on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(2), 167-185. doi: 10.1108/JEIM-01-2014-0003.
- UNCTAD - United Nations Conference Trade and Development. (2018). *World Investment Report*. New York: United Nations.
- Vaara, E., Sarala, R., Stahl, G. & Bjorkman, I. (2012). The impact of organizational and national cultural differences on social conflict and knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of Management Studies*, 49(1), 1-27 2012. doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.00975.x.
- Van Den Bosch, F. A. J., Van Wijk, R. V. & Volberda, H. W. (2003). Absorptive capacity: antecedents, models and outcomes. In Easterby-Smith, M. & Lyles, M. (Eds.), *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. (278-302). Oxford: Blackwell.
- Van Den Bosch, F. A.J., Volberda, H. W. & Boer, M. (1999). Coevolução da capacidade de absorção de conhecimento firme e ambiente: as formas de organização e capacidades combinatórias, *Organization Science*, 10(5), pp. 551-68.
- Van Den Bosch, F. A.J., Volberda, H. W. & Boer, M. (1999). Coevolução da capacidade de absorção de conhecimento firme e ambiente: as formas de organização e capacidades combinatórias, *Organization Science*, 10(5), 551-68.
- Vega-Jurado, J., Gutiérrez-Gracia, A. & Fernández-de-Lucio, I. (2008). Analyzing the determinants of firm's absorptive capacity: beyond R&D. *R&D Management*, 38(4), 392-405. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2008.00525.x>.
- Vermeulen, F., Barkema, H.G. (2001). Learning through acquisitions. *Academy of Management Journal* 44(3), p. 457-476.
- Vieira, V. A., & Bonifácio-da-Silva, W. (2016). An analysis of the relationship between embedded ties and supplier innovation in the cooperative sector. *Revista de Administração USP*, 51(4), 386-396. Doi.org/10.1016/j.rausp.2016.07.003.
- Vinding, A. L. (2004). Human resources: absorptive capacity and innovative performance. In Jesper L. Christensen, Bengt-Ake Lundvall (ed.) *Product Innovation, Interactive*

*Learning and Economic Performance*. (pp. 155-178). Vol. 8. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

- Volberda, H. W., Foss, N. J. & Lyles, M. A. (2010). Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize Its Potential in the Organization Field. *Organization Science*, 21(4), 931-951. 10.1287/orsc.1090.0503.
- Vries, J. de, Schepers, J., Weele, A. van & Valk, W. van der (2014). When do they care to share?: how manufacturers make contracted service partners share knowledge. *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1225-1235. doi: 10.1016/j.indmarman.2014.06.015.
- Wang, Y., Xiao, Y. & Yang, N. (2014). Improving reliability of a shared supplier with competition and spillovers. *European Journal of Operational Research*, 236(2), 499-510. doi: 10.1016/j.ejor.2014.01.015.
- White, H. (1980). A heteroskedasticity-consistent covariance matrix estimator and a direct test for heteroskedasticity. *Econometrica*, 48(4), pp.817-838.
- Whitehead, K. K., Zacharia, Z. G. & Prater, E. L. (2016). Absorptive capacity versus distributive capacity: the asymmetry of knowledge transfer. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(10), 1308-1332. doi: 10.1108/IJOPM-06-2015-0379.
- Wibowo, W. (2013). Technology transfer and knowledge management in developing economies: case study of an Indonesian manufacturer. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 9(4), 5-28. doi: 10.7341/2013941.
- Wijk, R van, Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2011). Absorptive Capacity: taking stock of its progress and prospects. In M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge management*. (44-65). Hoboken, NJ: Wiley. doi: 10.1002/9781119207245.ch13.
- Wijk, R. van, Jansen, J. J. P. & Lyles, M. A. (2008). Inter-and intra-organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of Management Studies*, 45(4), 830-853. doi: 10.1111/j.1467-6486.2008.00771.x.
- Wilkins, M. (2003). The history of multinational enterprise. In A. M. Rugman (Ed.). *The oxford handbook of international business* (pp. 3-35). New York: Oxford University Press.
- Xu, L., Cui, N., Qualls, W. & Zhang, L. (2016). How socialization tactics affect supplier-buyer co-development performance in exploratory and exploitative projects: the mediating effects of cooperation and collaboration. *Journal of Business Research*, 78, pp.242-251.
- Yamane, Y., Takahashi, K., Hamada, K., Morikawa, K., Bahagia, S. N., Diawati, L. & Cakravastia, A. (2011). Quantifying the technology level of production system for technology transfer. *Industrial Engineering & Management Systems*, 10(2), 97-103.
- Yang, J., Yu, G., Liu, M. & Rui, M. (2016). Improving learning alliance performance for manufacturers: does knowledge sharing matter? *International Journal of Production Economics*, 171, 301-308. doi: 10.1016/j.ijpe.2015.09.022.

- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (5a ed.) Porto Alegre: Bookman.
- Zahra S, George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Journal*. 27(2), 185-203.
- Zhang, M., Zhao, X., Lyles, M. A. & Guo, H. (2015). Absorptive capacity and mass customization capability. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(9), pp.1275-1294.
- Zhang, M.; Zhao, X.; Lyles, M.; (2019). Effects of absorptive capacity, trust and information systems on product innovation. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 38, n. 2, p. 493-512, 2018. doi: 10.1108/IJOPM-11-2015-0687.
- Zhao, Y. & Lavin, M. (2012). An empirical study of knowledge transfer in working relationships with suppliers in new product development. *International Journal of Innovation Management*, 16(2), 1-26.
- Zhu, W. (2004). Faculty views on the importance of writing, the nature of academic writing, and teaching and responding to writing in the disciplines. *Journal of Second Language Writing*, 13 (2004), pp. 29-48.

**APÊNDICE A - Questionário para os fornecedores (português)**

Ilmo(a) Sr.(a),

Há neste questionário um conjunto de afirmativas que deverão ser avaliadas como pertinentes ou não à situação de sua empresa e em que nível. Toda afirmação que lhe for apresentada neste questionário será seguida de uma mesma escala:

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

Para dar sua resposta, basta marcar com um X o numeral correspondente à sua avaliação, entre os itens 1 a 5, que expressam a intensidade de sua discordância ou concordância com a afirmativa apresentada.

Apenas um último esclarecimento adicional é necessário. As afirmativas neste questionário versam sobre os relacionamentos da sua empresa exclusivamente com a Montadora.

Muito obrigado pela atenção e disponibilidade!

Professor Paulo Renato, FDC/PUC Minas  
Coordenador da Pesquisa

## 1. INFORMAÇÕES GERAIS

Nome	<input type="text"/>
Formação	<input type="text"/>
Cargo/Área	<input type="text"/>
Tempo no cargo	<input type="text"/>
Empresa	<input type="text"/>
Tempo na empresa	<input type="text"/>
Cidade/Município	<input type="text"/>
Estado	<input type="text"/>
Endereço de <i>e-mail</i>	<input type="text"/>
Número de telefone	<input type="text"/>

2. A sua empresa fornece suprimentos para a Montadora ?

Sim

Não

3. Há quanto tempo sua empresa fornece suprimentos para a montadora alemã?

4. \*Existe alguma parceria formal com a montadora alemã?

Sim

Não

5. Faturamento da sua empresa:

6. Origem da sua empresa:

## PARTE 1 - CAPACIDADE DISSEMINATIVA DA MONTADORA

### 7. Capacidade de transferir conhecimentos

	Discordo Totalmente (1)	Discordo Parcialmente. (2)	Nem Concordo, Nem Discordo. (3)	Concordo Parcialmente. (4)	Concordo Totalmente. (5)
1. O conhecimento disponibilizado pela montadora é adequado para o aprendizado em nossa empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. A montadora utiliza meios adequados para transferir o conhecimento para a nossa empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Existem diretrizes formais estabelecidas pela montadora para o desenvolvimento do conhecimento na nossa empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. A montadora fornece feedbacks constantes para a nossa empresa em questões relacionadas à qualidade dos produtos e ao desempenho das entregas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 8. Mecanismos para disseminação do conhecimento

	Discordo Totalmente (1)	Discordo Parcialmente. (2)	Nem Concordo, Nem Discordo. (3)	Concordo Parcialmente. (4)	Concordo Totalmente. (5)
1. A montadora oferece práticas como reuniões, seminários e visitas regulares para a transferência de conhecimento para a nossa empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. A montadora disponibiliza manuais com as regras e procedimentos que orientam o nosso trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. A montadora possui uma equipe designada para gerenciar o processo de aprendizagem, oferecendo suporte técnico necessário para a nossa empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- |  |                       |                       |                       |                       |                       |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 4. Os funcionários da nossa empresa frequentam treinamentos promovidos pela montadora para desenvolver novas habilidades, atualizar e expandir o conhecimento. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. A montadora incentiva visitas regulares a suas instalações e a de outros fornecedores, visando compartilhar informações e trocas de experiências.           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Existe um banco de dados com as melhores práticas entre a montadora e os fornecedores para compartilhamento de informações e experiências.                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### 9. *Motivações para transferir*

