

Análise da transferência de tecnologia entre empresas parceiras

Sabrina Porto Machado

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Brasil

Luiz Henrique Figueira Marquezan

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Brasil

Cristiano Sausen Soares

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Brasil

Antônio André Cunha Callado

Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE, Brasil

Análisis de transferencia de tecnología entre empresas asociadas

El constante cuestionamiento sobre cómo la institucionalización de la gestión de costos interorganizacionales auxilia en la transferencia de la tecnología de empresas asociadas fue el problema de la investigación que tuvo como objetivo analizar cómo la institucionalización de la gestión de costos interorganizacionales auxilia en la transferencia de tecnología en empresas asociadas. Estudios anteriores se han concentrado en el desempeño financiero y de innovación, enfocándose en cómo gerenciar el proyecto de adquisición de valor y estabilidad en las organizaciones. Esas investigaciones destacan la necesidad de que las organizaciones mejoren los procesos de transferencia de tecnología, lo que incluye la mejora del enfoque de gestión de costos durante el cambio de tecnologías entre las organizaciones. La metodología utilizada es cualitativa, descriptiva, realizada por un estudio de caso, teniendo como objeto de estudio profesionales en cargos de dirección, gestión y coordinación en una cooperativa, Central Sul/Sudeste y CAS. Los resultados obtenidos demuestran una influencia positiva entre la implementación y el intercambio de tecnologías, destacando la automatización iniciada por el equipo de



<https://doi.org/10.18800/contabilidade.202501.001>

Contabilidad y Negocios 20 (39) 2025, pp. 11-44 / e-ISSN 2221-724X

procesos, para atender las necesidades de los asociados y mejorar la eficiencia operacional. El estudio resalta la falta de un estándar en la documentación, dificultando la evaluación de los procesos. Se observó que, en general, la institucionalización de procesos y la colaboración eficaz son esenciales para la transferencia exitosa de tecnología. La falta de documentación estandarizada y la discrepancia en la medición de costos y tiempo evidencian la necesidad de mejoras en la gestión interorganizacional.

Palabras clave: transferencia de tecnología, empresas asociadas, institucionalización de procesos

Appraisal of technology transfer among associate companies

Constantly questioning the role of institutionalization of interorganizational cost management in technology transfer of associate companies was the paper problem aiming at appraising the role of the institutionalization of interorganizational cost management in technology transfer of associate companies. Prior research studied financial and innovation performance focusing on how to manage stability and acquisition value project in firms. Such researches highlight the need for companies to improve technology transfer processes, which includes improving the cost management approach during technology change among firms. This is a qualitative, descriptive case study method with professionals in direction, management and coordination positions in a cooperative society, Central Sul/Sudeste and CAS as study subjects. The findings evidence a positive influence between technology implementation and exchange, highlighting the automation started by the process team in order to meet the associate needs and to improve operational efficiency. The research emphasizes the lack of a documentation standard, which makes process assessment difficult. It was observed that process institutionalization and effective collaboration are key to the successful transfer of technology. The lack of standardized documentation and the divergence of time and cost measurement evidence the need to improve interorganizational management.

Keywords: technology transfer, associate companies, process institutionalization

Análise da transferência de tecnologia entre empresas parceiras

O constante questionamento sobre como a institucionalização da gestão de custos interorganizacionais auxilia na transferência de tecnologia em empresas parceiras foi o problema da pesquisa que teve como objetivo analisar como a institucionalização da gestão de custos interorganizacionais auxilia na transferência de tecnologia em empresas parceiras. Estudos anteriores têm se concentrado no desempenho financeiro e de inovação, focando em como gerenciar o processo de aquisição de valor e estabilidade nas organizações. Essas pesquisas destacam a necessidade de as organizações melhorarem seus processos de transferência de tecnologia, o que inclui a melhoria das abordagens de gestão de custos durante a troca de tecnologias entre organizações. A metodologia utilizada é qualitativa, descritiva, realizada por um estudo

de caso, tendo como objeto de estudo profissionais com atribuições nos cargos de diretoria, gestão e coordenadores em uma cooperativa, Central Sul/Sudeste e CAS. Os resultados obtidos demonstram uma influência positiva entre implantação e compartilhamento de tecnologias, destacando-se a automação iniciada pela equipe de processos, para atender às necessidades dos associados e melhorar a eficiência operacional. O estudo ressalta a falta de um padrão de documentação, dificultando a avaliação dos processos. Observou-se que, em geral, a institucionalização de processos e a colaboração eficaz são essenciais para a transferência bem-sucedida de tecnologia. A falta de documentação padronizada e a discrepância na medição de custos e tempo evidenciam a necessidade de melhorias na gestão interorganizacional.

Palavras-chave: transferência de tecnologia, empresas parceiras, institucionalização de processos

1. INTRODUÇÃO

As empresas buscam alternativas para se manterem competitivas no mercado devido ao atual cenário econômico, caracterizado por avanços técnicos, volatilidade do mercado e introdução de novos concorrentes (Sousa et al., 2022). Nesse contexto, a conexão comercial e a gestão de custos interorganizacionais (GCI) surgem como alternativas estratégicas, permitindo a troca de informações, tecnologias e a gestão compartilhada de despesas geradas externamente, como com fornecedores e serviços. (Sousa et al., 2022; Souza et al., 2010).

Parcerias entre empresas têm se mostrado eficazes para compartilhar riscos, recursos e conhecimentos, promovendo vantagens competitivas (Silva et al., 2021). A transferência de tecnologia (TT), essencial para a co-criação de valor, enfrenta desafios quando os receptores têm conhecimento limitado, comprometendo o planejamento e os resultados (Malm et al., 2016; Steenhuis & Bruijn, 2007). A institucionalização de processos, por meio de normas e práticas organizacionais, influencia a adoção de tecnologias e a colaboração interorganizacional, destacando seu papel na padronização e eficiência (Dimaggio & Powell, 1983; Fauzi & Sheng, 2022).

Dentro deste contexto, com essa pesquisa busca-se responder a seguinte questão: como a institucionalização da GCI auxilia na TT em empresas parceiras? O estudo justifica-se como contribuição de fornecer *insights* para a GCI e a TT, tanto de forma independente quanto integrada, abordando estratégias para otimização de recursos e maximização de resultados (Leischnig et al., 2014). Sua relevância é reforçada pelo interesse das empresas em estabelecer parcerias mais eficazes e confiáveis, reduzindo

dificuldades na gestão de custos compartilhados e maximizando os benefícios da TT (Rossi, 2022).

