

TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO E PRÁTICAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE MELHORIA CORPORATIVO: O CASO DE UM FORNECEDOR DA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA

Danilo Felipe Silva de Lima

danilo.fslima@gmail.com

Cláudia Gohr

claudiagohr@ct.ufpb.br

Luciano Santos

luciano@ct.ufpb.br



Atualmente existe uma tendência internacional para a criação de programas de melhoria corporativos, caracterizando os sistemas de produção específicos (Company-specific Production Systems – XPS). No entanto, poucos estudos têm focado na transferência de conhecimento e práticas para a implementação de tais programas, especialmente entre subsidiárias nacionais e fornecedores locais. Procurando cobrir essa lacuna, este artigo tem como principal objetivo analisar o processo de transferência de conhecimento e práticas organizacionais para o sucesso da implementação de um programa de melhoria corporativo em uma empresa fornecedora de uma subsidiária nacional que atua no setor automotivo. Para tanto, foi desenvolvido um estudo de caso em uma empresa fornecedora de bancos automotivos de uma subsidiária nacional que atua no setor automotivo. Os instrumentos de coleta de dados foram a entrevista semiestruturada, documentos e observação direta. Por meio da pesquisa, foi possível constatar que o valor do conhecimento e práticas tem uma influência positiva no processo de transferência. Os mecanismos de transferência, especialmente os organizacionais (equipes da montadora no fornecedor, procedimentos, manuais, auditorias internas no complexo, consultorias, entre outros) são considerados como um dos fatores mais relevantes no processo de implementação do XPS, favorecendo a disseminação do conhecimento e práticas. A motivação da unidade alvo (fornecedor estudado) para implementar o XPS também é influenciada pelo valor do conhecimento e práticas do próprio programa de melhoria corporativo. Por fim, destaca-se a importância do contexto relacional entre as empresas (organização estudada e unidade fonte) para o sucesso da implementação do XPS na unidade. Tal fato se explica pelo elevado nível de integração entre as empresas, em que o conhecimento sobre o XPS flui em ambas as direções para todos obterem o resultado desejado.



Palavras-chave: Programas de Melhoria Corporativos, Transferência de Conhecimento, Sistemas de Produção Específicos

1. Introdução

Alguns pesquisadores têm investigado a tendência atual para a criação de programas de melhoria corporativos, caracterizando os sistemas de produção específicos (*Company-specific Production Systems*) (NETLAND, 2013; NETLAND; ASPELUND, 2014; CHIARINI; VAGNONI, 2015). O termo “sistema de produção específico” (ou XPS) foi cunhado por Netland, em 2013, em seu trabalho intitulado “Exploring the phenomenon of company-specific production systems: one-best-way or own-best-way?”, em que o autor investigou esse fenômeno nas organizações.

Apesar de alguns pesquisadores não utilizarem diretamente o mesmo termo que Netland (2013), o que se verifica é que alguns já procuraram estudar o fenômeno dos sistemas de produção específicos. Por exemplo, Lee e Jo (2007) investigaram a mutação do *Toyota Production System* (TPS) na Hyundai, por meio do *Hyundai Production System* (HPS); e, Chiarini e Vagnoni (2015) compararam o WCM da Fiat (um tipo de sistema TPS alternativo desenvolvido pela Fiat) com o TPS original desenvolvido pela Toyota. Nessas pesquisas o ponto central para a implementação desses programas foi a transferência de conhecimento e práticas entre empresas. No entanto, mesmo sendo considerado um tema relevante, alguns autores argumentam existir limitações na literatura sobre o processo de transferência de conhecimento e práticas entre empresas (NETLAND; ASPELUND, 2014).

Araújo, Duarte e Castro (2015), por exemplo, afirmam que a literatura sobre transferência transnacional de recursos ainda se concentra na transferência de conhecimento e tecnologia, negligenciando a transferência de práticas organizacionais. Entretanto, para os autores, a transferência de práticas vem ganhando relevância em função da expansão das redes globais.

Considerando o processo de transferência de conhecimento e práticas organizacionais para a implementação de programas de melhoria corporativos, a literatura se torna ainda mais escassa, especialmente em se tratando de subsidiárias nacionais e fornecedores locais (DUANMU; FAI, 2007; MARKSBERRY, 2012). Dessa forma, procurando cobrir essas lacunas, este artigo tem como principal objetivo analisar o processo de transferência de conhecimento e práticas organizacionais para o sucesso da implementação de um programa de melhoria corporativo em uma empresa fornecedora de bancos automotivos de uma subsidiária nacional que atua no setor automotivo.

Para o alcance do objetivo o artigo encontra-se estruturado em cinco seções, incluindo esta introdução. A próxima apresenta uma breve revisão da literatura sobre a temática. A terceira descreve os procedimentos metodológicos para o desenvolvimento do estudo empírico. A quarta apresenta os resultados. Por fim, a quinta e última seção apresenta as conclusões, discussões adicionais, limitações e sugestões para novas pesquisas.

