

Universidade Presbiteriana Mackenzie
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

**Como a Gestão de Conhecimento Influencia a Melhoria da
Capacidade Absortiva das Empresas de Serviços Profissionais de
Contabilidade?**

Rafael dos Santos Pereira

São Paulo

2017

Rafael dos Santos Pereira

Como a Gestão de Conhecimento influencia a Melhoria da Capacidade Absortiva das Empresas de Serviços Profissionais de Contabilidade?

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Presbiteriana Mackenzie para a obtenção do título de Mestre em Controladoria Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Ronaldo Gomes Dutra-de-Lima

São Paulo

2017

P436c Pereira, Rafael dos Santos.

Como a gestão e conhecimento influencia a melhoria da capacidade absorviva das empresas de serviços profissionais de contabilidade? / Rafael dos Santos Pereira. - 2017.

116 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis)
Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2017.
Orientação: Prof. Dr. Ronaldo Gomes de Dutra de Lima

Bibliografia: f. 84-93

1. Capacidade absorviva. 2. Práticas de gestão de conhecimento. 3. Empresas de serviços profissionais de qualidade. I. Título.

CDD 657

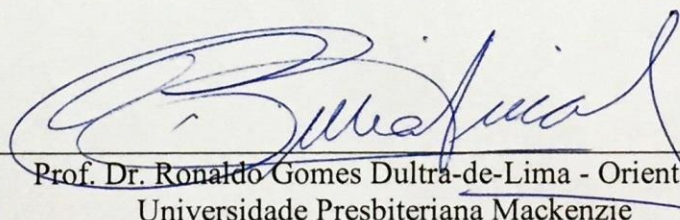
Rafael dos Santos Pereira

Como a Gestão de Conhecimento Influencia a Melhoria da Capacidade Absortiva das Empresas de Serviços Profissionais de Contabilidade?

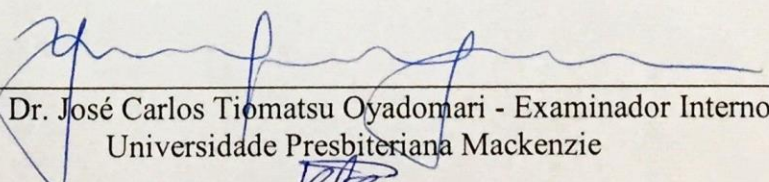
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Presbiteriana Mackenzie para a obtenção do título de Mestre em Controladoria Empresarial.

Aprovado em:

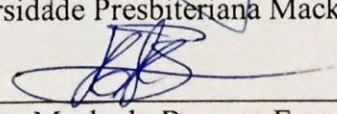
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Ronaldo Gomes Dultra-de-Lima - Orientador
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. José Carlos Tiomatsu Oyadomari - Examinador Interno
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Henrique Machado Barros - Examinador Externo
Fundação Educacional Inaciana Padre Sabóia de Medeiros (FEI)

Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Benedito Guimarães Aguiar Neto

Pró-Reitora de Pesquisa e Pós-Graduação

Profa. Dra. Helena Bonito Couto Pereira

Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Prof. Dr. Adilson Aderito da Silva

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

Prof. Dr. Henrique Formigoni

AGRADECIMENTOS

A minha maior gratidão a Deus pelo privilégio da ciência e por ter me proporcionado um vasto contexto capacitante em que estão presentes os meus familiares, amigos e colegas de trabalho, professores e pastores. Desse “*ba*” vieram as minhas referências e inspirações que permearam a minha vivência acadêmica e me impulsionam a cada dia traduzi-las na empolgante profissão de contador que herdei de meu irmão mais velho, o Msc. Diego dos Santos Pereira.

Tenho muito a agradecer ao meu orientador, o Prof. Dr. Ronaldo Gomes Dutra-de-Lima, por sua grande paciência, por seu rigor metodológico e conhecimento científico que nortearam em caráter decisivo a conclusão desse desafio. Agradeço também aos professores do mestrado profissional pela experiência acadêmica e por carregarem o legado mackenzista com muito empenho. Sou grato por valiosas lições que obtive do Prof. Dr. José Carlos Tiomatsu Oyadomari, da Prof. Dra. Maria Thereza Pompa Antunes (que confiou no tema desta pesquisa) e da Prof. Dra. Ana Maria Roux Valentini Coelho César.

Além disso, tenho profunda gratidão pelo Prof. Dr. Ricardo Lopes Cardoso por ter “cortado a fita” para uma grande e envolvente “maratona” do mestrado profissional, assim como de quem levo grandes referências à vida profissional. Agradeço também a todos os colegas da Consulcamp Auditoria e Assessoria com quem tive incontáveis oportunidades de ampliar os meus conhecimentos e pude estabelecer grandes amizades. Poderia citar todos eles, mas especialmente ao Msc. Jefferson Lyra Saltorato pela convivência compartilhada no mestrado, ao Msc. Carlos Cristiano Poltronieri pela convivência profissional, ao Prof. Dr. Antônio Marcos Favarin e os seus sócios pela mentoria. Dedico ainda, menção honrosa à Sibila Reis do Nascimento, com quem tive oportunidade de discutir as entrevistas, suas entrelinhas e significados e me ajudaram a selecionar o *storytelling* contido nesta dissertação.

Por fim, agradeço à minha esposa Evelyn Quintana Pereira por ser coluna em que tenho amparo em todas as situações e me incentivou sobremaneira à conclusão dessa importante etapa que afetou as nossas vidas, à minha mãe Ana Maria dos Santos, que no seu invejoso caráter me formou com carinho e coração amoroso, ao meu pai Wagner Pereira que guiou pela retidão.

O novo capitalismo que surge da convergência entre tecnologia, comunicação e riqueza imaterial coloca à prova essa vocação civilizatória da retórica, esse desafio permanente a construirmos pontes entre o saber e o fazer, a teoria e a prática, os logos e o logos (esse último, conforme a etimologia da palavra grega λόγος, palavra) (Gilson Schwartz). (grifo nosso)

Dedique à disciplina o seu coração, e os seus ouvidos às palavras que dão conhecimento (BÍBLIA, Provérbios, 23, 12).

RESUMO

A literatura sobre a Gestão do Conhecimento evoluiu para um estágio em que se discute as condições para o sucesso das suas estratégias, processos e aplicação, tratando-se, inclusive, das empresas de serviços profissionais. Entretanto, são poucas as pesquisas no Brasil que tratam das experiências de GC no âmbito das empresas brasileiras. Os estudos precedentes já indicam que a GC afeta a CA, por isso, no presente estudo buscou-se identificar e analisar a influência da adoção de práticas de gestão de conhecimento na capacidade absorptiva das empresas de serviços profissionais de contabilidade conforme as dimensões da capacidade absorptiva propostas por Zahra e George (2002). Para tanto, foi realizada uma pesquisa do tipo exploratória e método qualitativo de análise de conteúdo, utilizando como procedimento a coleta de dados por meio de entrevistas em profundidade em quatro organizações contábeis. Como principais resultados, pudemos levantar 41 práticas de gestão de conhecimento presentes em cinco dimensões da GC, como gestão estratégica do conhecimento (GEC), gestão da cultura organizacional (GCO), gestão de recursos humanos (GRH), gestão da estrutura organizacional (GEO) e gestão de tecnologia da informação e comunicação (GTI). As principais dimensões identificadas na pesquisa foram GCO e GTI. Já a influência da CA foi avaliada a partir das dimensões da capacidade absorptiva potencial e realizada e suas categorias de aquisição (CPA) e assimilação (CPS), transformação (CRT) e exploração (CRE), respectivamente. Foi possível verificar que a GC possui maior influência sobre a CRE. Adicionalmente, foram identificadas quatro proposições de como as PSFs de contabilidade podem adotar práticas de GC para melhorar a sua capacidade absorptiva.

Palavras-chave: Gestão de Conhecimento; Capacidade Absortiva; Empresas de Serviços Profissionais; Organizações Contábeis.

ABSTRACT

The literature about Knowledge Management (KM) has evolved to a stage to discuss the conditions for the success of its strategies, processes and application, including professional services companies. However, there are few researches in Brazil dealing with KM experiences in Brazilian companies. The previous studies already indicate that KM affects ACAP, so in the present study we seek to identify and analyze the influence of the adoption of knowledge management practices on the ACAP of professional services firms (PSF) of accounting according to the dimensions of the absorptive capacity proposed by Zahra and George (2002). For this, an exploratory research under qualitative method of content analysis were carried out, using as a procedure the data collection through in-depth interviews in four accounting organizations. As main results, we were able to raise 41 knowledge management practices present in five dimensions of the KM proposed by Kianto and Andreeva (2014), such as strategic knowledge management, organizational culture management, human resources management, organizational structure management and management of information and communication technology. The main dimensions identified in the research were organizational culture management and management of information and communication technology. The dimensions of the Potential and Realized ACAP and its categories of acquisition, assimilation, transformation and exploitation assessed the influence of ACAP. We found that KM has a greater influence on Realized ACAP. Additionally, we have identified four insights on how accounting organizations can adopt KM practices to improve their ACAP.

Keywords: Knowledge Management; Absorptive Capacity; Professional Services Firms; Accounting Organizations.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1	Fluxos de conversão de conhecimento.....	22
Ilustração 2	Fluxograma da capacidade absorviva.....	25
Ilustração 3	Ciclo de cestão de conhecimento.....	33
Ilustração 4	Método de análise de conteúdo.....	46
Ilustração 5	Gráfico de distribuição de frequências de códigos de GC relacionados aos códigos de CA.....	69
Ilustração 6	Gráfico tridimensional de Frequência de Códigos da CA relacionados à Códigos de GC.....	69
Ilustração 7	Principais relacionamentos da CRE – Compreensão de regras e conformidade.....	70
Ilustração 8	Principais relacionamentos da CRE – Tradução das necessidades dos clientes.....	73
Ilustração 9	Principais relacionamentos da CPS – Experiência na função.....	75
Ilustração 10	Principais relacionamentos da CPA – qualificação profissional.....	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Tipos de conhecimento seus atributos.....	21
Tabela 2	Características de processo de conversão de conhecimento.....	23
Tabela 3	Escala de avaliação da CA proposta por Flatten et al. (2011).....	29
Tabela 4	Roteiro de entrevista sobre CA Adaptado de Flatten et al. (2011).....	30
Tabela 5	Perspectivas e pontos de vista da Gestão de Conhecimento.....	32
Tabela 6	Processos de conhecimento.....	33
Tabela 7	Características da GC nas empresas de auditoria e consultoria.....	36
Tabela 8	Exemplos de aplicações de TIC para a GC.....	37
Tabela 9	Processos de análise de conteúdo.....	39
Tabela 10	Práticas de GC e suas dimensões.....	41
Tabela 11	Roteiro de Entrevista sobre GC Adaptado de Kianto e Andreeva (2014).....	47
Tabela 12	Caracterização das empresas pesquisadas.....	51
Tabela 13	Caracterização dos entrevistados.....	52
Tabela 14	Frequências de códigos de GC para as empresas pesquisadas.....	53
Tabela 15	Levantamento de práticas de GC.....	54
Tabela 16	Avaliação qualitativa do nível de adoção de práticas de GC nas empresas pesquisadas.....	56
Tabela 17	Barreiras à implementação de práticas de GC.....	65
Tabela 18	Número de referências aos códigos da CA e seus nós secundários.....	66
Tabela 19	Frequência de Códigos da CA relacionados à Códigos de GC.....	67
Tabela 20	Correlação Frequência de Códigos da CA relacionados à Códigos de GC....	68

LISTA DE ABREVIATURAS

CA	Capacidade Absortiva
CPA	Capacidade Absortiva Potencial - Aquisição
CPS	Capacidade Absortiva Potencial - Assimilação
CRT	Capacidade Absortiva Realizada - Transformação
CRE	Capacidade Absortiva Realizada - Exploração
GC	Gestão de Conhecimento
GEC	Gestão Estratégia do Conhecimento
GCO	Gestão da Cultura Organizacional
GRH	Gestão de Recursos Humanos
GTI	Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação
IFRS	<i>International Financial Reporting Standards</i> em referência às Normas Internacionais de Relatório Financeiro
PQEC	Programa de Qualidade de Empresas Contábeis
PSF	<i>Professional Service Firm</i> em referência à Empresa de Serviços Profissionais.
SPED	Sistema Público de Escrituração Digital
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Contextualização do tema.....	14
1.2	Questão de pesquisa	17
1.3	Objetivo geral	17
1.3.1	Objetivos específicos.....	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	A teoria do conhecimento.....	19
2.2	Capacidade absorviva.....	24
2.2.1	Capacidade Absorviva Potencial – Aquisição.....	27
2.2.2	Capacidade Absorviva Potencial – Assimilação	27
2.2.3	Capacidade Absorviva Realizada – Transformação.....	28
2.2.4	Capacidade Absorviva Realizada – Exploração.....	28
2.3	Composição do protocolo de avaliação da CA.....	29
2.4	Práticas de gestão de conhecimento	31
2.5	Práticas de gestão de conhecimento em PSFs	34
2.6	Composição do protocolo de avaliação das Práticas de GC.....	39
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
3.1	Pesquisa qualitativa	43
3.2	Unidade de análise e amostra	44
3.3	Técnica de análise de conteúdo	44
3.3.1	Gestão Estratégica do Conhecimento (GEC)	48
3.3.2	Gestão da Cultura Organizacional (GCO).....	49
3.3.3	Gestão de Recursos Humanos (GRH)	49
3.3.4	Gestão da Estrutura Organizacional (GEO)	50
3.3.5	Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação	50
3.4	Validação do protocolo de pesquisa	50
3.5	Caracterização das empresas pesquisadas	51
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	53
4.1.1	Levantamento de práticas de GC.....	53
4.2	Avaliação qualitativa das práticas de GC.....	55

4.2.1	Práticas de gestão estratégica do conhecimento (GEC)	56
4.2.2	Práticas de gestão da cultura organizacional (GCO).....	58
4.2.3	Práticas de gestão de recursos humanos (GRH).....	59
4.2.4	Práticas de gestão da estrutura organizacional (GEO)	61
4.2.5	Práticas de gestão da tecnologia da informação e comunicação (GTI).....	63
4.2.6	Barreiras para implementação de práticas	65
4.3	Distribuições de frequências dos textos atrelados à CA.....	66
4.4	Avaliação qualitativa dos achados da CA	70
4.4.1	Gestão da qualidade e investimentos em TIC fortalecem o <i>compliance</i> (melhoria da CRE).....	70
4.4.2	Abordagem multidisciplinar para explorar a relação com clientes (melhoria da CRE).....	72
4.4.3	A experiência com casos de clientes promove assimilação (melhoria da CPS).....	75
4.4.4	Iniciativa de aprendizagem dos colaboradores e patrocínios educacionais estimulam a aquisição (melhoria da CPA)	77
5	CONCLUSÕES.....	78
5.1	Levantamento de práticas de GC e suas implicações na gestão das PSFs de contabilidade.....	79
5.2	Identificação dos processos de GC que impulsionam a CA.....	81
5.3	Conclusões gerais e indicações para futuras pesquisas	83
	REFERÊNCIAS.....	84
	APÊNDICE A – Protocolo de pesquisa submetido às empresas pesquisadas.....	94
	APÊNDICE B – Textos codificados relacionados às práticas de GC	98
	APÊNDICE C – Textos codificados para a associação entre Práticas de GC e a melhoria da CA.....	105

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do tema

Soma-se quase 10 anos, desde que em 2007 ocorreram duas das mudanças mais relevantes na contabilidade brasileira desde a instituição da Lei das Sociedades Anônimas em 1976 (BRASIL, 1976).

A primeira ocorreu por meio do Decreto nº 6.022 de 22 de janeiro de 2007, que instituiu o Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), com a finalidade de unificar as atividades da autoridade fiscal brasileira de recepcionar, validar, armazenar e autenticar os livros e documentos da escrituração comercial e fiscal das entidades (BRASIL, 2007a).

A segunda ocorreu por meio da Lei nº 11.638 de 28 de dezembro de 2007, que alterou e revogou dispositivos da Lei nº 6.404 de 15 de dezembro de 1976. Esta alteração introduziu novos dispositivos à Lei das Sociedades Anônimas com objetivo de convergir a contabilidade à brasileira ao padrão internacional do IASB – *International Accounting Standard Board*, a saber as Normas Internacionais de Relatório Financeiro, às IFRS¹ (BRASIL, (1976, 2007a, 2007b).

Essas alterações promoveram impacto significativo na condução das atividades profissionais dos contadores a ponto de sua adaptação ser fator de sobrevivência das empresas de serviços profissionais de contabilidade. A literatura ainda identifica que os conhecimentos e habilidades, bem como o know-how são os meios para a satisfação da convergência ao modelo internacional de contabilidade, bem como, a implantação dos sistemas de controle tributário do SPED (MOTA; CIRINO, 2010; OLIVEIRA, 2011; CAMPOS, 2012; SCHNEIDER, 2016; GONÇALVES, 2016).

Entender as variáveis que se relacionam com a problemática de como as empresas de serviços tem absorvido essas mudanças, em um contexto de adoção de mecanismos para gerenciar o conhecimento que deles decorre, é, portanto, oferecer às empresas de serviços profissionais subsídios para a adoção de estratégias que visem a continuidade de seus negócios.

Por isso, nesta pesquisa pretende-se investigar as contribuições da literatura de gestão de conhecimento (GC) e de capacidade absorptiva (CA) para as empresas de serviços

¹ International Financial Reporting Standards.

profissionais, para a construção de um modelo referencial para a adoção e revisão de processos de GC nas empresas de serviços profissionais de contabilidade que aumentem a CA da organização, baseado em um levantamento exploratório de caráter qualitativo da percepção dos administradores das organizações contábeis quanto à necessidade de alinhar seus processos de GC à CA.

No que tange à literatura sobre a gestão do conhecimento, essa evoluiu para um estágio em que se discute as condições para o sucesso das suas estratégias, processos e aplicação, tratando-se, inclusive, das empresas de serviços profissionais (PALTE et al., 2011).

Os atores da GC ganharam proporção nesse aspecto, quando Drucker (1999) defendia que os ativos mais valiosos de uma instituição no século XXI seriam seus trabalhadores do conhecimento e sua produtividade. Com efeito, a visão atual do papel central exercido por profissionais do conhecimento é proeminente no sentido de que são eles que viabilizam a criação e a transferência do conhecimento nas organizações, e aquelas que realizam a GC têm melhores condições de estabelecer suas competências essenciais e manter vantagem competitiva (PRHAHALAD; HAMEL, 1998).

Por conseguinte, essa vantagem competitiva seria obtida unicamente pelo que as organizações conhecem, pela eficiência do uso do seu conhecimento, por quão rapidamente adquirem novos conhecimentos e de como agem com base na melhor informação disponível, conhecimento e know-how (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Nesse sentido, insere-se o constructo da capacidade absorptiva na literatura como competência dinâmica da organização para criar e utilizar o conhecimento, colaborando para aumentar a sua aptidão para ganhar e sustentar vantagem competitiva (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Propriamente, o termo capacidade absorptiva foi introduzido por Cohen e Levinthal (1989, 1990) para definir os recursos da empresa para inovar e, assim, ser dinâmica. A capacidade absorptiva consiste em reconhecer o valor de novos conhecimentos, assimilá-los e aplicá-los para fins comerciais. Os autores propuseram que a capacidade absorptiva varia de acordo com a fonte de conhecimento e o conhecimento prévio, assim como é condicionada por regimes de apropriação, além de influenciar o desempenho inovador da empresa.

Palte et al. (2012) apresentam que as empresas de serviços profissionais, comumente referendadas pela literatura como “*Professional Service Firms*” (PSF), especialmente,

consultorias e auditorias iniciaram e desenvolveram iniciativas individuais de gestão de conhecimento, como também levanta que foram pioneiras nesse campo, devido à sua dependência de conhecimento de ponta e respostas rápidas para consultas dos clientes (ALVESSON, 2004; LØWENDAHL, 2005; GREENWOOD et al., 2005).

Nesta pesquisa pretende-se um levantamento dos processos de gestão de conhecimento nas empresas de serviços profissionais de contabilidade e indicar eventuais lacunas entre esses processos e a capacidade absorptiva e vantagem competitiva dessas organizações.

Como resultado, processos de conhecimento tornam-se componentes centrais da construção da CA e, por conseguinte, estudar a CA a partir de uma perspectiva da Gestão de Conhecimento, torna-se crucial para entender melhor como o conhecimento não só pode ser gerido para facilitar a sua absorção, mas também para ajudar as pessoas no reconhecimento, identificação e aplicação do novo conhecimento relevante (GARUD; NAYYAR, 1994; LANE; LUBATKIN, 1998; LANE et al., 2006).

Esta pesquisa pretende contribuir para as empresas objeto da pesquisa, seguindo a motivação proposta de Hansen et al. (1999), qual seja, “*Qual é a sua estratégia para a gestão do conhecimento?*”² a fim de levantar eventuais práticas e fomentando novas na sua gestão do conhecimento, como é base para diferenciação e fator crítico de sucesso, como supõem os mesmos autores.

O levantamento das práticas de GC está relacionado à uma lacuna de pesquisa no Brasil, como já trabalhado por Angeloni (2010), bem como aos objetivos de se avaliar a GC diante da “*(im)possibilidade de as organizações gerenciarem conhecimento*” como mencionado pela autora. Em virtude desse desafio, portanto, objetiva-se oferecer às PSFs de contabilidade recursos iniciais para que investiguem em suas organizações meios para geração, transferência, retenção e aplicação dos conhecimentos.

Além disso, pouca pesquisa abordou a construção de CA nos campos de GC, que ainda permanece em grande parte subdesenvolvidas no que diz respeito não só nas implicações teóricas, mas também às suas aplicações práticas (MARIANO; WALTER, 2015).

Nesse sentido, o valor do presente trabalho está em, não somente compreender o ciclo de GC, mas conectá-lo a um problema prático da pesquisa. Há necessidade de se propor um modelo que oriente a organização em classificar as diferentes atividades e funções necessárias

² “*What’s your strategy for managing knowledge?*”

para lidar com todos os conhecimentos que são relevantes para o contexto de trabalho na organização (DALKIR, 2013, p. 66).

As seguintes contribuições à literatura são esperadas:

- Indicação às empresas objeto de estudo do estágio atual da gestão de conhecimento na organização que permita um autodiagnóstico;
- Pesquisa exploratória alinhada à uma lacuna de pesquisa na área de organizações contábeis;
- Atendimento de uma necessidade relevante à sobrevivência dos negócios nas empresas de serviços profissionais;
- Construção de estratégias de GC que possam ser avaliadas em outras situações (controle de subsidiárias, gestão de equipes de controladoria etc.).

1.2 Questão de pesquisa

Este estudo se propõe a responder a seguinte questão de pesquisa:

Como as empresas de serviços profissionais de contabilidade estruturam processos de gestão do conhecimento que estejam alinhados à capacidade absorptiva?

1.3 Objetivo geral

O propósito deste estudo está em analisar a influência da adoção de práticas de gestão de conhecimento na capacidade absorptiva das empresas de serviços profissionais de contabilidade conforme as dimensões da capacidade absorptiva potencial de aquisição e assimilação, e capacidade absorptiva realizada de transformação e exploração propostas por Zahra e George (2002).

Busca-se indicar eventuais lacunas entre as práticas de GC propostas por Kianto e Andreeva (2014) no nível da organização e o reconhecimento de valor, aquisição, assimilação, transformação e exploração dos conhecimentos tácitos e explícitos dessas organizações por meio de um levantamento das condições que ampliam a sua capacidade absorptiva.

1.3.1 Objetivos específicos

- 1) Identificar os processos adotados para gestão de conhecimento nas PSFs, realizando um inventário qualitativo de práticas conforme modelo adaptado de Kianto e Andreeva (2014);
- 2) Analisar as implicações dos processos de GC na gestão das PSFs de contabilidade;
- 3) Identificar processos de GC que impulsionam a CA;

Este projeto está estruturado da seguinte forma: no capítulo 2 é apresentado o referencial teórico para GC e CA, no capítulo 3 são apresentados os procedimentos metodológicos para a condução da pesquisa, no capítulo 4 são apresentados e discutidos os resultados, e por fim no capítulo 5 o trabalho será concluído.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção é apresentada uma revisão da literatura a respeito dos construtos da questão de pesquisa. Sobre a GC, inicia-se pela teoria do conhecimento e a distinção entre conhecimento tácito e explícito, e em seguida a definimos a gestão de conhecimento e sua presença nas PSFs. Em seguida, discutimos a CA e suas dimensões de aquisição, assimilação, transformação e exploração.

2.1 A teoria do conhecimento

Apesar de não haver consenso na literatura para se definir o termo “conhecimento”, Davenport e Prusak (1998, p. 6) sugerem “uma combinação fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado que proporcionam uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”. Na literatura de negócios, Gupta e Govindarajan (1991, p. 777) definem o conhecimento como expertise (no sentido de habilidades e capacidades) ou dados externos de valor estratégico obtidos no mercado. Schulz (2001, p. 662) incorpora "insights, interpretação e informação" como parte da definição de conhecimento.

O conhecimento na forma de ideias, entendimentos e know-how prático que todos possuímos é o recurso fundamental que nos permite agir de forma inteligente. Ao longo do tempo, considerável conhecimento é transformado também em outras manifestações, tais como livros, tecnologia, práticas e tradições dentro de qualquer organização e na sociedade em geral. Estas transformações resultam em expertise que, quando usada adequadamente, aumentam a eficácia do uso do conhecimento. Conhecimento, portanto, é um, se não o, principal fator que possibilita o comportamento inteligente pessoal, organizacional e social (WIIG; 1993, pp. 38-39).

Não obstante, o estudo do conhecimento humano é antiquíssimo, tendo sido tema central da filosofia e epistemologia desde o período grego, mas cresceu muito nas últimas décadas do século XX por estudiosos das áreas socioeconômicas, de organização industrial, de gerenciamento da tecnologia, de estratégia gerencial e de teoria organizacional que iniciaram a teorização da administração do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2004).

Esse reconhecimento de importância atribuído à gestão de conhecimento remonta as primeiras obras dos autores Nonaka e Takeuchi, desde um primeiro artigo publicado por

Nonaka em 1991 intitulado *The Knowledge Creating Company* publicado na *Harvard Business Review*, que veio a delinear a relevante obra dos autores em 1995, com o mesmo título. Reconhece-se a grande relevância da contribuição dos autores para o reconhecimento definitivo da distinção entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, algo que buscam da teoria de conhecimento de Polanyi (NONAKA, 1991; NONAKA; TAKEUCHI, 1995; CARDOSO, 2007).

O conhecimento tem sido classificado tradicionalmente em dois tipos, explícito e tácito. O conhecimento explícito está presente na linguagem formal, expressões matemáticas, especificações, manuais, livros, gravações de áudio e vídeo, imagens, etc. Esse tipo de conhecimento é facilmente formalizado e articulado entre os indivíduos. Mais importante do que esse, no entanto, o conhecimento tácito é de difícil articulação na linguagem formal, incorporado na experiência individual dos indivíduos e envolve fatores intangíveis como crenças, perspectivas e valores pessoais. Além disso, o conhecimento tácito tende a residir "dentro das cabeças dos conhecedores", enquanto que o conhecimento explícito geralmente está contido em meios tangíveis ou concretos (POLANYI, 1966; NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

No entanto, deve-se notar que esta é uma dicotomia bastante simplista. Na verdade, o conhecimento tácito é uma propriedade do indivíduo, e o que é facilmente articulado por uma pessoa pode ser muito difícil de externalizar a outra. Ou seja, o mesmo conteúdo pode ser explícito para uma pessoa e tácito para outra e esse aparente paradoxo revela o porquê de indivíduos altamente qualificados, experientes e especialistas acharem mais difícil articular seu *know-how*. Polanyi (1966) já disse, “*sabemos mais do que podemos dizer*”³.

Foi mesmo Polanyi (1966) precursor do entendimento de que todo conhecimento é tácito ou enraizado no conhecimento tácito. Por um lado, o conhecimento tácito não é facilmente formalizado, e é específico do contexto, pessoal e difícil de comunicar. Por outro lado, o conhecimento explícito é o codificado, expresso de maneira formal e linguística, facilmente transmissível e armazenável, contido em palavras e algoritmos. Esta definição dos conceitos tácitos / explícitos enfatiza a importância de que seja considerada adequadamente a dimensão tácita.

³ “*We know more than we can tell.*”

Para lidar na prática da pesquisa, Dalkir (2013, p. 61) salienta que a conceituação tradicionalmente aceita para o conhecimento tácito e explícito pode ser razoavelmente simplista, ao que sugere a condução de algumas características práticas, assim resumidas:

Tabela 1: Tipos de Conhecimento seus atributos

Tipo de Conhecimento	Atributos
Conhecimento Tácito	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade para adaptar-se, tratar as situações novas e excepcionais; • Experiência, "<i>know-how</i>", saber-porque; • Capacidade para colaborar, para compartilhar de uma visão, para transmitir uma cultura; • Treinamento e tutoria para transferir o conhecimento experiencial.
Conhecimento Explícito	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade para disseminar, reproduzir, alcançar, e para reaplicar durante toda a organização; • Capacidade de ensinar, treinar; • Capacidade para organizar, para sistematizar; para traduzir uma visão em uma declaração de princípios, em diretrizes operacionais; • Transferência do conhecimento através dos produtos, dos serviços, e dos processos documentados.

Fonte: Adaptado de Dalkir (2013, p. 61).

Dalkir (2013), alerta ainda quanto à tendência de se resumir a gestão do conhecimento rendendo tudo o que é tácito às formas mais tangíveis e explícitas, armazená-las ou arquivá-las em algum lugar geralmente em forma de intranet ou “portal do conhecimento”. Uma visão que não some a característica holística e multidisciplinar do conhecimento, reflete em organizações realizando exaustivos inventários de conhecimento tangível (ou seja, documentos, registros digitais) e torná-los acessíveis a todos os funcionários, restando dúvida no final do processo em função de os funcionários não usarem os recursos disponibilizados.

