

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Sabrina Porto Machado

**ANÁLISE DA GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS NA
TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA EM EMPRESAS PARCEIRAS**

Santa Maria, RS
2024

ANÁLISE DA GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS NA TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA EM EMPRESAS PARCEIRAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Ciências Contábeis**, área de concentração Controladoria, Governança e Sustentabilidade, Linha de Pesquisa Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Henrique Figueira Marquezan

Santa Maria, RS
2024

MACHADO, SABRINA PORTO
ANÁLISE DA GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS NA
TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA EM EMPRESAS PARCEIRAS /
SABRINA PORTO MACHADO.- 2024.
103 p.; 30 cm

Orientador: LUIZ HENRIQUE FIGUEIRA MARQUEZAN
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Ciências Contábeis, RS, 2024

1. Transferência de Tecnologia 2. Empresas Parceiras
3. Institucionalização de Processos I. FIGUEIRA
MARQUEZAN, LUIZ HENRIQUE II. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

Declaro, SABRINA PORTO MACHADO, para os devidos fins e sob as penas da lei, que a pesquisa constante neste trabalho de conclusão de curso (Dissertação) foi por mim elaborada e que as informações necessárias objeto de consulta em literatura e outras fontes estão devidamente referenciadas. Declaro, ainda, que este trabalho ou parte dele não foi apresentado anteriormente para obtenção de qualquer outro grau acadêmico, estando ciente de que a inveracidade da presente declaração poderá resultar na anulação da titulação pela Universidade, entre outras consequências legais.

ANÁLISE DA GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS NA TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA EM EMPRESAS PARCEIRAS

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Ciências Contábeis, área de concentração Controladoria, Governança e Sustentabilidade**, Linha de Pesquisa Controladoria.

Aprovada em 26 de março de 2024.

Luiz Henrique Figueira Markezan, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Cristiano Sausen Soares, Dr. (UFSM)

Antônio André Cunha Callado, Dr. (UFPE)

Santa Maria, RS
2024

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pela vida, a saúde, por me guiar e me fortalecer a cada passo dessa jornada.

A minha família, pelo amor incondicional e apoio constante, proporcionando o incentivo e continuidade dos estudos, que foi essencial para o meu crescimento e sucesso. Agradecer a minha mãe (Cristina) por sempre me dar o maior conforto dentro de casa durante os meus estudos, meu pai (Paulo) por sair de manhã cedo para me levar até a Universidade, proporcionando o melhor conforto durante esse período. Em especial agradeço a minha madrinha (Maracelina) por ter me ajudado financeiramente, cobrindo as minhas despesas de transporte e hospedagem, para que eu pudesse concluir o mestrado.

Agradeço imensamente ao meu local de trabalho e colegas, citando principalmente o diretor de operações (Rodrigo Favareto), gestão de pessoas (Eveline, Laura e Clarissa), gerente de planejamento estratégico (Liziane) e processos (Rodrigo Riccardi), por ter me incentivado e acreditado no meu potencial, para que eu pudesse enriquecer a minha visão profissional e acadêmica, influenciando positivamente na qualidade do meu trabalho.

Um agradecimento especial aos meus colegas e professores do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis (PPGCC), pelo compartilhamento de conhecimentos e contribuições realizadas no meu processo de aprendizagem. Em especial, ao Professor Doutor Vinicius Costa da Silva Zonato, que conduziu de forma esmera a coordenação do nosso PPGCC, parabéns pelo incentivo e ajuda na construção de diversos artigos indicado a prêmios, em Congresso Nacional e Internacional.

Meu muito obrigada aos demais professores do PPGCC, em especial Professora Doutora Claudia de Freitas Michelin pela Docência Orientada. Agradeço às Professoras Doutoras Cristiane Kruger e Larissa Degenhardt e Professore Doutor Cristiano Sausen Soares pelo incentivo e aprendizagem.

Meus sinceros agradecimentos ao meu orientador Professor Doutor Luiz Henrique Figueira Marquezan, por contribuir com os seus conhecimentos e experiências. Obrigada pelo respeito, amizade, incentivo as minhas conquistas e por acreditar no meu potencial.

Agradeço a minha banca de dissertação, pelos ensinamentos, parcerias e orientações. Ressalto um agradecimento enorme a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), por me proporcionar um ensino de qualidade, com professores qualificados. Enfim, agradeço aos demais amigos da turma e parabênizo a todos pela conquista.

RESUMO

ANÁLISE DA GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS NA TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA EM EMPRESAS PARCEIRAS

AUTOR: Sabrina Porto Machado

ORIENTADOR: Prof. Dr. Luiz Henrique Figueira Marquezan

O estudo tem por objetivo analisar como a institucionalização da gestão de custos interorganizacionais auxilia na transferência de tecnologia em empresas parceiras. Pesquisa qualitativa e descritiva, realizada a partir de um estudo de caso, devido ao interesse em analisar uma realidade específica e replicada, considerando-se a formação de parcerias para a Transferência de Tecnologia. As evidências foram coletadas com diretores, gerentes, coordenadores e desenvolvedores de Tecnologia da Informação e desenvolvedor de Business Intelligence (BI) de unidades que integram uma cooperativa de crédito. As relações teóricas entre os constructos foram analisadas por meio das evidências coletadas nas entrevistas divididas por categorias, envolvendo o cruzamento das respostas na busca por compreender as práticas e estratégias para transferir tecnologias em empresas parceiras, bem como iniciativas e decisões nas estratégias de gestão de custos interorganizacionais na formação de parcerias, e a Institucionalização de Processos demonstrando as regras de preparação, implementação e funcionamento de tecnologias. A partir das evidências coletadas, foi diagnosticado por meio de uma amostra representativa a visão de cada respondente, observando a mudança cultural e a percepção evolutiva em relação a tecnologia. Como proposições de estudos futuros, sugere-se ampliar a compreensão sobre a transferência de tecnologias e gestão de processos entre as demais cooperativas parceiras.

Palavras-chave: Transferência de Tecnologia. Empresas Parceiras. Institucionalização de Processos.

ABSTRACT

ANALYSIS OF INTERORGANIZATIONAL COST MANAGEMENT IN TECHNOLOGY TRANSFER IN PARTNER COMPANIES

AUTHOR: Sabrina Porto Machado

ADVISOR: Prof. Dr. Luiz Henrique Figueira Marquezan

The study aims to analyze how the institutionalization of inter-organizational cost management helps in the transfer of technology in partner companies. Qualitative and descriptive research, carried out based on a multiple case study, due to the interest in analyzing a specific and replicated reality, considering the formation of partnerships for Technology Transfer. The evidence was collected from directors, managers, coordinators and developers of Information Technology and Business Intelligence (BI) developers from units that make up a credit cooperative. The theoretical relationships between the constructs were analyzed through evidence collected in interviews divided into categories, involving the crossing of responses in the search for understanding practices and strategies for transferring technologies in partner companies, as well as initiatives and decisions in cost management strategies. interorganizational in the formation of partnerships, and the Institutionalization of Processes demonstrating the rules for preparing, implementing and operating technologies. Based on the evidence collected, the vision of each respondent was diagnosed through a representative sample, observing cultural change and the evolutionary perception in relation to technology. As proposals for future studies, it is suggested to expand the understanding of technology transfer and process management between other partner cooperatives.

Keywords: Technology transfer. Partner companies. Institutionalization of processes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Intitucionalização e Fases de Identificação.....	31
Figura 2 – Modelo Teórico.....	35
Figura 3 - Constructos da Pesquisa.....	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Categorias e perguntas norteadoras do instrumento.....	41
Quadro 2 – Categorias e perguntas norteadoras do instrumento.....	42
Quadro 3 – Categorias e perguntas norteadoras do instrumento.....	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dados sociodemográficos dos participantes.....	47
---	----

LISTA DE SIGLAS

API	Application Programming Interface
BI	Business Intelligence
BPM	Bussines Process Management
CAS	Centro Administrativo
CGI	Gestão de Custos Interorganizacionais
CI	Controles Internos
LGPD	Lei Geral de Proteção aos Dados
NIS	Nova Sociologia Institucional
RPA	Robotic Process Automation
TCLE	Termo de consentimento de livre esclarecimento
TT	Transferência de Tecnologia
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	14
1.2	LACUNA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
1.3	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	19
1.3.1	Objetivo geral.....	19
1.3.2	Objetivos específicos.....	19
1.4	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO.....	20
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	23
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
2.1	GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZAIONAIS.....	24
2.2	INSTITUCIONALIZAÇÃO DE PROCESSOS.....	26
2.3	TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA.....	31
3	METODOLOGIA.....	36
3.1	DELINEAMENTO METODOLÓGICO.....	36
3.2	DESCRIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE.....	37
3.3	CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	39
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS.....	41
3.4.1	Transferência de tecnologia.....	41
3.4.2	GCI e formação de parcerias.....	42
3.4.3	Institucionalização dos processos transferidos entre unidades.....	43
3.5	ASPECTOS ÉTICOS.....	45
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	47
4.1	ANÁLISE DOS DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS DOS RESPONDENTES.....	47
4.2	TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA.....	49
4.2.1	Escolha dos processos a serem automatizados.....	49
4.2.2	Transferência de tecnologia.....	51
4.2.3	Operacionalização.....	52
4.2.4	Estrutura organizacional.....	53
4.3	GCI E FORMAÇÃO DE PARCERIAS.....	55

4.3.1	Recursos no desenvolvimento.....	55
4.3.2	Recursos no uso da tecnologia.....	57
4.3.3	Benefícios percebidos.....	57
4.4	INSTITUCIONALIZAÇÃO DOS PROCESSOS TRANSFERIDOS ENTRE UNIDADES.....	59
4.4.1	Habituação.....	59
4.4.2	Objetivação.....	62
4.4.3	Sedimentação.....	66
4.5	DIAGNÓSTICO E PROPOSIÇÕES.....	73
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	78
5.1	CONCLUSÕES.....	78
5.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	79
5.3	RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS.....	80
	REFERÊNCIAS.....	81
	APÊNDICE A.....	99
	APÊNDICE B.....	101

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta a contextualização do tema; a lacuna e problema da pesquisa; os objetivos da pesquisa, subdivididos em geral e específicos; justificativa e contribuições do estudo; e estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

As empresas buscam alternativas para se manterem competitivas no mercado devido ao atual cenário econômico, caracterizado por avanços técnicos, volatilidade do mercado e introdução de novos concorrentes (SOUSA *et al.*, 2022). Uma alternativa para esse cenário é a conexão comercial, que permite interações por meio da troca de informações, tecnologias e assim poder garantir vantagem competitiva. Nesse sentido, a Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) é a gestão compartilhada dos gastos que estão presentes nas interações empresariais (SOUSA *et al.*, 2022; SOUZA, SOUZA E BORINELLI, 2010). Esse tipo de gestão é adequado, quando as despesas de uma empresa não são geradas apenas internamente, mas também no exterior, por meio de fornecedores, bens e serviços (SOUSA *et al.*, 2022).

Dessa forma, a GCI se torna interligada no processo de gerenciar e otimizar custos por meio de suas ações colaborativas (SANTOS, 2021). Trata-se da colaboração para as empresas que possuem um viés de reduzir seus custos e oportunizar a melhoria na qualidade de seus produtos, aumentando sua capacidade de melhorar em eficiência e a possibilidade de as empresas acumularem maior valor aos seus produtos, ao considerar a volatilidade dos preços de venda e custos dos produtos, sendo capazes de melhor se adaptarem às mudanças de mercado (KULMALA; PARANKO; UUSI-RAUVA, 2002; YAMANOI; CAO, 2014; FARIAS; GASPARETTO, 2019).

Nesse contexto, a comunicação e a colaboração das empresas são essenciais para o funcionamento da GCI, de forma a ser praticada com ampliação de gerenciamento de redução de custos de empresas parceiras (HUANHUAN, 2019; PACASSA; KRUGER; ZANIN, 2021). Esse modelo requer destacar a redução dos custos como forma de se regenerar na eficácia da qualidade do produto ofertado pela empresa, bem como seus procedimentos de otimização do tempo e a padronização de processos, melhorando a qualidade do ciclo de vida dos processos (PACASSA; KRUGER; ZANIN, 2021). De acordo com o estudo de Cardoso (2023), a GCI é uma prática adotada por muitas empresas que estabelecem parcerias, pois

motiva a cooperação entre si, podendo reduzir os custos de forma significativa, e melhorar a eficiência sobre a dependência de recursos.

Além disso, o objetivo da GCI é descobrir soluções que apresentem resultados superiores para o aumento da lucratividade (PAVÃO; VOESE, 2022), quando comparados aos resultados das empresas que operam separadamente, o que pode ajudá-las a adquirir vantagem competitiva (FARIAS; GASPARETTO, 2019). Somando-se a isso, a GCI está envolvida na redução de custos por meio da colaboração entre empresas parceiras (LIMA; MACHADO, 2019; ZHANG; GUO; ZHAO, 2022). Essa abordagem é fundamentada na ideia de que as empresas podem trabalhar em conjunto, para identificar oportunidades de redução de custos em áreas compartilhadas, visando promover a colaboração e a inovação de empresas parceiras, adotando-a como estratégia no ambiente de negócios (KAPSALIS; KYRIAKOPOULOS; ARAVOSSIS, 2019; LIMA; MACHADO, 2019).

Empresas de diversos setores têm buscado estabelecer parcerias, com o objetivo de compartilhar riscos e recursos, conhecimentos e competências, buscando atingir vantagens competitivas (SILVA; LOURENÇO; ANGOTTI, 2020). Essa estratégia, conforme Carvalho e Matos (2018), embasa a transferência de tecnologia como um processo de movimentação de tecnologia, de uma organização para a outra, facilitando a assimilação de uma co-criação de valor. A transferência de tecnologia se refere ao conhecimento técnico ou tecnologia que passa de um ambiente organizacional para outro, envolvendo despesas para a transferência de tecnologia de uma empresa para a outra (SCARRA; PICCALUGA, 2020). Portanto, a colaboração entre empresas parceiras no compartilhamento das tecnologias, é prática chave adotada para o desenvolvimento de um conjunto de soluções inovadoras e estratégicas da GCI, bem como mitigam investimentos com desenvolvimento próprio (CARDOSO, 2019; SHAHZAD *et al.*, 2021).

A troca de conhecimento e tecnologia é importante para a manutenção da competitividade das instituições no mercado financeiro (COELHO; NASCIMENTO, 2020). Entretanto, a literatura evidencia que, quando o receptor tem pouco conhecimento prévio de uma determinada tecnologia, pode haver dificuldade significativa para o planejamento de uma transferência de tecnologia (STEENHUIS; BRUIJN, 2007; MALM *et al.*, 2016). Alguns modelos conceituais demonstram como o conhecimento pode ser avaliado e integrado no processo de transferência de tecnologias, visando melhorar os resultados com essa transferência (OLIVEIRA; JACOMETTI, 2021).

Ademais, a GCI tem foco na redução de despesas e no aumento da lucratividade das empresas e é impulsionada pela cooperação, colaboração e compartilhamento de informações,

corroborando para maximizar a rentabilidade, valorizando a colaboração entre empresas parceiras (AGNDAL; NILSSON, 2009), inclusive durante a transferência de tecnologia (SILVA; LOURENÇO; ANGOTTI, 2020). Esses custos podem incluir despesas relacionadas à negociação, compartilhamento de informações, treinamento, suporte técnico, adaptação de processos e outros recursos necessários para implementar e integrar a inovação tecnológica (MARCONDES; FERRETE, 2020).

Ao analisar a GCI é relevante considerar a perspectiva da Institucionalização de Processos, pois refere-se à formalização e à padronização de processos na organização (GONZÁLEZ-GONZÁLEZ, 2020). Nesse processo, defende-se que todas as empresas, eventualmente, adotam práticas semelhantes ou idênticas, devido à forças semelhantes de tal forma coercitiva, regulamentada, adaptada e que permita à organização se adaptar às mudanças sem perder sua eficiência (PEREIRA, 2021).

A GCI é uma abordagem que busca promover a cooperação entre organizações distintas para atingir objetivos comuns (SILVA *et al.*, 2023), tornando as atividades que envolvem a transferência de tecnologia de forma centralizada e não centralizada, o que permite diferentes formas de gestão e operacionalização, podendo apresentar oportunidades e limitações na aplicação da GCI (PROENÇA, 1996; CAMACHO, 2010). Essa estratégia pode melhorar a comunicação e a tomada de decisões, padronizar processos e gerar maior controle sobre os gastos interorganizacionais.

A literatura aborda a Institucionalização de Processos para entender como e porque as estruturas e processos ganham autenticidade (DIMAGGIO; POWELL, 2005; VORONOV; DE CLERCQ; HININGS, 2013). No contexto institucional, a adaptação das pessoas ao comportamento dos outros destaca a validade dos processos institucionais (ZUCKER, 1977; MACHADO; SARTORI; CRUBELATTE, 2017). Além disso, também enfoca o papel das instituições, compreendido como conjuntos de normas, valores e crenças compartilhadas (DIMAGGIO; POWELL, 1983; PEREIRA, 2021). Cabe ressaltar que a transferência de tecnologia se refere à troca de conhecimentos, habilidades e recursos (BOZEMAN; RIMES; YOUTIE, 2015; MICK, 2021) necessários para implementar uma determinada tecnologia em uma organização receptora (JR; PIO; ANTUNES, 2009). As instituições destacam as práticas organizacionais e influenciam a adoção e o uso de tecnologias pelas empresas (GREWAL; DHARWADKAR, 2002; FAUZI; SHENG, 2020). Isso significa que as empresas são influenciadas por processos padronizados e valores compartilhados, conforme a definição da empresa e a forma como implementam novas tecnologias (KEMP; SCHOT; HOOGMA, 1998; SMITH; RAVEN, 2012; GEELS, 2020).

Sendo assim, a Institucionalização de Processos desempenha um papel relevante na compreensão da adoção e implementação de tecnologias, assim como na GCI. Além de evidenciar a importância da padronização e dos valores compartilhados pelas empresas parceiras, influencia a transferência de tecnologia e destaca as práticas organizacionais. Dessa forma, também possibilita que as empresas obtenham vantagens competitivas com seus processos centralizados, redução de custos operacionais, procedimentos de identificação, padronização, monitoramento e avaliação para a melhoria contínua e aumento de rentabilidade por meio da GCI (MACHADO; SARTORI; CRUBELATTE, 2017).

1.2 LACUNA E PROBLEMA DE PESQUISA

O desafio de implementar práticas de GCI requer interdependência, estabilidade de cooperação, benefícios mútuos e confiança (KAJUTER; KULMALA, 2005; PACASSA; KRUGER; ZANIN, 2021). Esses elementos devem se aplicar tanto aos custos, como aos componentes do processo, a fim de promover a melhoria no desempenho dos negócios (SOUZA; BRAGA; KROMBAUER, 2014; PACASSA; KRUGER; ZANIN, 2021). Dessa forma, a GCI apresenta alguns desafios quando se trata de sua aplicação prática, devido ao fato desse tema ainda não ser tão abordado na literatura acadêmica (SOUSA *et al.*, 2022). Nesse sentido, há desafios destacados por alguns autores (DEKKER, 2004; KAJUTER; KULMALA, 2005; SOUSA *et al.*, 2022) no que se refere aos elementos limitantes à GCI, incluindo a falta de confiança nas relações interpessoais e a falta de padrões de distribuição de benefícios (SILVA *et al.*, 2022).

Além desses, outros desafios ao implementar a GCI estão relacionados ao relacionamento e aos produtos (KAJUTER, 2002). O relacionamento é identificado no controle dos custos, porque a GCI visa criar benefícios que permitem o compartilhamento abrangente de informações, para encontrar oportunidades de economia de custos. Por outro lado, em relação às dimensões dos produtos, a CGI visa obter a redução do custo no ciclo de vida do produto (SOUZA; BRAGA; KROMBAUER, 2014), oferecendo oportunidades de agregação de valor (FARIAS; GASPARETTO, 2019; PACASSA; ZANIN, 2021). Nesse sentido, a GCI pode auxiliar a encontrar soluções que apresentem melhores resultados de custo-benefício, comparados aos resultados das empresas que operam separadamente, podendo adquirir vantagem competitiva (KULMALA; PARANKO; UUSI-RAUVA, 2002; FARIAS; GASPARETTO, 2019).

Farias e Gasparetto (2019) sugerem a importância da continuidade nos estudos de identificação dos fatores inibidores da GCI, suas possíveis interrelações, bem como, os mecanismos utilizados para combater as dificuldades de implementação da GCI. A GCI é relacionada com a criação de valor colaborativo e melhoria da eficiência de processos, indicando a necessidade de estudos que poderiam corroborar com formas de melhorar a confiança mútua das empresas em compartilhar conhecimentos, informações e métodos eficientes (UDDIN; FU; AKHTER, 2020). Esses valores são sugeridos pela literatura como uma abordagem estruturada para coordenar as atividades de várias empresas, as quais visam reduzir o custo total das empresas parceiras, fornecer um maior retorno para toda a organização e criar uma vantagem competitiva em relação as empresas concorrentes (HUANHUAN, 2019; PACASSA *et al.*, 2022).

Além disso, a utilização dessa abordagem estruturada de coordenação busca otimizar a parceria entre as empresas envolvidas, permitindo uma melhor integração de processos, compartilhamento de informações e sincronização de atividades (PACASSA *et al.*, 2022). Assim, ao adotar a GCI, as empresas podem obter benefícios como a redução de custos operacionais, maior eficiência e posicionamento mais vantajoso no mercado (KUMAR *et al.*, 2011). Dessa forma, a GCI desempenha um papel fundamental na busca por eficiência e competitividade nas empresas, promovendo uma visão mais integrada e colaborativa na organização (HUANHUAN, 2019; PACASSA *et al.*, 2022). Esse equilíbrio favorece a implementação da GCI e a otimização de suas atividades, promovendo maior incentivo e aumento da confiança, a qual é explicada pela literatura como a principal tipologia da GCI (UDDIN; FU; AKHTER, 2020), visto suas definições estarem voltadas no auxílio de orientação e controle para a facilitação dos fatores comportamental e motivacionais em compartilhar tecnologias (SANTOS, 2021).

A literatura sugere que empresas que reconhecem a necessidade de aprendizado tendem a fomentar parcerias (FRAZÃO, 2018). Assim, a velocidade de aprendizado de um parceiro é um elemento na avaliação das contribuições de cada participante no processo de cooperação (CARVALHO; PEREIRA; ESPERANÇA, 2012).

Para estabelecer uma abordagem eficaz na transferência de tecnologia é crucial que as empresas estabeleçam parcerias com diversos responsáveis externos à sua organização (PHILLIPS, 2002). A busca pela maximização do lucro incentiva as empresas a colaborar com outras sempre que isso resulte em benefícios positivos. Um exemplo tangível de benefício econômico direto é a redução do custo associado à obtenção de conhecimento externo de forma mais econômica, bem como a redução do tempo ao lançar no mercado

novos produtos e processos. Ao mesmo tempo, as empresas devem efetivamente administrar os retornos esperados ao explorar suas ideias inovadoras (PIRONTI *et al.*, 2018; PAPA *et al.*, 2018). Esse cenário dá origem à estratégia utilizada para suportar a inovação, o que pode colaborar para fortalecer a competitividade (LAURSEN; SALTER, 2014; SCUOTTOA *et al.*, 2020).

Outros estudos mostram não apenas a interdisciplinaridade sobre a abordagem da GCI, mas também a complexidade dos impedimentos para abordar a execução da GCI (BASTL *et al.*, 2010; FARIAS; GASPARETTO, 2019). De acordo com Bastl *et al.* (2010), as três dimensões de pessoas, processos e tecnologia devem ser usadas para avaliar os problemas que impedem as empresas de adotar estratégias eficazes de gestão de custos.

Por outro ângulo, a relação entre GCI e transferência de tecnologias, mediada por empresas parceiras e a institucionalização de processos, apresentam-se como uma oportunidade de pesquisa, pois são de grande interesse, devido à interação entre as estratégias mediadoras que podem fornecer uma melhor compreensão da relação entre os principais constructos da pesquisa (SUSILAWATI; KHAIRA; PRATAMA, 2021). Assim, surge o seguinte questionamento: como a institucionalização da gestão de custos interorganizacionais auxilia na transferência de tecnologia em empresas parceiras?

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Esta seção apresenta os objetivos que conduzem o desenvolvimento desta pesquisa.

1.3.1 Objetivo geral

Analisar como a institucionalização da gestão de custos interorganizacionais auxilia na transferência de tecnologia em empresas parceiras.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Examinar as estratégias da gestão de custos interorganizacionais em empresas parceiras;
- b) Identificar as estratégias de transferência de tecnologia em empresas parceiras;
- c) Elencar estratégias e recomendações para fortalecer a institucionalização da gestão de custos interorganizacionais na transferência de tecnologia em empresas parceiras;

1.4 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

A GCI é apontada como um desafio crescente para as empresas que buscam transferir tecnologia por meio de parcerias, sobre a qual a literatura mostra que, em muitos casos, as empresas enfrentam dificuldades em gerir os custos compartilhados (BERNI *et al.*, 2015) e maximizar os resultados da transferência de tecnologia em conjunto com seus parceiros (SCUOTTO *et al.*, 2020). Além disso, a GCI facilita que as organizações adquiram vantagens competitivas por meio da coordenação organizada das atividades, permitindo as tomadas de decisões em conjunto, visando diminuir o custo global de produção das empresas parceiras e alcançar benefícios para a cadeia como um todo (PACASSA *et al.*, 2022). Também, a literatura evidencia que os estudos sobre GCI estão relacionados à competitividade das empresas devido à globalização dos mercados (ALSHUBIRI, 2020), onde a colaboração entre empresas pode gerar benefícios mútuos, como a redução de custos e a melhora da qualidade em produtos (MOFOKENG; CHINOMONA, 2019).

Santos (2021) traz a GCI como tendência emergente da literatura, visto o aumento das ações colaborativas entre empresas, com a intenção de otimizar custos e melhorar a eficiência dos processos, o que pode levar a uma maior acumulação de valor aos produtos. Além disso, a GCI pode ser uma prática que pode ajudar as empresas a se adaptarem constantemente às mudanças do mercado, as quais ocorrem cada vez mais (KULMALA; PARANKO; UUSI-RAUVA, 2002; YAMANOI; CAO, 2014). Associando-se a isso, Pacassa, Kruger e Zanin (2021) citam que a redução de custos é uma forma de aumentar a eficácia da qualidade do produto oferecido pela empresa, bem como seus procedimentos de otimização do tempo e a padronização de processos, melhorando a qualidade do ciclo de vida dos produtos.

Diante desse contexto, esse trabalho aborda a institucionalização da gestão de custos interorganizacionais na transferência de tecnologia em empresas parceiras. Como instigado pela literatura, a pesquisa contribui fornecendo *insights* para a gestão de custos interorganizacionais e a transferência de tecnologia (LEISCHNIG; GEIGENMUELLER; LOHMANN, 2014), tanto de forma independente quanto de forma combinada entre os temas, sobre estratégias adotadas pelas empresas na otimização de recursos e maximização de resultados (HEINZL *et al.*, 2013; SILVA, 2022). Além disso, a pesquisa se torna viável, devido as empresas possuírem interesse em estabelecer parcerias para a transferência de tecnologia, fornecendo informações sobre as estratégias que podem ser adotadas, vindo a tornar a colaboração mais efetiva e com maior confiabilidade (ROSSI, 2022), contribuindo também com a diminuição das dificuldades enfrentadas pelas empresas em gerir os custos

compartilhados e maximizar os resultados da transferência de tecnologia em conjunto com seus parceiros (BERNI *et al.*, 2015; SCUOTTO *et al.*, 2020).

Concomitante, a literatura sugere que a centralização de atividades pode ser influenciada por fatores institucionais, como normas, regras e práticas estabelecidas no ambiente organizacional (COSTA, 2022). Em contrapartida, esses fatores podem levar à não centralização de certas atividades, mesmo quando isso possa reduzir o potencial de aproveitamento das oportunidades de gestão de custos interorganizacionais (GEELS, 2020). A análise da institucionalização da GCI na transferência de tecnologia em empresas parceiras, pode trazer importantes contribuições para o campo de estudos sobre a gestão de parcerias e transferência de tecnologia. De acordo com Gervasio *et al.* (2022), a GCI envolve a identificação, mensuração e alocação dos custos compartilhados entre as empresas parceiras, sendo essencial para a efetividade da parceria. No entanto, a identificação e análise das estratégias da GCI em empresas parceiras pode ajudar a compreender como as empresas lidam com esse desafio.

Considerando-se isso, este trabalho visa analisar a institucionalização da gestão de custos interorganizacionais na transferência de tecnologia em empresas parceiras. Dessa forma, vindo preencher a lacuna existente na literatura em relação a Institucionalização de Processos, este estudo pode ajudar a compreender como as organizações parceiras se influenciam mutuamente na gestão de custos interorganizacionais (FONSECA, 2002; PRAKASH *et al.*, 2020; UDDIN; FU; AKHTER, 2020).