2. Revisão da literatura

A Toyota têm sido um dos casos mais bem-sucedidos em relação à transferência e compartilhamento de práticas e conhecimentos da produção enxuta (PE) entre empresas (DYER; NOBEOKA, 2000; INKPEN, 2008; MARKSBERRY, 2012; JAYAMAHA *et al.*, 2014). O nível das rotinas de compartilhamento de conhecimento através dos agentes de sua rede de empresas é um fator crítico para explicar o sucesso da Toyota e de seus fornecedores.

Assim, o Modelo da Toyota (Toyota Way - TW) é o resultado da tentativa da Toyota de codificar a sua cultura para a comunidade global e disseminá-la por meio de sua rede de empresas (JAYAMAHA *et al.*, 2014). O TW incorpora o TPS, mas é aplicável a todas as funções, departamentos e operações da Toyota e seus fornecedores (JAYAMAHA *et al.*, 2014).

O modelo é baseado em dois pilares centrais: a melhoria contínua (desafio, *kaizen* e *genchi genbutsu*) e o respeito às pessoas. Esses pilares fazem referência aos 4P's (*problems, people, process, philosophy*) do TW, em que a resolução de problemas conduz a um aprendizado organizacional, ao desenvolvimento de pessoas e parceiros que adicionam valor para a organização, a eliminação dos desperdícios dos processos que conduz a resultados superiores e a filosofia de longo prazo que se sobrepõe a decisões de curto prazo (MARKSBERRY, 2012; JAYAMAHA *et al.*, 2014).

Além do TW, a Toyota utiliza outros mecanismos para facilitar a transferência de suas filosofias e seu modelo para suas subsidiárias e seus fornecedores, como a Divisão de Administração e Consultoria de Operações criada em meados dos anos 1960 (DYER; NOBEOKA, 2000). O objetivo era manter um grupo de consultores internos para auxiliar na resolução de problemas operacionais (DYER; NOBEOKA, 2000; MARKSBERRY, 2012).

Apesar da Toyota ter sua própria metodologia e rotinas organizacionais para facilitar a transferência de conhecimento e práticas, ela estimula seus parceiros a implementar sua

própria versão do TPS (DYER; NOBEOKA, 2000). Nesse contexto, muitas empresas que adotaram a PE obtiveram sucesso na implementação por meio de adaptações próprias às características do seu ambiente, criando seus próprios sistemas específicos de produção (LEE; JO, 2007; NETLAND, 2013)

Os sistemas de produção específicos são representados genericamente pela sigla XPS (inspirada pelo TPS da Toyota), sendo que o “X” faz referência ao nome da empresa. Esses sistemas são programas desenvolvidos especificamente para uma organização que contempla elementos integrados provenientes da sobreposição de diversas filosofias de melhoria de processo (NETLAND, 2013; IDE, 2013; NETLAND; ASPELUND, 2014) e incorporaram a interpretação e o aprendizado organizacional das empresas em relação às essas filosofias e melhores práticas de manufatura e gestão. A tendência de criação de XPSs foi observada primeiramente na indústria automotiva, e atualmente pode ser visto em empresas de diferentes setores produtivos (NETLAND, 2013).

Esses programas representam uma linguagem comum para grandes corporações, sendo um meio para atualizar e compartilhar o conhecimento em suas unidades e em sua rede de fornecedores (NETLAND; ASPELUND, 2014). A implementação de um XPS em múltiplas unidades de uma rede busca maximizar o uso dos recursos e compartilhar um objetivo comum que é melhorar a produtividade das operações por meio do aperfeiçoamento dos processos (NETLAND; ASPELUND, 2014).

O conhecimento relacionado à PE e outros programas de melhoria envolve diferentes níveis de conhecimento explícito e tácito (DYER; NOBEOKA, 2000; INKPEN, 2006; BOSCARI; DANESE; ROMANO, 2016). Dyer e Nobeoka (2000), por exemplo, verificaram que o sucesso da Toyota depende em grande parte da sua eficácia em facilitar as transferências internacionais entre empresas de conhecimento explícito e tácito. Já a transferência de práticas está relacionada ao conhecimento e competências gerados pela experiência rotineira e os modos particulares de se conduzir e executar as diferentes funções organizacionais (SZULANSKI, 1996; KOSTOVA, 1999).

A literatura é abrangente quando se trata da transferência de conhecimento e práticas organizacionais, englobando diferentes assuntos, vertentes teóricas e países. Assim, ao analisar a literatura, foi possível identificar algumas características que podem influenciar nesse processo, segundo diferentes autores, conforme pode ser observado no Quadro 1.