	Discordo Totalmente (1)	Discordo Parcialmente. (2)	Nem Concordo, Nem Discordo. (3)	Concordo Parcialmente. (4)	Concordo Totalmente. (5)
1. A montadora promove projetos de melhoria contínua com a nossa empresa visando fortalecer e ampliar o relacionamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. A montadora acredita que, quanto mais informações transferir para os fornecedores, mais eles vão se preocupar e se envolver no processo de aprendizado e nas soluções de problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. A montadora acredita na nossa capacidade de fazer bom uso do conhecimento transferido, não demonstrando medo e excessos na utilização inadequada do conhecimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. A montadora tem disponibilizado tempo suficiente para transferir conhecimentos para a nossa empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. A montadora não mede esforços para que o conhecimento seja útil para a minha empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## PARTE 2 - APRENDIZAGEM DO FORNECEDOR A PARTIR DA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

### 10. *Processos de Socialização Formal*

	Discordo Totalmente (1)	Discordo Parcialmente. (2)	Nem Concordo, Nem Discordo. (3)	Concordo Parcialmente. (4)	Concordo Totalmente. (5)
1. Os eventos sociais (reuniões, seminários e visitas) promovidos pela montadora são úteis para o aprendizado em nossa empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Os manuais disponibilizados pela montadora são importantes meios de transferência de conhecimento para a nossa empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Os funcionários que a montadora disponibiliza para orientar os fornecedores são úteis para a disseminação de conhecimento na nossa empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Os treinamentos oferecidos pela montadora para nossa empresa são úteis para melhorar o entendimento dos negócios uns dos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. As visitas incentivadas pela montadora em suas instalações e na de seus fornecedores têm sido uma importante ferramenta para um melhor entendimento dos negócios uns dos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Os bancos de dados com as melhores práticas disponibilizados pela montadora facilitam o aprendizado em nossa organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 11. Processos de Socialização Informal

	Discordo Totalmente (1)	Discordo Parcialmente. (2)	Nem Concordo, Nem Discordo. (3)	Concordo Parcialmente. (4)	Concordo Totalmente. (5)
1. A montadora incentiva eventos de interação, como atividades esportivas ou encontros fora do local de trabalho com a nossa empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. A montadora incentiva encontros informais fora do ambiente de trabalho entre os seus funcionários e os funcionários da nossa empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Há entre a nossa empresa e a montadora relacionamentos e interações que se desenvolvem espontaneamente entre as pessoas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. A montadora incentiva reuniões informais buscando uma interação constante com a nossa empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. A nossa empresa utiliza redes sociais como WhatsApp, Skype, Zoom, Wechat etc. para troca de conhecimento com a montadora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 12. Processos de Integração

	Discordo Totalmente (1)	Discordo Parcialmente. (2)	Nem Concordo, Nem Discordo. (3)	Concordo Parcialmente. (4)	Concordo Totalmente. (5)
1. Nossa empresa está envolvida no processo de desenvolvimento de produtos da montadora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Nossa empresa tem um planejamento conjunto de produção com a montadora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. A montadora promove campanhas de comunicação com a nossa empresa sobre segurança, processos, inovações, melhorias, entre outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- |   |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 4. A nossa empresa está preparada internamente para atender à montadora na hora que ela precisar. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Há participação de funcionários da nossa empresa na tomada de decisão da montadora.            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### 13. Capacidade de Resposta

	Discordo Totalmente (1)	Discordo Parcialmente. (2)	Nem Concordo, Nem Discordo. (3)	Concordo Parcialmente. (4)	Concordo Totalmente. (5)
1. Nossa empresa consegue facilmente trocar o <i>mix</i> de produtos solicitados pela montadora.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Nossa empresa consegue alterar rapidamente o volume de produtos solicitados pela montadora.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Nossa empresa consegue mudar o cronograma de entrega de produtos solicitados pela montadora.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Nossa empresa tem alta capacidade de realizar customização de produtos para a montadora.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## PARTE 3 - CAPACIDADE ABSORTIVA DO FORNECEDOR

### 14. Aquisição

	Discordo Totalmente (1)	Discordo Parcialmente. (2)	Nem Concordo, Nem Discordo. (3)	Concordo Parcialmente. (4)	Concordo Totalmente. (5)
1. Na nossa empresa há interações com a montadora visando coletar conhecimentos e informações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Há na nossa empresa colaboradores com elevado nível de escolaridade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. A montadora investe regularmente em pesquisa e desenvolvimento (P&D) em nossa empresa (direta ou indiretamente, através de centros de desenvolvimento de tecnologias).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Nossa empresa tem capacidade de capturar informações e conhecimentos relevantes de forma contínua da montadora.

### 15. Assimilação

	Discordo Totalmente (1)	Discordo Parcialmente. (2)	Nem Concordo, Nem Discordo. (3)	Concordo Parcialmente. (4)	Concordo Totalmente. (5)
1. Nossa empresa está conectada por sistema de informação com a montadora (por exemplo, um sistema ERP, VMI, CPFR, S&OP).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. A montadora compartilha informações estratégicas com a nossa empresa (multiplicadores do conhecimento).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Os funcionários da nossa empresa estão abertos a aceitar mudanças propostas pela montadora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. A nossa empresa tem habilidade de compreender a contribuição do novo conhecimento transferido pela montadora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Nossa empresa sempre considera as informações transferidas pela montadora em nossos processos de tomada de decisão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 16. Transformação

	Discordo Totalmente (1)	Discordo Parcialmente. (2)	Nem Concordo, Nem Discordo. (3)	Concordo Parcialmente. (4)	Concordo Totalmente. (5)
1. Nossa empresa registra e armazena todas as novas Informações transferidas pela montadora para consulta futura.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Nossa empresa tem habilidade de combinar o nosso conhecimento com o da montadora para tomada de decisões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. A nossa empresa consegue constantemente identificar oportunidades de aprendizagem com a montadora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Na nossa empresa a aprendizagem é valorizada pela montadora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 17. Exploração

	Discordo Totalmente (1)	Discordo Parcialmente. (2)	Nem Concordo, Nem Discordo. (3)	Concordo Parcialmente. (4)	Concordo Totalmente. (5)
1. Na nossa empresa ocorre obtenção de patentes e copyrights em conjunto com a montadora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. As necessidades e demandas da montadora são constantemente traduzidas em novos produtos, processos ou serviços pela nossa empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. De uma forma geral, os funcionários da nossa empresa compreendem e seguem as regras e procedimentos da montadora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. As regras e os procedimentos dos manuais disponibilizados pela montadora são incorporados à rotina de trabalho da nossa empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## PARTE 4 - PROXIMIDADE CULTURAL ENTRE AS PARTES

### 18. Dimensão Material

	Discordo Totalmente (1)	Discordo Parcialmente. (2)	Nem Concordo, Nem Discordo. (3)	Concordo Parcialmente. (4)	Concordo Totalmente. (5)
1. Os sistemas e as tecnologias de informação utilizados por nossa empresa e a montadora (software, hardware, tecnologias de acesso remoto, redes, entre outros) estimulam a interatividade entre as partes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- |   |                       |                       |                       |                       |                       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 2. Em nossa empresa, há um cronograma de trabalho conjunto com a montadora.   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Em nossa empresa, há um planejamento conjunto de processos definidos com a montadora.                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Há entre a nossa empresa e a montadora uma metodologia de trabalho específica para atendimento as suas necessidades. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### 19. Dimensão Psicossocial

- |   | Discordo Totalmente<br>(1) | Discordo Parcialmente.<br>(2) | Nem Concordo, Nem Discordo.<br>(3) | Concordo Parcialmente.<br>(4) | Concordo Totalmente.<br>(5) |
|---|----------------------------|-------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| 1. Os funcionários da nossa empresa estão sempre disponíveis e preparados para esforços extras com a montadora.   | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>              | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>       |
| 2. Os funcionários da nossa empresa têm capacidade de se relacionar e transmitir confiança no processo de compartilhamento de conhecimento com a nossa empresa. | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>              | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>       |
| 3. Os funcionários da nossa empresa estão dispostos a ajudar a montadora com suas reais necessidades.   | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>              | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>       |
| 4. Os funcionários da nossa empresa trabalham para criar valor aos produtos e serviços da montadora.  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>              | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>       |
| 5. Nossa empresa tem disposição para assumir riscos e novos desafios com a montadora.   | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>              | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>       |

### 20. Dimensão Ideológica

- |  | Discordo Totalmente<br>(1) | Discordo Parcialmente.<br>(2) | Nem Concordo, Nem Discordo.<br>(3) | Concordo Parcialmente.<br>(4) | Concordo Totalmente.<br>(5) |
|--|----------------------------|-------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| 1. A montadora apresenta para nós, no início do mandato, a visão, a missão e os valores culturais e o conjunto de objetivos. | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>              | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/>       |

- |   |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 2. Há na nossa empresa uma identificação com A visão, a missão e os valores culturais da montadora.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Há na nossa empresa facilidade para integrar as atividades com a montadora devido a sua cultura organizacional.                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. A cultura da montadora estimula uma relação de transparência entre os seus funcionários e os da nossa empresa.                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Faz parte da cultura organizacional da montadora incentivar a disseminação de conhecimento, experiências e o aprendizado para a nossa empresa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Há um propósito compartilhado entre a nossa empresa e a montadora.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Nós da Fundação Dom Cabral agradecemos a sua participação!

