



**TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM PROJETOS DE CONSULTORIA EM
VENDAS: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA P-KIBS**

**KNOWLEDGE TRANSFER PROJECT CONSULTANCY SALES: A CASE STUDY OF A
COMPANY P-KIBS**

Gaston Marcos Molas Quiroga

Mestre em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie

E-mail: gaston.quiroga@ig.com.br (Brasil)

Dimária Silva e Meirelles

Doutora em Economia da Indústria e da Tecnologia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ

Professora da Universidade Presbiteriana Mackenzie

E-mail: dmeirelles@gmail.com (Brasil)

TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM PROJETOS DE CONSULTORIA EM VENDAS: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA P-KIBS

RESUMO

Este estudo teve por objetivo descrever as etapas do processo de transferência do conhecimento em uma empresa prestadora de serviços de consultoria, tendo como base de análise dois projetos de consultoria em vendas. As empresas prestadoras de serviços de consultoria são consideradas empresas intensivas em conhecimento, denominadas p-KIBS (*Personal Knowledge Intensive Business Services*). O atributo mais importante das p-KIBS refere-se à interação entre prestadores e usuários do serviço, necessária para a transferência de conhecimento. Como resultado da pesquisa, identificou-se que durante a prestação do serviço que a etapa de integração e retenção do conhecimento não ocorreu. Esta é uma das mais importantes etapas no processo de prestação de serviço, pois os mecanismos de *feedback* e replicação do conhecimento são fundamentais para garantir a renovação de competências. Em função dos resultados encontrados, é proposto um modelo que integra as etapas de transferência no processo de prestação do serviço. As etapas integradas, se realizadas de forma eficiente dão rapidez de resposta às possíveis demandas do cliente, sem ter que esperar o processo normal de seleção de fornecedores, e, ao mesmo tempo, ampliam e atualizam a base de conhecimento da empresa, de modo que a base de serviços prestados também se amplia.

Palavras-chave: Empresas Intensivas em Conhecimento; p-KIBS; Projetos de Consultoria em Vendas; Transferência de Conhecimento.

KNOWLEDGE TRANSFER PROJECT CONSULTANCY SALES: A CASE STUDY OF A COMPANY P-KIBS

ABSTRACT

This study aimed to describe the stages of the knowledge transfer process in a company providing consulting services, based on analysis of two consulting projects in sales. The companies providing consultancy services are considered knowledge-intensive companies, called p-KIBS (*Personal Knowledge Intensive Business Services*). The most important attribute of p-KIBS refers to the interaction between service providers and service users, required for the transfer of knowledge. As a result of the research, we found that the service provided during the stage of knowledge integration and retention did not occur. This is one of the most important steps in the process of service delivery because the feedback mechanisms and replication of knowledge are crucial to ensure the renewal of competencies. On the basis of results, we propose a model that integrates the transfer steps in the process of providing the service. The integrated steps, if performed efficiently provide quick response to eventual customer demands, without having to wait the normal process of supplier selection, and at the same time, extend and update the knowledge base of the company, so that the basis of services also increases.

Keywords: Knowledge Intensive Business Firms; p-KIBS; Consulting Project in Sales; Knowledge Transfer.

1 INTRODUÇÃO

O centro deste estudo está voltado para uma realidade cada vez mais presente nas economias desde meados da década de 1980. Trata-se da expansão das atividades intensivas em conhecimento, da qual o setor de serviços é um dos principais participantes.

As empresas de serviços intensivas em conhecimento, sigla em inglês KIBS (*Knowledge Intensive Business Service*), são empresas privadas que prestam serviços para outras empresas tendo o conhecimento e a informação como os principais componentes dos serviços, podendo ser fontes primárias de informação e conhecimento para seus usuários e/ou utilizar o conhecimento para produzir serviços que são insumos intermediários para o processo de produção dos seus clientes (Miles, Kastrinos, Flanagan, Bilderbeek, Hertog, Huntink, & Bouman, 1995).

As KIBS são empresas que ofertam soluções baseadas em conhecimento específico para outras empresas, difundindo o conhecimento para todo o sistema econômico, seja na formulação de diagnósticos, na busca de alternativas para a uma determinada situação ou na implementação desta solução. Via de regra o serviço prestado é de alto valor agregado intelectual (Muller, 2001).

Uma série de aspectos relacionados ao papel do conhecimento na criação de valor explicam o crescente interesse nas KIBS: (1) é considerada uma fonte essencial de conhecimento para o desenvolvimento de outras organizações de diversos serviços, (2) o setor está em crescimento exponencial, (3) ainda é pouco estudado, (4) seu papel na economia está passando por mudanças alavancando inovações no mercado usando como base o conhecimento, (5) aumento da globalização que culminou não somente no aumento na competição e sim na disputa pelo conhecimento, (6) aumento da demanda do mercado por conhecimentos capazes de diminuir o ciclo de vida dos seus produtos, prover produtos e serviços de melhor qualidade, além da busca por aumento da produtividade (Daniels & Bryson, 2002; Boden & Miles, 2000; Lundvall & Borrás, 1997; Tomlinson, 2000; Toioven, 2004).

Miles *et al.* (1995) propôs a classificação das KIBS, em dois grandes grupos: i) T-KIBS (*Technological KIBS*), empresas ligadas às atividades de maior conteúdo tecnológico e científico (como informática e telecomunicações); ii) P-KIBS (*Professional KIBS*), empresas voltadas principalmente ao conhecimento administrativo e de gestão (como consultoria financeira, contábil, jurídica, dentre outras). No grupo das T-KIBS, via de regra, as empresas são geradoras de conhecimento tecnológico. Já as P-KIBS utilizam a tecnologia de forma passiva, porém

fundamentadas em competências técnicas e organizacionais, como marketing, publicidade e consultoria.

Pouco tem sido estudado empiricamente sobre as empresas P-KIBS no Brasil, principalmente em relação à forma como adquirem e transferem o conhecimento na prestação do serviço. Os estudos sobre KIBS, via de regra, têm focado nas empresas T-KIBS, abordando temas relacionados à inovação (Kubota, 2006) e localização (Jesus, 2005) ou distribuição geográfica destas empresas (Almeida, 2004; Freire, 2006; Guimarães, 2009).

A busca do mercado por estas prestadoras de serviço é crescente, pois cada vez mais os clientes estão cobrando de seus fornecedores produtos e serviços de melhor qualidade (Daniels & Bryson, 2002). Esta cobrança implica num dilema para as empresas no sentido de manter a base de conhecimento e de competências atualizada, e, ao mesmo tempo, não incorrer em custos adicionais na aquisição, manutenção e atualização deste conhecimento necessário para a firma operar no dia a dia e se diferenciar.

Uma das principais dificuldades das empresas p-KIBS é tratar de antecipar e tangibilizar uma possível demanda do cliente, com base em uma necessidade ainda não latente, sem ter de esperar o processo tradicional de seleção de fornecedor (cliente apresenta uma necessidade, recorre ao mercado, busca alternativas e seleciona o fornecedor). Outra preocupação dessas empresas é conseguir, ao final do projeto, absorver o conhecimento passado pelo cliente para atualizar sua base de conhecimento, que poderá ser ofertado sob a forma de serviços em futuros projetos, além de estar sempre atualizado com as tendências de mercado.

Tendo em vista o cenário apresentado, estruturou-se um problema de pesquisa com a seguinte interrogativa: “Como é o processo de transferência do conhecimento em projetos de consultoria?”