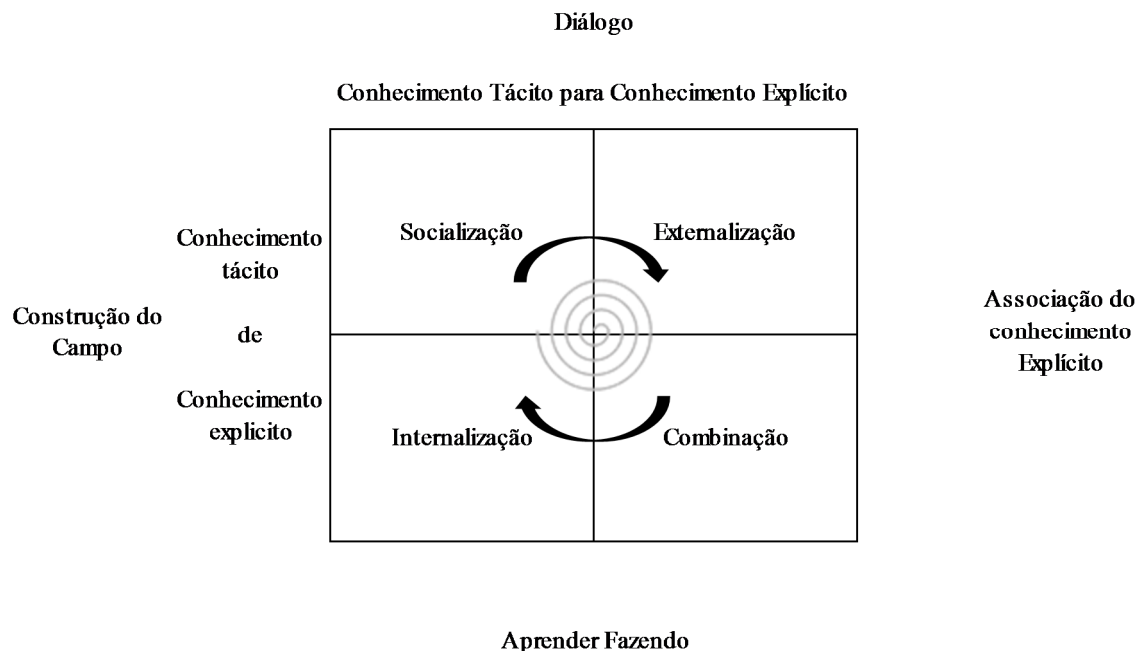
Tendo em vista a distinção entre conhecimento tácito e explícito, é possível entender a interação existente entre os tipos de conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80) propuseram um modelo do processo de criação de conhecimento descrevendo como os conhecimentos tácito e explícito são transmitidos do indivíduo para o grupo e desse para o nível da organização em termos de quantidade e qualidade, a partir da socialização e de determinados modos de conversão do conhecimento, descritos a seguir:

- **Socialização:** conhecimento tácito é criado e compartilhado através da experiência direta;

- **Externalização:** conhecimento tácito é articulado por meio do diálogo e da reflexão;
- **Combinação:** conhecimento explícito é sistematizado e aplicado através de associações;
- **Internalização:** novo conhecimento tácito é adquirido e aprendido na prática.

Esse modelo foi popularizado pela representação dos fluxos de conversão de conhecimento por meio de diálogo, associação de conhecimento explícito, aprendizagem pela prática e contexto capacitante.

Ilustração 1: Fluxos de Conversão de Conhecimento



Fonte: Adaptado de Dalkir (2013, p. 63).

A partir do desenvolvimento desse modelo, Nonaka et al. (2001) explicitaram os fatores que promovem a conversão de conhecimento tácito e explícito de indivíduo para indivíduo, de indivíduo para grupo, de grupo para organização e de organização para indivíduo, e como esse intercâmbio pode ser percebido nas organizações:

Tabela 2: Características de Processo de Conversão de Conhecimento

Processo	Características de Processo de Conversão de Conhecimento
Socialização: De Tácito para Tácito	Acumulação de conhecimento tácito: gestores reúnem informações locais de vendas e produção, compartilham experiências com fornecedores e clientes e criam diálogo com concorrentes.
Indivíduo para indivíduo	Coleta de informação social extra empresa: gestores se envolvem em experiências “corpo a corpo” com os membros da organização para identificação e obtenção de ideias para a estratégia corporativa, interagindo com consultores externos e reuniões informais com concorrentes.
	Coleta de informação social intraempresa: gestores encontram novas estratégias e oportunidades de mercado transitando pela empresa.
	Transferência de conhecimento tácito: gestores criam um ambiente de trabalho que permita que os pares compreendam a habilidade e a experiência com a prática e as demonstrações de empregados experientes.
Externalização: De Tácito para Explícito	Criação de Conceitos: gestores executam a simplificação do diálogo essencial e criativo com o uso exemplos e metáforas para a criação de conceito.
Indivíduo para Grupo	
Combinação: De Explícito para Tácito	Aquisição e integração: gestores se envolvem no planejamento de estratégias e operações, publicando dados e resultados internos e externos, simulações e previsões orçamentárias.
Grupo para Organização	Processamento e síntese: gestores constroem e criam manuais, documentos, e bases de dados em produtos e serviços e acumulam materiais recolhendo casos de gestão e/ou a informação técnica de toda a empresa.
	Disseminação: os gerentes se envolvem no planejamento e na implementação de apresentações para transmitir conceitos inovadores.
Internalização: De Explícito para Tácito	Experiência pessoal: gestores participam de atividades de observação participante em departamento funcionais usando equipes multifuncionais. Pesquisam e compartilham novos valores e pensamentos; compartilham e promovem entendimento das visões de gestão e valores por meio de comunicação entre os membros da organização.
Organização para Indivíduo	Simulação e experimentação: gestores se envolvem na facilitação da prototipagem e benchmarking e estimulam o espírito desafiador dentro da organização; gerentes formam equipes como um modelo e realizam experimentos e compartilham resultados com os departamentos da organização.

Fonte: Adaptado de Nonaka et al. (2001).

Dalkir (2013, p. 66), discutindo a contribuição dos modelos de GC, orienta que o levantamento dos modelos de gestão do conhecimento é fundamental para que seja conduzida reflexão consciente e organizada de como as lições aprendidas e melhores práticas de GC podem servir de base para as empresas adotarem práticas de alavancagem dos seus ativos de

conhecimento. Realizar uma arquitetura do conhecimento concebido e implantado nas PSFs garantem que os objetos de conhecimento alcancem os usuários finais serem utilizáveis.

2.2 Capacidade absorptiva

Cohen e Levinthal (1990, p. 128) definem a capacidade absorptiva (CA) como a habilidade de uma organização aproveitar o conhecimento externo por meio de competências para reconhecer valor em novas informações, assimilá-las e as aplicar para fins comerciais.

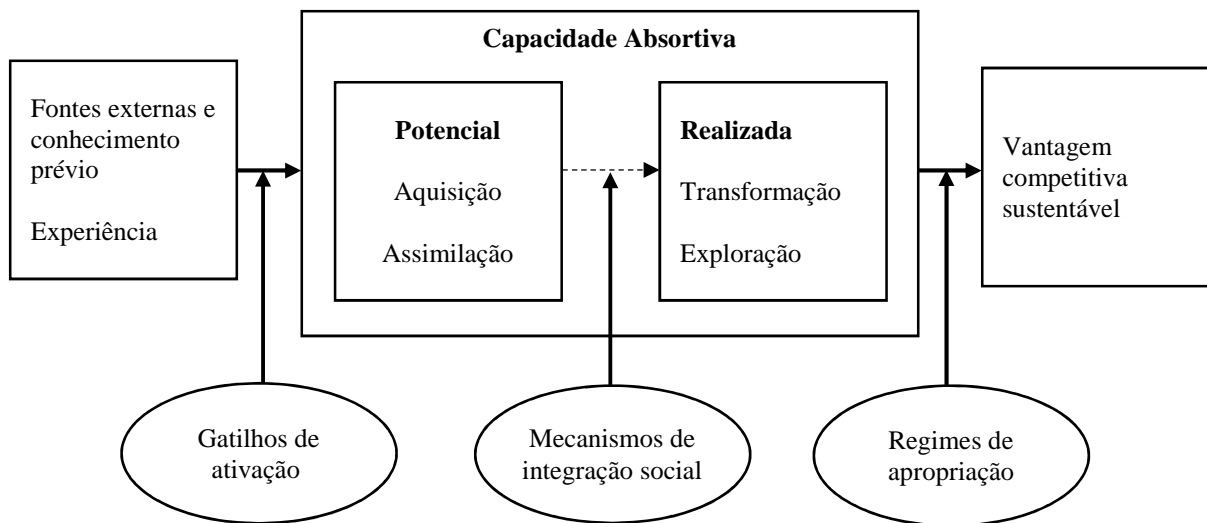
A CA tem influência de fontes de conhecimento e conhecimento prévio, pois se refere à informação externa. Conhecimento prévio se refere às competências básicas e linguagem comum e permite que uma organização reconheça, assimile e aplique novas informações, contribuindo para a inovação, flexibilidade e desempenho organizacional (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002; TODOROVA; DURISIN, 2007).

Segundo Sun e Anderson (2010) a capacidade absorptiva está intimamente relacionada à gestão de processos de conhecimento, tais como a aquisição, criação, utilização e partilha, e que os fatores de capital intelectual conduzem crucialmente à absorção do conhecimento externo (HAGEMEISTER; RODRÍGUEZ-CASTELLANOS, 2010). Sun e Anderson (2010), organizam o seguinte:

- fonte de conhecimento e conhecimento prévio constituem os antecedentes da capacidade absorptiva (COHEN; LEVINTHAL, 1990; TODOROVA; DURISIN, 2007);
- processos relacionados à absorção se referem à aquisição, assimilação / transformação e exploração do conhecimento externo (ZAHRA; GEORGE, 2002);
- e os resultados esperados determinam inovação, flexibilidade e o desempenho organizacional (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Com base na teoria de Cohen e Levinthal (1990), os pesquisadores Zahra e George (2002) propuseram uma tipologia da Capacidade Absorptiva através de uma revisão de literatura. Nela, os pesquisadores identificaram a existência de dois grupos de dimensões que compõem a CA, sendo a CA potencial e CA realizada. A CA potencial inclui as capacidades de aquisição e assimilação de conhecimento e a CA realizada refere-se à transformação e a exploração do conhecimento.

Ilustração 2: Fluxograma da Capacidade Absortiva



Fonte: Adaptado de Zahra e George (2002).

Para aumentar a sua capacidade absorptiva, as organizações devem estar ativamente engajadas em processos e mecanismos a ela relacionados que devem ter como objetivo, principalmente, a aquisição de conhecimentos externos para que, então, os assimile e utilize.

Por esse motivo, as entradas da tipologia de Zahra e George (2002) estão relacionadas a um conjunto de elementos antecedentes, tais como fontes externas e conhecimento prévio. Nesse aspecto os autores indicam que a ativação desses elementos antecedentes é realizada por meio de habilitadores da CA que podem ser internos ou externos. Esses habilitadores, portanto, criam ou evidenciam a necessidade de busca de conhecimento externo, podendo ser: crises internas, mudança de estratégia, invenções e outras rupturas tecnológicas no mercado, mudanças políticas, entre outros.

Assim, quanto mais numerosas, diversas e complementares são as fontes de conhecimento externo disponíveis, maior a receptividade dos habilitadores em promover a oportunidade de desenvolver uma CA potencial. Semelhantemente, quanto maiores a experiência e base de conhecimento prévio, melhor será o direcionamento e a eficiência das capacidades de aquisição e assimilação do conhecimento obtido externamente (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Na CA potencial, as duas capacidades de aquisição e assimilação e estão relacionadas com a CA realizada pelos mecanismos de integração social. Esses mecanismos são aqueles que

facilitam o compartilhamento do conhecimento relevante entre os membros da organização, objetivando promover entendimento mútuo e compreensão, para posteriormente aplicar esse conhecimento (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Já na CA realizada, a transformação é a capacidade de desenvolver e refinar rotinas e práticas que permitem combinar o novo conhecimento com a base de conhecimento prévio, acrescentando, eliminando ou o interpretando de forma diferente (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Como a orientação da presente pesquisa está no nível da organização, é importante salientar que CA depende do conhecimento prévio, da CA dos membros individuais e, simultaneamente, da capacidade absorptiva da firma – que, é maior do que a soma da contribuição dos membros individuais, pois, tem formação cumulativa ao longo da sua trajetória no tempo (ROBERTS et al., 2012, p. 627).

Uma vez aplicado o conhecimento, Zahra e George (2002) salientam que a vantagem competitiva criada a partir da CA pode se evidenciar de três formas independentes, mas não excludentes: flexibilidade, inovação e desempenho. Assim, os autores salientam que a CA realizada influencia o desempenho organizacional por meio de inovações de processo, através da capacidade de transformação, e inovações de produto, através da capacidade de exploração. De forma complementar, os autores propõem que as organizações com melhor CA potencial são mais propensas a manter vantagens competitivas devido à sua melhor flexibilidade para se reconfigurar constantemente de maneira mais eficiente em termos de custos e tempos.

Os resultados organizacionais provocados pela CA são limitados pelo regime de apropriabilidade, definido por Zahra e George (2002) como a dinâmica institucional, industrial e contextual que afeta as capacidades que a empresa tem para proteger as vantagens das suas inovações. Assim, quando a apropriabilidade é baixa, a organização irá obter vantagem competitiva somente por meio de mecanismos isolados de proteção ao seu conhecimento e capacidades. Por outro lado, quando essa apropriabilidade é alta, os investimentos em processos que aumentem a CA realizada tendem a se maiores, promovendo maior vantagem competitiva.

É então, com base na tipologia de Zahra e George (2002) que é desenvolvido nessa pesquisa o conceito de CA para incluir as rotinas organizacionais e processos pelos quais as empresas operam a GC e suas respectivas influências nos processos de aquisição, assimilação, transformação e exploração.

2.2.1 Capacidade Absortiva Potencial – Aquisição

A aquisição refere-se à capacidade de a organização identificar e adquirir conhecimento gerado externamente que seja crítico a operação. As rotinas de aquisição têm três atributos que influenciam diretamente a capacidade absorptiva: intensidade, velocidade e direção. De forma complementar, a base de conhecimento da empresa é determinada pelo investimento e conhecimento prévio, sendo um elemento que influencia as decisões referidas ao esforço da busca (intensidade e velocidade) e à direção (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Para a competência aquisição, habilidades em tecnologia e sistemas da informação são habilitadores na medida em que evitam contradições, aprimoram a qualidade da informação percebida e desenvolvem uma interpretação compartilhada (CEPEDA-CARRION et al., 2012; JIMENEZ-CASTILLO; SANCHEZ-PEREZ, 2013). Aliado a isso, experiência dos colaboradores em suas funções (“*learning by doing/being told*”) também favorecem a aquisição de novos conhecimentos (MUROVEC; PRODAN, 2009; SCHMIDT, 2010).

2.2.2 Capacidade Absortiva Potencial – Assimilação

A assimilação de conhecimento permite analisar, processar, interpretar e entender a informação capturada de fontes externas. Para isso, a compreensão é o fator que promove a assimilação de conhecimento, que pode estar protegido com particularidades específicas ou ter heurísticas muito diferentes, que dificultam essa compreensão. A base de conhecimento prévio também possui influência na efetividade da compreensão de novo conhecimento (ZAHRA; GEORGE, 2002).

A literatura sugere que práticas como constituição de equipes diversificadas contribui para estimular recursos cognitivos, superar diferenças, interpretar holística de questões complexas e construir o entendimento coletivo sobre o novo conhecimento externo (JANSEN et al., 2005), bem como estruturas organizacionais mais flexíveis permitem a alocação de funcionários em diversos tipos de projetos, facilitando a assimilação do conhecimento (VAN DEN BOSCH et al., 1999; VEGA-JURADO et al., 2008).

2.2.3 Capacidade Absortiva Realizada – Transformação

A transformação facilita a identificação de oportunidades. De forma complementar, é importante salientar que práticas de GC colaborativas têm um papel importante nas rotinas de transformação, pois conectam as pessoas, criando as redes necessárias que provocam os *insights* (DÁVILA; NORTH; VARVAKIS, 2016).

A criação de círculos de qualidade e melhores práticas para resolução de problemas incentiva o compartilhamento de ideias e ferramentas, bem como promove a congruência de valores (JANSEN et al., 2005; LIAO et al., 2011; VEGA-JURADO et al., 2008).

Não obstante, práticas como *job rotation* também podem estar relacionadas aos processos de transformação quando colabora na identificação de competências complementares, desenvolvimento de relações e facilitação da combinação de conhecimentos na experiência horizontal no organograma da organização (COHEN; LEVINTHAL, 1990; JANSEN et al., 2005; VAN DEN BOSCH et al., 1999).

2.2.4 Capacidade Absortiva Realizada – Exploração

A exploração, refere-se à capacidade de refinar, desenvolver e/ou trocar as competências existentes por novas incorporando, nas rotinas operacionais, o novo conhecimento previamente adquirido, assimilado e transformado. Quando acontece de forma sistemática, a exploração de conhecimento é feita de modo estrutural, sistêmico e principalmente sustentável. E, a partir da exploração a organização desenvolve novos bens, serviços, processos organizacionais, modelos de negócio ou, evidentemente, um novo conhecimento (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Políticas que facilitam transferir conhecimento dentro da organização facilitam que o conhecimento gerado por uma área seja combinado em outra unidade da organização (LENOX; KING, 2004; VEGA-JURADO et al., 2008). E, paralelamente a isso, a promoção de um ambiente de liberdade para expressar dúvidas, críticas e sugestões, valorização da aprendizagem e dos riscos assumidos, minimizando os eventuais erros promovem a avaliação de novos conhecimentos e, também, sua combinação com conhecimentos existentes (CEPEDA-CARRION et al., 2012; KNOX, 2002; MACHADO, 2007).

2.3 Subsídios teóricos para composição de um protocolo de avaliação da CA

Flatten et al. (2011), baseado nos estudos de Cohen e Levinthal (1990) e nas dimensões da CA propostas por Zahra e George (2002), realizaram uma pesquisa para o desenvolvimento de uma escala de mensuração da CA intitulada *A measure of absorptive capacity: Scale development and validation*, a fim de mensurar as quatro dimensões da CA (aquisição, assimilação, transformação e exploração) no contexto da firma individual.

Os elementos do estudo de Flatten et al. (2011) buscam capturar o grau de utilização de informações externas da firma por meio de práticas como, por exemplo, de P&D, pesquisas de mercado, parcerias com outras organizações, consultores, seminários, internet, portais de conhecimento, revistas profissionais e legislação. A Tabela 10 a seguir, apresenta a escala de avaliação da CA:

Tabela 3 – Escala de avaliação da CA proposta por Flatten et al. 2011.

Dimensão	Questionário de mensuração da CA
Aquisição	A busca por informações relevantes do nosso setor faz parte do dia a dia da empresa.
	Nossos gestores incentivam os funcionários a buscar informação do nosso setor.
	Nossos gestores esperam que os funcionários utilizem informações de outros setores.
Assimilação	Em nossa empresa as ideias e conceitos são comunicados entre as diversas áreas.
	Nossos gestores incentivam o apoio entre as áreas da empresa para resolver problemas.
	Em nossa empresa há um fluxo rápido de informações entre as áreas.
	Nossos gestores promovem encontros periódicos entre as áreas para o intercâmbio de novos desenvolvimentos, problemas e conquistas.
Transformação	Nossos funcionários têm habilidade para estruturar e utilizar os conhecimentos adquiridos externamente.
	Nossos funcionários preparam os novos conhecimentos adquiridos externamente para outros fins e para torná-los disponíveis.
	Nossos funcionários são bem-sucedidos em articular o conhecimento existente com novas ideias.
	Nossos funcionários são capazes de aplicar os novos conhecimentos em seu trabalho.
Exploração	Nossos gestores apoiam o desenvolvimento de protótipos.
	Nossa empresa regularmente reconsidera as tecnologias utilizadas e as adapta de acordo com novos conhecimentos.
	Nossa empresa tem habilidade de trabalhar melhor quando adota novas tecnologias.

Fonte: Adaptado de Flatten et al. 2011.

O instrumento de Flatten et al. (2011) tem sido usado recorrentemente na literatura da CA (HERATH; MAHMOOD, 2014; FLATTEN; ADAMS; BRETTEL, 2015), e os resultados do estudo indicam grande poder de generalização devido compreender o teste de mais de cinco mil amostras. Os autores reconhecem, entretanto, a limitação do estudo no seu foco de compreensão as empresas intensivas em pesquisa na Alemanha.

Com base no instrumento de Flatten et al. (2011) para uma abordagem qualitativa realizada por meio de um questionário com perguntas de final aberto, que compôs o protocolo de pesquisa apresentado na Tabela 11.

Tabela 4 – Roteiro de Entrevista sobre CA Adaptado de Flatten et al. (2011)

Dimensão / Subdimensão	Código	Nº	Questão
CA Potencial / Aquisição	CPA	2.01	Na sua organização, há investimentos em qualificação técnica de pessoal? Esses investimentos são programados ou contínuos?
		2.02	Os colaboradores estão envolvidos com entidades externas, recebendo ou fornecendo treinamento e disseminação de conhecimento?
		2.03	Nas funções técnicas, há alguma predominância de determinados requisitos de qualificação para recrutamento?
		2.04	Como se dá o processo de treinamento de novos colaboradores? (Treinamento na função, <i>job rotation</i>)
CA Potencial / Assimilação	GCE	2.05	Há alguma prática relacionada com a aprendizagem prática de casos de clientes?
		2.06	Como os colaboradores interagem com informações e trabalhos técnicos com os clientes?
		2.07	Há interações com outras empresas em que exista troca de conhecimentos e experiência (clientes, auditores e consultores externos)?
		2.08	Há colaboradores que disseminam temas relevantes e/ou informações estratégicas nos diversos departamentos?
		2.09	Como se dá o uso de portais de conhecimento ou consultas a especialistas na solução de problemas?
CA Realizada / Transformação	CRT	2.10	Existem fluxos ou processos que facilitem o compartilhamento rápido de conhecimento dentro da organização?
		2.11	Funcionam comitês de qualidade ou colaboradores chave para discutir solução de problemas e melhores práticas?
		2.12	A empresa produz algum tipo de conteúdo que envolve conhecimento técnico profissional?
		2.13	Os colaboradores promovem apresentações, discussões e intervenções práticos nos clientes?

(continua)

Tabela 4 – Roteiro de Entrevista sobre CA Adaptado de Flatten et al. (2011) (continuação)

Dimensão / Subdimensão	Código	Nº	Questão	Chave
CA Realizada / Exploração	CRE	2.14	Há alguma experiência recente em que experiências com determinados casos ou clientes originaram novos processos ou serviços?	CRE1
		2.15	As regras e procedimentos da nossa empresa estão formalizados em manuais e/ou atos administrativos?	CRE2
		2.16	De uma forma geral, os colaboradores compreendem e seguem as regras e procedimentos?	CRE3
		2.17	De uma forma geral, os colaboradores compreendem e estão em conformidade com as normas e práticas profissionais?	CRE4

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Flatten et al. 2011.

2.4 Práticas de gestão de conhecimento

As práticas de gestão de conhecimento estão contidas em processos organizacionais estabelecidos para coordenação das atividades de criação, uso, disseminação e armazenamento de conhecimentos, gestão de ativos intelectuais, gestão da inovação, entre outras (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; GREY, 1996; DARROCH, 2005; GRIFFITHS, 2011).

Davenport e Prusak (1998) definem a GC como um conjunto de processos de criação, uso e disseminação de conhecimentos na organização. Não obstante, apropriadamente à uma PSF, a definição de Grey (1996) acrescenta a essa visão de que a GC seria uma auditoria de ativos intelectuais que destaca as fontes únicas, funções críticas e possíveis gargalos que impedem o conhecimento de fluir para utilização. Grey (1996), justifica que a GC serve como proteção dos ativos intelectuais da decadência, procura oportunidade para melhorar as decisões, serviços e produtos através da adição de inteligência, valor crescente e proporcionando flexibilidade.

Para Darroch (2005) a GC é um mecanismo de coordenação das organizações para permitir o uso eficiente dos recursos, interação e, como consequência, possibilita a melhoria na capacidade inovadora e no desempenho da organização.

Para Griffiths (2011) a GC trata da coordenação do ambiente organizacional para desenvolvimento de soluções baseada em valor que habilitam aquisição, criação, armazenagem, uso e partilha de ativos de conhecimento organizacionais, que possam ser aplicados estratégica

e taticamente para permitir a tomada de decisão, bem como necessidades de inovação e capacidade de mudança da organização.

A GC ainda assume formas diferentes dependendo da perspectiva de estudo. Wiig (1993) apresenta as perspectivas de negócio, gestão e ação, resumidas a seguir:

Tabela 5: Perspectivas e Pontos de vista da Gestão de Conhecimento

Perspectiva	Ponto de vista na GC
Do negócio	Concentrada em por que, onde e em que medida a organização deve investir ou explorar o conhecimento. Estratégias produtos e serviços alianças, aquisições ou alienações devem ser consideradas a partir de pontos de vista relacionados com o conhecimento.
Da gestão	Concentrada em determinar organizar dirigir facilitar e monitorar práticas e atividades relacionadas com o conhecimento necessários para atingir as estratégias de negócios e objetivos desejados.
Da ação	Concentrada na em aplicação de expertise para realizar tarefas e trabalhos relacionados com conhecimento explícito.

Fonte: Wiig (1993), adaptado de Dalkir, (2013, p. 33).

Essa definição é importante, pois pressupõe que dependendo da camada das organizações, a visão de administradores, gestores de grupo e profissionais pode alterar conforme sua atuação nas decisões de negócio, gestão e ação.

Dalkir (2013, p. 44) propõe uma integração dos modelos dispostos na literatura, como é apresentado a seguir, destacando os as etapas dos processos de conhecimento em criação/captura e contextualização; compartilhamento, disseminação e acesso; aquisição, aplicação e atualização:

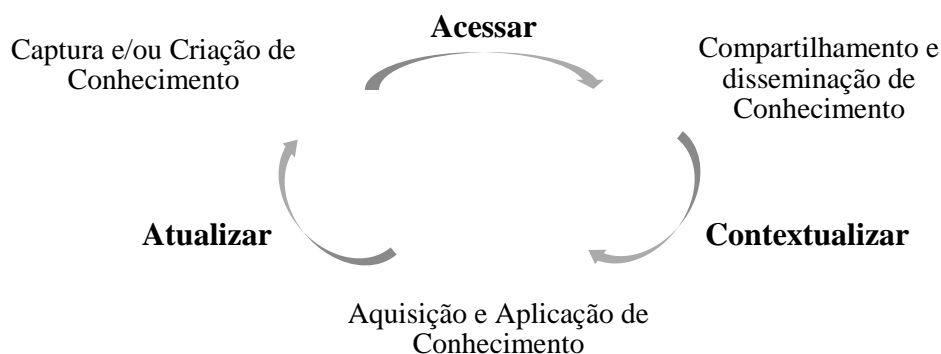
Tabela 6: Processos de conhecimento

Meyer & Zack (1996)	Bukowitz & Williams (2003)	McElroy (1999)	Wiig (1993)	Dalkir (2013) <i>Ciclo Integrado de GC</i>
Aquisição	Obter	Aprendizagem individual e aprendizagem de grupo	Criação	Criar / Capturar
Refinamento	Usar	Validação da reivindicação de conhecimento	Obtenção	Criar / Capturar
Armazenamento/ retenção	Aprender	Aquisição de informação	Compilação	Criar / Capturar
Distribuição	Contribuir	Validação do conhecimento	Transformação	Criar / Capturar e contextualizar
Apresentação	Acessar	Integração do conhecimento	Disseminação	Compartilhar, disseminar e acessar
	Construir/ Sustentar		Aplicação	Adquirir e aplicar
	Alienar		Realização de valor	Atualizar

Fonte: Adaptado de Dalkir (2013, p. 44).

É a partir dessa sugestão de integração dos modelos de GC, se obtém o seguinte ciclo de gestão do conhecimento:

Ilustração 3: Ciclo de Gestão de Conhecimento



Fonte: Adaptado de Dalkir (2013, p. 63).

McElroy (2000) faz uma diferença distintiva entre a primeira e a segunda geração de geração da gestão de conhecimento: a primeira buscou sistematizar e controlar o conhecimento existente e a partilha de conhecimento dentro da organização; a segunda mudou para reforçar as condições para a inovação e a criação de conhecimento. Mais organizações agora entendem que devem desenvolver estratégias e processos expressamente projetados para melhor utilizar os recursos intelectuais nas operações do dia-a-dia e no planejamento de longo prazo.

2.5 Práticas de gestão de conhecimento em PSFs

Von Nordenflycht (2010) define empresa de serviços profissionais (PSF) como qualquer organização dependente de uma força de trabalho com experiência substancial – uma definição semelhante à empresa intensiva em conhecimento ou organização baseada no conhecimento – e a característica principal dessas empresas é o domínio de uma experiência particular ou base de conhecimento.

As empresas de serviços contábeis são comumente inseridas na definição de PSFs, mas esse conceito é abrangente para atingir uma ampla gama de organizações, desde as clássicas advocacias e empresas de contabilidade, até empresas de software, agências de talentos, relações públicas e marketing. O autor que propõe uma teoria de que as características que as distinguem são intensidade de conhecimento, baixa necessidade de capital e força de trabalho profissionalizada (VON NORDENFLYCHT, 2010).

O trabalho de von Nordenflycht (2010) é útil para a investigação das características da GC nas PSFs quando estabelece as relações dessas características com implicações gerenciais e, principalmente, responsabilidades organizacionais, como o relacionamento entre a intensidade de conhecimento e os desafios de manutenção de qualidade, estabelecimento de relacionamentos de poder com empregados, entre outros.

Não obstante, a presente pesquisa abordar a GC e a CA no nível da organização, ambas são uma função dos recursos existentes da organização, o conhecimento tácito e explícito, rotinas internas, competências de gestão e cultura existente. Em pequenas e médias empresas, é provável que esteja amplamente refletido no desenvolvimento, experiência e motivação do proprietário / gerente e funcionários-chave (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

A literatura indica influência da gestão do conhecimento sobre o desempenho e inovação da organização através da aprendizagem organizacional, conforme discutido por vários autores (BECERRA; SABHERWAL, 2001; CHOU; VASSAR; LIN, 2008; HOLSAPPLE; JONES, 2004).

Assim, espera-se que hoje e futuramente, contadores sejam proficientes em vários conceitos e aplicações tecnológicas, como auditoria de sistemas, planejamento de recursos empresariais, e-commerce, segurança na internet, transações eletrônicas de dados, entre outros conhecimentos. No passado, essas áreas não estavam especificamente dentro do domínio do que se esperava que os contabilistas fizessem ou fossem conhecedores. Tradicionalmente, as tarefas dos contabilistas se enquadram mais na área de compilar, analisar e atestar informações financeiras derivadas de sistemas de informação contábeis automatizados ou manuais (SENTHIL; WAN NAHAR, 2011).

Taylor et al. (2001) conduziu uma investigação para uma PSF e verificou que o apoio da alta gerência é o ingrediente-chave para um processo de GC eficaz, incluindo mentoria formal e sistemas de orientação profissional para ajudar o indivíduo no desenvolvimento planejado de sua base de conhecimento pessoal. A gerência deve encorajar, apoiar e, possivelmente, recompensar o pessoal por usar recursos para desenvolver suas informações gerenciais de forma planejada e compartilhar essas informações com outras pessoas como parte da espiral de conhecimento da empresa.