Diante disso, do ponto de vista social, por meio da isomorfia, que é o processo pelo qual as organizações se tornam mais semelhantes em suas PRÁTICAS (SILVA; SANTOS, 2020; BENKENDORF, 2021), é possível entender como a homogeneização de comportamentos e estruturas pode influenciar o ambiente organizacional (BROWER; DACIN, 2019). Por esse meio, a investigação da institucionalização aborda as atividades centralizadas e não centralizadas nas unidades, significando a melhoria operacional e o compartilhamento de tecnologias, enfatizadas pela redução de tempo e custo no desenvolvimento individual. Como instigado pela literatura, contribuições teóricas surgem por meio de uma análise mais especificada das estratégias (WEGMANN, 2019). Além disso, estabelecer conexões críticas entre as diversas abordagens de gestão, operação e reconhecimento dos controles institucionais, com o objetivo de influenciar positivamente a gestão de custos interorganizacionais durante a transferência de tecnologia. Isso inclui explorar oportunidades e desafios que possam surgir na promoção da inovação e do desenvolvimento tecnológico. Estudos anteriores estão concentrados no desempenho

financeiro ou de inovação (QUATORZE; SANTOS, 2021), caracterizando-se também pelo foco em como gerenciar o processo pelo qual organizações e procedimentos adquirem valor e estabilidade (LIMA et al., 2019; SILVA, 2019).

As organizações precisam saber como melhorar seus processos de transferência de tecnologia (OLIVEIRA, 2020). Isso inclui melhorar as abordagens de gestão de custos quando há troca de tecnologias entre organizações. Uma estratégia eficaz envolve a adoção de melhores práticas que incluem a institucionalização de procedimentos, propostas para refinar os controles atuais, e compreensões sobre a adaptação às exigências institucionais. Tais medidas são cruciais para incentivar a inovação e o progresso tecnológico de maneira mais assertiva (SCUOTTO *et al.*, 2020; OLIVEIRA, 2021). Assim como, no campo social, a compreensão crítica pode ser clara e estabelecer recomendações práticas para melhorar a eficiência e eficácia, impulsionando o progresso dos processos de transferência de tecnologia pode beneficiar as organizações envolvidas e a sociedade como um todo (PHILLIPPI, 2015; ZIMMER, 2018). Na esfera social, também é necessário ressaltar que a GCI é estruturada para coordenar as atividades das empresas, com o foco em reduzir o custo e, a partir dessa técnica, ampliar os ganhos para toda a cadeia, por meio de trabalho em cooperação (LUCCA, 2022).

Além das contribuições elencadas, o estudo agrega valor para a consolidação da Linha de Pesquisa em Controladoria do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, a nível de mestrado, da Universidade Federal de Santa Maria ao ter como foco a Gestão de Custos Interorganizacionais, que compõe a Controladoria, em empresas parceiras, oferecendo uma abordagem inovadora e crítica para a compreensão dos processos de gestão de custos e transferência de tecnologia. A pesquisa é alinhada ao grupo devido à sua congruência com os objetivos estratégicos, e interesses de pesquisa do núcleo acadêmico envolvido. Este alinhamento manifesta-se na complementaridade do tema de estudo, na sinergia com as linhas de investigação previamente estabelecidas, e na contribuição direta para a expansão do conhecimento e da expertise técnica dentro da Controladoria, especialmente em aspectos inovadores relacionados à GCI. Por se focar em uma área que é tanto parte fundamental da Controladoria, quanto emergente em termos de desafios acadêmicos e práticos, o estudo reforça o compromisso do grupo com a vanguarda da pesquisa em Ciências Contábeis. Além disso, a ênfase na transferência de tecnologia entre empresas parceiras, ressoa com as tendências globais de interconexão econômica, inovação e sustentabilidade, áreas que são de crescente interesse para a comunidade acadêmica e empresarial (CARMO, 2023). Assim, ao se integrar de forma coesa às atividades e objetivos do grupo, a pesquisa não apenas fortalece as

bases existentes de conhecimento, mas também pavimenta caminhos para futuras investigações (HOSSEINI *et al.*, 2022), que podem explorar novas dimensões da Controladoria, incentivando uma abordagem colaborativa e interdisciplinar. Dessa forma, o trabalho pode contribuir para instigar o Programa de Pós-Graduação a desenvolver novas pesquisas para contribuir com o avanço dos conhecimentos nessa área.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

A dissertação está estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo aborda a introdução, composta por uma contextualização geral da proposta de pesquisa, identificação da lacuna e problema de pesquisa, objetivos da pesquisa, justificativa e contribuições do estudo, além da estrutura do trabalho.

No capítulo 2, é apresentado o referencial teórico que tratará da gestão de custos interorganizacionais; institucionalização de processos; e transferência de tecnologia.

O capítulo 3 aborda o método e os procedimentos da pesquisa, incluindo o delineamento da pesquisa, a aplicação de uma pesquisa descritiva, sendo realizada a partir de um estudo de caso múltiplo para uma única entidade, as categorias de análise dos dados, além de destacar as limitações da pesquisa.

O quarto capítulo é dedicado aos resultados e discussões, apresentando a caracterização dos respondentes, análise de conteúdo e interpretação dos resultados. As discussões dos resultados são realizadas ao longo do capítulo, com uma ênfase maior no final. Posteriormente, o quinto capítulo apresenta as conclusões e recomendações de estudos futuros. Por fim, são incluídas as referências, apêndices e documentos instrumentais da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo compreende o embasamento teórico desta pesquisa, composto pelas seções: Gestão de Custos Interorganizacionais; Institucionalização de Processos; e Transferência de Tecnologia.

2.1 GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS

O conceito da Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) visa priorizar a redução de custos, enquanto alinha-se aos objetivos essenciais da cadeia de suprimentos, como eficácia, qualidade do produto, eficiência de desempenho, otimização de tempo e qualidade de gerenciamento de processos. Assim, a GCI compõe-se de um conjunto de atividades estruturadas, que visa explorar e analisar como as organizações gerenciam e controlam a redução de custos nas empresas (FARIAS; GASPARETTO, 2019).

Considerando-se, a colaboração entre as partes envolvidas, um GCI pode integrar tanto a cadeia de valor quanto as visões estratégicas e operacionais das empresas (SANTOS, 2021). Essas práticas e atividades têm como objetivo oferecer a minimização e a otimização dos custos, o que pode ser amplamente reconhecido e valorizado pelo mercado, como por exemplo, a sua aplicação, busca-se unir com o propósito de torná-la mais eficiente e lucrativa, assim vindo a contribuir por meio da GCI com o sucesso da instituição (MOLLER; WINDOLPH; ISBRUCH, 2011; OLIVEIRA *et al.*, 2016; DINIZ; CALLADO; CALLADO, 2019;). A GCI está inserida no meio de fatores que identificam os componentes recomendados para a sua aplicação, estando também intrinsecamente ligada às interações e sinergias entre as atividades desenvolvidas pela organização. Ela está presente ao longo de todo o processo de desenvolvimento de um produto, desde a sua concepção até a sua disponibilização ao mercado, integrando-se ao gerenciamento de custos e às formas como os produtos interagem entre si (SOUZA, 2008).

Nessa abordagem integrada, a GCI promove a cooperação entre diferentes setores da empresa, pois as áreas trabalham em conjunto desde a fase inicial de desenvolvimento do produto, trocando informações e conhecimentos, o que possibilita a maximização dos resultados alcançados pela gestão de custos (COOPER; SLAGMULDER, 1999; WERNER *et al.*, 2022). Assim, a Gestão de Custos Integrada atua como uma engrenagem essencial, promovendo a eficiência, a competitividade e a excelência nas práticas empresariais, por meio da cooperação intersetorial (LAMBERT; COOPER, 2000).

Desse modo, ao otimizar a redução de custos e ao agregar valor aos produtos e serviços oferecidos, a GCI se consolida como um dos pilares fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade das organizações no mercado atual (VASCONCELOS, 2018). Além disso, a sua integração com outras atividades e processos impulsiona a sinergia entre os setores, proporcionando uma visão holística do negócio e possibilitando uma tomada de decisão mais assertiva, em busca de resultados ainda mais promissores na gestão de custos (VAIO *et al.*, 2020).

Conforme proposto por Santos (2021), a ideia fundamental por trás da GCI é o reconhecimento da incidência de custos de transação, ao gerenciar relacionamentos com consumidores, fornecedores e parceiros, bem como práticas internas. Nesse sentido, a GCI estimula as empresas a buscarem economia de custos por meio do trabalho em equipe, corroborando para que todas as partes envolvidas lucrem mais financeiramente com a redução das despesas gerais. Salienta-se, a importância da construção de confiança interorganizacional, ainda mais, podendo aumentar sua complexidade se as empresas virem a adotar um comportamento independente, proporcionando condições adequadas para a implementação da GCI (COOPER; SLAGMULDER, 1999; SANTOS, 2021).

Segundo Santos (2021) e Camacho (2010), para além da simples redução de custos, a GCI, busca garantir um retorno total e justo para todas as partes envolvidas. Para alcançar esse objetivo, é fundamental compartilhar informações sobre a GCI e fortalecer a confiança entre as organizações. A confiança é fomentada através de atos cooperativos e experiências anteriores, que iniciaram para o compartilhamento mútuo de benefícios (AGNDAL; NILSSON, 2010). Ao eliminar o oportunismo e promover a cooperação, permitindo, ao mesmo tempo a redução de custos, a estratégia da GCI reforça a confiança entre as empresas. Assim, criando um ambiente propício para a efetivação de parcerias duradouras e mutuamente vantajosas (COOPER; SLAGMULDER, 1999; SANTOS, 2021), ao compartilhar informações e experiências, as organizações podem maximizar os benefícios e garantir um retorno justo para todas as partes envolvidas. Dessa forma, a GCI transcende a mera redução de custos, tornando-se um pilar essencial para o sucesso e crescimento sustentável das empresas interligadas (SANTOS, 2021).

Ademais, a GCI pode ser representada por uma abordagem segura e colaborativa, onde as empresas da rede de fornecimento de serviços em conjunto para identificar oportunidades de redução de custos e melhorias nos processos. Ao compartilhar informações e recursos, as empresas podem se beneficiar da competência de cada uma, otimizando assim, o uso de recursos e preservando desperdícios concorrentes (COOPER; SLAGMULDER, 1999;

SOUZA, 2008; MÖLLER *et al.*, 2011; HUANHUAN, 2019; PACASSA *et al.*, 2022). Por meio da GCI é possível identificar gargalos e ineficiências em suas operações, permitindo que sejam tomadas ações corretivas de forma mais efetiva. Além disso, a implementação efetiva da GCI, também pode envolver o uso de tecnologias de informação avançadas, como sistemas integrados de gestão e análise de dados, para facilitar a comunicação e a troca de informações entre os membros da rede (PACASSA *et al.*, 2022).

Grande parte das organizações, entende que a GCI pode ser considerada uma prática inovadora, envolvendo diversas condições como as características da rede, das mercadorias, e das relações e os procedimentos as empresas parceiras (FARIA *et al.*, 2013). Os resultados dessa prática são observados em duas formas distintas: em primeiro lugar, pelo estreitamento dos relacionamentos entre as empresas, e em segundo lugar, pela identificação de maneiras de mitigar os custos do produto, o que impacta toda a cadeia, desde o fornecedor até o cliente final (SADEGHI; JOKAR, 2014). Ainda, é importante destacar que o foco da GCI não deve ser limitado apenas à redução de custos, mas também à maximização dos resultados, que podem ser alcançados por meio dessa ferramenta (CAMACHO, 2010; FARIA *et al.*, 2013; WERNER *et al.*, 2022).

Nesse sentido, a avaliação da GCI, não necessariamente implica em redução de custos, o que pode, de fato, envolver aumentá-los, desde que isso resulte em um retorno total maior, com o objetivo de buscar pela maximização dos resultados. Dessa forma, os resultados da GCI possuem limitações, pois, dependem da cooperação voluntária/não obrigatória entre as organizações. Essa dependência pode dificultar o compartilhamento de informações, devido a não ser amplamente adotada pelas redes interorganizacionais. (SOUZA; ROCHA, 2009; CAMACHO, 2010; CAMACHO *et al.* 2014; GONZAGA *et al.* 2015; OLIVEIRA *et al.* 2016; DUARTE 2017; BRAGA, 2022).

2.2 INSTITUCIONALIZAÇÃO DE PROCESSOS

A institucionalização é o processo de repetição constante de práticas que são reconhecidas e aceitas socialmente. Para, Kezar e Sam (2013) a institucionalização não segue um padrão linear, devido ao viés de se desenvolver por meio de regras e fatores condicionantes, manifestando-se em estágios, ciclos ou em diferentes fases. A legitimidade do processo de institucionalização surge progressivamente, etapa por etapa, modificando-se até constituir uma estrutura organizacional (VILELA, 2019). Devido a esse aspecto, a institucionalização é vista pela literatura para aferir, por um lado, a importância da gestão do

conhecimento para as empresas estudadas, em contrapartida, verificar quais ações são implementadas pelas mesmas no sentido de tornar a gestão do conhecimento em uma prática corrente (KEZAR; SAM, 2013).

Dentro de uma organização, os elementos de uma estrutura formal são amplamente reconhecidos, aceitos e considerados legítimos. Isso é baseado na Nova Sociologia Institucional (NIS), que estuda como as organizações são influenciadas pelas pressões do mercado (GUERREIRO et al., 2005; OYADOMARI, *et al.*, 2008; GOMES *et al.*, 2013).

Nesse sentido, os recursos organizacionais englobam os componentes do capital das organizações sendo, infraestruturas, equipamentos, meios econômicos, financeiros e tecnológicos (GOMES *et al.*, 2013). Ademais, a cultura organizacional é compreendida como os componentes da crença, os valores e as normas que podem influenciar o alcance dos resultados, por isso se considerou em um elemento essencial e determinante na relação entre a gestão do conhecimento e desempenho organizacional (DIAS, 2023).

Nessa perspectiva, na área da gestão organizacional, a institucionalização é amplamente aplicada e reconhecida em diversas áreas acadêmicas, como sociologia, economia, ciências políticas, ciências estratégicas e gestão internacional, incluindo a pesquisa jornalística. Sendo também, aplicada de maneira abrangente para entender como as organizações se moldam e são influenciadas na sociedade. Essa perspectiva enfatiza que as instituições sociais exercem um papel fundamental na tradição das estratégias, estruturas e práticas adotadas pelas empresas (GUEREIRO et al., 2005; PEREIRA, 2021), e se preocupam com os valores, ações e padrões enraizados na sociedade, que são estabelecidos e legitimados por meio das relações entre os atores sociais (QUINELLO; NASCIMENTO, 2009).

Por outro ângulo, surge a teoria neoclássica tradicional, que justificava os hábitos e sentidos de diferentes grupos de pessoas, guiando a contabilidade gerencial, no que tange a promover cooperação entre as organizações (GUEREIRO et al., 2005). Deste modo, a contabilidade gerencial é considerada uma instituição interna à empresa, uma rotina de hábitos aceita sem questionamento por um grupo de pessoas. Além disso, costuma ser abordada e associada na redução de custos e na escolha de parcerias, facilitando a busca de interesse pelos objetivos da organização (GUEREIRO et al., 2005; BOMFIM; CALLADO, 2019). Essa perspectiva ressalta que os empreendimentos não são apenas resultado de ações humanas intuitivas, mas também são influenciados por fatores culturais, políticos, comportamentais e sociais (GUERREIRO et al., 2005; PEREIRA, 2021).

Diante desse contexto, as teorias institucionais que moldam a institucionalização de processos, essas teorias sublinham a maneira pela qual as organizações adotam estruturas e

práticas comuns, em resposta às demandas do ambiente externo. Observando-se que, com o passar do tempo, as organizações tendem a se assemelhar cada vez mais entre si, tornando-se um isomorfismo (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Isso está relacionado aos processos pelos quais as organizações podem adotar procedimentos e estratégias semelhantes buscando apoio e adaptação social (GREENWOOD; HININGS; WHETTEN, 2014; LIMA *et al.*, 2020).

Destaca-se, que surgiu na contabilidade gerencial a investigação sobre como as práticas contábeis se tornam isomórficas entre organizações, ou seja, dentro do mesmo campo institucional. Dessa forma, o isomorfismo institucional, se refere à tendência das empresas em se tornarem semelhantes dentro de um mesmo campo organizacional (DUBEY *et al.*, 2019; OWARE; MALLIKARJUNAPPA, 2020). Esse processo de homogeneização ocorre porque as empresas tendem a imitar práticas consideradas legítimas e aceitas dentro de suas comunidades profissionais, buscando conformidade para garantir sua sobrevivência e tolerância social (DUBEY *et al.*, 2019; DIAS, 2023).

Meyer; Rowan (1977) destacam, que as organizações podem adotar práticas contábeis não apenas por razões de eficiência, mas também para atender às expectativas normativas institucionais. Também, os processos na contabilidade exploram a resistência dessas mudanças nas práticas contábeis, no que tange ao contexto institucional, podendo ocorrer gradualmente. Essas mudanças vão de encontro as práticas antigas, as quais geralmente persistiam, devido à inércia e à pressão para manter a conformidade com a institucionalização de processos (DUBEY *et al.*, 2019; WERNER *et al.*, 2022).

Por outra perspectiva, a dinâmica desse processo está sempre evoluindo, pois há padrões que podem oscilar dependendo de sua relação com o sistema social, influenciando sua constância e capacidade de guiar comportamentos (CRUBELLATE, 2007; GOMES *et al.*, 2013). Além disso, é essencial perceber como indivíduos e organizações respondem às demandas de institucionalização, considerando fatores como tipo de pressão institucional, complexidade ambiental e comprometimento das partes interessadas, entre outros elementos (GREENWOOD *et al.*, 2011; RAAIJMAKERS *et al.*, 2015).

As organizações consideradas institucionalizadas, mantêm uniformidade em suas atividades, possuem estruturas reconhecidas interna e externamente, influenciam outras organizações e valores sociais. Portanto, a organização passa por um período de adaptações até alcançar essa maturidade institucional (GOMES *et al.*, 2013). Observam que o foco no processo de institucionalização, visa entender a teoria institucional sob uma perspectiva fenomenológica. Eles propõem um modelo de três etapas para o processo de

institucionalização, delineando etapas sequenciais, sendo estas: Habitualização, Objetivação e Sedimentação (GOMES *et al.*, 2013).

Na etapa de habitualização é considerado como estágio pré-institucional, as organizações focam no desenvolvimento de comportamentos padronizados para resolver problemas específicos, muitas vezes inspirando-se em soluções definidas por outras entidades (LIMA *et al.*, 2011). Dessa forma, compreende inovações e mudanças efetuadas em resposta a problemas específicos que resultam em estruturas em estágio de pré-institucionalização, limitadas em termos de operação e, geralmente, pouco permanentes (VILELA, 2019). Ainda, essa fase pode ser considerada como mobilização, visto que, é a preparação da organização para que a mudança venha a ocorrer, envolvendo desde a conscientização inicial de um problema até o estabelecimento das bases para uma política a ser implementada. (LIMA *et al.*, 2011; KEZAR; SAM, 2013).

Essa etapa é marcada pela criação de "arranjos estruturais", que são iniciativas e políticas emergentes, formadas para abordar desafios operacionais e solucionar problemas são, em geral, temporárias e limitadas de escopo (MACHADO; SARTORI; CRUBELLATE, 2017). Isso, podem vir a se tornar bases para práticas e procedimentos mais formalizados dentro das organizações. Além disso, organizações com desafios semelhantes, podem unir-se para resolver problemas comuns, levando à formação de estruturas organizacionais semelhantes, identificáveis por meio de um organograma (MACHADO; SARTORI; CRUBELLATE, 2017; VILELA, 2019).

É nessa fase que os agentes de mudança começam a questionar e desafiar as práticas e políticas anteriores que se encaixam na cultura institucional atual, associando-se a dois aspectos de mudança estrutural para a organização e mobilização dos membros. A mudança estrutural é onde as inovações são refletidas de forma concreta em toda a organização. Essas mudanças podem variar desde a definição de agendas e prioridades em reuniões até a alteração das declarações de missão, o que também incentiva os membros à ação de conscientização ou divulgação de informações (KEZAR; SAM, 2013; VILELA, 2019).

A objetivação caracteriza-se pela expansão da estrutura no ambiente institucional, onde aspectos procedimentais e práticas são compartilhados, sendo esse um estágio semi-institucional, no qual são desenvolvidos e compartilhados por comportamentos em diversos contextos (LIMA *et al.*, 2011). Nessa fase, há um consenso entre os decisores sobre o valor da estrutura, fundamentado na análise de informações sobre sua distribuição em outras organizações (LIMA *et al.*, 2011; SOUSA *et al.*, 2022).

Ainda nessa fase, cabe também aos líderes desempenharem um papel crucial, definindo a legitimidade cognitiva e normativa à estrutura. Além disso, o monitoramento entre organizações concorrentes se intensifica, avançando à reestruturação para superar obstáculos e aumentar a competitividade (KEZAR; SAM, 2013; VILELA, 2019). Neste estágio, as organizações são distintas e escolhem estruturas que atendem às suas necessidades específicas, focando em normas em vez de imitação (MACHADO; SARTORI; CRUBELLATE, 2017).

A segunda etapa é a fase de implementação na criação de infraestrutura e apoio à reforma ou mudança, começa a tomar forma. Essas iniciativas começam a se concretizar para sustentar as estruturas desenvolvidas, serem aplicados incentivos ou avaliações para influenciar comportamentos, intensificar a cooperação entre grupos e indivíduos. Nesse estágio, políticas e comportamentos começam a se integrar aos procedimentos operacionais padrão (KEZAR; SAM, 2013; VILELA, 2019).

Na terceira e última etapa, a qual denomina-se Sedimentação, trata-se da completa institucionalização, sendo constituída pela oposição de grupos, apoio de defensores e resultados previstos positivos. Nesta fase, a organização é totalmente aceita pela sociedade, com seus valores e práticas vistos como padrões (MACHADO; SARTORI; CRUBELLATE, 2017). A sedimentação organizacional envolve uma integração total da estrutura, abrangendo e resistindo ao longo do tempo. Assim, este estágio possui duas dimensões: alcance de vários indivíduos e persistindo na sociedade (NOVAIS; FERNANDES, 2011).

Essa fase necessita de um maior compromisso, pois o ato de institucionalizar implica uma ação capaz de alterar o paradigma atual e o objetivo é compreender os elementos que darão legitimação ao funcionamento da estrutura na organização (LIMA *et al.*, 2011). Nesse cenário, os argumentos e os números referentes a alocação de recursos que o projeto precisará devem ser de fundamental importância, visto que o compromisso foi firmado anteriormente, ao ser apoiado por toda a equipe. (MACHADO; SARTORI; CRUBELLATE, 2017). Ainda assim, nessa fase, a ocorrência do empenho da liderança, dispensado na fase anterior, fará nessa etapa, toda diferença para agregar parcerias, que são conexões de caráter interno e externo, que ajudarão a institucionalizar uma inovação (VILELA, 2019). Assim, com tecnologia, comunicação e apoio político, a instituição avança para a última fase, corroborando para as consolidações do processo, após discussões internas e externas (KEZAR; SAM, 2013; VILELA, 2019). A Figura 1 esclarece o processo de institucionalização e suas fases, focando nas forças causais significativas que o influenciam na sua identificação.

Figura 1. Intitucionalização e fases de identificação



Fonte: GUIMARÃES *et al.*, 2023

Com relação às fases demonstradas para a institucionalização, é evidente que elas estão mais focadas na figura dos líderes. Sua política persuasiva e suas habilidades, visam envolver mais pessoas, que concordem com a ideia para incorporá-la à organização. Como compreendido, a implementação dessa política, serve para operacionalizar a mudança e torná-la parte da instituição, requerendo a inclusão nos processos de avaliação e alocação de recursos (KEZAR, 2007; VILELA, 2019).

2.3 TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA

O compartilhamento de conhecimento consiste na transferência de informações entre pessoas, grupos e empresas para aprimorar processos, desenvolver novos produtos e aumentar a competitividade das organizações. Esse compartilhamento colabora para a criatividade e a reutilização de experiências (CHEN, 2008; LAWSON *et al.*, 2009).

Além disso, o compartilhamento facilita um ambiente de estudo onde ocorre comunicação e aprendizado entre indivíduos, permitindo que eles adquiram conhecimento uns com os outros e gerem sinergias efetivas de conhecimento especializado e específico (DYER; NOBEOKA, 2000). Essa interação social fortaleceu a motivação e a capacidade dos membros da organização, pois se baseia na confiança, comunicação efetiva e desenvolvimento de fluxos de conhecimento e inovação (LEVIN; CROSS, 2004).

De acordo com Gold *et al.* (2001); Scarbrough (2003) e Rodan e Galunic (2004), o compartilhamento de conhecimentos e tecnologias, permite aos colaboradores das organizações melhorarem o reconhecimento de oportunidades, estimulando assim as atividades de inovação e esperança para o aprimoramento do desempenho organizacional. Ao

compartilhar tecnologias e inovações, as organizações podem se beneficiar mutuamente, fortalecendo suas capacidades e competitividade no mercado.

A literatura define Transferência de Tecnologia (TT) como um tema central, que impulsionou a inovação empresarial em escala global (LINK; VAN HASSELT, 2020). Seu papel é fundamental no estímulo ao debate acadêmico, acerca da evolução das políticas e legislações, que visam promover a inovação em diversos contextos sociais, universitários, organizacionais e até mesmo em diferentes continentes (LINK; VAN HASSELT, 2020).

Além disso, a literatura também oferece importantes evidências e práticas internacionais, sobre as estratégias adotadas pelos governos. Isso, buscando fomentar a participação dos principais atores, que estão envolvidos no ecossistema empreendedor e de inovação, estimulando assim, o êxito das políticas e legislações de TT, que podem ser exemplificadas pela extensão e nível de replicação dessas medidas (GUERRERO; URBANO, 2019).

Somando-se a isso, a literatura reconhece amplamente que as pesquisas sobre transferência de tecnologia e inovação estão em constante desenvolvimento (KRUGER; STEYN, 2019). Podendo assim, identificar os controles adequados para fortalecer as capacidades empreendedoras e a transferência de tecnologia (KRUGER; STEYN, 2019). Assim, se explica a institucionalização do compartilhamento de tecnologia entre empresas parceiras, enfatizando, a importância de estar em conformidade com as normas e expectativas institucionais. As expectativas institucionais podem ser geradas conforme o alinhamento dos objetivos estratégicos, a cultura organizacional e as diretrizes estabelecidas pela organização (KAJÜTER; KULMALA, 2005).

A tecnologia é uma ferramenta estratégica que viabiliza a cooperação e o compartilhamento de informações. Assim, a TT é um processo de comunicação mútua e contínua, baseado na partilha de conhecimento entre diferentes atores, como empresas, instituições de pesquisa e governo. Esse fluxo de conhecimento busca a disseminação de inovações e avanços técnicos, visando promover o desenvolvimento e aprimoramento de produtos, processos ou serviços. Além disso, a TT desempenha um papel crucial no fortalecimento de parcerias estratégicas e na expansão do potencial de crescimento econômico em âmbito nacional e internacional. Ao facilitar a colaboração e a cooperação entre os agentes envolvidos, esse processo torna-se fundamental para acolher a inovação e promover o progresso tecnológico em diversos setores da sociedade (DAHL; PEDERSEN, 2004; 2005; CENTOBELLI; CERCHIONE; ESPOSITO, 2018).

A TT pode ser dissipada por meio de seu criador ou proprietário para outras pessoas. Para alcançar esse objetivo, é necessário que exista um esforço em compartilhar conhecimentos, habilidades, tecnologias ou métodos com uma ampla gama de usuários, permitindo-lhes desenvolver e explorar a tecnologia em novas aplicações, materiais, produtos, processos ou serviços (AUDRETSCH; CAIAZZA 2016; CUNNINGHAM *et al.*, 2019; KRUGER; STEYN, 2019).

Tratando-se de TT, modernizar é um aspecto fundamental para os empreendedores, os quais se destacam ao inovar em produtos ou processos com viabilidade comercial. Nesse sentido, as atividades de inovação, principalmente com tecnologias de nova geração, podem ser alcançadas através da transferência de tecnologia, que engloba a revolução e os processos para o desenvolvimento de produtos ou tecnologias com valor comercial (FLORÉN *et al.* 2017; PANETTI *et al.* 2019).

Por outra perspectiva, com o intuito de auxiliar os empreendedores em uma TT mais eficiente, foram conduzidos estudos sobre os papéis e funções nos ecossistemas empreendedores, como por exemplo a inovação e compartilhamento de tecnologias. Esses ecossistemas foram identificados como possuindo fatores interdependentes e coordenados para favorecer o empreendedorismo (MALECKI 2018; CORRENTE *et al.*, 2019; CUNNINGHAM *et al.*, 2020).