O objetivo deste artigo é, portanto, descrever o processo de transferência do conhecimento em projetos de consultoria em vendas. Como objetivos específicos busca-se: i) identificar o modelo, o tipo e as etapas da transferência do conhecimento no processo de prestação de serviço de uma empresa p-KIBS; e ii) identificar eventuais barreiras de transferência do conhecimento referentes ao conhecimento, contexto, fonte e receptor.

Foram realizadas entrevistas em profundidade, utilizando roteiro de pesquisa semiestruturado, adaptado para a empresa e para o cliente. Para a coleta, análise e interpretação dos dados, utilizou-se a técnica de análise de *template* proposta por Nigel King (2004). A empresa escolhida para a realização deste estudo foi a consultoria SalesTalent, prestadora de serviços

intensivos em conhecimento de vendas (p-KIBS). A unidade de análise estudada é o projeto, onde ocorre a prestação do serviço em um cliente retratado por uma multinacional do setor de Tecnologia de Informação, denominada neste estudo de “Empresa ABC”.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão teórica desenvolvida apresentada a seguir inclui uma apresentação inicial do papel do conhecimento na vantagem competitiva de uma P-KIBS, onde se apresenta o processo de atuação de uma P-KIB desde a necessidade de contratação pelo cliente até as eventuais barreiras que podem surgir no processo de transferência do conhecimento e a prestação do serviço. Em seguida são descritas as principais etapas de transferência do conhecimento e as barreiras envolvidas em cada etapa.

2.1 O PAPEL DO CONHECIMENTO NA VANTAGEM COMPETITIVA DE UMA P-KIBS

As empresas p-KIBS dependem de basicamente dois tipos de conhecimento: i) explícito, que pode ser codificado bem como comunicado verbalmente ou em formas simbólicas como documentos escritos e programas de computadores; e o ii) tácito, pessoal e intuitivo, baseado em experiências pessoais, ações, idéias, valores, emoções, insights e intuições e refere-se às crenças e mapas mentais pertencentes intimamente aos indivíduos (Nonaka & Takeuchi, 1995; Polanyi, 1962).

Muller e Zenker (2001) afirmam que o atributo mais importante das p-KIBS refere-se à transferência de conhecimento, fomentando o desenvolvimento de habilidades e de outros conhecimentos. Este processo de transferência do conhecimento é um recurso intangível, sendo considerado um fator primordial para a obtenção da vantagem competitiva. É o que as organizações fazem de melhor e se feito eficientemente é capaz de aumentar o desempenho da empresa (Desouza, 2003; Kogut & Zander, 1992; Burt, 1992).

Ko, Kirsch e King (2005) definem a transferência de conhecimento como o processo de comunicação do conhecimento de uma fonte para um receptor visando o aprendizado e a aplicação, sem interagir com o ambiente. Szulanski (1996) aponta que o termo “transferência de

conhecimento” é usado preferencialmente que “difusão do conhecimento”, para enfatizar que o movimento do conhecimento dentro da organização é uma experiência distinta, não é apenas um ato, sim um processo pelo qual a organização recria rotinas complexas e ambíguas em novos cenários e as mantém em funcionamento, no caso da difusão trata-se de um processo gradual de disseminação.

Nesse processo de transferência do conhecimento e prestação de serviço, um dos diferenciais das empresas p-KIBS frente a outros tipos de prestadores de serviço é a alta interação que têm com seus clientes. Esta interação é extremamente proveitosa para ambos, já que o cliente depende da empresa p-KIBS para implementar a solução que precisa, por meio do processo de transferência do conhecimento, e a empresa de p-KIBS depende dessa interação, por meio da etapa de *feedback* (Liyanage, Li, Elhag, & Ballal, 2008), para aprender, atualizar suas competências como, por exemplo, o próprio processo de transferência do conhecimento, além de expandir sua base de conhecimento e serviços que podem ser oferecidos em futuros projetos em diversos setores (Tomlinson, 2002; Wood, 2002).

Isso pode ocorrer, pois quando o cliente fornece o *feedback*, este pode servir como uma rotina de busca, ou seja, uma capacidade (*capability*) dinâmica (Nelson & Winter, 1982), atuando como um modelo estável e aprendido de atividades coletivas pelas quais a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais no intuito de aumentar sua efetividade, por meio da acumulação de experiências pela aprendizagem, articulação do conhecimento e a codificação do conhecimento, podendo facilitar a geração de novas propostas para alterar as rotinas disponíveis (Zollo & Winter, 2002).

Uma das principais dificuldades das empresas p-KIBS é tratar de antecipar e tangibilizar uma possível demanda do cliente, com base em uma necessidade ainda não latente, sem ter de esperar o processo tradicional de seleção de fornecedor (cliente apresenta uma necessidade, recorre ao mercado, busca alternativas e seleciona o fornecedor).

Outra preocupação dessas empresas é conseguir, ao final do projeto, absorver o conhecimento passado pelo cliente para atualizar sua base de conhecimento, que poderá ser ofertado sob a forma de serviços em futuros projetos, além de estar sempre atualizado com as tendências de mercado. Dentro de cada etapa do processo de transferência do conhecimento pode existir uma série de barreiras, classificadas em barreiras de conhecimento, contexto, fonte e receptor, podendo inibir, retardar ou impossibilitar a transferência do conhecimento (Szulanski, 1996). Dessa forma, para

Kwan & Cheung, 2006; English & Baker, 2006; Liyanage *et al.*, 2008), uma única estrutura de todas as etapas, que contempla 6 etapas. São elas:

- 1) **Motivação e Iniciação:** Inclui as atividades que produzem uma necessidade de busca de um determinado conhecimento, juntamente com os eventos subsequentes que conduzem a empresa à decisão de se engajar no processo de transferência do conhecimento, realizando o cruzamento entre a necessidade de obter determinado conhecimento e as potenciais soluções (Szulanski, 1996; Kwan & Cheung; 2006);
- 2) **Conscientização:** Tem início com a busca visando identificar onde está o conhecimento que precisa ser adquirido, para isso a organização deve usar sua experiência e estar em constante busca no mercado. Uma das opções é a busca pelas melhores práticas de mercado (processo, input ou atividade que satisfaz completamente os clientes e produz resultado superior) (Gilbert & Gord-Hayes, 1996; English & Baker, 1996; Liyanage *et al.*, 2008);
- 3) **Equiparação:** Consiste em identificar os parceiros motivados e comprometidos com o processo de transferência, observando que tanto o emissor quanto o receptor devem ter a habilidade, os recursos e o desejo para fazer isso (Liyanage *et al.*, 2008; Kwan & Cheung, 2006);
- 4) **Implementação e Aplicação:** Nesta etapa o conhecimento flui da fonte para o receptor para que este seja aplicado na empresa visando produzir novo conhecimento, atualizar o existente ou melhorar as capacidades da empresa para que consiga transformar o conhecimento em capital intelectual que pode ser convertido em valor e lucro (Szulanski, 1996; Kwan & Cheung; 2006; Gilbert & Gord-Hayes, 1996; English & Baker, 1996; Liyanage *et al.*, 2008);
- 5) **Integração e Retenção:** Tem início quando o receptor atinge os resultados satisfatórios a partir da aplicação do conhecimento recém-adquirido, após isso este começa a se transformar nas rotinas organizacionais na busca pela institucionalização (Szulanski, 1996; Kwan & Cheung, 2006; Gilbert & Gord-Hayes, 1996; English & Baker, 1996, Liyanage *et al.*, 2008);
- 6) **Feedback:** Nesta etapa cabe ao receptor transferir sua percepção por meio de feedback à fonte visando tornar o processo retroalimentado. Este é um componente essencial de uma capacidade dinâmica, já que este novo conhecimento fornecido na forma de feedback pode ser útil para a organização atualizar sua base de conhecimentos que podem ser ofertados em futuros projetos (Liyanage *et al.*, 2008).