Em caso de dúvidas ou críticas, favor contatar:

Paulo Renato de Sousa  
Pesquisador FDC  
(31) 3589 7546  
*E-mail:* paulorenato@fdc.org.br



**APÊNDICE B – Questionário para os fornecedores (inglês)**

Dear Sir/Madam,

There are in this questionnaire a set of statements that should be evaluated as relevant or not to the situation of your company and at what level. Any statement presented to you in this questionnaire will be followed by the same scale:

Strongly Disagree	Partially Disagree	Neither Agree, Nor Disagree	Partially Agree	Totally Agree
1	2	3	4	5

In order to give an answer, it is enough to mark with an X the numeral corresponding to your evaluation, between items 1 to 5, which express the intensity of your disagreement or agreement with the presented statement.

Only one last additional clarification is necessary. The statements in this questionnaire are about the relationships of your company exclusively with the automobile maker.

Please ensure that all questions are answered before finalizing your participation.

Many thanks for your attention and availability!

Professor Paulo Renato, FDC / PUC Minas  
*Research Coordinator*

## 1. GENERAL INFORMATION

Name	<input type="text"/>
Formation	<input type="text"/>
Position/Area	<input type="text"/>
Time in the position	<input type="text"/>
Company	<input type="text"/>
Time in company	<input type="text"/>
Country	<input type="text"/>
State	<input type="text"/>
E-mail adress	<input type="text"/>
Telephone number	<input type="text"/>

2. Does your company supplies to Montadora ?

Yes

No

3. How long has your company been supplying to the German automaker?

4. Is there any formal partnership with the German automaker?

Yes

No

5. Your Company revenues:

6. Origin of your company:

## PART 1 - ABSORBING CAPACITY OF RECEIVER

### 7. Capacity to Transfer Knowledge

	Strongly Disagree	Partially Disagree	Neither Agree nor Disagree	Partially Agree	Strongly Agree
1. The knowledge offered by the automaker is suitable for learning in our company.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. The automaker uses appropriate means to transfer knowledge to our company.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. The automaker set formal guidelines for learning development in our company.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. The automaker provides constant feedback to our company on issues related to product quality and delivery performance.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 8. Mechanisms for Knowledge Dissemination

	Strongly Disagree	Partially Disagree	Neither Agree nor Disagree	Partially Agree	Strongly Agree
1. The automaker has practices such as meetings, seminars and regular visits for the transfer of knowledge to our company.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. The automaker offers manuals with rules and procedures to guide our work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. The automaker has a designated team to manage the learning process, providing necessary technical support to our company.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Our company employees attend training courses promoted by the automaker to develop new skills, and to update and expand their knowledge.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. The automaker encourages regular visits to its facilities and other suppliers, in order to share information and exchange experience.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. There is a database of best practices between the automaker and its suppliers to share information and experience.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. *Motivations to Transfer*

	Strongly Disagree	Partially Disagree	Neither Agree nor Disagree	Partially Agree	Strongly Agree
1. The automaker promotes continuous improvement projects with our company in order to strengthen and broaden the relationship.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. The company believes that the more information it transfers to suppliers, the more they will be concerned about and get involved in the learning process and the solutions to problems.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. The automaker believes in our ability to make good use of the knowledge transferred, showing no fear in the inappropriate use of the knowledge.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. The automaker has provided enough time to transfer knowledge to our company.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. The automaker does not measure efforts to make knowledge useful for my company.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**PART 2 - SUPPLIER’S LEARNING FROM THE KNOWLEDGE TRANSFER**

10. *Formal Socialization Processes*

	Strongly Disagree	Partially Disagree	Neither Agree nor Disagree	Partially Agree	Strongly Agree
1. The social events (meetings, seminars and visits) promoted by the automaker are useful for the learning in our company.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. The manuals provided by the automaker are important means of knowledge transfer for our company.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. The employees that the automaker provides, to guide the suppliers, are useful for the dissemination of knowledge in our company.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. The training offered to our company by the automaker is useful for improving the understanding of each other's business.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Visits encouraged by the automaker, to its own and its supplier's facilities, have been an important tool for better understanding of each other's business.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. The databases of best practices provided by automaker facilitate learning in our organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 11. Informal Socialization Processes

	Strongly Disagree	Partially Disagree	Neither Agree nor Disagree	Partially Agree	Strongly Agree
1. The automaker encourages interactions such as sports events or off-site get-togethers with our company.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. The automaker encourages informal gatherings outside the work environment among its employees and the employees of our company.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Spontaneous relationships and interactions have developed among the employees of our company and of the automaker.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. The automaker encourages informal meetings, seeking constant interaction with our company.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Our company uses applications like Whatsapp, Skype, Zoom, Wechat, etc. to exchange knowledge with the automaker.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 12. Integration Process

	Strongly Disagree	Partially Disagree	Neither Agree nor Disagree	Partially Agree	Strongly Agree
1. Our company is involved in the development process of the automaker's products.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Our company has a joint production plan with the automaker.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. The automaker promotes communication campaigns with our company on safety, processes, innovations, improvements, among others.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Our company is prepared to meet the demands of the automaker at any time.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Our company's employees participate in the automaker's decision making.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 13. Responsiveness

	Strongly Disagree	Partially Disagree	Neither Agree nor Disagree	Partially Agree	Strongly Agree
1. Our company can easily change the product mix requested by the automaker.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Our company can quickly change the volume of products requested by the automaker.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Our company can change the delivery schedule of products requested by the automaker.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Our company is fully equipped to customize products for the automaker.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## PART 3 - SUPPLIER'S ABSORBING CAPACITY

### 14. Acquisition

	Strongly Disagree	Partially Disagree	Neither Agree nor Disagree	Partially Agree	Strongly Agree
1. Our company interacts with the automaker in order to gather knowledge and information.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Our company has employees with a high level of education.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. The automaker regularly invests in research and development (R&D) in our company (directly or indirectly, through technology development centers).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Our company can acquire relevant information and knowledge from the automaker, in a continuous way.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 15. Assimilation

	Strongly Disagree	Partially Disagree	Neither Agree nor Disagree	Partially Agree	Strongly Agree
1. Our company is connected to the automaker by an information system (for example, ERP, VMI, CPFR, S&OP).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. The automaker shares strategic information with our company (multipliers of knowledge).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Our employees are open to accept changes proposed by the automaker.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Our company understands the contribution of the new knowledge transferred by the automaker.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Our company always takes the information transferred by the automaker into consideration in our decision-making processes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 16. Transformation

	Strongly Disagree	Partially Disagree	Neither Agree nor Disagree	Partially Agree	Strongly Agree
1. Our company records and stores for future reference all new information transferred by the automaker.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Our company can combine our knowledge with that of the automaker for decision-making.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Our company constantly identifies learning opportunities with the automaker.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. The automaker values learning in our company.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 17. Exploration

	Strongly Disagree	Partially Disagree	Neither Agree nor Disagree	Partially Agree	Strongly Agree
1. Our company obtains patents and copyrights together with the automaker.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. The needs and demands of the automaker are constantly being translated into new products, processes or services by our company.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. In general, our company's staff understands and follows the rules and procedures of the automaker.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. The rules and procedures of the manuals provided by the automaker are incorporated into the work routine of our company.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## PART 4 - CULTURAL PROXIMITY BETWEEN THE PARTIES

### 18. Material Dimension

	Strongly Disagree	Partially Disagree	Neither Agree nor Disagree	Partially Agree	Strongly Agree
1. The systems and information technologies used by our company and the automaker (software, hardware, remote access technologies, networking, among others) encourage interactivity between the parties.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Our company has a joint work schedule with the automaker.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Our company has joint planning processes defined with the automaker.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Our company and the automaker have a specific work methodology to meet their needs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 19. Psychosocial Dimension

	Strongly Disagree	Partially Disagree	Neither Agree nor Disagree	Partially Agree	Strongly Agree
1. Our company's employees are always available and ready to make extra efforts to meet the needs of the automaker.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Our company's employees have a good relationship and convey confidence in the process of knowledge sharing with our company.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Our company's employees are willing to help the automaker with its needs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Our company's employees work to create value for the products and services of the automaker.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Our company is willing to take on risks and new challenges with the automaker.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. *Ideological Dimension*

	Strongly Disagree	Partially Disagree	Neither Agree nor Disagree	Partially Agree	Strongly Agree
1. The automaker presents to us, at the beginning of the session, its vision, mission, cultural values and goals.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Our company identifies with the vision, mission and cultural values of the automaker.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Our company can easily integrate activities with the automaker due to its organizational culture.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. The automaker's culture fosters a relationship of transparency between its employees and those of our company.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. It is part of the automaker's organizational culture to encourage the dissemination of knowledge, experience and learning to our company.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. There is a shared purpose between our company and the automaker.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

We at the Fundação Dom Cabral thank you for your participation!