Além disso, em um cenário dinâmico de sociedade e negócios, a inovação se torna essencial para criar valor, garantir a sustentabilidade e alcançar vantagens competitivas. Assim, a inovação tecnológica é amplamente reconhecida como uma força impulsionadora para o crescimento econômico, por exemplo, as *startups*, que são pequenas organizações com grande capacidade tecnológica, geralmente mantêm maior competitividade e eficiência para adentrar novos mercados. A análise de gestão estratégica e suas funções de avaliação são especialmente interessantes, já que focam mais em startups. (Montes *et al.*, 2004; SUBRAMANIAM; YOUNDT, 2005; HE *et al.*, 2020; SCUOTTOA *et al.*, 2020).

Nesse sentido, devido à complexidade dos sistemas de inovação, essas empresas podem enfrentar dificuldades na implementação de novos produtos e processos. Assim, ocorre a busca por caminhos alternativos e parcerias estratégicas, tornando-se uma prática cada vez mais frequente entre essas empresas (HE *et al.*, 2020).

Por outro ângulo, ao se estabelecerem acordos tecnológicos com outras organizações, as quais estão dispostos a compartilhar seus conhecimentos, possibilita que possam potencializar suas capacidades e vivenciar o desenvolvimento de novas soluções e inovações. Essas colaborações constituem gerando uma troca de expertises, o acesso a novas tecnologias

e o fortalecimento de suas posições competitivas no mercado (SCUOTTOA *et al.*, 2020; MALIK *et al.*, 2021).

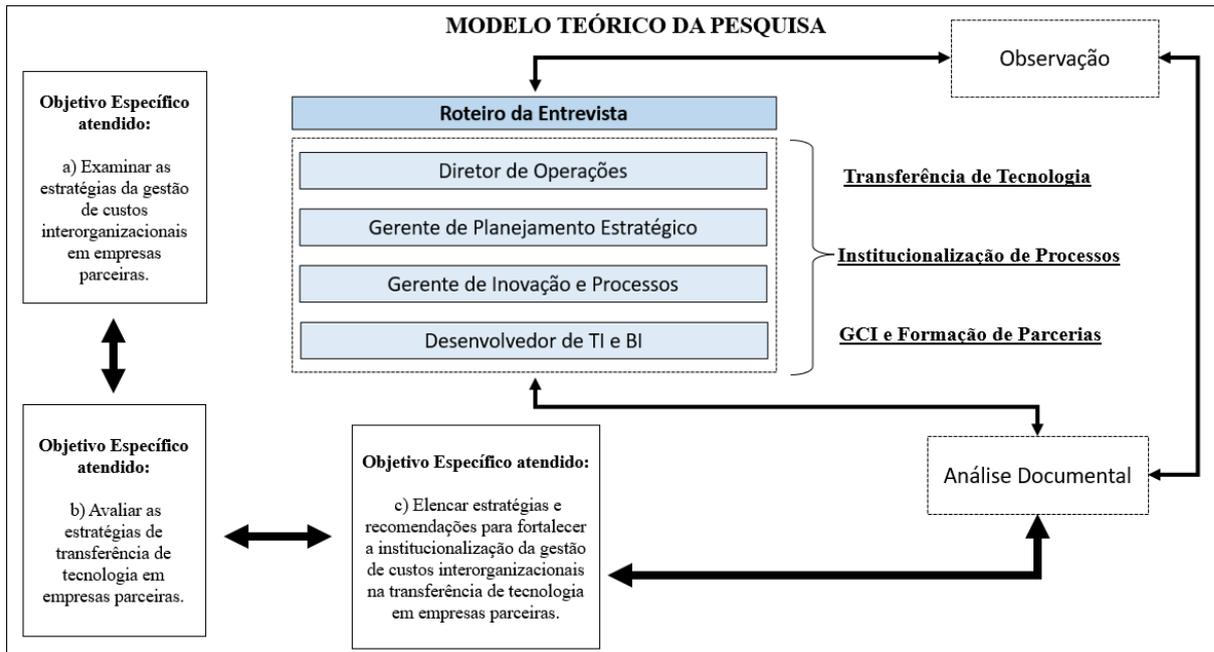
A TT é um processo de comunicação mútua entre duas ou mais partes, fundamentado na troca e compartilhamento de conhecimento, conforme apontado por Dahl & Pedersen (2004; 2005). Nesse contexto, a transferência de tecnologia não se restringe apenas à mera transmissão de informações, mas também envolve a disseminação de práticas, habilidades e experiências que possibilitam a adoção e aplicação bem-sucedida de tecnologias em diferentes contextos. Essa troca, pode ocorrer de várias formas, como por meio de parcerias entre instituições de pesquisa, empresas e governos, além de colaborações internacionais que visam fomentar o progresso científico e tecnológico global (SILIC *et al.*, 2020).

De acordo com Morabito (2017), contratos inteligentes podem ser capazes de automatizar operações interorganizacionais, principalmente para trabalhos altamente especializados (AMBROSI, 2019; MANZI, 2022). Em tal situação, as organizações que fornecem serviços que podem ser substituídos pela tecnologia podem ver uma redução em suas capacidades distintivas (EGGERS *et al.*, 2021), ainda assim, as empresas que alavancam novas tecnologias, podem aumentar os serviços e ver um crescimento em suas competências (KUMMER *et al.*, 2020).

Contudo, reconhece-se que a TT também pode enfrentar desafios, como questões relacionadas à propriedade intelectual, barreiras culturais e diferenças regulatórias (MALIK *et al.*, 2021). Superar esses obstáculos requer um esforço conjunto das partes interessadas, bem como políticas públicas adequadas que incentivam e facilitam a colaboração tecnológica. Somando-se a isso, a TT também pode facilitar parcerias estratégicas e colaborações, criando uma rede de conhecimento que impulsiona o crescimento e o desenvolvimento conjunto, explorando novas oportunidades e negócios (MALIK *et al.*, 2021).

Como o objetivo desta pesquisa é analisar como a institucionalização da gestão de custos interorganizacionais auxilia na transferência de tecnologia em empresas parceiras, elaborou-se o modelo teórico disposto na Figura 2, que conduz as análises e a discussão das interpretações evidenciadas no estudo.

Figura 2 – Modelo teórico



Fonte: Elaborada pela autora (2024)

A partir do modelo teórico apresentado na Figura 2, fica evidente o modelo teórico, demonstrando o roteiro de entrevistas com figuras chave da organização, propiciando uma compreensão detalhada das estratégias operacionais vigentes, enquanto a observação e a análise documental, oferecem um panorama robusto das práticas institucionalizadas.

3 METODOLOGIA

Este capítulo compreende os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração desta Dissertação. No intuito de atender aos objetivos geral e específicos propostos, apresenta-se o delineamento da pesquisa de forma qualitativa, as categorias de análise, o procedimento de coleta e tratamento dos dados e aspectos éticos.

3.1 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

A tipologia da pesquisa foi escolhida de acordo com a questão norteadora, e caracteriza-se como qualitativa. Trata-se de um método de investigação, por meio do qual busca-se compreender os fenômenos com maior profundidade, explorando as perspectivas, sentimentos, experiências e significados dos participantes. Essa compreensão, trata-se do método de coleta de dados, devido sua associação estar integrada ao método de diversas técnicas abordadas na pesquisa. Também, essa técnica é conhecida como intramétodo, visto esse estudo obter o viés de análise por meio de pesquisa documental, observação e entrevista (RICHARDSON, 2011; CRESWELL, 2014; SANTOS *et al.*, 2020).

Essa tipologia permite envolver a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GONZÁLEZ, 2020).

Dessa forma, a abordagem qualitativa é apoiada na premissa de que o conhecimento sobre as pessoas, processos e circunstâncias é possível por meio da descrição das experiências humanas, tais como elas são vivenciadas e compreendidas pelos seus próprios atores (BOCKORNI; GOMES, 2021; CARDOSO; OLIVEIRA; GHELLI, 2021).

Quanto ao objeto de pesquisa, caracteriza-se como descritiva, sendo realizada a partir de um estudo de caso, devido ao interesse em estudar uma realidade particular, em um cenário que contempla a formação de parcerias para transferência de tecnologia. Essa metodologia tem como escopo analisar em profundidade um fenômeno ou situação específica, buscando compreender suas nuances, dinâmicas e particularidades, devido a isso optou-se pelo estudo de caso, por explorar padrões e práticas entre os casos, permitindo investigar as características em profundidade e replicações em diferentes contextos ou condições sobre o tema abordado (RICHARDSON, 2011; CRESWELL, 2014; YIN, 2015).

Na concepção de Yin (2015), a abordagem do estudo de caso, se mostra extremamente útil em situações em que as linhas divisórias entre o fenômeno estudado e seu contexto são imprecisas, e as evidências disponíveis são abundantes e diversificadas. Essa metodologia, permite uma análise abrangente e profunda de questões complexas, proporcionando insights detalhados sobre o comportamento dos indivíduos e a influência do contexto.

Uma das principais vantagens desta tipologia de pesquisa, se refere a capacidade de servir tanto a propósitos exploratórios quanto explicativos, variando conforme a etapa inicial da pesquisa ou o tipo específico de pergunta investigativa. Além disso, Yin (2025) destaca a importância de adotar uma abordagem meticulosa na coleta de dados, utilizando várias fontes de evidência, como documentos, entrevistas, observações diretas e relatórios, para assegurar a triangulação dos dados e reforçar a validade dos achados do estudo de caso (RICHARDSON, 2011; CRESWELL, 2014; YIN, 2015).

Para obter as informações necessárias para o desenvolvimento deste estudo, além das entrevistas realizadas, foram acompanhados e observado como a Cooperativa realiza as escolhas dos processos automatizados e como as Cooperativas compartilham as tecnologias. Foram observados e-mails, repositórios criados pelo Centro Administrativo (CAS), chamado de repositório sistêmico, em que todas as Cooperativas possuem livre acesso para consultar as automações, observou-se também os slides compartilhados, os grupos de trocas de mensagens como WhatsApp e Teams, que é uma ferramenta da Microsoft, utilizada internamente por todos os usuários da Cooperativa. Além disso, foram observadas e acompanhadas as reuniões desde o início do processo, como alinhamentos, desenho de fluxograma, construção, implementação, funcionamento e feedbacks. O acompanhamento teve duração de 12 meses, realizado de janeiro de 2023 a janeiro de 2024. Assim, o estudo de caso segue a analogia e a lógica da “replicação”, de suas descobertas, resultados e experimentos (YIN, 2015).

3.2 DESCRIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

As unidades de análise enfocam a institucionalização da GCI na cooperativa de crédito, por meio da formação de parcerias para transferência de tecnologia. A cooperativa é constituída por unidades com atuação parcialmente independente, pois há regras gerais e gestão por um Centro Administrativo (CAS), composto por várias áreas como por exemplo o banco cooperativo e suas empresas controladas, confederação, fundação, fundos garantidores e holding, sendo responsável pelo desenvolvimento de soluções, produtos, serviços, tecnologia e processos, possibilitando o atendimento de necessidades das cooperativas e das

centrais regionais. Este é o nível hierárquico mais alto na administração na instituição, responsável pela supervisão geral, estratégias e políticas do grupo cooperativo. Além disso, é sustentado pelas próprias cooperativas e exerce autoridade sobre o grupo como um todo.

O segundo nível hierárquico é composto por uma central, com o objetivo de ser uma entidade que coordena um grupo de cooperativas em uma determinada região. Ela oferece suporte, serviços administrativos e operacionais, orientando e direcionando os focos estratégicos de cada cooperativa. Nesse contexto, a cooperação entre as hierarquias proporciona que as cooperativas tenham como objetivo atender as necessidades dos seus associados. No entanto, cada uma é autônoma em suas operações e tomada de decisões, mas estão ligadas ao sistema Cooperativo como um todo.

O processo pelo qual as diferentes unidades da cooperativa cooperam, adaptam e implementam inovações tecnológicas e práticas de gestão de custos entre si, são essenciais para aprimorar a eficiência e competitividade do grupo no mercado. Essa transferência tem o potencial de melhorar a eficiência operacional, promover melhores práticas e garantir a uniformidade nos processos de todas as unidades da cooperativa. Nesse sentido, a melhoria e automação de processos estão fortemente interligadas à operacionalização de produtos e serviços, como por exemplo a concessão de crédito. Ainda assim, processos ágeis e automatizados possibilitam melhor aproveitamento de tempo para a negociação e relacionamento dentro das unidades.

Cabe destacar que as tecnologias desenvolvidas pela central não se entrelaçam nessa categoria de transferência, uma vez que já são distribuídas e adotadas de maneira uniforme por todas as unidades. Essas tecnologias centralizadas são consideradas como um patrimônio comum da cooperativa e, assim, não são submetidas a um controle de transferência interorganizacional. Elas são implementadas automaticamente nas operações externas de cada unidade, seguindo as diretrizes e normativas protegidas pelas regras institucionais.

Dessa forma, esse processo de integração orgânica, garante que todas as unidades operem sob um padrão tecnológico semelhante, enquanto as transferências interorganizacionais permitem a adoção de inovações e práticas que podem ocorrer em unidades específicas, proporcionando um ambiente de aprendizado contínuo e melhoria constante dentro da cooperativa.

3.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE

No que diz respeito à GCI, é importante compreender que esse processo enfatiza o monitoramento, controle e otimização dos custos associados às interações entre organizações parceiras. É fundamental que ambas as partes entendam e concordem com a estrutura de custos para garantir uma parceria mutuamente benéfica (DUARTE, 2017). Os principais pilares dessa gestão, incluem a identificação dos custos diretos e indiretos, a alocação apropriada desses custos e a implementação de estratégias de otimização, visando minimizar custos desnecessários (COOPER; SLAGMULDER, 1999).

Além disso, a GCI tem um impacto significativo na eficácia da institucionalização de práticas, ao favorecer o controle de custos elevados e o bom gerenciamento, podendo atuar como potencializadores da adoção e da integração de novas tecnologias. Assim, a gestão de custos é essencial, para que a institucionalização de processos interorganizacionais ocorram de forma bem-sucedida e eficaz entre organizações parceiras (SILVA, 2006; BIGLIARDI; GALATI, 2013; DUBEY *et al.*, 2019).

Nesse sentido, os métodos e práticas utilizados pelas empresas para transferir tecnologia entre si, variam desde as aprovações até os acordos de colaboração (SECUNDO *et al.*, 2020). Considerando-se isso, diferentes estratégias de tecnologia da informação podem variar seus custos associados, conforme sejam realizados investimentos em pesquisa, mapeamento, desenvolvimento e custos com treinamentos (CHESBROUGH, 2003; OLIVEIRA, 2020). Além disso, a eficácia dessas estratégias no contexto interorganizacional, depende da complementaridade dos parceiros, da clareza dos acordos e da capacidade de ambas as partes em absorver e implementar a tecnologia (CORBIERE; ROWE; SAUNDERS, 2019; OLIVEIRA, 2020).

Outro ponto relevante, refere-se às normas, valores e crenças que influenciam a GCI e institucionalização de processos entre organizações parceiras, no que tange a moldar suas expectativas e padrões de comportamento. Dessa maneira, um tipo de regra utilizado são processos de legitimação e o isomorfismo na institucionalização de práticas, os quais referem-se à maneira como as práticas se tornam amplamente aceitas e replicadas entre organizações (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 2000; COLLA, 2021).

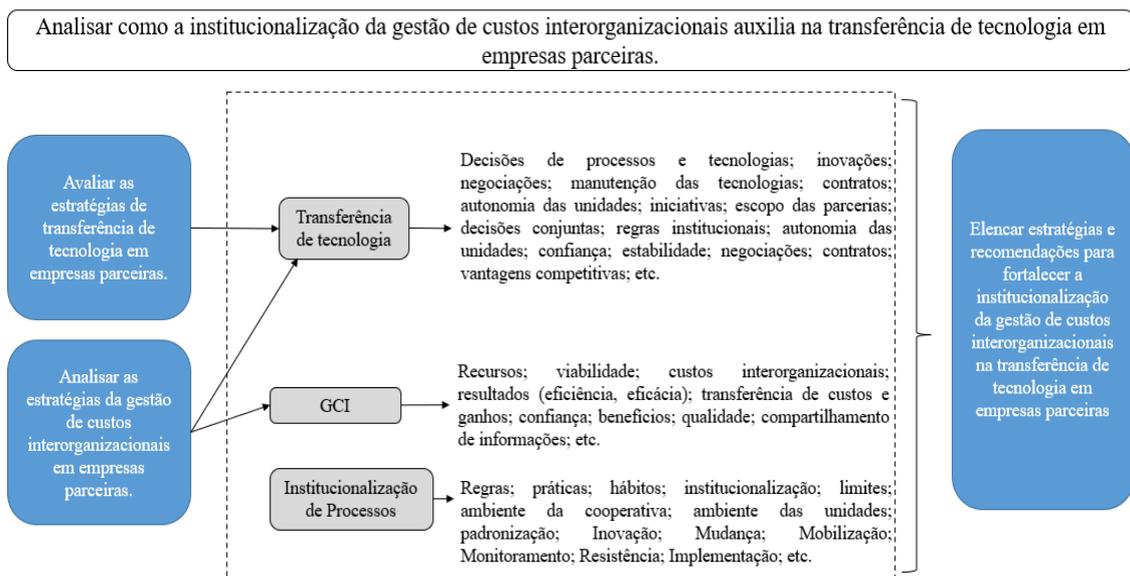
No que tange, aos critérios para a formação de parcerias interorganizacionais, voltadas à transferência de tecnologia, necessita-se o alinhamento do planejamento estratégico, a complementaridade de recursos e a confiança mútua (HUANG; CHIU, 2018). Dessa forma, a relação entre recursos compartilhados, qualidade das parcerias, vantagens competitivas e uma

colaboração bem-sucedida, pode levar a uma posição mais forte no mercado e melhorar o acesso à novas oportunidades. Assim, os desafios e as oportunidades na gestão de parcerias, abrangem desde a coordenação efetiva até a mitigação de riscos associados à dependência mútua, para que assim possam chegar à uma estrutura ordenada (DEKKER; KAWAI; SAKAGUCHI, 2019; RENGEL, 2022).

Nesse contexto, no que se refere a relação entre qualidade da parceria e sustentabilidade competitiva, sugere-se que parcerias bem administradas podem fornecer uma base duradoura, para a excelência operacional e inovação em conjunto. Tornando-se a identificação de recursos-chave compartilhados e seu impacto na qualidade da parceria, pontos cruciais para garantir uma colaboração bem-sucedida (RAY; RAY, 2011; SILVA, 2018). Com isso, a gestão de custos interorganizacionais e a transferência de tecnologia, influenciam a vantagem competitiva ao permitir, que as organizações se posicionem de forma mais eficiente e inovadora no mercado. Desse modo, a qualidade e a eficiência podem colocar em risco a organização, se ocorrer falta de formalização de contrato, no ato da transferência de tecnologia, propiciando a não formalização de contrato e podendo resultar em conflitos, advertências, perdas financeiras e/ou estratégicas para as partes envolvidas (CHIHANHE, 2021; RENGEL, 2022).

Nesse estudo foram investigados os três elementos principais da pesquisa: Transferência de Tecnologia em empresas Parceiras, Gestão de Custos Interorganizacionais, lastreados pela Institucionalização de Processos; evidenciados na Figura 3 termos chave vinculados a cada temática.

Figura 3 – Constructos da pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS

A coleta das evidências ocorreu com a participação de 8 colaboradores, atuantes na Cooperativa, Central Sul/Sudeste e Centro Administrativo (CAS), dentre Diretor de Operações, Gerente de Planejamento Estratégico, Gerente de Inovação e Processos, Desenvolvedor de Tecnologia da Informação e Business Intelligence (BI).

Os dados sociodemográficos e laborais foram categorizados em sexo, idade, tempo de trabalho, cargo, tempo no cargo, local de trabalho, formação e área de formação. Cada categoria é dividida em subcategorias, contendo a quantidade de pessoas e a porcentagem.

A partir das categorias de análise foi desenvolvido um roteiro de perguntas semiestruturado, que permitiu a construção dos instrumentos de coleta de evidências com cada um dos entrevistados da pesquisa.

A observação envolveu tanto sessões estruturadas, onde processos específicos foram monitorados, quanto observações não estruturadas no operacional das unidades. Isso permitiu capturar dinâmicas e interações que nem sempre são evidenciadas em documentos, ou discutidas abertamente durante as entrevistas. Os insights coletados por meio das observações foram essenciais para corroborar ou questionar as informações obtidas por outras vias, fortalecendo a confiabilidade e a profundidade da análise geral do estudo.

A análise documental foi empregada para investigar uma variedade de tipos documentais, incluindo manuais operacionais, relatórios de desempenho, protocolos internos e correspondências eletrônicas entre as unidades. Essas são apresentadas a seguir.

3.4.1 Transferência de tecnologia

O instrumento foi construído com quatro categorias, cada qual com suas questões norteadoras, quanto à Transferência de Tecnologia, conforme apresenta-se no Quadro 1.

Quadro 1 – Categorias e perguntas norteadoras do instrumento

Categoria	Questões norteadoras
1. Escolha dos processos a serem automatizados	<ul style="list-style-type: none"> • Qual a prática existente para identificar um processo a ser automatizado? (Iniciativa; discussões; decisão; operacionalização etc.) • São decisões conjuntas ou individuais nas unidades? • Quem participa? • A unidade central participa? • As iniciativas ocorrem a partir da operação?
2. Transferência de tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Os processos são desenvolvidos conjuntamente ou as unidades percebem individualmente e automatizam?

	<ul style="list-style-type: none"> • Automatizam e vendem a tecnologia? • Que tipos de processos entram nestas parcerias? Poderia citar exemplos.
3. Operacionalização	<ul style="list-style-type: none"> • As unidades são livres para associarem-se para atividades conjuntas? • E para o desenvolvimento e transferência de tecnologias? • Os testes das novas tecnologias são realizados por diferentes unidades? • Ocorrem adaptações na transferência das tecnologias?
4. Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Como o sistema (Cooperativa) apoia ou inibi estas parcerias? • As tecnologias desenvolvidas precisam ser certificadas/homologadas pela central? • Existe acompanhamento da área de gestão de riscos?

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

3.4.2 GCI e formação de parcerias

Além das categorias anteriores, as questões de GCI e Formação de Parcerias, foram distribuídas em outras três categorias, sendo elas: Recursos no Desenvolvimento; Recursos no uso da Tecnologia; Outros Benefícios. Apresenta-se no Quadro 2 quais perguntas foram norteadoras de cada uma dessas categorias.

Quadro 2 – Categorias e perguntas norteadoras do instrumento

Categoria	Questões norteadoras
1. Recursos no Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Existe medição de tempo e custo para o desenvolvimento de cada novo processo automatizado? É mapeado o custo financeiro no desenvolvido uma nova automação? Como são definidas as questões de investimento financeiro no desenvolvimento?
2. Recursos no uso da Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Como os novos processos são documentados e disponibilizados? • Há alguma ferramenta ou software para monitorar e avaliar o desempenho dos processos? • Como a organização lida com os feedbacks e sugestões em relação aos processos? Como isso reflete na unidade que desenvolveu a tecnologia e nas demais? • De que forma é identificado se os processos estão alinhados com os objetivos estratégicos da organização?
3. Outros Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> • Como a instituição garante que os processos sejam integrantes da cultura organizacional? • Como é avaliado o sucesso de uma implementação de um processo? • É feito um plano de risco para cada processo automatizado? Como funciona? Quais as regras? Esse plano é aprovado por nível hierárquico? • Como são definidas as responsabilidades sobre a criação, a manutenção, problemas e os resultados das tecnologias desenvolvidas? • São usados manuais sistêmicos para o desenvolvimento de automação? • A Cooperativa envolve a área de Controles internos antes de desenvolver automação? • Existem processos que foram revisados e descontinuados após a sua implementação? Se sim, quais os fatores para essa razão? • Existe um ciclo contínuo de revisão de melhoria dos processos automatizados? Se sim, como é realizada essa revisão? Qual a periodicidade?

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

3.4.3 Institucionalização dos processos transferidos entre unidades

As questões sobre Institucionalização dos Processos Transferidos entre Unidades, foram separados em três categorias, sendo elas: Habitualização; Objetivação; Sedimentação. Apresenta-se no Quadro 3 quais perguntas foram norteadoras de cada uma dessas categorias.

Quadro 3 – Categorias e perguntas norteadoras do instrumento

Categoria	Questões norteadoras
1. Habitualização	<ul style="list-style-type: none"> • Como os novos processos automatizados são comunicados entre os parceiros e a Central? • Quais os desafios e barreiras ao implementar um novo processo automatizado? • Existe alguma resistência na implementação de novas automações? Se sim, como são gerenciados?
2. Objetivação	<ul style="list-style-type: none"> • Como os novos processos são documentados e disponibilizados? • Há alguma ferramenta ou software para monitorar e avaliar o desempenho dos processos? • Como a organização lida com os feedbacks e sugestões em relação aos processos? Como isso reflete na unidade que desenvolveu a tecnologia e nas demais? • De que forma é identificado se os processos estão alinhados com os objetivos estratégicos da organização?
3. Sedimentação	<ul style="list-style-type: none"> • Além do menor consumo de recursos e melhor qualidade dos processos, quais vantagens são percebidas? Estas vantagens são percebidas pelos associados? De que forma? Estas vantagens podem diferenciar a cooperativa em relação aos concorrentes? De que forma?

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

A entrevista foi definida como um instrumento aplicado para coleta de dados, utilizando uma série de perguntas abertas, em um roteiro semiestruturado. A partir da disponibilidade dos membros da cooperativa em participar da pesquisa, as questões norteadoras foram utilizadas para a formação de distintos instrumentos de coleta de evidências. Os roteiros das entrevistas contemplaram os interesses da pesquisa de acordo com o cargo e o conhecimento de cada um dos participantes.

Posteriormente, o instrumento da coleta de dados, foi aplicado pela pesquisadora, no segundo semestre de 2023. O qual, por meio de perguntas ordenadas, foi respondido pelos participantes do estudo. Sendo a maior parte das entrevistas sistematicamente gravadas para garantirem a precisão e integralidade das respostas, enquanto outras foram respondidas por meio de um aplicativo de comunicação interna Microsoft Teams. Após, as gravações foram transcritas de forma detalhada, o que corroborou com a ampliação do conteúdo verbal para o texto escrito, facilitando a análise e a interpretação dos resultados.

Para atingir as evidências do instrumento utilizado, foi fundamental obter *insights* dos participantes sobre o seu desempenho em funções estratégicas e operacionais dentro das organizações, como por exemplo o quanto o Diretor de Operações leva em consideração a sua visão holística em relação à Cooperativa e a forma de como compreende o método de eficiência, bem como sua capacidade de fornecimento de informações por meio de estratégias e os desafios evidenciados pela alta administração. O Gerente de Planejamento Estratégico se faz importante visto ser o colaborador que está à frente do planejamento e na implementação de estratégias.

Dessa forma, o Gerente de Inovação e o de Processos são colaboradores importantes na entrevista, porque fornecem práticas utilizadas pela Transferência de Tecnologia, e suas oportunidades, bem como o detalhamento dos processos operacionais, fomentando como a GCI impacta na inovação e Transferência de Tecnologia, também, como essa prática facilita ou impede a Transferência de Tecnologia.

Além disso, o Desenvolvedor de Tecnologia da Informação (TI) e o Desenvolvedor de Business Intelligence (BI) também são importantes para a pesquisa, devido serem profissionais associados à implementação, integração e manutenção de novas tecnologias. Assim, os desenvolvedores também podem fornecer bases sobre como os dados e informações que são utilizados para a tomada de decisões, estando relacionadas à gestão de custos e transferência de tecnologia. No entanto, entrevistando esses profissionais, é possível compreender de forma abrangente e multidimensional a institucionalização da gestão de custos interorganizacionais e transferência de tecnologia em empresas parceiras.

Após a avaliação das categorias de análise e questões norteadoras, foram realizados os ajustes para adequação do instrumento de pesquisa em termos de redação e inteligibilidade, bem como foi descrito de forma objetiva as sugestões realizadas pela banca. Ainda assim, foi encaminhado junto ao instrumento de pesquisa o termo de consentimento de livre esclarecimento (TCLE), enfatizando a participação voluntária dos entrevistados, e a garantia do anonimato, tanto para eles quanto para a instituição envolvida.

A análise de conteúdo, visa entender o que está por trás das palavras em que se estuda, devidamente relacionada a mecanismos de variações psicológicas, sociológicas e históricas. Esses mecanismos, utilizam uma base de indicadores reconstruídos por meio de amostras de mensagens (BARDIN, 2016). Dessa forma, a ideia da análise de conteúdo, oferece uma visão única sobre a forma que é expresso os pensamentos, sentimentos e opiniões por meio de metodologias que oferecem a melhor compreensão, como entrevistas e observações (BARDIN, 2016).