Ao longo destas diversas etapas de transferência do conhecimento, existem diversas barreiras que podem inibir, retardar ou impossibilitar a transferência e tendem a erodir parte desse conhecimento à medida que ele se movimentam pelas organizações. Essas barreiras podem ser categorizadas em: i) barreiras referentes ao conhecimento transferido; ii) barreiras de contexto; iii) barreiras referentes à fonte do conhecimento; e iv) barreiras relativas ao receptor (Szulanski, 1996).

As barreiras referentes ao conhecimento transferido ocorrem devido a duas causas frequentes: a ambiguidade causal e o conhecimento não comprovado (*unproveness*). A ambiguidade causal é o resultado da incompreensão do novo contexto no qual o conhecimento está sendo aplicado e das habilidades ou elementos do conhecimento necessários à transferência (Hedlund & Zander, 1993; Kalling, 2003; Szulanski, 1996; Lippman & Rumelt, 1982). O conhecimento não comprovado (*unproveness*) está relacionado à ausência de registros quanto aos conhecimentos que já tenham se mostrado úteis à organização no passado. Sem esse registro é mais difícil induzir potenciais receptores a se engajarem na transferência e a legitimar os esforços de integração (Szulanski, 1996).

Em relação às barreiras de contexto, via de regra o mesmo conhecimento transferido de forma bem sucedida num contexto pode fracassar em outro, devido a uma série de razões como: *stickness*, intolerância para erros, relacionamento interpessoal, dificuldade de codificação, experiência prática e contexto, linguagem, estruturas e burocracia. O *stickness* está relacionado com a dificuldade em transferir conhecimento quando este é valioso e baseado em eventos (Szulanski, 1996). Quanto à intolerância para erros, as pessoas tendem a se expor menos, impactando eventuais possibilidades para transferir o conhecimento (Davenport & Prusak, 2000). Já o relacionamento interpessoal afeta a transferência do conhecimento principalmente em situações que envolvem conhecimento tácito e em que os indivíduos interagem com pouca frequência ou a relação emocional é árdua (O'dell & Graysson, 1998; Szulanski, 1996). Em relação à codificação, quanto mais conhecimento tácito presente na mensagem, mais esforço e proximidade requer para que seja transferido para o receptor (Szulanski, 1996; Argote, 1999; Kalling, 2003). Alinhado com esse ponto, pessoas com diferentes experiências práticas que convivem em contextos muito distintos, costumam apresentar maior dificuldade de compartilhar o conhecimento entre si (Tsai, 2001; Hedlund & Zlander, 1993). Por isso, a linguagem é um tema fundamental, onde quanto mais comum seja a ambos, mais fácil tornará o processo, se a linguagem for muito distinta, constituirá uma inevitável barreira a ser transposta (Borgatti & Cross, 2003; Tsai, 2001). No que tange às

estruturas, empresas que apresentam estruturas muito rígidas e excesso de burocracia tendem a encontrar maior dificuldade no processo de comunicação e compartilhamento de informações (Disterer, 2003).

As barreiras referentes à fonte do conhecimento estão relacionadas à: falta de confiança no receptor, falta de motivação para transferir o conhecimento ou necessidade de tempo e esforço para transferir a mensagem ao receptor. A relação de confiança é um dos fatores primordiais para que haja sucesso na transferência, pois quando isso existe, as pessoas passam a ter menor resistência de fornecer e absorver o conhecimento útil, reduzindo conflitos e a necessidade de verificar as informações, tornando a transferência menos custosa (Davenport & Prusak, 2000; Szulanski, 1996). A ausência de confiança pode gerar desmotivação. No caso da fonte do conhecimento, esta pode estar relutante em compartilhar um conhecimento importante por medo de não ter mais uma posição privilegiada (O'dell & Grayson, 1998; Kalling, 2003; Szulanski, 1996). Ademais, o processo de transferência representa um custo para o emissor do conhecimento, pois deve dedicar tempo e esforço nesta ação, visando facilitar o entendimento da mensagem. Projetos que não cumprem o prazo podem perder o objetivo final que se está buscando (Hansen *et al.*, 1999).

O último grupo de barreiras se refere ao receptor do conhecimento, que tem papel fundamental no sentido de que cabe a ele receber o conhecimento, aplicá-lo no seu negócio e atuar junto à empresa para que seja tornado uma rotina organizacional. As principais barreiras relacionadas com o receptor são: falta de motivação para receber o conhecimento, dificuldade de absorção do conhecimento e incapacidade de reter o conhecimento que recebeu. Pessoas com restrições a renovar o conhecimento devido ao fato de desejarem manter as coisas como sempre foram realizadas, têm menor propensão de se envolver na transferência (síndrome do não inventado aqui). Esta falta de motivação pode resultar em atraso intencional, passividade, aceitação aparente, sabotagem camuflada ou rejeição declarada (Davenport; Prusak, 2000; Szulanski, 1996).

Somente estar motivado a receber o conhecimento não garante o sucesso, pois o receptor ainda precisa ter a habilidade de utilizar o conhecimento, isso está relacionado com o nível do conhecimento atual. O estoque de conhecimento determina a capacidade de absorção do receptor. Um receptor que não tenha capacidade de absorção terá maior dificuldade em reconhecer o valor de um novo conhecimento, diminuindo sua probabilidade de assimilá-lo e de aplicá-lo de forma bem sucedida (O'dell, 1998; Argote, 1999; Kalling, 2003; Davenport; Prusak, 2000; Tsai, 2001; Szulanski, 1996).

O último aspecto trata da falta de capacidade de retenção, ou seja, uma transferência do conhecimento só é efetiva quando o conhecimento transferido é retido. Na ausência desta habilidade, dificuldades iniciais durante a integração do conhecimento recebido podem se tornar uma desculpa para descontinuar seu uso (Szulanski, 1996).

Como este estudo analisa a relação entre um prestador de serviço (p-KIBS) e um cliente, as barreiras estão mais relacionadas à forma como este conhecimento flui de uma empresa para a outra no ambiente de mercado. Assim, estas barreiras focarão mais em como a fonte e o receptor se comportam, como o contexto pode interferir no processo e a complexidade do conhecimento.

3 METODOLOGIA

A abordagem de pesquisa adotada neste estudo é qualitativa, pois o pesquisador está preocupado com o processo e não simplesmente com os resultados (Gil, 1999; Richardson, 1999). É uma pesquisa exploratória baseada na técnica de estudo de caso detalhado de uma situação, transferência de conhecimento em p-KIBS, procurando saber como e por que certos fenômenos acontecem e fazem sentido dentro deste contexto específico.

Para este estudo foi utilizada a entrevista semiestruturada (profundidade) que permite tratar de temas complexos, pouco explorados ou confidenciais que seriam muito difíceis de serem investigados sem a exploração em profundidade de forma mais flexível. O registro da entrevista foi feito por meio de gravação e de anotações (durante e depois da entrevista) de aspectos relativos aos gestos, postura, expressões faciais e ao próprio andamento da entrevista que certamente não aparecerão na gravação (Godoy, 2006). A entrevista esteve baseada em um roteiro que visa nortear e estimular os entrevistados a descreverem sua visão com relação aos fenômenos com naturalidade, garantindo que todos os temas de interesse sejam abordados.