Em uma abordagem prática, Ihrig et al. (2011) buscaram identificar as principais características das PSF de consultoria. Eles resumiram um conjunto de atributos relacionados ao *design* do negócio, estratégia de GC, tecnologia da informação e recursos humanos, como apresentado na tabela 5. Os autores identificaram que existiriam duas dimensões que categorizam as principais diferenças entre as empresas e as chamaram de estratégia de codificação e personalização.

A estratégia codificação centra-se no computador e o conhecimento é cuidadosamente codificado e armazenado em bancos de dados, onde pode ser acessado e utilizado facilmente por qualquer pessoa na empresa. Na estratégia de personalização o conhecimento está intimamente ligado à pessoa que o desenvolveu e é compartilhada principalmente através de contatos diretos de pessoa para pessoa e, então, o papel dos computadores em tais empresas é ajudar as pessoas a comunicar conhecimento, não o armazenar.

Nesse sentido, cabe destacar que foram as empresas de serviços profissionais, especialmente, consultorias e auditorias que foram pioneiras em desenvolver iniciativas individuais de GC devido à sua dependência de conhecimento de ponta e respostas rápidas para consultas dos clientes (ALVESSON, 2004; LØWENDAHL, 2005; GREENWOOD et al., 2005). A tabela 5, a seguir, apresenta características das empresas de serviços profissionais no contexto da gestão de conhecimento levantado por Ihrig et al. (2011), baseado em estratégias de codificação (que tem foco no conhecimento explícito) e estratégia de personalização (com foco no conhecimento tácito):

Tabela 7 – Características da GC nas empresas de auditoria e consultoria

Estratégia	Codificação	Personalização
Principais características	A estratégia centra-se no computador. Conhecimento é cuidadosamente codificado e armazenado em bancos de dados, onde pode ser acessado e utilizado facilmente por qualquer pessoa na empresa.	O conhecimento está intimamente ligado à pessoa que o desenvolveu e é compartilhada principalmente através de contatos diretos de pessoa para pessoa. O papel dos computadores em tais empresas é ajudar as pessoas a comunicar conhecimento, não o armazenar.
Modelo econômico	Fornecer alta qualidade, confiável, e rápida implantação de soluções com a utilização de sistemas de informação que reutilizam conhecimento codificado.	Fornecer aconselhamento criativo, analiticamente rigoroso sobre problemas estratégicos de alto nível, canalizando a experiência individual.
Estratégia de gestão de conhecimento	Investir uma vez em um ativo de conhecimento; reutilizá-lo muitas vezes. Usar grandes equipes com uma alta proporção de associados por sócios. Concentrar-se em gerar grandes receitas globais.	Cobrar taxas elevadas para soluções para problemas específicos altamente personalizados. Usar pequenas equipes com baixa relação de associados por sócios. Concentrar-se em manter as margens de lucro elevadas.
Tecnologia da informação	Desenvolver um sistema gerenciador de documentos que codifique, armazene, divulgue e permita a reutilização do conhecimento.	Investir moderadamente em TI; o objetivo é facilitar as conversas e a troca de conhecimento tácito.

(Continua)

Tabela 7 – Características da GC nas empresas de auditoria e consultoria (continuação)

Estratégia	Codificação	Personalização
Recursos Humanos	Contratar novos graduados universitários que estejam bem adaptados à reutilização do conhecimento e à implementação de soluções. Treinar pessoas em grupos e através de ensino à distância baseado em computador. Recompensar as pessoas para a utilização e contribuição para documentar bancos de dados.	Contratar MBAs que gostem de resolução de problemas e que possa tolerar ambiguidade. Treinar pessoas através de mentoreamento individual. Recompensar as pessoas por compartilhar diretamente conhecimentos com outras pessoas.
Exemplos	Accenture; Ernest & Young.	McKinsey & Company; BAIN & COMPANYY.

Fonte: Adaptado de Ihrig et al. (2011).

E é importante avaliar como essas empresas de auditoria gerenciam conhecimento, pois a sua atuação principal está em avaliar o nível de conformidade aplicado pelos preparadores das demonstrações contábeis às normas profissionais. Na medida de sua interação, há que se avaliar como as PSFs de contabilidade, eventualmente, se beneficiam de um fluxo de conhecimentos a partir de seus auditores.

Com efeito, as maiores empresas mundiais de auditoria comumente possuem aplicações de TIC (tecnologia da informação e comunicação) para os seus projetos de gestão de conhecimento. Dalkir (2013), destaca em sua obra alguns exemplos dessas ferramentas nas empresas KPMG e PWC:

Tabela 8 – Exemplos de aplicações de TIC para a GC

Aplicações de TIC para Codificação na KPMG	Aplicações de TIC para Personalização na PWC
A KPMG International implementou KWORLD, um avançado sistema de gestão do conhecimento global. KWORLD, uma plataforma de mensagens, a partilha de colaboração e conhecimento online. A KPMG investiu mais de um ano e US \$ 100 milhões no desenvolvimento deste ambiente de compartilhamento de conhecimento acessível, que permite aos seus cerca de 100.000 trabalhadores profissionais para realizar conferências ativas e trocas de informações, localização personalizada e filtrada de notícias externas e internas.	Implementação de um Chief Knowledge Officer. PWC foca na partilha de conhecimento por meio da plataforma online KnowledgeCurve, onde os funcionários podem encontrar um repositório de melhores práticas, metodologias de consultoria, regras fiscais e de auditoria, serviços de notícias, treinamento on-line, listas de peritos, e mais links para sites especializados para diversas indústrias ou habilidades. A plataforma recebe 18 milhões de visitas por mês.

Fonte: Adaptado de Dalkir (2013, p. 176, 276).

A experiência das firmas de consultoria e auditoria, bem como os casos de empresas brasileiras oferecem recursos para a proposição de inferências aplicáveis à avaliação da experiência das PSFs de contabilidade, a seguir discutidas nos âmbitos de reconhecimento da importância da Gestão Estratégica do Conhecimento (GEC), inventariar processos de Gestão de Conhecimento, e relacionar a GC como uma alavanca para aumento da CA.

Peleias et al. (2015), realizando um estudo sobre, os atributos do desempenho profissional na visão de empresários contábeis da grande São Paulo, reúne uma série de características das organizações contábeis contidas na literatura brasileira quanto à forma jurídica, porte, perfil de clientes, serviços realizados e *design* organizacional que são elencadas a seguir:

- Constituídas geralmente na forma de pessoas jurídicas com estrutura familiar ou organizadas em sociedades cujos sócios oferecem dedicação exclusiva (FIGUEIREDO; FABRI, 2000; LIBA et al., 2001).
- A maior parte se enquadra na categoria de pequeno e médio porte, dedicando-se também, na maioria das vezes em atender a pequenos e médios clientes (LIBA et al., 2001; CESTARI Jr., 2002; LYRA, 2003).
- Prestam serviços contábeis a pessoas físicas e jurídicas em várias atividades, não se especializando em um ramo de negócio (FIGUEIREDO; FABRI, 2000; THOMÉ, 2001; CESTARI Jr., 2002; LYRA, 2003).
- Prestam serviços de escrituração contábil e fiscal, rotinas de pessoal, encaminhamento de documentos, legalização de atos e registros, alteração e cancelamento das organizações em geral (LYRA, 2003; LIBA et al., 2001).
- Estruturadas de forma simples por setores/departamentos em que uma pessoa realiza várias tarefas, Subdivididas em especialistas ou generalistas, voltadas a certas atividades ou ramos empresariais; Sua estrutura é simples, devendo acompanhar a evolução tecnológica (FIGUEIREDO; FABRI, 2000; LIBA et al., 2001; THOMÉ, 2001).

As constatações de Peleias et al. (2015) merecem destaque: os proprietários geralmente exercem cargos de relevância, porém há delegação de autoridade; a experiência fica em segundo plano, pois os serviços serão aprendidos com o tempo; novos clientes são conquistados por indicações dos antigos; e o mercado de organizações contábeis possui um cenário em que é

frequente existência de profissionais despreparados, oferecendo serviços baratos e de má qualidade, desvalorizando a profissão.

Sobre as características requeridas ao sucesso no segmento, Peleias et al. (2015) relacionam: conhecimento, atualização constante, competência, honestidade, seriedade, luta, dedicação e persistência, agir com ética, seriedade e honestidade com os clientes; ter confiança, persistência e perseverança.

2.6 Subsídios teóricos para composição de um protocolo de avaliação das práticas de GC

Na revisão da literatura foi possível identificar que uma série de estudos foram realizados a fim de levantar práticas de gestão de conhecimento nas empresas, com destaque às iniciativas da *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD, 2003), Mckeen, Zack e Singh (2006), Darroch (2005) e Kianto e Andreeva (2014).

Recentemente, Dávila (2016) realizou um comparativo das iniciativas desses autores para conduzir um estudo sobre as relações entre práticas de GC, CA e desempenho em empresas do Sul do Brasil. Para a sua pesquisa, o modelo de Kianto e Andreeva (2014), mostrou-se mais adequado por recolher a maioria das práticas identificadas nos estudos precedentes e as agrupar em dimensões geralmente aceitas pelos autores mais referendados no tema. A tabela 8 apresenta as práticas de GC levantadas por Kianto e Andreeva (2014)

Tabela 9 – Práticas de GC e suas dimensões

Dimensão	Práticas de GC
Gestão Estratégica do Conhecimento	Nossa organização tem uma compreensão clara do nosso atual conhecimento básico
	Nossa organização tem uma visão clara de quais conhecimentos e competências são mais relevantes para os nossos objetivos
	Os conhecimentos e competências da nossa organização são avaliados sistematicamente
	Nossa organização compara nosso conhecimento estratégico com o de nossos concorrentes
	Nossa organização reconhece explicitamente o conhecimento como um elemento chave nos exercícios de planejamento estratégico
	Nossa organização tem uma estratégia clara para o desenvolvimento de conhecimentos e competências

(continua)

Tabela 9 – Práticas de GC e suas dimensões (continuação)

Dimensão	Práticas de GC
Cultura Organizacional	Abertura e confiança são valorizadas em nossa organização
	A flexibilidade e o desejo de inovar são valorizados em nossa organização
	Os funcionários que tomam a iniciativa de sua própria aprendizagem são altamente valorizados em nossa organização
	A disposição para compartilhar lições aprendidas é avaliada em nossa organização
	Em nossa organização, as lições aprendidas tanto bem-sucedidas quanto malsucedidas são consideradas valiosas.
Em nossa organização, várias unidades são encorajadas a colaborar entre si	
Gestão de Recursos Humanos	Nossa organização recompensa especificamente o compartilhamento de conhecimento com incentivos monetários
	Nossa organização recompensa especificamente o compartilhamento de conhecimento com incentivos não monetários
	Nossa organização recompensa especificamente a criação de conhecimento com incentivos monetários
	Nossa organização recompensa especificamente a criação de conhecimento com incentivos não-monetários
	Em nossa organização, o compartilhamento de conhecimento é um componente na avaliação de desempenho dos funcionários
Estrutura Organizacional	Pessoas de diferentes partes da nossa organização interagem informalmente entre si de uma forma frequente
	Em nossa organização, diálogos abertos são comuns entre / entre funcionários e gerente
	Em nossos projetos, nossa organização utiliza equipes compostas por pessoas com habilidades e experiência de diversos campos
	Em nossa organização, frequentemente usamos equipes e projetos multifuncionais
	Em nossa organização, temos uma superposição proposital de responsabilidades funcionais
Tecnologia da Informação e Comunicação	Nossa organização utiliza tecnologias (por exemplo, Intranet, Internet, e-mail e e-learning) para facilitar que os funcionários compartilhem novas ideias / conhecimento uns com os outros
	Os sistemas e ferramentas de GC em nossa organização são amplamente aceitos, monitorados e atualizados
	As TIC da nossa organização são capazes de suportar decisões de gestão e trabalhos de (que envolvem) conhecimento
	A arquitetura de TIC da nossa organização é capaz de compartilhar dados e informações, e conhecimentos com todas as partes interessadas na cadeia de valor estendida da organização
	Os atuais sistemas de TIC da nossa organização são suficientes para apoiar o trabalho diário

Fonte: Adaptado de Kianto e Andreeva (2014)

Não obstante, Kianto e Andreeva (2014) alertam para o fato de não existir uma lista de práticas que seja consenso na literatura. Nesse sentido, Dávila (2016), remete à Gloet e

Terziovski (2004) pois, trata-se de matéria de natureza altamente subjetiva e sujeita a interpretações diversas.

Assim, foram revisados os modelos propostos pelos mencionados autores e posteriormente uma adaptação do modelo de Kianto (2014), para uma abordagem qualitativa realizada por meio de um questionário com perguntas de final aberto, que compôs o protocolo de pesquisa apresentado na Tabela 9.

Tabela 10 – Roteiro de Entrevista sobre GC Adaptado de Kianto e Andreeva (2014)

Dimensão	Código	Nº	Questão
Gestão Estratégica do Conhecimento	GCE	1.01	Como sua organização garante domínio dos conhecimentos básicos para e os mais relevantes para os serviços?
		1.02	Os conhecimentos e competências da organização são avaliados sistematicamente?
		1.03	Há algum benchmark de práticas de outras organizações externas (empresas do setor, firmas de auditoria, organizações de ensino)?
		1.04	Nos exercícios de planejamento estratégico, sua organização define prioridades de conhecimento?
Cultura Organizacional	GCO	1.05	Você entende que sua organização é flexível à novas práticas e inovações de processos e serviços?
		1.06	As iniciativas de aprendizagem partem com mais frequência da empresa ou dos colaboradores?
		1.07	Sua organização de alguma forma reconhece boas e más lições aprendidas?
		1.08	Sua organização estimula o trabalho colaborativo? De que forma.
Gestão de Recursos Humanos	GRH	1.09	Como se dá a estrutura organizacional e divisão de tarefas?
		1.10	Sua organização recompensa o compartilhamento de conhecimentos financeira ou não financeiramente?
		1.11	Sua organização recompensa a criação de conhecimentos financeira ou não financeiramente?
		1.12	O conhecimento dos colaboradores é componente de avaliação de desempenho?
Estrutura Organizacional	GEO	1.13	Os colaboradores interagem informalmente entre si de alguma forma (em espaços de colaboração, reuniões informais etc.?)
		1.14	Existem atividades efetivas para interação entre os empregados (força tarefa, times de trabalho, grupos de inovação)? Quais?
		1.15	São comuns diálogos abertos entre colaboradores e seus superiores?
		1.16	As equipes de trabalho são compostas por pessoas de diferentes habilidades e experiência ou são mais padronizadas?
Tecnologia da Informação e Comunicação	GCE	1.17	Sua organização utiliza tecnologias (por exemplo, Intranet, Internet, e-mail e e-learning) para facilitar que os funcionários compartilhem novas ideias / conhecimento uns com os outros
		1.18	Há sistemas e ferramentas que sejam amplamente usados (Bancos de dados, portais de conhecimento? A organização monitora o uso dessas ferramentas?
		1.19	As TIC da organização são capazes de suportar decisões de gestão e processos que envolvem conhecimento?
		1.20	As TIC da organização são capazes de compartilhar dados e informações entre os colaboradores e clientes?
		1.21	Os atuais sistemas de TIC da organização são suficientes para apoiar o trabalho diário?

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Kianto e Andreeva (2014).

A seguir, é apresentado o referencial teórico que foi submetido a exame para a definição do roteiro de pesquisa, conforme as dimensões, propostas por Kianto e Andreeva (2014) são gestão estratégica do conhecimento, cultura organizacional, gestão de recursos humanos, estrutura organizacional e tecnologia da informação e comunicação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Pesquisa qualitativa

Há indicativo na literatura quanto à necessidade de que sejam realizados novos estudos de abordagem qualitativa para análise dos construtos da Capacidade Absortiva e a Gestão de Conhecimento (MARIANO; WALTER, 2015).

Diante da natureza do problema de pesquisa e do objeto de estudo, foi dado enfoque qualitativo à pesquisa, que aliada a um enfoque exploratório, busca-se contribuir com o esclarecimento de perguntas significativas empiricamente, lançando bases também para futuras pesquisas com enfoque explicativo e quantitativo.

Assim, quanto à natureza da pesquisa, essa pode ser classificada como exploratória em função da ausência de trabalhos empíricos relevantes que indiquem a presença dos construtos de gestão de conhecimento e capacidade absorptiva das PSFs de contabilidade. Raupp e Beuren (2009) argumentam que, por meio do estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa.

A abordagem do problema de pesquisa é fenomenológica, no sentido de que tende a produzir resultados qualitativos conforme a classificação de Collis e Hussey (2005, p. 54). As características desse paradigma se traduzem em amostras pequenas, interesse em geração de teorias, os dados são plenos de significados subjetivos, a localização é natural, a confiabilidade é baixa, a validade é alta e permite generalização apenas de um cenário para outro (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 61).

A pesquisa se caracteriza como sendo de levantamento conforme Gil (2002), cujos dados serão coletados das empresas da amostra por meio de entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionários, interpretados por meio da técnica de análise de conteúdo, para identificação dos construtos, que se observem a partir da experiência dos gestores das empresas de serviços profissionais de contabilidade, processos, tecnologia e práticas organizacionais.

3.2 Unidade de análise e amostra

A literatura subjacente frequentemente tem se utilizado como unidade de análise a organização seguida das unidades interorganizacionais e a unidade individual (MARIANO; WALTER, 2015).

Para esta pesquisa, as unidades de análise foram selecionadas a partir dos contatos e experiência profissional do pesquisador que se prontificaram a participar do estudo, que mantêm contratos permanentes com clientes que se enquadram na natureza de assessoria e consultoria contábil e que a participação desse tipo de serviço fosse preponderante no seu em relação a outros serviços de sua atuação.

No nível de unidade organizacional, a seleção se deu a partir sete empresas de serviços profissionais de contabilidade com critério de seleção por julgamento e que possuíssem contato com o pesquisador a fim de garantir abertura às entrevistas em profundidade e relacionadas à temática da gestão e estratégia competitiva da organização.

Nesse sentido, Hill e Hill (2002) argumentam que em situações onde não é simples a delimitação do universo de pesquisa, a adoção de amostragem não probabilística é a mais indicada, pois cada elemento depende do julgamento do pesquisador, sendo assim, não aleatória.

Como desvantagem desse tipo de amostragem, Hill e Hill (2002) é que, em geral, os resultados e conclusões se aplicam à amostra, não podendo ser extrapolados com confiança para a população, em razão de que não há garantias de que a amostra seja razoavelmente representativa no universo de amostragem.

3.3 Técnica de análise de conteúdo

Na primeira fase foram usados questionários com perguntas abertas para análise qualitativa, tendo em vista permitir que os entrevistados expressassem suas opiniões, pontos de vista e argumentos com o foco de obter ideias gerais e impressões sobre as situações que envolvem os fenômenos estudados (TRIVIÑOS, 1987; ALENCAR, 2000).

No apêndice A são apresentadas as questões usadas para a pesquisa.

A partir dessas entrevistas, objetivou-se o emprego de um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter uma narrativa do conteúdo das mensagens que

permitisse a inferência de conhecimentos relativos às condições de manifestações das variáveis inferidas, a saber a melhoria da CA a partir da GC (BARDIN, 2009).

Para análise de resultados, foi adotado o método de análise de conteúdo. Ferreira (2003, p. 13) indica que a análise de conteúdo deve ser empregada quando se quer ir além dos significados da leitura simples do real e de tudo o que é dito, visto ou escrito. Essa indicação se mostra apropriada para o estudo, em virtude do nível de subjetividade aliado à investigação dos processos de GC para compartilhamento de conhecimento tácito, bem como do reconhecimento de valor da CA, dos mecanismos de integração social, relações de poder envolvidas.

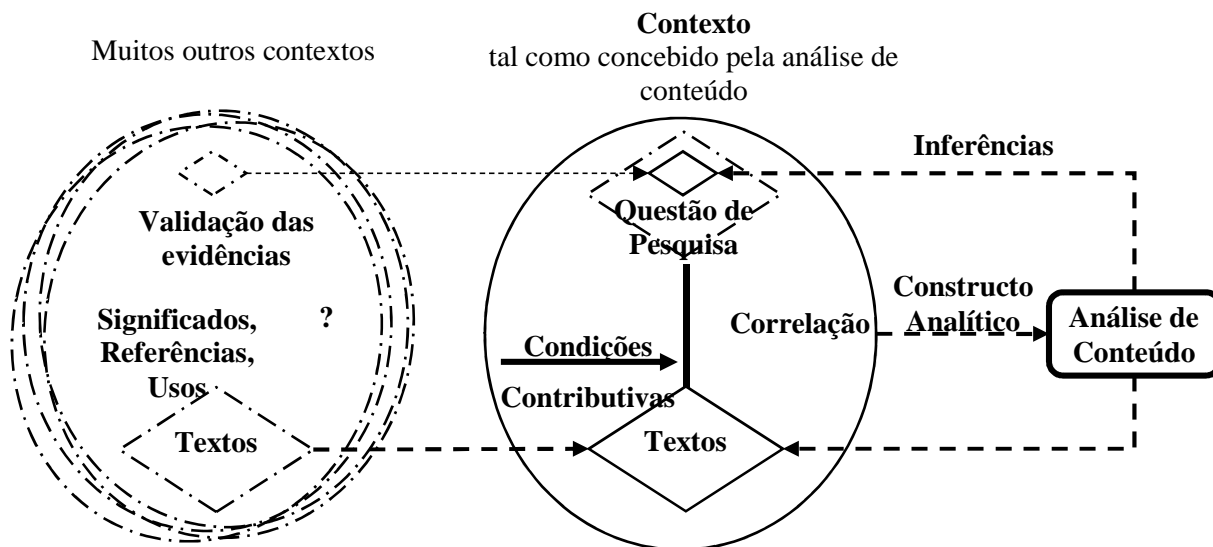
Conforme Bardin (2009, p. 121) essa técnica compreende três etapas básicas, sendo pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados mediante inferência e interpretação.

A análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa para tornar replicáveis e válidas inferências sobre textos que envolve procedimentos especializados para processar dados de forma científica e prover conhecimento a partir de determinado contexto (KRIPPENDORFF, 2004, p. 18).

O autor oferece um quadro conceitual para a análise de conteúdo dentro do qual esse papel se torna claro, constante da Ilustração 4.

Os componentes são conceituados em “*textos*”, que são dados que a análise de conteúdo tem como recurso se iniciar um esforço analítico; “*questão de pesquisa*” que o analista procura responder examinando o corpo de texto; “*contexto*” de escolha do analista dentro do qual pretende dar sentido ao corpo de texto; “*constructo analítico*” que opera o que o analista sabe sobre o contexto; “*inferências*” que se destinam a responder à questão de pesquisa, que constituem a realização básica da análise de conteúdo e “*validação de evidências*”, justificação final da análise de conteúdo.

Ilustração 4 – Método de análise de conteúdo



Fonte: Adaptado de Krippendorff, (2004, p. 30)

O processo prático de análise de conteúdo ainda seguiu as orientações de Miles, Huberman e Saldaña (2013), que sugerem duas etapas para se realizar a análise de conteúdo, quais sejam, a preparação e ao recorte texto que será submetido à análise de conteúdo

Para a preparação, faz-se uso de uma tabela de codificação, verifica-se cada frase, parágrafos completos ou bloco de dados e os codifica. Em caso de necessidade, é possível ao pesquisador fazer ajustes na tabela de codificação.

Quanto ao recorte, de acordo com Miles, Huberman e Saldaña (2013, p. 86) não é necessário codificar todos os dados da entrevista, apenas a parte relevante para se obter o principal objetivo da pesquisa. Então, como há dimensões específicas para os constructos, foi realizado um recorte das partes das entrevistas que foram relevantes para que se pudesse capturar a ideia dos construtos em estudo.

Esses procedimentos, estão alinhados ao framework de Krippendorff (2004), apresentado na Tabela 7, quanto aos processos de unitizar e amostrar o texto. A partir do texto amostrado, foi realizada a codificação, redução, inferência e narrativa do texto.

Tabela 11: Processos de Análise de Conteúdo

Processo	Procedimento
Unitizar	Distinguir sistematicamente os segmentos de texto que são de interesse para a análise
Amostrar	Tratar grandes volumes de dados, limitando observações para um subconjunto gerenciável de unidades que é estatisticamente ou conceitualmente representativo do conjunto de todas as unidades possíveis, a população ou universo de interesse.
Gravar/ codificar	Preencher a lacuna entre textos unitizados e a leitura deles por alguém, entre imagens distintas e que as pessoas veem nelas, ou entre observações separadas e suas interpretações situacionais.
Reduzir	Atender às necessidades da representação eficiente de dados, especialmente de grande volume de dados.
Inferir	Extrair fenômenos contextuais a partir de textos gerando uma análise para fora dos dados. Preenche a lacuna entre informações descritivas de textos e o que eles significam, referem, implicam, provocam ou causam
Narrar	Relatar as respostas das perguntas das análises de conteúdo relacionadas à pergunta de pesquisa, tornando seus resultados compreensíveis para os outros. Às vezes, isso significa explicar o significado prático das conclusões ou as contribuições que fazem para a literatura disponível.

Fonte: Adaptado de Krippendorff (2004).

A operacionalização desse processo, como mencionado anteriormente, foi realizada com o apoio de um software, NVivo, que vem sendo cada vez mais utilizado no campo da controladoria, constituindo meio válido de análise de dados qualitativos. Cabe salientar que tal programa exige um grande envolvimento do pesquisador, potencializando os resultados da pesquisa, com o aumento do alcance e da profundidade das análises.

Para maiores informações sobre os recursos computacionais do NVIVO, sugerimos o acesso à página eletrônica dos desenvolvedores, <http://www.qsrinternational.com/nvivo-portuguese>.

3.3.1 Gestão Estratégica do Conhecimento (GEC)

A literatura existente sugere que vários esforços de GC seriam inúteis se não estivessem claramente ligados à estratégia organizacional (HANSEN et al., 1999; ZACK, 1999; CHOI; LEE, 2012). De fato, o foco estratégico permite identificar as iniciativas de GC que são necessárias e os esforços valiosos para uma determinada organização, a fim de fortalecer sua competitividade. Nesta perspectiva, a clara gestão estratégica do conhecimento é importante para qualquer tipo de organização.

O reconhecimento da importância da GEC é um componente trabalhado por diversos autores no contexto brasileiro (ANGELONI, 2010). Sugere-se que ela seja uma evolução na gestão das organizações, sendo utilizada como ferramenta fundamental para a melhoria do desempenho organizacional (DRUCKER, 1998; REZENDE, 2002; SIQUEIRA, 2005).

Para Moresi (2001), a GEC assume papel de destaque, passando a constituir um dos recursos de grande importância para a sobrevivência e a prosperidade da organização e, nesse sentido, as organizações que estiverem mais preparadas para usar o conhecimento, conseguirão ultrapassar barreiras internas e externas de forma mais rápida, sendo mais inovadoras, reduzindo o tempo de desenvolvimento de soluções e melhorando o relacionamento com clientes.

Esse valor deve estar inserido nas definições estratégicas da organização, atrelados à visão e missão organizacionais e refletido em suas metas assumindo um papel essencial para o suporte ao processo estratégico (MORESI, 2001).

Assim, nesta pesquisa, foi avaliado como as organizações podem implementar instrumentos e modelos que possam orientar as organizações contábeis a utilizar esse recurso estratégico de forma efetiva. Wiig (2002), orienta nesse sentido para que se atente a necessidade de se implementar um conjunto variado de conceitos, técnicas e abordagens para que essas valorizem o conhecimento como recurso estratégico.

3.3.2 Gestão da Cultura Organizacional (GCO)

A cultura organizacional pode ser considerada uma combinação de costumes sociais, regras não escritas, histórias e expectativas que influenciam os comportamentos comunicativos das pessoas.

Muitos autores concordam que a cultura organizacional é um facilitador crítico da GC e influencia significativamente a eficiência tanto da criação de conhecimento quanto da partilha de conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; DELONG; FAHEY, 2000; MCDERMOTT; O'DELL, 2001; HEISIG, 2007).

Os valores que são discutidos como suporte da GC incluem confiança para colegas e organização, ajudando colegas, assumindo riscos, tolerância a erros, comunicações abertas, e assim por diante, e eles podem ser relevantes para diferentes tipos de empresas.

No entanto, como os serviços dependem principalmente de seus ativos humanos, pode-se supor que a cultura organizacional seria uma das principais ferramentas gerenciais nessas empresas e, portanto, poderia ter maior influência no desempenho da GC.

3.3.3 Gestão de Recursos Humanos (GRH)

A GC e a gestão de recursos humanos estão estreitamente relacionados pois são os colaboradores da organização que possuem a maior parte dos ativos de conhecimento.

Portanto, a GC pode se beneficiar das práticas de GRH que são projetadas para apoiar processos de conhecimento, por meio de incentivos para a criação e compartilhamento de conhecimento, *mentoring*, *job rotation*, programas especiais para apoiar a retenção de conhecimento, entre outros (DESPRES; HILTROP, 1995; SOLIMAN; SPOONER, 2000; OLTRA, 2005; SVETLIK; STAVROU-COSTEA, 2007).

Seguindo uma lógica semelhante à da cultura organizacional, foi levantada a hipótese de que as práticas de GRH que suportam GC têm maior influência no desempenho de GC para empresas de serviços. No entanto, como as pessoas são o principal ativo de tais empresas, também a hipótese de que o empresas de serviços usariam tais práticas com mais frequência.

3.3.4 Gestão da Estrutura Organizacional (GEO)

A estrutura organizacional inclui a divisão do trabalho e das responsabilidades e a coordenação do trabalho (MINTZBERG, 1992). A literatura de GC sugere que as decisões de projeto organizacional podem inibir ou promover processos de conhecimento na organização; por exemplo, o estabelecimento de equipes multifuncionais pode estimular a partilha de conhecimentos, enquanto uma estrutura demasiado hierárquica retarda os fluxos de conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; MILES et al., 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Sugerimos que essas práticas tenham igual importância para as empresas orientadas para os serviços e para a produção.

3.3.5 Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação

As tecnologias de informação e comunicação também podem contribuir para a GC (NONAKA; KONNO, 1998; ALAVI; LEIDNER, 2001). Por um lado, as ferramentas de TIC são essenciais para o armazenamento e recuperação de conhecimento organizacional explícito (ALAVI; LEIDNER, 2001). Por outro lado, ele auxilia a partilha de conhecimento e criação, fornecendo canais de comunicação que ajudam a reduzir o tempo e distâncias de distância física entre os funcionários.

3.4 Validação do protocolo de pesquisa

Foi procedida uma validação do protocolo de pesquisa qualitativa (Apêndice A) por meio de pré-teste com três profissionais com larga experiência na atuação como consultores de organizações similares que também possuem experiência acadêmica, sendo um Doutor em Ciências Contábeis em Controladoria e outros dois Mestres Profissionais em Controladoria Empresarial. Esses pré-testes foram realizados pessoalmente.

Com o subsídio das análises de pré-teste, foi possível identificar que não haviam problemas quanto à presença de distorções, falta de assertividade ou objetividade, mas foram procedidas pequenas correções e incluídos exemplos de atividades para subsidiar as entrevistas e capturar a realidade dos entrevistados.