Utiliza-se uma abordagem metodológica baseada nas orientações de Bardin (2016), que sugere procedimentos para codificação temática e análise de frequência de temas e termos. Esse método nos permitiu decompor os textos em unidades de significado, que foram posteriormente categorizadas e analisadas para extrair padrões e insights relacionados à gestão e transferência de tecnologia dentro das Cooperativas.

A documentação foi acessada principalmente, por meio dos repositórios digitais da organização, o que facilitou a análise de informações de forma viável, permitindo uma abordagem mais sistemática e abrangente na compreensão do conteúdo. Este processo, foi crucial para fornecer uma base sólida para o cruzamento das respostas dos entrevistados, enriquecendo a interpretação dos dados, com uma visão integrada e holística dos temas abordados no estudo.

Com o acesso a repositórios de manuais relevantes, compreendeu-se que o conteúdo dos documentos analisados tem o objetivo de facilitar a disponibilização de informações, funcionando como uma fase preliminar da documentação ou de um banco de dados. Dessa forma, para o cruzamento das respostas, busca-se compreender a visão integrada e holística dos profissionais sobre os temas envolvidos, enriquecendo a compreensão e os insights gerados a partir do estudo (BARDIN, 2016; CRESWELL, 2021).

A triangulação dos dados foi realizada combinando análises de entrevistas, documentos e observações diretas. As observações foram conduzidas nas próprias unidades da Cooperativa, permitindo uma avaliação das práticas relatadas nas entrevistas e nos documentos. Esta abordagem recomendada por Creswell (2021), enfatiza a importância de utilizar múltiplas fontes de dados, a fim de obter uma compreensão mais completa e validada dos fenômenos estudados.

3.5 ASPECTOS ÉTICOS

No intuito de atender as questões éticas da pesquisa e normativos da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), foi primeiramente autorizada pela Cooperativa de Crédito do caso em análise. Posteriormente, os entrevistados concordaram e assinaram o TCLE, após foram coletadas as suas informações laborais. No que tange ao processo de gravação, os registros foram mantidos sob um protocolo, e estão armazenados em nuvem por um período de 5 anos, conforme os padrões éticos exigidos. Após, as gravações serão eliminadas, para garantir que nenhuma informação sensível; possa ser acessada posteriormente. Dessa forma, ao divulgar os resultados da pesquisa, será elaborado um resumo destacando as descobertas

mais detalhadas e as conclusões alcançadas, evitando a exposição de detalhes que possam comprometer a identidade dos envolvidos. Por fim, será encaminhada uma cópia do trabalho final para todos os participantes da pesquisa, bem como para a instituição participante, a fim de divulgar os achados dela.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados da pesquisa. Primeiramente, realizou-se a caracterização dos respondentes, indicando o perfil dos participantes da pesquisa. Em seguida, a entrevista, observações em diário de campo e análise de documentos. Por fim, promove-se a análise dos resultados a partir do modelo teórico definido neste estudo.

4.1 ANÁLISE DOS DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS DOS RESPONDENTES

Os dados sociodemográficos e laborais foram categorizados em sexo, idade, tempo de trabalho, cargo, tempo no cargo, local de trabalho, formação e área de formação, conforme os dados apresentados na tabela 1.

Tabela 1 – Dados sociodemográficos dos participantes

Categorias	Subcategorias	Quantidade	%
Sexo	Feminino	2	25%
	Masculino	6	75%
Idade	30 – 40 anos	5	63%
	Acima de 41 anos	3	38%
Tempo de Trabalho	Até 14 anos	5	63%
	Acima 14 anos	3	38%
Cargo	Colaborador sem cargo de gestão	2	25%
	Gerência	3	38%
	Diretoria	1	13%
	Coordenador	2	25%
Tempo no cargo	Até 2 anos	4	50%
	Acima de 2 anos	4	50%
Local de trabalho	Central	2	25%
	CAS	1	13%
	Sede	5	63%
Formação	Especialista	6	75%
	Graduado	2	25%
Área de Formação	Administração	5	63%
	Direito	1	13%
	Sistemas de Informação	1	13%
	Ciências Contábeis	1	13%

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Obteve-se uma predominância de colaboradores do gênero masculino, representando 75% (n= 6) dos entrevistados, enquanto o gênero feminino compreendeu 25% (n= 2) do total. A distribuição por faixa etária prevaleceu, com 63% (n= 5) dos entrevistados, situando-se na faixa etária de 30 a 40 anos.

Além disso, a experiência profissional desses colaboradores varia significativamente, com uma média de até 14 anos de trabalho. Quanto aos cargos ocupados, os dados revelaram uma diversidade de posições, ou seja, 13% (n= 1) dos entrevistados ocuparam cargos de diretoria, apresentando uma representação significativa em níveis altos de decisão. Por outro lado, 25% (n= 2) dos participantes não possuem cargos de gestão, ocupando posições mais operacionais. Ainda, 25% (n= 2) atuam como coordenadores, desempenhando um papel crucial na ligação entre a gestão e a execução, enquanto 38% (n= 3) detêm cargos de gestão, evidenciando uma forte presença de lideranças na estrutura organizacional. Diante desses dados, emergiram *insights* importantes sobre a composição e a estrutura hierárquica da equipe, tornando-se elementos capazes de compreender a dinâmica organizacional (ROCHA *et al.*, 2022; FERREIRA, 2023).

A pesquisa realizada com os colaboradores, revelou-se um perfil diversificado quanto à experiência profissional e formação acadêmica. Observou-se, que 50% (n= 4) dos participantes possuem até dois anos de experiência no cargo atual, indicando uma recente inserção no cargo. Por outro lado, os outros 50% (n= 4) dos participantes, estão exercendo suas funções há mais de dois anos, o que sugere um maior nível de experiência e familiaridade com as tarefas e responsabilidades inerentes ao cargo. Isso tange a um equilíbrio entre os colaboradores mais novos e os mais experientes, podendo proporcionar uma dinâmica de trabalho enriquecedora, onde a inovação e a experiência se complementam, o que também é comprovado como eficiente segundo outros estudos realizados (ROCHA *et al.*, 2022; FERREIRA, 2023; GUTIÉRREZ-AGUADO, 2023).

Quanto ao local de atuação desses profissionais, a maioria encontra-se na Sede Administrativa, representando 63% (n= 5) dos entrevistados. Esta predominância, sugere que as principais operações e decisões estratégicas são centralizadas neste local. Em contrapartida, 25% (n= 2) dos participantes são da Central, e o restante, totalizado 13% (n= 1), estão alocados no CAS. Esta distribuição de colaboradores, podem refletir na estrutura organizacional da empresa e os focos específicos de cada unidade, trazendo benefícios com a melhoria de processos, como por exemplo a inserção de tecnologia (ROCHA *et al.*, 2022; FERREIRA, 2023).

Em relação à formação acadêmica, constatou-se que a maioria dos colaboradores 75% (n= 6) possuem especialização, o que evidencia um alto nível de qualificação e comprometimento com o desenvolvimento profissional. Os 25% (n= 2) restantes, possuem apenas a graduação, o que ainda assim representa um bom nível de formação. Esta predominância de colaboradores especializados, pode ser um indicativo da busca da empresa

por profissionais altamente qualificados, capazes de contribuir significativamente para o desenvolvimento e inovação organizacional (CUNHA, 2021; ROCHA *et al.*, 2022; FERREIRA, 2023).

Nesse contexto, o que se refere ao aspecto da formação específica, os profissionais com graduação em Administração formam a maioria, representando 63% (n= 5) do total de entrevistados. Esse dado sugere uma forte inclinação da empresa para as competências gerenciais e administrativas. Os demais colaboradores, estão divididos igualmente entre as áreas de Direito, Ciências Contábeis e Sistemas de Informação, demonstrando uma diversidade de competências, que podem ser benéficas para uma gestão multiprofissional e abrangente das diversas áreas da instituição, corroborando com uma equipe multiquificada, com visões mais abrangentes e conseqüentemente uma maior qualidade e eficiência (GUTIÉRREZ-AGUADO, 2023).

4.2 TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA

Diante das respostas dos participantes sobre as quatro categorias de questionamentos do instrumento, observação e acompanhamento de documentos, foi possível identificar que as entrevistas resultaram respostas com olhares ampliados, que figuram com as conformidades de cultura da Cooperativa, CAS e Central. Nesse sentido, no que se refere à transferência de tecnologias, foram destacados os principais pontos que refletem a significância da tecnologia transferida, desde a escolha, a implantação e o compartilhamento.

4.2.1 Escolha dos processos a serem automatizados

Diante das evidências analisadas, é enfatizado pelo gerente de processos que a automação começa por meio de uma combinação de iniciativas, e que são decorrentes da equipe de processos da cooperativa, sendo os responsáveis pela busca e a oportunidade de automação. Essas combinações, decorrem de discussões, análises de oportunidades de gerar negócios, análise de eficiência e custo (COOPER; SLAGMULDER, 199; BRAGA, 2022). Assim, possuem como foco, as necessidades dos associados ou no impacto operacional, principalmente das agências, os quais são a primeira linha de frente dos associados.

Nesse contexto, essas informações, detalhadas pelo gerente de processos, são relevantes e estão em concordância com a resposta do coordenador de processos e o coordenador de automação da Cooperativa, pois esses entrevistados, relatam que as

priorizações na escolha de melhoria de processos e automação, são multicanais, identificados principalmente pelos colegas que atuam atendendo diretamente os associados. Ademais, esses processos são mapeados pela área de processos da cooperativa, e em conjunto com a área de automação da cooperativa, são verificados se há a necessidade de desenvolver um *Robotic Process Automation* (RPA), incluindo essa demanda para um backlog, que propriamente dito pelo coordenador de automação, significa uma fila de espera, onde são inseridos todos os processos a serem mapeados e desenvolvidos, de acordo com a prioridade de necessidades, e principalmente os critérios estratégicos da Cooperativa. Após essa análise, a melhoria e a automação são aplicadas pelas áreas executoras, por exemplo o ciclo de crédito, CSC (Central de Serviços Compartilhados), e a recuperação de crédito, os quais conduzem e inserem o seu conhecimento, de acordo com a especialidade de cada área.

O RPA é considerado uma tecnologia, ou seja, sistema de robotização que automatiza as tarefas rotineiras, realizadas por humanos. Conforme Rovaris (2023), a operação do RPA atua na interface de sistemas de computador, idênticos com um usuário humano, porém tem o objetivo de substituir a mão-de-obra humana por automação. Diferente da abordagem tradicional de melhoria de sistemas de informação, o RPA é baseado em ferramentas de software, que replicam o comportamento humano para tarefas repetitivas, e sem manipulação de dados entre sistemas, executando os processos de acordo com a programação de cada robô.

A partir do mapeamento de prioridades, foram observados que para a construção do processo automatizado, alguns colaboradores da Cooperativa, e nem sempre são convidados os colaboradores das agências, para que possam contribuir com o fluxo de RPA de um processo. Um exemplo analisado pela pesquisadora, é a confecção de crédito, em que são identificados os envolvidos como o Coordenador de Crédito, Coordenadora de Processos, Coordenador de Automação e convidado quatro colaboradores mais críticos de agência, formando-se um grupo de trabalho. Posteriormente as agências que esses colaboradores fazem parte, foram pilotos na implementação do processo.

Na formação do grupo de trabalho, a pesquisadora participou da primeira reunião, em que grupo começa a expressar e dar ideias de melhorias no processo, enquanto o Coordenador de Processos vai desenhando o fluxograma em folhas A4 e no quadro branco, anotando as fases importantes do processo e dados necessários para a construção. Ainda assim, é definido os prazos em que o processo seja entregue para teste, e posteriormente homologado para toda a Cooperativa. Além disso, foram marcadas reuniões recorrentes e semanais para discussão da construção do processo, bem como, comunicações recorrentes no grupo de mensagens do Teams.

Ao entrevistar a Central e o CAS, a pesquisadora observou que as Cooperativas são pouco envolvidas na construção de automações, pois atuam de forma mais superficial, recebendo o processo pronto por meio de lives e treinamentos online. Além disso, recebem formulários de feedbacks, enviados por e-mail para o representante de cada área da Cooperativa, de acordo com o produto desenvolvido, como por exemplo, a automação de um robô para realizar o encerramento de contas correntes, o formulário de feedback é destinado para o Coordenador de automação avaliar e opinar sobre sua percepção, e que nem sempre poderá ser acatada, devido a complexibilidade que a os ajustes exigem (OLIVEIRA, 2021; ROVARIS, 2023).

4.2.2 Transferência de tecnologia

Inicialmente, as tecnologias são aplicadas na forma de projeto piloto, no qual são realizados os testes necessários para observar o comportamento e a confiabilidade da ferramenta, bem como o processo de adaptação com o uso da automação, onde são desenvolvidos diversos treinamentos para a utilização do recurso. Ainda, é citado pelo Coordenador de processos e o Coordenador de automação à utilização do Fluidnow, que é um parceiro terceirizado, capaz de auxiliar as automações, com o objetivo de possibilitar a gestão e atendimento dos processos, por meio de um software.

Antes de desenvolver uma nova tecnologia, a Cooperativa busca identificar se há uma automação já existente em outra Cooperativa, como exemplo disso, é citado os processos de abertura e encerramento de contas, de atualização cadastral, e principalmente processos de concessão de crédito comercial e rural. Com isso, é identificado por meio de visitas e reuniões online, mas o coordenador de automação explica, que muitas vezes só precisam adaptar para o uso, visto normas e linguagens de RPA, isso facilita e contribui para o índice de eficiência, pois não existe custo para essa troca entre Cooperativa.

Além disso, quando há a troca de tecnologia entre Cooperativas, o coordenador de automação sugere que cada uma esteja com o seu processo bem definido, pois as realidades nem sempre são as mesmas, e de acordo com a coordenadora de processos, quando as automações são realizadas em conjunto, os testes não ocorrem em conjunto, devendo cada uma testar a sua automação e se responsabilizar por ela, bem como suas manutenções. Ao descentralizar as manutenções, abre-se uma lacuna para uma série de possíveis complicações como por exemplo, as falhas de comunicação, atrasos na identificação e resolução de problemas como inconsistência nos padrões de segurança. A ausência de uma estrutura

unificada para manutenção pode comprometer a eficiência geral dos processos, levando a um aumento do risco operacional e à diminuição da qualidade dos resultados (SOUZA, 2009).

No que tange a colaboração e compartilhamento de resultados dos testes, é crucial a identificação de uma abordagem colaborativa, pois as cooperativas correm o risco de repetir erros já identificados, e de não aproveitar os equívocos cometidos pelos outros. A falta de troca de informações pode resultar em redundâncias desnecessárias, desperdício de recursos e, o mais preocupante, a multiplicação de problemas não detectados. Portanto, é fundamental que as cooperativas repensem sua abordagem em relação à troca de tecnologia e à gestão de processos, porque não ter o controle de padronização dos processos, emergem a eficácia, segurança, de acordo as normas e diretrizes (EGGERS; HEIN, 2021).

4.2.3 Operacionalização

O coordenador de automação menciona que a Cooperativa incentiva os seus colaboradores a terem iniciativas de buscar inovações, sendo proativos, buscando cursos, treinamentos e simpósios. Além de todas as iniciativas que a Cooperativa possui na implementação de novas tecnologias, como a busca por novas ferramentas e softwares, bem como novas formas de implementar tecnologias robotizadas, é constatada a preocupação com os riscos dessa implementação. Tais atribuições são, em geral, de responsabilidade da área de Controles Internos da Cooperativa.

A pesquisadora identificou durante a observação que a área de Controles Internos (CI) não costuma ser convidada para as discussões iniciais de uma melhoria ou automação, pois foi mencionado pelo gerente de processos que as discussões iniciais possuem um propósito criativo específico, no qual as áreas participantes possam dar suas opiniões sem receios de serem barrados pela área de riscos. Dessa forma, o gerente de processos menciona que os riscos podem ser analisados posteriormente. Analisando alguns e-mails trocados entre CI, Diretor e Gerente de Processos, existem algumas práticas que a área de CI já utiliza, como, por exemplo, os testes de controle, que após a automação estar em funcionamento, são realizados por meio da verificação de confiabilidade do processo com pequenas amostras.

No que tange às parcerias entre terceirizados, os riscos são analisados em virtude da segurança de dados e a Lei Geral de Proteção aos Dados (LGPD), havendo a necessidade de certificação/homologação destas parcerias. Em contrapartida, a área de Controles Internos da Central, acompanha a implantação durante o desenvolvimento, fazendo a análise de riscos, na qual o diretor ou gestor da área dá o seu parecer, considerando os riscos identificados.

Nesse contexto, a Central e o CAS possuem uma visão mais ampla, no que tange a melhorias de processos, pois conduzem esses avanços atuando de forma mais genérica e no apoio às Cooperativas. Cada uma dessas desenvolve seus próprios processos, e ocasionalmente, uma delas procura parceria com outra Cooperativa do sistema, que já tenha uma solução semelhante, para economizar tempo e evitar investir recursos no desenvolvimento de algo já existente (DUBEY, 2019; SILIC, 2020).

4.2.4 Estrutura organizacional

Outro apontamento que emergiu dos achados desta pesquisa, foi com relação à liberdade que cada Cooperativa possui para buscar e compartilhar suas experiências e práticas, pois conforme o diretor de operações cita, não há restrições institucionalizadas ou até mesmo orientações ou atuações da Central, que possam impedir uma cooperativa de buscar parcerias entre Cooperativas para atividades conjuntas. Inclusive, o modelo cooperativista incentiva essa colaboração, desenvolvendo um papel fundamental para o ambiente socioeconômico e cultural (WAGNER; LIMA; LEÃO, 2021).

O gerente de processos da Central respondeu que cada Cooperativa, tem liberdade para desenvolver e transferir tecnologias conforme suas necessidades. Quando a cooperativa desenvolve internamente, ela mesmo testa e realiza a manutenção localmente das novas tecnologias. Estudos anteriores apontam que, as adaptações podem ocorrer devido a diferenças nos processos, práticas e diretrizes entre as cooperativas, buscando adequação aos fluxos específicos de cada uma (CAMACHO, 2014; SHAHZAD, 2021; SUSILAWATI; KHAIRA; PRATAMA, 2021).

Por outro lado, o colaborador responsável pela automação do CAS, revela uma abordagem focada na eficiência, com um processo de registro e análise de demandas que acreditam estar alinhados com a automação e a estratégia da cooperativa. Destacando assim, a importância da colaboração entre diversas áreas multiprofissionais que são relevantes nesse processo, como a tecnologia e a segurança da informação (LAURSEN; SALTER, 2014). Ainda, revela que existe um repositório sistêmico para receber a cada demanda, seja por e-mail, chat ou conversas informais, podendo ser registradas e analisadas, priorizando-a com base nos benefícios alinhados a estratégia. Essa abordagem visa eliminar processos desnecessários, automatizando apenas quando for estratégico da Cooperativa.

É importante ter ponderação ao definir o que é considerado estratégico, porque pode-se interpretar que ao automatizar um processo, como por exemplo, de análise de crédito pode

ser crucial para a eficiência operacional, mas isso não necessariamente pode torná-lo estratégico (LIMA; MACHADO, 2019). Assim como, nem todas as decisões de automação são igualmente estratégicas, e é importante discernir entre aquelas que têm um impacto de longo prazo e envolvem grandes recursos, com aquelas que são simplesmente importantes para a eficiência do dia a dia (LIMA, 2020).

Contudo, os participantes classificam a área de processos da Cooperativa como a área “demandante”, e ao analisar e definir a automação, sugerem o envolvimento de todas as áreas relevantes, como tecnologia e segurança da informação, dependendo da natureza do processo. Isso, vem em contrapartida com a análise feita pela pesquisadora, que ao observar o processo, percebe que muitas descrições de como o processo deve ser, não são seguidos na prática, e um exemplo disso é o não envolvimento da área de CI desde as discussões do processo. A pesquisadora enfatiza, que cada área participante das discussões, precisam estar alinhadas e saber qual o seu papel na construção de um processo automatizado, pois aparentemente a pesquisadora identifica, que a Cooperativa enxerga o CI como uma área que possa restringir suas ideias e inovações, bem como o uso de ferramentas terceirizadas, devido aos riscos relacionados a dados fragilizados.

O CAS defende suas ferramentas sistêmicas, que se referem a plataformas usadas para gerenciar e processar demandas, como um repositório centralizado para o recebimento de solicitações que chegam por meio de chat, e-mail ou conversas informais. Essas ferramentas são construídas e aderidas pelo CAS, e sempre disponibilizadas as Cooperativas, porém nem sempre as Cooperativas utilizam essas ferramentas. Também, o especialista de processos do CAS, menciona que todas as cooperativas do sistema possuem autonomia conforme estabelecido em seu estatuto, que define regras e normas, abrangendo até a tomada de decisões sobre o uso das tecnologias oferecidas pelo CAS, permitindo a associação e adesão ao sistema. No entanto, ao transferir tecnologias, menciona que é necessário considerar questões de estabilidade e segurança.

Outro ponto identificado pela análise, foi o processo que ocorre quando uma Cooperativa decide construir sua própria automação, ou buscar alguma ferramenta não homologada pelo sistema. É enfatizado pelo CAS que, embora um sistema funcione bem para uma cooperativa, ao expandir para outras, o cenário pode mudar, exigindo adaptações. Cada Cooperativa possui suas particularidades, o que entra em destaque, a importância do teste de estresse, aplicando uma carga acima do normal para avaliar o comportamento do sistema desenvolvido. Esses testes são essenciais, especialmente ao lidar com novas tecnologias (BAHRIN et al, 2016; FERREIRA, 2023).

Ao analisar os documentos e as formas que as melhorias de processos são enviadas para o CAS, a pesquisadora identificou uma contradição com a entrevista do profissional de processos, e que na prática não são executados conforme deveriam ser. Quando há uma melhoria sistêmica a ser solicitada, o colaborador da Cooperativa precisa entrar num repositório interno, chamado Nossas Ideias, e cadastrar a sua sugestão de melhoria. Porém, para que essa melhoria seja atendida, existe um requisito em que tenha uma porcentagem de pessoas de diversas Cooperativas para concordar e dar ênfase na ideia do colaborador. Tendo em vista essa evidência, a pesquisadora identifica um dos pontos, cuja, possa haver resistência por parte da Cooperativa, no que tange a utilização de ferramentas sistêmicas, e construir suas próprias automações.

4.3 GCI E FORMAÇÃO DE PARCERIAS

De acordo com as respostas dos participantes, foram elencadas três categorias, das quais foram destacados os principais pontos, quanto à compreensão sobre a GCI e à formação de parcerias, desde os seus recursos no desenvolvimento, recursos no uso da tecnologia e outros benefícios.

4.3.1 Recursos no desenvolvimento

Neste ponto, foram identificadas discrepâncias nas informações fornecidas pelos membros da Cooperativa, pois os gerentes e coordenadores não estão alinhados com o detalhamento do tempo e custo, que o desenvolvimento de processos automatizados traz para a Cooperativa. Desta maneira, os demais entrevistados relatam a existência de medição, porém foi identificado que suas respostas foram superficiais, e que há dificuldade para entender os custos e o tempo envolvido.

O coordenador de automação relata, que utilizam uma planilha para calcular de forma superficial os custos, a partir das horas trabalhadas e outros fatores, considerados relevantes, como, por exemplo, volumetria, que se refere a quantidade de processos realizados diariamente e a complexidade, a qual identifica o grau de dificuldade para a realização desses processos. Ainda assim, direciona-se a prática de compartilhar automações entre as Cooperativas. Essa prática, é utilizada como uma estratégia para redução de custos, pois requer uma avaliação mais criteriosa dos custos e benefícios para cada unidade envolvida. A análise de custo-benefício e retorno sobre investimento devem ser conduzidas de forma sistemática e abrangente, levando

em consideração não apenas os custos concretos relacionados à infraestrutura (CAMACHO *et al.* 2014; DUARTE 2017), mas também os custos ocultos e voláteis associados ao tempo e esforço dos colaboradores.

Além disso, a falta de prática comum de medição de tempo e custo de processos nas Cooperativas, identifica uma possível lacuna na gestão interorganizacional dos custos e ganhos, como estabelecer protocolos e ferramentas padronizadas, capazes de avaliar o compartilhamento de custos e benefícios entre as unidades envolvidas (FARIA *et al.*, 2013). Esse fato, a pesquisadora identifica como um ponto relevante para a pesquisa, pois o Diretor não tem esses dados precisos no seu dia a dia, o qual deveria estar inteiramente dedicado a esses indicadores financeiros. Com essa, análise, ainda se percebe a falta de comunicação dentro da organização, precisando de um repositório para que a verificação de ganhos que a automação pode estar trazendo a Cooperativa.

No contexto da Central, cada Cooperativa é livre para trabalhar com equipes dedicadas a dados e na utilização de metodologias ágeis, porém, o gerente de processos da Central, relata que não é comum a prática de medição de tempo e custo de processos. A avaliação de custos tende a acontecer após a entrega, com foco em custos mais relacionados à infraestrutura (COOPER; SLAGMULDER, 1999; HUANHUAN, 2019). Essa metodologia utilizada pela Central é criticada pela pesquisadora, de tal forma que, a Central poderia apoiar e dar o suporte necessário para que as Cooperativas possam emergir a transferência de tecnologia com um olhar de eficiência e melhor desempenho organizacional.

O CAS demonstra uma abordagem proativa e detalhada, pois durante a entrevista com o especialista de processos do CAS, é mencionado a importância de avaliar o tempo e o envolvimento dos colaboradores antes de qualquer decisão. Assim, a análise do custo-benefício e do retorno sobre investimento é fundamental nesse processo (SANTOS, 2021; CAMACHO, 2010), sugerindo uma estratégia bem estruturada e alinhada com os objetivos da organização, que conforme analisado pelo pesquisador, o principal objetivo da instituição é ser reconhecida como uma instituição de excelência em relacionamento e trazer soluções inovadoras para a comunidade. Ainda, o autor desta pesquisa, destaca a necessidade de uma abordagem mais proativa e detalhada na gestão dos recursos, porque precisam estar alinhados com os objetivos da organização, levando em consideração não apenas os custos imediatos, mas também os benefícios de longo prazo e o impacto sobre as parcerias interorganizacionais, como o compartilhamento de tecnologias.

4.3.2 Recursos no uso da tecnologia

A partir da percepção da pesquisadora, a redução do consumo e recursos no uso da tecnologia, ainda não é robusta o suficiente para ser tangível. Dessa forma, há uma consciência de cada colaborador que provavelmente, há benefícios com automação, e os resultados ainda são limitados e difíceis de medir. Apesar do tempo ser reduzido devido à automação, os processos executados por humanos não devem ser comparados com o tempo de execução de um robô, mas acredita-se que o tempo é significativo, indicando que a automação libera os colaboradores para a dedicação em tarefas mais negociais, como visitas aos associados.

A respeito da centralização e individualização das novas tecnologias implementadas, e que, apesar da concentração na comunicação dos resultados da automação, cada unidade contribui individualmente para os resultados gerais de eficiência da automação. No entanto, esse modelo implica em compartilhamento de conhecimento e resultados, mas permite que as unidades mantenham uma certa autonomia em seus processos. Além disso, a manutenção das tecnologias é atribuída à área responsável pelo desenvolvimento da automação, o que é sugerido pelo especialista de processos do CAS, que os custos e riscos associados são internalizados. A centralização específica é frequentemente necessária devido a erros, mudanças de normas ou situações imprevistas, destacando a importância da manutenção como parte crítica do ciclo de vida da tecnologia (COOPER; SLAGMULDER, 1999; KRUGER; STEYN, 2019). No entanto, essa abordagem levanta questões sobre a eficácia da distribuição de responsabilidades e os potenciais impactos financeiros e de segurança.

As observações da pesquisadora quanto a documentação das tecnologias, foi que não há evidências de documentação do passo a passo da operacionalização da tecnologia. E a forma que são compartilhadas, é por meio de reuniões online gravadas, para a demonstração de como funciona a tecnologia desenvolvida. Quando utilizada por outra unidade, é adaptada de acordo com as configurações de cada RPA de cada unidade.

4.3.3 Benefícios percebidos

Os benefícios relatados pelos entrevistados são semelhantes, pois a Cooperativa enfatiza a vantagem da agilidade, segurança, padronização e redução de custos por meio da automação. São destacados três pilares essenciais que a automação pode trazer para a organização, focando tanto na eficiência operacional, quanto na segurança e na economia de recursos. Ainda assim, a coordenadora de processos e o diretor da Cooperativa destacam a

melhoria no atendimento ao associado como o maior benefício da automação, além da redução de atividades operacionais, repetitivas ou burocráticas, o que pode levar a uma maior satisfação no trabalho, pois elimina tarefas repetitivas e irrelevantes, permitindo que se concentrem em trabalhos com melhor desempenho e maior velocidade nas negociações com associados (KEZAR; SAM, 2013; SILIC, 2020).