A originalidade deste estudo reside na integração inovadora dos conceitos de GCI e institucionalização de processos, especificamente aplicados ao contexto de TT entre empresas parceiras. Diferentemente dos estudos anteriores que analisam essas dimensões de forma isolada, esta pesquisa se destaca ao combiná-las, oferecendo uma visão abrangente sobre como a gestão integrada pode colaborar com a colaboração interorganizacional e a inovação tecnológica (Oliveira, 2020; Quatorze & Santos, 2021). Essa abordagem permite explorar novas dinâmicas organizacionais, ressaltando a importância de práticas colaborativas estruturadas para maximizar os benefícios da TT. O estudo também preenche lacunas na literatura ao propor um modelo teórico aplicável a diferentes contextos, com ênfase em ambientes cooperativos baseados na confiança e troca de conhecimentos.

Como contribuições teóricas, o estudo aprofunda a compreensão das dinâmicas que permitem a TT em contextos cooperativos, destacando o papel central da institucionalização de práticas como elemento-chave para a sustentabilidade e longevidade das parcerias interorganizacionais. Além de consolidar a literatura existente sobre GCI e TT, a pesquisa contribui com um modelo teórico inovador que integra esses dois conceitos, oferecendo uma estrutura analítica robusta e adaptável para futuras investigações. Este modelo pode ser explorado em diferentes setores e ambientes organizacionais, permitindo a análise de outras variáveis, como cultura organizacional, impacto econômico e gestão de riscos em colaborações interempresariais (Bozeman et al., 2015).

Nas contribuições práticas ou gerenciais, o estudo apresenta diretrizes práticas para gestores de cooperativas e empresas parceiras, visando processos mais eficientes e colaborativos com foco na maximização dos resultados. Recomenda-se a adoção de ferramentas padronizadas de documentação para assegurar consistência e transparência, o investimento em tecnologias que automatizem e facilitem a troca de informações, e o fortalecimento de uma cultura organizacional voltada à cooperação e inovação. Essas estratégias são cruciais para aumentar a eficiência operacional, melhorar a experiência dos stakeholders e reforçar a competitividade em mercados exigentes. Além disso, destaca-se a importância de capacitar equipes e alinhar objetivos estratégicos para promover uma integração sustentável entre as empresas parceiras (Leischnig et al., 2014).

Estudos anteriores estão concentrados no desempenho financeiro e na inovação, analisando como organizações e procedimentos adquirem valor e estabilidade (Lima

& Machado, 2019; Quatorze & Santos, 2021). No entanto, há necessidade de aprimorar os processos de TT, incluindo abordagens de gestão de custos e institucionalização de procedimentos para refinar controles e atender às exigências institucionais. Essas práticas são fundamentais para incentivar a inovação e o progresso tecnológico de forma assertiva (Oliveira, 2021; Scuotto et al., 2020).

Para tanto, o objetivo deste estudo é analisar como a institucionalização da GCI auxilia na TT em empresas parceiras. A pesquisa foi conduzida com 8 colaboradores de uma cooperativa, abrangendo a Central Sul/Sudeste e o Centro Administrativo (CAS). Focada na TT, a pesquisa alinha-se às tendências globais de inovação e sustentabilidade, áreas de crescente interesse acadêmico e empresarial.

A relevância deste estudo reside na importância crescente da colaboração interorganizacional e da TT como pilares da inovação e competitividade no cenário econômico atual. Em um ambiente empresarial cada vez mais globalizado e desafiador, entender como a GCI pode viabilizar a TT é essencial para o sucesso organizacional. O foco em cooperativas, que desempenham um papel vital no desenvolvimento econômico e social, reforça a aplicabilidade e pertinência dos resultados voltados à sustentabilidade e eficiência operacional. O estudo também destaca como práticas estruturadas de TT podem reduzir custos, aumentar a eficiência e fomentar a inovação em mercados dinâmicos (Scuotto et al., 2020). Ao investigar a institucionalização de práticas interorganizacionais, esta pesquisa fornece um modelo adaptável para organizações de diversos setores, permitindo replicar e ajustar essas estratégias às suas necessidades específicas.

A necessidade deste estudo surge da lacuna identificada na literatura, que carece de análises aprofundadas sobre como práticas de GCI podem ser institucionalizadas para melhorar a TT entre empresas parceiras. A urgência de desenvolver processos mais eficientes e colaborativos, particularmente no contexto de cooperativas, é evidente diante dos desafios constantes de inovação e competitividade (Oliveira, 2020). Este trabalho não apenas busca preencher essa lacuna, mas também fornece diretrizes práticas que fortalecem a colaboração e a troca de conhecimentos, contribuindo de forma significativa para o avanço científico e para a gestão empresarial.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. GCI

O conceito da GCI visa reduzir custos enquanto alinha-se aos objetivos essenciais da cadeia de suprimentos, como eficácia, qualidade do produto, eficiência de desem-

penho, otimização de tempo e qualidade de gerenciamento de processos (Farias & Gasparetto, 2019). Considerando a colaboração entre as partes envolvidas, um GCI pode integrar tanto a cadeia de valor quanto as visões estratégicas e operacionais das empresas (Santos, 2021). Essas práticas e atividades visam minimizar e otimizar os custos, contribuindo para o sucesso da instituição (Diniz et al., 2019; Möller et al., 2011). A GCI está presente ao longo de todo o processo de desenvolvimento de um produto, desde a sua concepção até a sua disponibilização ao mercado (Souza, 2008).

A ideia fundamental da GCI é o reconhecimento da incidência de custos de transação ao gerenciar relacionamentos com consumidores, fornecedores e parceiros, bem como práticas internas (Santos, 2021). A GCI estimula as empresas a buscarem economia de custos por meio do trabalho em equipe, reforçando a importância da confiança interorganizacional (Cooper & Slagmulder, 1999; Santos, 2021). Para além da simples redução de custos, a GCI busca garantir um retorno total e justo para todas as partes envolvidas, promovendo a cooperação e a confiança mútua (Agndal & Nilsson, 2017). Dessa forma, a GCI transcende a mera redução de custos, tornando-se um pilar essencial para o sucesso e crescimento sustentável das empresas (Santos, 2021).

A GCI pode ser representada por uma abordagem colaborativa onde as empresas da rede de fornecimento de serviços trabalham juntas para identificar oportunidades de redução de custos e melhorias nos processos (Cooper & Slagmulder, 1999; Huanhuan, 2019; Möller et al., 2011; Pacassa et al., 2022 Souza, 2008). A implementação efetiva da GCI pode envolver o uso de tecnologias avançadas, como sistemas integrados de gestão e análise de dados (Pacassa et al., 2022). Os resultados dessa prática são observados pelo estreitamento dos relacionamentos entre as empresas e pela mitigação dos custos do produto (Sadeghi & Jokar, 2014). A GCI visa maximizar os resultados, não apenas reduzir custos (Camacho, 2010; Faria et al., 2013; Werner et al., 2022). A avaliação da GCI não necessariamente implica em redução de custos, podendo envolvê-los se isso resultar em um retorno total maior (Braga, 2022; Camacho, 2010; Camacho et al., 2014; Duarte, 2017; Gonzaga et al., 2015; Oliveira et al., 2016).