Esse procedimento é importante quando se aplica questionários em contextos específicos, conforme Hair et al. (2009, p. 560), o que também foi possível constatar com a contribuição dos mencionados profissionais.

3.5 Caracterização das empresas pesquisadas

Foram realizadas quatro entrevistas em quatro empresas de serviços profissionais de contabilidade em que participaram os sócios e responsáveis técnicos. Na tabela 12, apresentamos mais detalhes das empresas. As entrevistas foram realizadas no estado de São Paulo, especificamente duas na capital e outras duas em cidades do interior paulista. Todas as entrevistas foram realizadas durante o mês de junho de 2017. O tempo médio de entrevista foi de 75 minutos.

Foi também importante identificar a experiência acumulada pelas organizações pesquisadas que possuem, em média, mais de 25 anos desde sua fundação. São organizações de pequeno e médio porte, exceto por uma de grande porte. Esses escritórios atendem uma soma de mais de 1.200 empresas e, somadas, empregam mais de 300 funcionários.

A localização geográfica não revelou diferenças significativas no resultado das entrevistas bem como a quantidade de sócios. O número de sócios revelou, contudo, diferentes estágios de profissionalização dos negócios.

Tabela 12: Caracterização das empresas pesquisadas

Empresa	Número de funcionários	Porte da empresa⁴	Quantidade de clientes (Número aproximado)	Quantidade de Sócios	Localização geográfica
A	100	Grande	420	6	SP – Capital
B	60	Média	40	2	SP – Interior
C	75	Média	600	2	SP – Interior
D	70	Média	200	2	SP – Interior

Fonte: Elaborado pelo autor.

⁴ Classificação segundo o segmento de serviços do Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa (SEBRAE; 2015, p. 17).

Cabe salientar que outras informações individuais obtidas das empresas foram protegidas para garantia de confidencialidade, tais como, o ano de registro de suas certificações de gestão da qualidade, ano de fundação, entre outras. Em virtude disso, o nome dessas organizações foi codificado pelas letras de “A” a “E” e o nome dos entrevistados de forma coincidente, como demonstrado na Tabela 13.

Todos os contatos possuíam contato profissional prévio com o pesquisador ou pessoa próxima, relação que se revelou de grande importância para que os entrevistados tivessem abertura para revelar seus problemas, virtudes e eventuais diferenciais competitivos, sem que houvesse receio de uso indevido. Adicionalmente, o protocolo de pesquisa foi enviado previamente aos entrevistados por e-mail, para que se familiarizassem com o conteúdo das entrevistas e previa um termo de consentimento e declaração de uso exclusivamente acadêmico e confidencial. A maioria dos entrevistados checkou o material previamente.

A formação acadêmica de todos os entrevistados inclui o bacharelado em Ciências Contábeis, e pós-graduações em contabilidade e controladoria, bem como outras formações demonstradas na tabela 13.

O cargo ocupado dos entrevistados é de Sócio e incorpora a função de contador responsável técnico, com exceção da função de Diretor Operacional na empresa “A”, em virtude de sua empresa adotar um planejamento de sucessão familiar.

Tabela 13 – Caracterização dos entrevistados

Empresa/ Entrevistado	Gênero	Tempo de empresa	Formação acadêmica	Cargo	Função na empresa
A	Masculino	27 anos	Bacharel em Ciências Contábeis, MBA em gestão empresarial, pós-graduado em análise de sistemas	Sócio	Diretor Operacional
B	Masculino	20 anos	Bacharel em Ciências Contábeis e pós-graduado em controladoria e auditoria	Sócio	Contador, responsável técnico
C	Masculino	26 anos	Bacharel em Ciências Contábeis e pós-graduado em controladoria e auditoria	Sócio	Contador, responsável técnico
D	Masculino	25 anos	Bacharel em Ciências Contábeis e pós-graduado em controladoria e auditoria	Sócio	Contador, responsável técnico

Fonte: Elaborado pelo autor.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1.1 Levantamento de práticas de GC

A análise de conteúdo realizada permitiu explorar uma grande massa de conteúdo dos textos por meio de relacionamento de códigos temáticos (nós) que permitiram uma análise da distribuição de frequência dos temas mais citados, orientou pesquisas às referências textuais, releitura dos casos, formulação de inferências a partir das questões pesquisadas, as quais foram atribuídas chaves de pesquisa, como demonstrado na seção “3.4”.

A Tabela 14 a seguir, demonstra que os temas aos quais foram atribuídos o maior número de referências textuais foram GCO e GTI, que cobriram quase dois terços das referências textuais totais de GC.

Tabela 14 – Frequências de códigos de GC para as empresas pesquisadas

Frequência	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Total	Participação no Total (%)
GEC	9	1	0	4	14	13,86%
GCO	17	1	1	13	32	31,68%
GRH	4	0	1	8	13	12,87%
GEO	3	2	1	4	10	9,90%
GTI	13	11	3	5	32	31,68%
Total Geral	46	15	6	34	101	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base na distribuição de frequência das referências por empresa, foi realizada uma pesquisa ao contexto dos casos a fim de levantar práticas de GC. Essa análise produziu a criação de outros códigos (nós secundários) que se referiam a possíveis práticas de GC.

Com efeito, foi possível definir em nós secundários uma ampla gama de práticas que as empresas pesquisadas atribuiriam às questões que intencionavam avaliar como essas organizações estruturavam processos para a GC. Posteriormente, foram agrupadas essas práticas de acordo com a dimensão que obedecesse à ordem das questões levantadas no protocolo de pesquisa e, em seguida, refinado esse agrupamento de acordo com o melhor ajuste temático, conforme inferência do pesquisador. Esse processo foi identificado por levantamento de práticas de GC.

A Tabela 15, apresenta uma lista das 41 práticas de GC que são resultados relativos à questão de pesquisa definida na seção “1.3”.

Um quadro, contendo as referências mais relevantes para cada uma dessas práticas está apresentada no Apêndice X.

Tabela 15 - Levantamento de práticas de GC

Frequência de códigos relacionados às práticas de Gestão de Conhecimento	Frequência de códigos relacionados às práticas de Gestão de Conhecimento (continuação)
Gestão Estratégica do Conhecimento (GEC)	Gestão da Estrutura Organizacional (GEO)
Auditoria interna de processos chave	Diálogos entre colaboradores e superiores frequentemente
Avaliação de desempenho de colaboradores	Multiplicidade de experiência
Benchmark	Programa de sombra
Metas financeiras e não financeiras	Programa de sucessão
Planejamento estratégico	Time de especialistas
Treinamento como componente da GEC	Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação (GTI)
Gestão da Cultura Organizacional (GCO)	E-Learning
Aproveitamento de resultados de auditoria externas dos clientes	Evolução tecnológica
Avaliação de clima organizacional	GED
Colaboração para projetos	Portais de conhecimento
Comitê de melhoria organizacional	Portal de relacionamento com clientes
Cultura da qualidade	TIC para agregação de conhecimento?
Envolvimento da administração	TIC para auditoria interna
Estímulo a reuniões informais	TIC para comunicação ágil
Eventos de integração	TIC para controle gerencial
Iniciativa de aprendizagem dos colaboradores	TIC para controles de processo
Monitoramento de lições aprendidas	TIC para integração cliente-empresa
Gestão de Recursos Humanos (GRH)	TIC de nível avançado
Bolsas de estudos controladas	
Compartilhamento de conhecimentos recompensado financeiramente	
Criação de conhecimento recompensada financeiramente	
Mentorização	
Pacote de remuneração atrativo	
Patrocínio da educação continuada	
Plano de cargos e salários	
Promoções atreladas ao conhecimento	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para gerenciarem os processos de conhecimento, o levantamento de práticas proposto nesta seção é útil também para que se realize as devidas distinções entre gerir processos de conhecimento e se realizar gestão da informação, entre gerenciar o conhecimento explícito como objeto e criar um ambiente que privilegie a interação dos indivíduos por meio do contexto capacitante, o “*ba*”. Assim, alocação dos eixos temáticos não é exaustivo devida a natureza

multifacetada do conhecimento, mas oferece subsídio ao processo de valorização dos ativos intangíveis (ANGELONI, 2010; DHALIWAL; BENBASAT, 1996; GREGOR; BENBASAT, 1999).

4.2 Avaliação qualitativa das práticas de GC

Com base nos procedimentos de levantamento de práticas de GC, foi realizada uma segunda análise para identificar o contexto das práticas de GC mais mencionadas pelas empresas pesquisadas. A análise qualitativa dos aspectos que envolvem estratégia, cultura, recursos humanos, estrutura organizacional e tecnologia, nos permitiu investigar aquelas que os entrevistados reconheciam como cruciais aos processos de gestão da organização.

Essa análise não teve por finalidade realizar um diagnóstico da gestão organizacional, mas avaliar a presença da GC no método gerencial dessas organizações.

Como resultado de cruzar as referências textuais, seus nós temáticos e secundários, o cruzamento de práticas mencionadas entre as empresas nos permitiu realizar uma avaliação da presença de componentes de GC na gestão das empresas pesquisadas. Nesse processo, foram relacionados cada eixo temático com as referências textuais relacionadas às práticas relevantes e as classificadas de acordo com a empresa e os níveis “alto”, “médio” e “baixo”.

A Tabela 16, apresenta a avaliação por empresa e os critérios usados para o relacionamento das referências e o nível de adoção de práticas.

Tabela 16 – Avaliação qualitativa do nível de adoção de práticas de GC nas empresas pesquisadas

Dimensão	Empresa				Critérios emanados nas entrevistas para subsídio de classificação
	A	B	C	D	
GEC	Alto	Baixo	Baixo	Alto	Investimento programado e contínuo em treinamento, benchmark, orientação financeira e não financeira, rotina de planejamento.
GCO	Alto	Baixo	Baixo	Alto	Avaliação de clima organizacional, processos claros de controle de boas e más lições aprendidas, iniciativas de aprendizagem equilibradas, trabalho colaborativo.
GRH	Alto	Baixo	Baixo	Alto	Política de progressão que considera nível de conhecimento, recompensa financeira, recompensa não financeira, avaliação de desempenho do conhecimento.
GEO	Médio	Médio	Baixo	Alto	Time de especialistas, processos que facilitam o diálogo, multiplicidade de experiência, programa de sucessão.
GTI	Alto	Alto	Baixo	Médio	TICs que suportam decisões, integração cliente-empresa, controle gerencial, e busca por inovação tecnológica.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pela leitura do quadro de classificação, é possível observar alto nível de adoção de práticas relacionados nas empresas “A” e “D”, médio-baixo nível na empresa “B” e baixo nível na empresa “D”.

Nos tópicos a seguir são apresentadas as análises dos critérios emanados pelos textos com o referencial teórico para cada eixo temático conforme definido na seção “3.4”.

4.2.1 Práticas de gestão estratégica do conhecimento (GEC)

Nós secundários: Investimento programado e contínuo em treinamento, benchmark, orientação financeira e não financeira, rotina de planejamento.

O tema da gestão estratégica do conhecimento foi recorrentemente alinhado à necessidade de se incluir o componente treinamento à estratégia, como menciona o entrevistado “A”: *“realmente foi entendida a questão da capacitação e do treinamento como sendo algo estratégico”*

O entrevistado “A”, quando perguntado como o conhecimento influencia o planejamento, visualiza que o conhecimento influencia o “mapa estratégico” da organização e está incorporado em seus processos de liderança, atualização profissional e educação

continuada, bem como, são atribuídas prioridades de orçamento e possui um *KPI* (da sigla “*Key Performance Indicator*” ou indicador chave de desempenho) para controle:

Entrevistado: [...] do ano passado para cá, com a questão do EPC do CRC – que é aquela pontuação do CRC, a partir daí também isso fez com que tivesse uma carga maior ainda para que os gestores – aí está mais focado nos gestores – de atingir a pontuação do CRC.

Entrevistador: Vocês mantêm algum nível de supervisão da pontuação?

Entrevistado: Ah, sim. A gente tem as pessoas chave, que são os gestores – que hoje são em torno de 10 pessoas. Esses gestores a gente mantém dentro do currículo o “*script*” de que a pessoa atingiu a pontuação.

Entrevistador: Interessante, pois, empresa também assume um pouco um papel de ajudar o colaborador a cumprir o programa.

Entrevistado: Então, estamos muito focados nisso. Treinamentos internos, treinamentos nessas instituições e também para isso ser realizado a gente definiu um percentual sobre o valor da folha. Sobre a folha de pagamento de um mês, um percentual desse valor a gente definiu como *budget* de orçamento do ano. Então aí, as áreas têm um valor disponível para elas poderem realizar outros treinamentos e buscar outros treinamentos.

[...] a gente já mostrou para eles uma visão de *balanced score card*, mostrando a questão da parte operacional, os reflexos disso na parte de clientes e tudo o que acontece. Isso já foi mostrado dentro de uma árvore para as pessoas para eles entenderem a influência que isso tem. Então isso é muito forte na gente [...] sem dúvida nenhuma porque a gente coloca como objetivo estratégico ali a parte, além do crescimento, da lucratividade e tal, mas tem a satisfação do cliente e a retenção, porque tem o crescimento da carteira, então envolve a retenção do cliente. E a gente sabe que isso está relacionado com atendimento e está relacionado com prestação de serviço de qualidade, que está atrelado com capacitação das pessoas, com treinamento com tudo isso aí.

O entrevistado “D” demonstra que sua organização define metas claras para a GEC definindo metas de treinamento e enfatiza o patrocínio de investimentos individuais em colaboradores-chave:

Tanto que os nossos coordenadores têm obrigatoriamente que fazer 80h de treinamento, de alguma forma com algum material, e replicar estas 80h. Isso só os coordenadores [...] Então desde a participação em treinamento de IOB, sobre DIRFs, as horas vão sendo somadas. Tem 2 coordenadoras fazendo pós-graduação muito boa em Campinas, e a cada mês elas estão passando o conhecimento que estão trazendo da pós-graduação."

Os resultados demonstrados mostram que a gestão estratégica do conhecimento serve para formular metas claras e bem comunicadas para as atividades baseadas no conhecimento na empresa e, portanto, ajuda na orientação e coordenação de comportamentos. E os resultados demonstrados estão em linha com a literatura quanto à necessidade de se vincular à estratégia organizacional (HANSEN ET AL., 1999; ZACK, 1999; CHOI; LEE, 2002), ao que se atribui, portanto, o foco estratégico para identificar iniciativas de GC que são realmente relacionadas à visão e missão organizacionais, a fim de fortalecer sua competitividade (KIANTO; ANDREEVA, 2014).

4.2.2 Práticas de gestão da cultura organizacional (GCO)

Avaliação de clima organizacional, processos claros de controle de boas e más lições aprendidas, iniciativas de aprendizagem equilibradas, trabalho colaborativo.

O envolvimento da administração é componente importante para as empresas pesquisadas. A responsabilidade técnica que é atribuída aos seus cargos é condição para que questões como cumprimento de regras e conformidade com normas profissionais sejam compreendidos pelos membros da organização. O entrevistado “A” destaca a abertura da alta administração (Diretoria e Conselho de Família) em disseminar valores de inovação e iniciativa para novos conhecimentos:

[...] vejo que a direção, o Conselho, eles têm um foco grande em inovação, em buscar novos conhecimentos, ou incentivar novos conhecimentos.

O entrevistado “D” demonstra o valor que atribui ao trabalho de auditores independentes para “oxigenar” a implementação de melhorias:

Então confesso que hoje a gente gosta, tanto eu, quanto meu sócio e os coordenadores, gostamos quando tem uma auditoria.

Puxa, vamos aprender mais um pouco! É uma visão aberta de estar voltado para mudança. Por isso a competência, orientação para mudança. Tem firma que odeia, não quer. Aqui a gente mede se o nosso colaborador tem essa visão. Tendo isso e disseminando entre eles, não tem problema nenhum passar por auditoria. A gente atende auditoria com a visão que vamos aprender.

Outro aspecto importante para a empresa “B” é o estímulo aos colaboradores tomarem a iniciativa de sua própria aprendizagem os envolvendo em atividades que requerem conhecimento consultivo, como as análises gerenciais que menciona:

Hoje mesmo ajetei um analista sênior estará indo lá, na segunda-feira e levando uma assistente pleno e faz a contabilidade dele. Ela está toda ansiosa, “*puxa eu vou na empresa, vai ser a primeira vez que eu vou numa empresa, apresentar o balancete, falar das pendências, composição de saldo e apresentar o EBITDA para ele*”. Aí ele vai comparar com o ano passado, ele vai dizer o que está acontecendo, se vai importar o produto, se está dando resultado. Então é muito legal, naturalmente você faz os envoltimentos [...]

A empresa “A” destaca a necessidade de em diversas oportunidades da entrevista as suas práticas para o monitoramento de lições aprendidas, que estão relacionadas principalmente a gestão de relacionamento com clientes, como em suas reuniões sobre atendimento ao cliente:

Nesse programa, o objetivo é apresentar para a equipe os indicadores de atendimento, o que está sendo atendido no prazo, o que está fora do prazo, quais foram as reclamações que nós recebemos, quais foram os elogios que a gente recebeu. Em cima disso que a gente discute com a equipe o porquê que isso ocorreu, o que poderia mudar. Esse processo ele existe. Tanto por meio de reuniões das áreas, como essa reunião que eu falo que é “encantadores” que aí são todos, assim, que é mais voltado para atendimento. Mas é constante isso. Sim, a gente discute bastante essas ocorrências.

Os dados apresentados nessa seção demonstram a dependência do fator humano e do estabelecimento de relações entre administração e colaboradores, organização e auditores, cliente e empresa. Essas relações têm papel fundamental para a composição de uma cultura organizacional que funcione como ferramenta gerencial para manter o clima favorável à colaboração, à partilha de conhecimento e à melhoria desempenho da GC (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; DELONG; FAHEY, 2000; MCDERMOTT; O'DELL, 2001; ALAVI et al. 2006; HEISIG, 2007).

4.2.3 Práticas de gestão de recursos humanos (GRH)

Política de progressão que considera nível de conhecimento, recompensa financeira, recompensa não financeira, avaliação de desempenho do conhecimento.

A empresa “D” demonstra grande confiança em seu processo de integração de novos colaboradores e em sua estrutura de cargos e salários. Além disso, a empresa promove um ambiente em que a progressão de conhecimento e experiência é mandatória, tendo em vista que essa evolução é necessária para que o colaborador não seja desligado da empresa, mas entende como um processo natural:

[...] na medida em que ele vai chegando no sênior, assistente sênior, ele já tem aqui conosco, no mínimo 2 anos, 2 anos e meio, porque é um ano em cada função, em cada cargo. Então ele tem que ser promovido ou desligado da empresa. [...] Então no máximo em 3 anos e meio ele chega no sênior. Quando ele chega no sênior ele começa a vir em reunião com o cliente. Então ele já começa a sentir, essa transição é bem tranquila.

O entrevistado “D” comenta o seu diferencial competitivo relacionado à retenção de colaboradores por meio de política de remuneração e patrocínio da educação profissional continuada:

"Eu não perco para outro escritório aqui em (*minha cidade*). Nosso pacote de benefícios é muito competitivo (grifo nosso).

Quanto à criação e compartilhamento de conhecimentos, empresa “A” se baseia no seu estímulo por meio de programa de participação em lucros e resultados (PLR). Nesse programa, nota-se que participação e promoção de treinamentos internos contam para o atingimento das metas de qualificação técnica e além disso, para o colaborador que promove o treinamento, esse tem seu indicador de carga horária contado em dobro, como explica o entrevistado “A”:

O que existe realmente é a questão do PLR. Por exemplo, um dos indicadores do PLR é a participação em treinamentos. Isso é um indicador individual da pessoa. A pessoa teria que ter um número de participação em treinamentos. E a pessoa que faz um treinamento, ela conta isso em dobro.

Quanto à criação de conhecimento, o entrevistado aposta que haja o entendimento dos colaboradores a respeito da influência indireta que a criação de conhecimento possui no desempenho da empresa e, conseqüentemente, no PLR:

[...] Está muito atrelado à questão do PLR. Porque uma inovação vai surtir efeito na melhoria do atendimento, surtir efeito na diminuição do retrabalho, tudo isso, e então indiretamente vai influenciar no PLR.

Nas referências destacadas, depreende-se que remuneração é um componente crítico da GRH pelas práticas citadas pelo entrevistado “D” em resposta à competição por mão de obra. No caso da empresa “A” a manutenção de política de PLR busca adicionar o componente de remuneração variável atrelado a gestão do capital humano.

Há que se notar, entretanto, que dentre as cinco dimensões da GC estudadas, a GRH foi um tema de menor importância, segundo menor número de referências codificadas. Conforme demonstrado na Tabela 14, houve menos de 15% de referências para o código GRH.

Esse resultado demonstra contraponto com uma grande parte da literatura, pois, espera-se que a GRH e a GC estejam estreitamente interligadas, pois, o capital humano na organização

possui a maior parte dos recursos de conhecimento. E com isso, a GC se beneficiaria das práticas de GRH que são projetadas para apoiar processos de conhecimento, como por exemplo, incentivos específicos para a criação e partilha de conhecimento, mentoring, *job rotation*, e por diante (DESPRES; HILTROP, 1995; SOLIMAN; SPOONER, 2000; OLTRA, 2005; SVETLIK; STAVROU-COSTEA, 2007).

Por outro lado, a baixa frequência de práticas de GC está alinhada aos mesmos resultados obtidos por Kianto e Andreeva (2014). As autoras sugerem que nas empresas de serviços, os empregados podem estar mais inclinados a comportamentos favoráveis ao conhecimento, independentemente de recompensas adicionais – e, portanto, enfatizar isso em seu sistema de remuneração não produz um aumento adicional nos benefícios da GC.

4.2.4 Práticas de gestão da estrutura organizacional (GEO)

Time de especialistas, processos que facilitam o diálogo, multiplicidade de experiência, programa de sucessão.

Durante as entrevistas, foi possível identificar que as estruturas das equipes de trabalho são preponderantemente padronizadas para o trabalho rotineiro e que equipes multifuncionais de variado nível de experiência é requerido frequentemente para colaboração em projetos que são emanados por necessidades solução de problemas, implementação de normas profissionais e legislação.

Nesse sentido, observou-se que duas das empresas pesquisadas possuem time de especialistas, ou “consultores”, que interagem interna e externamente para capturar demandas contingentes e disseminar soluções na própria empresa e no cliente.

Às vezes eu chego aqui e eles estão tendo reunião de algum cliente, alguma coisa assim. Tentando melhorar o fluxo de informações. Tentando conversar com o cliente para receber mais no prazo, com mais qualidade esse fluxo de informações. Isso a gente percebe aqui sim.

[...] como a gente tem um time de consultoria, isso também faz com que esses profissionais estejam sempre se atualizando. Porque o departamento de consultoria demanda isso (EMPRESA B)

[...] a área fiscal ali a gente tem uma pessoa que a gente chama de consultoria. Então essa pessoa de consultoria é justamente para responder questões técnicas que o cliente pede. Ah, o cliente está questionando uma NCM, ou uma mudança de tributação, ou alguma coisa assim. Ela é quem fica diretamente monitorando tudo isso. Ela

olha todos os comunicados que chegam e se aprofunda até para saber se tem alguma mudança que é voltada para algum cliente nosso, então a gente tem que fazer um comunicado específico para ele. Tudo isso tem, mas ele é muito direcionado nessa área de consultoria (EMPRESA A)

Essa prática possui relação com a literatura de GC, que sugere que as decisões de *desing* organizacional podem inibir ou promover processos de conhecimento na organização e o estabelecimento de equipes multifuncionais pode estimular a partilha de conhecimentos, enquanto uma estrutura demasiado hierárquica retarda os fluxos de conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; MILES et al., 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

A sucessão da responsabilidade técnica também foi um fator mencionado. O entrevistado “A” comenta que a empresa adotou um processo de sucessão da gestão – e sua participação nesse, por meio segregação do Conselho de Família da Diretoria Operacional:

Hoje a estrutura da (Empresa “A”) é de uma empresa familiar. Então o presidente e a Diretoria Executiva Técnica, é formada pela família. E eu como já tenho toda uma carreira, uma estrutura aqui dentro eu assumi esse papel de direção de ser um intermediário entre o Conselho, que seria a família, e a área operacional. Então, nós temos a estrutura de direção formada pelo conselho, que é a família, e eu fico num nível intermediário sendo o porta-voz, entre essa estrutura do Conselho e toda a área operacional. Então por isso que eu sou o Diretor Operacional, no sentido de cuidar de toda a gestão da empresa e reportar para o Conselho (grifo nosso)

Não obstante o entrevistado “A” comenta a empresa privilegia uma estrutura horizontal, o que pode estar relacionado à promoção de um ambiente de maior abertura entre colaboradores e seus superiores hierárquicos:

A gente tem a parte dos assistentes, auxiliares nas áreas. Aí nós temos uma pessoa que a gente chama de coordenador, que seria um tipo de líder naquele grupo. Esse coordenador responde a um gestor daquela área e esse gestor responde a mim. E eu sou um intermediário com o Conselho. Então é essa basicamente a estrutura. Só que isso é um pouco horizontal. (Empresa A)

Como uma organização com mais de 50 anos, a sucessão familiar e profissionalização da gestão é um fator determinante para a sua continuidade (NEFF, 2015) e, em função da pessoalidade existente nos serviços profissionais, a capacidade de transferência do conhecimento no processo de sucessão tem elevada importância e pode estar relacionado à melhoria do desempenho da organização (VELMURUGAN; KOGILAH; DEVINADA, 2010).

A empresa “D” menciona que possui planos de agregar colaboradores à sociedade:

E é o que a gente vai fazer com folha de pagamento lá embaixo. Então a Elaine que hoje é nossa encarregada, projeto para ela ano que vem é se tornar sócia. A gente vai dar participação e ela vai trilhar o caminho dela.

4.2.5 Práticas de gestão da tecnologia da informação e comunicação (GTI)

TICs que suportam decisões, integração cliente-empresa, controle gerencial, e busca por inovação tecnológica.

A GTI foi tema com maior índice de referências, juntamente com o tema de GCO. Uma variedade de recursos foi mencionada para aumentar a intensidade e velocidade da troca de informações, para facilitar e integrar informações com clientes, para agregar ferramentas de controles gerenciais na contabilidade e para adquirir, compartilhar e reciclar conhecimentos com clientes e colaboradores.

Verifica-se também que todas as empresas pesquisadas, tradicionalmente, têm dado prioridade para a evolução tecnológica. A empresa “A” por exemplo, destaca ter participado de “entrevistas com a Pequenas Empresas Grandes Negócios como sendo o escritório sem papel, porque usava já muita informatização [...]”.

A empresa “A” possui uma parte relacionada que desenvolve sistemas integrados de gestão e como recurso chave dos seus serviços, destaca o portal de relacionamento com clientes que agrega gestão de informação e o próprio desempenho do relacionamento:

Esse portal de relacionamento é um site onde o cliente entra com login e senha e tudo o que a gente liberou para ele fica nesse portal e ele pega lá. E tudo o que ele quer da gente ele também pede por lá. Ele pode até ligar, mas, normalmente, ele solicita por lá. Ele solicita um balancete, ele solicita uma admissão, umas férias, tudo o que ele quiser ele faz por lá. Isso é muito importante. E aí o que que a gente fez, toda a liberação que a gente faz, de alguma coisa, uma guia, um imposto, um balancete, qualquer coisa, tudo o que a gente libera ele tem a opção de avaliar. Ele coloca lá a nota de 1 a 5, e aí quando normalmente é uma nota mais baixa a 3 ou 2 a gente pede para ele detalhar por quê.

Já a empresa “B” destaca o uso de sistemas ERP avançados como diferencial competitivo:

[...] acho que é um diferencial, é a plataforma que a gente trabalha, que tem nuvem que é o Totvs. [...] A gente não tem exclusividade em Totvs. Tem clientes que tem Totvs, tem clientes que tem SAP. Tem clientes que tem outras ferramentas. Eu trabalho com todas, mas se o cliente precisa de uma ferramenta, eu indico essa.

Outro aspecto é o uso de recursos dos sistemas integrados para explicitar conhecimento tácito, como mencionado pelo entrevistado “A”:

"Na parte contábil, a gente criou um processo que a gente chama de critérios. A gente pega pelo plano de contas geral, e define para cada conta, quais são as regras de cuidado que eu tenho que ter. Exemplo: o caixa não pode ser superior a 5.000 reais, uma conta de clientes estourada, ou de fornecedor estourada. Eu tenho uma variação de despesa de um mês para o outro superior a 20%. Então são situações de alerta que o sistema mostra, mas que foi colocado por conhecimento de alguém para que oriente a pessoa no trabalho dela."

Isso demonstra que as tecnologias de informação e comunicação também podem contribuir para a GC (NONAKA; KONNO, 1998; ALAVI; LEIDNER, 2001). As ferramentas de TIC são essenciais para o armazenamento e recuperação de conhecimento organizacional explícito e auxilia a partilha de conhecimento e criação, fornecendo canais de comunicação que ajudam a reduzir o tempo e distâncias de distância física entre os funcionários (ALAVI; LEIDNER, 2001).

As TICs para integração-cliente empresa também são destacadas:

[...] o nosso sistema processa 90% das empresas aqui no nosso sistema, mas a gente também faz a contabilidade no sistema do cliente. A gente tem diversos clientes, exemplo, que utiliza o Totvs, que utiliza o SAP, que utiliza o DynamicsX da Microsoft, outro software. Então a gente tem clientes que já têm um software de gestão então a gente atua dentro desses softwares. Na prática a gente trabalha na parametrização. Então é um conhecimento fundamental hoje, sem dúvida. Até para a gente conseguir atender ter clientes de um porte melhor. Porque um cliente que tem um SAP, por exemplo, tem uma estrutura grande e ele quer terceirizar a parte contábil mas quer que seja no sistema dele. Então é fundamental. (EMPRESA “A”)

Uma prática que o SCI trouxe para mim, diferente do que eu tinha, é trazer quase a totalidade, 100% de arquivos do meu cliente para dentro do meu sistema. Não interessa que tipo de programa que ele usa. Eu quero pegar com o TI dele, com o meu TI aqui, e joga para cá. **Entrevistador:** Então tem bastante integração aqui? **Entrevistado:** Quase 100%. (EMPRESA “C”)

[...] a gente tem capacidade de entregar, e trabalhar numa plataforma integrada, com um menor...a ideia é que se trabalhe tudo numa plataforma única. Que aí não fica com esses retrabalhos. (EMPRESA “B”)

4.2.6 Barreiras para implementação de práticas

Durante nossas entrevistas, os entrevistados foram estimulados a mencionar motivos que os tenham levado a decidir por não adotarem determinadas práticas levantadas. Por motivo de eventual falta de familiaridade dos entrevistados com determinadas práticas (planejamento estratégico, gestão da qualidade, avaliação de clima organizacional, entre outras), houve uma baixa quantidade de referências textuais. As referências a qualquer comportamento de não adoção foram tratadas e as atribuídas ao nó “barreiras” e agrupadas em nós secundários temáticos.