As tarefas irrelevantes foram criticadas pela pesquisadora, tendo em vista que, por se tratar de tarefas que não fazem sentido serem executadas, não devem estar gastando tempo e recursos para automatizá-las. Ao invés disso, poderia ser mais eficiente e econômico desativar completamente as atividades consideradas irrelevantes (MACHADO; SARTORI; CRUBELLATE, 2017). Dessa forma, a pesquisadora considera fundamental revisar e classificar se essa categorização irrelevante é precisa, olhando principalmente os riscos envolvidos, bem como resoluções de obrigatoriedade pelos órgãos competentes do sistema financeiro. Ainda assim, o autor defende que pelo seu ponto de vista, a automação deve ser direcionada para otimizar processos que tragam valor e impacto significativo para a Cooperativa, em vez de meramente agilizar tarefas que poderiam ser descartadas.

O desenvolvedor da Central amplia o escopo dos benefícios apresentados pela Cooperativa, apontando para a redução no consumo de recursos, a melhoria na qualidade dos processos, e o aproveitamento do tempo liberado para outras atribuições servindo como vantagens adicionais da automação. Essa afirmação, carece de clareza e especificidade ao mencionar os recursos, pois não é identificado quais são considerados. Além disso, a avaliação dos benefícios e dos efeitos financeiros podem acabar se tornando genérica e imprecisa com a falta de detalhamento de quais recursos são evidenciados para obter melhoria (COOPER; SLAGMULDER, 1999). Ao sugerir os benefícios como redução no consumo de recursos, melhoria na qualidade dos processos e aproveitamento do tempo liberado, é necessário um embasamento mais sólido para demonstrar como esses benefícios são alcançados e quantificados, a fim de tornar a avaliação mais robusta e confiável (FARIA *et al.*, 2013; SADEGHI; JOKAR, 2014).

Destaca-se também a importância da experiência dos colaboradores e associados, que se torna fundamental, porque ela não apenas os capacita a lidar com os desafios da automação, mas também permite que contribuam com o processo. Esse envolvimento promove um sentimento de pertencimento e valorização, alimentando assim a cultura organizacional e a eficiência coletiva. O sentimento de pertencimento é gerado através da valorização dos colaboradores, do reconhecimento de suas contribuições e do ambiente de trabalho inclusivo. Quando os colaboradores se sentem parte integrante da organização e

percebem que suas habilidades e opiniões são valorizadas, eles tendem a desenvolver um forte senso de pertencimento.

Esse comentário sublinha que a automação não só otimiza processos, mas também contribui para a cultura organizacional e a experiência geral dos envolvidos. O que permite que ocorra em todas as etapas do processo, envolvendo a contribuição para a cultura organizacional, desde a identificação das áreas a serem automatizadas até o desenvolvimento, testes e implementação, cada fase é uma oportunidade para fortalecer a cultura de eficiência, colaboração e inovação dentro da instituição.

4.4 INSTITUCIONALIZAÇÃO DOS PROCESSOS TRANSFERIDOS ENTRE UNIDADES

De acordo com as respostas dos participantes sobre as três categorias de questionamentos do instrumento, foram destacados os principais pontos que explicam a institucionalização dos processos, desde a sua preparação, implementação e funcionamento.

4.4.1 Habitualização

A habitualização aos novos métodos de comunicação em um contexto corporativo, é um fenômeno amplamente discutido na literatura, sobre a gestão da mudança e inovação tecnológica (LIMA *et al.*, 2011; GOMES *et al.*, 2013; SOUSA *et al.*, 2022). A coordenadora de processos da Cooperativa, tem focado em promover a diversidade nas modalidades de comunicação para implementação de novos processos automatizados, tanto entre os parceiros quanto com a central. Este enfoque é essencial, visto que a literatura ressalta a importância de adaptar métodos de comunicação a diferentes contextos e preferências individuais para garantir a eficácia da transmissão de informações, com a subsequente adoção de novas tecnologias (SOUSA *et al.*, 2022).

O uso combinado de reuniões presenciais e virtuais, além da distribuição de materiais explicativos via e-mail, reflete uma abordagem híbrida que, apesar de tradicional, é fundamentada por estudos anteriores, que indicam sua efetividade em garantir um entendimento uniforme e abrangente sobre as inovações. Além disso, o aplicativo "Conexão", embora seja uma ferramenta moderna e potencialmente revolucionária na gestão de comunicação, enfrenta desafios significativos em sua adoção. A subutilização do aplicativo pelas agências, evidenciada pelo aumento de ligações diretas aos responsáveis de cada área,

pode ser interpretada como uma resistência à mudança. Este fenômeno, está alinhado com a teoria da resistência organizacional, que sugere que o sucesso na implementação de novas tecnologias depende não apenas de sua eficiência intrínseca, mas também de como são percebidas pelos usuários finais (MOLLER; WINDOLPH; ISBRUCH, 2011).

O Coordenador de Automação, destaca a autonomia das cooperativas na concepção de processos automatizados, e ressalta a relevância de conferências para a exposição de cases de sucesso. A descentralização em inovação e compartilhamento de conhecimento, é reforçada por estudos que identificam a autonomia local como um fator crucial para o fomento de inovações que se ajustem às particularidades de cada entidade, promovendo, assim, um avanço significativo no desenvolvimento organizacional (MOLLER; WINDOLPH; ISBRUCH, 2011; OLIVEIRA *et al.*, 2016). Estas observações estão alinhadas com os achados de Silva *et al.* (2019), que enfatizam como estratégias adaptadas localmente podem catalisar transformações eficazes dentro das organizações.

Por outro lado, o profissional de processos da Central introduz uma visão mais estruturada do sistema, salientando a importância de um repositório sistêmico para catalogar e compartilhar automações. Esta metodologia, não apenas cultiva uma cultura de colaboração e aprendizado contínuo, mas também se alinha com os estudos de Costa & Lima (2021), que argumentam que plataformas de compartilhamento bem-organizadas e sistematizadas podem incrementar a eficácia e a aderência às inovações.

O especialista de processos do CAS, aborda a prática consolidada de envolver as centrais desde o início dos projetos, sublinhando seu papel crucial na identificação de necessidades e na garantia de que as soluções implementadas beneficiem todas as cooperativas. O especialista, destaca a importância do uso de ferramentas de comunicação online, como webinars e oficinas, para a disseminação efetiva de informações técnicas e a realização de encontros pós-implementação, que são essenciais para o esclarecimento de dúvidas e fortalecimento da adoção da automação. Ainda, o CAS enfatiza o uso de sua ferramenta sistêmica, chamada Automation Hub, na qual as Cooperativas são submetidas a utilizar, a fim de registrar os processos e as automações que são desenvolvidas. Essa ferramenta, oportuniza oferecer um ciclo organizado quando se identifica um processo a ser melhorado ou automatizado, e posteriormente suas fases de priorização e controle de riscos. Essas práticas são exemplos de habitualização no contexto de inovação tecnológica, reforçando a integração e o engajamento contínuo entre as unidades (LIMA *et al.*, 2011; GOMES *et al.*, 2013; SOUSA *et al.*, 2022).

Na análise detalhada dos documentos pertinentes ao aplicativo "Conexão", e ao sistema "Automation Hub", foi identificada uma desconexão significativa entre os procedimentos operacionais documentados e as práticas reais observadas no campo. Esta discrepância aponta para uma questão crucial, que apesar da existência de estratégias de comunicação meticulosamente arquitetadas, há falhas na sua atratividade e acessibilidade, o que pode alienar certos segmentos de usuários. A literatura relevante em comunicação organizacional e tecnologia da informação, frequentemente destaca a importância de alinhar as estratégias de comunicação com as preferências e comportamentos dos usuários, um princípio que parece ter sido negligenciado neste caso (GUEREIRO et al., 2005).

Ademais, embora a documentação promova uma visão ideal de autonomia e colaboração descentralizada, observa-se na prática uma tendência das unidades operacionais em funcionar de maneira isolada. Esse isolamento, contraria o conceito de "sinergia organizacional", que é vital para o aproveitamento pleno das inovações tecnológicas, discutidos em estudos anteriores. Este aspecto revela uma lacuna significativa na implementação de práticas colaborativas que poderia ser mitigada por uma abordagem mais integrada (DYER; NOBEOKA, 2000; SOUZA, 2008; VAIO *et al.*, 2020).

A investigação também indicou, uma ausência preocupante de avaliações rigorosas que quantifiquem o sucesso ou o fracasso das inovações implementadas. Este é um ponto crítico, pois a avaliação contínua é fundamental para o ciclo de aprendizado organizacional e para a melhoria contínua, conceitos amplamente suportados por estudos em gestão da mudança e inovação tecnológica (WERNER *et al.*, 2022).

Percebeu-se, a falta de transparência nas decisões tomadas durante o processo de automação. A teoria da governança corporativa sugere que uma comunicação transparente e o envolvimento de todas as partes interessadas são essenciais para o sucesso da implementação de tecnologias. No entanto, a prática atual parece divergir desses princípios. Este achado é especialmente relevante, pois indica que os processos de consulta e engajamento podem não estar sendo adequadamente seguidos.

Em síntese, para superar essas barreiras e aprimorar a implementação das automações, é crucial não apenas aperfeiçoar a documentação e as estratégias de comunicação, mas também assegurar que as práticas recomendadas sejam efetivamente incorporadas na cultura organizacional (SOUZA, 2008). Isso envolve uma revisão profunda dos processos de habituação aos novos sistemas, assegurando que as inovações sejam tanto compreendidas quanto utilizadas de forma eficaz pelos envolvidos.

4.4.2 Objetivação

De acordo com a Coordenadora de processos e o Coordenador de automação da cooperativa, os processos não possuem um padrão de documentação, o que fez com que conscientizasse os mesmos, possibilitando a iniciarem um processo de busca de melhoria para os registros, pois não possuir um padrão é um grande desafio quando se trata de medição e avaliação de processos. Com o interesse para realizar essa entrega, foi definida a utilização de uma ferramenta do *Bussines Process Management* (BPM), com o objetivo de detectar e mapear novos processos, detalhando-os para o desenvolvimento. Dessa forma, indica um esforço, mas ao mesmo tempo dificuldades para estruturar a documentação de processos, como detalhar as automações, possibilitado que qualquer pessoa possa acessar esse material, e entender o processo que já foi desenvolvido, e está em funcionamento.

A pesquisadora identificou que, a maioria dos processos são concentrados em uma única ferramenta chamada *fluidnow*. Essa ferramenta é terceirizada e possibilita a integração com *Application Programming Interface* (API's), a qual tem como objetivo fazer com que um conjunto de funções, possam acessar e se comunicar com dados e informações para um determinado processo. A pesquisadora menciona que em suas análises e observações, o *fluidnow* possui atalhos para a inclusão de um repositório de materiais, como manuais e regras da automação. Pois a única documentação encontrada pela pesquisadora é o fluxograma do processo, que fica armazenado no *fluidnow*.

O *Fluidnow*, ferramenta utilizada pela Cooperativa, é totalmente defendido pelo Coordenador de automação, a Coordenadora de processos, o Gerente de processos e Diretor, por suas entregas ágeis, com olhar de agilização na execução de processos, permitindo atender as solicitações de soluções para melhor atender as demandas operacionais. Um dos aspectos positivos que a ferramenta proporciona, é a existência de relatórios que monitoram a utilização e o tempo dos processos, utilizando uma ferramenta interna e específica para avaliação do desempenho dos processos.

De acordo com a visão da Central, é apontado que para a criação de processos automatizados, utiliza-se um repositório sistêmico, disponível para uso das cooperativas do sistema. Essa ferramenta é qualificada para atender a descrição detalhada de cada automação ou melhoria, incluindo capturas de tela e revisões feitas pelas áreas de gestão de riscos e processos. Esta abordagem sugere um nível de formalidade e um processo claro para a documentação, revisão de processos automatizados, bem como a redução do esforço operacional, permitindo um monitoramento ativo das automações e uma gestão eficaz. Desta

forma, a pesquisadora identificou que há pouca divulgação por parte da Central, pois os as observações efetuadas como vídeos, documentos de apresentação em Power Point são ricos em conteúdos que podem ser úteis para a utilização de práticas e discernimento das automações e melhoria de processos.

O especialista de processos do CAS discute os desafios de documentação devido à autonomia das cooperativas, e propõe um método de documentação detalhado com o uso de *workflow* sistêmico, e um repositório corporativo para controle de versionamento. Além disso, sugere e reporta a ideia de designar um profissional de processo em cada área do CAS, como na área do crédito que demanda sempre muitas melhorias de agilidade e inovação, pois esse profissional, estará sempre a disposição dessa área, com a ideia de melhorar a cultura de documentação e eficiência nos processos automatizados.

No que diz respeito a ferramentas de medição de desempenho, o CAS relata que sugere a utilização de ferramentas de mercado para as análises operacionais, indicando uma abordagem mais tecnológica e baseada em dados para monitoramento e avaliação. Essa análise, revela uma diversidade de práticas e níveis de maturidade em relação à documentação, disponibilização e monitoramento de novos processos alinhados ao Planejamento Estratégico da Cooperativa. Enquanto algumas áreas estão avançando para práticas mais estruturadas e tecnologicamente suportadas, outras ainda estão lidando com a falta de padrões e métodos consistentes. A partir dessas informações, a pesquisadora relata que não obteve evidência de documentação, mas interpreta que a implementação de práticas consistentes de documentação e avaliação de processos, precisam do uso de ferramentas tecnológicas adequadas, e é crucial para melhorar a eficiência, a transparência e a capacidade de resposta da organização às mudanças (MAIA; CORREA, 2022).

Os resultados apresentados revelam diferentes abordagens e processos para o manejo de feedbacks e sugestões na organização, refletindo em várias unidades, incluindo a que desenvolveu a tecnologia. Dessa forma, a pesquisadora identifica que a organização possui uma abordagem estruturada e multifacetada para lidar com feedbacks e sugestões, refletindo positivamente tanto na unidade que desenvolveu a tecnologia quanto nas demais unidades. Além disso, a pesquisadora também relata que há uma clara ênfase na melhoria contínua, inovação, e envolvimento dos colaboradores em todos os níveis, o que é fundamental para o sucesso e crescimento sustentável da organização (MACHADO, 2018; ALVARES, 2023).

Nessa fase, a Gerente do Planejamento Estratégico, ressalta a utilização de um aplicativo para coletar sugestões de colaboradores, tornando uma estratégia eficaz para engajar os colaboradores e promover a inovação contínua. A partir disso, foi construído um

comitê para avaliar as sugestões de melhorias e garantir que elas sejam alinhadas com os objetivos estratégicos da organização. Além disso, enfatiza o reconhecimento e premiação dos colaboradores que contribuem ativamente, reforçando a cultura de melhoria contínua.

Destaca-se a maturidade que é definida por meio do desenvolvimento de uma cultura organizacional, que prioriza a gestão de feedbacks, e a importância de uma cultura que valoriza a melhoria contínua (COOPER; SLAGMULDER, 1999). A ênfase na demanda por feedback se faz necessária para aperfeiçoar processos, e mostrar um compromisso com a evolução constante. Nesse formato, o tratamento dos feedbacks é lidado com ajustes imediatos ou inseridos em um *backlog* para melhorias futuras, revelando um sistema organizado e flexível para lidar com as sugestões.

De acordo com o Gerente de Processos da Central, os feedbacks são direcionados aos responsáveis pelos produtos e serviços de cada processo, pois dessa forma, indica uma estratégia focada em eficiência e relevância aos temas. O impacto dessa prática, é considerado pela pesquisadora como significativo para o desenvolvimento do sistema cooperativo, com sua melhoria contínua e a adaptação sistemática, porque a implementação de sugestões, pode levar a mudanças estruturais e benéficas para toda a organização.

O CAS também revela que, a criação de um formulário de sugestões e feedbacks, principalmente após a implementação de uma solução, mostra uma abordagem proativa garantindo confiança nos processos. As prioridades são baseadas no impacto, e valor que agregam e garantem que as mudanças mais significativas sejam tratadas com urgência. O compartilhamento e catalogação das sugestões para *feedback*, são recorrentes, porque fortalecem a colaboração e a aprendizagem em toda a rede de cooperativas e unidades.

A pesquisadora observou que não há uma ferramenta específica para feedbacks, e aponta que os feedbacks são reportados por diversas formas, como e-mail, mensagens no Teams, ligações de vídeo chamada pelo Teams, mensagens em WhatsApp, e até mesmo de forma presencial. A pesquisadora acredita que esses formatos analisados são considerados por ela, como informais e superficiais, pois os processos são construídos em conjunto, e de fato precisam ser expressos a todos os envolvidos conjuntamente. Dessa forma, propõem como melhoria para o CAS, um repositório sistêmico para a inclusão de feedbacks de forma transparente e de livre acesso das Cooperativas.

Esse resultado é mencionado de forma muito positiva pela área de planejamento estratégico da Cooperativa, pois destaca que os processos são definidos e orientados pelos objetivos estratégicos, de acordo com estudos realizados em conjunto com a diretoria, pois estas definições estão voltadas para a visão de futuro da organização. A ênfase aos processos

automatizados é dada à formação de equipes multifuncionais e à participação ativa da área de processos na execução de projetos, como, por exemplo análise, concessão de crédito e abertura de contas, garantindo que sejam alinhados aos objetivos estratégicos. Os exemplos citados, mostram a prática desse alinhamento sobre a revisão de processos para agilizar os serviços operacionais. Em conformidade com o planejamento estratégico, a diretoria apoia que a eficiência e o controle de custos, pois acredita são os principais objetivos, sugerindo que os processos estejam atualmente alinhados para atingir esses retornos de forma positiva, sem necessariamente aumentar o número de colaboradores.

Como ponto crítico de observação da pesquisadora, no que tange a Cooperativa, não foi evidenciado documentação para análise. Contudo, a pesquisadora se preocupa com a discrepância de informações sobre alinhamentos e clarezas do papel de cada área na Cooperativa. Pois, a pesquisadora esperava que a repostas dos colaboradores da Cooperativa, fossem mais semelhantes e alinhadas com um só propósito. Isso ficou evidente, na aplicação da entrevista, pois percebeu-se que as respostas foram superficiais, ou seja, nem todos possuem conhecimento para responder sobre a fase de preparação para que as mudanças ocorram.

Por outro lado, alguns entrevistados da Cooperativa argumentam que não existe um padrão definido no alinhamento dos processos com os objetivos estratégicos. Mesmo que haja esforços para realizar esse alinhamento, nem sempre é possível, devido a circunstâncias diversas, como a necessidade de levar certos processos ao colegiado, ou seja, a diretoria, a necessidade de auditorias e testes de controles internos. Para viabilizar essa importância, a pesquisadora detecta como relevante, promover uma cultura organizacional que incentive a participação e o envolvimento de todos os colaboradores nesse processo de conscientização, e implementação de melhorias. Além disso, é importante estabelecer canais de comunicação eficazes, para garantir que as informações e decisões sejam compartilhadas de forma clara e transparente em toda a organização (CARVALHO; MATOS, 2018).

Na entrevista com a Central, essa descreve não ter muito envolvimento nessas decisões, mas de forma técnica justificam que os processos a serem desenvolvidos e priorizados, devem estar de acordo com a estratégia desde o início do desenvolvimento da automação, seguindo os objetivos e propósitos da cooperativa central e do sistema como um todo. Além disso, o CAS relata que o planejamento envolve várias áreas e gerentes de processo, com foco em identificar e alinhar ações prioritárias aos objetivos estratégicos, garantindo que todas as ações estejam alinhadas com o plano estratégico da organização.

Por conseguinte, essa análise, reflete em uma compreensão que identifica a importância do alinhamento dos processos aos objetivos estratégicos, embora as abordagens e métodos para alcançá-lo variem. Sendo que, enquanto algumas estratégias são mais estruturadas e integradas, outras dependem mais da conscientização individual e da adaptabilidade às circunstâncias (WEGMANN, 2019; SCUOTTOA *et al.*, 2020), como mencionado pela Gerente de Planejamento estratégico da Cooperativa. A pesquisadora destaca a relevância do alinhamento dos processos com os objetivos estratégicos, principalmente da Cooperativa, pois também acredita que podem variar. No entanto, ao enfatizar a importância da conscientização individual e da adaptabilidade às circunstâncias, como mencionado pela Gerente de Planejamento Estratégico a Cooperativa, há uma possibilidade de subjetividade na avaliação do alinhamento com o Planejamento Estratégico, porque a percepção individual pode influenciar na interpretação dos processos e sua conexão com os objetivos, podendo ainda, distorcer a avaliação objetiva do alinhamento.

4.4.3 Sedimentação

A análise das respostas fornecidas pelos entrevistados revela que cada um compreende de forma distinta as garantias para alinhar os processos com a cultura organizacional, pois, do ponto de vista hierárquico, ressaltam a importância de desenvolver processos alinhados com a cultura (DIAS, 2023). O Diretor de Operações, destaca a integração dos objetivos com os valores e a visão de futuro da cooperativa, além da constituição de equipes multifuncionais para a execução de projetos que fortaleçam esses valores. Existe um enfoque na identificação e priorização de processos que gerem alto impacto com baixo esforço, incluindo a revisão de processos para agilizar e aprimorar a experiência do associado. A ênfase está na eficiência operacional, com foco na redução de custos e na otimização da equipe de colaboradores.

Além disso, os demais entrevistados da Cooperativa, reconhecem que falta de um padrão definido, sugerindo que o alinhamento depende da conscientização de quem demanda o processo. Identificando que há uma tentativa constante de alinhamento com o planejamento estratégico, mas define que nem sempre isso é possível. Ainda, reforçam que pensam em haver uma mudança para envolver o colegiado, incluindo membros do planejamento e da diretoria, para priorizar processos.

O relato por parte da Central, identifica que os processos automatizados estão alinhados com a estratégia da cooperativa, seguindo critérios estabelecidos no início do desenvolvimento da automação. Já o CAS, descreve um exercício recente de planejamento

para os próximos anos, envolvendo todas as áreas e gerentes de processo, com o objetivo de alinhar ações com o planejamento estratégico. Eles identificaram bandeiras prioritárias e ações específicas, removendo desconexões para garantir alinhamento.

O sucesso de uma implementação de processo revela diversas perspectivas e práticas dentro da organização, quando se trata de avaliação do seu desempenho (HUANG; CHIU, 2018; BOMFIM; CALLADO, 2019). A Cooperativa trabalha avaliando os seus processos com a prática de feedbacks, sugerindo uma abordagem mais qualitativa, focada na utilidade e prática do processo com a percepção dos usuários finais, que são os colaboradores das agências. Dessa forma, quando um processo fica pronto para ser executado, na maioria dos casos ele é, inicialmente, aplicado a poucas unidades, as quais são capazes de identificar melhorias que precisam ser realizadas. Além disso, quando a automação é executada dentro da ferramenta *Fluidnow*, é monitorado o andamento desse processo, como, por exemplo a agilidade, os retrabalhos, e a confiança na automação por meio de relatórios que a própria ferramenta disponibiliza.

A pesquisadora acompanhou as reuniões online, em que foram apresentados os relatórios a hierarquia. No ponto de vista da pesquisadora, o acompanhamento dos processos precisa estar visível e disponível, para que todos possam ter conhecimento sobre as melhorias implementadas. Pois, é uma informação relevante, a partir de um ponto levantado pela pesquisadora que as áreas precisam estar alinhadas, e ter a clareza da evolução da Cooperativa. Com isso, também pode-se perceber que nem todos os respondentes souberam responder, pois é uma prática que não está no seu meio de forma visível e prioritária.

Essas avaliações, não possuem um padrão definido, pois são analisadas caso a caso, porque nem sempre o processo é pilotado, o que indica uma flexibilidade, mas, em contrapartida, acaba gerando falta de consistência e possíveis dificuldades na comparação de resultados entre diferentes processos. No que tange à Central, foi mencionado que ela define uma abordagem mais quantitativa, utilizando indicadores como produtividade, qualidade e rentabilidade para medir eficiência e experiência do usuário. Esse repositório de indicadores, identifica uma abordagem mais estruturada e orientada a dados para avaliar o sucesso das implementações.

O CAS enfatiza que estão promovendo a adoção de métricas para avaliar benefícios, e indica ser importante acompanhar e principalmente comparar resultados financeiros e não financeiros, além de valorizar a pesquisa e o *feedback* interno e externo. Isso indica um equilíbrio entre abordagens quantitativas e qualitativas, visando uma avaliação mais holística

e eficaz da solução implementada, resolvendo assim, o problema identificado (KULMALA; PARANKO; UUSI-RAUVA, 2002; RICHARDSON, 2011).

Foi percebido pela pesquisadora, que há uma preocupação sobre como avaliar e medir os focos entre as unidades, pois as métricas como resultados financeiros e não financeiros podem não garantir o suficiente as avaliações eficazes. É crucial interpretar os dados com cuidado, considerando o contexto específico de cada implementação e evitando a simplificação excessiva das avaliações (BAHRIN et al, 2016). Mas a limitação dos métodos de avaliação, podem não ser consideráveis, para garantir uma análise mais precisa e útil do sucesso da implementação do processo. Essas unidades, como um sistema único Cooperativo poderiam se unir na busca de uma abordagem colaborativa, que integre tanto as perspectivas qualitativas, e promovendo o compartilhamento de boas práticas de avaliação das automações e aprendizados sobre elas.

A análise de plano de risco revela uma variedade de abordagens e níveis de maturidade do plano de riscos, de acordo com as diferentes áreas e entrevistados. O plano de risco foi mencionado pelo Diretor da Cooperativa, indicando que algumas automações passam por uma série de verificações após a sua implementação, juntamente com o controle interno da Cooperativa, que analisa com o colaborador de automação e de processos da Cooperativa, um relatório para discussão dos apontamentos de cada etapa do processo como por exemplo, a segurança dos dados. A Diretoria da Cooperativa, da autonomia para o Gerente de Processos, conduzir a aprovação desse plano, participando quando há intervenções nos acanhados do controle de risco. Pois em cargo de diretoria e gerência da Cooperativa, admite-se a ausência de definições claras de responsabilidades, bem como um plano de risco estabelecido, possuindo uma abordagem menos estruturada, e formalizada para a gestão de riscos em processos automatizados.

A resposta do diretor destaca algumas medidas que a cooperativa já implementou para mitigar riscos, como a realização de verificações após a implementação das automações e a participação da diretoria em intervenções no controle de risco. No entanto, há algumas críticas que podem ser levantadas em relação a essa abordagem, como a ausência de definições claras de responsabilidades, porque a falta de um plano de riscos formalizado pode não deixar transparente sobre quem é responsável por gerenciar e mitigar os riscos associados aos processos automatizados, aumentando a probabilidade de falhas e lacunas no controle de riscos. A Abordagem menos estruturada para gestão de riscos, também é criticada, pois a descrição da abordagem atual sugere que a gestão de riscos pode não estar sendo conduzida

de maneira estruturada e formalizada, o que pode resultar em uma análise incompleta ou inadequada dos riscos potenciais.

A observação realizada pela pesquisadora durante o acompanhamento de práticas e reuniões, é evidenciado que a forma de condução dos riscos pode não ser o mais adequado, e acredita que pode comprometer sua capacidade de identificar, avaliar e responder adequadamente aos riscos. Portanto, os documentos analisados não trouxeram evidências de um plano de riscos, e ressalta a importância de um plano de riscos abrangente e formalizado para todos os processos automatizados, a fim de garantir a segurança, eficiência e conformidade operacional (SILVA; LOURENÇO; ANGOTTI, 2020).

Para o profissional de automação, é mencionada uma descrição mais detalhada de como ocorrem essas definições, como, por exemplo, a necessidade de um usuário impessoal para autenticação em outros sistemas, pois ele obrigatoriamente deverá obter a inclusão de múltiplos níveis de aprovação, como controles internos, diretor de operações e desenvolvedor, indicando um sistema mais robusto e estruturado. O usuário impessoal são credenciais de identificação que não correspondem a um usuário humano, pois é utilizada quando há uma automação em um determinado processo, gerida por um RPA, como por exemplo o login e a senha específico de para um robô. No entanto, não há essa prática formalizada na Cooperativa, pois muitas vezes o controle interno é comunicado posteriormente às definições.

A Central descreve o seu fluxo sistêmico para avaliação de riscos em ideias de automação, com participação do controle interno e decisão final pelo gestor ou diretor. Isso sugere um processo mais formal e integrado para a gestão de riscos. Em conformidade com a Central, o CAS, menciona o estabelecimento de uma função específica para avaliação de riscos antes da autorização da automação, por meio de uma ferramenta sistêmica chamada Automation Hub. Ela indica uma abordagem proativa e estruturada para a gestão de riscos, com atualizações em andamento para melhorar ainda mais os processos (SILVA; LOURENÇO; ANGOTTI, 2020).