In case of doubt or criticism, please contact:

Paulo Renato de Sousa  
 FDC Researcher  
 (31) 3589 7546  
 E-mail: paulorenato@fdc.org.br



### APÊNDICE C - Questionário para os fornecedores (alemão)

Sehr geehrte Frau, sehr geehrter Herr,

Es gibt in diesem Fragebogen eine Reihe von Aussagen, die für die Situation Ihres Unternehmens auf einer mehrstufigen Antwortskala mehr oder weniger relevant oder überhaupt nicht relevant sein können. Jede Aussage, die Ihnen in diesem Fragebogen vorgelegt wird, wird von der gleichen Skala gefolgt:

stimme überhaupt nicht zu	stimme teilweise nicht zu	weder zustimmen noch abstreiten	stimme teilweise zu	stimme voll und ganz zu
1	2	3	4	5

Um eine Antwort zu geben, reicht es aus, eine der Ziffern zwischen 1 und 5, die die Intensität ihrer Meinungsverschiedenheit oder Übereinstimmung mit der vorgelegten Aussage ausdrückt, mit einem X zu markieren.

Nur eine letzte zusätzliche Erläuterung ist notwendig. Die Aussagen in diesem Fragebogen betreffen ausschließlich die Beziehungen Ihres Unternehmens zum Autohersteller.

Bitte vergewissern Sie sich, dass alle Fragen beantwortet sind, bevor Sie Ihre Teilnahme schließen.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit und Verfügbarkeit!

Prof. Paulo Renato de Sousa, FDC/PUC Minas  
Forschungskordinator

## 1. ALLGEMEINE INFORMATION

<b>Name</b>	<input type="text"/>
<b>Bildung</b>	<input type="text"/>
<b>Bereich</b>	<input type="text"/>
<b>Zeit in der Position</b>	<input type="text"/>
<b>Unternehmen</b>	<input type="text"/>
<b>Zeit in dem Unternehmen</b>	<input type="text"/>
<b>Ort</b>	<input type="text"/>
<b>Bundesland</b>	<input type="text"/>
<b>E-Mail-Adresse</b>	<input type="text"/>
<b>Telefonnummer</b>	<input type="text"/>

2. Beliefert Ihr Unternehmen irgendeinen Autohersteller ?

Ja

Nein

3. Wie lange beliefert Ihr Unternehmen den deutschen Autohersteller?

4. Gibt es irgendeine formelle Partnerschaft mit dem deutschen Autohersteller?

Ja

Nein

5. Ihr Firmenumsatz:

6. Herkunft Ihrer Firma:

## TEIL 1 - AUFNAHME VON KAPAZITÄT DES EMPFÄNGERS

### 7. Wissenstransferkapazität

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme teilweise zu	Weder zustimmen noch abstreiten	Teilweise nicht zustimmen	Stimme voll und ganz zu
1. Das vom Hersteller bereitgestellte Wissen ist für das Lernen in unserem Unternehmen geeignet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Der Autohersteller nutzt adäquate Mittel, um unserem Unternehmen Wissen zu übertragen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Es gibt für die Entwicklung des Lernens in unser Unternehmen vom Hersteller festgelegte formale Richtlinien.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Der Autohersteller liefert unserem Unternehmen ständig Rückmeldungen zu Fragen, die sich auf die Produktqualität und die Lieferungsleistung beziehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 8. Mechanismen für die Verbreitung von Wissen

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme teilweise zu	Weder zustimmen noch abstreiten	Teilweise nicht zustimmen	Stimme voll und ganz zu
1. Der Autohersteller bietet zur Wissenstransfer in unser Unternehmen Praktiken an, wie zum Beispiel Tagungen, Seminare und regelmäßige Besuche.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Der Autohersteller bietet Handbücher mit den Regeln und Verfahren an, die unsere Arbeit orientieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Der Autohersteller hat ein Team, das für die Verwaltung des Lernprozesses zuständig ist, indem es unserem Unternehmen technische Unterstützung bietet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Die Mitarbeiter unseres Unternehmens besuchen vom Autohersteller organisierte Schulungen, um neue Fähigkeiten zu entwickeln, um das Wissen zu aktualisieren und erweitern.
5. Der Autohersteller fördert regelmäßige Besuche seiner Einrichtungen und der anderen Anbieter, um Informationen und Erfahrungen auszutauschen.
6. Es gibt zum Austausch von Informationen und Erfahrungen zwischen dem Autohersteller und den Lieferanten eine Datenbank mit den besten Praktiken.

### 9. *Motivationen für die Übertragung*

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme teilweise zu	Weder zustimmen noch abstreiten	Teilweise nicht zustimmen	Stimme voll und ganz zu
1. Der Autohersteller fördert mit unserem Unternehmen Projekte zur kontinuierlichen Verbesserung, um die Beziehung zu stärken und auszubauen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Der Autohersteller glaubt, dass je mehr Informationen an die Lieferanten übertragen werden, desto größer wird ihr Engagement beim Lernprozess und bei der Fehlerbehebung sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Der Autohersteller glaubt an unsere Fähigkeit, das übertragene Wissen gut zu nutzen und zeigt keine Angst vor Exzessen beim Missbrauch von Wissen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Der Autohersteller hat unserem Unternehmen zur Wissensübertragung genügend Zeit zur Verfügung gestellt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Der Autohersteller setzt sich sehr dafür ein, dass das Wissen für unser Unternehmen nützlich ist.					

## TEIL 2 - LIEFERANTEN LERNEN VON DER WISSENSÜBERTRAGUNG

### 10. Formale Sozialisationsprozesse

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme teilweise zu	Weder zustimmen noch abstreiten	Teilweise nicht zustimmen	Stimme voll und ganz zu
1. Vom Autohersteller geförderte gesellschaftliche Veranstaltungen (Tagungen, Seminare und Besuche) sind in unserem Unternehmen zum Lernen nützlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Die vom Autohersteller zur Verfügung gestellten Handbücher sind wichtige Mittel des Wissenstransfers zu unserem Unternehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Die Mitarbeiter, die der Autohersteller zur Orientierung der Lieferanten zur Verfügung stellt, sind zur Verbreitung von Wissen in unserem Unternehmen nützlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Die unserem Unternehmen vom Autohersteller angebotenen Schulungen sind nützlich, um das Verständnis der gegenseitigen Geschäfte zu verbessern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Die vom Autohersteller ermutigten Besuche in seinen Einrichtungen und in den seiner Lieferanten sind ein wichtiges Instrument für ein besseres Verständnis der gegenseitigen Geschäfte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Die vom Autohersteller zur Verfügung gestellten Datenbanken mit den besten Praktiken erleichtern das Lernen in unserer Organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 11. Informelle Sozialisationsprozesse

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme teilweise zu	Weder zustimmen noch abstreiten	Teilweise nicht zustimmen	Stimme voll und ganz zu
1. Der Autohersteller fördert Interaktionsveranstaltungen mit unserem Unternehmen, wie zum Beispiel sportliche Aktivitäten oder Treffen außerhalb des Arbeitsplatzes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Der Autohersteller ermutigt unter seinen und unseren Mitarbeitern informelle Treffen außerhalb der Arbeitsumgebung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Es gibt zwischen unserem Unternehmen und dem Autohersteller Beziehungen und Interaktionen, die sich spontan zwischen den Menschen entwickeln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Der Autohersteller ermutigt informelle Treffen, die ständig eine stärkere Interaktion mit unserem Unternehmen suchen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Unser Unternehmen benutzt Apps wie WhatsApp, Skype, Zoom, WeChat usw., um Wissen mit dem Autohersteller auszutauschen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 12. Integrationsprozess