Tabela 17 – Barreiras à implementação de práticas de GC

Barreiras	Nº de Referências Textuais
Centralização da administração	4
Controle fiscal dispendioso	2
Dificuldade de assimilação das normas profissionais	2
Período de transição de sistemas de informação	2
Proposta de valor ineficaz	2
Total	12

O entrevistado “B”, da empresa de código coincidente, possuía grande abertura para revelar as barreiras na adoção de práticas.

Sobre centralização, foi avaliado o nível de envolvimento dos colaboradores com atividades consultivas, interação com clientes, entregas que envolvem conhecimento. Foram obtidas respostas no sentido de essas atividades serem exercidas pelo sócio, responsável técnico, como apresentado a seguir:

Entrevistador: Os colaboradores promovem apresentações, discussões, intervenções dos clientes. Isso é mais com você?

Entrevistado B: É. Mais comigo.

Houve ainda menção a respeito de o escritório estar envolvido em atividades de controle fiscal muito dispendiosas e que se tornavam centro das atividades por uma grande parte do exercício fiscal, principalmente declarações acessórias.

Porque o primeiro semestre, vai até no gargalo de todos os meses. Então não sobra muito. Então começa com DIRFs, depois declaração de PF. Depois vai até a entrega desse último aqui. Aí a partir de agosto que o negócio começa... aí começa a surgir as ideias, e as coisas. [...]

Entrevistador: A atividade tributária fiscal, controle fiscal é tão grande, que ele, rouba um tempo de escritório para trazer novidades, melhoria da gestão?

Entrevistado B: Ele rouba, ele rouba...totalmente.

O ambiente de controles internos do escritório ainda foi prejudicado por transições de sistema de informação, que, para atender à grande massa de 600 clientes do escritório, ocasionou e dificuldades de projeto:

Entrevistado B: A Implantação do SCI (Sistema de Informação) para mim foi traumática, porque é uma mudança de sistema, num total de empresas, total de funcionários, de virar dum lado para o outro. Então... olha... agora que a gente está praticamente, está 100%. Aí sim eu começo, posso implantar uma outra coisa. Senão não vou fazer nada. Só gastar e não vou fazer.

E por fim, o entrevistado ainda revelou dificuldade que tem ocorrido para a captura de seu segmento de clientes da sua proposta de valor:

Entrevistado B: (...) era possível há dois anos atrás, nos meses de reajustes de honorários e chegar para o cliente e demonstrar essas obrigações e qual a importância. E conseguir um índice melhor ou maior que consta no contrato hoje. Ele está me procurando e está falando: olha, tem como reduzir? Senão vou ter que procurar outro. Entendeu? É uma situação que fica descabida eu chegar para ele. É lógico que tem algum ponto a ou não. Mas você vai falar, não é?

Cabe ainda dizer esclarecer que a orientação da pesquisa estava voltada ao levantamento das melhores práticas e que futuras investigações sobre barreiras para implementação de GC podem levantar uma gama muito maior de casos.

4.3 Distribuições de frequências dos textos atrelados à CA

Nesta seção são apresentados os resultados da análise de conteúdo sobre a presença de achados da CA e é possível identificar uma variedade de capacidades, principalmente, para aquisição (CPA) e exploração (CRE).

Foram identificadas 87 referências à CA, distribuídas entre as dimensões da CA e seus nós secundários conforme a tabela 18.

Tabela 18: Número de referências aos códigos da CA e seus nós secundários.

Frequência de códigos relacionados aos achados de Capacidade Absortiva	Código	Total
Capacidade Absortiva Potencial		43
Aquisição		36
Aprendizagem na relação com clientes	a. CPA	6
Aprendizagem tecnológica	a. CPA	2
Atualização profissional e EPC	a. CPA	6
Envolvimento com a comunidade profissional	a. CPA	4
Escolaridade e experiência prévia	a. CPA	5
Idiomas	a. CPA	1
Investimento em treinamento	a. CPA	2
Treinamento na função	a. CPA	10
Assimilação		7
Experiência na função	b. CPS	1
Interações com outras empresas	b. CPS	4
Multiplicadores de conhecimento	b. CPS	1
Produções técnicas e portais de conhecimento	b. CPS	1
Capacidade Absortiva Potencial		44
Transformação		5
Círculos de qualidade e melhores práticas	a. CRT	5
Exploração		39
Compreensão de regras e conformidade	b. CRE	14
Entregas que envolvem conhecimento	b. CRE	5
Tradução das necessidades dos clientes	b. CRE	17
Produção de conteúdo que envolve conhecimento	b. CRE	3
Total geral		87

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como resultado de cruzar as referências textuais e seus nós secundários, foi realizado um segundo cruzamento desses achados da CA nas empresas pesquisadas e isso permitiu investigar as relações entre GC e CA.

Dos 87 achados da CA foram identificadas 79 relações entre os textos de achados de CA e práticas de GC. A Tabela 19 a seguir, demonstra que as referências textuais mais frequentes, à CA estão relacionadas com a CRE responderam e por 50,63% das observações, seguida dos processos de CPA com 35,44%.

Tabela 19 – Frequência de códigos da CA relacionados aos códigos de GC

Dimensões da CA e GC	Total	Participação no Total (%)
CRE	40	50,63%
CPA	28	35,44%
CRT	8	10,13%
CPS	3	3,80%
Total	79	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos procedimentos de levantamento dos achados de CA, foi realizada uma segunda análise para identificar se havia conexão entre esses achados e as práticas de GC levantadas na etapa anterior. A análise qualitativa dos aspectos aquisição, assimilação, transformação e exploração foram de suma importância o estabelecimento de referências cruzadas entre GC e CA.

A tabela 20 apresenta o resultado das referências cruzadas entre GC e CA, com destaque aos temas da GCO e GTI com grande concentração para a capacidade realizada para exploração (CRE).

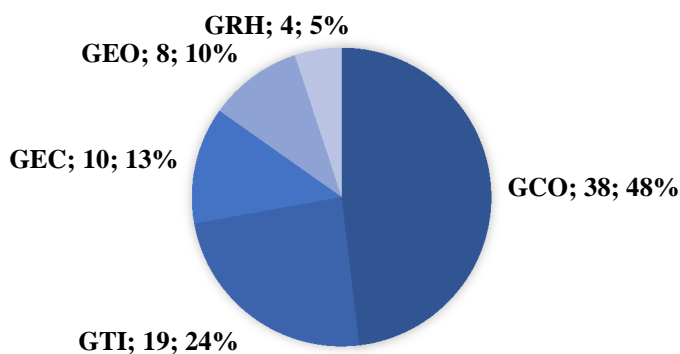
Tabela 20 – Correlação Frequência de Códigos da CA relacionados aos Códigos de GC

Dimensões da CA e GC	GCO	GTI	GEC	GEO	GRH	Total
CRE	15	18	0	7	0	40
CPA	13	1	9	1	4	28
CRT	8	0	0	0	0	8
CPS	2	0	1	0	0	3
Total	38	19	10	8	4	79

Fonte: Elaborado pelo autor.

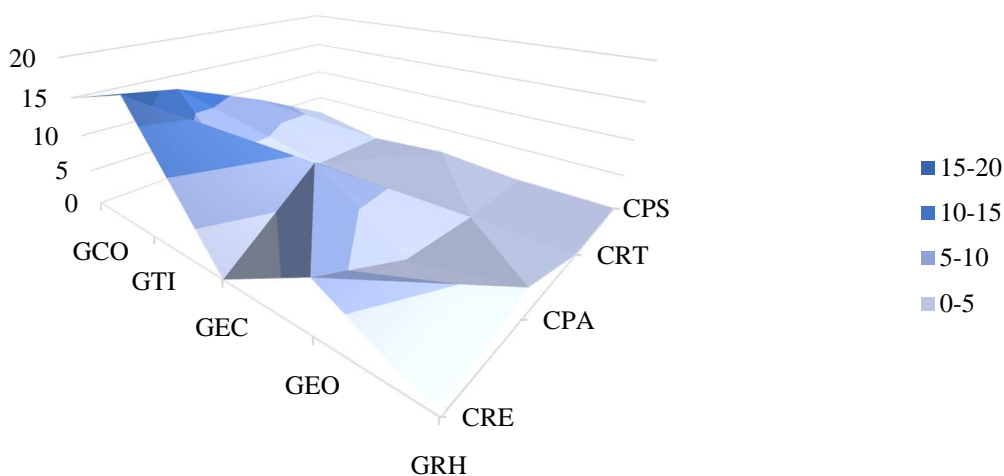
Analisando-se as frequências para os relacionamentos à CRE os temas de CGO e GTI respondem por quase 75% das referências, sendo, individualmente, 48% e 24%, respectivamente.

Ilustração 5 – Gráfico de distribuição de frequências de códigos de GC relacionados aos códigos de CA.



Expandindo-se a visão para os demais relacionamentos, o gráfico a seguir apresenta os relacionamentos entre os construtos GC e CA conforme as suas respectivas dimensões conforme um agrupamento do número de frequências.

Ilustração 6 – Gráfico tridimensional de Frequência de Códigos da CA relacionados aos códigos de GC.



Fonte: Elaborado pelo autor.

As análises demonstradas a partir das distribuições de frequência não têm objetivo de estabelecimento explicação quantitativa, mas orientaram o pesquisador nos diversos processos de leitura e releitura dos contextos para estabelecimento de relacionamentos cruzados e intenso expressão qualitativa.

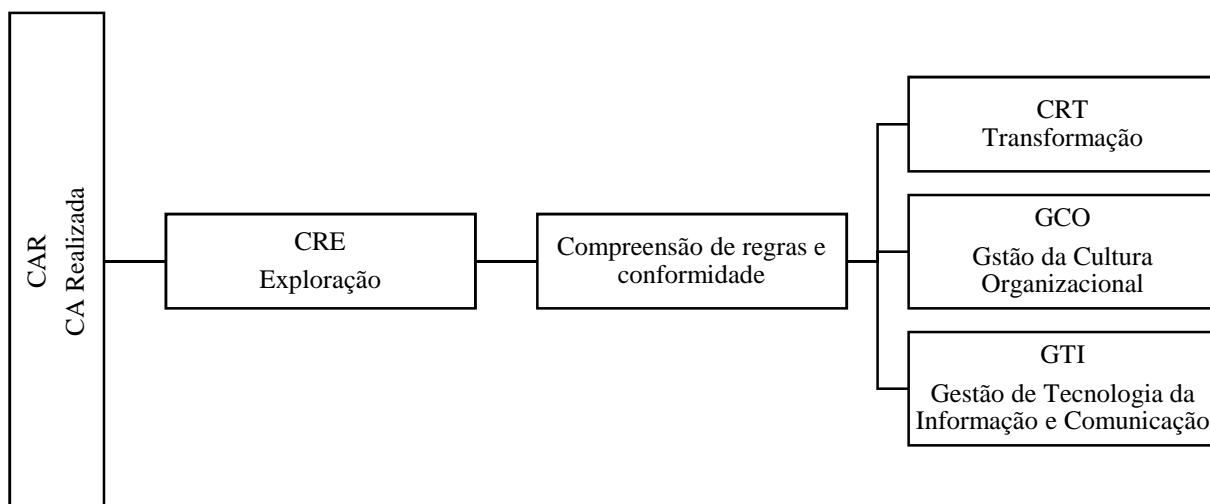
Nos tópicos a seguir são apresentadas as análises dos critérios emanados pelos textos com o referencial teórico para cada eixo temático conforme definido na seção “3.5”.

4.4 Avaliação qualitativa dos achados da CA

4.4.1 Gestão da qualidade e investimentos em TIC fortalecem o *compliance* (melhoria da CRE)

Nossos achados para a CRE, nos permitiriam estabelecer 31 referências ao nó secundário “CRE - compreensão de regras e conformidade”. Uma releitura dos textos atrelados a esse nó nos permitiu identificar que a CRT tem maior relacionamento com a CRE com 14 referências, seguido de referências à GCO e GTI, com 13 e 4 respectivamente. A ilustração 7 apresenta as relações para CRE:

Ilustração 7: Principais relacionamentos da CRE – Compreensão de regras e conformidade



Códigos associados à “compreensão de regras e conformidade”	Nº de Referências
CRT	14
GCO	13
GTI	4
Total	31

Fonte: Elaborado pelo autor:

A capacidade das organizações pesquisadas para “compreensão de regras e conformidade” esteve fortemente relacionada aos achados de manutenção de “CRT – círculo de qualidade e melhores práticas”, ao “GCO – aproveitamento de resultados de auditoria externa dos clientes”, “GTI – TIC de nível avançado”.

As referências a seguir demonstram essas relações entre a CRE e o nível de *compliance* exigido no atendimento de clientes de grande porte ou complexidade, ao aproveitamento de auditoria externa:

Tanto na questão das normas da ISO (**CRT**), como é nossa diretriz, mas as normas da direção, a filosofia da direção, como os processos internos, tudo isso ele é muito discutido. Tudo isso que a gente falou de reuniões periódicas, reuniões de atendimento, comitê de qualidade, processos de lições aprendidas, tudo isso é discutido processo, melhoria. Então todos os colaboradores estão envolvidos (**CRE**) (EMPRESA A). (grifo nosso)

[...] tem algumas situações que são muito pontuais, às vezes uma situação específica de um cliente, de um procedimento fiscal muito específico que aí se exige uma elaboração diferenciada de um demonstrativo, de um quadro, alguma coisa assim. Mas via de regra o comum, normal, a gente passa de forma tranquila, tem um relacionamento muito bom (**CRT-CRE**). (EMPRESA A). (grifo nosso)

Uns 50% dos nossos clientes tem o parecer (**CRT**). Então isso faz com que você mantenha um padrão adequado para se atender os clientes [...] (**CRE**). (EMPRESA B). (grifo nosso)

Meu principal vetor que demanda nossa atualização é essa questão de parecer de preparação de DF para não ter nenhum tipo de problema com ressalva contábil (**CRT-CRE**). (EMPRESA B). (grifo nosso)

Os clientes que eu atendo, 80% usa a performance da empresa é medida pela contabilidade (**GTI-CRE**). (EMPRESA B). (grifo nosso)

São empresas listadas em bolsa e muitas não no Brasil, mas lá fora. Então, o desempenho da empresa, está muito vinculado ao resultado contábil (**GTI-CRE**). (EMPRESA B). (grifo nosso)

Acho que as empresas de auditoria também, assim como vocês no passado já auditaram clientes nossos e viram que a gente tem um padrão razoável de trabalho e entrega. [...] tem outras empresas de auditoria que acabam indicando a gente – KPMG, Ernest & Young. (**CRT-CRE**). (EMPRESA B). (grifo nosso)

Em compensação eu também trabalho com um nível melhor de cliente. Hoje não faço questão de pegar microempresa, não gosto de trabalhar com microempresa, não tem jeito hoje, eu prefiro a empresa grande. (**CRT-CRE**). (EMPRESA B). (grifo nosso)

Os resultados indicam que as empresas que têm seus clientes submetidos à auditoria externa e fazem uso da contabilidade para avaliação de desempenho necessitam ter rotinas que promovam círculos de qualidade.

A partir disso, depreende-se que as empresas possam ser capazes de explorar o conhecimento com serenidade, sem rotinas sistemáticas. No entanto, a presença de tais rotinas

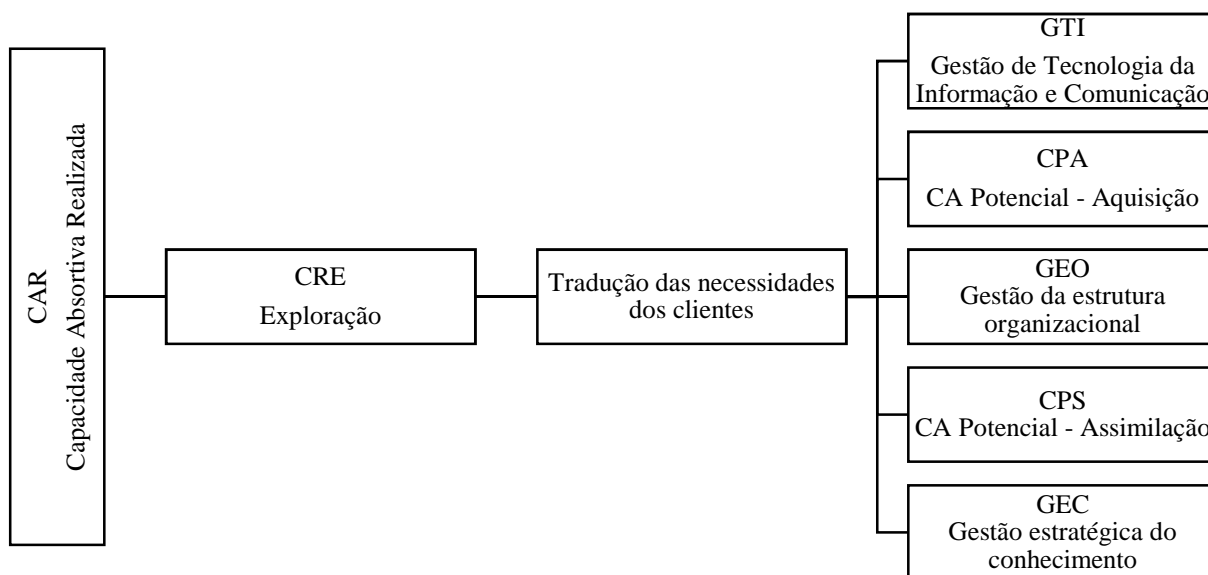
fornece mecanismos estruturais, sistêmicos e processuais que permitem às empresas sustentar a exploração do conhecimento em longos períodos de tempo, portanto, a exploração reflete a capacidade de uma empresa de colher e incorporar conhecimento em suas operações (ZAHRA; GEORGE, 2002; TIEMESSEN et al. 1997; VAN DEN BOSCH et al., 1999). Além disso, a organização precisa recuperar conhecimento que já foi criado e internalizado (ZAHRA; GEORGE, 2002; LYLES; SCHWENK, 1992).

Portanto, práticas como desenvolvimento de soluções integradas de gestão, evolução dos sistemas de escrituração para suporte ao controle gerencial e acompanhamento da evolução dos softwares de gestão para incluir rotinas de auditoria são ações práticas para fortalecimento do *compliance* e melhoria da CRE.

4.4.2 Abordagem multidisciplinar para explorar a relação com clientes (melhoria da CRE)

Nossos achados para a CRE, também permitiriam estabelecer outras 27 referências ao nó secundário “CRE – tradução das necessidades dos clientes” que estão principalmente relacionados com GTI, CPA e GEO, mas também que essas referências são variadas. A ilustração 8 apresenta as relações para CRE – Tradução das necessidades dos clientes:

Ilustração 8: Principais relacionamentos da CRE – Tradução das necessidades dos clientes



Códigos associados à “tradução das necessidades dos clientes”	Nº de Referências
GTI	9
CPA	8
GEO	6
CPS	2
GCO	2
Total	27

Fonte: Elaborado pelo autor

As referências a seguir demonstram essas relações entre a CRE e a tradução das necessidades dos clientes para novas soluções (e produtos comercializáveis), suporte consultivo, TIC controle gerencial entre outras:

[...] em virtude da questão do eSocial a gente implementou um processo de auditoria preventiva do cliente (**GTI**). Então a gente faz visitas de auditoria no cliente para saber como está a organização documental da parte trabalhista. Como estão os arquivos, as guias, toda a parte trabalhista, ou prontuários a gente faz uma avaliação. Isso é um produto (**CRE**). (EMPRESA A). (grifo nosso)

Outro é a questão da própria implantação de sistemas (**GTI**) que eu citei também. É um produto (**CRE**) que a gente oferece para os clientes que é para parametrizar o sistema que está totalmente ligado à legislação, porque mudanças de SPED e tal exige uma parametrização própria. Então a gente atua nisso. (EMPRESA A). (grifo nosso)

[...] a gente tem empresas que já utilizaram nossa base de contábil (**GTI**) para financiamentos via BNDES, Desenvolve São Paulo, que são processos que tem um grau de exigência elevado (**CRE**). A gente tem empresas que reportam, além da auditoria, reportam para Petrobrás que

tem um grau de exigência, de regras, diferenciado. (EMPRESA A). (grifo nosso)

[...] quando você vai num cliente que ele tem Totvs e ele quer uma contabilidade terceirizada, e o fato da gente já ter essa experiência bem aprofundada (**GTI**). Isso é um diferencial quando a gente está tratando com clientes Totvs. Então a gente é bem competitivo (**CRE**). (EMPRESA B). (grifo nosso)

A gente teve aí, que correr atrás de alguns serviços para regularizar conta de PF no exterior, principalmente executivo que tinham Stock Options que ganhavam lá no exterior que não declaravam aqui. Então a gente tinha muito executivo dos nossos clientes nessa situação. E aí, nisso acabou gerando assim esse know-how que foi adquirido para resolver esse Stock Option (**GEO**), aí que é recorrente em empresa Multinacionais. Isso abriu muitas portas. (**CRE**) (EMPRESA B). (grifo nosso)

Um serviço novo de imediato que eu venho te falar é o serviço de TI que é a transferência de arquivos dos clientes para dentro do escritório (**GTI-CRE**). (EMPRESA B).

[...] tivemos no último ano uma procura muito grande de contabilidade no ramo imobiliário (**CRE**), principalmente para apurar o resultado com base no POC (**CPS**). Daí chegamos à conclusão que em (minha cidade) não havia nenhum escritório que fazia, porque tem um escritório em (em minha cidade) que tem um grande número de empreendimentos. [...] Então “pescamos” isso. Saímos eu e essa nossa coordenadora, uma outra analista aqui, saímos atrás de curso (**CPA**), o Diego e o Juan me ajudaram bastante, foram passando conhecimento deles aqui, peguei parte dos meses que a gente tinha de assessoria para ver isso aí. Modelo de planilha, forma de apurar, eu pessoalmente fui 3 dias seguidos na IOB [...], e adquirimos esse conhecimento. Hoje sou especializado nisso. Outro dia conseguimos elevar o nível do **GERIC** do gerente dele para obras e ele ficou supercontente. Fizemos um balanço consolidado das **SPEs** dele, a maioria não faz isso. A hora que ele viu, disse “ que bacana”, e aumentou o limite dele. (**CRT**). (EMPRESA B).

A **CRE**, enquanto *capabilities baseia-se* em rotinas que permitam às empresas refinar, ampliar e alavancar as competências existentes ou criar novas, incorporando conhecimento adquirido e transformado em suas operações. A principal ênfase está nas rotinas que permitam que as empresas explorem o conhecimento (ZAHRA; GEORGE, 2002) e quanto se traduzem efetivamente em rotina, existe maior capacidade para criação de novos produtos, sistemas, processos, conhecimento ou novos modelos organizacionais (SPENDER, 1996).

A exploração é evidente, por exemplo, em novos empreendimentos que capturam conhecimento de seu mercado, concorrência e clientes, e em que o conhecimento é usado para

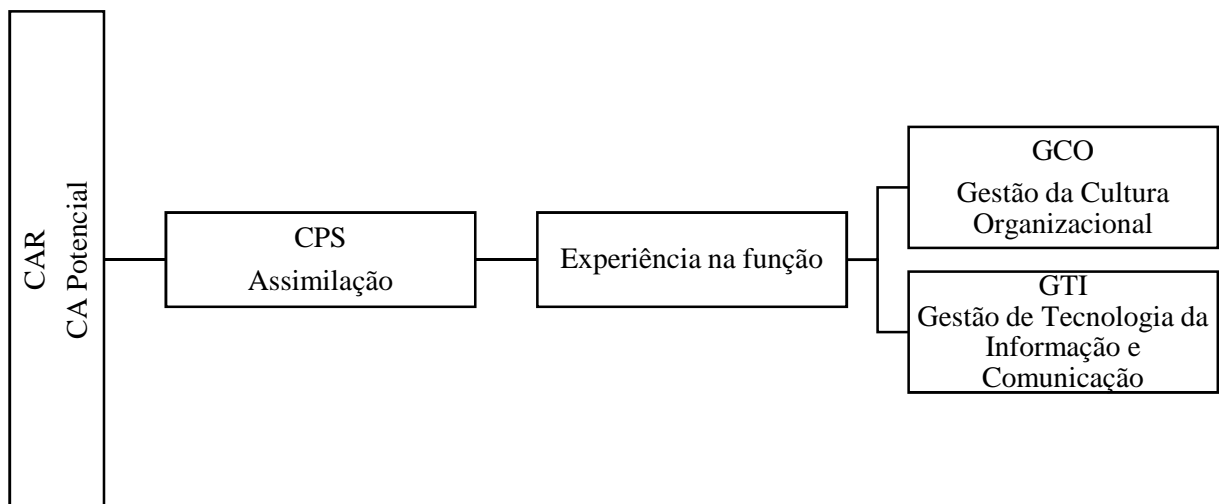
criar novas competências. Da mesma forma, as empresas estabelecidas com êxito são susceptíveis de estabelecer rotinas que visem e implementem seus conhecimentos para melhorar as iniciativas existentes ou encorajar novas iniciativas dentro de uma empresa (RUMELT, 1987).

Criar estratégias para desenvolver diversidade de fontes de conhecimento é uma ação prática para explorar a relação com clientes e melhorar a CRE (WANG; WANG; HORNG, 2010).

4.4.3 A experiência com casos de clientes promove assimilação (melhoria da CPS)

Nossas entrevistas identificaram forte relacionamento entre GCO e CPS, em 9 referências textuais. Os códigos para Iniciativa de aprendizagem dos colaboradores “GCO – iniciativa de aprendizagem dos colaboradores” e “GCO cultura da qualidade” foram os relacionamentos mais presentes. A ilustração 9 apresenta as relações para CPS – Experiência na função:

Ilustração 9: Principais relacionamentos da CPS – Experiência na função.



Códigos associados à “aprendizagem na relação com clientes”	Nº de Referências
GCO	9
GTI	1
Total	10

Fonte: Elaborado pelo autor.

Uma situação prática que ilustra como as PSFs de contabilidade estabelecem o seu “*ba*” por meio de suas experiências no contato com os clientes é apresentada a seguir:

Semana passada 2 coordenadoras da área fiscal fizeram um baita treinamento de um dia inteiro, numa empresa cliente nossa, uma indústria (**GCO**). Eles colocaram na sala pessoal de compras, pessoal de expedição e almoxarifado e receberam toda orientação, o que dá ou não crédito. Primeiro se visitou a empresa, uma analista e uma assistente que faz escrita fiscal dessa indústria, uma indústria gráfica. Andaram pela empresa toda, entenderam onde que usa o álcool, onde que usa a tinta, o que é material auxiliar, o que é matéria-prima, então foram e entenderam. Os créditos de PIS e Confins da máquina, o que toma crédito e o que não toma na empilhadeira. Foram e fizeram uma hora de visita na empresa e depois partiram para o treinamento que elas montaram, com conhecimento para melhorar o nível de entendimento lá e facilitar o nosso trabalho aqui (CPS). (EMPRESA B). (grifo nosso)

Uma prática de interesse foi mencionada pelo entrevistado “A” no que se refere à captura sistemática de avaliações de clientes sobre suas entregas e o envolvimento de sua equipe para tratamento de avaliações negativas:

Aí existe um processo de contatar o cliente. Quem contata o cliente é a pessoa da gestão, não é a da área, para saber o que aconteceu, tal. Então assim, lógico, que são poucos que avaliam porque não é obrigatório, só quem quiser. Mas mesmo assim é sempre tem situações de alguma reclamação que é bem importante. Então a gente tem um canal muito forte para obter esses dados.

A assimilação refere-se às rotinas e processos da empresa que lhe permitem analisar, processar, interpretar e compreender a informação obtida de fontes externas (SZULANSKI, 1996). O conhecimento adquirido externamente pode incorporar heurísticas que diferem significativamente das utilizadas pela empresa e que atrasam a compreensão do conhecimento (LEONARD-BARTON, 1995).

O conhecimento externo também é específico do contexto do cliente da organização contábil. A ausência de conhecimento sobre a atividade do cliente muitas vezes impede que os colaboradores que estão dentro do escritório de contabilidade entendam e apliquem corretamente as normas profissionais e tributárias (SZULANSKI, 1996).

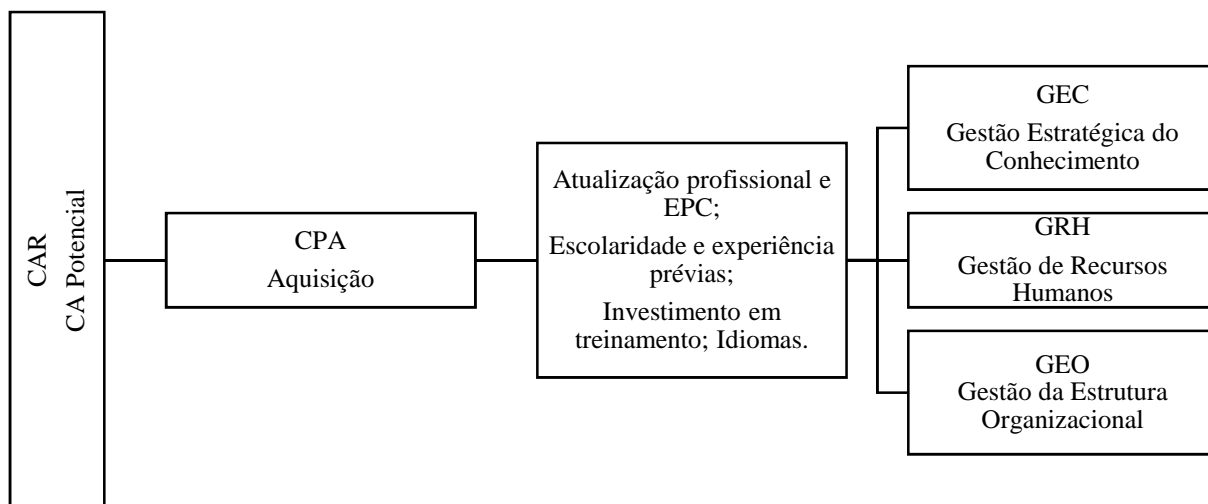
A adoção de mecanismos para redução de negligências e potencialização de descobertas que ultrapassam a zona de busca de uma empresa está fortemente relacionada à capacidade de assimilação (ROSENKOPF; NERKAR, 2001).

A pesquisa pôde identificar que estimular o envolvimento com os clientes é uma prática crucial para a melhoria da CPS.