Estabelecem uma função de avaliação de riscos no processo antes de autorizar a automação por um usuário impessoal. Essa abordagem visa a análise de riscos dentro da cooperativa, sendo aplicada ao sistema satélite, que fica situado no CAS, e é responsável por fornecer serviços e coletar os dados de forma global, como a cobertura de informações em locais remotos e de difícil acesso. Além disso, menciona que é planejada cada implementação, incluindo uma agenda para a área de controles internos, o que identificará o seu papel em cada etapa do processo.

Enquanto alguns entrevistados descrevem um fluxo formal e integrado para a avaliação e gestão de riscos, outros indicam lacunas na formalização e na execução desses processos. A falta de alinhamento com melhores práticas é mencionada pela pesquisadora como uma preocupação, o que pode afetar a capacidade da cooperativa de identificar, avaliar e responder adequadamente aos riscos. Dessa forma, pode-se beneficiar ao reconhecer a importância de um plano de riscos formalizado, tendo em vista a garantia, a segurança, eficiência e conformidade operacional em seus processos automatizados (KEZAR, 2007; VILELA, 2019).

Analisando as respostas da Cooperativa, identificou-se dois cenários. Um deles foi da área de processos, que se posiciona ao mencionar que as responsabilidades e conscientização de melhorias e novos processos automatizados, são compartilhadas entre todos os envolvidos. Sugerindo uma abordagem de visão mais holística e coletiva, onde todos os membros da equipe são vistos igualmente responsáveis nas suas responsabilidades.

Em contrapartida, a área de automação e Business Intelligenci (BI) detalha um processo mais estruturado, onde a responsabilidade é dividida conforme as fases do processo, desde a criação, a manutenção, os problemas e os resultados. Pois distingue entre erros de negócio e de aplicação, atribuindo a responsabilidade pela resolução a diferentes equipes dependendo da natureza do erro, proporcionando uma abordagem mais segmentada e especializada (DYER; NOBEOKA, 2000). Quando a automação e o processo como um todo fica pronto, ele sai para os testes da área demandante, ou seja, o dono do processo. Após a checagem dessa área, o processo é disponibilizado para um determinado número de agências, as quais irão pilotar esse processo, e partir disso, podem vir a identificar possíveis problemas e erros, precisando serem ajustados de acordo com a solicitação.

No contexto da Central, foi mencionado a existência de uma norma de RPA sistêmica, que define claramente os papéis e responsabilidades. Esta abordagem é baseada em uma estrutura formal e regulamentada, oferecendo um guia claro para a atribuição de responsabilidades. Por outro lado, o CAS, apresenta uma visão de colaboração e esforço em conjunto das áreas. Essa abordagem, também inclui procedimentos para lidar com problemas, sugerindo um sistema bem definido para gerenciamento de incidentes.

No contexto da definição das responsabilidades sobre a criação, manutenção, problemas e resultados das tecnologias desenvolvidas, a pesquisadora observou que na Cooperativa há uma tendência para uma abordagem mais holística e colaborativa, compartilhando responsabilidades entre todos os envolvidos. Enquanto na Central, há uma estrutura mais formal e regulamentada, com normas específicas para atribuição de papéis.

Essas abordagens refletem diferentes perspectivas sobre como as responsabilidades devem ser distribuídas e gerenciadas dentro das organizações.

De acordo com os entrevistados da Cooperativa, o uso de manuais sistêmicos é priorizado, especificamente na área de segurança da informação, pois as orientações sistêmicas, ou seja, orientações internas do CAS baseados em normativos jurídicos, que precisam ser seguidos pelas Cooperativas, tornando-se fundamentais na construção da automação. Esse material fornece uma norma específica de RPA, como por exemplo, boas práticas de desenvolvimento, diretrizes de utilização de senhas e conexões com banco de dados. Enfatizando que, embora o manual não contenha linguagens de programação inerentes, é aconselhável a sua utilização para o desenvolvimento da automação.

Com base nos dados retornados pelos entrevistados da Cooperativa, é identificado que a Central e o CAS reforçam a necessidade de criar materiais de apoio, como documentar o passo a passo da operação. Além disso, ressalta-se a existência de um canal sistêmico de automação, que inclui vídeos e manuais com a intenção de orientar as cooperativas no desenvolvimento da automação, oferecendo um recurso de suporte e instrução contínua, adaptando-se a diferentes necessidades e momentos do processo de automação.

Segundo a Coordenadora de processos, o CI (Controles Internos) é envolvido após a identificação da necessidade de automação, ainda na fase de planejamento e criação do processo, podendo ser crucial para a validação de riscos. Isso indica uma abordagem proativa na gestão de riscos, envolvendo o CI desde as fases iniciais do desenvolvimento de automação. Nesse sentido, a pesquisadora identifica que essa validação é posterior ao desenvolvimento, e que a atuação do controle interno antes do processo ser construído, poderia limitar o desenvolvimento, visto possuir um pensamento mais conservador, e menos adaptável as inovações tecnológicas. Portanto, a pesquisadora acredita que a integração do CI desde o planejamento, até a implementação é fundamental para garantir que os riscos sejam adequadamente gerenciados, desde o início do processo de automação. Além disso, não houve evidências sobre os documentos analisados, e que essa abordagem proativa não apenas fortalece a eficiência operacional, mas também promove uma cultura organizacional voltada para a excelência e a adaptação às mudanças do mercado (OLIVEIRA, 2021).

Em contrapartida, o gestor de automação reconhece que, o envolvimento do CI não ocorre em todos os processos, dessa forma, menciona que existe uma percepção da necessidade de envolver essa área em todas as fases de automação, especialmente nos processos que incluem usuários impessoais. Ele cita que há a intenção de estabelecer um

fluxo, onde os controles internos sejam envolvidos em todos os processos, sinalizando uma futura mudança na prática atual, que ele acredita que será implementada ainda no mesmo ano.

A Central e o CAS, descrevem um processo em que a ideia inicialmente surge na área de negócios, passa por um mapeamento na área de processos e, só então, é avaliada pelos controles internos antes de prosseguir para a implementação. Isso sugere que, embora o CI seja envolvido antes da implementação, há etapas preliminares em que essa área não participa diretamente. Ainda assim, o CAS reforça a utilização do Automation Hub, para facilitar a implementação desses processos e com todas as suas fases de análise, proporcionando um fluxo bem estruturado e a segurança na criação.

A Cooperativa afirma existir processos descontinuados, pois ocorreu um período em que diversos processos e ferramentas precisaram ser adaptados para o seu funcionamento, como por exemplo, uma automação para a prorrogação de parcelas de crédito, devido a uma pandemia global. Dessa forma, destaca-se um caso específico de descontinuação de processo, sendo substituído pela implementação de uma solução mais eficiente e centralizada, exemplificando com o processo de "encarteiramento", o qual anteriormente era realizado por um robô. Esse processo é realizado, quando há trocas de gestão de relacionamento com o cooperado.

Neste caso, a descontinuação ocorreu porque a implementação de melhoria, centralizada em cada gerente de conta identificou ser mais rápida e eficaz, tornando o processo anterior desnecessário. Além, disso o processo realizado anteriormente dependia de uma importação diária em lote, essa rotina permitia a alteração do encarteiramento uma vez ao dia. Com a melhoria implantada, as alterações podem ser feitas a qualquer momento, de acordo com a solicitação do associado, em trocar de gestor, ou até mesmo por estratégia de agência e Cooperativa.

Por outro lado, a Central aponta que os processos podem ser descontinuados por uma variedade de motivos, e reforça a ideia de evolução sistemática e o aprimoramento da jornada de produtos ou serviços, ou decisões organizacionais, o que pode levar à descontinuação de processos anteriormente considerados necessários. O CAS apresenta uma perspectiva diferente, mencionando que não há descontinuação de um processo, apenas uma transição para tecnologias mais atualizadas ou na absorção de suas atividades por outros processos. O que acredita que a descontinuação pode também, ser parte de uma evolução ou otimização de processos, em vez de uma terminação absoluta.

A Cooperativa indica a ausência de um processo formalizado de revisão e melhoria contínua dos processos automatizados na sua área. Pois, a revisão ocorre apenas em resposta

de problemas específicos, sem um ciclo contínuo, periodicidade definida, e metodologia estruturada (LIMA *et al.*, 2011). Esse tipo de problema é avaliado por complexidade e urgência, estipulando um prazo de entrega. Quando existe um grau de urgência mais avançado, alto impacto no operacional, ou mudança por função de uma norma legal, o processo é analisado com olhar mais crítico e conseqüentemente priorizado.

Durante a entrevista com a Central, foi apontado para a existência de uma prática recomendada de revisão semestral dos processos automatizados, embora essa prática ainda não esteja formalmente normatizada, e quando preciso é praticada sem formalidade. Nesse contexto, é recomendado um reconhecimento da importância de revisões periódicas para a melhoria contínua, mas também mostra que a implementação efetiva dessa prática ainda está em desenvolvimento.

Nos relatos do especialista de processos do CAS, essa abordagem depende da autonomia de cada área, sem um processo formalizado de revisão em nível organizacional. No entanto, destaca a intenção de se tornar mais proativo na identificação de oportunidades de melhoria por meio do uso de indicadores, como um software de análise de produtos com desempenho negativo. A resposta sugere um movimento em direção a uma abordagem mais estratégica, e orientada a melhoria dos processos, focada em priorizar iniciativas que apoiem a transformação digital (HE *et al.*, 2020).

4.5 DIAGNÓSTICO E PROPOSIÇÕES

O objetivo do tópico é apontar contribuições para as entidades estudadas. Dessa forma, os questionários foram enviados aos participantes, que necessitaram dedicar tempo para a análise, consulta a manuais e formulação de respostas. Pois, os entrevistados da Central e CAS mencionaram que não estavam acostumados com pesquisas acadêmicas, e revelando que a presente pesquisa estaria abrindo um leque de visões de melhorias. Esse processo revelou que certas funções e responsabilidades não estão claramente definidas dentro da Cooperativa.

Durante as entrevistas, foi apontado a falta de familiaridade com processos estruturados e destacando que as perguntas os tiravam de sua zona de conforto, levando-os a refletir sobre a responsabilidade de cada departamento e os riscos associados, especialmente em relação à integração da gestão de riscos na fase inicial de cada processo. Ficou evidenciado que, embora alguns discursos indicassem como as coisas deveriam ser feitas, na prática, muitas dessas ações não são implementadas conforme descrito.

Por outro lado, os entrevistados enfrentaram dificuldades em responder à maioria das questões, devido a um conhecimento parcial dos temas abordados, optando por não responder em alguns casos. Suas contribuições, ainda que limitadas, foram importantes do ponto de vista estratégico e gerencial, destacando a importância de envolver lideranças sêniores no apoio à automação e aos processos, além de seu papel crítico no gerenciamento e desenvolvimento contínuo da Cooperativa. Isso sublinha a necessidade de uma comunicação mais eficaz e de um alinhamento estratégico mais coeso entre todos os níveis da organização.

No que tange a visão da Cooperativa, foi diagnosticado que ao realizar as escolhas dos processos a serem automatizados, priorizam o foco no associado e no operacional, devido às necessidades e o impacto nas agências. Essa prática advém do incentivo à participação dos colaboradores em iniciativas de inovação e melhoria contínua, promovendo um ambiente de aprendizado e adaptação tecnológica. Além disso, fica evidenciado como prática comum da Cooperativa a iniciativa de transferir tecnologia e o compartilhamento de soluções entre outras Cooperativas, evidenciando um modelo colaborativo.

A Central desempenha um papel mais genérico, focando no suporte às cooperativas, na gestão de riscos e na análise de demandas para alinhar a automação com as estratégias das cooperativas. As decisões locais de automação não são envolvidas diretamente, mas acompanha o desenvolvimento e a implementação de tecnologias para garantir a segurança e a eficiência. O CAS enfatiza a eficiência operacional e o alinhamento estratégico nas decisões de automação. Destaca a importância da colaboração entre diferentes áreas para uma abordagem integrada, que considera tanto a tecnologia quanto a segurança da informação. Além disso, defende o uso de ferramentas sistêmicas próprias, enfatizando e priorizando a estabilidade, custo e a segurança nas tecnologias.

Diante disso, identificou-se uma discrepância nas práticas e no conhecimento sobre o mapeamento de tempo e custo, envolvidos no desenvolvimento dos processos. Com base nos pontos levantados, concluiu-se que existe uma falta de alinhamento entre os membros da Cooperativa, especialmente entre o Diretor e os demais respondentes, sobre o conhecimento e a prática do mapeamento detalhado de tempo e custo para o desenvolvimento de processos automatizados. Esse fato ocorre porque a medição do tempo da automação está beneficiada ao uso de planilhas para o cálculo de custos, baseados em horas trabalhadas e outros fatores como volumetria e complexidade. Esse indicativo é uma tentativa de quantificar os recursos necessários, porém é prática ainda em desenvolvimento e não totalmente eficaz e abrangente.

No que tange à avaliação do sucesso da implementação de processos, considera-se uma boa prática, sendo realizado feedbacks e o monitoramento da automação para avaliar o

desempenho dos processos, com abordagem mais qualitativa e flexível, por meio de agências piloto, embora a forma de medir a eficiência e a experiência do usuário não seja considerada tangível. Nesse sentido, o CAS busca um equilíbrio entre abordagens quantitativas e qualitativas, valorizando feedbacks internos e externos.

Dessa forma, recomenda-se o gerenciamento do desenvolvimento e implementação de um método padronizado para o mapeamento de tempo e custo em todos os níveis da organização, garantindo entendimento claro de todas as fases do processo. Assim como, incentivar o uso de metodologias ágeis e ferramentas de gestão de projetos que facilitem o mapeamento e monitoramento contínuo de tempo e custo, permitindo ajustes em tempo real e melhor alocação de recursos.

Existe uma percepção positiva em relação ao compartilhamento de automações, visando à redução de custos e à eficiência operacional, o que sugere uma oportunidade para colaboração e aprendizado mútuo. A falta de dados quantitativos sobre a eficiência da automação indica uma dificuldade em medir os benefícios tangíveis da tecnologia, apesar da consciência geral de seus benefícios. Isso sugere que a organização está enfrentando desafios na coleta, na análise de dados, e na comparação direta de eficiência dos processos automatizados.

Conclui-se ainda que, no momento da entrevista, os respondentes ficaram totalmente pensativos sobre o aspecto de manutenção de tecnologias, pois mencionam que os normativos recomendam a realização de manutenção e melhorias a cada seis meses. Porém, a realidade é outra, e conforme a Central citou durante a entrevista, a ideia é ter um colaborador de processos em cada área e setor, extremamente dedicado na melhoria e segurança dos processos. Em contrapartida, existem obstáculos de que a Cooperativa está focada em reduzir a quantidade de trabalho operacional do colaborador com processos operacionais, dando ênfase no negócio e relacionamento com o associado.

Os resultados identificam que a fase de preparação, demonstra um sistema híbrido de inovação e comunicação, porque a prática dos processos automatizados varia entre a Cooperativa, Central e o CAS. Portanto, é ressaltado a importância de disseminação das novas automações e compartilhamento de cases de sucesso com maior frequência. Observando que a Central e o CAS possuem um repositório sistêmico para catalogar e compartilhar os processos automatizados de forma online e organizada, como por exemplo o Atomation Hub. Porém a divulgação para a utilização não está gerando interesse na Cooperativa. Dessa forma, nota-se que a hierarquia da Cooperativa não possui conhecimento suficiente sobre essas ferramentas, não havendo patrocínio satisfatório para a aplicabilidade delas. O que fica sugerido que o

CAS fomenta cada vez mais o compartilhamento de automações e melhores práticas entre as Cooperativas, possivelmente através de workshops regulares.

Na fase de preparação, identificou-se resistência cultural e à mudança, mas também uma percepção evolutiva, onde a maioria dos entrevistados mencionam que os demais colaboradores já estão começando enxergar a automação positivamente. Esse resultado, demonstra a satisfação dos colaboradores em participarem dos pilotos de novos processos, pois com a automação, são melhorados os trabalhos considerados morosos e irrelevantes no dia a dia. A Central destaca a importância da gestão da mudança e comunicação eficaz para superar essa resistência, envolvendo áreas do processo e sensibilizando os patrocinadores, como por exemplo os colaboradores da sede administrativa responsável por cada setor. O CAS ressalta que esses colaboradores precisam estar na linha de frente dos novos processos, à disposição para a comunicação, treinamento e suporte, pós implementação, para as agências.

Quando chega na fase de implementação, é conclusivo que a organização está passando por um processo de institucionalização em processos de transferência. Pois não há práticas padronizadas de documentação dos processos, como por exemplo, se em algum momento houver um motivo imediato em que um colaborador responsável pela automação precise se ausentar, ou for desligado, os demais colaboradores não irão saber como foi construída essa automação para futuras manutenções e até mesmo o compartilhamento com as outras unidades. Embora haja um esforço para melhorar o processo de documentação, a falta de um padrão consistente persiste, resultando em diferentes abordagens e níveis de maturidade em relação à documentação, disponibilização e monitoramento de processos.

Essa prática de compartilhamento, exemplifica uma variedade de métodos para lidar com feedbacks e sugestões na organização, como, por exemplo, a resistência à mudança e à retenção do conhecimento, por medo do trabalho humano ser substituído por máquinas, bem como o aplicativo que a organização utiliza para que todos os colaboradores tenham voz para expor as suas ideias. Enquanto isso, algumas áreas estão avançando para práticas mais estruturadas, como o CAS que incentiva o uso de ferramentas sistêmicas de workflow de processos, que possui o domínio de gerenciamento e suporte pelo CAS.

Ao diagnosticar a última fase de implementação, foi compreendido que para o funcionamento das automações implementadas, posteriormente transferidas, com foco na eficiência operacional e integração dos objetivos com o propósito cooperativista. Porém, é evidentemente provado que não há padrão definido de prioridades por parte da Cooperativa. Com isso, recomenda-se adotar uma abordagem sistemática para avaliação de custo-benefício e retorno sobre investimento antes do início dos projetos, para assegurar alocação eficaz de

recursos alinhada aos objetivos estratégicos. Essas medidas visam melhorar a gestão de recursos, desenvolvimento de processos automatizados, colaboração e compartilhamento de conhecimentos e tecnologias entre as Cooperativas, contribuindo para a eficiência e sustentabilidade da organização.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo apresentam-se as conclusões do estudo e algumas recomendações para pesquisas futuras.

5.1 CONCLUSÕES

Este estudo teve por objetivo analisar como a institucionalização da gestão de custos interorganizacionais auxilia na transferência de tecnologia em empresas parceiras, e para isso, contou com uma de entrevistas de 8 colaboradores que fazem parte de uma Cooperativa de Crédito. Dentre esses entrevistados, foram analisadas as respostas de colaboradores que fazem parte do Centro Administrativo, da Central e Cooperativa. No intuito de inferir sobre o objetivo, procedeu-se com um estudo qualitativo, descritivo, utilizando um estudo de caso múltiplo.

Os achados dessa pesquisa se destacaram no contexto das inovações, com a identificação de práticas e estratégias, empregadas pelas empresas parceiras na transferência de tecnologia, bem como as iniciativas e decisões relacionadas à gestão de custos interorganizacionais que sustentam essas parcerias. Os resultados demonstraram que a institucionalização dos processos de gestão de custos, não apenas facilita a transferência de tecnologia entre as empresas parceiras, mas também promove uma maior colaboração e compartilhamento de recursos, em um ambiente empresarial interconectado.

Em relação a análise conduzida de práticas colaborativas e a integração de sistemas, como o Business Intelligence (BI), a pesquisa se tornou efetiva para otimizar a transferência de tecnologia, reduzir custos operacionais e, conseqüentemente, aumentar a competitividade e sustentabilidade das empresas envolvidas. Este estudo também identificou que a eficácia da gestão de custos interorganizacionais depende significativamente da capacidade das empresas em estabelecer relações de confiança e comprometimento mútuo, ressaltando a importância dos aspectos sociais e relação as parcerias empresariais.

A contribuição social desse estudo, está em apresentar importantes aspectos para a compreensão de como a gestão dos custos interorganizacionais pode impulsionar a inovação e a competitividade de empresas que compartilham tecnologias. A análise pode contribuir para o desenvolvimento sustentável pois, ao otimizar recursos e compartilhar tecnologias, as empresas podem não melhorar apenas a sua eficiência operacional, e podem adotar práticas

que possam reduzir desperdícios financeiros e não financeiros, promovendo e potencializando o uso consciente de recursos.

O estudo destaca a importância da cooperação e da construção de uma cultura organizacional, baseada na confiança e no compartilhamento de conhecimento. Essas contribuições podem influenciar positivamente o clima organizacional, promovendo um ambiente de trabalho mais integrado e motivado, onde o compartilhamento de tecnologias e conhecimentos podem possuir valor intrínseco à cultura da Cooperativa.

Ao detalhar as estratégias e práticas para a gestão eficaz de custos e transferência de tecnologia, o estudo aponta para a necessidade de programas de educação e capacitação focados em gestão colaborativa e inovação aberta, como universidades, institutos de pesquisa e organizações, podendo se beneficiar dessas informações para desenvolver e preparar profissionais para os desafios da colaboração interorganizacional.

Os resultados apontados, sobre as relações estudadas, fornecem subsídios que reconhecem os benefícios da transferência de tecnologia e da gestão colaborativa de custos, mesmo com barreiras significativas à sua implementação, incluindo a resistência cultural à mudança, a falta de conhecimento, capacitação técnica e desafios relacionados à gestão e compartilhamento de dados. O estudo também identificou a necessidade de institucionalizar processos que garantam a eficácia dessas práticas. Além disso, não apenas identificou as regras e procedimentos necessários para uma transferência de tecnologia bem-sucedida, mas também ajudou a identificar a cultura de colaboração e inovação entre as empresas parceiras.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Do ponto de vista da coleta de evidências, a transferência de tecnologia em empresas parceiras é um tema relativamente novo, embora validado, é pouco utilizado, o que pode representar uma limitação da pesquisa. Diante disso, foi fundamental o fato de a pesquisadora estar ciente das limitações do tema associado por ser um estudo de caso, devido a sua correspondência ao contexto. Dada à sua natureza focada e específica, os resultados obtidos podem não ser generalizáveis para toda uma população ou contexto mais amplo.

No que tange a perspectiva do pesquisador, por ser um estudo de caso, também permite a possibilidade de viés, já que os dados podem ser interpretados de uma maneira que confirme suas crenças ou preconceitos, em vez de representar objetivamente a realidade do caso. Para contornar essas limitações, foi essencial que a pesquisadora seja transparente em seus métodos, considerando as diversas perspectivas ao interpretar os dados, e tenham

conhecimento das limitações do estudo de caso ao fazer duplicações ou recomendações, podendo alterar um ou mais condições experimentais consideradas sem importância para a descoberta original, a fim de verificar se o resultado ainda pode ser duplicado.

5.3 RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Os achados da pesquisa contribuem para a literatura existente sobre o tema em discussão, oferecendo melhorias sobre como esses elementos que se interconectam no contexto de cooperação entre empresas. Destacando-se a importância de entender as dinâmicas culturais e processos que sustentam essas atividades, criando uma base para análises futuras.

Recomenda-se ampliar essa percepção do estudo, incluído outras Cooperativas do sistema, a fim de enriquecer ainda mais as suas práticas e percepções, sobre a transferência de tecnologias e gestão de processos em empresas parceiras. Em sentido próximo, recomenda-se a investigação da institucionalização de processos de GCI e transferência de tecnologia em ambientes de competição, que diferem do modelo de negócios estudado nesta pesquisa. Além disso, o envolvimento dos Controles Internos, desde as discussões iniciais, no que tange a melhoria ou nova automação nas organizações, ajudando a antecipar e mitigar riscos, garantindo que as iniciativas estejam alinhadas com as normas de segurança e compliance. Sugere-se que nessas abordagens, possam ser explorados em estudos futuros, como indústrias, a fim de disseminar os achados do presente estudo. Como contribuições adicionais, podem obter focos específicos, em quantificar o impacto financeiro e operacional da institucionalização da gestão de custos interorganizacionais e da transferência de tecnologia, proporcionando uma compreensão mais profunda dos benefícios dessas práticas.

REFERÊNCIAS

- AGNDAL, Henrik; NILSSON, Ulf. Interorganizational cost management in the Exchange process. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 2, p. 85-101, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.07.001>. Acesso em: 20 maio 2023.
- ALSHUBIRI, Faris. Investment obstacles to sustainable development and competitiveness index. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 39, n. 2. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/MIP-02-2019-0118>. Acesso em: 26 maio 2023.
- ÁLVARES, Antonio Carlos Teixeira. **Sistemas de alto desempenho de captação de ideias dos empregados: desvendando relações entre inovação horizontal e organização inovadora**. Tese (Doutorado) Faculdade Getúlio Vargas. 2023. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/e624485a-8a19-4567-a72e-dfad1b3ff666>. Acesso em: 09 março 2024.
- AMBROSI, Cristian José. **Smart Sign: plataforma de contratos digitais utilizando smart contracts da blockchain**. Trabalho de Conclusão de Curso (Ciência da Computação) Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões. 2019. Disponível em: <http://repositorio.uricer.edu.br/handle/35974/239>. Acesso em: 20 maio 2023.
- AUDRETSCH, David; CAIAZZA, Rosa. Technology transfer and entrepreneurship: Cross-national analysis. **Journal of Technology Transfer**, v. 41, n. 6, p. 1247–1259. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-015-9441-8>. Acesso em: 29 julho.
- AUDRETSCH, David B. Entrepreneurial ecosystems: Economic, technological, and societal impacts. **Journal of Technology Transfer**, v. 44, n. 2, p. 313–325. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9690-4>. Acesso em: 29 julho 2023.
- BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato; REYES JUNIOR, Edgar. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 3, p. 458-477. 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000300005>. Acesso em: 28 julho 2023.
- BASTL, Marko; GRUBIC, Tonci; TEMPLAR, Simon; HARRISON, Alan; FAN, Ip – Shing. Inter-organizational costing approaches: the inhibiting factors. **The International Journal of Logistics Management**, v. 21, n. 1, 65-88. 2010. DOI: <https://doi.org/10.1108/09574091011042188>. Acesso em: 24 junho 2023.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 70ª edição. Editora São Paulo. 2016.
- BERNI, Jean Carlo Albiero; GOMES, Cláudia Maffini; PERLIN, Ana Paula; KNEIPP, Jordana Marques; FRIZZO, Kamila. Interação universidade-empresa para a inovação e a transferência de tecnologia. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 8, n. 2, p. 258-277. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2015v8n2p258>. Acesso em: 20 maio 2023.
- BIGLIARDI, Barbara; GALATI, Francesco. Models of adoption of open innovation within the food industry. **Trends in Food Science & Technology**, v. 30, n. 1, p. 16 – 26, 2013. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.tifs.2012.11.001>. Acesso em: 20 agosto 2023.

BOCKORNI, Beatriz Rodrigues Silva; GOMES, Almiralva Ferraz. A amostragem em snowball (bola de neve) em uma pesquisa qualitativa no campo da administração. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 22, n. 1, p. 105-117, 2021. Disponível em: <https://ojs.revistasunipar.com.br/index.php/empresarial/article/view/8346/4111>. Acesso em: 14 agosto 2023.

BOMFIM, Emanuel Truta do; CALLADO, Antônio André Cunha. Seleção, avaliação de desempenho de fornecedores e características organizacionais: um olhar a partir da contabilidade gerencial interorganizacional. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 16, n. 39, p. 156-176, 2019. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2019v16n39p156>. Acesso em: 08 outubro 2023.

BOZEMAN, Barry; RIMES, Heather; YOUTIE, Jan. The evolving state-of-the-art in technology transfer research: Revisiting the contingent effectiveness model. **Research Policy**, v.44, n.1, p.34–49, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.06.008>. Acesso em: 9 junho 2023.

BRAGA, Eliane Cortes. **Associação entre a adoção do target costing e as características do relacionamento entre empresas adotantes e seus parceiros de negócios**. Tese (Doutorado) Universidade Federal da Paraíba. 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/22806>. Acesso em: 27 julho 2023.

BROWER, Jacob; DACIN, Peter A. An Institutional Theory Approach to the Evolution of the Corporate Social Performance: Corporate Financial Performance Relationship. **Journal of Management Studies**, v. 57, n.4, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12550>. Acesso em: 9 junho 2023.

CAMACHO, Reinaldo Rodrigues. **Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais na cadeia de valor de hospitais privados no Brasil: uma abordagem à luz da Teoria da Contigência**. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo. 2010. DOI: 10.11606/T.12.2010.tde-22012011-164307. Acesso em: 20 maio 2023.