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme teilweise zu	Weder zustimmen noch abstreiten	Teilweise nicht zustimmen	Stimme voll und ganz zu
1. Unser Unternehmen ist am Produktentwicklungsprozess des Autoherstellers beteiligt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Unser Unternehmen verfügt mit dem Autohersteller über eine gemeinsame Produktionsplanung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Der Autohersteller fördert mit unserem Unternehmen Kommunikationskampagnen über Sicherheit, Prozesse, Innovationen, Verbesserungen u.a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- |  |                          |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 4. Unser Unternehmen ist intern darauf vorbereitet, immer wenn der Autohersteller es braucht, ihm zu dienen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Unsere Mitarbeiter sind an der Entscheidungsfindung des Autoherstellers beteiligt.                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### 13. Empfänglichkeit

- |   | Stimme<br>überhaupt<br>nicht zu | Stimme<br>teilweise<br>zu | Weder<br>zustimmen<br>noch abstreiten | Teilweise<br>nicht<br>zustimmen | Stimme<br>voll und<br>ganz zu |
|---|---------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| 1. Unser Unternehmen kann leicht das Sortiment der Produkte, das vom Autohersteller angefordert wird, wechseln. | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>              | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>      |
| 2. Unser Unternehmen kann schnell das Volumen der vom Autohersteller angeforderten Produkte ändern.             | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>              | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>      |
| 3. Unser Unternehmen kann den Lieferplan der von dem Autohersteller angeforderten Produkte, ändern.             | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>              | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>      |
| 4. Unser Unternehmen hat eine hohe Fähigkeit, Produktanpassungen für den Autohersteller durchzuführen.          | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>              | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>      |

## TEIL 3 - ABSORBIERUNGSKAPAZITÄT DES LIEFERANTEN

### 14. Erwerb

- |   | Stimme<br>überhaupt<br>nicht zu | Stimme<br>teilweise<br>zu | Weder<br>zustimmen<br>noch abstreiten | Teilweise<br>nicht<br>zustimmen | Stimme<br>voll und<br>ganz zu |
|---|---------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| 1. In unserem Unternehmen gibt es Interaktionen mit dem Autohersteller, um Wissen und Informationen zu sammeln. | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>              | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>      |
| 2. In unserem Unternehmen gibt es Mitarbeiter mit hohem Bildungsniveau.   | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>              | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>      |

- |   |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 3. Der Autohersteller investiert regelmäßig in Forschung und Entwicklung (F & E) in unserem Unternehmen. (Direkt oder indirekt über Technologieentwicklungszentren) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Unser Unternehmen hat die Fähigkeit, kontinuierlich relevante Informationen und Wissen vom Autohersteller zu erfassen.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### 15. Assimilation

- |   | Stimme<br>überhaupt<br>nicht zu | Stimme<br>teilweise<br>zu | Weder<br>zustimmen<br>noch abstreiten | Teilweise<br>nicht<br>zustimmen | Stimme<br>voll und<br>ganz zu |
|---|---------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| 1. Unser Unternehmen ist durch ein Informationssystem mit dem Autohersteller (z.B. einem ERPSystem, VMI, CPFR, S & OP) verbunden. | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>              | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>      |
| 2. Der Autohersteller teilt strategische Informationen mit unserem Unternehmen (Wissensmultiplikatoren).                          | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>              | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>      |
| 3. Die Mitarbeiter des Unternehmens sind offen, die vom Autohersteller vorgeschlagenen Änderungen zu akzeptieren.                 | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>              | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>      |
| 4. Unser Unternehmen hat die Fähigkeit, den Beitrag der neuen Wissenstransfer des Autoherstellers zu verstehen.                   | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>              | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>      |
| 5. Bei unseren Entscheidungsprozessen beachtet unser Unternehmen immer die vom Autohersteller übermittelten Informationen.        | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>              | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>      |

### 16. Transformation

- |  | Stimme<br>überhaupt<br>nicht zu | Stimme<br>teilweise<br>zu | Weder<br>zustimmen<br>noch abstreiten | Teilweise<br>nicht<br>zustimmen | Stimme<br>voll und<br>ganz zu |
|--|---------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| 1. Unser Unternehmen erfasst und speichert für die Zukunft alle vom Autohersteller übertragenen neuen Informationen. | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>              | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>      |

- |  |                       |                       |                       |                       |                       |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 2. Unser Unternehmen hat die Fähigkeit, unser Knowhow mit dem des Autoherstellers für die Entscheidungsfindung zu kombinieren. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Unser Unternehmen kann ständig Lernmöglichkeiten mit dem Autohersteller identifizieren.                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. In unserem Unternehmen wird das Lernen von dem Autohersteller geschätzt.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### 17. Erkundung

- |  | Stimme<br>überhaupt<br>nicht zu | Stimme<br>teilweise<br>zu | Weder<br>zustimmen<br>noch abstreiten | Teilweise<br>nicht<br>zustimmen | Stimme<br>voll und<br>ganz zu |
|--|---------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| 1. In unserem Unternehmen werden Patente und Urheberrechte gemeinsam mit dem Autohersteller beantragt.   | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>         |
| 2. Die Bedürfnisse und Anforderungen des Autoherstellers werden laufend von unserem Unternehmen in neue Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen umgesetzt. | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>         |
| 3. Im Allgemeinen verstehen und befolgen die Mitarbeiter die Regeln und Verfahren des Autoherstellers.   | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>         |
| 4. Die Regeln und Verfahren der von dem Autohersteller zur Verfügung gestellten Handbücher sind in der Routinearbeit unseres Unternehmens integriert.        | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>                 | <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>         |

## TEIL 4 - KULTURELLE VERBINDUNG ZWISCHEN DEN PARTEIEN

### 18. Materielle Dimension

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme teilweise zu	Weder zustimmen noch abstreiten	Teilweise nicht zustimmen	Stimme voll und ganz zu
1. Die Systeme und Informationstechnologien, die von unserem Unternehmen und dem Hersteller (Software, Hardware, Fernzugriffstechnologien, Netzwerke usw.) genutzt werden, stimulieren die Interaktion zwischen den beiden Parteien.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. In unserem Unternehmen gibt es einen gemeinsamen Arbeitsplan mit dem Autohersteller.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. In unserem Unternehmen gibt es einen gemeinsam mit dem Autohersteller definierten Planungsprozess.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Eine spezielle Arbeitsmethode gibt es zwischen uns und dem Autohersteller, um seine Bedürfnisse zu erfüllen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 19. Psychosocial Dimension

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme teilweise zu	Weder zustimmen noch abstreiten	Teilweise nicht zustimmen	Stimme voll und ganz zu
1. Die Mitarbeiter unseres Unternehmens sind immer verfügbar und auf zusätzliche Anstrengungen mit dem Autohersteller vorbereitet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Die Mitarbeiter unseres Unternehmens haben die Fähigkeit, beim Wissensaustauschprozess mit unserem Unternehmen Beziehungen zu entwickeln und Vertrauen zu vermitteln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Die Mitarbeiter unseres Unternehmens sind bereit, dem Autohersteller bei seinen Bedürfnissen zu helfen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Die Mitarbeiter unseres Unternehmens arbeiten, um Wert für Produkte und Dienstleistungen des Autoherstellers zu schaffen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Unser Unternehmen ist bereit, mit dem Autohersteller Risiken einzugehen und neue Herausforderungen anzunehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 20. Ideologische Dimension

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme teilweise zu	Weder zustimmen noch abstreiten	Teilweise nicht zustimmen	Stimme voll und ganz zu
1. Der Autohersteller präsentiert uns zu Beginn des Mandats, seine Vision, seine Mission, seine kulturellen Werte und Zieleetzungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Es gibt in unserem Unternehmen eine Identifikation mit der Vision, der Mission und den kulturellen Werten des Autoherstellers.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Es fällt unserem Unternehmen wegen der Organisationskultur des Autoherstellers leicht, die Aktivitäten mit ihm zu integrieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Die Kultur des Autoherstellers fördert eine transparente Beziehung zwischen seinen und unseren Mitarbeitern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Die Verbreitung von Wissen, Erfahrungen und das Lernen für unser Unternehmen ist Teil der Unternehmenskultur des Autoherstellers.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Es gibt einen gemeinsamen Zweck zwischen unserem Unternehmen und dem Autohersteller.



Wir, von der Dom-Cabral-Stiftung, danken Ihnen für Ihre Teilnahme!

Falls Sie Fragen haben oder Kritik äußern möchten, wenden Sie sich bitte an uns.