4.4.4 Iniciativa de aprendizagem dos colaboradores e patrocínios educacionais estimulam a aquisição (melhoria da CPA)

Em nossa análise de conteúdo, a CPA total obteve uma grande frequência no conjunto das referências. Foram agregados os nós secundários de “CPA - atualização profissional e EPC”, “CPA – escolaridade e experiência prévias”; “investimento em treinamento” e “idiomas” em função de sua relação básica à qualificação dos profissionais. Um total de 10 referências foram obtidas e cruzadas com as práticas de GC. A ilustração 10 apresenta as relações para CPS – Experiência na função:

Ilustração 10 – Principais relacionamentos da CPA – qualificação profissional



Códigos associados à “capacitação profissional”	Nº de Referências
GEC	5
GRH	4
GEO	1
Total	10

Fonte: Elaborado pelo autor.

Sobre este os nós secundários relacionados à qualificação dos profissionais, identifica-se preponderância do recrutamento por competências, obtido por meio de processos de seleção que compreendem “matrizes de competências”, testes e entrevistas técnico-comportamentais para avaliação de experiência, principalmente.

O grande drive é a questão do CRC. Às vezes a gente também avalia a capacidade de Excel, que a gente usa bastante. E domínio de língua estrangeira. (EMPRESA “B”).

Quase 100% têm que ser técnico ou estar estudando contabilidade. Fora isso. Fora esse requisito, ele vai passar por um teste. Uma entrevista comigo, com outro sócio. Comigo é mais técnico, para saber o conhecimento que ele tem. Com o outro sócio ele vai, mas para a parte pessoal, interpessoal e ele faz um teste por escrito também.

Entrevistador: Qual é o escopo desse teste?

Entrevistado: Vai ser dentro da área que ele está fazendo. Perguntas tributárias dentro da área que ele está fazendo.

Entrevistador: Só para explorar um pouquinho isso, porque isso é interessante. São perguntas de múltipla escolha? Perguntas sobre CPC?

Nossa entrevista é toda estruturada, foi nosso consultor que montou entrevista de contratação em nível de multinacional, bem-feita. Explora o pessoal, formação acadêmica e o profissional. Uma entrevista bem definida, de no mínimo 1 hora. A gente não peca ali para não errar. (EMPRESA “D”).

A direção da acumulação de conhecimento também pode influenciar os caminhos que a empresa segue na obtenção de conhecimento externo. Essas atividades variam em sua riqueza e complexidade, destacando a necessidade de ter diferentes áreas de especialização dentro de uma empresa para importar com sucesso tecnologias externas (ROCHA, 1997).

Nossa pesquisa pode identificar que adotar processos de seleção estruturados a uma gestão de competências tem grande impacto na absorção de conhecimento externo.

5 CONCLUSÕES

O presente estudo foi realizado com o objetivo de analisar a influência da adoção de práticas de gestão de conhecimento na capacidade absorptiva das empresas de serviços profissionais de contabilidade conforme as dimensões da capacidade absorptiva propostas por Zahra e George (2002). Para tanto, foi realizada uma pesquisa do tipo exploratória e método

qualitativo de análise de conteúdo, utilizando como procedimento a coleta de dados por meio de entrevistas em profundidade em 4 organizações contábeis.

Para o levantamento de práticas de gestão de conhecimento, foram consideradas as dimensões da GC propostas por Kianto e Andreeva (2014) no nível da organização e indagados os entrevistados sobre o reconhecimento de valor de práticas para aquisição, assimilação e transformação para exploração dos conhecimentos tácitos e explícitos existentes nessas organizações por meio de um levantamento das condições que ampliam a sua capacidade absorptiva em um protocolo de pesquisa baseado nos instrumentos de Kianto e Andreeva (2014) e Flatten et al. (2011).

As dimensões da GC compreenderam gestão estratégica do conhecimento (GEC), gestão da cultura organizacional (GCO), gestão de recursos humanos (GRH), gestão da estrutura organizacional (GEO) e gestão de tecnologia da informação e comunicação (GTI). As dimensões da CA compreenderam a capacidade absorptiva potencial e realizada e suas categorias de aquisição (CPA) e assimilação (CPS), transformação (CRT) e exploração (CRE), respectivamente.

As conclusões sobre como a GC influencia a CA nas PSF são apresentadas nas subseções a seguir:

5.1 Levantamento de práticas de GC e suas implicações na gestão das PSFs de contabilidade

Durante a análise de conteúdo, por meio de um processo de “mineração de significados” da gestão das organizações contábeis de caráter pragmático, foram levantadas 41 práticas organizacionais que estejam ligadas a GC, que são apresentadas na seção 4.1 desta pesquisa. Esse resultado procura reduzir, ao menos minimamente, uma lacuna de que são poucas as pesquisas no Brasil que tratam das experiências de GC, levantada por Angeloni em 2008, e desbravada em conjunto com seus coautores na obra *Gestão de Conhecimento no Brasil: casos e experiências práticas de empresas privadas* (ANGELONI, 2010). Colabora também, com uma necessidade de se avaliar a GC diante da ““(im)possibilidade’ de as organizações gerenciarem conhecimento” como mencionado por Angeloni (2010), pois, oferece-se às PSFs de contabilidade, recursos iniciais para que investiguem em suas organizações meios para geração, transferência, retenção e aplicação dos conhecimentos.

A partir do levantamento, foi possível identificar que as principais práticas de GC nas PSF de contabilidade, estejam presentes na GTI e GCO, guardando grande relação com os resultados obtidos por Kianto e Andreeva (2014). Buscando relação com o trabalho das autoras, esses resultados seriam compreensíveis, no sentido de que GTI e GCO proporcionariam economia de dinheiro, pois, A GCO está especialmente relacionada com um *design* organizacional que economiza tempo e a GTI está relacionada com a inovação. As autoras ainda sugerem que a cultura de GC colabora para o aumento de receita.

Foi identificado que as tecnologias de informação e comunicação são essenciais para o armazenamento e recuperação de conhecimento organizacional explícito e auxilia a partilha de conhecimento e criação, fornecendo canais de comunicação que ajudam a reduzir o tempo e distâncias de distância física entre os funcionários e os clientes (NONAKA; KONNO, 1998; ALAVI; LEIDNER, 2001).

Quanto a GCO, os resultados concordam que existe dependência do fator humano e do estabelecimento de relações entre administração e colaboradores, organização e auditores, cliente e empresa a fim de que os ativos humanos possam compor uma cultura organizacional que funcione como ferramenta gerencial para manter o clima favorável à colaboração, à partilha de conhecimento e para reconceptualizar práticas internas para a melhoria contínua e melhorar o desempenho da GC (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; DELONG; FAHEY, 2000; MCDERMOTT; O'DELL, 2001; ALAVI et al. 2006; HEISIG, 2007).

Para a GRH, nossos resultados não tiveram grande aderência a uma grande parte da literatura, que sugere que GRH e GC estejam estreitamente interligadas, pois, o capital humano na organização possui a maior parte dos recursos de conhecimento e, por isso, a GC se beneficiaria das práticas de GRH que são projetadas para apoiar processos de conhecimento, como por exemplo, incentivos específicos para a criação e partilha de conhecimento, *mentoring*, *job rotation*, e por diante (DESPRES; HILTROP, 1995; SOLIMAN; SPOONER, 2000; OLTRA, 2005; SVETLIK; STAVROU-COSTEA, 2007). Apesar disso, nossos resultados têm grande aderência aos mesmos resultados obtidos por Kianto e Andreeva (2014), pois em nossa pesquisa, há uma menor importância da GRH na GC frente às dimensões da GCO e GTI. As autoras defendem, e os resultados desta pesquisa concordam que nas empresas de serviços, os empregados podem estar mais inclinados a comportamentos favoráveis ao conhecimento, independentemente de recompensas adicionais – e, portanto, enfatizar isso em seu sistema de remuneração não produz um aumento adicional nos benefícios da GC.

Nossos resultados para as práticas de GEC estão em linha com a literatura sobre a necessidade de se vincular à estratégia organizacional (HANSEN ET AL., 1999; ZACK, 1999; CHOI; LEE, 2002), ao que se atribui, portanto, o foco estratégico para identificar iniciativas de GC que são realmente relacionadas à visão e missão organizacionais, a fim de fortalecer sua competitividade (KIANTO; ANDREEVA, 2014).

Para a GEO, vimos que suas práticas possuem relação com a literatura de GC, que sugere que as decisões de *desing* organizacional podem inibir ou promover processos de conhecimento na organização e o estabelecimento de equipes multifuncionais pode estimular a partilha de conhecimentos, enquanto uma estrutura demasiado hierárquica retarda os fluxos de conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; MILES et al., 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

5.2 Identificação dos processos de GC que impulsionam a CA

Orientados pela busca de se integrar os construtos de GC e CA identificada por Mariano e Walter (2014), foram obtidos valiosos resultados de influência entre essas disciplinas, principalmente, a partir de proposições de como a CA pode ser melhorada a partir de ações práticas implementadas para GC nas PSFs de contabilidade, que são apresentadas a seguir:

Proposição nº 1: Gestão da qualidade e investimentos em TIC fortalecem o compliance e melhoram a CRE:

Práticas como desenvolver soluções integradas de gestão, buscar meios de incrementar ferramentas nos sistemas de escrituração para suporte ao controle gerencial e acompanhar da evolução dos softwares de gestão para incluir rotinas de auditoria são ações práticas para fortalecimento do *compliance* e melhoria da CRE.

Ou seja, quanto mais as práticas de GC estiverem incluídas sendo alimentadas por processos estruturados e sistêmicos, elas permitirão às empresas sustentar a exploração do conhecimento em longos períodos de tempo, como sugere a literatura da CA (ZAHRA; GEORGE, 2002; TIEMESSEN et al. 1997; VAN DEN BOSCH et al., 1999).

Proposição nº 2: Abordagem multidisciplinar colabora para exploração na relação com clientes e melhoria da CRE:

Nossa pesquisa pôde identificar que estimular o envolvimento com os clientes é uma prática crucial para a melhoria da CPS, portanto, criar estratégias para desenvolver diversidade de fontes de conhecimento para explorar a relação com clientes é uma ação prevista na literatura de GC (WANG; WANG; HORNG, 2010).

Vimos diversos casos nas empresas pesquisadas que demonstram iniciativas para capturar conhecimento de seu mercado e clientes, e em que esse conhecimento foi usado para criar novas competências.

Proposição nº 3: A experiência com casos de clientes promove assimilação e melhoria da CPS:

Como a assimilação refere-se às rotinas e processos da empresa que lhe permitem analisar, processar, interpretar e compreender a informação obtida de fontes externas (KIM, 1997A, B; SZULANSKI, 1996), pode-se observar que os colaboradores das PSFs são muito estimulados por visitar os seus clientes e, com isso, assimilar como aspectos importantes de como o “chão de fábrica” afeta a contabilidade. A literatura vai também por essa linha porque, o conhecimento adquirido externamente incorpora heurísticas que diferem significativamente das utilizadas pela empresa e que atrasando a compreensão do conhecimento (LEONARD-BARTON, 1995).

Proposição nº 4: Iniciativa de aprendizagem dos colaboradores e patrocínios educacionais estimulam a aquisição e melhoram a CPA:

Vimos que a abertura da empresa em estimular que os seus colaboradores tomem iniciativa de sua própria aprendizagem, inclusive oferecendo patrocínio de educação de nível superior e qualificação técnica é crucial para a criação de uma empresa aberta ao conhecimento. Nesse sentido, a normatização da EPC (Educação Profissional Continuada) promovida pelo Conselho Federal de Contabilidade, foi citada por um de nossos entrevistados, como algo que aumentou o envolvimento da organização na supervisão da atualização profissional de suas lideranças internas e isso foi incorporado na gestão estratégica da organização.

Além disso, adotar processos de seleção estruturados a uma gestão de competências tem grande impacto na absorção de conhecimento externo e isso já foi previsto na literatura especializada, pois a direção da acumulação de conhecimento influencia os caminhos que a empresa segue na obtenção de conhecimento externo (ROCHA, 1997).

5.3 Conclusões gerais e indicações para futuras pesquisas

Os resultados obtidos nas entrevistas indicam que a valorização dos ativos intangíveis nos modelos de gestão das organizações já contribui para a capacidade absorptiva das PSFs de contabilidade em obter conhecimentos externos e os usar para fins comerciais como, por exemplo, criar novos serviços ou obter bons resultados em auditorias externas para aumentar a satisfação dos seus clientes que, assim, têm maior segurança de que a informação contábil é útil para os usuários internos e externos.

Nossa pesquisa nos permitiu confirmar a visão de que as organizações contábeis são intensivas em conhecimento, pois dependem de uma força de trabalho com experiência substancial, como define Von Nordenflycht (2010).

Nesse sentido, espera-se contribuir para a profissão dos contadores oferecendo subsídios para que outros estudos mais aprofundados sejam conduzidos para se avaliar as barreiras e alavancas do conhecimento existentes nas organizações contábeis, bem como, avaliar o quanto essas barreiras e alavancas afetam as PSFs no seu desempenho e na implementação de uma proposta de valor que considere o valor da contabilidade para a tomada de decisão. Outros estudos poderão ainda incluir métodos quantitativos para avaliar o quanto a sistematização das práticas de GC em rotinas melhoram a CA.

REFERÊNCIAS

- ALAVI, Maryam; LEIDNER, Dorothy E. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, p. 107-136, 2001.
- ALENCAR, Edgard. *Introdução à metodologia de pesquisa social*. Lavras: Ufla, p. p125, 1999.
- ALVESSON, Mats. *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford University Press, 2004.
- ANGELONI, M. T. *Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas privadas*. Qualitymark, 2010.
- ANGELONI, MARIA TEREZINHA ANGELONI. *Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas privadas*. Qualitymark, 2010.
- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70 Ltda., 2004.
- BARNEY, J. (1991). Firm Resources And Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- BECERRA, I. F., & SABHERWAL, R. (2001). Organizational Knowledge Management: A Contingency perspective, 18(1), 23–55.
- BRASIL, Decreto nº 6.022 de 22/01/2007. Disponível em <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em 15/11/2016.
- BRASIL, Lei nº 11.638 de 27/12/2007. Disponível em <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em 15/11/2016.
- BRASIL, Lei nº 6.404 de 15/12/1976. Disponível em <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em 15/11/2016.
- BUKOWITZ, W. R. e WILLIAMS, R. L. *Manual de Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CARDOSO, Leonor; CARDOSO, Pedro. Para uma revisão da teoria do conhecimento de Michael Polanyi. *Revista portuguesa de pedagogia*, n. 41-1, p. 41-54, 2007.
- CEPEDA-CARRION, Gabriel; CEGARRA-NAVARRO, Juan G.; JIMENEZ-JIMENEZ, Daniel. The effect of absorptive capacity on innovativeness: Context and information systems capability as catalysts. *British Journal of Management*, v. 23, n. 1, p. 110-129, 2012.
- CESTARI Jr., H. (2002). *Gestão contábil no ciclo de vida das pequenas empresas*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

CHOI, D.; LEE, S.; KIM, Y. The complementarities and contextualities of corporate R&D strategies: An empirical analysis of Korean manufacturing industry. *Journal of Management and Organization*, v. 18, n. 3, p. 311-333, 2012.

CHOU, T.-H., VASSAR, J. A., & LIN, B. Knowledge management via ontology development in accounting. *Kybernetes*, 37(1), 36–48, 2008.

COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, p. 128-152, 1990.

COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Innovation and learning: the two faces of R & D. *The economic journal*, v. 99, n. 397, p. 569-596, 1989.

COLLIS, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Bookman.

CYERT, Richard M. et al. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ, v. 2, 1963.

DALKIR, Kimiz. *Knowledge management in theory and practice*. Routledge, 2013.

DARROCH, Jenny. Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of knowledge management*, v. 9, n. 3, p. 101-115, 2005.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press, 1998.

DÁVILA, Guillermo Antonio; NORTH, Klaus; VARVAKIS, Gregorio. How Brazilian textile enterprises learn to grow. In: *Competitive Strategies for Small and Medium Enterprises*. Springer International Publishing, 2016. p. 241-254.

DE ALMEIDA CAMPOS, Lenita Teixeira; OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva; GIMENEZ, Levi. O SPED contábil e a profissionalização de pequenas e médias empresas/SPED accounting and professionalization of small and medium enterprises. *REVISTA DE TECNOLOGIA APLICADA*, v. 1, n. 3, p. 13-29, 2012.

DE LONG, D. W.; FAHEY, L. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, v. 14, n. 4, p. 113-127, Nov. 2000.

De Long, D.W. and Fahey, L. “Diagnosing cultural barriers to knowledge management”, *The Academy of Management Executive*. Vol. 14 No. 4, pp. 113-27. 2000.

DESPRES, Charles; HILTROP, Jean-Marie. Human resource management in the knowledge age: current practice and perspectives on the future. *Employee Relations*, v. 17, n. 1, p. 9-23, 1995.

DHALIWAL, Jasbir S.; BENBASAT, Izak. The use and effects of knowledge-based system explanations: theoretical foundations and a framework for empirical evaluation. *Information systems research*, v. 7, n. 3, p. 342-362, 1996.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Desafios gerenciais para o século XXI*. Pioneira, 1999.

FERREIRA, B. W. *Projeto de Pesquisa: análise de conteúdo*. Rio Grande do Sul: PLC, 2003.

FIGUEIREDO, Sandra; FABRI, Pedro Ernesto. *Gestão de empresas contábeis*. Atlas, 2000.

FILIPPINI, Roberto; GÜTTEL, Wolfgang H.; NOSELLA, Anna. Enhancing the inflow of knowledge: elaborating the absorptive capacity cycle in SMEs. In: *Enhancing Competences for Competitive Advantage*. Emerald Group Publishing Limited, 2010. p. 63-86.

FLATTEN, Tessa C. et al. A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, v. 29, n. 2, p. 98-116, 2011.

FLATTEN, Tessa; ADAMS, Daniel; BRETTEL, Malte. Fostering absorptive capacity through leadership: A cross-cultural analysis. *Journal of World Business*, v. 50, n. 3, p. 519-534, 2015.

GARUD, Raghu; NAYYAR, Praveen R. Transformative capacity: Continual structuring by intertemporal technology transfer. *Strategic management journal*, v. 15, n. 5, p. 365-385, 1994.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo, v. 5, p. 61, 2002.

GONÇALVES, Antônio et al. Fatores que Impactam na Adoção e Implementação do SPED na Avaliação dos Gestores das Empresas Brasileiras. *JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management (Online)*, v. 13, n. 2, p. 193-218, 2016.

GREENWOOD, Royston et al. Reputation, diversification, and organizational explanations of performance in professional service firms. *Organization Science*, v. 16, n. 6, p. 661-673, 2005.

GREGOR, Shirley; BENBASAT, Izak. Explanations from intelligent systems: Theoretical foundations and implications for practice. *MIS quarterly*, p. 497-530, 1999.

GREY, Christopher et al. (Ed.). *Rethinking management education*. Sage, 1996.

GREY, D. What is Knowledge Management [online] Disponível na Internet via http://www.km-forum.org/what_is.htm. acesso 18.07.2014.

GRIFFITHS, D. *Redefining KM: New Principles for Better Practice*. Ark Publications: London, 2011.

GUPTA, A.; GOVINDARAJAN, V. Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, v.16, n.4, p.768-792, 1991.

Hagemester, M., & Rodríguez-Castellanos, A. Organisational capacity to absorb external R&D: industrial differences in assessing intellectual capital drivers. *Knowledge Management Research & Practice*, 8(2), 102-111. <http://dx.doi.org/10.1057/kmrp>. 2010.

HAIR, Joseph F. et al. *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora, 2009.

HANSEN, M.T., NOHRIA, N. and TIERNEY, T., ``What is your strategy for managing knowledge?`. *Harvard Business Review*, Março-Abril, 1999.

HEISIG, P. Knowledge management – advancements and future research needs—results from the global knowledge research network study. In: *The British Academy of Management, 2014. Proceedings...* Northern Ireland: University of Ulster, 2014.

HILL, M. M.; HILL, A. *Investigação por questionário*. 2ª ed. Lisboa: Silabo, 2002.

HOLSAPPLE, Clyde W.; JONES, Kiku. Exploring primary activities of the knowledge chain. *Knowledge and Process Management*, v. 11, n. 3, p. 155-174, 2004.

IHRIG, M., BOISOT, M., MACMILLAN, I., "Are You Wasting Money On Useless Knowledge Management?". *Harvard Business Review*, Janeiro, 2011.

JANSEN, Justin. *Ambidextrous organizations: a multiple-level study of absorptive capacity, exploratory and exploitative innovation and performance*. 2005.

JIMÉNEZ-CASTILLO, David; SÁNCHEZ-PÉREZ, Manuel. Market knowledge absorptive capacity: a measurement scale. *Information Research*, v. 18, n. 4, p. 1-15, 2013.

JIMÉNEZ-CASTILLO, David; SÁNCHEZ-PÉREZ, Manuel. Nurturing employee market knowledge absorptive capacity through unified internal communication and integrated information technology. *Information & Management*, v. 50, n. 2, p. 76-86, 2013.

KEPCZYK, Roman H. (2000), "Knowledge Management Critical to Firm Futures", *Accounting Today*, 14 No. 4, PP. 22.

KIANTO, Aino; ANDREEVA, Tatiana. Knowledge Management Practices and Results in Service-Oriented versus Product-Oriented Companies. *Knowledge and Process Management*, v. 21, n. 4, p. 221-230, 2014.

KNOX, S. The boardroom agenda: developing the innovative organisation. *Corporate Governance*, 2(1), 27-36. 2002.

KRIPPENDORFF, Klaus. *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage, 2004.

LANE, Peter J.; KOKA, Balaji R.; PATHAK, Seemantini. The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of management review*, v. 31, n. 4, p. 833-863, 2006.

LANE, Peter J.; LUBATKIN, Michael. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic management journal*, v. 19, n. 5, p. 461-477, 1998.

LENOX, Michael; KING, Andrew. Prospects for developing absorptive capacity through internal information provision. *Strategic Management Journal*, v. 25, n. 4, p. 331-345, 2004.

LEONARD-BARTON, Dorothy. *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. 1995.

LIAO, Chechen; CHUANG, Shu-Hui; TO, Pui-Lai. How knowledge management mediates the relationship between environment and organizational structure. *Journal of business research*, v. 64, n. 7, p. 728-736, 2011.

LIBA, A., ROBLES, C., & BACCI, J. (2001). Aplicação do sistema de custeio ABC em uma organização contábil. *Revista Paulista de Contabilidade*, 16(480), pp. 6-13.

LYRA, R. L. W. C. (2003). Uma contribuição a mensuração do resultado econômico da decisão de investimento em qualidade em empresas de serviços contábeis: uma abordagem da gestão econômica. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

LØWENDAHL, Bente. *Strategic management of professional service firms*. Copenhagen Business School Press DK, 2005.

MACHADO, D. D. P. N. (2007). Organizações inovadoras: estudo dos fatores que formam um ambiente inovador. *RAI: revista de administração e inovação*, 4(2), 05-28.

MAHMOOD, Syed S. et al. The Framingham Heart Study and the epidemiology of cardiovascular disease: a historical perspective. *The lancet*, v. 383, n. 9921, p. 999-1008, 2014.

MARIANO, Stefania; WALTER, Christian. The construct of absorptive capacity in knowledge management and intellectual capital research: content and text analyses. *Journal of Knowledge Management*, v. 19, n. 2, p. 372-400, 2015.

MCDERMOTT, Richard; O'DELL, Carla. Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of knowledge management*, v. 5, n. 1, p. 76-85, 2001.

MCELROY, Mark. Second-generation knowledge management. *Knowledge Management*, v. 10, n. 10, p. 86-88, 1999.

MCKEEN, J. D.; ZACK, M. H.; SINGH, S. Knowledge management and organizational performance: An exploratory survey. In: ANNUAL HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 39, 2006. Proceedings... Kauai: IEEE, 2006. p. 152b-152b.

MEYER, Marc H.; ZACK, Michael H. The design and development of information products. MIT Sloan Management Review, v. 37, n. 3, p. 43, 1996.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael; SALDANA, Johnny. Qualitative data analysis. Sage, 2013.

MINTZBERG, Henry; WESTLEY, Frances. Cycles of organizational change. Strategic management journal, v. 13, n. S2, p. 39-59, 1992.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Gestão da informação e do conhecimento. Inteligência organizacional e competitiva. Brasília: Editora Universidade de Brasília, p. 111-142, 2001.

MOTA, Irenilce Farias; CIRINO, Elizângela da Silva. A Era do Conhecimento e a Adoção do Sped-Sistema Público De Escrituração Digital-Como Impacto Na Contabilidade. Revista Razão Contábil & Finanças, v. 1, n. 1, 2010.

MUROVEC, Nika; PRODAN, Igor. Absorptive capacity, its determinants, and influence on innovation output: Cross-cultural validation of the structural model. Technovation, v. 29, n. 12, p. 859-872, 2009.

MUROVEC, Nika; PRODAN, Igor. Absorptive capacity, its determinants, and influence on innovation output: Cross-cultural validation of the structural model. Technovation, v. 29, n. 12, p. 859-872, 2009.

NEFF, J. E. Shared vision promotes family firm performance. Frontiers in Psychology, v. 6, art. 646, p. 1-16, 2015.

NONAKA, I. Takeuchi. H. Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus, p. 27-39, 1997.

NONAKA, Ikujiro. The Knowledge-Creating Company Harvard Business Review November-December. 1991.

NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru. The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation. California management review, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru; TOYAMA, Ryoko. Emergence of "ba". Knowledge emergence: Social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation, v. 1, p. 13-29, 2001.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa. Elsevier Brasil, 2004.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford university press, 1995.

OECD – ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. Measuring knowledge management in the business sector. Paris: OECD Publishing, 2003.

OLIVEIRA, Antônio Sérgio de. SPED no escritório contábil: Manual do contador. São Paulo: OnixJur, 2011.

OLTRA, Victor. Knowledge management effectiveness factors: the role of HRM. Journal of Knowledge Management, v. 9, n. 4, p. 70-86, 2005.

PALTE, Reimar et al. The effects of a KM strategy on KM performance in professional services firms. International Journal of Knowledge Management, v. 7, n. 1, p. 16-34, 2012. of Knowledge Management (IJKM), 7(1), 16-34.

PELEIAS, I. R. et al. Atributos do desempenho profissional na visão de empresários contábeis da grande São Paulo. Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC), v. 9, n. 2, 2015.

POLANYI, Michael. The logic of tacit inference. Philosophy, v. 41, n. 155, p. 1-18, 1966.

PRHAHALAD, C. K., & HAMEL, G. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

RAUPP, F. M. BEUREN, Ilse Maria. Caracterização da Pesquisa em Contabilidade. In: BEUREN, Ilse Maria (Org). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática, 2003.

REZENDE, Yara. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. Ci. Inf., Brasília, v. 31, n. 2, p. 120-128, 2002.

ROBERTS, Nicholas et al. Absorptive Capacity and Information Systems Research: Review, Synthesis, and Directions for Future Research. MIS quarterly, v. 36, n. 2, p. 625-648, 2012.

ROCHA, Luiz Augusto de Giordano et al. Jogos de empresa: desenvolvimento de um modelo para aplicação no ensino de custos industriais. 1997.

RODRÍGUEZ-CASTELLANOS, Arturo; HAGEMEISTER, Markus; RANGUELOV, Stanislav. Absorptive capacity for R&D: The identification of different firm profiles. *European Planning Studies*, v. 18, n. 8, p. 1267-1283, 2010.

RODRÍGUEZ-CASTELLANOS, Arturo; HAGEMEISTER, Markus; RANGUELOV, Stanislav. Absorptive capacity for R&D: The identification of different firm profiles. *European Planning Studies*, v. 18, n. 8, p. 1267-1283, 2010.

ROSENKOPF, Lori; NERKAR, Atul. Beyond local search: boundary-spanning, exploration, and impact in the optical disk industry. *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 4, p. 287-306, 2001.

RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. Os novos horizontes de gestão: aprendizagem organizacional e competências. Bookman Editora, 2005.

SCHMIDT, Tobias. Absorptive capacity—one size fits all? A firm-level analysis of absorptive capacity for different kinds of knowledge. *Managerial and Decision Economics*, v. 31, n. 1, p. 1-18, 2010.

SCHNEIDER, Davi Augusto. A importância do profissional da contabilidade: uma análise frente às alterações advindas do Sistema Público de Escrituração Digital–SPED. 2016.

SCHULZ, M. (2001). The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge Flows. *Academy of Management Journal*, 44, 661-681.

SEBRAE Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2015. / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

SEKARAN, Uma. *Research methods for business: A skill-building approach*. John Wiley & Sons, 2000.

SENGE, Peter M. The fifth discipline. *Measuring Business Excellence*, v. 1, n. 3, p. 46-51, 1997.

SENTHIL VELMURUGAN, Manivannan; WAN NAHAR, Wan Nur Azah bte. The Impact Of Knowledge Management On Accounting. *International Journal of Innovative Research in Science and Techniques*, 2011, pp. 45-49.

SIQUEIRA, Marcelo Costa. *Gestão estratégica da informação: como transformar o conteúdo informacional em conhecimento valioso*. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

SOLIMAN, Fawzy; SPOONER, Keri. Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management. *Journal of knowledge management*, v. 4, n. 4, p. 337-345, 2000.

SUN, Peter YT; ANDERSON, Marc H. An examination of the relationship between absorptive capacity and organizational learning, and a proposed integration. *International Journal of Management Reviews*, v. 12, n. 2, p. 130-150, 2010.

SVETLIK, Ivan; STAVROU-COSTEA, Eleni. Connecting human resources management and knowledge management. *International Journal of Manpower*, v. 28, n. 3/4, p. 197-206, 2007.

SVETLIK, Ivan; STAVROU-COSTEA, Eleni. Connecting human resources management and knowledge management. *International Journal of Manpower*, v. 28, n. 3/4, p. 197-206, 2007.

SZULANSKI, Gabriel. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, v. 17, n. S2, p. 27-43, 1996.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. Criação e dialética do conhecimento. TAKEUCHI, Hirotaka e NONAKA, Ikujiro. *Gestão do conhecimento*. Cap. v. 1, p. 17-38, 2008 .

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. *Gestão do conhecimento*. Bookman Editora, 2009.

TAYLOR, Dennis W, Jeanne Yamamura, Yvonne Stedham and Mort Nelson (2001), "Managing Knowledge Workers in Accounting Firms: The Role of Nutrient Information and Organizational Information Consciousness", *Journal of Knowledge Management Practice*, July 2001. <http://www.tlinc.com/articl23.htm>.

THOMÉ, I. (2001). *Empresas de serviços contábeis: estrutura e funcionamento*. São Paulo: Atlas.

TODOROVA, Gergana; DURISIN, Boris. Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of management review*, v. 32, n. 3, p. 774-786, 2007.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo. Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN DEN BOSCH, Frans AJ; VOLBERDA, Henk W.; DE BOER, Michiel. Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization science*, v. 10, n. 5, p. 551-568, 1999.

VEGA-JURADO, Jaider; GUTIÉRREZ-GRACIA, Antonio; FERNÁNDEZ-DE-LUCIO, Ignacio. Analyzing the determinants of firm's absorptive capacity: beyond R&D. *R&D Management*, v. 38, n. 4, p. 392-405, 2008.