CAMACHO, Reinaldo Rodrigues; ROCHA, Welington; MORAES, Romildo de Oliveira; MARQUES, Kelly Cristina Mucio. Evidências de práticas da gestão de custos interorganizacionais na cadeia de valor de hospitais privados no Brasil. **Revista Contabilidade e Controladoria**, v. 6, n. 2, p. 90–105, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v6i2.35117>. Acesso em: 27 julho de 2023.

CARDOSO, Anderson Martins. **Open-book accounting no relacionamento entre comprador e fornecedor no setor agroindustrial**. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Universidade Federal de Uberlândia. 2019. DOI <http://dx.doi.org/10.14393/ufu.di.2019.957>. Acesso em: 20 maio 2023.

CARDOSO, Luana. **Relações interorganizacionais na cadeia produtiva do vestuário: análise dos fatores que sustentam o vínculo entre empresas**. Dissertação (Mestrado) Universidade do Extremo Sul Catarinense. 2023. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/10025>. Acesso em: 28 junho 2023.

CARDOSO, Márcia Regina Gonçalves; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; GHELLI, MENDONÇA, Kelma Gomes. Análise de conteúdo: uma metodologia de pesquisa qualitativa. **Cadernos da Fucamp**, v.20, n.43, p.98-111. 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2347/1443>. Acesso em: 14 agosto 2023.

CARVALHO, Raimundo Sergio; MATOS, Patricia de Oliveira. Satélite geoestacionário de defesa e comunicações estratégicas (SGDC): Possibilidades de transferência de tecnologia (TT) para a indústria espacial brasileira. **Revista Brasileira de estudos estratégicos**, v. 10, n. 20. 2018. Disponível em: <http://rest.uff.br/index.php/rest/article/view/156>. Acesso em: 28 junho 2023.

CARVALHO, Rui. O papel das parcerias na internacionalização das empresas portuguesas. **Instituto Universitário de Lisboa**, 2012. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/14041>. Acesso em: 06 agosto 2023.

CHESBROUGH, Henry. W. Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. **European Journal of Innovation Management**, v. 7, n. 4, pag. 325-326, 2003. DOI:10.1108/14601060410565074. Acesso em: 20 agosto 2023.

CHIHANHE, Adriano Carlos. **Análise da influência da rede de cooperação sobre a criatividade, inovação e competitividade das empresas juniores: a experiência das empresas juniores das universidades de Pernambuco**. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal de Pernambuco. 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/41455>. Acesso em 22 agosto 2023.

COELHO, Lucas de Paulo Cardoso; NASCIMENTO, Rosalina Maria Lima Leite. **Marketing de relacionamento como diferencial competitivo para a fidelização de clientes no segmento bancário**. Trabalho de Conclusão de Curso - UniEvangélica. 2020. Disponível em: <http://repositorio.aee.edu.br/bitstream/aee/9390//LUCAS%20DE%20PAULO.pdf>. Acesso em: 2 junho 2023.

COLLA, Pâmila Eduarda Balsan. Pressões isomórficas e padrões contábeis para o reconhecimento de receitas: um paradoxo nos escritórios de contabilidade. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 19, n. 53, pag. 21–42. 2021. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2022.e81995>. Acesso em: 23 agosto 2023.

COOPER, Robin.; SLAGMULDER, Regine. **Supply chain development for the lean enterprise: Interorganizational cost management**. New Jersey: The IMA Foundation for Applied Research. 1ª edição. ISBN: 1563272180. 1999.

CORBIERE, François de; ROWE, Frantz; SAUNDERS, Carol Stoak. Digitalizing interorganizational relationships: Sequential and intertwined decisions for data synchronization. **International Journal of Information Management**, v. 48, p. 203 – 217. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.04.005>. Acesso em: 23 agosto 2023.

CORRENTE, Salvatore; GRECO, Salvatore; NICOTRA, Melita; ROMANO, Marco; SCHILLACI, Carmela Elita. Evaluating and comparing entrepreneurial ecosystems using SMAA and SMAA-S. **Journal of Technology Transfer**, v. 44, p. 485-519, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9684-2>. Acesso e 29 julho 2023.

CRESWELL, John W. *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. Dirceu da Silva. – 3. ed. Editora Penso. ISBN: 8565848884. 2014.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativo e misto**. 5ª ed. Editora: Penso. 2021.

CRUBELLATE, João Marcelo. Três contribuições conceituais neofuncionalistas à teoria institucional em organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, p. 199-222, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552007000500010>. Acesso em: 29 setembro 2023.

CUNHA, Rafaela Souza. **Competências e cultura na indústria 4.0: um estudo de caso em uma siderúrgica brasileira**. 2021. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Ouro Preto. 2021. Disponível em: <https://www.repositorio.ufop.br/handle/123456789/13869>. Acesso em: 02 fevereiro 2024.

CUNNINGHAM, James A.; DOLAN, Brendan; MENTER, Matthias; O’KANE, Conor; O’REILLY, Paul. How Principal Investigators’ Commercial Experience Influences Technology Transfer and Market Impacts. **Research Technology Management**, v. 63, n. 5, p. 49-58. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/08956308.2020.1790244>. Acesso em: 29 julho 2023.

DAHL, Michael S.; PEDERSEN, Christian O.R. Knowledge flows through informal contacts in industrial clusters: myth or reality? **Research Policyc.**, p.1673-1686, 2004. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2004.10.004>. Acesso em: 29 de julho 2023.

DAHL, Michael S.; PEDERSEN, Christian O.R. Social networks in the R&D process: the case of the wireless communication industry around Aalborg, Denmark. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 22, n. 1–2, p. 75-92, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2004.11.001>. Acesso em: 29 julho 2023.

DEKKER, Henri. C. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and cooperation requirements. **Accounting, Organization and Society**, v. 29, n. 1, p. 27-49, 2004. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00056-9](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00056-9). Acesso em: 25 junho 2023.

DEKKER, Henri C.; KAWAI, Takaharu; SAKAGUCHI, Junya. The interfirm contracting value of management accounting information. **Journal of Management Accounting Research**, v. 31, n. 2, 59-74, 2019. DOI: <https://doi.org/10.2308/jmar-52058>. Acesso em: 23 agosto 2023.

DIAS, Diquiang da Costa Viegas. **Impacto da gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas de São Tomé e Príncipe**. Dissertação (Mestrado). Universidade de Alagoas. 2023. Disponível em: <https://repositorio.ual.pt/handle/11144/5785>. Acesso em: 29 julho 2023.

DIMAGGIO, Paul J., POWELL, Walter W. The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational Fields. **Economics Meets Sociology in Strategic Management (Advances in Strategic Management)**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983. DOI: <https://doi.org/10.2307/2095101>. Acesso em: 26 outubro 2023.

DINIZ, Maria Luiza Farias; CALLADO, Antônio André Cunha; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. **Analisando a prática da gestão de custos interorganizacionais empresa/fornecedor a partir de seus fatores: uma abordagem qualitativa.** XIX USP International Conference in Accounting, 2019. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/19UspInternational/ArtigosDownload/1542.pdf>. Acesso em: 25 julho 2023.

DOIN, Tatiana Aparecida Ferreira et al. Consórcios Intermunicipais para o Desenvolvimento: Determinantes da Cooperação entre os Municípios Baianos. **Administração pública e gestão social**, v. 12, n. 1, 2020. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3515/351561601012/html/>. Acesso em: 9 março 2024.

DUARTE, Sergio Lemos. **Gestão de custos interorganizacionais em organizações cooperativas e investor-owned firms – IOFs no setor de cafeicultura no Brasil.** Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-14062017-104903/en.php>. Acesso em: 27 julho 2023.

DUBEY, Rameshwar; GUNASEKARAN, Angappa; CHILDE, Stephen J; BLOME, Constantin; PAPADOPOULOS, Thanos. Big Data and Predictive Analytics and Manufacturing Performance: Integrating Institutional Theory, Resource-Based View and Big Data Culture. **British Journal Management**, v. 30, n. 2, p. 341-361, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12355>. Acesso em: 28 julho 2023.

DYER, Jeffrey H.; NOBEOKA, Kentaro. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 345–367, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1002/%28SICI%291097-0266%28200003%2921%3A3%3C345%3A%3AAID-SMJ96%3E3.0.CO%3B2-N>. Acesso em: 30 julho 2023.

EGGERS, Julia; HEIN, Andreas; WEKING, Jorg; BÖHM, Markus; KRCCMAR, Helmut. Process Automation on the Blockchain: An Exploratory Case Study on Smart Contracts. **Procédions of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences**, 2021. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10125/71301>. Acesso em: 18 maio 2023.

FARIA, Ana Cristina de; SOARES, Iderlan Charles; ROCHA, Welington; ROSSI, George Bedinelli. A prática da Gestão de Custos Interorganizacionais em uma Montadora de veículos na região do grande ABC. **Revista Brasileira de gestão de negócios**, v. 15, n. 9, p. 617 – 638, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v15i49.1228>. Acesso em 26 julho 2023.

FARIAS, Rafael Araújo Sousa; GASPARETTO, Valdirene. Gestão de custos interorganizacionais: fatores inibidores em empresas do setor moveleiro do Distrito Federal. **Revista Associação Brasileira de Custos**, v. 14, n. 2, p. 121-152, 2019. DOI: <https://doi.org/10.47179/abcustos.v14i2.530>. Acesso em: 2 maio 2023.

FAUZI, Abu Amar; SHENG, Margaret L. The digitalization of micro, small, and mediumsized enterprises (MSMEs): An institutional theory perspective. **Journal of Small**

Business Management, v. 60, n. 6, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1745536>. Acesso em: 8 junho 2023.

FEHR, Lara Cristina Francisco de Almeida; DUARTE, Sergio Lemos. Gestão de custos interorganizacionais e open-book accounting: as duas faces da mesma moeda. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 23, n. 1, p. 70-87, 2018. DOI: <https://doi.org/10.12979/rcmccuerj.v23i1.39296>. Acesso em: 8 junho 2023.

FERREIRA, Eduardo Vieira. **Lean e a indústria 4.0: uma estrutura conceitual para a escolha e validação econômico-financeira das tecnologias**. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2023. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/267542>. Acesso em: 2 fevereiro 2024.

FERREIRA, Vera Sofia Vieira. **Recrutamento e retenção de Engenheiros de Software na Bosch Car Multimídia, S.A.: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado). 2023. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/88248>. Acesso em 02 fevereiro 2024.

FLOREN, Henrik; FRISHAMMAR, Johan; PARIDA, Vinit; WINCENT, Joakim. Critical success factors in early new product development: A review and a conceptual model. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 14, p. 411-427, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0458-3>. Acesso em: 30 julho 2023.

FRAZÃO, Inês Paulo. **Capacidade dinâmica das alianças no cluster dos recursos minerais**. 2019. Tese (Doutorado) Instituto Universitário de Lisboa. 2019. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/18899>. Acesso em: 28 maio 2023.

GARZON, William Orjuela; QUINTERO, Santiago; GIRALDO, Diana P.; LOTERO, Laura; NIETO-LONDOÑO, César. A Theoretical Framework for Analysing Technology Transfer Processes Using Agent-Based Modelling: A Case Study on Massive Technology Adoption (AMTEC) Program on Rice Production. **Sustainability**, v.13, n. 20, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3390/su132011143>. Acesso em: 26 maio 2023.

GEELS, Frank W. Micro-foundations of the multi-level perspective on socio-technical transitions: Developing a multi-dimensional model of agency through crossovers between social constructivism, evolutionary economics and neoinstitutional theory. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 152, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119894>. Acesso em: 8 junho 2023.

GERVASIO, Lucas Ogassawara; PAVÃO, Juliane. Andressa; RIBEIRO, Roberto Rivelino Martins; MATTIELLO, Kerla. Fatores Condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais na cadeia de valor do setor de Confecções. **Revista de Contabilidade & Controladoria**, v. 14, n. 3, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v14i3.83670>. Acesso em: 3 junho 2023.

GOLD, Andrew H; MALHOTRA, Arvind; SEGARS, Albert H. Knowledge Management: Na Organizational Capabilities Perspective. **Journal of Management Information System**, v. 18, p. 185-214, 2001. Doi: <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>. Acesso em: 30 julho 2023.

GOMES, Amanda de Oliveira; PETER, Maria da Glória Arrais; MACHADO, Marcus Vinicius Veras; OLIVEIRA, Talyta Eduardo. A Institucionalização da Controladoria no

Âmbito do Poder Executivo Municipal no Estado do Ceará. **Revista de Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 16, n. 1, p. 35-50, 2013. Disponível em: <https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/511>. Acesso em 29 setembro 2023.

GONZAGA, Rosimeire Pimentel; AILLÓN, Humberto Silva; FEHR, Lara Cristina Francisco de Almeida; BORINELLI, Márcio Luiz; ROCHA, Wellington. Mecanismos disciplinadores da gestão de custos interorganizacionais e economia dos custos de transação: um ensaio teórico. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 9, n. 3, p. 258-274, 2015. Disponível em: <https://www.repec.org.br/repec/article/view/1236>. Acesso em: 27 julho 2023.

GONZÁLEZ, Fredy Enrique. Reflexões sobre alguns conceitos da pesquisa qualitativa. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v.8, n.17, p. 155-183, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.33361/RPQ.2020.v.8.n.17.322>. Acesso em: 14 agosto 2023.

GREWAL, Rajdeep; DHARWADKAR, Ravi. The role of the institutional environment in marketing channels. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 3, p. 82–97, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.3.82.18504>. Acesso em: 22 maio 2023.

GREENWOOD, Royston; HININGS, C. R.; WHETTEN; Dave. Rethinking Institutions and Organizations. **Journal of Management Studies**, v. 51, n. 7, p. 1206-1220, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12070>. Acesso em: 28 julho 2023.

GREENWOOD, Royston; RAYNARD, Mia; KODEIH, Farah; MICELOTTA, Evelyn; LOUNSBURY, Michael. Institutional complexity and organizational responses. **Academy of Management Annals, Bryarcliff Manor**, v. 5, n. 1, p. 317-371, 2011. DOI: <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.590299>. Acesso em: 2 outubro 2023.

GUERREIRO, Reinaldo; FREZATTI, Fabio; LOPES, Alexsandro Broedel; PEREIRA, Carlos Alberto. O entendimento da contabilidade gerencial sob a ótica da teoria institucional. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 35, p. 91-106, 2005. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302005000400005>. Acesso em: 28 julho 2023.

GUERRERO, Maribel; URBANO, David. Effectiveness of technology transfer policies and legislation in fostering entrepreneurial innovations across continents: an overview. **The Journal of Technology Transfer**, v. 44, p. 1347-1366, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-019-09736-x>. Acesso em: 29 julho 2023.

GUTIÉRREZ-AGUADO, Alfonso; CURIOSO, Walter H; MACHICAO, José Carlos; EGUIA, Hans. Strengthening capacities of multidisciplinary professionals to apply data science in public health: Experience of an international graduate diploma program in Peru. **International Journal of Medical Informatics**, v. 169, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijmedinf.2022.104913>. Acesso em: 02 fevereiro 2024.

HEINZL, Joachim; KOR, Ah-Lian; ORANGE, Graham; KAUFMANN, Hans Rudiger. Technology transfer model for austrian higher education institutions. **The Journal of Technology Transfer**, v. 38, n. 5, p. 607–640, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-012-9258-7>. Acesso em: 24 junho 2023.

HUANG, Ming-Chang, CHIU, Ya-Ping. Relationship governance mechanisms and collaborative performance: A relational life-cycle perspective. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 24, n. 3, 260-273, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2017.12.002>. Acesso em: 23 agosto 2023.

HUANHUAN, Shi. Inter-organizational Cost Management Framework and Implementation Path of Product and Relation Dimensions under Accounting Information. **Francis Academic Press**, v. 37, p. 233-238, 2019. DOI: <https://doi.org/10.25236/ermbfe.2019.037>. Acesso em: 2 junho 2023.

HE, Quile; MEADOS, Maureen; ANGWIN, Duncan; GOMES, Emanuel; CHILD, John. Strategic Alliance Research in the Era of Digital Transformation: Perspectives on Future Research. **British Journal of Management**, v. 00, p. 1–29, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12406>. Acesso em 30 julho 2023.

KAJUTER, Peter. Proactive Cost Management in Supply Chains. Proactive Cost Management in Supply Chains. **Cost Management in Supply Chains**, p. 31–51. 2002. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-662-11377-6_3. Acesso em: 4 maio 2023.

KAJÜTER, Peter; KULMALA, Harry I. Open book accounting in networks: Potential achievements and reasons for failures. **Management Accounting Research**, v. 16, n. 2, 179-204, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.01.003>. Acesso em: 4 maio 2023.

KAPSALIS, Vasilis C.; KYRIAKOPOULOS, Grigorios L.; ARAVOSSIS, Konstantinos G. Investigation of Ecosystem Services and Circular Economy Interactions under an Inter-organizational Framework. **Energies**, v. 12, n. 9, 2019. DOI: <https://doi.org/10.3390/en12091734>. Acesso em: 28 junho 2023.

KEMP, René; SCHOT, Johan; HOOGMA, Remco. Regime shifts to sustainability through processes of niche formation: The approach of strategic niche management. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 10, n. 2, p. 175–196, 1998. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537329808524310>. Acesso em: 2 junho 2023.

KEZAR, Adrianna. Tools for a Time and Place: Phased Leadership Strategies to Institutionalize a Diversity Ag. **The Review of Higher Education**, v. 30, n. 4, p. 413- 439, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1353/rhe.2007.0025>. Acesso em: 4 outubro 2023.

KEZAR, Adrianna; SAM, Cecile. Institutionalizing Equitable Policies and Practices for Contingent Faculty. **The Journal of Higher Education**, v. 84, n. 1, p. 56-87, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1353/jhe.2013.0002>. Acesso em: 3 outubro. 2023.

KRUGER, Sean; STEYN, Adriana Aletta. Enhancing technology transfer through entrepreneurial development: practices from innovation spaces. **The Journal of Technology Transfer**, v.45, n.6, p.1655–1689, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-019-09769-2>. Acesso em: 29 julho 2023.

KULMALA, Harri I.; PARANKO, Jari; Uusi-Rauva, Erkki. The role of cost management in network relationships. **International Journal of Production Economics**, v. 79, n. 1, p. 33-43, 2002. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(00\)00061-X](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(00)00061-X). Acesso em: 8 junho 2023.

KUMMER, Sebastian; HEROLD, David M.; DOBROVNIK, Mario; MIKL, Jasmin; SCHÄFER, Nicole. A Systematic Review of Blockchain Literature in Logistics and Supply Chain Management: Identifying Research Questions and Future Directions. **Future Internet**, v.12, n. 60, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3390/fi12030060>. Acesso em: 24 junho 2023.

LAMBERT, Douglas M; COOPER, Martha C. Issues in Supply Chain Management. **Industrial Marketing Management**, v. 29, p. 65-83, 2000. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00113-3](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00113-3). Acesso em: 25 julho 2023.

LAURSEN, Keld; SALTER, Ammon, J. The paradox of openness: appropriability, external search and collaboration. **Research Policy**, v. 43, n. 5, p. 867–878, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.10.004>. Acesso em: 06 agosto 2023.

LAWSON, Benn; PETERSEN, Kenneth J.; COUSINS, Paul D.; HANDFIELD, Robert B. Knowledge Sharing in Interorganizational Product Development Teams: The Effect of Formal and Informal Socialization Mechanisms. **Journal of Product Innovation Management**, v. 26, n. 2, p. 156–172, 2009. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00343.x>. Acesso em: 29 julho 2023.

LEISCHNIG, Alexander; GEIGENMUELLER, Anja; LOHMANN, Stefanie. On the role of alliance management capability, organizational compatibility, and interaction quality in interorganizational technology transfer. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 6, p. 1049-1057, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.06.007>. Acesso em: 4 junho 2023.

LEVIN, Daniel Z.; CROSS, Rob. The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer. **Management Science**, v. 50, n.11, p. 1477-90, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.1030.0136>. Acesso em: 30 julho 2023.

LIMA, Teresa Cristina Aguiar; CABRAL, Augusto César de Aquino; PESSOA, Maria Naiula Monteiro; SANTOS, Sandra Maria dos; NASCIMENTO, Debora Cardoso do. A institucionalização das práticas de responsabilidade social: um estudo da companhia de água e esgoto do ceará. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 9, n. 1, p. 79-95, 2011. DOI: <http://dx.doi.org/10.19094/contextus.v9i1.32132>. Acesso em: 29 setembro 2023.

LIMA, Fernanda Misterlinda Freitas; MACHADO, André Gustavo Carvalho. Estratégias de inovação em empresas startup. **Revista de Administração Unimep**, v. 17, n. 2, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/pretexto.v20i2.5996>. Acesso em: 28 junho 2023.

LIMA, Maurício Andrade et al. Estratégia ou Legitimidade? Análise do papel dos Planos de Desenvolvimento Institucional nas Universidades Brasileiras. **Brazilian Business Review**, v. 17, n. 1, 2020. DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.1.4>. Acesso em: 28 julho 2023.

LINK, Albert. N.; VAN HASSELT, Martijn. Exploring the impact of R&D on patenting activity in small women owned and minority-owned entrepreneurial frms. **Small Business Economics**, v. 54, p. 1061-1066, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-018-00130-9>. Acesso em 29 julho 2023.

LUCCA, Alexandre Alberto. **A potencial contribuição da blockchain para a redução dos problemas de demanda enfrentados pelas indústrias farmacêuticas brasileiras sob a ótica do compartilhamento de informações contábeis**. Dissertação (Mestrado) –

Universidade de São Paulo. 2022. DOI: <https://doi.org/10.11606/D.96.2022.tde-12122022-101341>. Acesso em: 23 junho 2023.

MACHADO, Ediléa Aparecida Ferreira. **A relação entre os estilos de liderança e a cultura da melhoria contínua: O caso de uma indústria de grande porte**. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal Fluminense. 2018. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/9193>. Acesso em: 9 março 2024.

MACHADO, Hilka Pelizza Vier; SARTORI, Rejane; CRUBELLATE, João Marcelo. Institucionalização de núcleos de inovação tecnológica em instituições de ciência e tecnologia da região sul do Brasil. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 23, n. 3, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.177.67190>. Acesso em: 29 setembro 2023.

MAIA, Tania Sofia Vieira; CORREA, Pedro Miguel Alves Ribeiro. E-GOVERNMENT E SOCIEDADE DIGITAL. **Synesis**, v. 14, n. 1, p. 184-206, 2022. Disponível em: <https://seer.ucp.br/seer/index.php/synesis/article/view/2119/3263>. Acesso em: 9 março 2024.

MALECKI, Edward J. Entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems. **Geography Compass**, v. 12, n. 3, p. 1–21, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1111/gec3.12359>. Acesso em: 29 julho 2023.

MALIK, Ashish; SILVA, M.T. Thedushika De; BUDHWAR, Pawan; SRIKANTH, N.R. Elevating talents' experience through innovative artificial intelligence-mediated knowledge sharing: Evidence from an IT-multinational enterprise. **Journal of International Management**, v. 27, n. 4, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100871>. Acesso em 30 julho 2023.

MALM, Anna Margaretha; FREDRIKSSON, Anna; JOHANSEN, Kerstin. Bridging capability gaps in technology transfers within related offsets. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 27, n. 5, p. 640-661, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMTM-11-2015-0101>. Acesso em: 8 junho 2023.

MANZI, Meiry Carvalho. **A jornada de dados na gestão pública: o impacto da gestão de um pipeline de dados inteligente na tomada de decisão**. Dissertação (Mestrado) Fundação Getúlio Vargas. 2022. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/33056>. Acesso em: 5 junho 2023.

MARCONDES, Rosana Maria Santos Torres; FERRETE, Anne Alilma Silva Souza. Tecnologia digital de informação e comunicação e metodologias ativas na personalização do ensino de redação. **Revista Humanidades e Inovação**, v. 7, n. 6, 2020. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/2314>. Acesso em: 28 junho 2023.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, 1977. Disponível em: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/226550>. Acesso em: 28 julho 2023.

MICK, Marcela Marçal Alves Pinto. **Modelo de maturidade para determinar a influência da transferência de tecnologia na indústria 4.0**. Tese (Doutorado) Universidade

Tecnológica Federal do Paraná. 2021. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/25529>. Acesso em: 2 junho 2023.

MOFOKENG, Teboho. M.; CHINOMONA, Richard. Supply chain partnership, supply chain collaboration and supply chain integration as the antecedents of supply chain performance. **South African Journal of Business Management**, v. 50, n. 1, 2019. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10520/EJC-14cea8be2a>. Acesso em: 2 junho 2023.

MÖLLER, Klaus; WINDOLPH, Melanie; ISBRUCH, Felix. The effect of relational factors on open-book accounting and inter-organizational cost management in buyer–supplier partnerships. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v.17, n. 2, p. 121-131, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2011.01.002>. Acesso em: 26 julho 2023.

MONTES, Francisco Javier Lloréns; MORENO, Antonia Ruiz; FERNANDEZ, Luiz Miguel Molina. Assessing the organizational climate and contractual relationship for perceptions of support for innovation. **International Journal of Manpower**, v. 25, p. 167-80, 2004. Doi: <https://doi.org/10.1108/01437720410535972>. Acesso em: 29 julho 2023.

MORABITO, Roberto. Virtualization on Internet of Things Edge Devices With Container Technologies: A Performance Evaluation. **Institute of Electrical and Electronics Engineers**, v. 5, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2017.2704444>. Acesso em: 12 maio 2023.

NASCIMENTO, Sabrina; PEREIRA, Alexandre Matos; SCARPIN, Jorge Eduardo. Os Fatores Condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacional em uma Indústria Metalúrgica da cidade de Rio do Sul - SC. **Revista AB Custos**, v. 7 n. 2, p. 1-24, 2012. DOI: <https://doi.org/10.47179/abcustos.v7i2.114>. Acesso em: 21 junho 2023.

NOVAIS, Sueli Menelau de; FERNANDES, Antônio Sérgio de Araújo. A institucionalização do Ensino a Distância no Brasil: o caso da Graduação em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Norte. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 29, p. 173-201, 2011. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2011v13n29p173>. Acesso em: 29 outubro 2023.

OLIVEIRA, Fabiano Siqueira. **O Trabalho situado como resposta à complexidade institucional: Um estudo de interseção entre a Contabilidade Gerencial e a mudança organizacional**. Dissertação (Mestrado) Universidade Presbiteriana Mackenzie. 2021. Disponível em: <https://dspace.mackenzie.br/handle/10899/28489>. Acesso em: 5 junho 2023.

OLIVEIRA, João Leandro Cássio de. **Valoração de tecnologias no cenário de transferência de tecnologia entre universidade e empresa no brasil: uma metodologia proposta**. Tese (Doutorado em Inovação Tecnológica e Biofarmacêutica) Universidade Federal de Minas Gerais. 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/35783>. Acesso em: 29 junho 2023.

OLIVEIRA, Luiz César; JACOMETTI, Marcio. Análise da eficiência da transferência de tecnologia e do conhecimento para as empresas. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 3, p. 27122–27135, 2021. DOI: <https://doi.org/10.34117/bjdv7n3-426>. Acesso em: 28 junho 2023.

OLIVEIRA, Wanessa Silva; BORGES, Wemerson Gomes; CARVALHO, Luciano Ferreira; SANTOS, Geovane Camilo. Gestão de custos interorganizacionais: uma pesquisa bibliométrica com base em publicações nacionais. **Revista de Auditoria Governança e Contabilidade**, v. 4, n. 16, p. 62-74, 2016. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragc/article/view/848>. Acesso em 27 julho 2023.

OWARE, Kofi Mintah; MALLIKARJUNAPPA, Thathaiah. CSR expenditure, mandatory CSR reporting and financial performance of listed firms in India: an institutional theory perspective. **Meditari Accountancy Research**, v. 30, n.1, p. 1-21, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/MEDAR-05-2020-0896>. Acesso em: 28 julho 2023.

OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu; DE MENDONÇA NETO, Octavio Ribeiro; CARDOSO, Ricardo Lopes; FREZATTI, Fábio. Análise dos fatores que favorecem a institucionalização da Value Based Management (VBM) à luz dos argumentos de teóricos da vertente New Institutional Sociology (NIS). **Revista Universo Contábil**, v. 4, n. 2, p. 6-21, 2008. DOI: <http://dx.doi.org/10.4270/ruc.20084>. Acesso em: 29 setembro 2023.

PACASSA, Francieli; KRUGER, Silvana Dalmutt; ZANIN, Antonio. Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais em uma cadeia de suprimentos láctea. **Anais Do Congresso Brasileiro De Custos – ABC**, 2021. Disponível em: <https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/4907>. Acesso em: 24 maio 2023.

PACASSA, Francieli; ZANIN, Antonio; KRUGER, Silvana Dalmutt; SANTOS, Edicreia Andrade. Análises dos fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais em uma indústria de queijos. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 24, 2022. Disponível em: <http://www.revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/1798>. Acesso em: 22 junho 2023.