2.2. Institucionalização de processos

A institucionalização é o processo de repetição constante de práticas reconhecidas e aceitas socialmente. Para Kezar & Sam (2013), ela não segue um padrão linear, desenvolvendo-se por meio de regras e fatores condicionantes, manifestando-se em estágios, ciclos ou diferentes fases. A legitimidade surge progressivamente, etapa por etapa, até constituir uma estrutura organizacional (Vilela, 2019). A institucionalização

avalia a importância da gestão do conhecimento e as ações implementadas pelas empresas para torná-la prática corrente (Kezar & Sam, 2013).

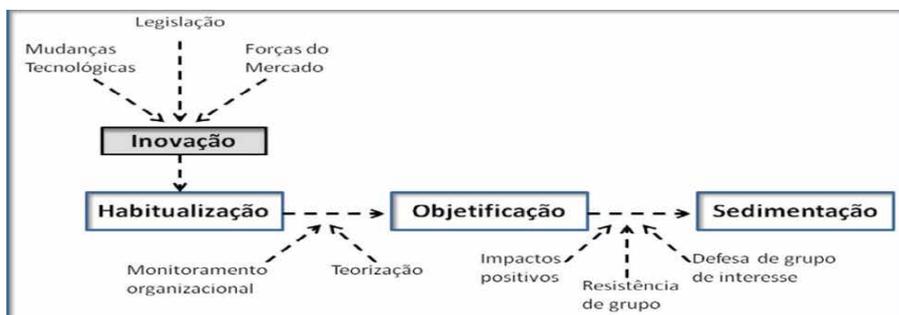
Na organização, elementos de uma estrutura formal são amplamente reconhecidos e aceitos, baseados na Nova Sociologia Institucional (NIS), que estuda como as organizações são influenciadas pelas pressões do mercado (Gomes et al., 2013; Guerreiro et al., 2005; Oyadomari, et al., 2008). Os recursos organizacionais incluem infraestruturas, equipamentos, meios econômicos, financeiros e tecnológicos (Gomes et al., 2013). A cultura organizacional, compreendendo crenças, valores e normas, influencia o desempenho organizacional (Dias, 2023).

A institucionalização é aplicada em diversas áreas acadêmicas e ajuda a entender como as organizações se moldam e são influenciadas na sociedade (Guerreiro et al., 2005; Pereira, 2021; Quinello & Nascimento, 2009). A teoria neoclássica tradicional justifica os hábitos e sentidos de diferentes grupos, promovendo cooperação entre organizações e influenciando a contabilidade gerencial, considerada uma instituição interna à empresa (Bomfim & Callado, 2019; Guerreiro et al., 2005).

As teorias institucionais sublinham como as organizações adotam estruturas e práticas comuns em resposta às demandas do ambiente externo, levando ao isomorfismo (Dimaggio & Powell, 1983). Esse processo de homogeneização ocorre porque as empresas tendem a imitar práticas legítimas e aceitas dentro de suas comunidades (Dias, 2023; Dubey et al., 2019). Meyer e Rowan (1977) destacam que as práticas contábeis são adotadas para atender às expectativas normativas institucionais.

As organizações institucionalizadas mantêm uniformidade em suas atividades e influenciam outras organizações e valores sociais. O processo de institucionalização possui três etapas: Habitualização, Objetivação e Sedimentação (Gomes et al., 2013). Na habitualização, comportamentos padronizados são desenvolvidos para resolver problemas específicos (Lima et al., 2011). A objetivação envolve a expansão da estrutura no ambiente institucional e a cooperação entre organizações (Kezar & Sam, 2013; Vilela, 2019). A sedimentação é a fase de completa institucionalização, com a organização, sendo totalmente aceita pela sociedade (Machado et al., 2017).

A institucionalização envolve um compromisso maior, com a liderança desempenhando um papel crucial na consolidação do processo (Vilela, 2019). Com tecnologia, comunicação e apoio político, a instituição avança para a última fase, corroborando para as consolidações do processo após discussões internas e externas (Kezar & Sam, 2013; Vilela, 2019).

Figura 1. Intitucionalização e fases de identificação

Nota. Tomado de “Atuação do designer instrucional para a aprendizagem autodirigida utilizando as tecnologias digitais” de U. A. Guimarães, S. Maria Roque, G. Pakulsky Leimann, E. C. Boaratti Santiago, e C. A. Tavares Santos, 2013, RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar, 4(4) (<https://doi.org/10.47820/recima21.v4i4.3035>).

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

2.3. TT

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

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

Somando-se a isso, a literatura reconhece amplamente que as pesquisas sobre TT e inovação estão em constante desenvolvimento (Kruger & Steyn, 2019). Podendo assim, identificar os controles adequados para fortalecer as capacidades empreende-

doras e a TT (Kruger & Steyn, 2019). Assim, se explica a institucionalização do compartilhamento de tecnologia entre empresas parceiras, enfatizando, a importância de estar em conformidade com as normas e expectativas institucionais. As expectativas institucionais podem ser geradas conforme o alinhamento dos objetivos estratégicos, a cultura organizacional e as diretrizes estabelecidas pela organização (Kajüter & Kulmala, 2005).

A tecnologia é uma ferramenta estratégica que viabiliza a cooperação e o compartilhamento de informações. Assim, a TT é um processo de comunicação mútua e contínua, baseado na partilha de conhecimento entre diferentes atores, como empresas, instituições de pesquisa e governo. Esse fluxo de conhecimento busca a disseminação de inovações e avanços técnicos, visando promover o desenvolvimento e aprimoramento de produtos, processos ou serviços (Dahl & Pedersen, 2004).