VELMURUGAN, M.; KOGILAH, N.; DEVINAGA, R. Knowledge sharing in virtual teams in alaysia: Its benefits and barriers. *Journal of Information & Knowledge Management*, Singapore, v. 9, n. 2, p. 145-159, jun. 2010.

VON NORDENFLYCHT, Andrew. What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of management Review*, v. 35, n. 1, p. 155-174, 2010.

WANG, Yu-Lin; WANG, Yau-De; HORNG, Ruey-Yun. Learning and innovation in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, v. 110, n. 2, p. 175-192, 2010.

WIIG, K. A. R. L. *Knowledge management foundation*. Arlington: Schema Press, 1993.

ZACK, M. H. Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, n. 3, p. 125-145, 1999.

ZAHRA, Shaker A.; GEORGE, Gerard. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.

APÊNDICE A – Protocolo de pesquisa submetido às empresas pesquisadas

Apresentação

O ambiente de negócios de serviços contábeis tem requerido que os contadores sejam proativos em se adaptar às novas necessidades de clientes, à força dos concorrentes, às tecnologias emergentes e às normas e práticas profissionais. Nesse sentido, essa pesquisa analisa como os escritórios de contabilidade tem ampliado sua capacidade de reação por meio de estratégia, recursos humanos, tecnologia, estrutura e cultura organizacionais.

Esta pesquisa tem o objetivo específico examinar como as práticas de gestão de conhecimento das empresas de serviços profissionais de contabilidade contribuem para o aumento da capacidade da organização de reconhecer o valor de novas informações, assimilá-las e as aplicar para fins comerciais.

Para responder à essa pesquisa é importante que o respondente tenha amplo conhecimento técnico e da gestão da organização contábil, esteja presente há mais de 1 ano e tenha legitimidade para a representar.

A condução da pesquisa se dará por meio de entrevistas gravadas que são planejadas entre 60 e 90 minutos.

O tratamento dos diálogos com todos os participantes será totalmente confidencial, e os resultados serão utilizados para fins acadêmicos.

Além disso, os resultados serão compilados e enviados para as empresas participantes em formato de relatório executivo, sem que as empresas sejam identificadas.

Grato pela colaboração.

Cordialmente,

Contador, Rafael dos Santos Pereira

CRC 1SP 308314-O1

Pesquisador, mestrando profissional em Controladoria Empresarial

Universidade Presbiteriana Mackenzie

TERMO DE CONSENTIMENTO

Fui informado(a) de que o questionário a seguir faz parte de um estudo sobre “Como a Gestão de Conhecimento influencia a Melhoria da Capacidade Absortiva das Empresas de Serviços Profissionais de Contabilidade?”, que é o objeto de pesquisa para o programa de mestrado profissional em controladoria da Universidade Presbiteriana Mackenzie, sob responsabilidade do pesquisador Rafael dos Santos Pereira e orientação do professor Dr. Ronaldo Gomes Dutra-de-Lima.

Fui informado(a) sobre a disponibilidade do pesquisador em esclarecer dúvidas que tenha agora ou no futuro sobre a minha participação nesse trabalho, bem como sobre o destino que será dado às informações e os conhecimentos resultantes. Para isso, poderei contatar com o pesquisador por meio dos contatos a seguir: telefone nº. (19) 983-678-678; e-mail rafaelsspereira@gmail.com.

Comprometo-me com as informações descritas anteriormente.

Declaro ter sido informado(a) e concordo em participar, voluntariamente, da pesquisa conforme condições descritas acima:

QUESTIONÁRIO

As questões a seguir foram formuladas para entrevistas semiestruturadas para a condução da pesquisa qualitativa. Além dessas, é previsto que sejam formuladas questões adicionais, que objetivem maior entendimento a respeito das ocorrências e explicações dos entrevistados.

Roteiro de Entrevista

- Nome da empresa
- Tempo de atividade em anos
- N° de empregados
- N° de clientes
- Nome do entrevistado
- Função na empresa
- Formação
- Histórico da empresa

- Sua organização precisou reagir ao ambiente externo nos últimos anos (em virtude dos clientes, concorrentes, tecnologia emergente, normas e práticas profissionais)?

PARTE 1 – PRÁTICAS DE GESTÃO DE CONHECIMENTO

Nesta seção, discutiremos a utilização de práticas formais ou informais de gestão do conhecimento (GC).

Práticas de GC são atividades, formais ou informais, intencionalmente executadas por uma organização, diretamente observáveis, relacionadas à gestão do conhecimento (KIANTO E ANDREEVA, 2014; MCKEEN et al., 2006).

- 1.01) Como sua organização garante o domínio dos conhecimentos básicos e os mais relevantes para os serviços?
- 1.02) Os conhecimentos e competências da organização são avaliados sistematicamente?
- 1.03) Há algum benchmark de práticas de outras organizações externas (como firmas de auditoria, organizações de ensino)?
- 1.04) Nos exercícios de planejamento estratégico, sua organização define prioridades de conhecimento?
- 1.05) Você entende que sua organização é flexível à novas práticas e inovações de processos e serviços?
- 1.06) As iniciativas de aprendizagem partem com mais frequência da empresa ou dos colaboradores?
- 1.07) Sua organização de alguma forma reconhece boas e más lições aprendidas?
- 1.08) Sua organização estimula o trabalho colaborativo? De que forma.
- 1.09) Como se dá a estrutura organizacional e divisão de tarefas?
- 1.10) Sua organização recompensa o compartilhamento de conhecimentos financeira ou não financeiramente?
- 1.11) Sua organização recompensa a criação de conhecimentos financeira ou não financeiramente?
- 1.12) O conhecimento dos colaboradores é componente de avaliação de desempenho?
- 1.13) Os colaboradores interagem informalmente entre si de alguma forma (em espaços de colaboração, reuniões informais etc.?)
- 1.14) Existem atividades efetivas para interação entre os empregados (força tarefa, times de trabalho, grupos de inovação)? Quais?
- 1.15) São comuns diálogos abertos entre colaboradores e seus superiores?
- 1.16) As equipes de trabalho são compostas por pessoas de diferentes habilidades e experiência ou são mais padronizadas?
- 1.17) Sua organização utiliza tecnologias (por exemplo, Intranet, Internet, e-mail e e-learning) para facilitar que os funcionários compartilhem novas ideias / conhecimento uns com os outros
- 1.18) Há sistemas e ferramentas que sejam amplamente usados (Bancos de dados, portais de conhecimento? A organização monitora o uso dessas ferramentas?
- 1.19) As TIC da organização são capazes de suportar decisões de gestão e processos que envolvem conhecimento?
- 1.20) As TIC da organização são capazes de compartilhar dados e informações entre os colaboradores e clientes?
- 1.21) Os atuais sistemas de TIC da nossa organização são suficientes para apoiar o trabalho diário?

PARTE 2 – CAPACIDADE ABSORTIVA

Nesta seção, discutiremos a capacidade da organização para gerar valor a partir de novos conhecimentos externos.

- 2.01) Na sua organização, há investimentos em qualificação técnica de pessoal? Esses investimentos são programados ou contínuos?
- 2.02) Os colaboradores estão envolvidos com entidades externas, recebendo ou fornecendo treinamento e disseminação de conhecimento?
- 2.03) Nas funções técnicas, há alguma predominância de determinados requisitos de qualificação para recrutamento?
- 2.04) Como se dá o processo de treinamento de novos colaboradores? (Treinamento na função, *job rotation*)
- 2.05) Há alguma prática relacionada com a aprendizagem prática de casos de clientes?
- 2.06) Como os colaboradores interagem com informações e trabalhos técnicos com os clientes?
- 2.07) Há interações com outras empresas em que exista troca de conhecimentos e experiência (clientes, auditores e consultores externos)?
- 2.08) Há colaboradores que disseminam temas relevantes e/ou informações estratégicas nos diversos departamentos?
- 2.09) Como se dá o uso de portais de conhecimento ou consultas a especialistas na solução de problemas?
- 2.10) Existem fluxos ou processos que facilitem o compartilhamento rápido de conhecimento dentro da organização?
- 2.11) Funcionam comitês de qualidade ou colaboradores chave para discutir solução de problemas e melhores práticas?
- 2.12) A empresa produz algum tipo de conteúdo que envolve conhecimento técnico profissional?
- 2.13) Os colaboradores promovem apresentações, discussões e intervenções práticos nos clientes?
- 2.14) Há alguma experiência recente de que determinados casos ou clientes originaram novos processos ou serviços? (Emanados por demandas de mudanças de legislação, novas práticas profissionais etc.).
- 2.15) As regras e procedimentos da sua organização estão formalizados em manuais e/ou atos administrativos?
- 2.16) De uma forma geral, os colaboradores compreendem e seguem as regras e procedimentos?
- 2.17) De uma forma geral, os colaboradores compreendem e estão em conformidade com as normas e práticas profissionais?

APÊNDICE B – Textos codificados relacionados às práticas de GC

Código	Chave	Prática	Empresa	Texto codificado
a. GEC	GCE1	Auditoria Interna	Empresa A	"A gente tem um processo de auditorias internas. Mas aí muito atrelado ao processo da ISO. Como a ISO tem processos chave, exemplo, a gente tem um processo chave de contabilidade que é liberar balanço, balancete. Esse processo envolve contabilização fiscal, pessoal, conciliação de contas, validação de balancete, uma série de coisas. Então, tudo isso faz parte de um processo. Existe auditoria interna disso. Em determinados momentos a pessoa senta ao lado de outra, acompanha como ela faz, depois tem um relatório de análise crítica se isso está sendo feito corretamente ou não. Esse tipo de procedimento existe."
a. GEC	GCE2	Avaliação de desempenho de colaboradores	Empresa D	"Primeiro o me garante hoje são as avaliações de desempenho. Anualmente eles passam por avaliação de desempenho feita por seu superior, seu encarregado, e as coordenadoras e encarregados são avaliados pelos diretores. Então a gente tem a avaliação de desempenho."
a. GEC	GCE3	Benchmark	Empresa A	"a gente tem muito relacionamento em todas as entidades. Todos os congressos ou palestras ou informações, por exemplo, o Sescon tem a Câmara de contabilidade. A câmara de contabilidade é voltada para empresários contábeis na discussão de temas relevantes. Esse tipo de evento e de situação é bastante comum e a gente participa trazendo ideias e situações para cá. Outro ponto também, como a gente tem muito contato com empresas de auditoria, porque a gente tem um bom número de clientes nossos que são auditados. Então isso também faz com que a gente traga muita ferramenta para processos internos: uma conciliação diferente, um foco direcionado para alguma preocupação. Isso sem dúvida a gente traz para cá."
a. GEC	GCE4	Planejamento estratégico	Empresa A	"sem dúvida nenhuma porque a gente coloca como objetivo estratégico ali a parte, além do crescimento, da lucratividade e tal, mas tem a satisfação do cliente e a retenção, porque tem o crescimento da carteira, então envolve a retenção do cliente. E a gente sabe que isso está relacionado com atendimento e está relacionado com prestação de serviço de qualidade. Que está atrelado com capacitação das pessoas, com treinamento com tudo isso aí."
a. GEC	GCE4	Treinamento	Empresa A	"Realmente foi entendida a questão da capacitação e do treinamento como sendo algo estratégico."
a. GEC	GCE4	Treinamento	Empresa D	"Tanto que os nossos coordenadores têm obrigatoriamente que fazer 80h de treinamento, de alguma forma com algum material, e replicar estas 80h. Isso só os coordenadores. Então desde a participação em treinamento de IOB, sobre DIRFs, as horas vão sendo somadas. Tem 2 coordenadoras fazendo pós-graduação muito boa em Campinas, e a cada mês elas estão passando o conhecimento que estão trazendo da pós-graduação."

Código	Chave	Prática	Empresa	Texto codificado
b. GCO	GCO1	Auditoria Externa	Empresa D	"Então confesso que hoje a gente gosta, tanto eu, quanto meu sócio e os coordenadores, gostamos quando tem uma auditoria. Puxa, vamos aprender mais um pouco. É uma visão aberta de estar voltado para mudança. Por isso a competência, orientação para mudança. Tem firma que odeia, não quer. Aqui a gente mede se o nosso colaborador tem essa visão. Tendo isso e disseminando entre eles, não tem problema nenhum passar por auditoria. A gente atende auditoria com a visão que vamos aprender." "
b. GCO	GCO1	Avaliação de clima organizacional	Empresa A	"Aí a pesquisa de clima ajuda muito nesse sentido porque ela é anônima e a pessoa pode se manifestar à vontade"
b. GCO	GCO4	Colaboração para projetos	Empresa A	"A gente também atua muitas vezes em implantação de sistema. Porque, às vezes, um cliente adquire um sistema de gestão e a gente precisa atuar para ele funcionar para o contábil, ou parametrizar um sistema funcionar a área fiscal. Aí envolve um grupo de pessoas, uma pessoa do DP, uma pessoa do fiscal que vai atuar nessa parte de... é como um projeto."
b. GCO	GCO3	Comitê de melhoria organizacional	Empresa A	"foi proposto e o RH criou comitês de discussão de melhoria, mas aí no caso é muito melhoria voltada para ambiente, não de processo, de ambiente de trabalho mesmo."
b. GCO	GCO3	Cultura da qualidade	Empresa D	"Escritório enxuto, qualidade. Não buscamos certificação, pois a gente entende que não é papel que é certificado, tem ISO que resolve, a gente precisa ter é a qualidade no dia a dia. Trouxemos um consultor, trabalhou 1 ano aqui, nos orientando."
b. GCO	GCO1	Envolvimento da administração	Empresa A	"vejo que a direção, o Conselho, eles têm um foco grande em inovação, em buscar novos conhecimentos, ou incentivar novos conhecimentos."
b. GCO	GCO2	Iniciativa de aprendizagem dos colaboradores	Empresa D	"Hoje mesmo ajeitei um analista sênior estará indo lá, na segunda-feira e levando uma assistente pleno e faz a contabilidade dele. Ela está toda ansiosa, puxa eu vou na empresa, vai ser a primeira vez que eu vou numa empresa, apresentar o balancete, falar das pendências, composição de saldo e apresentar o EBITDA para ele. Aí ele vai comparar com o ano passado, ele vai dizer o que está acontecendo, se vai importar o produto, se está dando resultado. Então é muito legal, naturalmente você faz os envolvimento"

Código	Chave	Prática	Empresa	Texto codificado
b. GCO	GCO3	Monitoramento de lições aprendidas	Empresa A	"Nesse programa, o objetivo é apresentar para a equipe os indicadores de atendimento, o que está sendo atendido no prazo, o que está fora do prazo, quais foram as reclamações que nós recebemos, quais foram os elogios que a gente recebeu. Em cima disso que a gente discute com a equipe o porquê que isso ocorreu, o que poderia mudar. Esse processo ele existe. Tanto por meio de reuniões das áreas, como essa reunião que eu falo que é “encantadores” que aí são todos, assim, que é mais voltado para atendimento. Mas é constante isso. Sim, a gente discute bastante essas ocorrências."
b. GCO	GCO3	Monitoramento de lições aprendidas	Empresa A	"É, e assim, eu acho que é muito da forma que você está colocando. Porque na própria questão da ISO, existe um indicador que a gente chama “Relatório de Não Conformidade”. As ocorrências são levadas a um relatório de não conformidade e são tratadas. Mas existe também – apesar de que isso está mudando com a ISO 2015, mas existe um ponto chamado das RNCAs preventivas, que são aquelas que são abertas como sugestões de processos para prevenir alguns problemas. Então existe isso. Existe esse procedimento de abertura de RNCAs preventiva de algo que não ocorreu, mas que pode acontecer de problema então alguém toma uma iniciativa. Isso acontece. Mas faz parte da ISO, não é algo assim que premiado especificamente."
b. GCO	GCO3	Monitoramento de lições aprendidas	Empresa D	"Nós temos aqui, todo mês, o dia do aniversariante, é a terceira sexta-feira do mês, a gente comemora os aniversariantes a gente dá o bolo, para não correr o risco de o funcionário trazer o bolo envenenado e matar o chefe (a gente brinca). O pessoal da Consulcamp tem a oportunidade de participar quando eles estão aqui, acontece. Nesse dia, a gente tem essas boas novidades, a gente aproveita e compartilha com todos. Fora isso, por exemplo, semana passada o cliente fez um baita elogio para mim para uma funcionária do RH, então eu fui lá e falei. Elogio você não pode economizar, você recebeu você tem que passar para frente. Porque elogio é tudo, às vezes o funcionário está sendo elogiado você não fala e ele fica desmotivado, então você tem que repassar, quem não gosta de ser reconhecido? Da mesma forma nós também cometemos erros, e às vezes erros que podem comprometer seriamente. Então a gente chama da mesma forma, acontece um erro técnico, está repercutindo mal, o cliente está insatisfeito, vai ter um prejuízo financeiro, ou vai ter um risco agora. A gente chama a área toda envolvida e convoca: gente a hora agora não é de dar risada, a coisa ficou séria, está acontecendo isso e isso. Então a gente divulga"

Código	Chave	Prática	Empresa	Texto codificado
c. GRH	GRH2	Bolsas de estudos controladas	Empresa D	"Eu diria hoje que o nível a quem chegamos é 50%. Por exemplo estas 2 pós-graduações, que elas estão fazendo, partiu deles, de um conhecimento do que está acontecendo. Tanto que nós bancamos 75% destas pós-graduações, é uma encarregada e uma coordenadora, pessoas chave aqui dentro, que estão investindo o tempo delas.25% do financeiro e nós 75%. Então eu diria que hoje está meio a meio. Há treinamentos que a gente propõe, até os que a gente obriga a fazer, e enfim. Eu diria que essa gama de 35 colaboradores, coordenadores e encarregados, divide bem, correm atrás, sabem e sentem a necessidade. Então muitos a gente propõe. É um ambiente bem aberto."
c. GRH	GRH2	Compartilhamento recompensado financeiramente	Empresa A	"O que existe realmente é a questão do PLR. Por exemplo, um dos indicadores do PLR é a participação em treinamentos. Isso é um indicador individual da pessoa. A pessoa teria que ter um número de participação em treinamentos. E a pessoa que faz um treinamento, ela conta isso em dobro."
c. GRH	GRH3	Criação recompensada financeiramente	Empresa A	"A gente incentiva, tem a parte das discussões, mas é sempre a gente está muito atrelado à questão do PLR. Porque uma inovação vai surtir efeito na melhoria do atendimento, surtir efeito na diminuição do retrabalho, tudo isso, e então indiretamente vai influenciar no PLR."
c. GRH	GRH2	Pacote de remuneração atrativo	Empresa D	"Eu não perco para outro escritório aqui em Valinhos. Nós somos muito competitivos, nosso pacote de benefício é muito competitivo em relação à escritório"
c. GRH	GRH2	Patrocínio da educação continuada	Empresa D	"O que diferencia no Contábil? Nós pagamos o CRC, eu passo por fiscalização, então tem que fazer a prova e ser aprovado. Então na contabilidade ele ganha o CRC, a empresa paga para ele, é a única diferença em relação às outras áreas."
c. GRH	GRH1	Plano de cargos e salários	Empresa D	"Não, na medida em que ele vai chegando no sênior, assistente sênior, ele já tem aqui conosco, no mínimo 2 anos, 2 anos e meio, porque é um ano em cada função, em cada cargo. Então ele tem que ser promovido ou desligado da empresa. Então no máximo em 3 anos e meio ele chega no sênior. Quando ele chega no sênior ele começa a vir em reunião com o cliente. Então ele já começa a sentir, essa transição é bem tranquila."
c. GRH	GRH4	Promoções atreladas ao conhecimento	Empresa A	"quando se trabalha numa questão de promoção, ou a gente está avaliando uma pessoa que tenha essa capacidade ou não ou ela já começa a atuar, é nesse sentido de avaliação do trabalho dela pra promoções"

Código	Chave	Prática	Empresa	Texto codificado
d. GEO	GEO3	Avaliação de desempenho de colaboradores	Empresa A	"O colaborador se auto avalia e o gestor avalia ele e depois os dois sentam e fazem uma avaliação conjunta. Nessa avaliação de desempenho aí existe total liberdade. Então é um caminho também que é utilizado."
d. GEO	GEO4	Colaboração para projetos	Empresa A	"Só existe essa situação de múltiplas habilidades em projetos especiais, que eu falei, implantação de um sistema, ou um processo de uma obrigação acessória que é necessário aí existe uma união diferente."
d. GEO	GEO3	Diálogos entre colaboradores e superiores frequentemente	Empresa B	"Às vezes eu chego aqui e eles estão tendo reunião de algum cliente, alguma coisa assim. Eles tentando melhorar o fluxo de informações. Tentando conversar com o cliente para receber mais no prazo, com mais qualidade esse fluxo de informações. Isso a gente percebe aqui sim. Às vezes até em cópia de e-mails, você que isso acontece."
d. GEO	GEO4	Multiplicidade de experiência	Empresa D	"É assim, nós definimos em termos salariais, o coordenador e o encarregado ganham a mesma coisa. Só que o coordenador, o foco dele é o técnico, ele vai no cliente, ele recebe o cliente, a preocupação dele é técnica. E o encarregado tem esse técnico, mas o encarregado é um por área só, coordenador eu tenho mais. E por exemplo, na área contábil eu tenho 3 coordenadores, um rol de empresas que ele atende, e o foco do encarregado é um só, além de saber toda parte técnica, mas ele não tem a atuação do técnico, ele tem a atuação na gestão de pessoas. O encarregado fica na empresa."
d. GEO	GEO1	Programa de sombra	Empresa A	"Você vê isso no dia a dia. Determinado colaborador vai fazer uma atividade aí a gente aproxima aquele colaborador do outro e ele fica lá durante um período, sendo uma manhã, por exemplo, passando todo o procedimento para ele."
d. GEO	GRH1	Programa de sucessão	Empresa D	"E é o que a gente vai fazer com folha de pagamento lá embaixo. Então a Elaine que hoje é nossa encarregada, projeto para ela ano que vem é se tornar sócia. A gente vai dar participação e ela vai trilhar o caminho dela."
d. GEO	GEO2	Time de especialistas	Empresa B	"como a gente tem um time de consultoria, isso também faz com que esses profissionais estejam sempre se atualizando. Porque o departamento de consultoria demanda isso"
e. GTI	GTI1	E-Learning	Empresa B	"A gente tem desde os cursos e-learning em função de pontuação pra CRC"
e. GTI	GTI1	E-Learning	Empresa B	"E-Learning de ERP e Totvs, que a gente acaba usando"
e. GTI	GTI5	Evolução tecnológica	Empresa A	"participou até de entrevistas com a Pequenas Empresas Grandes Negócios como sendo o escritório sem papel, porque ele usava já muita informatização desde aquela época"

Código	Chave	Prática	Empresa	Texto codificado
e. GTI	GTI5	Evolução tecnológica	Empresa A	"Hoje sim, eles são suficientes, tanto que o número de clientes é grande, a gente tem um processamento grande em volume. Mas a gente sempre está procurando coisa nova."
e. GTI	GTI2	Portais de conhecimento	Empresa C	"Eles utilizam Econet, IOB...várias outras duas "aí". Mais Econet que um facilitador melhor para eles."
e. GTI	GTI4	Portal de relacionamento com clientes	Empresa A	"Esse portal de relacionamento é um site onde o cliente entra com login e senha e tudo o que a gente liberou para ele fica nesse portal e ele pega lá. E tudo o que ele quer da gente ele também pede por lá. Ele pode até ligar, mas, normalmente, ele solicita por lá. Ele solicita um balancete, ele solicita uma admissão, umas férias, tudo o que ele quiser ele faz por lá. Isso é muito importante. E aí o que que a gente fez, toda a liberação que a gente faz, de alguma coisa, uma guia, um imposto, um balancete, qualquer coisa, tudo o que a gente libera ele tem a opção de avaliar. Ele coloca lá a nota de 1 a 5, e aí quando normalmente é uma nota mais baixa a 3 ou 2 a gente pede para ele detalhar por quê. Entendeu?"
e. GTI	GTI3	TIC de nível avançado	Empresa B	"A gente não tem exclusividade em Totvs. Tem clientes que tem Totvs, tem clientes que tem SAP. Tem clientes que tem outras ferramentas. Eu trabalho com todas, mas se o cliente precisa de uma ferramenta, eu indico essa."
e. GTI	GTI4	TIC para agregação de conhecimento?	Empresa A	"Na parte contábil, a gente criou um processo que a gente chama de critérios. A gente pega pelo plano de contas geral, e define para cada conta, quais são as regras de cuidado que eu tenho que ter. Exemplo: o caixa não pode ser superior a 5.000 reais, uma conta de clientes estourada, ou de fornecedor estourada. Eu tenho uma variação de despesa de um mês para o outro superior a 20%. Então são situações de alerta que o sistema mostra, mas que foi colocado por conhecimento de alguém para que oriente a pessoa no trabalho dela."
e. GTI	GTI3	TIC para auditoria interna	Empresa A	"o próprio sistema faz validações e ele demonstra para a pessoa as inconsistências, as situações que ocorreram e que serve de direcionamento para a pessoa corrigir o trabalho que ela está fazendo"
e. GTI	GTI4	TIC para comunicação ágil	Empresa A	"Não, hoje em dia o que mais está se utilizando é o WhatsApp. Está mais restrito aos gestores e coordenadores. Porque normalmente o gestor ele vai em reuniões externas e precisa de alguma informação aí ele contata o coordenador para pegar na hora. Mais pelo WhatsApp"

Código	Chave	Prática	Empresa	Texto codificado
e. GTI	GTI3	TIC para controle gerencial	Empresa A	"Na parte gerencial, a gente tem no próprio sistema nosso, a gente gera os índices de liquidez, a gente gera o próprio EBITDA, a gente gera uma série de relatórios que são disponibilizados para os clientes. Então a gente apresenta isso em reuniões estratégicas com os clientes. Na parte fiscal a gente tem uma análise do IVA que é bem interessante, que é o percentual de compra e venda comparado com o percentual do mercado. Essas são análises que a ferramenta fornece, mas, sozinho não se toma decisão. Ele é apenas uma ferramenta para alguém tomar uma decisão em cima."
e. GTI	GTI4	TIC para integração cliente-empresa	Empresa C	"Uma prática que o SCI trouxe para mim, diferente do que eu tinha, é trazer quase a totalidade, 100% de arquivos do meu cliente para dentro do meu sistema. Não interessa que tipo de programa que ele usa. Eu quero pegar com o TI dele, com o meu TI aqui, e joga para cá. Entrevistador: Então tem bastante integração aqui? Entrevistado: Quase 100%"

APÊNDICE C – Textos codificados para a associação entre Práticas de GC e a melhoria da CA

<i>Dimensão</i>	<i>CódPI</i>	<i>Nome</i>	<i>Nó</i>	<i>CódA1</i>	<i>CódA2</i>	<i>CódA3</i>	<i>Texto codificado</i>
CA Potencial	a. CPA	Empresa D	Aprendizagem na relação com clientes	b. GCO			"Hoje mesmo ajeitei um analista sênior estará indo lá, na segunda-feira e levando uma assistente pleno e faz a contabilidade dele. Ela está toda ansiosa, puxa eu vou na empresa, vai ser a primeira vez que eu vou numa empresa, apresentar o balancete, falar das pendências, composição de saldo e apresentar o EBITDA para ele. Aí ele vai comparar com o ano passado, ele vai dizer o que está acontecendo, se vai importar o produto, se está dando resultado. Então é muito legal, naturalmente você faz os envolvimento"
CA Potencial	a. CPA	Empresa D	Aprendizagem na relação com clientes	b. GCO			"Semana passada 2 coordenadoras da área fiscal fizeram um baita treinamento de um dia inteiro, numa empresa cliente nossa, uma indústria. Eles colocaram na sala pessoal de compras, pessoal de expedição e almoxarifado e receberam toda orientação, o que dá ou não crédito. Primeiro se visitou a empresa, uma analista e uma assistente que faz escrita fiscal dessa indústria, uma indústria gráfica. Andaram pela empresa toda, entenderam onde que usa o álcool, onde que usa a tinta, o que é material auxiliar, o que é matéria-prima, então foram e entenderam. Os créditos de PIS e Confins da máquina, o que toma crédito e o que não toma na empilhadeira. Foram e fizeram uma hora de visita na empresa e depois partiram para o treinamento que elas montaram, com conhecimento para melhorar o nível de entendimento lá e facilitar o nosso trabalho aqui"
CA Potencial	a. CPA	Empresa A	Aprendizagem na relação com clientes	b. GCO	b. GCO		"Aí existe um processo de contatar o cliente. Quem contata o cliente é a pessoa da gestão, não é a da área, para saber o que aconteceu, tal. Então assim, lógico, que são poucos que avaliam porque não é obrigatório, só quem quiser. Mas mesmo assim é sempre tem situações de alguma reclamação que é bem importante. Então a gente tem um canal muito forte para obter esses dados."
CA Potencial	a. CPA	Empresa A	Aprendizagem na relação com clientes	b. GCO	b. GCO		"Então a gente tem esse portal de relacionamento com cliente, bem como a atuação dos coordenadores e gestores nesse contato direto com cliente e a gente conversou um pouco sobre isso também"
CA Potencial	a. CPA	Empresa A	Aprendizagem na relação com clientes	b. GCO	b. GCO		"Entrevistador: E como os colaboradores interagem com informações e trabalhos técnicos com clientes."

<i>Dimensão</i>	<i>CódPI</i>	<i>Nome</i>	<i>Nó</i>	<i>CódA1</i>	<i>CódA2</i>	<i>CódA3</i>	<i>Texto codificado</i>
							Entrevistado: Então a gente tem esse portal de relacionamento com cliente, bem como a atuação dos coordenadores e gestores nesse contato direto com cliente e a gente conversou um pouco sobre isso também."
CA Potencial	a. CPA	Empresa B	Aprendizagem na relação com clientes	b. GCO			"Então, aí você tem uma demanda de cliente pedindo informações por situações novas. Então isso faz com que a gente enderece isso para os nossos funcionários para que eles apliquem esses novos conhecimentos na prática."
CA Potencial	a. CPA	Empresa B	Atualização profissional e EPC	a. GEC			"Com a educação continuada, a gente acaba tendo que ingressar no cumprimento dos pontos, aí você acaba, participando de eventos"
CA Potencial	a. CPA	Empresa C	Atualização profissional e EPC	a. GEC			"Em cada área, estão antenados pelas revistas que a gente assina, e pelos conhecimentos que eles estão vendo. Então, saiu uma determinada obrigação lá do pessoal do fiscal ou do contábil, todo mundo já está atento e já está no agendamento e procurando entender o que houve e saber se ele consegue fazer ou se necessita de um treinamento para tal. E depois vai passar para a equipe."
CA Potencial	a. CPA	Empresa B	Atualização profissional e EPC	d. GEO			"Sem dúvida, de uma certa maneira, eles que estão mais focados em acompanhar a evolução da legislação. Eventualmente eles, observando essas novas demandas, eles compartilham isso com os outros departamentos, juntamente com o restante da equipe. E ao contrário também né... porque quando o pessoal da terceirização é auditado, e aí na auditoria, você tem esse fluxo de oxigenação, de atualização. Na terceirização acaba acontecendo também e leva para o pessoal da consultoria."
CA Potencial	a. CPA	Empresa A	Envolvimento com a comunidade profissional	a. GEC			"O que a gente tem em alguns momentos são palestras. O próprio Sr. José Maria Chapina, a própria Márcia, eu mesmo já fiz. Mas assim, não é treinamento formal com cobrança, com valores nada, é mais palestra."
CA Potencial	a. CPA	Empresa C	Envolvimento com a comunidade profissional	a. GEC			"Promovem. O contábil promove. Mais é o contábil. O...pessoal do fiscal menos, mas também entre eles, discutem e/ou se necessário é meio que fazem um treinamentozinho ali."
CA Potencial	a. CPA	Empresa C	Envolvimento com a comunidade profissional	a. GEC			"Os colaboradores estão envolvidos com entidades externas? Recebendo ou fornecendo treinamento, disseminação de conhecimento? Seus funcionários dão treinamento fora? Entrevistado: Mínimo. Tem uma que faz isso. Um ou dois."