Quadro 1 - Fatores e subfatores que influenciam no processo de transferência de conhecimento e práticas organizacionais

Categoria	Definição	Subcategoria	Autores
Unidade fonte	Os aspectos motivacionais estão presentes em todos os ambientes organizacionais na transferência de conhecimento. Eles afetam o comportamento, as intenções e os interesses das pessoas de uma forma que pode promover ou inibir a sua vontade de se envolver na transferência. A habilidade para a transferência que envolve o compartilhamento de experiências entre a fonte e o receptor.	- Motivação - Habilidade para transferência	(STRACH; EVERETT, 2006; CHANG; GONG; PENG, 2012)
Conhecimento e práticas transferidos	A natureza do conhecimento (ou tipo do conhecimento – tácito ou explícito) também influencia no processo de transferência. Para que um conhecimento de uma unidade tenha valor para outras unidades, a unidade de origem deve criar conhecimentos não redundantes e este conhecimento não redundante deve ser relevante para as outras unidades da rede. Desse modo, o conhecimento precisa ser atrativo e valioso.	- Natureza do conhecimento - Valor do conhecimento	(DUANMU; FAI, 2007; HONG; NGUYEN, 2009; GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000; AMBOS; AMBOS, 2009)
Mecanismos de transferência	Podem ser divididos em mecanismos pessoais, organizacionais e sociais. - Pessoais: buscam desenvolver individualmente as pessoas na filosofia e cultura da organização, como por exemplo: treinamentos, experiência pessoal, entre outros. - Organizacionais: estão relacionados com a estrutura formal desenvolvida pela organização para facilitar a transferência e o compartilhamento de conhecimento entre as empresas, como por exemplo: rotinas e procedimentos, manuais, a estrutura para os treinamentos, intranet, entre outros. - Sociais: buscam integrar e envolver as pessoas de forma conjunta na cultura e filosofia organizacional, este inclui: relações pessoais mais próximas, trabalho em equipe, participação e troca de experiências entre os envolvidos.	- Mecanismos pessoais - Mecanismos organizacionais - Mecanismos sociais	(GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000; INKPEN, 2008; HONG; NGUYEN, 2009); LEE; WU, 2010; BORTOLOTTI; ROMANO; MARTÍNEZ-JURADO, 2016; BOSCARI; DANESE; ROMANO, 2016; AMBOS; AMBOS, 2009)
Unidade alvo	A falta de motivação da unidade alvo pode ocasionar a relutância para aceitar o conhecimento a partir de uma fonte externa e, conseqüentemente, pode acarretar na passividade, aceitação fingida, sabotagem oculta ou rejeição pura e simples (síndrome do “não inventado aqui”) no uso de novos conhecimentos durante a implementação. A capacidade absorptiva se refere a habilidade da unidade alvo de explorar conhecimento externo, sendo que esta capacidade está relacionada com a capacidade de valorizar, assimilar e aplicar novos conhecimentos com sucesso.	- Motivação - Capacidade absorptiva	(SZULANSKI, 1996; GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000; MARTINS; ANTÔNIO, 2010; MINBAEVA et al., 2003)
Contexto	Os fatores para o sucesso de transferência estão relacionados ao contexto organizacional, o contexto social e o contexto relacional. - Organizacional: está relacionado à cultura organizacional da unidade alvo que reflete no seu aprendizado, na mudança e na inovação organizacional. - Social: está relacionado com a distância institucional, definida como as diferenças entre os perfis institucionais das empresas envolvidas nos processos de transferência. As diferenças culturais entre as empresas podem ser refletidas em uma variedade de práticas organizacionais, tais como: negociações, liderança, distribuição de poder e autoridade nas organizações, práticas de gestão de recursos humanos, entre outros. - Relacional: envolve inúmeras trocas individuais, favorecendo o sucesso da transferência de práticas estratégicas organizacionais quando existe compromisso, identificação e confiança da unidade alvo e unidade fonte.	- Contexto social; - Contexto organizacional; - Contexto relacional.	(KOSTOVA, 1999; MARTINS; ANTÔNIO, 2010)

3. Metodologia

Do ponto de vista da metodologia científica, esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso que é um método relevante quando se deseja estudar em profundidade uma determinada realidade (YIN, 2001). Foi selecionado um fornecedor sistemista de bancos automotivos para uma subsidiária nacional de um grupo multinacional de grande porte do setor automotivo. A planta estudada está localizada no mesmo parque industrial da montadora e foi selecionada por fazer parte da rede de fornecedores que aderiu ao XPS criado pela corporação.

Para o desenvolvimento do trabalho foram definidas categorias e subcategorias de pesquisa considerando a literatura consultada (ver Quadro 1) que serviu como guia para a elaboração do roteiro de entrevista. Convém ressaltar que as características da subsidiária nacional (unidade fonte - UF) não foram investigadas. Entretanto, foram abordados aspectos relacionados a esta unidade nas questões que guiaram o roteiro de entrevista.