Prof. Paulo Renato de Sousa, FDC/PUC Minas

Forschungskordinator  
+55 31 3589 7546  
paulorenato@fdc.org.br

**APÊNDICE D - Formulário de entrevistas para a Montadora**

(Posso gravar a entrevista?)

**Cargo/área:**

**Tempo no cargo:**

**Tempo na empresa:**

**Cidade/município:**

**Estado:**

**Endereço de e-mail:**

- 1) **Como ocorre o processo de disseminação de conhecimento entre a montadora e os seus fornecedores?)**
  
- 2) **Quais os principais meios/mecanismos utilizados para a disseminação do conhecimento?)**
  - Realização de reuniões com os principais fornecedores.
  - Criação de manuais para orientar o fornecimento de produtos/serviços para a montadora.
  - Intercâmbio dos nossos funcionários com os principais fornecedores.
  - Realização de treinamento dos fornecedores.
  - Incentivo de práticas de *benchmarking* entre os fornecedores.
  - Existe um banco de melhores práticas entre todos os fornecedores e a montadora.
  - Atividades de socialização com os fornecedores.
  
- 3) **Quais são as principais dificuldades no processo de disseminação de conhecimento da montadora para os fornecedores? Que tipo de barreiras ou resistências são mais comuns?**
  - Resistência cultural por parte do fornecedor.
  - Crença de que a atividade não é importante, e sua disseminação não origina melhorias de eficiência para o fornecedor.
  - A disseminação de conhecimento não é bem recebida pelo fornecedor, pois demanda alocação de tempo, pessoal e recursos.
  - Receio de perder o controle da atividade.

- Inexistência de incentivo para estimular o compartilhamento do conhecimento.
  - Existem distorções na disseminação do conhecimento devido à estrutura organizacional do fornecedor.
  - Síndrome do “não inventado aqui”, ou seja, os fornecedores apresentam forte resistência em aceitar o conhecimento disseminado pela montadora.
- 4) Quais as principais motivações para transferir o conhecimento para os fornecedores?**
- Fortalecer e ampliar o conhecimento.
  - Aumentar o nível de intercâmbio social.
  - Confiança.
  - Responsividade.
  - Velocidade.
  - Redução de custos.
  - Inovação.
  - Flexibilidade.
  - Qualidade.
- 5) Quais são as principais características da cultura organizacional da Montadora ?**
- 6) Existe alguma influência positiva e/ou negativa da cultura organizacional da montadora nos fornecedores?**
- 7) Quais são os aspectos de destaque (positivo ou negativo) da cultura dos fornecedores da montadora?**
- 8) Quais são as maiores dificuldades culturais na disseminação de conhecimento para os fornecedores?**
- 9) De que maneira esses aspectos influenciam (facilitam ou dificultam) o processo de disseminação de conhecimento entre a montadora e os fornecedores?**
- 10) Como você percebe o relacionamento da montadora com os seus fornecedores?**

- 11) Os fornecedores identificam novas oportunidades de negócios para a montadora?
- 12) De que maneira a disseminação de conhecimento entre a montadora e os fornecedores facilita e/ou dificulta a identificação dessas novas oportunidades?
- 13) Qual a sua percepção sobre a capacidade do fornecedor de absorver o conhecimento transferido pela Montadora ? Eles estão interessados em aprender?
- 14) Entre os mecanismos existentes de disseminação de conhecimento, assinale os pertinentes à realidade da montadora:

Mecanismos	Montadora para os Fornecedores
Realizamos reuniões com os principais fornecedores.	
Criamos e divulgamos manuais para orientar os fornecedores.	
Enviamos nossos funcionários para os nossos fornecedores.	
Ministramos treinamento para os nossos fornecedores.	
Existe <i>benchmarking</i> entre nós e os nossos fornecedores..	
Existe um banco de melhores práticas entre nós e os nossos fornecedores.	

Barreiras	Montadora para os Fornecedores
Resistência cultural por parte do fornecedor.	
Crença, por parte do fornecedor, de que o conhecimento não é importante, e sua disseminação não origina melhorias de eficiência.	
A disseminação de conhecimento não é bem vista pelo fornecedor, pois demanda alocação de tempo, pessoal e recursos.	
Receio por parte do fornecedor de perder o controle da atividade.	
Inexistência de incentivos por parte do fornecedor para estimular o compartilhamento do conhecimento.	
Síndrome do “não inventado aqui”, ou seja, o fornecedor apresenta forte resistência em aceitar o conhecimento criado por nossa empresa.	



## **APÊNDICE E - Formulário de entrevistas para a Montadora**

(Can I record the interview?)

**Professional Position/área:**

**Time in charge:**

**Time in the company:**

**City:**

**Country/region:**

**E-mail address:**

**1) How is the process of dissemination of knowledge between the assembler its suppliers?**

**2) *What are the main mechanisms used for the dissemination of knowledge?***

- Holding meetings with key suppliers
- Development of manuals to guide the supply of products / services to the company
- Exchange of our employees with key suppliers
- Conducting supplier training
- Encouraging benchmarking practices among suppliers.
- There is a best practice bench among all suppliers and the company
- Socialization activities with suppliers

**3) What are the main difficulties in the process of knowledge dissemination? What kind of barriers or resistances are most common?**

- Cultural resistance on the part of the supplier
- Belief that activity is not important and its dissemination does not lead to efficiency improvements for the supplier
- The dissemination of knowledge is not well received by the supplier, as it demands the allocation of time, staff and resources.
- Fear of losing control of the activity
- No incentive to stimulate knowledge sharing
- Distortions in the dissemination of knowledge due to the supplier's organizational structure

- "Non-invented" syndrome, that is, suppliers are strongly resistant to accepting the knowledge disseminated by the automaker.

**4) What are the main motivations for transferring knowledge to the suppliers?**

- Strengthen and expand knowledge
- Increase the level of social exchange
- Reliability
- Responsiveness
- Quickness;
- Cost reduction;
- Innovation;
- Flexibility;
- Quality;

**5) What are the main characteristics of the assembler organizational culture?**

**6) Is there any positive or negative influence of the company organizational culture on the suppliers?**

**7) What are the highlights (positive or negative) of the culture of the assembler 's suppliers?**

**8) What are the major cultural difficulties in disseminating knowledge to the suppliers?**

**9) In what way do these aspects influence (facilitate or not) the knowledge of dissemination process between the company and the suppliers?**

**10) How do you see the relationship between the assembler and its suppliers?**

**11) The suppliers identify new business opportunities for the assembler?**

**12) In what way does the dissemination of knowledge between the assembler and the suppliers facilitate and / or make it difficult to identify these new opportunities?**

**13) What is your perception of the supplier's ability to absorb the knowledge transferred by assembler? They are interested in learning?**

**14) Between the existing mechanisms of dissemination of knowledge, the pertinent to the automaker's reality:**

<b>Mechanisms</b>	<b>Assembler for suppliers</b>
Holding meetings with key suppliers	
Development of manuals to guide the supply of products / services to the assembler	
Exchange of our employees with key suppliers	
Conducting supplier training	
Encouraging benchmarking practices among suppliers.	
There is a best practice bench among all suppliers and assembler	

<b>Barriers</b>	<b>Assembler for suppliers</b>
Cultural resistance on the part of the supplier	
Belief that activity is not important and its dissemination does not lead to efficiency improvements for the supplier	
The dissemination of knowledge is not well received by the supplier, as it demands the allocation of time, staff and resources.	
Fear of losing control of the activity	
No incentive to stimulate knowledge sharing	
"Non-invented" syndrome, that is, suppliers are strongly resistant to accepting the knowledge disseminated by the assembler.	

## APÊNDICE F - Formulário de entrevistas para os Fornecedores

**Cargo/área:**

**Formação:**

**Tempo no cargo:**

**Tempo na empresa:**

**Cidade/município:**

**Estado:**

**Endereço de e-mail:**

**1) Como ocorre o processo de aprendizado entre a sua empresa e a montadora? A montadora ajuda de alguma forma? Como?**

- **Aquisição**

**Exemplos:**

- Realização de visitas regulares às instalações da fonte (*benchmarking*) visando coletar informações e ideias.
- Intercâmbio de funcionários.
- Realização de reuniões regulares com a fonte para adquirir novos conhecimentos e para o compartilhamento de experiências e aprendizado.
- Participação dos fornecedores na tomada de decisão da fonte.
- Investimentos regulares em pesquisa e desenvolvimento (P&D) dos fornecedores.

- **Assimilação**

**Exemplos:**

- A fonte dissemina temas relevantes e/ou informações estratégicas com os fornecedores (multiplicadores do conhecimento).
- Os fornecedores estão abertos a aceitar mudanças propostas pela fonte.
- Os fornecedores têm habilidade de analisar, processar, entender, interpretar e compreender a importância do novo conhecimento transferido pela fonte.
- Os fornecedores sempre consideram a informação adquirida da fonte nos processos de tomada de decisão.