PANETTI, Eva; PARMENTOLA, Adele; FERRETTI, Marco; REYNOLDS, Elisabeth Beck. Exploring the relational dimension in a smart innovation ecosystem: A comprehensive framework to define the network structure and the network portfólio. **The Journal of Technology Transfer**, v. 45, p. 1775-1796, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-019-09735-y>. Acesso em 30 julho 2023.

PAPA, Armando; DEZI, Luca; GREOGRI, Gian Luca; MUELLER, Jeans; MIGLIETTA, Nicola. Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices. **Journal of Knowledge Management**, v. 24, n. 3, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2017-0391>. Acesso em: 06 agosto 2023.

PAVÃO, Juliane Andressa; VOESE, Simone Bernardes. Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais no contexto de uma cooperativa agrícola. **Brazilian Journal of Development**, v.8, n. 5, 2022. DOI: <https://doi.org/10.34117/bjdv8n5-597>. Acesso em: 4 junho 2023.

PEREIRA, José Matias. Teoria institucional aplicada à contabilidade: Evolução e perspectivas. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 10, 2021. DOI: <https://doi.org/10.34117/bjdv7n10-127>. Acesso em: 13 junho 2023.

PHILIPPI, Daniela Althoff. **O modelo de eficácia contingente de transferência de tecnologia de bozeman: estudo da experiência de escolas de agricultura de universidades**

no Brasil e nos Estados Unidos da América. Tese (Doutorado) Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/2636>. Acesso em: 2 junho 2013.

PHILLIPS, Ronda G. Technology business incubators: how effective as technology transfer mechanisms? **Technology in Society**, v. 24, n. 3, p. 299–316, 2002. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0160-791X\(02\)00010-6](https://doi.org/10.1016/S0160-791X(02)00010-6). Acesso em: 30 julho 2023.

PIRONTI, Marco; PISANO, Paola; PAPA, Armando. Technology Resilience and the storm Factory. *Sinf. Emerg.* **Gestão de Problemas**, v. 2, p. 108–124, 2018. Doi: <http://dx.doi.org/10.4468/2018.2.09pironti.pisano.papa>. Acesso em: 29 julho 2023.

PRAKASH, Chandra; BESIOU, Maria; CHARAN, Parikshit; GUPTA, Summet. Organization theory in humanitarian operations: a review and suggested research agenda. **Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management**, v. 10 n. 2, p. 261-284, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/JHLSCM-08-2019-0051>. Acesso em: 28 maio 2023.

PROENÇA, Rossana Pacheco da Costa. **Aspectos organizacionais e inovação tecnológica em processos de transferência de tecnologia: uma abordagem antropotecnológica no setor de alimentação coletiva.** Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, 1996. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/76479>. Acesso em: 26 maio 2023.

QUATORZE, Caio Cesar Peres; SANTOS, David Ferreira Lopes. Inovação, desempenho financeiro e criação de valor: uma análise das empresas do agronegócio no Brasil. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 12 n. 2, 2021. DOI: <https://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.002.0026>. Acesso em: 27 junho 2023.

QUINELLO, Robson; NASCIMENTO, Paulo Tromboni de Souza. O processo de inovação sob o enfoque institucionalista: um estudo etnográfico na gestão de facilidades de uma montadora do Estado de São Paulo. **RAI: Revista de Administração e Inovação**, v. 6, n. 1, p. 5-29, 2009. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79127/83199>. Acesso em: 8 outubro 2023.

RAY, Sangeeta; RAY, Pradeep Kanta. Product innovation for the people's car in an emerging economy. **Technovation**, v. 31, n. 5–6, p. 216-227, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.01.004>. Acesso em: 23 agosto 2023.

RAAIJMAKERS, Aafke G. M. ; VERMEULEN, Patrick; MEEUS, Marius T. H.; ZIETSMA, Charlene. I need time! Exploring pathways to compliance under institutional complexity. **Academy of Management Journal, Bryarcliff Manor**, v. 58, n. 1, p. 85-110, 2015. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0276>. Acesso em: 02 outubro 2023.

RENGEL, Rodrigo. **Práticas de contabilidade gerencial em relacionamentos fornecedor-comprador da indústria automotiva sob a perspectiva do capital social.** Tese (Doutorado) Universidade Federal de Santa Catarina. 2022. Disponível em: <https://bu.ufsc.br/teses/PPGC0268-T.pdf>. Acesso em 23 agosto 2023.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pós-Graduação-Metodologia-Pesquisa Social: Métodos e Técnicas-Métodos Quantitativos e Qualitativos** - Capítulo 5. São Paulo: Atlas, 2011.

ROCHA, Myrella Karon Falk; CORREA, Nana Vanessa Oliveira; OLIVEIRA, Dion Alves de; GONÇALVES, Müller Padilha. Um estudo quantitativo acerca dos perfis gerenciais predominantes entre os servidores do TRE-AC utilizando o modelo de QUINN. **Journal of Perspectives in Management**, v. 7, 2023. DOI: <https://doi.org/10.51359/2594-8040.2023.257020>. Acesso em: 02 fevereiro 2024.

RODAN, Simon; GALUNIC, Charles. More than network structure: How knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness. **Strategic Management Journal**, v. 25, p. 541-62, 2004. Doi: <https://doi.org/10.1002/smj.398>. Acesso em: 30 julho 2023.

ROSSI, Adriano Leonardo. **Transferência de tecnologia: um modelo para a Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Tese (Doutorado) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2022. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/248011>. Acesso em: 4 junho 2023.

ROVARIS, Tailane Dias. **Métricas e motivadores de decisão para adoção de Robotic Process Automation na área financeira de um sistema de crédito cooperativo**. 2023. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/264918>. Acesso em: 2 fevereiro 2024.

SADEGHI, Leila; JOKAR, Iman. Identification and classification of open book accounting dimensions by considering inter-organizational cost management: a case study of petrochemical companies listed in Tehran Stock Exchange. **Management Science Letters**, v. 4, n. 2, p. 295-302, 2014. Disponível em: http://www.growingscience.com/msl/Vol4/msl_2013_399.pdf. Acesso em: 26 julho 2023.

MOREIRA, Sílvia; MAMEDE, Henrique S.; SANTOS, Arnaldo. Process automation using RPA – a literature review. **Procedia Computer Science**, v. 219, p. 244 – 219, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.287>. Acesso em 2 fevereiro 2024.

SANTOS, Eric Ferreira. Reflexões teóricas sobre Confiança Interorganizacional e Mecanismos de Governança da Gestão de Custos Interorganizacionais. **Revista Contabilidade e Controladoria**, v. 13, n. 2, p.130 – 150, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v13i2.79241>. Acesso em: 4 junho 2023.

SCARRA, Deepa; PICCALUGA, Andrea. The impact of technology transfer and knowledge spillover from Big Science: a literature review. **Technovation**, v. 116, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102165>. Acesso em: 4 junho 2023.

SCUOTTO, Veronica; BEATRICE, Orlando; VALENTINA, Cillo; NICOTRA, Melita; GIOIA, Leonardo Di; BRIAMONTE, Massimiliano Farina. Uncovering the micro-foundations of knowledge sharing in open innovation partnerships: An intention-based perspective of technology transfer. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 152, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119906>. Acesso em: 2 junho 2023.

SANTOS, Bruna de Souza. **O sujeito-usuário bookstan no espaço enunciativo informatizado Twitter: a formulação de sentidos no booktwitter**. Trabalho de Conclusão de Curso (Letras Bacharelado) - Universidade Federal de Pernambuco. 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/48265>. Acesso em: 31 janeiro 2024.

SANTOS, Karine da Silva; RIBEIRO, Mara Cristina; QUEIROGA, Danlyne Eduarda Ulisses de; SILVA, Ivisson Alexandre Pereira da; FERREIRA, Sonia Maria Soares. O uso de triangulação múltipla como estratégia de validação em um estudo qualitativo. **Revista Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. 2, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-81232020252.12302018>. Acesso em 8 outubro 2023.

SANTOS, Eric Ferreira dos. Reflexões teóricas sobre Confiança Interorganizacional e Mecanismos de Governança da Gestão de Custos Interorganizacionais. **Revista Contabilidade e Controladoria**, v. 13, n. 2, p. 130-150, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v13i2.79241>. Acesso em: 21 julho 2023.

SCARBROUGH, Harry. Knowledge management, HRM and the innovation process. **Jornal Internacional de Mão de Obra**, v. 24, n. 5, p. 501-16, 2003. Doi: <https://doi.org/10.1108/01437720310491053>. Acesso em: 30 julho 2023.

SECUNDO, Giustina et al. Sustainable development, intellectual capital and technology policies: A structured literature review and future research agenda. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 153, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119917>. Acesso em: 20 agosto 2023.

SILIC, Mario; MARZI, Giacomo; CAPUTO, Andrea; BAL, P. Matthijs. The effects of a gamified human resource management system on job satisfaction and engagement. **Human Resource Management Journal**, v. 30, n. 2, p. 260-277, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12272>. Acesso em: 30 julho 2023.

SILVA, Fernando José Andrade da. **Adoção de sistemas de tecnologia da informação para a conectividade inter-organizacional: um estudo de caso em empresa fabricante de autopeças**. Dissertação (Mestrado) Universidade Nove de Julho. 2006. Disponível em: <https://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/593>. Acesso em: 20 agosto 2023.

SILVA, Itiel Moraes. **Capacidades organizacionais para a inovação frugal**. Tese (Doutorado) Universidade de São Paulo. 2018. DOI: <https://doi.org/10.11606/T.12.2018.tde-12062018-125318>. Acesso em: 23 agosto 2023.

SHAHZAD, Mohsin; QU, Ying; ZAFAR Abaid Ullah; APPOLLONI, Andrea. Does the interaction between the knowledge management process and sustainable development practices boost corporate green innovation? **Business Strategy and the Environment**, v. 30, n. 8, p. 4206-4222, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.2865>. Acesso em: 26 maio 2023.

SILVA, Adrielle Lisboa. Estratégias de redução de custo em operadoras de plano de saúde: Um estudo de caso junto ao município de Palmas - TO. **Revista Multidebates**, v. 6, n. 1, 2022. Disponível em: <http://revista.faculdadeitop.edu.br/index.php/revista/article/view/489>. Acesso em: 2 junho 2023.

SILVA, Gilson Rodrigues; LIMA, Joseildo da Silva; CARNEIRO, Luiz Marcelo Martins do Amaral; SANTIAGO Josicarla Soares. A interação entre instrumentos da gestão de custos intraorganizacional e interorganizacional: estudo de caso múltiplo em rede de supermercados. **Revista Fatec Zona Sul**, v. 9, n. 3, 2023. DOI: https://doi.org/10.26853/Refas_ISSN-2359-182X_v09n03_04. Acesso em: 23 maio 2023.

SILVA, Gustavo Melo; LOURENÇO, Rosenery Loureiro; ANGOTTI, Marcello. Parcerias Público-Privadas: modernização administrativa e relacionamentos econômicos imersos em conflitos de interesse e corrupção. **Revista de Administração Pública**, v. 55, n. 3, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220190479>. Acesso em: 28 junho 2023.

SILVA, Humberto Caetano Cardoso da. **Proposição de um framework de governança de tecnologia da informação para pequenas e médias empresas: a busca pelo aumento do valor da tecnologia da informação para o negócio**. Tese (Doutorado) Universidade Federal de Pernambuco. 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/38449>. Acesso em: 29 junho 2023.

SMITH, Adrian; RAVEN, Rob. What is protective space? reconsidering niches in transitions to sustainability. **Research Policy**, v. 41, n. 6, p. 1025–1036, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.12.012>. Acesso em: 3 junho 2023.

SOUSA, Luana Martins Guimarães; BRUNOZI JÚNIOR, Antônio Carlos; FEHR, Lara Cristina Francisco de Almeida; LEROY, Rodrigo Silva Diniz; MARQUES, Maycon Henrique. Fatores determinantes da (não) adoção de gestão de custos interorganizacionais em indústrias de calçados de Nova Serrana, Minas Gerais. **Revista eletrônica de Ciências Sociais**, v.17, n. 1, p. 1–20, 2022. DOI: <https://doi.org/10.54372/pc.2022.v17.3145>. Acesso em: 10 maio 2023.

SOUSA, Pedro Henrique Rodrigues de; LORA, Victor del Corte. **A Influência da heterogeneidade relacional do cooperativismo de crédito na inovação e o papel da cooperativa central**. XLVI Encontro da ANPAD – EnANPAD, 2022. Disponível em: <http://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/7aa685b3b1dc1d6780bf36f7340078c9.pdf>. Acesso em: 26 junho 2023.

SOUZA, Bruno Carlos de. **Fatores Condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais**. 2008. Dissertação (Mestrado) Universidade de São Paulo. 2008. DOI: <https://doi.org/10.11606/D.12.2008.tde-07042008-225007>. Acesso em 23 julho 2023.

SOUZA, Bruno Carlos. **Gestão de custos interorganizacionais: ações coordenadas entre clientes e fornecedores para otimizar resultados**. Monografia – Universidade de São Paulo. 2009. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/002404387>. Acesso em: 27 julho 2023.

SOUZA, Marcos Antonio; BRAGA, Alexandre Vieira; KROMBAUER, Clovis Antonio. Mapeamento Da Gestão De Custos Interorganizacionais: Uma Meta-Análise Envolvendo Pesquisadores, Métodos E Discussões. **ConTexto - Contabilidade em Texto**, v. 14, n. 28, p. 42–52, 2014. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/41918>. Acesso em: 23 junho 2023.

SOUZA, Rodrigo Paiva; SOUZA, Bruno Carlos de; BORINELLI, Marcio Luiz. Identificação e mensuração de fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais nos setores da economia brasileira. **Anais Do Congresso Brasileiro de Custos**. 2010. Disponível em: <https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/874>. Acesso em: 3 junho 2023.

STEENHUIS, Harm-Jan; BRUIJN, Erik J. De. Exploring the impact of national culture on the outcome of international technology transfer projects. **International Journal of Technology**

Transfer and Commercialisation, v. 6, n. 2-4, p. 212-234, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJTTC.2007.017807>. Acesso em: 26 maio 2023.

SUBRAMANIAM, Mohan; YOUNDT, Mark. A. The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. **Academy of Management Journal**, v. 48, p. 450-63, 2005. Doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17407911>. Acesso em 29 julho 2023.

SUSILAWATI, Evi; KHAIRA, Imamul; PRATAMA, Ikbar. Antecedents to Student Loyalty in Indonesian Higher Education Institutions: The Mediating Role of Technology Innovation. **Educational sciences: theory & practice**, v. 21, n. 3, 2021. Disponível em: <https://jestp.com/index.php/estp/article/view/1461>. Acesso em: 29 junho 2023.

UDDIN, Mohammed Belal; FU, Yuanlue; AKHTER, Bilki. Inter-organizational cost management: effects of antecedents and methods in a hybrid relational contexto. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 35, n. 5, p. 909-923, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2019-0348>. Acesso em 25 junho 2023.

VAIO, Assunta Di; PALLADINO, Rosa; HASSAN, Rohail; ESCOBAR, Octavio. Artificial intelligence and business models in the sustainable development goals perspective: A systematic literature review. **Journal of Business Research**, v. 121, p. 283-314, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.019>. Acesso em 25 julho 2023.

VASCONCELOS, Cristiano de Carvalho. **Modelo de negócio para criação de um supermercado digital mercadinho em casa**. Monografia – Universidade Federal de Sergipe. 2018. Disponível em: <https://ri.ufs.br/handle/riufs/10212>. Acesso em 25 julho 2023.

VILELA, Tania Jucilene Vieira. **Institucionalização da Educação à Distância na Universidade Federal da Grande Dourados: Histórico, Processos e Fases**. 2019. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal da Grande Dourados. Disponível em: <https://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/handle/prefix/1620>. Acesso em: 3 outubro 2023.

WEBERING, Susana Iglesias. Cooperação Cooperativa: o Ser, o Fazer e o Devir. **Revista administração contemporânea**, v. 24, n. 6, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190332>. Acesso em: 9 março 2024.

WEGMANN, Gregory. A Typology of Cost Accounting Practices Based on Activity-Based Costing - a Strategic Cost Management Approach. **Asia-Pacific Management Accounting Journal**, v. 14, n. 2, p. 161-184, 2019. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=3524233>. Acesso em: 2 junho 2023.

WERNER, Camila Da Silva Gonçalves; BITENCOURT, Iago Ribeiro; MARQUEZAN, Luiz Henrique Figueira; GONZAGA, Rosimeire Pimentel. Por que não deu certo? Fatores inibidores a institucionalização de Gestão de Custos Inteorganizacionais. **22º USP International Conference in Accounting**, 2022. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/22UspInternational/ArtigosDownload/3810.pdf>. Acesso em: 25 julho 2023.

YAMANOI, Junichi; CAO, Qing. Competition and termination of the alliances between asymmetric partners: the case of Japanese department stores. **Asia Pacific Journal of**

Management, v. 31, n. 4, 949-971, 2014. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10490-014-9383-y>. Acesso em: 3 junho 2023.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5.ed. Editora: Bookman, 2015.
ZHANG, Dingning; GUO, Peng; ZHAO, Jing. The motives system for developing project-based inter-organizational cooperation. **International Journal of Project Management**, v.40, n. 3, p. 167-180, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.11.010>. Acesso em: 28 junho 2023.

ZIMMER, Paloma. **Framework para a gestão de consórcios de pesquisa pré-competitiva com múltiplos stakeholders**. Tese (Doutorado) Universidade Federal de Santa Catarina. 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/205425>. Acesso em: 26 maio 2023.

APÊNDICE A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Título do estudo: Análise da gestão de custos interorganizacionais na transferência de tecnologia em empresas parceiras

Pesquisador responsável: Luiz Henrique Figueira Marquezan

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Maria – Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis

Telefone e endereço postal completo: Ex: (55) 3220-9298. Avenida Roraima, 1000, prédio 74C, sala 4442, 97105-970 - Santa Maria - RS.

Local da coleta de dados: Diferentes cidades.

Prezado(a) Profissional.

Você está sendo convidado a participar da seguinte pesquisa de conclusão de Mestrado intitulada “Análise da gestão de custos interorganizacionais na transferência de tecnologia em empresas parceiras”. Em nosso projeto temos por objetivo analisar como a institucionalização da gestão de custos interorganizacionais auxilia na transferência de tecnologia em empresas parceiras. A comunicação e a colaboração das empresas são essenciais para o funcionamento da Gestão de Custos Interorganizacionais, de forma a ser praticada com ampliação de gerenciamento de redução de custos de empresas parceiras (HUANHUAN, 2019; PACASSA; KRUGER; ZANIN, 2021). A pesquisa consiste na coleta de entrevistas gravadas com perguntas abertas e análise dos dados por meio de análise de conteúdo e análise documental.

A pesquisa é destinada a participação do Diretor de Operações, Gerente de Planejamento Estratégico, Gerente de Inovação e Processos, Desenvolvedor de Tecnologia da Informação e o Desenvolvedor de Business Intelligence (BI) da cooperativa e da Central. Ressaltamos que a sua colaboração é fundamentalmente importante para o êxito da nossa pesquisa acadêmica e para o desenvolvimento das ações de desenvolvimento da organização. Sendo sua participação voluntária, você não receberá benefício financeiro. Os gastos necessários para a sua participação na pesquisa serão assumidos pelos pesquisadores. As informações aqui solicitadas serão somente para uso interno e de utilização apenas para a realização da pesquisa, resultando em dissertação de mestrado.

Os dados coletados serão tratados anonimamente, sem a necessidade de qualquer exposição dos participantes do estudo e da organização em que atuam (preservando-se assim, sua identidade). Cabe esclarecer que o(s) participante(s) do estudo tem um tempo para decidir se quer(em) participar, conforme disposto no item IV da Resolução CNS no 466/12 e Cap. III da Resolução no 510/2016. Em caso de aceite, a entrevista será realizada e gravada.

Os eventuais riscos que possam existir, decorrentes de sua participação em nosso estudo, consistem em um eventual desconforto em relação a possível identificação da empresa e/ou do respondente, quando da realização da coleta dos dados. Contudo, a forma como a coleta de dados realizada não permite a identificação do respondente e busca deixar o participante a vontade, sem causar qualquer constrangimento ou exposição, assegurando o anonimato de sua participação. Importante destacar que, para minimizar esses riscos, no instrumento de entrevista, não será solicitada qualquer informação que identifique o respondente. Além disso, as gravações estarão sob um protocolo, armazenadas em segurança local. Após o término da pesquisa, as gravações serão eliminadas, para garantir que nenhuma informação sensível possa ser acessada no futuro. Dessa forma, ao divulgar os resultados da pesquisa, será elaborado um resumo destacando as descobertas mais relevantes e as conclusões alcançadas, evitando a exposição de detalhes que possam comprometer a identidade dos envolvidos.

Os benefícios que podem ser obtidos pela organização são indiretos. Relacionam-se ao fato de sua contribuição no meio acadêmico e social. Busca-se através desta pesquisa contribuir para instigar as empresas a estabelecer parcerias para a transferência de tecnologia, fornecendo informações sobre as estratégias que podem ser adotadas, vindo a tornar a colaboração mais efetiva e com maior confiabilidade, podendo contribuir também com a diminuição das dificuldades enfrentadas pelas empresas, em gerir os custos compartilhados e maximizar os resultados da transferência de tecnologia em conjunto com seus parceiros.

Por fim, informamos que, mesmo após o aceite em participar e dar o início as entrevistas, o participante é livre para deixar de participar da entrevista a qualquer momento, sem nenhum prejuízo ou coação. Fica nosso agradecimento e respeito. Nosso propósito é viabilizar a pesquisa, respeitando integralmente a vontade dos participantes que voluntariamente aceitarem participar conosco, respondendo as questões de pesquisa e viabilizando a construção deste trabalho.

Caso ocorra algum problema decorrente de sua participação na pesquisa, você terá acompanhamento e assistência a partir do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (PPGCC/UFSM). Qualquer dúvida ou reclamação a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com os pesquisadores, o Comitê de Ética em Pesquisa (ver rodapé da página) ou com a Coordenação do PPGCC/UFSM pelo e-mail: ppgcontabeis@ufsm.br.

Ainda, durante todo o período da pesquisa você terá a possibilidade de tirar qualquer dúvida ou pedir qualquer outro esclarecimento. Para isso, entre em contato com algum dos pesquisadores ou com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos. Caso tenha interesse em receber os resultados da pesquisa, pedimos que informe seu e-mail no formulário de pesquisa. Nestes termos, agradecemos a sua colaboração e quaisquer dúvidas estamos à disposição.

Professor Drº Luiz Henrique Figueira Marquezan - Orientador - e-mail: luizmarquezan@gmail.com.

Sabrina Porto Machado - Mestranda PPGCC–UFSM – e-mail: sabrina_machado@sicredi.com.br

Autorização

Eu, _____, após a leitura ou a escuta da leitura deste documento e ter tido a oportunidade de conversar com o pesquisador responsável, para esclarecer todas as minhas dúvidas, estou suficientemente informado, ficando claro para que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido, dos possíveis danos ou riscos deles provenientes e da garantia de confidencialidade. Diante do exposto e de espontânea vontade, expresso minha concordância em participar deste estudo e assino este termo em duas vias, uma das quais foi-me entregue.

_____, _____ de _____ de 20_____

Assinatura do voluntário

Assinatura do responsável pela obtenção do TCLE

APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

SECÃO 1 – TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA

- 1.1 ESCOLHA DOS PROCESSOS A SEREM AUTOMATIZADOS: Qual a prática existente para identificar um processo a ser automatizado? Iniciativa; discussões; decisão; operacionalização etc. São decisões conjuntas ou individuais nas unidades? Quem participa? A unidade central participa? As iniciativas ocorrem a partir da operação?
- 1.2 TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA: Os processos são desenvolvidos conjuntamente ou as unidades percebem individualmente e automatizam? Automatizam e vendem a tecnologia? Que tipos de processos entram nestas parcerias? Poderia citar exemplos.
- 1.3 OPERACIONALIZAÇÃO: As unidades são livres para associarem-se para atividades conjuntas? E para o desenvolvimento e transferência de tecnologias? Os testes das novas tecnologias são realizados por diferentes unidades? Ocorrem adaptações na transferência das tecnologias?
- 1.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: Como o sistema (Cooperativa) apoia ou inibi estas parcerias? As tecnologias desenvolvidas precisam ser certificadas/homologadas pela central? Existe acompanhamento da área de gestão de riscos?

SECÃO 2 – INSTITUCIONALIZACAO DOS PROCESSOS TRANSFERIDOS ENTRE UNIDADES

- **Habitualização:** Fase da preparação da organização para que a mudança venha a ocorrer, envolvendo desde a conscientização inicial de um problema até o estabelecimento das bases para uma política a ser implementada. (LIMA *et al.*, 2011; KEZAR; SAM, 2013).
 1. Como os novos processos automatizados são comunicados entre os parceiros e a Central?
 2. Quais os desafios e barreiras ao implementar um novo processo automatizado?
 3. Existe alguma resistência na implementação de novas automações? Se sim, como são gerenciados?

- **Objetivação:** Fase de implementação na criação de infraestrutura e apoio à reforma ou mudança, começa a tomar forma. Essas iniciativas começam a se concretizar para sustentar as estruturas desenvolvidas, serem aplicados incentivos ou avaliações para influenciar comportamentos, intensificar a cooperação entre grupos e indivíduos. Nesse estágio, políticas e comportamentos começam a se integrar aos procedimentos operacionais padrão (KEZAR; SAM, 2013; VILELA, 2019).
 1. Como os novos processos são documentados e disponibilizados?
 2. Há alguma ferramenta ou software para monitorar e avaliar o desempenho dos processos?
 3. Como a organização lida com os feedbacks e sugestões em relação aos processos? Como isso reflete na unidade que desenvolveu a tecnologia e nas demais?
 4. De que forma é identificado se os processos estão alinhados com os objetivos estratégicos da organização?

- **Sedimentação:** Fase de institucionalização, capaz de alterar o paradigma atual e compreender os elementos que darão legitimização ao funcionamento da estrutura na organização (LIMA *et al.*, 2011), ou seja, as consolidações do processo, após discussões internas e externas (KEZAR; SAM, 2013; VILELA, 2019).
 1. Como a instituição garante que os processos sejam integrantes da cultura organizacional?
 2. Como é avaliado o sucesso de uma implementação de um processo?
 3. É feito um plano de risco para cada processo automatizado? Como funciona? Quais as regras? Esse plano é aprovado por nível hierárquico?
 4. Como são definidas as responsabilidades sobre a criação, a manutenção, problemas e os resultados das tecnologias desenvolvidas?
 5. São usados manuais sistêmicos para o desenvolvimento de automação?
 6. A Cooperativa envolve a área de Controles internos antes de desenvolver automação?
 7. Existem processos que foram revisados e descontinuados após a sua implementação? Se sim, quais os fatores para essa razão?
 8. Existe um ciclo contínuo de revisão de melhoria dos processos automatizados? Se sim, como é realizada essa revisão? Qual a periodicidade?

SEÇÃO 3 – GCI E FORMAÇÃO DE PARCERIAS

➤ **Recursos: Custos; tempo; compartilhamento dos benefícios**

3.1 RECURSOS NO DESENVOLVIMENTO: Existe medição de tempo e custo para o desenvolvimento de cada novo processo automatizado? É mapeado o custo financeiro no desenvolvimento uma nova automação? Como são definidas as questões de investimento financeiro no desenvolvimento?

3.2 RECURSOS NO USO DA TECNOLOGIA: A partir da automação dos processos, há percepção de redução no consumo de recursos? Quais recursos? Esta redução ocorre individualmente nas unidades ou há alguma unidade que centraliza os resultados e os compartilha depois? As manutenções destas tecnologias desenvolvidas ocorrem de que forma? Quem assume os riscos e custos das manutenções?

3.3 OUTROS BENEFÍCIOS: Além do menor consumo de recursos e melhor qualidade dos processos, quais vantagens são percebidas? Estas vantagens são percebidas pelos associados? De que forma? Estas vantagens podem diferenciar a cooperativa em relação aos concorrentes? De que forma?

SEÇÃO 4 – PERFIL DO RESPONDENTE

1. Informe o seu gênero: () Masculino () Feminino () Outro () Prefiro não opinar

2. Informe a sua idade: _____

3. Informe o tempo (anos) que trabalha na Cooperativa: _____

4. Indique em qual nível de funções da estrutura da Cooperativa enquadra-se o cargo que exerce:

() Diretoria () Gerência () Coordenador () Colaborador sem cargo de gerência, supervisão ou coordenação

5. Informe o tempo (anos) na qual exerce o cargo atual: _____

6. Informe o seu local de trabalho:

() Sede () Central () CAS

7. Qual a sua formação:

() Técnico () Graduado () Especialista () Mestre () Doutor.

8. Qual a área de sua formação: _____