Os principais instrumentos de coleta de dados foram a entrevista semiestruturada, a análise documental (documentos internos relacionados ao XPS) e observação direta (para identificar o desenvolvimento dos pilares do XPS na unidade e a aplicação de boas práticas). As entrevistas foram feitas com os responsáveis/coordenadores do XPS na empresa investigada.

Para a análise dos resultados, foi utilizado o ATLAS.ti (versão 8.0) que é um *software* de análise de dados qualitativos. O uso desse tipo de programa permite a sistematização das entrevistas e auxilia no processo de análise e interpretação do conteúdo das informações, a fim de auxiliar no processo de triangulação. Após a preparação dos dados, seguiu-se para a codificação, conforme as categorias apresentadas no Quadro 1.

4. Resultados

No Quadro 2 podem ser observadas, de forma resumida, as principais características relacionadas ao processo de transferência de conhecimento e práticas para a implementação do XPS. Nas próximas subseções são apresentados maiores detalhes sobre essas características.

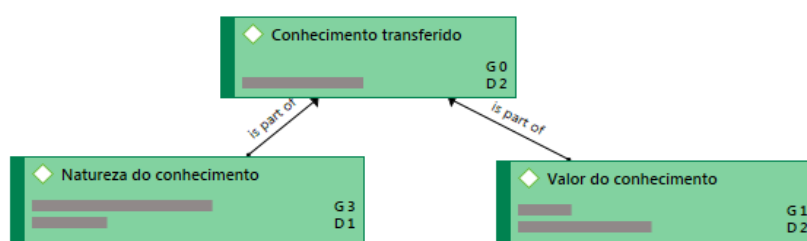
4.1 Conhecimento transferido

No que tange ao conhecimento e práticas transferidos verificou-se a influência positiva das características do valor do conhecimento e práticas (G1) e da natureza do conhecimento e práticas (G3) no sucesso da implementação do XPS na unidade (Figura 1).

Quadro 2 - Características do processo de transferência de conhecimento e práticas

Categoria	Subcategoria	Resultados do estudo empírico
Conhecimento e práticas transferidos	Natureza do conhecimento	- Conhecimento tácito (pilares gerenciais) e explícito (pilares técnicos) - Abrangência em todos os níveis da organização.
	Valor do conhecimento.	- Análise quantitativa das melhorias e demonstração de resultados; - Novos conhecimentos e práticas para resolver problemas e melhoria contínua.
Mecanismos de transferência	Mecanismos pessoais	- Treinamentos formais de difusores (liderança); - Ferramentas para identificação de <i>gaps</i> de conhecimento.
	Mecanismos organizacionais	- Equipes especializada de consultores nos fornecedores; - Realização de auditorias internas e externas; - Manuais e procedimentos institucionalizados com boas práticas; - Desenvolvimento de equipes próprias de XPS (unidade alvo); - Manuais e procedimentos institucionalizados com boas práticas; - Reuniões periódicas de resultado e avançamento dos pilares (semanalmente).
	Mecanismos sociais	- Política <i>open doors</i> (<i>benchmarking</i> e <i>cross benchmarking</i>); - <i>Kaizen week</i> .
Unidade alvo	Motivação	Atendimento as exigências do cliente; Oportunidade de aprender novas práticas e conhecimento valiosos.
	Capacidade absorativa	- Diferenças entre os valores do XPS e a cultura local (mão-de-obra).
Contexto	Contexto social	- Proximidade entre as empresas (fornecedores locais e fornecedores do <i>supply park</i>); - Diferenças significativas da cultura da mão-de-obra local em relação aos princípios do XPS
	Contexto organizacional	- Cultura empresarial madura em relação às boas práticas (<i>lean</i> , TPM, <i>six sigma</i> , entre outras); (Capacidade absorativa da unidade alvo).
	Contexto relacional	- Parceria de longo prazo; - Suporte da unidade fonte. - Cooperação e colaboração na implementação do XPS.

Figura 1 – Conhecimento transferido



Fonte: Atlas.ti

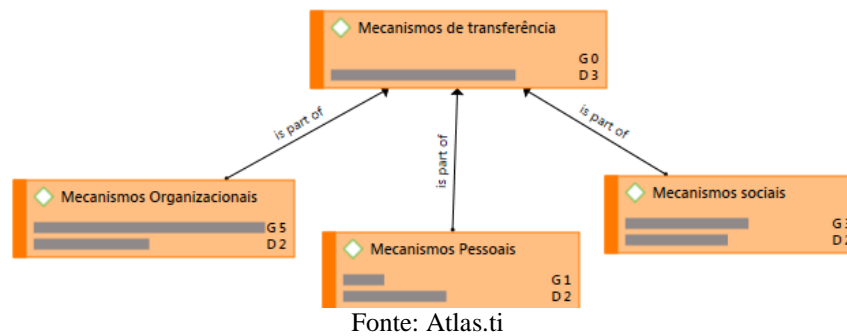
Em se tratando do valor do conhecimento e práticas do XPS, foi verificada a percepção que a unidade alvo tem em relação ao XPS e a oportunidade de aprender novos conhecimentos que possam ser úteis. Os dados empíricos revelam que o conhecimento e práticas do XPS são considerados de natureza explícita, em especial, quando se trata dos pilares do XPS: técnicos (segurança, desdobramentos de custos, melhoria focada, atividades autônomas, manutenção, qualidade, logística, gestão preventiva de equipamentos, desenvolvimento de pessoas, meio ambiente) e gerenciais (comprometimento dos gestores, clareza das metas e indicadores, metodologia e planejamento do XPS, alocação de pessoas qualificadas nas áreas, comprometimento, competência, tempo e orçamento, detalhes, expansão, motivação). Entretanto, apesar do XPS ser direcionado a todos os níveis organizacionais da empresa, o sucesso do programa está na base de um conhecimento mais gerencial e estratégico por parte da liderança para que, principalmente os pilares técnicos possam ser desdobrados para alcançar os resultados.