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

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

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

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

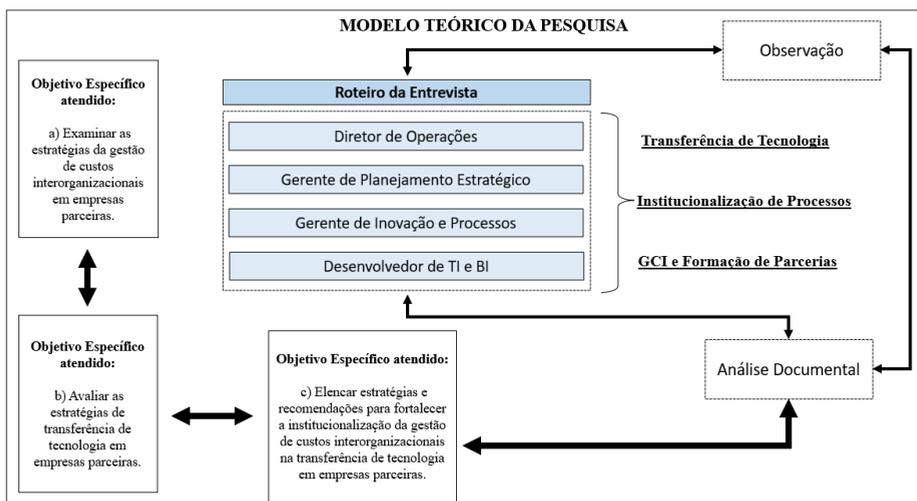
o acesso a novas tecnologias e o fortalecimento de suas posições competitivas no mercado (Malik et al., 2021; Scuotto et al., 2020).

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

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

Como o objetivo desta pesquisa é analisar como a institucionalização da GCI auxilia na TT em empresas parceiras, elaborou-se o modelo teórico disposto na figura 2, que conduz as análises e a discussão das interpretações evidenciadas no estudo. A figura 1 apresenta a síntese das relações investigadas:

Figura 2. Modelo teórico de análise



3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Uma cooperativa como estudo de caso, fundamenta-se em sua relevância no cenário econômico e social, destacando-se como um modelo organizacional baseado na colaboração e no compartilhamento de recursos. As cooperativas desempenham um papel crucial na promoção do desenvolvimento econômico sustentável, especialmente no setor de crédito, onde a interdependência entre unidades e a gestão compartilhada de recursos são características intrínsecas. No caso específico da cooperativa, sua estrutura organizacional e operacional evidencia desafios apenas relacionados ao gerenciamento de custos interorganizacionais, uma vez que suas atividades bloqueiam alto grau de coordenação para alinhar os interesses dos associados com os objetivos estratégicos da organização. Além disso, a necessidade constante de inovação e adoção de tecnologias, reforça a importância da TT como elemento chave para garantir eficiência operacional e competitividade no mercado.

Esse contexto, torna a cooperativa um ambiente ideal para investigar como a institucionalização de processos e práticas colaborativas pode influenciar diretamente na eficácia da gestão de custos e da TT. Por ser um setor onde confiança mútua, transparência e valores compartilhados são fundamentais, a cooperativa oferece um laboratório rico para analisar as interações entre os construtos teóricos treinados, permitindo insights sobre a aplicabilidade prática desses conceitos em organizações que valorizam a cooperação e a sustentabilidade.

A partir do objetivo proposto, busca-se realizar uma pesquisa descritiva, a partir de um estudo de caso e com análise qualitativa. Na concepção de Yin (2015), a abordagem do estudo de caso, se mostra extremamente útil em situações em que as linhas divisórias entre o fenômeno estudado e seu contexto são imprecisas, e as evidências disponíveis são abundantes e diversificadas. Essa metodologia, permite uma análise abrangente e profunda de questões complexas, proporcionando insights detalhados sobre o comportamento dos indivíduos e a influência do contexto. A pesquisa considerou como população, 8 colaboradores atuantes na Cooperativa, Central Sul/Sudeste e CAS.

Considerando-se a população proposta e a operacionalização da coleta de dados, esta ocorreu por meio de entrevistas realizadas, foram acompanhados e observado como a cooperativa realiza as escolhas dos processos automatizados e como as cooperativas compartilham as tecnologias. Foram observados e-mails, repositórios criados pelo CAS, chamado de repositório sistêmico, em que todas as cooperativas possuem livre acesso para consultar as automações, observou-se também os slides compartilhados, os grupos de trocas de mensagens como WhatsApp e Teams, que é

uma ferramenta da Microsoft, utilizada internamente por todos os usuários da cooperativa. Além disso, foram observadas e acompanhadas as reuniões desde o início do processo, como alinhamentos, desenho de fluxograma, construção, implementação, funcionamento e *feedbacks*.

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

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

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

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

Após a avaliação das categorias de análise e questões norteadoras, foram realizados os ajustes para adequação do instrumento de pesquisa em termos de redação e inteligibilidade, bem como foi descrito de forma objetiva as sugestões realizadas pela

banca. Ainda assim, foi encaminhado junto ao instrumento de pesquisa o termo de consentimento de livre esclarecimento (TCLE), enfatizando a participação voluntária dos entrevistados, e a garantia do anonimato, tanto para eles quanto para a instituição envolvida.

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

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

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

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

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

Perante os conceitos apresentados, a análise descritiva dos respondentes compreende sexo, idade, tempo de trabalho, cargo, tempo no cargo, local de trabalho, formação e área de formação, na qual respectivamente observa-se na tabela 1:

Tabela 1. *Dados sociodemográficos dos participantes*

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

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa, destacaram como a institucionalização da GCI contribui para a eficiência e eficácia na TT entre empresas parceiras. Observou-se, que a padronização de processos e práticas reduz a ambiguidade e incertezas, promovendo maior clareza no compartilhamento de custos e recursos. Isso, por sua vez, incentiva uma colaboração mais robusta e uma troca de tecnologia fluida.

A institucionalização cria um ambiente em que todas as partes envolvidas compartilham expectativas comuns, e um entendimento claro sobre os objetivos e métricas de desempenho. Um exemplo identificado no estudo foi a implementação de repositórios sistêmicos para documentar e compartilhar práticas de automação, o que não apenas facilitou a adaptação de novas tecnologias, mas também reduziu redundâncias no processo. Contudo, a falta de um padrão uniforme na medição de custos e tempo, ainda representa uma barreira significativa para o pleno potencial dessa abordagem (Eggers et al., 2021; Oliveira, 2021; Rovaris, 2023).

Além disso, os resultados revelaram que a institucionalização tem impactos diretos no fortalecimento da confiança interorganizacional. Ao assegurar transparência e consistência nos processos de gestão de custos, as organizações parceiras, puderam concentrar esforços em projetos conjuntos de TT, minimizando conflitos e incertezas. Por exemplo, a integração de tecnologias como RPA, demonstrou como a colaboração estruturada pode impactar positivamente na inovação e na competitividade de todas as partes envolvidas. Em contrapartida, a pesquisa apontou desafios, como a resistência à padronização e a falta de ferramentas mais detalhadas para medir os resultados dos esforços de institucionalização. Isso reforça a necessidade de alinhar estratégias de gestão de custos, com práticas colaborativas e tecnologias integradas, ampliando os benefícios observados.