<i>Dimensão</i>	<i>CódPI</i>	<i>Nome</i>	<i>Nó</i>	<i>CódA1</i>	<i>CódA2</i>	<i>CódA3</i>	<i>Texto codificado</i>
CA Potencial	a. CPA	Empresa A	Escolaridade e experiência prévia	a. GEC			"gente busca muito voltado a questão de pessoas com CRC, ou em formação"
CA Potencial	a. CPA	Empresa B	Escolaridade e experiência prévia	c. GRH			"A maioria tem que ser contadora, ou estar estudando. Mas assim, o grande drive é da contabilidade, ou já ser formado."
CA Potencial	a. CPA	Empresa B	Escolaridade e experiência prévia	c. GRH			"O grande drive é a questão do CRC. Às vezes a gente também avalia a capacidade de Excel, que a gente usa bastante. E domínio de língua estrangeira."
CA Potencial	a. CPA	Empresa C	Escolaridade e experiência prévia	c. GRH			<p>"Quase 100% tem que ser técnico ou estar estudando contabilidade. Fora isso. Fora esse requisito, ele vai passar por um teste. Uma entrevista comigo, com outro sócio. Comigo é mais técnico, para saber o conhecimento que ele tem. Com o outro sócio ele vai mas para a parte pessoal, interpessoal e ele faz um teste por escrito também. Entrevistador: Qual é o escopo desse teste?"</p> <p>Entrevistado: Vai ser dentro da área que ele está fazendo. Perguntas tributárias dentro da área que ele está fazendo.</p> <p>Entrevistador: Só para explorar um pouquinho isso, porque isso é interessante. São perguntas de múltipla escolha? Perguntas sobre CPC?</p> <p>Entrevistado: Desde de se ele é um auxiliar contábil, desde lançamento contábil. Envolve alguns CPCs, ou não, mas é mais lançamento contábil. Que atitudes ele tomaria diante de certa decisão.</p> <p>Entrevistador: Vocês bolaram uma provinha?</p> <p>Entrevistado: Uma provinha. Fiscal e contábil."</p>
CA Potencial	a. CPA	Empresa D	Escolaridade e experiência prévia	c. GRH			"Nossa entrevista é toda estruturada, foi nosso consultor que montou entrevista de contratação a nível de multinacional, bem-feita. Explora o pessoal, formação acadêmica e o profissional. Uma entrevista bem definida, de no mínimo 1 hora. A gente não peca ali para não errar."
CA Potencial	a. CPA	Empresa D	Investimento em treinamento	a. GEC			"Tanto que os nossos coordenadores têm obrigatoriamente que fazer 80h de treinamento, de alguma forma com algum material, e replicar estas 80h. Isso só os coordenadores. Então desde a participação em treinamento de IOB, sobre DIRFs, as horas vão sendo somadas. Tem 2 coordenadoras fazendo pós-graduação muito boa em Campinas, e a cada mês elas estão passando o conhecimento que estão trazendo da pós-graduação."

<i>Dimensão</i>	<i>CódPI</i>	<i>Nome</i>	<i>Nó</i>	<i>CódA1</i>	<i>CódA2</i>	<i>CódA3</i>	<i>Texto codificado</i>
CA Potencial	a. CPA	Empresa D	Investimento em treinamento	a. GEC			"Eu acho que 80 horas é o mínimo que eles têm por ano para fazer treinamento"
CA Potencial	a. CPA	Empresa A	Treinamento na função	a. CPA			"A gente tem um processo de introdução dos colaboradores e, inclusive, isso é revisado também. Agora está muito focado no primeiro momento sobre o treinamento do sistema."
CA Potencial	a. CPA	Empresa A	Treinamento na função	a. CPA			"existe um ciclo de treinamento para a utilização do sistema. Que como a nós temos a empresa Asplan junto a pessoa já é treinada nisso. Aí a pessoa da área treina ela em processos, em situações. Então existe sim, um fluxo de treinamentos para a pessoa poder atuar."
CA Potencial	a. CPA	Empresa A	Treinamento na função	d. GEO			"ela vai ter o acompanhamento na realidade de uma empresa, ou de um processo que ela vai fazer. "
CA Potencial	a. CPA	Empresa C	Treinamento na função	d. GEO			"Na realidade, cada departamento aqui, tem seu escopo de trabalho, um manual. Então, ele recebe um manual e o encarregado vai fazer o acompanhamento com ele, ou define alguém que fique com ele durante o início, aí uma semana. Geralmente cola alguém com ele, e ele já vai assumindo uma empresa para ir fazendo umas tarefas. Mas vai ter uma pessoa para estar supervisionando."
CA Potencial	a. CPA	Empresa D	Treinamento na função	b. GCO			"Cada atividade a gente foi parametrizando e quando o colaborador entre já recebe a gama de POPs ali fica 2/3 dias lendo, a maior parte deles, e quando ele vai trabalhar e já sabe o procedimento no papel e temos isso em arquivos."
CA Potencial	a. CPA	Empresa D	Treinamento na função	d. GEO	a. CPA		"Isso, então ele entra como júnior, não sabe nada, vamos imaginar, ele só está cursando faculdade, obrigatoriamente de Contábeis, ou Economia ou Administração. Fora disso não contrato, chega aqui fazendo moda, artes cênicas, não vai entrar, porque não é a praia dele. Entra como júnior mesmo, e nos 3 primeiros meses, na experiência, acompanha muito de perto, até mesmo por uma assistente mesmo, faz contabilidade junto, apuração de ICMS junto, faz registro de funcionário na carteira junto. Então o treinamento é direcionado. E se há necessidade, leva para sala de treinamento e dá um foco maior, mas não tem uma regra."
CA Potencial	a. CRT	Empresa A	Cultura da qualidade (exploração)	b. GCO	b. GCO		"A gente tem procedimentos constantes de orientação, de revisão junto com os colaboradores de reforçar a questão dos conceitos de qualidade, da política de qualidade, então isso faz parte do cerne da empresa."
CA Potencial	b. CPS	Empresa D	Experiência na função	a. GEC			"Aí depois ele replica, mas primeiro ele vai absorver por ter condições, porque se ele chegou a ser coordenador aqui, então está conosco há no mínimo 6 anos. Então tem condições de absorver por si só. Então você desloca ele por 3 dias na IOB, ele vai absorver"

<i>Dimensão</i>	<i>CódPI</i>	<i>Nome</i>	<i>Nó</i>	<i>CódA1</i>	<i>CódA2</i>	<i>CódA3</i>	<i>Texto codificado</i>
CA Potencial	b. CPS	Empresa C	Interações com outras empresas	a. CRT			<p>"Entrevistador: As auditorias, elas de alguma maneira, elas incentivam a criação de algumas práticas. Ela tem algum tipo de relacionamento com vocês?</p> <p>Entrevistado: Elas têm um relacionamento. Todas elas são um ótimo relacionamento com a gente. Então... mesmo as vezes mostrar coisas que a gente não está vendo. E outra... de ficar uma boa relação que quando você precisa tirar uma dúvida, ou chegar ao consenso de alguma coisa, ver as vezes um caso semelhante, a gente tem a liberdade de ligar posteriormente."</p>
CA Potencial	b. CPS	Empresa D	Interações com outras empresas	a. GEC			<p>"Eles têm liberdade de direcionar o e-mail, aí não estamos deixando nem o analista fazer, passa para o coordenador. Porque às vezes o coordenador saiba revolver. Então quem faz o contato com a consultoria mais especializada, no caso é a Consulcamp que nos assessora, ou os diretores, ou encarregados ou coordenadores, basicamente os coordenadores Agora a IOB e Econet, não, todos têm liberdade, mas sempre discutindo.</p> <p>A área fiscal, muito complexa, uma operação nova, um ST novo, então primeiro se esgota aqui dentro e vê que não dá, tem que ligar mesmo, então 9h e entra em ação."</p>
CA Realizada	a. CRT	Empresa A	Cultura da qualidade (exploração)	b. GCO	b. GCO		<p>"A [EMPRESA A] é uma empresa que fez 50 anos no ano passado e assim, ela sempre privilegiou a busca da qualidade, a busca da informatização tanto que isso, na década de 80, ela foi um dos primeiros escritórios contábeis a utilizar a informática, e na época então, eu vim até a trabalhar na Seteco por causa disso, por causa da informática e aí ela participou até de entrevistas com a Pequenas Empresas Grandes Negócios como sendo o escritório sem papel, porque ele usava já muita informatização desde aquela época. Então isso sempre foi um foco muito forte aqui na parte de gestão, de integração, de buscar tudo isso. E a parte de qualidade ela veio junto a isso. Desde o primeiro momento, do programa de qualidade do Sescon, que é o PQEC, a Seteco participou. Ela foi certificada na primeira turma do PQEC e continuou o sendo ao longo dos anos. Aí de 2011 para cá nós fomos certificados da ISO 9001. Aí nesse momento quando nós fomos certificados acho que a gente ficou mais um ano ou dois no PQEC aí a gente saiu do PQEC. Porque a gente já estava no nível da ISO. Aí já não era mais... a gente mantém todas as características que o PQEC precisa, mas a gente já optou pelo direcionamento pela ISO. Então nós somos certificados desde 2011 pela ISO anualmente e temos o processo de revisão da certificação. Então o processo de qualidade para a gente, ele não é apenas a certificação em si. Ele é realmente... ele tem inserido dentro do trabalho. A gente tem procedimentos constantes de orientação, de revisão junto com os colaboradores de reforçar a questão dos conceitos de qualidade, da política de qualidade, então isso faz parte do cerne da empresa."</p>

<i>Dimensão</i>	<i>CódPI</i>	<i>Nome</i>	<i>Nó</i>	<i>CódA1</i>	<i>CódA2</i>	<i>CódA3</i>	<i>Texto codificado</i>
CA Realizada	a. CRT	Empresa A	Cultura da qualidade (exploração)	b. GCO			"Desde o primeiro momento, do programa de qualidade do Sescon, que é o PQEC, a Seteco participou."
CA Realizada	a. CRT	Empresa A	Cultura da qualidade (exploração)	b. GCO			"Ela foi certificada na primeira turma do PQEC e continuou o sendo ao longo dos anos. Aí de 2011 para cá nós fomos certificados da ISO 9001. Aí nesse momento quando nós fomos certificados acho que a gente ficou mais um ano ou dois no PQEC aí a gente saiu do PQEC. Porque a gente já estava no nível da ISO. Aí já não era mais... a gente mantém todas as características que o PQEC precisa, mas a gente já optou pelo direcionamento pela ISO. Então nós somos certificados desde 2011 pela ISO anualmente e temos o processo de revisão da certificação. Então o processo de qualidade para a gente, ele não é apenas a certificação em si. Ele é realmente... ele tem inserido dentro do trabalho."
CA Realizada	a. CRT	Empresa D	Cultura da qualidade (exploração)	b. GCO			"Desde a implantação do LIN office, este programa de excelência de qualidade, nós elencamos colaboradores de cada área para participar. Então é uma comissão permanente, são 12 pessoas, são os diretores (2) eu e o Marcos, os 4 encarregados e depois coordenadores e até analistas que se destacam, faz parte dessa comissão. E para não ficar pesado, a análise de anomalia que é chato de fazer, então a cada 6 meses, reveza. Entre eles fazendo uma troca. Entrevistador: E mensalmente tem essa apresentação desse comitê Entrevistado: Exatamente,"
CA Realizada	a. CRT	Empresa B	Entregas que envolvem conhecimento	e. GTI			"A gente monitora pela solução do problema. Para entender como que...quando a gente tem um problema, ou tem uma demanda para...responder alguma dúvida a técnica... então aí a gente precisa ganhar tempo e ter esse conhecimento. Como que a gente vai... aí a gente corre atrás de atender o cliente. Depois a gente acaba observando como que a gente conseguiu obter essa informação."
CA Realizada	a. CRT	Empresa D	Envolvimento com a comunidade profissional	a. GEC			"Os colaboradores promovem apresentações, discussões intervenções práticas nos clientes? Você deu um bom caso que foi o treinamento de seus colaboradores, na parte do Fiscal Entrevistado Já fizemos em parceria com a Consulcamp, com o Lincoln até. Já fizemos uma no eSocial há 2 anos, para conscientizar os clientes na necessidade de melhoria nos controles, porque o eSocial vai exigir isso."

<i>Dimensão</i>	<i>CódPI</i>	<i>Nome</i>	<i>Nó</i>	<i>CódA1</i>	<i>CódA2</i>	<i>CódA3</i>	<i>Texto codificado</i>
							Fizemos um recentemente, a área fiscal sobre a exclusão do ICMS da base de cálculo do PIS e Confins. Chamamos 30 clientes, café da manhã, fora daqui. E fizemos esta apresentação, através da encarregada do RH fiscal. São mecanismos de divulgação, isso é legal o marketing da empresa fica em alta, o cliente interage, é muito bom."
CA Realizada	a. CRT	Empresa D	Interações com outras empresas	a. GEC			"Bem lembrado até, a forma mais eficaz do nosso desempenho é a devolutiva das auditorias"
CA Realizada	a. CRT	Empresa D	Interações com outras empresas	a. CRT			"Estou terminando uma grande da KPMG do Rio de Janeiro, muito exigente, que um cliente que o maior proprietário desse cliente nosso é um fundo de investimento do RJ e então veio com todas as exigências, aprendi muito com eles, porque algumas práticas, alguns CPC's a gente até não aplicava por desconhecimento mesmo e o pessoal foi muito paciente com a gente, durante 4 meses e a gente acabou aprendendo muito com eles."
CA Realizada	a. CRT	Empresa A	Produção de conteúdo que envolve conhecimento	e. GTI			"A base de conhecimento dessas instituições a gente utiliza, a gente pode fazer uma consulta na base da receita. Agora o que existe é o seguinte: na prática a gente coloca isso como uma regra, tudo isso a pessoa captura essas informações e ela traz para discussão interna. Por exemplo, esse consultor técnico, se tem algum assunto relevante esse consultor traz para discutir com o gestor. Então ali chegar num entendimento do que é adequado. Assim a gente sempre passa para o cliente a nossa posição, e não a posição da IOB. Entendeu?"
CA Realizada	a. CRT	Empresa A	Produção de conteúdo que envolve conhecimento	e. GTI			"São dois comunicados. Tem o informativo vai para toda uma carteira de clientes ou não clientes. Uma carteira de relacionamento. E existe um comunicado técnico que vai para uma carteira de clientes. Nesse caso, toda essa base encaminhada fica disponível no nosso site. No site, a gente tem uma área de base de conhecimento de informativos técnicos."
CA Realizada	b. CRE	Empresa A	Produção de conteúdo que envolve conhecimento	e. GTI			" gente chama de comunicados técnicos e informativos. Que é semanal, alguns até diários. Que são notícias relevantes do mercado da parte contábil e também notícias internas de mudança de legislação. Esses informativos eles vão para todos os e-mails dos colaboradores."
CA Realizada	b. CRE	Empresa A	Compreensão de regras e conformidade	b. GCO	a. CRT		"Seguem porque esses procedimentos estão intrínsecos no processo de trabalho. Exemplo: a gente tem processos de check-list, isso faz parte do processo dele, ele tem que fazer aquele check-list e é monitorado. Então isso tudo está dentro."

<i>Dimensão</i>	<i>CódPI</i>	<i>Nome</i>	<i>Nó</i>	<i>CódA1</i>	<i>CódA2</i>	<i>CódA3</i>	<i>Texto codificado</i>
CA Realizada	b. CRE	Empresa A	Compreensão de regras e conformidade	b. GCO	a. CRT	b. GCO	"Tanto na questão das normas da ISO, como é nossa diretriz, mas as normas da direção, a filosofia da direção, como os processos internos, tudo isso ele é muito discutido. Tudo isso que a gente falou de reuniões periódicas, reuniões de atendimento, comitê de qualidade, processos de lições aprendidas, tudo isso é discutido processo, melhoria. Então todos os colaboradores estão envolvidos."
CA Realizada	b. CRE	Empresa A	Compreensão de regras e conformidade	b. GCO	a. CRT		"Porque a gente tem uma resposta bastante positiva, quando existem auditorias do nosso trabalho"
CA Realizada	b. CRE	Empresa A	Compreensão de regras e conformidade	b. GCO	a. CRT		"tem algumas situações que são muito pontuais, às vezes uma situação específica de um cliente, de um procedimento fiscal muito específico que aí se exige uma elaboração diferenciada de um demonstrativo, de um quadro, alguma coisa assim. Mas via de regra o comum, normal, a gente passa de forma tranquila, tem um relacionamento muito bom."
CA Realizada	b. CRE	Empresa B	Compreensão de regras e conformidade	b. GCO	a. CRT		"Uns 50% dos nossos clientes tem o parecer. Então isso faz com que você mantenha um padrão adequado para se atender os clientes"
CA Realizada	b. CRE	Empresa B	Compreensão de regras e conformidade	b. GCO	a. CRT		"meu principal vetor que demanda nossa atualização é essa questão de parecer de preparação de DF para não ter nenhum tipo de problema com ressalva contábil"
CA Realizada	b. CRE	Empresa B	Compreensão de regras e conformidade	e. GTI	a. CRT	e. GTI	"Os clientes que eu atendo, 80% usa a performance da empresa é medida pela contabilidade."
CA Realizada	b. CRE	Empresa B	Compreensão de regras e conformidade	e. GTI	a. CRT	e. GTI	"São empresas listadas em bolsa e muitas não no Brasil, mas lá fora. Então, o desempenho da empresa, está muito vinculado ao resultado contábil. Isso acaba gerando uma análise, e isso serve para a tomada de decisão. Eu acho que muitos dos clientes, precisariam ainda ter um BI para ter umas informações mais refinadas. Porque a informação contábil é muito para a leitura de um controller, mas as vezes tem algum executivo que responde, que não necessariamente é um contador, então ele precisa receber algo mais gerencial. Aí normalmente vai para um Controller e ele faz o trabalho, transformar um número contábil em um relatório gerencial. É essa leitura que eu faço. Então, essa tecnologia é capaz de vencer a barreira da empresa e chegar no cliente né?!!!"
CA Realizada	b. CRE	Empresa B	Compreensão de regras e conformidade	b. GCO	a. CRT		"Acho que as empresas de auditoria também, assim como vocês no passado já auditaram clientes nossos e viram que a gente tem um padrão razoável de trabalho e entrega. Acaba isso... assim como a Consulcamp, tem outras empresas de auditoria que acabam indicando a gente. KPMG, Ernest & Yung."

<i>Dimensão</i>	<i>CódPI</i>	<i>Nome</i>	<i>Nó</i>	<i>CódA1</i>	<i>CódA2</i>	<i>CódA3</i>	<i>Texto codificado</i>
CA Realizada	b. CRE	Empresa B	Compreensão de regras e conformidade	b. GCO	a. CRT		"Tem muitos dos nossos clientes que tem auditoria externa, então isso acabou virando uma necessidade. Que a gente acompanhasse isso, até porque, senão os pareceres iam sair com ressalva e esse tipo de coisa."
CA Realizada	b. CRE	Empresa D	Compreensão de regras e conformidade	b. GCO	a. CRT		"Em compensação eu também trabalho com um nível melhor de cliente. Hoje não faço questão de pegar microempresa, não gosto de trabalhar com microempresa, não tem jeito hoje, eu prefiro a empresa grande."
CA Realizada	b. CRE	Empresa D	Compreensão de regras e conformidade	b. GCO	a. CRT		"Mas de um modo geral, o nível de atendimento está sendo muito satisfatório. Hoje não tenho problema nenhum relativo às auditorias, todas as regras, gráficos, apuração de impostos, nada. O que ainda falta é algum encaixe em alguns CPC, em função de normas contábeis, algum detalhe. Embora esse cliente é do ramo financeiro, cliente único, não tinha trabalhado nesse ramo, começamos o ano passado, então para nós tudo é novidade."
CA Realizada	b. CRE	Empresa D	Compreensão de regras e conformidade	b. GCO	a. CRT		"isso para nós se tornou uma forma de marketing, esses clientes que vem por falta de atendimento em outros escritórios, na hora em que chega aqui e é atendido por 3/4 linhas diferentes, ele diz: "Nossa, você consegue manter o mesmo nível, elas são educadas, são organizadas, cumprem o prazo, elas ouvem""
CA Realizada	b. CRE	Empresa D	Compreensão de regras e conformidade	b. GCO	a. CRT		"Você acha que seus colaboradores estão cumprindo os POPs, as regras, os procedimentos? Você está satisfeito com o nível de.... Entrevistado: Estou, inclusive parabeno isso, eles estão sim porque eu mesmo às vezes, piso fora do POP. Para você ter uma ideia, aqui tem POP para usar a sala de reunião, porque na época de imposto de renda, congestionava, muita reunião. Então criaram, porque se perde muito tempo, ao marcar com o cliente, vai na sala tem gente, vai na outra tem gente, então criou-se um POP. Marcou reunião tem que ver se tem agenda, criaram um "sisteminha", que você vai lá e consulta, desenvolveu um "sisteminha" para marcar reunião. E sou eu que furo, eu odeio...vou fazer uma reunião com você, eu não marquei sala nenhuma, porque eu sabia que depois das 6h, está livre. Então você percebe que eles gostam do padrão, porque trabalha no padrão ninguém reclama"
CA Realizada	b. CRE	Empresa A	Entregas que envolvem conhecimento	e. GTI			"A gente também tem um processo, que já oferecemos para clientes, de auditoria fiscal. Então fazer daquele cruzamento de informações de SPED com DCTF fazendo aquelas validações e apresentando um resultado para o cliente daquilo."
CA Realizada	b. CRE	Empresa A	Entregas que envolvem conhecimento	d. GEO			"às vezes o cliente tem toda uma estrutura interna e ele precisa de uma consultoria em processos."

<i>Dimensão</i>	<i>CódPI</i>	<i>Nome</i>	<i>Nó</i>	<i>CódA1</i>	<i>CódA2</i>	<i>CódA3</i>	<i>Texto codificado</i>
CA Realizada	b. CRE	Empresa A	Tradução das necessidades dos clientes	a. CPA	e. GTI	e. GTI	"em virtude da questão do eSocial a gente implementou um processo de auditoria preventiva do cliente. Então a gente faz visitas de auditoria no cliente para saber como está a organização documental da parte trabalhista. Como estão os arquivos, as guias, toda a parte trabalhista, ou prontuários a gente faz uma avaliação. Isso é um produto."
CA Realizada	b. CRE	Empresa A	Tradução das necessidades dos clientes	e. GTI			"Outro é a questão da própria implantação de sistemas que eu citei também. É um produto que a gente oferece para os clientes que é para parametrizar o sistema que está totalmente ligado a legislação, porque mudanças de SPED e tal exige uma parametrização própria. Então a gente atua nisso."
CA Realizada	b. CRE	Empresa A	Tradução das necessidades dos clientes	e. GTI	a. CPA	b. GCO	"a gente tem empresas que já utilizaram nossa base de contábil para financiamentos via BNDES, Desenvolve São Paulo, que são processos que tem um grau de exigência elevado."
CA Realizada	b. CRE	Empresa A	Tradução das necessidades dos clientes	e. GTI	a. CPA	b. GCO	"A gente tem empresas que reportam, além da auditoria, reportam para Petrobrás que tem um grau de exigência, de regras diferenciado. "
CA Realizada	b. CRE	Empresa B	Tradução das necessidades dos clientes	e. GTI			"quando você vai num cliente que ele tem Totvs e ele quer uma contabilidade terceirizada, e o fato da gente já ter essa experiência bem aprofundada"
CA Realizada	b. CRE	Empresa B	Tradução das necessidades dos clientes	e. GTI			"Isso é um diferencial quando a gente está tratando com clientes Totvs. Então a gente é bem competitivo."
CA Realizada	b. CRE	Empresa B	Tradução das necessidades dos clientes	d. GEO			"É mais fazer o trabalho de consultoria que eu vejo. E na verdade o cliente está pagando para receber o trabalho."
CA Realizada	b. CRE	Empresa B	Tradução das necessidades dos clientes	a. CPA	a. CPA	a. CPA	"A gente teve aí, que correr atrás de alguns serviços para regularizar conta de PF no exterior, principalmente executivo que tinham Stock Options que ganhavam lá no exterior que não declaravam aqui. Então a gente tinha muito executivo dos nossos clientes nessa situação. E aí, nisso acabou gerando assim esse know-how que foi adquirido para resolver esse Stock Option, aí que é recorrente em empresa Multinacionais. Isso abriu muitas portas."
CA Realizada	b. CRE	Empresa B	Tradução das necessidades dos clientes	e. GTI			"eu acho que a questão do Totvs é muito forte. Vem muito cliente em função desse domínio. Você tem a própria Totvs aqui de Campinas, indica a gente. A gente tem esse know-how, essa experiência que gera o efeito comercial."

<i>Dimensão</i>	<i>CódPI</i>	<i>Nome</i>	<i>Nó</i>	<i>CódA1</i>	<i>CódA2</i>	<i>CódA3</i>	<i>Texto codificado</i>
CA Realizada	b. CRE	Empresa C	Tradução das necessidades dos clientes	d. GEO			"Entrevistador: A contabilidade servindo para fins gerenciais? Entrevistado: É, os gerenciais. E os gerenciais nem sempre você consegue atender todos os clientes mostrando isso aí, e mostrar balanço. Não são todos que analisam balanço. A tributação principalmente, simples nacional, lucro presumido, lucro real, as diversas tabelas do simples nacional. As negociações que ele está fazendo, os custos que ele passa, desde conversar com a gente antes para saber se ele está colocando preços de vendas que estão sendo viáveis para ele ou não. Ou se só vai acarretar depois que trazer o documento para mim."
CA Realizada	b. CRE	Empresa C	Tradução das necessidades dos clientes	d. GEO			"Que tem muitos clientes que vem para mim ou que vem de outro contador, ou que desconhecem muitas coisas do que é o habitual para todo mundo aqui dentro. Essa questão de balancete, tributação, falar o que pode, o que não pode, se deve fazer isso, ou não faz." "
CA Realizada	b. CRE	Empresa C	Tradução das necessidades dos clientes	d. GEO			"A consultoria a gente faz. A análise do cliente para saber é... qual atividade ele presta e qual é a menor tributação, e que ele pode fazer, se está enquadrado ou se ele não está. Esta análise do produto dele. Independente se ele está pedindo ou não. Você já vende outro de uma forma. Essa análise a gente chega para ele e fala: Olha, você pode ir por esse caminho, que aqui você está pagando x, e lá você vai pagar y. Ou você está fazendo de uma forma que está errada, se pode acontecer isso e isso, aquilo."
CA Realizada	b. CRE	Empresa C	Tradução das necessidades dos clientes	d. GEO			"eu tenho um departamento que faz parcelamento que faz também análise de débito das empresas, que as vezes elas acabam...ah não paguei tal imposto, a contabilidade manda junto com o balancete, mas também não tem atenção. Então um outro departamento meu já vai direto nele. Você deve isso, sua dívida hoje é isso, você pode parcelar assim ou assado. Se é do simples, você vai ter problema lá em setembro agora, outubro. Se você parcelar agora, não vai poder ter outro parcelamento."
CA Realizada	b. CRE	Empresa C	Tradução das necessidades dos clientes	d. GEO			"Olha: estou devendo tal imposto, qual a melhor hora de parcelar? E as vezes tem outros que não. Entendeu?"
CA Realizada	b. CRE	Empresa C	Tradução das necessidades dos clientes	e. GTI			"Um serviço novo de imediato que eu venho te falar é o serviço de TI que é a transferência de arquivos dos clientes para dentro do escritório."
CA Realizada	b. CRE	Empresa D	Tradução das necessidades dos clientes	a. CPA	b. CPS		"tivemos no último ano uma procura muito grande de contabilidade no ramo imobiliário, principalmente para apurar o resultado com base no POC. Daí chegamos à conclusão que em Valinhos não havia nenhum escritório que fazia, porque tem um escritório em Valinhos que tem um grande número de empreendimentos. "Ah vou fazer um loteamento, vou

<i>Dimensão</i>	<i>CódPI</i>	<i>Nome</i>	<i>Nó</i>	<i>CódA1</i>	<i>CódA2</i>	<i>CódA3</i>	<i>Texto codificado</i>
							construir um prédio”. “Então procura o escritório X” Aí recebemos 2 clientes dizendo que ele não atende mais, meu advogado em São Paulo está dizendo que preciso trocar de contador. Aí sacamos que são construtoras que vão buscar o gerente na Caixa Econômica, e o gerente diz: “ sua contabilidade está fora da norma”. Então “pescamos” isso. Saímos eu e essa nossa coordenadora, uma outra analista aqui, saímos atrás de curso, o Diego e o Juan me ajudaram bastante, foram passando conhecimento deles aqui, peguei parte dos meses que a gente tinha de assessoria para ver isso aí. Modelo de planilha, forma de apurar, eu pessoalmente fui 3 dias seguidos na IOB, curso em Campinas, e adquirimos esse conhecimento. Hoje sou especializado nisso."
CA Realizada	b. CRE	Empresa D	Tradução das necessidades dos clientes	a. CPA	b. CPS		"Da construção civil foi “batata”, hoje estou com mais 40 clientes da construção civil. Hoje aquele escritório que era referência está migrando para [Empresa F]. Esse cliente que está plenamente satisfeito está vendendo nossa imagem. Todo mês tem alguém procurando, “olha o Chico falou bem de vocês” Outro dia conseguimos elevar o nível do GERIC do gerente dele para obras e ele ficou supercontente. Fizemos um balanço consolidado das SPEs dele, a maioria não faz isso. A hora que ele viu, disse “ que bacana”, e aumentou o limite dele."