4.2 Mecanismos de transferência

Os mecanismos organizacionais (G5), pessoais (G1) e sociais (G3) foram associados com uma influência positiva no processo de implementação do XPS (Figura 2). Os relatos empíricos descrevem alguns mecanismos pessoais utilizados no processo de implementação do XPS na unidade que buscam alcançar o desenvolvimento das pessoas em relação ao programa. Por exemplo, os treinamentos realizados com os líderes de pilares e gestores das áreas e o acompanhamento dessas pessoas por meio de ferramentas para identificar os *gaps* de conhecimento dos envolvidos, e direcionar o desenvolvimento das pessoas individualmente.

Os mecanismos sociais são detalhados na empresa como a forma de trabalhos em equipe, visitas e *benchmarking*, eventos de excelência entre os fornecedores (*kaizen week*), nos quais são possíveis a troca e o compartilhamento de experiências sobre as ações desenvolvidas do programa na empresa. Essas ações, são apontadas também como um aspecto de motivação entre as equipes, por meio da ajuda mútua e a demonstração dos resultados.

Figura 2 – Mecanismos de transferência



Os mecanismos organizacionais são considerados como uma das características relevantes no processo de implementação do XPS na unidade. A estrutura desenvolvida pela subsidiária/montadora (UF) para esse fim, que inclui: equipes da UF no fornecedor, procedimentos, manuais, auditorias internas no complexo, consultorias, entre outros, favorece a disseminação do conhecimento e práticas.

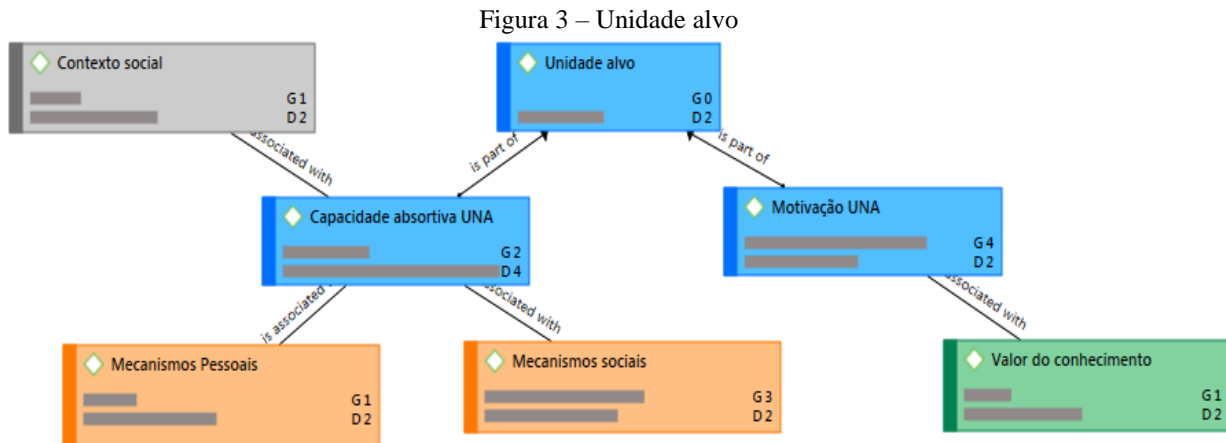
As reuniões e encontros para a comunicação e tomada de decisões entre a UF e os fornecedores (*communication center*) e, em particular, a própria estrutura física do complexo, onde funciona como um condomínio em que todas as empresas se ajudam são outros atributos que facilitam esse processo. A rapidez na comunicação que esta estrutura proporciona ajuda ao grupo a minimizar alguns riscos e priorizar ações coletivas para alcançar um melhor desempenho da cadeia como um todo.