As práticas observadas nas cooperativas indicam que a automação é conduzida com base em critérios estratégicos, alinhando necessidades operacionais e associadas. A implementação do RPA segue uma análise criteriosa de prioridades, envolvendo colaboradores críticos. Contudo, a interação limitada do CAS e da Central, somada à falta de análise sistemática de *feedbacks*, evidencia lacunas que limitam a eficácia dessa colaboração (Braga, 2022; Cooper & Slagmulder, 1999).

A troca de tecnologias entre cooperativas, embora promova benefícios como redução de custos, cuida de um sistema robusto para evitar redundâncias e problemas não detectados. A ausência de práticas comuns de medição de tempo e custo também dificulta a avaliação e o monitoramento preventivo. A automação, por sua vez, mostrou-se capaz de melhorar o atendimento aos associados, reduzir atividades operacionais repetitivas e aumentar a satisfação no trabalho (Kezar & Sam, 2013; Silic et al., 2020). No entanto, a falta de documentação detalhada e a adaptação específica de cada unidade às configurações de RPA dificultam a operacionalização e a avaliação precisa dos benefícios (Cooper & Slagmulder, 1999; Kruger & Steyn, 2019).

Os resultados destacam ainda, a relevância de integrar a cultura organizacional às estratégias de automação. Essa integração não apenas fortalece o sentimento

de pertencimento e valorização entre colaboradores e associados, mas também é essencial para criar um ambiente organizacional propício à inovação e à adoção de novas tecnologias. Estratégias híbridas de comunicação, como a combinação de reuniões presenciais e virtuais, aliadas à distribuição de materiais explicativos, têm se mostrado eficazes na disseminação de novas tecnologias (Gomes et al., 2013; Lima et al., 2011; Sousa et al., 2022). Contudo, resistências à adoção, como apresentadas no caso do aplicativo “Conexão”, revelam a necessidade de uma abordagem mais robusta e planejada para a gestão da mudança. Essa resistência pode ser mitigada por meio de campanhas de engajamento mais direcionadas, treinamento contínuo e incentivos claros para adoção (Möller et al., 2011).

Foi identificado na pesquisa, a ausência de um padrão formalizado para a avaliação e a melhoria contínua de processos, o que dificulta a análise do retorno sobre o investimento, a otimização de recursos e a identificação de áreas prioritárias para melhorias. A inexistência de um plano de riscos estruturado, que envolve tanto a implementação quanto o monitoramento contínuo, cria vulnerabilidades e limita a capacidade das cooperativas anteciparem problemas e ajustarem suas estratégias de maneira proativa.

Para superar esses desafios, entende-se que a implementação de planos de risco bem definidos e integrados, bem como ferramentas analíticas robustas que permitam análises qualitativas e quantitativas consistentes. Esses instrumentos podem fornecer dados confiáveis para embasar decisões estratégicas, avaliar o impacto das automações e promover um ciclo contínuo de inovação e aperfeiçoamento. A integração dessas práticas ao planejamento estratégico das cooperativas, é essencial para maximizar os benefícios das automações, fomentar a colaboração interorganizacional e garantir uma gestão eficiente e alinhada às demandas do mercado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo analisou como a GCI auxilia na TT em empresas parceiras, baseado em entrevistas com 8 colaboradores de uma cooperativa de crédito. A pesquisa, qualitativa e descritiva, utilizou um estudo de caso múltiplo.

Os achados destacaram práticas e estratégias das empresas parceiras na TT, sustentadas pela GCI. Os resultados mostraram que a institucionalização desses processos facilita a TT, promovendo colaboração e compartilhamento de recursos. A análise de práticas colaborativas e integração de sistemas como o BI otimizou a TT, reduzindo custos operacionais e aumentando a competitividade.

A eficácia da GCI depende da capacidade das empresas em estabelecer relações de confiança e comprometimento mútuo. O estudo mostrou que a gestão de custos pode impulsionar a inovação e a competitividade, ao otimizar recursos e adotar práticas sustentáveis.

O estudo enfatizou a importância da cooperação e da construção de uma cultura organizacional baseada na confiança e compartilhamento de conhecimento, influenciando positivamente o clima organizacional. As estratégias eficazes de gestão de custos e TT apontam para a necessidade de programas de educação e capacitação focados em gestão colaborativa e inovação aberta.

Os resultados contribuíram significativamente para a compreensão de como a institucionalização da GCI auxilia na TT entre empresas parceiras. Os achados evidenciam, que a padronização de processos e práticas não apenas melhora a eficiência na troca de tecnologias, mas também estabelece uma base sólida de confiança e colaboração mútua. Essa abordagem permite que as empresas otimizem recursos, reduzam redundâncias e se adaptem mais rapidamente às demandas do mercado.

A TT em empresas parceiras é um tema relativamente novo e pouco utilizado, o que pode representar uma limitação. Como estudo de caso, os resultados podem não ser generalizáveis para uma população mais ampla. Há também a possibilidade de viés na interpretação dos dados. Para contornar essas limitações, a pesquisadora foi transparente em seus métodos e considerar diversas perspectivas ao interpretar os dados.

Como implicações práticas, os resultados sugerem que as organizações devem investir em ferramentas padronizadas de documentação e métricas claras para avaliar os custos e benefícios da institucionalização. A adoção de tecnologias de suporte, como plataformas integradas de gestão e repositórios colaborativos, também foi apontada como um caminho promissor para superar barreiras operacionais e culturais.

Os achados contribuem para a literatura sobre cooperação entre empresas, pois, este estudo reafirma a relevância da institucionalização como um catalisador para a inovação e colaboração interorganizacional, destacando seu papel estratégico na construção de parcerias mais resilientes e inovadoras em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo.

Recomenda-se ampliar o estudo para outras cooperativas do sistema, enriquecendo as práticas e percepções sobre a TT e gestão de processos. Sugere-se investigar a institucionalização de processos de GCI e TT em ambientes competitivos, diferentes do modelo de negócios estudado. O envolvimento dos Controles Internos desde as

discussões iniciais sobre melhorias ou novas automações pode ajudar a antecipar e mitigar riscos. Para estudos futuros, pode-se explorar o impacto da institucionalização em diferentes setores e contextos culturais, investigando como variáveis adicionais, como cultura organizacional, estrutura de governança e maturidade tecnológica, podem influenciar a eficácia dessa abordagem. Além disso, a quantificação dos impactos financeiros e operacionais da GCI oferece um campo rico para novas investigações.