Esta técnica foi combinada com a observação participante onde o pesquisador deixa de ser um mero espectador assumindo uma variedade de funções dentro do caso e participando dos eventos que estão sendo estudados. Neste estudo a observação participante foi realizada por meio de anotações escritas em cadernos de campo, tanto no período de acompanhamento do planejamento e execução do serviço junto a p-KIBS (dentro da consultoria) quanto durante a interação da p-KIBS com o cliente, seja nos treinamentos realizados ou nas reuniões periódicas e principalmente na

interação com os maiores interessados pelo sucesso do projeto, os parceiros responsáveis por realizar a venda. Esta técnica visa identificar as etapas do processo de transferência, além de buscar eventuais inconsistências entre o que ocorre na prática e o que foi relatado nas entrevistas.

A empresa p-KIBS escolhida para a realização deste estudo é a consultoria SalesTalent, empresa prestadora de serviços intensivos em conhecimento vendas. Fundada no início de 2009, tem como missão aumentar a performance de vendas de seus clientes, por meio da capacitação da equipe comercial, criação de processos de vendas e determinação da oferta. Conta com mais de 20 clientes, 15 funcionários e atua focado no mercado de Tecnologia de Informação, preferencialmente em empresas de software. Tem como principais características projetos de consultoria com duração de 2 a 6 meses, contando com muita interação do cliente durante toda a prestação do serviço.

A unidade de análise estudada é o projeto onde ocorre a prestação do serviço, em uma multinacional líder do mercado de tecnologia da informação (T.I) para venda de aplicações no mercado B2B (neste estudo somente será analisado este mercado) e B2C que realiza suas vendas 100% através de parceiros, distribuídos em todo o território nacional, denominada neste estudo de empresa ABC. Será analisado a ocorrência de todo o processo de transferência do conhecimento, incluindo suas diversas etapas, até o feedback. Tendo em vista este cenário encontrado, foram realizados dois projetos:

- 1º Projeto: 15/12/2009 a 15/07/2010.
- Objetivo do cliente: Aumentar as vendas de apenas um produto do seu portfólio por meio da: capacitação em técnicas de vendas para seus parceiros visando que consigam gerar demanda e avançar no ciclo de vendas até o fechamento, da geração direta de demanda por meio da contratação de um recurso dedicado para qualificar uma base de clientes (fornecidas pela empresa ABC) e agendar visitas comerciais, para os parceiros das iniciativas, com o gerente de T.I de uma série de empresas devidamente selecionadas e a criação de um modelo de go-to-market que acelere todo este processo.
- Solução apresentada pela consultoria:
 - ❖ Desenho do modelo de geração de demanda e venda indireta para este produto;
 - ❖ Dois treinamentos de técnicas de vendas aos parceiros, geração de demanda e venda de valor;

- ❖ Contratação e treinamento de um recurso dedicado na SalesTalent para fazer a prospecção em uma lista de contas visando agendar a visita para um parceiro selecionado;
- ❖ Estruturação dos processos internos da área de marketing, canais e vendas da empresa para possibilitar a aceleração das vendas deste produto e o fluxo interno de informação;

- Fluxo do Projeto: Realização de uma reunião de briefing do projeto para entender os objetivos, as características da ação e a oferta; definição dos conteúdos do produto relevantes para a ação; contratação do profissional para realizar as prospecções; criação do modelo do projeto e dos processos que seriam adotados (geração de demanda, fluxo de oportunidades e vendas), criação de métricas de controle de sucesso do projeto; comunicação interna e engajamento presencial dos envolvidos no projeto na empresa ABC e nos parceiros; criação dos materiais de suporte da ação (kit de vendas e roteiro de prospecção); treinamentos aos parceiros; início das prospecções visitas e controles.

- 2º Projeto: 15/08/2010 a 15/10/2010
 - Objetivo do cliente: Aumentar as vendas de quatro produtos do seu portfolio por meio da: seleção de uma gama especializada de parceiros, coaching de vendas em oportunidades em andamento, capacitação de uma equipe de prospecção externa para que estejam aptos a realizar um discurso de negócios com sua base de cliente, visando alavancar oportunidades novas em clientes existentes.

 - Solução apresentada pela consultoria:
 - ❖ Revisão e ajuste do modelo implantado no 1º projeto;
 - ❖ Quatro treinamentos sobre a área de T.I, técnicas de apresentação e negociação e controle de oportunidades aos parceiros selecionados;
 - ❖ Coaching nas oportunidades geradas junto aos parceiros;
 - ❖ Definição de um modelo de controle periódico remoto e presencial junto aos parceiros e às outras áreas da empresa (vendas e canais)

 - Fluxo do Projeto: Apesar do segundo projeto também buscar aumentar as vendas seu escopo era diferente e contava com o seguinte fluxo: revisão do modelo implantado no segundo

projeto (foi adaptado aproximadamente 60%), seleção dos parceiros mais aptos a trazer o resultado, criação dos materiais de suporte, alinhamento interno e externo, treinamentos ao time de parceiros, treinamentos ao time de prospecção, criação dos processos para suportar a iniciativa, início das prospecções, visitas e controles, coaching e reuniões periódicas de gestão.

Foi escolhido realizar o estudo com base em um projeto feito, desde a contratação até o feedback. Para entender como a p-KIBS utiliza o feedback fornecido em seus futuros projetos, optou-se por entrevistar o mesmo cliente com relação a um segundo projeto realizado em menos de três meses da ocorrência do primeiro. Assim, espera-se além de entender todas as etapas do processo de transferência, visualizar a utilidade e utilização da etapa de feedback em um segundo projeto.

Está planejada a realização de três entrevistas referente a dois projetos:

- A primeira entrevista foi feita com a SalesTalent (p-KIBS), onde serão pesquisados os dois projetos realizados com o mesmo cliente, no espaço máximo de três meses entre eles. O entrevistado na SalesTalent será o Gerente de Consultoria que tem a responsabilidade de definir o escopo do projeto, orquestrar os recursos necessários e garantir a satisfação em todo o processo de prestação de serviço, sendo o ponto de contato com o cliente. Ele detém todas as informações, desde a contratação até a finalização do serviço, e que centraliza o contato com o cliente, garantindo o sucesso e a satisfação do cliente com determinado serviço.
- A segunda e terceira entrevistas ocorreram na empresa ABC. Para isso foram realizadas entrevistas visando entender o processo de transferência completo, de ponta a ponta. Ressaltando que o roteiro será utilizado duas vezes, uma para cada projeto. A entrevista será realizada com o gerente de produtos, profissional que foi a interface dentro do cliente durante os dois projetos em toda a prestação do serviço. Ele acompanhou a elaboração do escopo, a definição das atividades, a execução do projeto e a participação no fechamento. Respondendo internamente pelo sucesso deste projeto.

As empresas foram escolhidas por se tratar de um caso único, pela complexidade do assunto, proximidade do entrevistador à empresa p-KIBS o que possibilita abertura total às informações e

pela riqueza de dados encontrados nestas empresas durante os dois projetos de prestação de serviço contando com todo o processo de transferência do conhecimento.

Os estudos de caso adotam um enfoque indutivo no processo de coleta e análise dos dados, para isso será utilizada a técnica de análise de templates proposta por Nigel King (2004). O termo análise de templates não descreve um método único e claramente delineado, se refere a uma variedade de técnicas inter-relacionadas que visam organizar e analisar os dados tematicamente.