- **Transformação**

**Exemplos:**

- Existência de eventos sociais informais, *workshops*, atividades esportivas, encontros fora do local de trabalho com os fornecedores.

- Existência de encontros casuais fora do ambiente de trabalho com os fornecedores.
- Relacionamentos e interações que se desenvolvem espontaneamente entre as pessoas.
- Reuniões informais (telefone, presencial ou internet) buscando uma interação constante com os fornecedores.

- **Exploração**

- **Exemplos:**

- Ocorrência de lançamentos, *copyrights* ou direitos autorais juntamente com a fonte.
- As necessidades e demandas da fonte são constantemente traduzidas em novos produtos, processos ou serviços pelos fornecedores.
- De uma forma geral, os funcionários dos fornecedores compreendem e seguem as regras e procedimentos da fonte.
- Entre os fornecedores e a fonte há regras e procedimentos que estão formalizados em manuais e/ou atos administrativos.

## 2) **Quais os principais meios/mecanismos utilizados para a aprendizagem?**

- Realização de reuniões com a montadora.
- A montadora desenvolve manuais para orientar o fornecimento de produtos/serviços.
- Intercâmbio dos nossos funcionários com os funcionários da montadora.
- A montadora realiza treinamento conosco.
- A montadora incentiva a prática de *benchmarking* entre os fornecedores.
- Existe um banco de melhores práticas entre a nossa empresa e a montadora.
- A montadora realiza atividades de socialização conosco.

## 3) **Existe alguma dificuldade no processo de aprendizagem com a montadora? Existe algum tipo de barreira ou resistência?**

- Resistência cultural de nossa parte.
- Crença de que a atividade não é importante, e sua disseminação por parte da montadora não origina melhorias de eficiência para a nossa empresa.
- A disseminação de conhecimento por parte da montadora não é bem recebida por nossa empresa, pois demanda alocação de tempo, pessoal e recursos.
- Receio de perder o controle da atividade.

- Inexistência de incentivo para estimular a aprendizagem.
- Existem distorções na aprendizagem devido à nossa estrutura organizacional.
- Síndrome do “não inventado aqui”, ou seja, nós apresentamos forte resistência em aceitar o conhecimento disseminado pela montadora.

**4) Quais as principais motivações para a absorção do conhecimento com a montadora?**

- Fortalecer e ampliar o nosso conhecimento.
- Aumentar o nível de intercâmbio social.
- Confiança.
- Responsividade.
- Velocidade.
- Redução de custos.
- Inovação.
- Flexibilidade.
- Qualidade.
- Confiabilidade.

**5) Quais são as principais características da cultura organizacional da sua empresa?**

**6) Existe alguma influência positiva e/ou negativa da cultura organizacional da sua empresa diante da cultura organizacional da montadora?**

**7) Quais são as maiores dificuldades culturais na aprendizagem da sua empresa? De que maneira essas dificuldades influenciam o processo de aprendizagem da sua empresa?**

**8) Como você percebe o relacionamento da montadora com a sua empresa?**

**9) A sua empresa consegue identificar novas oportunidades de negócios para a montadora?**

**10) De que maneira a aprendizagem entre a montadora e a sua empresa facilita e/ou dificulta a identificação dessas novas oportunidades?**



## APÊNDICE G - Formulário de entrevistas para os Fornecedores (inglês)

**Job/Area:**

**Training:**

**Time on the job:**

**Time with the company:**

**City/municipality:**

**State:**

**Email address:**

### 1) How does the learning process take place between your company and the assembler?

**Does the assembler help in any way? How?**

- **Acquisition**

**Examples:**

- Regular visits to the source facilities (benchmarking) in order to gather information and ideas.
- Exchange of employees.
- Holding regular meetings with the source to acquire new knowledge and to share experiences and learning.
- Participation of suppliers in decision making at the source.
- Regular investment in research and development (R & D) of the suppliers.

- **Assimilation**

**Examples:**

- The source disseminates relevant topics and/or strategic information with suppliers (knowledge multipliers).
- The suppliers are open to accept changes proposed by the source.
- The suppliers can analyze, process, understand, interpret, and incorporate the importance of the new knowledge transferred by the source.
- The suppliers always consider information acquired from source in the decision-making processes.

- **Transformation**

**Examples:**

- Informal social events, workshops, sports activities, off-site meetings with suppliers.
- Casual meetings outside the work environment with suppliers.
- Relationships and interactions that develop spontaneously among people.
- Informal meetings (telephone, face-to-face or internet), seeking constant interaction with suppliers.
- **Investigation**  
**Examples:**
  - Occurrence of postings or copyrights together with the source.
  - The requirements and demands of the source are constantly translated into new products, processes or services by suppliers.
  - In general, suppliers' employees understand and follow source rules and procedures.
  - The suppliers and the source follow rules and procedures that are formalized in manuals and / or administrative acts.

**2) What are the principle means/mechanisms used for learning?**

- Holding meetings with the assembler.
- The assembler develops manuals to guide the supply of products/services.
- Exchange of our employees with the assembler's employees.
- The assembler conducts training with us.
- The assembler encourages the practice of benchmarking, among suppliers.
- There is a database of best practices between our company and the assembler.
- The automaker conducts socialization activities with us.

**3) Is there any difficulty in the learning process with the assembler? Is there any type of barrier or resistance?**

- Cultural resistance on our part.
- Belief that the activity is not important and its dissemination by the assembler does not create improvements in our company's efficiency.
- The dissemination of knowledge by the assembler is not well received by our company, as it demands the allocation of time, staff and resources.
- Fear of losing control of the activity.

- There is no incentive to stimulate learning.
- There are learning distortions, due to our organizational structure.
- The "Not Invented Here" syndrome: that is, we put up strong resistance to accepting knowledge disseminated by the assembler.

**4) What are the main reasons for absorbing knowledge with the assembler?**

- Strengthen and expand our knowledge;
- Increase the level of social exchange;
- Trust;
- Responsiveness;
- Speed;
- Cost reduction;
- Innovation;
- Flexibility;
- Quality;
- Reliability.

**5) What are the main characteristics of your company's organizational culture?**

**6) Is there any positive and/or negative influence of your company's organizational culture on the assembler's organizational culture?**

**7) What are the biggest cultural difficulties in learning, in your company? How do these difficulties influence the learning process, in your company?**

**8) How do you perceive the relationship of the assembler with your company?**

**9) Can your company identify new business opportunities for the assembler?**

**10) How does the learning, between the assembler and your company, facilitate and/or interfere with identifying these new opportunities?**



## APÊNDICE H - Caracterização das empresas no Brasil

	<b>Cidade/Município</b>	<b>Estado</b>
1	Araucária	PR
2	Pirituba	SP
3	São Paulo	SP
4	Contagem	MG
5	Paulínia	SP
6	Uberlândia	MG
7	Blumenau	SC
8	Taubaté	SP
9	São Bernardo do Campo	SP
10	Barueri	SP
11	Itaquaquecetuba	SP
12	São Paulo	SP
13	São Bernardo do Campo	SP
14	Itatiba	SP
15	São Paulo	SP
16	Caxias do Sul	RS
17	Paulínia	SP
18	São Paulo	SP
19	Taboão da Serra	SP
20	Lavras	MG
21	São Paulo	SP
22	São Paulo	SP
23	Diadema	SP
24	Sorocaba	SP
25	São Bernardo do Campo	SP
26	Santa Bárbara do Oeste	SP
27	Porto Alegre	RS
28	São Paulo	SP
29	Santo André	SP
30	Caxias do Sul	RS
31	Piracicaba	SP
32	São Paulo	SP
33	Itaquaquecetuba	SP
34	Belo Horizonte	MG
35	São Bernardo do Campo	SP
36	São Paulo	SP
37	Caxias do Sul	RS
38	Canoas	RS
39	São Bernardo do Campo	SP

(continua)

(continuação)