4.3 Unidade alvo

No que tange as características da unidade alvo, destaca-se a influência da capacidade absorviva (G2) e da motivação (G4) da unidade alvo no processo de implementação do XPS (Figura 3). Neste caso, verificou-se também que a motivação da unidade alvo está associada com o valor do conhecimento e práticas do XPS. Além disso, os mecanismos pessoais e sociais foram destacados como facilitadores do processo e tiveram uma relação associada com a capacidade absorviva da unidade objeto de estudo.

Assim, do ponto de vista da organização estudada, as características da unidade alvo no processo de implementação do XPS e o atendimento ao cliente foi descrito como a parte central do processo de implementação do XPS, estando relacionado com a motivação da unidade. A empresa busca a satisfação do cliente, e principalmente, não quer ficar exposta de forma negativa pelo não cumprimento dos objetivos de desempenho do XPS. Por outro lado,

o programa proporciona um combate real as perdas e, conseqüentemente, aos custos associados. Desse modo, a empresa participa do programa, especificamente no complexo há três anos junto com o início do projeto do complexo.



Fonte: Atlas.ti

Por meio da implementação do XPS existe uma grande oportunidade reduzir perdas e custos produtivos. Nesse ponto, foi estabelecida a associação da motivação da unidade alvo com o valor do conhecimento para a empresa, conforme apresentado na Figura 3. Dessa forma, verificou-se que o XPS vem sendo usado como base para a construção de outras metodologias utilizadas pelo grupo da organização estudada.

A melhoria na participação dos colaboradores por meio do programa, foram relatados em relação à motivação da unidade fonte. Assim, em relação aos operadores do chão de fábrica, a aplicação do XPS estimula e motiva as pessoas no trabalho, principalmente no que tange a melhoria do posto de trabalho, o que é perceptível aos olhos do operador.

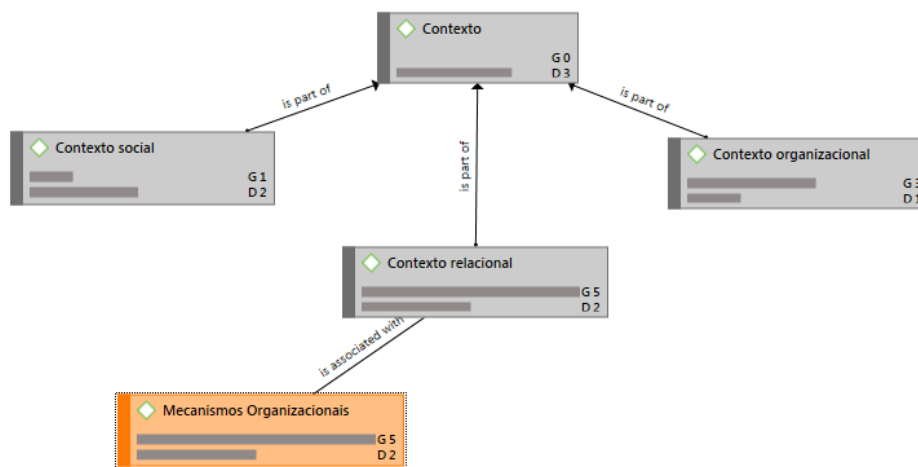
Em se tratando da capacidade absorviva destaca-se o papel das pessoas no processo de aprendizagem e aplicação do programa na empresa. A cultura das pessoas da região é um fator determinante na velocidade de implementação do XPS na unidade, sendo relacionado com o contexto social (Figura 3). Por fim, destaca-se o desenvolvimento das pessoas. Dessa maneira, observa-se a associação da capacidade absorviva com os mecanismos de transferência que são utilizados no desenvolvimento das pessoas para a implementação do programa, especialmente os mecanismos pessoais e os mecanismos sociais identificados no processo.

4.4 Contexto da transferência

Em se tratando do contexto da transferência no relacionamento entre a montadora e a organização estudada, as relações identificadas são demonstradas na Figura 4. Dessa forma, o contexto social (G1), relacional (G5) e organizacional foram destacados como fatores que exercem uma influência positiva na implementação do XPS. Em particular, observa-se a associação dos mecanismos organizacionais como forma para regular o contexto relacional entre as empresas na implementação do XPS, entre eles estão as auditorias internas realizadas pela equipe de XPS nos fornecedores e o contrato assinado pelos fornecedores em adesão ao programa.

Assim, a partir dos dados empíricos, constatou-se que o contexto organizacional foi benéfico para a implementação do XPS na unidade. Foi possível verificar que não existiu uma ruptura entre outras metodologias utilizados anteriormente pelo Fornecedor estudado, como por exemplo o *lean* e o *six sigma*. Logo, o XPS contribuiu para fazer essa integração com outras filosofias de gestão.

Figura 4 – Contexto da transferência



Fonte: Atlas.ti

Apesar de existir uma compatibilidade entre as práticas adotadas na empresa e as práticas e conhecimento trazidos com o XPS, verificou-se o fato da necessidade de adaptação e as dificuldades em iniciar esses tipos de programas.