A essência desta análise está baseada na criação de uma lista de códigos, denominados de *templates*, que representam temas relacionados e hierarquicamente estruturados, agrupados em temas principais e secundários. A maior vantagem deste método reside no fato que é flexível, no sentido que alguns códigos são definidos “a priori” sendo alterados à medida que o pesquisador lê e interpreta o texto. Funciona muito bem para examinar a perspectiva de diferentes grupos dentro do contexto organizacional e contém as seguintes etapas: desenvolvimento do *template*, revisão, *template* final e interpretação.

Para este estudo o *template* foi desenvolvido a partir de uma visão consolidada de ponta a ponta de todas as etapas do processo de transferência do conhecimento presentes na literatura, na visão dos maiores autores no tema como: Szulanski (1996), Gilbert e Cordy-Hayes (1996), Kwan e Cheung (2006), English & Baker (2006) e Liyanage et. al. (2008).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise das etapas de transferência do conhecimento envolveu os seguintes aspectos: 1. Motivação e Iniciação; 2. Conscientização; 3. Equiparação; 4. Implementação e Aplicação; 5. Integração e Retenção e 6. Feedback.

No caso aqui analisado, a motivação de buscar o conhecimento surgiu de uma necessidade de negócios interna da empresa ABC para atingir um determinado objetivo colocado pela organização para a área de marketing. Com a motivação claramente estabelecida, tornou possível a iniciação, atividades subsequentes que conduzem a empresa à decisão de se engajar no processo de transferência do conhecimento, realizando o cruzamento entre a necessidade de obter determinado conhecimento e as potenciais soluções (Szulanski, 1996; Kwan & Cheung, 2006). Estas atividades foram as seguintes: a área de marketing determinou como poderia alcançar este objetivo, identificou

os desafios de negócio e as oportunidades claras de mercado que poderiam ser exploradas, verificou internamente se tinham recursos e conhecimento para alcançar este objetivo, constatou que não tinham pessoas nem as habilidades necessárias e optou por buscar uma empresa externa que tivesse o conhecimento para apoiá-la. A partir disso, tomou a decisão de buscar uma consultoria visando atingir os objetivos de negócio da empresa.

Quanto à conscientização, etapa em que se busca identificar onde está o conhecimento que precisa ser adquirido (Gilbert & Gord-Hayes, 1996; English & Bake, 1996; Liyanage, Li & Ballal, 2008), nota-se que, após ter tomado a decisão que buscaria uma consultoria no mercado, a interface do projeto iniciou uma busca interna, em outras áreas, por empresas que já prestavam serviços, similares à sua necessidade, para a empresa ABC. O próximo passo foi fazer um levantamento sobre os projetos de sucesso da consultoria, visando entender seu escopo de atuação e a qualidade da entrega da consultoria. Com estas informações foi possível acessar a consultoria e detalhar o escopo, para ver se ela realmente tinha estas competências. Com esses pontos validados e acordados, era apenas uma questão de fechar a contratação e iniciar o projeto.

Com relação à visão da consultoria o processo foi um pouco mais complexo. Apesar de receber o briefing do projeto do cliente, reativamente, teve que propor uma oferta de serviços adequada e interessante, contemplando tanto o que o cliente solicitou e quanto aquilo que não solicitou, mas que age como catalisador do sucesso (exemplo: desenho do modelo que permite escalabilidade), neste momento ocorre um grande diferencial frente outras empresas. Isso é altamente dependente da experiência e da vivência do consultor.

Entretanto, antes de chegar neste ponto de contratação a consultoria teve que vencer uma das maiores entraves, a assimetria de informação que se refere aos diferentes conjuntos de informações que compradores e provedores de serviço podem ter durante o processo de contratação, impossibilitando que o cliente tenha a clareza exata sobre a qualidade do serviço que está comprando, acarretando a dificuldade de optar pela empresa adequada (Nayyar, 1992).

A consultoria para sobrepor esta dificuldade baseia sua estratégia no foco e na customização de suas ofertas, fazendo isso desde a elaboração de sua missão focada na melhoria da área de vendas, nas suas ofertas para esta área e na ampla atuação no mercado de tecnologia da informação onde estão 90% dos seus clientes e os sócios têm grande conhecimento. Dessa forma, a empresa foi vista como uma potencial provedora de serviço na busca interna na empresa ABC.

Den Hertog (2000), afirma que a decisão de contratação de um prestador de serviço externo com conhecimento especializado é realizada ponderando a complexidade do resultado que almeja,

custos incorridos na contratação, custo com a capacitação de profissionais internos que servirão como ponto de interface, qualidade do serviço e relevância para o seu core business.

Neste estudo somente um dos pontos apresentados por Den Hertog (2000) não foi ponderado, os custos com a capacitação de profissionais internos que servirão como ponto de interface, devido ao fato da interface ser a mesma pessoa que contratou, em contra partida foram ponderados os custos de capacitação dos parceiros de negócio.

A terceira etapa do processo de transferência do conhecimento é a equiparação que consiste em identificar os parceiros motivados e comprometidos com o processo de transferência, observando que tanto o emissor quanto o receptor devem ter a habilidade, os recursos e o desejo para fazer isso (Liyanage, Li & Ballal, 2008; Kwan & Cheung, 2006). Pois, no caso da prestação de serviço intensivo em conhecimento é fundamental a relação entre o conhecimento demandado do prestador de serviço e o conhecimento demandado do cliente (Hauknes, 1999). Ratificando a participação e cooperação dos clientes, juntos às p-KIBS no processo de prestação de serviço (Gallouj & Weinstein 1997; Duhan et al., 2001).

Caso algum dos lados (consultoria e cliente) não esteja motivado e comprometido, o projeto corre o risco de fracassar. No estudo percebeu-se que a consultoria analisa o comprometimento do cliente como projeto por meio de três indicadores: existência de um forte patrocinador que consiga reverter eventuais imprevistos, relevância do projeto para a empresa garantindo a segurança que o projeto não será colocado em segundo plano e agilidade do contratante, pois caso a interface no cliente não seja ágil suficiente as pessoas podem se desinteressar pelo projeto ou deixar o prazo de relevância do tema passar. Em ambos os projetos estes três aspectos estavam claramente identificados e presentes, demonstrando o comprometimento por parte do cliente.

Já o cliente avalia o comprometimento da consultoria de outra forma, pelos seguintes aspectos: quanto o fornecedor abraçou a causa, se entendeu o projeto e a dor do cliente, se está indo buscar ações para ajudar a endereçar esta necessidade, se tem disponibilidade e se cumpre com prazos e acordos.

Entretanto, para avaliá-lo como excelente é, se além do básico ele deu abertura para melhorar o projeto indo além do fechado no escopo, com flexibilidade para lidar com eventuais imprevistos que possam surgir no decorrer do projeto. Assim, dentre todos os fatores talvez a flexibilidade do prestador de serviço seja um dos maiores indicadores. Todos segundo o cliente

estavam presentes. Dessa forma ambos demonstraram motivação e comprometimento com o sucesso da ação.

Na quarta etapa de transferência do conhecimento, implementação e aplicação, ocorreu, segundo o cliente, de forma rápida. A implementação ocorreu entre o dia de início do projeto (*kick-off*) e o dia em que os resultados começaram a ser colhidos passaram-se de 1,5 – 2 meses. As seguintes ações foram tomadas durante a implementação e aplicação que ocorreram em conjunto: criação do conteúdo da mensagem que se queria passar, realização dos treinamentos para a força de vendas dos parceiros, engajamento e alinhamento das pessoas da empresa e dos parceiros, revisão dos processos, início das prospecções aos clientes e monitoramento da ação junto aos parceiros.