Contribuição de autoria:

Machado, S. P.: Conceituação, Metodologia, Validação, Análise Formal, Pesquisa, Recursos, Curadoria de dados, Escrita-rascunho original, Escrita, revisado e edição, Visualização, Gestão do projeto. **Marquezan, L. H. F.:** Conceituação, Metodologia, Validação, Análise Formal, Pesquisa, Curadoria de dados, Escrita-rascunho original, Escrita, revisado e edição, Visualização, Supervisão. **Soares, C. S.:** Conceituação, Metodologia, Validação, Escrita, revisado e edição, Visualização. **Callado, A. A. C.:** Conceituação, Metodologia, Validação, Escrita, revisado e edição, Visualização.

Sabrina Porto Machado (Machado, S. P.)

Luiz Henrique Figueira Marquezan (Marquezan, L. H. F.)

Cristiano Sausen Soares (Soares, C. S.)

Antônio André Cunha Callado (Callado, A. A. C.)

Declaração de conflito de interesse

Os autores declaram que durante o processo de pesquisa, não existiu nenhum tipo de interesse pessoal, profissional ou econômico que tenha podido influir no julgamento e/ou ações dos pesquisadores no momento de elaborar e publicar o artigo.

REFERÊNCIAS

- Agndal, H., & Nilsson, U. (2017). Interorganizational cost management in the exchange process. *Management Accounting Research*, 20(2), 85-101. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.07.001>
- Álvares, A. C. T. (2023). *Sistemas de alto desempenho de captação de ideias dos empregados: desvendando relações entre inovação horizontal e organização inovadora* [Tese de doutorado, Fundação Getulio Vargas]. FGV SB Sistema de Bibliotecas. <https://repositorio.fgv.br/items/e624485a-8a19-4567-a72e-dfad1b3ff666>

- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (70° ed.). Editora São Paulo.
- Berni, J. C. A., Gomes, C. M., Perlin, A. P., Kneipp, J. M., & Frizzo, K. (2015). Interação universidade-empresa para a inovação e a transferência de tecnologia. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 8(2), 258-277. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2015v8n2p258>
- Bomfim, E. T. do, & Callado, A. A. C. (2019). Seleção, avaliação de desempenho de fornecedores e características organizacionais: um olhar a partir da contabilidade gerencial interorganizacional. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 16(39), 156-176. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2019v16n39p156>
- Bozeman, B., Rimes, H., & Youtie, J. (2015). The evolving state-of-the-art in technology transfer research: Revisiting the contingent effectiveness model. *Research Policy*, 44(1), 34-49. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.06.008>
- Braga, E. C. (2022). *Associação entre a adoção do target costing e as características do relacionamento entre empresas adotantes e seus parceiros de negócios* [Tese de doutorado, Universidade Federal da Paraíba]. Repositório Institucional da UFPB. <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/22806?locale=en>
- Camacho, R. R. (2010). *Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais na cadeia de valor de hospitais privados no Brasil: Uma abordagem à luz da Teoria da Contingência* [Tese de doutorado, Universidade de São Paulo]. Biblioteca Digital USP. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-22012011-164307/pt-br.php>
- Camacho, R. R., Rocha, W., Moraes, R. O., & Marques, K. C. M. (2014). Evidências de práticas da gestão de custos interorganizacionais na cadeia de valor de hospitais privados no Brasil. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 6(2), 90-105. <https://doi.org/10.5380/rcc.v6i2.35117>
- Carvalho, R. S., & Matos, P. de O. (2018). Satélite geoestacionário de defesa e comunicações estratégicas (SGDC): Possibilidades de transferência de tecnologia (TT) para a indústria espacial brasileira. *Revista Brasileira de Estudos Estratégicos*, 10(20), 41-67.
- Coelho, L. de P. C., & Nascimento, R. M. L. L. (2020). *Marketing de relacionamento como diferencial competitivo para a fidelização de clientes no segmento bancário* [Trabalho de conclusão de curso, UniEvangélica]. Repositório Institucional AEE. <https://www.rincon061.org/handle/ae/9390>
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (1999). *Supply chain development for the lean enterprise: Interorganizational cost management*. The IMA Foundation for Applied Research.

- Creswell, J., W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativo e misto*. Penso.
- Crubellate, J. M. (2007). Três contribuições conceituais neofuncionalistas à teoria institucional em organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 11, 199-222. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552007000500010>
- Cunha, R. S. (2021). *Competências e cultura na indústria 4.0: um estudo de caso em uma siderúrgica brasileira* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Ouro Preto]. Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações. https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFOP_79a9afefd4b2c492088caa085c2c0b3a
- Dahl, M. S., & Pedersen, C. O.R. (2004). Knowledge flows through informal contacts in industrial clusters: myth or reality? *Research Policy*, 33(10), 1673-1686. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2004.10.004>
- Dahl, M. S., & Pedersen, C. O.R. (2005). Social networks in the R&D process: the case of the wireless communication industry around Aalborg, Denmark. *Journal of Engineering and Technology Management*, 22(1-2), 75-92. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2004.11.001>
- Dias, D. da C. V. (2023). *Impacto da gestão do conhecimento no desempenho organizacional: Um estudo empírico em empresas de São Tomé e Príncipe* [Dissertação de mestrado, Universidade de Alagoas]. Repositório UAL. <https://repositorio.ual.pt/entities/publication/27fa47cd-6b88-4cda-b98e-8c338ab558b7>
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *Economics Meets Sociology in Strategic Management (Advances in Strategic Management)*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (2000). The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *Economics Meets Sociology in Strategic Management (Advances in Strategic Management)*, 17, 143-166. [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17011-1](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17011-1)
- Diniz, M. L. F., Callado, A. A. C., & Callado, A. L. C. (2019, 24-26 de julho). *Analizando a prática da gestão de custos interorganizacionais empresa/fornecedor a partir de seus fatores: Uma abordagem qualitativa* [Apresentação em conferência]. XIX USP International Conference in Accounting, São Paulo, Brasil.
- Duarte, S. L. (2017). *Gestão de custos interorganizacionais em organizações cooperativas e investor-owned firms. IOFs no setor de cafeicultura no Brasil* [Tese de doutorado, Universidade de São Paulo]. Biblioteca Digital USP. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-14062017-104903/pt-br.php>

- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Blome, C., & Papadopoulos, T. (2019). Big data and predictive analytics and manufacturing performance: integrating institutional theory, resource-based view and big data culture. *British Journal Management*, 30(2), 341-361. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12355>
- Eggers, J. H., Hein, A., Weking, J., Böhm, M., & Krcmar, H. (2021, 4-8 de janeiro). *Process automation on the blockchain: An exploratory case study on smart contracts* [Apresentação em conferência]. 54th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, EUA. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2021.681>
- Faria, A. C., Soares, I. C., Rocha, W., & Rossi, G. B., (2013). A prática da gestão de custos interorganizacionais em uma montadora de veículos na região do grande ABC. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(9), 617-638.
- Farias, R. A. S., & Gasparetto, V. (2019). Gestão de custos interorganizacionais: fatores inibidores em empresas do setor moveleiro do Distrito Federal. *Revista Associação Brasileira de Custos*, 14(2), 121-152. <https://doi.org/10.47179/abcustos.v14i2.530>
- Fauzi, A. A., & Sheng, M. L. (2022). The digitalization of micro, small, and mediumsized enterprises (MSMEs): An institutional theory perspective. *Journal of Small Business Management*, 60(6). <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1745536>
- Ferreira, E. V. (2023). *Lean e a indústria 4.0: Uma estrutura conceitual para a escolha e validação econômico-financeira das tecnologias* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. Repositório Digital UFRGS. <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/267542>
- Ferreira, V. S. V. (2023). *Recrutamento e retenção de engenheiros de software na Bosch Car Multimídia, S.A.: Um estudo de caso*. [Dissertação de mestrado, Universidade de Minho]. Repositório UM. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/88248>
- Florén, H., Frishammar, J., Parida, V., & Wincent, J. (2017). Critical success factors in early new product development: A review and a conceptual model. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14, 411-427. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0458-3>
- Gomes, A. de O., Peter, M. G. A., Machado, M. V. V., & Oliveira, T. E. (2013). A institucionalização da controladoria no âmbito do Poder Executivo Municipal no Estado do Ceará. *Revista de Contabilidade, Gestão e Governança*, 16(1), 35-50.
- Gonzaga, R. P., Aillón, H. S., Fehr, L. C. F. A., Borinelli, M. C., & Rocha, W. (2015). Mecanismos disciplinadores da gestão de custos interorganizacionais e economia dos custos de transação: Um ensaio teórico. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 9(3), 258-274. <https://doi.org/10.17524/repec.v9i3.1236>

- Greenwood, R., Hinings, C. R., & Whetten, D. (2014). Rethinking institutions and organizations. *Journal of Management Studies*, 51(7), 1206-1220. <https://doi.org/10.1111/joms.12070>
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals, Bryarcliff Manor*, 5(1), 317-371. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.590299>
- Grewal, R., & Dharwadkar, R. (2002). The role of the institutional environment in marketing channels. *Journal of Marketing*, 66(3), 82-97. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.3.82.18504>
- Guerreiro, R., Frezatti, F., Lopes, A. B., & Pereira, C. A. (2005). O entendimento da contabilidade gerencial sob a ótica da teoria institucional. *Organizações & Sociedade*, 12(35), 91-106. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302005000400005>
- Guerrero, M., & Urbano, D. (2019). Effectiveness of technology transfer policies and legislation in fostering entrepreneurial innovations across continents: An overview. *The Journal of Technology Transfer*, 44, 1347-1366. <https://doi.org/10.1007/s10961-019-09736-x>
- Guimarães, U. A., Maria Roque, S., Pakulsky Leimann, G., Boaratti Santiago, E. C., & Tavares Santos, C. A. (2023). Atuação do designer instrucional para a aprendizagem autodirigida utilizando as tecnologias digitais. *RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar*, 4(4), 1-6. <https://doi.org/10.47820/recima21.v4i4.3035>
- Gutiérrez-Aguado, A., Curioso, W. H., Machicao, J. C., & Eguia, H. (2023). Strengthening capacities of multidisciplinary professionals to apply data science in public health: Experience of an international graduate diploma program in Peru. *International Journal of Medical Informatics*, 169, 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.ijmedinf.2022.104913>
- He, Q. M., Meados, M., Angwin, D., Gomes, E., & Child, J. (2020). Strategic alliance research in the era of digital transformation: perspectives on future research. *British Journal of Management*, 31, 589-617. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12406>
- Heinzl, J., Kor, A., Orange, G., & Kaufmann, H. R. (2013). Technology transfer model for Austrian higher education institutions. *The Journal of Technology Transfer*, 38(5), 607-640. <https://doi.org/10.1007/s10961-012-9258-7>
- Huanhuan, S. (2019). Inter-organizational cost management framework and implementation path of product and relation dimensions under accounting information. *Francis Academic Press*, 37, 233-238. <https://doi.org/10.25236/ermbfe.2019.037>

- Kajüter, P., & Kulmala, H. I. (2005). Open book accounting in networks: Potential achievements and reasons for failures. *Management Accounting Research*, 16(2), 179-204. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.01.003>
- Kezar, A. (2007). Tools for a time and place: Phased leadership strategies to institutionalize a diversity ag. *The Review of Higher Education*, 30(4), 413-439. <https://doi.org/10.1353/rhe.2007.0025>
- Kezar, A., & Sam, C. (2013). Institutionalizing equitable policies and practices for contingent faculty. *The Journal of Higher Education*, 84(1), 56-87. <https://doi.org/10.1080/00221546.2013.11777278>
- Kruger, S., & Steyn, A. A. (2019). Enhancing technology transfer through entrepreneurial development: Practices from innovation spaces. *The Journal of Technology Transfer*, 45(6) 1655-1689. <https://doi.org/10.1007/s10961-019-09769-2>
- Leischnig, A., Geigenmueller, A., & Lohmann, S. (2014). On the role of alliance management capability, organizational compatibility, and interaction quality in interorganizational technology transfer. *Journal of Business Research*, 67(6), 1049-1057. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.06.007>
- Lima, F. M. F., & Machado, A. G. C. (2019). Estratégias de inovação em empresas startup. *Revista de Administração Unimep*, 17(2), 143-164.
- Lima, M. A., Serra, F. A. R., Soares, T. C., & Lima, C. R. M. (2020). Estratégia ou legitimidade? Análise do papel dos planos de desenvolvimento institucional nas universidades brasileiras. *Brazilian Business Review*, 17(1). <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.1.4>
- Lima, T. C. A., Cabral, A. C. A., Pessoa, M. N. M., Santos, S. M., & Nascimento, D. C. (2011). A institucionalização das práticas de responsabilidade social: Um estudo da companhia de água e esgoto do ceará. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 9(1), 79-95. <https://doi.org/10.19094/contextus.v9i1.32132>
- Link, A. N., & Van, H. M. (2020). Exploring the impact of R&D on patenting activity in small women owned and minority-owned entrepreneurial FRMS. *Small Business Economics*, 54, 1061-1066. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-00130-9>
- Machado, H. P. V., Sartori, R., & Crubellate, J. M. (2017). Institucionalização de núcleos de inovação tecnológica em instituições de ciência e tecnologia da região sul do Brasil. *Revista Eletrônica de Administração*, 23(3), 5-31. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.177.67190>
- Malecki, E. J. (2018). Entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems. *Geography Compass*, 12(3), 1-21. <https://doi.org/10.1111/gec3.12359>