Com relação ao contexto social, os dados empíricos revelaram que a proximidade entre as empresas é muito benéfica para a implementação do XPS na empresa estudada. O fato das empresas estarem próximas, fazerem reuniões de forma rápida e de forma integrada, para planejar esse contexto da demanda do XPS facilita muito o processo e tem uma influência positiva na implementação do XPS. Por outro lado, a cultura local das pessoas é apresentada

com uma barreira significativa, visto que o sucesso da implementação do XPS é alcançado com a participação e entendimento das pessoas envolvidas em todas as áreas da empresa. Assim, observou-se que a mão-de-obra local tem dificuldades em assimilar o conhecimento e práticas do XPS.

Por fim, destaca-se a importância do contexto relacional entre as empresas (organização estudada e unidade fonte) para o sucesso na implementação do XPS na unidade. Um dos argumentos é que as empresas possuem uma parceria de alguns anos em outras localidades. Em particular, a fornecedora está presente desenvolvendo o XPS junto com a unidade fonte desde o *startup* do complexo. Apesar da pressão, que usualmente a UF pode exercer sobre o fornecedor estudado, existe uma integração muito grande entre as partes onde o conhecimento sobre o XPS flui em ambas as direções para todos obterem o resultado desejado. Em contrapartida, existe um controle rígido da UF em relação ao XPS, por meio de reuniões, momentos em que são apresentados dos indicadores relacionados aos avanços dos pilares do XPS.

5. Discussão e conclusão

Este artigo teve como principal objetivo analisar o processo de transferência de conhecimento e práticas organizacionais para o sucesso da implementação de um programa de melhoria corporativo pela ótica do fornecedor de uma subsidiária nacional que atua no setor automotivo. Por meio da pesquisa, foi possível constatar que a implementação de um XPS é um processo complexo que envolve a influência de diversos fatores que resultam no sucesso, ou no fracasso, da disseminação de um programa de melhoria corporativo. Desse modo, dentre os fatores analisados, observa-se que as características relacionadas ao conhecimento transferido, aos mecanismos de transferência, a unidade alvo e ao contexto da transferência possuem uma influência positiva no sucesso da implementação do XPS no fornecedor estudado.

Em especial, destaca-se o valor do conhecimento e das práticas do XPS, reconhecido pela organização estudada, o que facilita na motivação e, conseqüentemente no sucesso da implementação. O uso de mecanismos de transferência também tem facilitado esse processo, tais como treinamentos formais, visitas de *benchmarking*, equipes especializadas de consultoria e resolução de problemas nos fornecedores. Em relação à capacidade absorptiva do

fornecedor estudado, este subfator não está influenciando de forma positiva no sucesso da implementação, uma vez que existem dificuldades com relação à disseminação dos conceitos e práticas relacionadas ao XPS com a mão-de-obra local. Por fim, em relação ao contexto de transferência, observa-se a associação dos mecanismos organizacionais como forma de regular o contexto relacional entre as empresas na implementação do XPS, destacando-se as auditorias internas realizadas pela equipe de XPS nos fornecedores e o contrato assinado pelos fornecedores em adesão ao programa.

A disseminação e implementação de um programa de melhoria corporativo entre empresas focais e seus fornecedores, tema investigado nessa pesquisa, é um evento contemporâneo, em outras palavras, é um assunto recente, tanto na literatura quanto na prática empresarial. Por ser um tema contemporâneo, existem poucos estudos relacionados diretamente e indiretamente ao assunto. Dessa forma, o desenvolvimento do artigo sobre uma temática recente e que merece maiores investigações, representa uma das contribuições dessa pesquisa.

Na literatura consultada, observa-se que alguns estudos enfatizam os fatores que influenciam no processo de transferência de conhecimento e práticas organizacionais entre empresas (SZULANSKI, 1996; KOSTOVA, 1999; DUANMU; FAI, 2007; MARTINS; ANTÔNIO, 2010; CHANG; GONG; PENG, 2012). Entretanto, não foram encontradas pesquisas que apresentassem os fatores (Quadro 1) sob uma perspectiva mais abrangente em relação à transferência de conhecimentos e práticas entre empresas. O que se observou é que alguns autores destacam a importância dos mecanismos usados para sobrepor as barreiras existentes no processo de transferência (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000; DYER; NOBEOKA, 2000; INKPEN, 2008; AMBOS; AMBOS, 2009; HONG; NGUYEN, 2009; LEE; WU, 2010). Dessa forma, a síntese representada pelo Quadro 1 apresentado na revisão da literatura representa outra contribuição dessa pesquisa.