A aplicação ocorreu rapidamente pelos parceiros que começaram a visitar as oportunidades levantadas pela pessoa de prospecção. A primeira visita foi gerada em 4 semanas do início. Segundo a consultoria a aplicação prática de todo o conhecimento que foi passado para o cliente foi extremamente difícil pela complexidade do tema, principalmente devido à grande quantidade de envolvidos, isso gerou um pouco de conflito interno, tanto é que o escopo do segundo projeto teve que ser alterado após o fechamento. Os parceiros tiveram sérias dificuldades em aplicar tudo que foi passado, principalmente nas visitas onde não eram monitorados. Alguns após algumas tentativas, sem sucesso, tiraram o foco da ação. Já a empresa ABC mesmo não tendo todo o know-how empenhou-se muito nas atividades para garantir a correta aplicação, além de corrigir o rumo nos parceiros.

A quinta etapa, integração e retenção do conhecimento, tem início quando o receptor atinge os resultados satisfatórios a partir da aplicação do conhecimento recém-adquirido, após isso este começa a se transformar nas rotinas organizacionais e na busca pela institucionalização (Szulanski, 1996; Kwan & Cheung, 2006; Gilbert & Gord-Hayes, 1996; English & Baker, 1996; Liyanage, Li & Ballal, 2008). Esta etapa é uma das mais importantes, pois permite solidificar o conhecimento nas práticas da empresa, facilitando seu acesso e replicação sempre que necessário. Devido ao grau de conhecimento tácito do serviço, à quantidade de envolvidos e à falta deste objetivo e interesse de ambos os lados em preparar o cliente para que pudesse replicar o conhecimento, essa etapa quase não ocorreu.

O único indício vivo do projeto nas rotinas são os relatórios de projeto passados pela consultoria, que mesmo assim impossibilita a institucionalização desta prática. Com poucas pessoas o conhecimento foi compartilhado, classificado como em baixa escala pelo cliente. Segundo a observação participante não se pode afirmar que passou a fazer parte das rotinas da empresa e nem

dos parceiros que viram a ação como situacional. Além de o cliente ter sérias dúvidas se esse conhecimento passado para os parceiros foi absorvido.

A sexta, e última, etapa do processo de transferência do conhecimento é o feedback, momento em que o receptor transfere a experiência ou novo conhecimento criado à fonte visando tornar o processo retroalimentado (Liyanae, Li & Ballal; 2008). O cliente afirma que foram passados feedbacks informais durante o projeto, na maior parte das vezes por meio de conversas no dia a dia. Feedbacks formais somente em reuniões de alinhamento (mensalmente). Nestas reuniões eram apontadas melhorias e ajustes que precisavam ser feitos, principalmente do ponto de vista de relatórios e apresentação de resultados.

Segundo o cliente as recomendações passadas eram devidamente aplicadas pela consultoria tanto durante o primeiro projeto quanto no segundo projeto, já que seria impossível realizar uma evolução sem a devida aplicação dos ajustes propostos.

A consultoria confirma esta visão sobre os constantes *feedbacks* fornecidos durante todo o projeto, separando-os em improdutivos, rapidamente descartados e construtivos, que eram diretamente aplicados no projeto.

Caso o feedback fosse relevante para outras situações, além do escopo do projeto, este era devidamente replicado nos processos da empresa, por meio da criação de um template, para que pudesse ser ofertado aos novos clientes, treinamento para a equipe de consultores visando que conseguissem aplicar está oferta em novos clientes. Isso ocorreu com relação ao modelo de geração de demanda baseado nos feedbacks fornecidos durante o primeiro projeto. Após estas atualizações outros serviços foram vendidos para outros clientes com o mesmo desenho de modelo realizado, além claro de ser adaptado para o segundo projeto.

Assim, o feedback contendo novo conhecimento era transferido para a p-KIBS, combinado à sua base de conhecimentos, gerando um novo conhecimento pelo processo de recombinação e transferido para novos clientes sob a forma de serviços, processo similar ao proposto por Muller e Zenker (2001).

O Quadro 1 a seguir sintetiza os principais aspectos de cada uma destas etapas do processo de transferência do conhecimento no caso aqui analisado

ETAPAS	EMPRESA ABC	SALESTALENT
Motivação e Iniciação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desafio de negócios e oportunidade clara 2. Falta de braço e conhecimento 	-
Conscientização	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casos de Sucesso Interno 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reativo – Entendimento ágil da demanda 2. Foco na Missão e no Mercado de Atuação
Equiparação	<ol style="list-style-type: none"> 1. “Abraçou” a causa do cliente 2. Flexibilidade para imprevistos 3. Nível das Pessoas, disponibilidade e comprometimento 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Relevância do Projeto 4. Agilidade do Contratante 5. Patrocinador Forte 6. Ambos devem ceder
Implementação e Aplicação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resultado rápido x Complexidade 2. Engajamento e Interação 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Aplicação e Suporte da consultoria 5. Complexidade e Dificuldade (Parceiros)
Integração e Retenção	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compartilhar mais e absorver melhor 2. Documentado apenas em reports 3. Retenção na área demandante 	-
Feedback	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dia a dia – Informal 2. Reuniões de <i>CheckPoint</i> – Formal 3. Aplicação no projeto 4. Evolução do modelo no segundo projeto 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Interação Semanal 4. Inúmeros <i>feedbacks</i> 5. Úteis - Aplicados 6. Improdutivos - Descartados 7. Replicabilidade na consultoria

Quadro 1 - Etapas do Processo de Transferência de Conhecimento
Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao longo das etapas analisadas, eventuais barreiras no processo de transferência do conhecimento referentes ao conhecimento transferido, ao contexto, à fonte e ao receptor foram identificadas.

Como se pode observar no Quadro 2 a seguir, a barreira de conhecimento é reconhecida tanto pela empresa cliente como pela consultoria, devido à presença de ambiguidade causal e conhecimento não comprovado (*unproveness*). De um lado, nem a empresa ABC nem os parceiros conseguiriam replicar, sozinhos, o conhecimento em contextos diferentes, principalmente pela incompreensão dos fatores que compõem a entrega deste projeto, exemplificado na visão da empresa ABC pela necessidade da competência “X”. Por outro lado, sem o registro do

conhecimento (*unproveness*), é mais difícil induzir potenciais receptores a se engajarem na transferência e a legitimar os esforços de integração (Szulanski, 1996). Isso foi percebido no decorrer do primeiro projeto, no momento em que algumas pessoas de outras áreas da empresa ABC estavam desconfortáveis com esse “novo processo”. Assim, solicitavam inúmeras reuniões de alinhamento para garantir que o que estava sendo feito “era certo”. Para isso foi necessário corrigir o rumo e incluí-los no projeto, pois caso contrário o projeto correria risco de fracassar, conforme apontou a empresa ABC.

Em relação ao contexto, a única barreira identificada refere-se à estrutura burocrática, reforçada pelos dois lados. Segundo a SalesTalent, a estrutura da empresa ABC dificultou muito no primeiro projeto, pois como era uma iniciativa nova para a empresa, algumas pessoas sentiram-se ameaçadas de perder poder e começaram a dificultar, solicitando maior engajamento que o necessário, criando dificuldades por meio da estrutura e da burocracia, pedindo mais aprovações, reuniões e solicitações, muitas vezes desnecessárias.