	<b>Cidade/Município</b>	<b>Estado</b>
40	São Bernardo do Campo	SP
41	Atibaia	SP
42	São Paulo	SP
43	Joinville	SC
44	Belo Horizonte	MG
45	São Paulo	SP
46	Cruzeiro	SP
47	Paulínia	SP
48	Rio Grande	PR
49	Sorocaba	SP
50	Caxias do Sul	RS
51	Itupeva	SP
52	Jundiaí	SP
53	Itatiba	SP
54	São Paulo	SP
55	Nova Odessa	SP
56	São Paulo	SP
57	Betim	MG
58	Guarulhos	SP
59	São Paulo	SP
60	Sorocaba	SP
61	São Bernardo do Campo	SP
62	Hortolândia	SP
63	Arujá	SP
64	Mogi Guaçu	SP
65	São Paulo	SP
66	Caxias do Sul	RS
67	Canoas RS	SP
68	Cruzeiro	SP
69	Limeira	SP
70	Diadema	SP
71	Rio do Sul	SC
72	São Paulo	SP
73	São Paulo	SP
74	Betim	MG
75	São Paulo	MG
76	São Paulo	SP
77	Barueri	SP
78	Rio Claro	SP
79	Belo Horizonte	MG
80	Angra dos Reis	RJ
81	São Paulo	SP
82	Feira de Santana	BA

(continua)

(continuação)

	<b>Cidade/Município</b>	<b>Estado</b>
83	Curitiba	PR
84	São José dos Campos	SP
85	Santo André	SP
86	Manaus	AM
87	Rio de Janeiro	RJ
88	Caxias do Sul	RS
89	Diadema	SP
90	São Paulo	SP
91	São Paulo	SP
92	Moema	SP
93	São Paulo	SP
94	Campinas	SP
95	São Paulo	SP
96	Betim	MG
97	São Paulo	SP
98	São Paulo	SP
99	Barueri	SP
100	Cachoeira Paulista	SP
101	Joinville	SC
102	Itupeva	SP
103	Paulínia	SP
104	Belo Horizonte	MG
105	São Paulo	SP
106	Jarinu	SP
107	São Paulo	SP
108	Itajubá	MG
109	São Paulo	SP
110	Betim	MG
111	Caxias do Sul	RS
112	São Paulo	SP
113	Betim	MG
114	Campo Limpo	SP
115	São Paulo	SP
116	São Paulo	SP
117	São Paulo	SP
118	São Paulo	SP
119	Santo Amaro	RJ
120	São Bento do Sul	SC
121	Joinville	SC
122	Pompeia	SP
123	Belo Horizonte	MG
124	Cajamar	SP
125	São Bernardo do Campo	SP

(continua)

(conclusão)

	<b>Cidade/Município</b>	<b>Estado</b>
126	Sorocaba	SP
127	Belo Horizonte	MG
128	São Paulo	SP
129	Joinville	SC
130	Diadema	SP
131	Campinas	SP
132	Matozinhos	MG
133	Limeira	SP

### APÊNDICE I - Caracterização das empresas na Alemanha

	Cidade/Município	Estado
1	Bad Homburg vor der Höhe	Hessen
2	Mannheim	Baden-Württemberg
3	Bournemouth	Reino Unido
4	Düren	Renânia do Norte-Vestfália
5	Köln	Renânia do Norte-Vestfália
6	Köln	Renânia do Norte-Vestfália
7	Mönchengladbach	Renânia do Norte-Vestfália
8	Köln	Renânia do Norte-Vestfália
9	Münster	Renânia do Norte-Vestfália
10	Kirchheimbolanden	Renânia-palatinado
11	Viersen	Renânia do Norte-Vestfália
12	Salzgitter	Baixa Saxônia
13	Leinfelden-Echterdingen	Baden-Württemberg
14	Leverkusen	Renânia do Norte-Vestfália
15	Hanover	Baixa Saxônia
16	Wolksburg	Baixa Saxônia
17	Hanover	Baixa Saxônia
18	Neu-Ulm	Baviera
19	Marktrodach	Baviera
20	Wuppertal	Renânia do Norte-Vestfália
21	Munich	Baviera
22	Hamm	Renânia do Norte-Vestfália
23	Stuttgart	Baden-Württemberg
24	Nordhausen	Turíngia
25	Neunkirchen	Sarre
26	Bietigheim	Baden-Württemberg
27	Spaichingen	Baden-Württemberg
28	Kitzingen	Baviera
29	Hanover	Baixa Saxônia
30	Mühlhausen	Turíngia
31	Berlim	Berlim-Brandemburgo
32	Weinheim	Baden-Württemberg
33	Wendelstein	Baviera
34	Stritzing	Áustria
35	Köln	Renânia do Norte-Vestfália
36	Riesa	Saxônia
37	Auengrund	Turíngia

(continua)

(continuação)

	<b>Cidade/Município</b>	<b>Estado</b>
38	Langenfeld	Renânia do Norte-Vestfália
39	Bogen	Baviera
40	Bitterfeld-Wolfen	Saxônia-Anhalt
41	Hildesheim	Baixa Saxônia
42	Münster	Renânia do Norte-Vestfália
43	Menden	Renânia do Norte-Vestfália
44	Frankfurt am Main	Hessen
45	Morsbach	Renânia do Norte-Vestfália
46	Dietzenbach	Hessen
47	Königswinter	Renânia do Norte-Vestfália
48	Lemgo	Renânia do Norte-Vestfália
49	Köln	Renânia do Norte-Vestfália
50	Hamburgo	Schleswig-Holstein
51	Munich	Baviera
52	Hallbergmoos	Baviera
53	Wuppertal	Renânia do Norte-Vestfália
54	Solingen	Renânia do Norte-Vestfália
55	Neuss	Renânia do Norte-Vestfália
56	Düsseldorf	Renânia do Norte-Vestfália
57	Augsburgo	Baviera
58	Ehringshausen	Hessen
59	Munich	Baviera
60	Elterlein	Saxônia
61	Kappelrodeck	Baden-Württemberg
62	Meinerzhagen	Renânia do Norte-Vestfália
63	Stuttgart	Baden-Württemberg
64	Feuerbach	Baden-Württemberg
65	Stuttgart	Baden-Württemberg
66	Königswinter	Renânia do Norte-Vestfália
67	Ergersheim	Baviera
68	Hamburgo	Schleswig-Holstein
69	Berlim	Berlim-Brandemburgo
70	Ratingen	Renânia do Norte-Vestfália
71	Stuttgart	Baden-Württemberg
72	Mannheim	Baden-Württemberg
73	Stuttgart	Baden-Württemberg
74	Frankfurt am Main	Hessen

(continua)

(continuação)

	<b>Cidade/Município</b>	<b>Estado</b>
75	Plettenberg	Renânia do Norte-Vestfália
76	Ratingen	Renânia do Norte-Vestfália
77	Kehl-Bodersweier	Baden-Württemberg
78	Regensburg	Baviera
79	Pfarrkirchen bei Bad Hall	Áustria
80	Watermael-Boitsfort	Bélgica
81	Remscheid	Renânia do Norte-Vestfália
82	Stratzdorf	Áustria
83	Magdeburgo	Saxônia-Anhalt
84	Breuberg	Hessen
85	Barchfeld	Turíngia
86	Essen	Renânia do Norte-Vestfália
87	Munich	Baviera
88	Uithoorn	Holanda
89	Kirchheim unter Teck	Baden-Württemberg
90	Einbeck	Baixa Saxônia
91	Wien	Áustria
92	Mannheim	Baden-Württemberg
93	Bremen	Schleswig-Holstein
94	Neckarsulm	Baden-Württemberg
95	Altomünster	Baviera
96	Munster	Renânia do Norte-Vestfália
97	Stuttgart	Baden-Württemberg
98	Rastatt	Baden-Württemberg
99	Köln	Renânia do Norte-Vestfália
100	Rottenbach	Baviera
101	Düsseldorf	Renânia do Norte-Vestfália
102	Herzogenaurach	Baviera
103	Marienberg	Saxônia
104	Stuttgart	Baden-Württemberg
105	Weimar	Turíngia
106	Munich	Baviera
107	Pulheim	Renânia do Norte-Vestfália
108	Munich	Baviera
109	Bochum	Renânia do Norte-Vestfália
110	Gilching	Baviera
111	Koblenz	Renânia-palatinado
112	Hallbergmoos	Baviera

(continua)

(conclusão)

	<b>Cidade/Município</b>	<b>Estado</b>
113	Markt Indersdorf	Baviera
114	Offenburg	Baden-Württemberg
115	Essen	Renânia do Norte-Vestfália
116	Kyffhäuserkreis	Turíngia
117	Stuttgart	Baden-Württemberg
118	Schkopau	Saxônia-Anhalt
119	Goslar	Baixa Saxônia
120	Grasbrunn	Baviera
121	Munich	Baviera
122	Düsseldorf	Renânia do Norte-Vestfália
123	Ellwangen	Baden-Württemberg
124	Vilsbiburg	Baviera
125	Hamburgo	Schleswig-Holstein
126	Hanover	Baixa Saxônia
127	Emsdetten	Renânia do Norte-Vestfália
128	Burgdorf	Suíça
129	Aken	Renânia do Norte-Vestfália
130	Köln	Renânia do Norte-Vestfália
131	Aschaffenburg	Baviera