A pesquisa apresenta algumas limitações. Por exemplo, o processo de transferência de conhecimentos e práticas organizacionais para a implementação do XPS foi estudado pela ótica de uma empresa fornecedora. Dessa forma, para novas pesquisas, sugere-se que sejam investigados o elo unidade fonte e unidade alvo, a fim de ampliar o grau de generalização dos resultados. O método adotado (estudo de caso) também representa outra limitação. Dessa forma, para novas pesquisas sugere-se o desenvolvimento de um *survey* entre todos os fornecedores da unidade fonte (montadora) utilizando as mesmas categorias de pesquisa

apresentadas no Quadro 1. Por fim, sugere-se o desenvolvimento de proposições a partir das categorias também apresentadas no Quadro 1 a fim de serem investigadas empiricamente no contexto de outras empresas que desenvolveram seu próprio XPS.

REFERÊNCIAS

- AMBOS, T. C.; AMBOS, B. The impact of distance on knowledge transfer effectiveness in multinational corporations. **Journal of International Management**, v. 15, n. 1, p. 1–14, 2009.
- ARAÚJO, M. S. B.; DUARTE, R. G.; CASTRO, J. M. Transferência de práticas produtivas entre subsidiárias de Empresas Multinacionais (EMNs) e fornecedores locais: o caso da Sigma. **Gestão & Produção**, 22, n. 3, p. 649–661, 2015.
- BORTOLOTTI, T.; ROMANO, P.; MARTÍNEZ-JURADO, P. J. Towards a theory for lean implementation in supply networks. **International Journal of Production Economics**, v. 175, p. 182–196, 2016.
- BOSCARI, S.; DANESE, P.; ROMANO, P. Implementation of lean production in multinational corporations : A case study of the transfer process from headquarters to subsidiaries. **International Journal of Production Economics**, v. 176, p. 53–68, 2016.
- CHANG, Y.; GONG, Y.; PENG, M. W. Expatriate knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and subsidiary performance. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 4, p. 927–948, 2012.
- CHIARINI, A.; VAGNONI, E. World-class manufacturing by Fiat. Comparison with Toyota Production System from a Strategic Management, Management Accounting, Operations Management and Performance Measurement dimension. **International Journal of Production Research**, v. 53, n. 2, p. 590–606, 2015.
- DUANMU, J. L.; FAI, F. M. A processual analysis of knowledge transfer: From foreign MNEs to Chinese suppliers. **International Business Review**, v. 16, n. 4, p. 449–473, 2007.
- DYER, J. H.; NOBEOKA, K. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 345–367, 2000.
- GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. Knowledge flows within multinational corporations. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 4, p. 473–496, 2000.
- HONG, J. F. L.; NGUYEN, T. V. Knowledge embeddedness and the transfer mechanisms in multinational corporations. **Journal of World Business**, v. 44, n. 4, p. 347–356, 2009.
- IDE, T. L. H.. **Managing Company-Specific Production Systems: the critical success factors for implementation**. Norwegian University of Science and Technology, Industrial Economics and Technology Management, 2013.
- INKPEN, A. C. Knowledge transfer and international joint ventures: the case of NUMMI and General Motors. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 4, p. 447–453, 2008.
- JAYAMAHA, N. P. *et al.* Testing a theoretical model underlying the “Toyota Way” – an empirical study involving a large global sample of Toyota facilities. **International Journal of Production Research**, v. 52, n. 14, p. 4332–4350, 2014.
- KOSTOVA, T. Transnational transfer of strategic organizational practices. **The Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 308–324, 1999.
- LEE, B.-H.; JO, H.-J. The mutation of the Toyota Production System: adapting the TPS at Hyundai Motor Company. **International Journal of Production Research**, v. 45, n. 16, p. 3665–3679, 2007.
- LEE, C. Y.; WU, F. C.. Factors affecting knowledge transfer and absorptive capacity in multinational corporations. **The Journal of International Management Studies**, v. 5, n. 2, p. 119–126, 2010.
- MARKSBERRY, P. Investigating “The Way” for Toyota suppliers. **Benchmarking: An International Journal**, v. 19, n. 2, p. 277–298, 2012.

- MARTINS, J.; ANTÓNIO, N. Knowledge transfer to the subsidiaries operating in overseas. **Industrial Management & Data Systems**, v. 110, n. 4, p. 516–531, 2010.
- NETLAND, T. Exploring the phenomenon of company-specific production systems: one-best-way or own-best-way? **International Journal of Production Research**, v. 51, n. 4, p. 1084-1097, 2013.
- NETLAND, T.; ASPELUND, A. Multi-plant improvement programmes: a literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 34, n. 3, p. 390–418, 2014.
- MINBAEVA, D. *et al.* MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. **Journal of International Business Studies**, v. 34, n. 6, p. 586-599, 2003.
- STRACH, P.; EVERETT, A. M. Knowledge transfer within Japanese multinationals: building a theory. **Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 1, p. 55–68, 2006.
- SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. S2, p. 27–43, 1996.
- WU, C.; LIN, C.; LEE, C. Optimal marketing strategy: a decision-making with ANP and TOPSIS. **International Journal of Production Economics**, v. 127, n. 1, p. 190–196, 2010.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.