Não foram encontradas barreiras de fonte. A empresa ABC afirma que, durante todas as interações ocorridas nos dois projetos, a SalesTalent estava sempre pronta para passar todas as informações, com um único objetivo: o sucesso do projeto.

Por fim, no que se refere à barreira de receptor, A SalesTalent em nenhum momento notou alguma restrição do receptor em receber o conhecimento necessário para executar o projeto. Pelo contrário, sempre se mostrou altamente interessado, pelo fato de que tinha uma necessidade de negócio séria para endereçar. A única restrição era o pouco tempo que a *interface* dispunha e que não poderia ser “perdido” com temas que não fossem foco do projeto.

Entretanto, somente estar motivado a receber o conhecimento não garante o sucesso, pois o receptor ainda precisa ter a habilidade de aproveitar o conhecimento. Percebe-se pela análise das entrevistas que ocorreram problemas de absorção e retenção do conhecimento. Durante o tempo de realização de ambos os projetos, o desempenho foi constantemente monitorado com uma série de indicadores, sejam de vendas, sejam de agilidade e geração de demanda interna e externa. Entretanto, após a finalização do projeto, estes indicadores não eram mais acompanhados, nem pela empresa ABC nem pela SalesTalent.

ASPECTOS	EMPRESA ABC	SALESTALENT
Barreira de Conhecimento	1. Ambiguidade Causal a. <i>Train The Trainers</i> b. Necessidade da competência “X” 2. <i>Unproveness</i> a. Prover Maior Segurança	1. Ambiguidade Causal a. Complexidade do Serviço b. Suporte na Aplicação
Barreira de Contexto	1. Estrutura e Burocracia dificultam	1. Burocracia - Alto Impacto
Barreira de Fonte	-	1. Poucos ajustes no escopo e cronograma
Barreira de Receptor	1. Pouco compartilhado 2. Duvidas na absorção 3. Retido apenas na área demandante 4. Medição apenas durante o projeto	1. Medição apenas durante o projeto

Quadro 2 - Barreiras do Processo de Transferência de Conhecimento
Fonte: Elaborado pelos autores.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

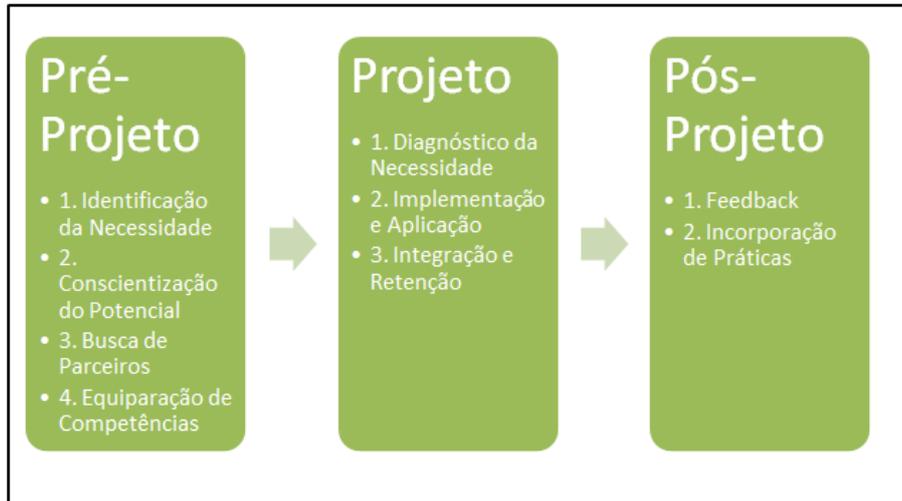
O processo de prestação de serviço está baseado em quatro fases: identificação do problema com uma formulação vaga ou incorreta, às vezes precisa e restrita; estudo do problema que busca por informações, análise da informação, aplicação de métodos e ferramentas técnicas; parecer relativo à aplicação e os eventuais benefícios esperados e implementação que pode incluir acompanhamento do projeto e avaliação (Gadrey & Gallouj, 1998).

Analisando estas possíveis intersecções, seria possível estruturar a forma como uma empresa p-KIBS poderia entender, absorver e aplicar melhor as etapas do processo de transferência do conhecimento no seu processo de prestação de serviço, otimizando a abordagem e a interação com o cliente, aspectos fundamentais para uma empresa p-KIBS.

Propõe-se que, se realizadas de forma eficiente, estas etapas integradas podem dar maior rapidez de resposta às possíveis demandas do cliente, sem ter de esperar o processo normal de seleção de fornecedores, além de possibilitar a ampliação e atualização da base de conhecimentos da consultoria.

Este modelo consolidado de prestação de serviço com a transferência do conhecimento é composto pelas seguintes fases: pré-projeto, projeto e pós-projeto (Figura 2).

Figura 2 - Integração entre a prestação de serviço e as Etapas de Transferência



Fonte: Elaborado pelos autores.

A fase do pré-projeto inclui as atividades que acontecem antes do fechamento do projeto e contratação do provedor de serviço. Visa determinar o que o cliente necessita fazer, ou seja, qual objetivo quer alcançar e encontrar o provedor de serviços mais adequado. Nessa fase encontram-se as seguintes etapas:

- 1) **Identificação da Necessidade:** Inclui as atividades que produzem uma necessidade de busca de um determinado conhecimento, baseado em uma necessidade, latente ou não, de tomar alguma ação, planejada ou corretiva, visando atingir um determinado resultado ou objetivo imposto pela empresa;
- 2) **Conscientização do Potencial:** tangibilização, por meio de análises internas e de mercado, do possível potencial que pode ser atingido. Neste momento cabe ao cliente decidir se segue em frente para atingir esta necessidade ou se muda o rumo de sua atuação, caso atuar nesta necessidade não traga um resultado expressivo;
- 3) **Busca de Parceiros:** Após decidir dar continuidade na iniciativa, tem início a busca de possíveis parceiros, com determinadas competências e conhecimentos, que possam apoiá-lo no atingimento do resultado esperado.

- 4) Equiparação de Competências: Consiste em identificar se os parceiros selecionados estão motivados e comprometidos com o projeto. Podem ser analisados outros fatores críticos de sucesso com base na visão do cliente;

Na fase de projeto, em que, após selecionar o provedor de serviço adequado, ambos (prestador e usuário do serviço) precisam realizar o planejamento, execução e incorporação das práticas na empresa, para possível replicação futura, encontram-se as seguintes etapas:

- 1) Diagnóstico da Necessidade: Cabe à consultoria realizar o diagnóstico da necessidade do cliente, aprofundando o assunto. Esta atividade inclui a busca e análise das informações do cliente, parecer relativo à aplicação e os eventuais benefícios esperados.
- 2) Implementação e Aplicação: Esta etapa inclui a criação do plano de ação e cronograma do projeto, implementação das ações propostas, monitoramento e controle. O conhecimento do projeto deve ser aplicado na empresa visando que esta consiga transformá-lo em resultados, iguais ou superiores aos planejados na fase de conscientização do potencial;
- 3) Integração e Retenção: Tem por objetivo tratar de implementar estas práticas utilizadas no projeto nas rotinas da empresa, para que exista um processo ou material que facilite a replicação, independentemente da consultoria. Caso seja realizado com sucesso esta ação o projeto não morrerá no seu final, pois o conhecimento estará institucionalizado;

Por fim, na fase pós-projeto, após finalizar o projeto e realizar o seu fechamento existem ainda duas atividades fundamentais a serem feitas:

- 1) *Feedback*: Em conjunto com o cliente deve ser realizada uma sessão de feedback do projeto como um todo, para que o provedor de serviço relate sua percepção a cerca do trabalho, do que poderia ser feito diferente da próxima vez e para que o cliente forneça ao provedor de serviço os pontos fortes, fracos e possíveis melhorias;
- 2) Incorporação de Práticas: Após receber o feedback a consultoria deve avaliá-lo, bem como sua aplicabilidade em projetos futuros. Caso seja relevante deve atualizá-lo à sua base de conhecimentos, recombina-lo, adaptar os processos e a tecnologia, capacitar as pessoas e ofertá-lo em novos projetos.

6 CONCLUSÕES

A realização deste estudo teve por objetivo descrever as etapas do processo de transferência do conhecimento em projetos de consultoria. Quando se aborda as etapas do processo de transferência do conhecimento, que é a forma como se dá a prestação de serviço, foi constatada muita similaridade com a visão dos autores da literatura, sendo dividida em: i) motivação e iniciação; ii) conscientização para tomar a decisão de buscar uma consultoria externa; iii) equiparação visando entender se ambos estavam motivados e comprometidos com o projeto, cada um seguindo sua lista de indicadores; iv) implementação e aplicação; v) integração e retenção que visa transformar o conhecimento recém-adquirido nas rotinas organizacionais; e vi) feedback.

Conclui-se que a transferência do conhecimento é um processo mais amplo que a prestação de serviço, pois se preocupa tanto com as atividades realizadas antes e depois do término do projeto, ao contrário da prestação de serviço que não inclui nem o processo de descoberta da necessidade do cliente, nem o feedback e com sua devida atualização na base de competências da consultoria.

Visando integrar os pontos fortes do processo de prestação de serviço e do processo de transferência do conhecimento, os autores propõem um modelo analítico que consiste em três grandes momentos: pré-projeto, projeto e pós-projeto. O pré-projeto contempla a identificação da necessidade, a conscientização do potencial, a busca de parceiros e a equiparação de competências. No projeto ocorre o diagnóstico da necessidade, a implementação e aplicação do conhecimento e a integração e retenção. No pós-projeto estão presentes o feedback e a incorporação da prática nas rotinas da empresa.

REFERÊNCIAS

- Boden, M., & Miles, I. (2000). *Services and Knowledge-Based Economy*. London: Continuum.
- Burt, R.S. (1992). *Structural Holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press,
- Daniels, P.W., & Bryson, J.R. (2002). Manufacturing services and servicing manufacturing: knowledge-based cities and changing forms of production, *Urban Studies*, 39 (5– 6), 977–991.
- Den Hertog P. (2000). Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International Journal of Innovation Management*, 4(4), 491-528.
- Duhan, S., Levy, M., & Powell, P. (2001). Information systems strategies in knowledge-based SMEs: the role of core competencies. *European Journal of Information System*, 10 (1), 25-41.
- English, M. J., & Baker, W. H., Jr. (2006). Rapid knowledge transfer: The key to success. *Quality Progress*, 39(2), 41-48.
- Freire, C.. (2006). *KIBS no Brasil: um estudo sobre os serviços empresariais em conhecimento na região metropolitana de São Paulo*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Gadrey, J, & Gallouj, F. (1998) The provider-customer interface in business and professional services. *The Service Industries Journal*, 18 (2), April, 1-15.
- Gallouj, F.; Weinstein, O. Innovation in Services, *Research Polic*, 26, pp.537-556. 1997
- Gilbert, M., & Cordney-Hayes, M. (1996). Understanding the process of knowledge transfer to achieve successful technologic innovation. *Technovation*, 16 (6), 301-312.
- Godoy, A. S. (2006). Estudo de Caso Qualitativo. In C.K. Godoi, R. Bandeira-de-Mello. *Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. pp. 115-146. São Paulo: Saraiva.
- Guimarães, J. G. A. (2009). *Localização de T-KIBS no Brasil: um estudo das aglomerações e seus fatores condicionantes*. Dissertação de Mestrado, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil.
- Hauknes, J. (1999, set) Knowledge intensive services – what is their role?. *OECD Forum on Realising the Potential of Service Economy*, Paris, France, 28.
-

- Jesus, J.A. (2008, set). KIBS, *Inovação e Aprendizado: um estudo das contribuições dos KIBS no APL de TI da Região Metropolitana de Salvador e Feira de Santana*. IV Encontro de Economia Baiana, Salvador, BA, Brasil.
- Kalling, T. (2003) Organization-internal transfer of knowledge and the role of motivation: a qualitative study. *Knowledge and Process management*, Apr/Jun, 115-126.
- King, N. (2004) Using templates in the thematic analysis of text. In C. Cassell, G. Symon (Eds.). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. pp. 256-270. London: Sage.
- Ko, D. G., Kirsch, L. J., & King, W. R. (2005). Antecedents of knowledge transfer from consultants to clients in enterprise system implementations. *MIS Quarterly*, 29, 59-85.
- Kogut, B. Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3 (3), 383-397.
- Kwan, M. M.; Cheung, P. K. (2006). The knowledge transfer process: From field studies to technology development. *Journal of Database Management*, 17, 16-32.
- Liyanage C., Li Q., Elhag. T, & Ballal T. (2008). The process of knowledge transfer and Its significance in integrated environments. *AACE International Annual Meeting Transactions*, Ontario, Canada.
- Lundvall, B.-Å., & Borrás, S. (1997) The globalizing learning economy: Implications for innovation policy. *Report from DG XII, Commission of the European Union*, Brussels.
- Miles, I. Kastrinos, N., Flanagan, K., Bilderbeek, R., Hertog, B., Huntink, W., & Bouman, M. (1995). *Knowledge-Intensive Business Services: Users, Carriers and Sources of Innovation*. Manchester: PREST.
- Miles, I. (1993) Services in the New Industrial Economy. *Futures*, July-Aug., p.653-672, 1993.
- Muller, E. (2001) *Innovation interactions between knowledge-intensive business services and small and medium sized enterprises: an analysis in terms of evolution, knowledge and territories*. Heidelberg, New York: Physica-Verlag.
- Muller, E. & Zenker, A. (2001). Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems. *Research Policy*, 30, 1501-1516.

- Nelson, R.; Winter, S. An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, Belknap Press. 1982
- Nonaka, I (1994) A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I, & Takeuchi, H. (1995) *The knowledge-creating company*, Oxford: Oxford University Press.
- O'dell, C., Grayson, C. J, Jr., & Essaides, N. (1998) *If only we knew what we know: The transfer of internal knowledge and best practice*. New York: Free Press.
- Polanyi, M. (1962) *Personal knowledge: towards a post-critical philosophy*. New York: Harper Torchbooks.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best-practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special), 27-43.
- Teece, D, Pisano, G., & Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Toivonen, M. (2004) *Expertise as Business: Long-term Development and Future Prospects of Knowledge-intensive Business Services (KIBS)*. Doctoral dissertation series 2004/2 Department of Industrial Engineering and Management, Helsinki University of Technology.
- Tomlinson, M. (2000) Information and technology flows from the service sector: a UK-Japan comparison. In: Andersen, B. et. al. (Ed.). *Knowledge and innovations in the new service economy*. Cheltenham: E. Elgar, 314p.
- Zollo, M., And Winter, S. (2002) Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, Knowledge, Knowing, and Organizations pp. 339-351. May - Jun., 2002.
- Wood, P. (Ed.) (2002) *Consultancy and Innovation: The Business Service Revolution in Europe*. London: Routledge:

Data do recebimento do artigo: 15/09/2013

Data do aceite de publicação: 21/09/2013