- Malik, A., Silva, M. T., Thedushika De B. P., & Srikanth, N.R. (2021). Elevating talents' experience through innovative artificial intelligence-mediated knowledge sharing: Evidence from an IT-multinational enterprise. *Journal of International Management*, 27(4), 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100871>
- Malm, A. M., Fredriksson, A., & Johansen, K. (2016). Bridging capability gaps in technology transfers within related offsets. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 27(5), 640-661, 2016. <https://doi.org/10.1108/JMTM-11-2015-0101>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Möller, K., Windolph, M., & Isbruch, F. (2011). The effect of relational factors on open-book accounting and inter-organizational cost management in buyer-supplier partnerships. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17(2), 121-131. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2011.01.002>
- Montes, F. J. L., Moreno, A. R., & Fernandez, L. M. M. (2004) Assessing the organizational climate and contractual relationship for perceptions of support for innovation. *International Journal of Manpower*, 25, 167-80. <https://doi.org/10.1108/01437720410535972>
- Novais, S. M., & Fernandes, A. S. A. (2011). A institucionalização do ensino a distância no Brasil: o caso da graduação em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Norte. *Revista de Ciências da Administração*, 13(29), 173-201. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2011v13n29p173>
- Oliveira, F. S. (2021). *O trabalho situado como resposta à complexidade institucional: Um estudo de interseção entre a Contabilidade Gerencial e a mudança organizacional* [Dissertação de mestrado, Universidade Presbiteriana Mackenzie]. Adelpa Repositório Digital. <https://dspace.mackenzie.br/items/4c65d4fa-d7ec-42a8-814a-42301bd6318d>
- Oliveira, J. L. C. (2020). *Valoração de tecnologias no cenário de transferência de tecnologia entre universidade e empresa no brasil: Uma metodologia proposta* [Tese de doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais]. Repositório Institucional UFMG. <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/35783>
- Oliveira, W. S. Borges, W. G., Carvalho, L. F., & Santos, G. C. (2016). Gestão de custos interorganizacionais: Uma pesquisa bibliométrica com base em publicações nacionais. *Revista de Auditoria Governança e Contabilidade*, 4(16), 62-74.
- Oware, K. M., & Mallikarjunappa, T. (2020). CSR expenditure, mandatory CSR reporting and financial performance of listed firms in India: An institutional theory

- perspective. *Meditari Accountancy Research*, 30(1), 1-21. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-05-2020-0896>
- Oyadomari, J. C. T., De Mendonça Neto, O. R., Cardoso, R. L., & Frezatti, F. (2008). Análise dos fatores que favorecem a institucionalização da Value Based Management (VBM) à luz dos argumentos de teóricos da vertente New Institutional Sociology (NIS). *Revista Universo Contábil*, 4(2), 6-21.
- Pacassa, F., Kruger, S. D., & Zanin, A. (2021, 17-19 de novembro). *Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais em uma cadeia de suprimentos láctea* [Apresentação em conferência]. XXVIII Congresso Brasileiro De Custos – ABC, online. <https://doi.org/10.48142/2420221798>
- Pacassa, F., Zanin, A., Kruger, S. D., & Santos, E. A. (2022). Análises dos fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais em uma indústria de queijos. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 24, 1-19. <https://doi.org/10.48142/2420221798>
- Panetti, E., Parmentola, A., Ferretti, M., & Reynolds, E. B. (2019). Exploring the relational dimension in a smart innovation ecosystem: A comprehensive framework to define the network structure and the network portfólio. *The Journal of Technology Transfer*, 45, 1775-1796. <https://doi.org/10.1007/s10961-019-09735-y>
- Pereira, J. M. (2021). Teoria institucional aplicada à contabilidade: Evolução e perspectivas. *Brazilian Journal of Development*, 7(10), 96651-96699. <https://doi.org/10.34117/bjdv7n10-127>
- Quatorze, C. C. P., & Santos, D. F. L. (2021). Inovação, desempenho financeiro e criação de valor: uma análise das empresas do agronegócio no Brasil. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 12(2), 321-338. <https://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.002.0026>
- Quinello, R., & Nascimento, P. T. S. (2009). O processo de inovação sob o enfoque institucionalista: um estudo etnográfico na gestão de facilidades de uma montadora do Estado de São Paulo. *RAI: Revista de Administração e Inovação*, 6(1), 5-29.
- Raaijmakers, A. G. M., Vermeulen, P., Meeus, M. T. H., & Zietsma, C. (2015). I need time! Exploring pathways to compliance under institutional complexity. *Academy of Management Journal, Bryarcliff Manor*, 58(1), 85-110. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0276>
- Rengel, R. (2022). *Práticas de contabilidade gerencial em relacionamentos fornecedor-comprador da indústria automotiva sob a perspectiva do capital social* [Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina]. Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações. https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFSC_7f4bf6e8c32e791f3ee1409597c9ff6e

- Rocha, M. K. F., Correa, N. V. O., Oliveira, D. A., & Gonçalves, M. P. (2023). Um estudo quantitativo acerca dos perfis gerenciais predominantes entre os servidores do TRE-AC utilizando o modelo de QUINN. *Journal of Perspectives in Management*, 7, 1-14. <https://doi.org/10.51359/2594-8040.2023.257020>
- Rossi, A. L. (2022). *Transferência de tecnologia: Um modelo para a Universidade Federal do Rio Grande do Sul* [Tese de doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. Repositório Digital UFRGS. <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/248011>
- Rovaris, T. D. (2023). *Métricas e motivadores de decisão para adoção de Robotic Process Automation na área financeira de um sistema de crédito cooperativo* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. Repositório Digital UFRGS. <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/264918>
- Sadeghi, L., & Jokar, I. (2014). Identification and classification of open book accounting dimensions by considering inter-organizational cost management: a case study of petrochemical companies listed in Tehran Stock Exchange. *Management Science Letters*, 4(2) 295-302. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2013.12.025>
- Santos, B. S. (2022). *O sujeito-usuário bookstan no espaço enunciativo informatizado Twitter: a formulação de sentidos no booktwitter* [Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal de Pernambuco]. Repositório Digital da UFPE. <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/48265>
- Santos, E. F. (2021). Reflexões teóricas sobre confiança interorganizacional e mecanismos de governança da gestão de custos interorganizacionais. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 13(2), 130-150. <https://doi.org/10.5380/rcc.v13i2.79241>
- Santos, K. S., Ribeiro, M. C., Queiroga, D. E. U., Silva, I. A. P., & Ferreira, S. M. S. (2020). O uso de triangulação múltipla como estratégia de validação em um estudo qualitativo. *Revista Ciência & Saúde Coletiva*, 25(2), 655-664. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020252.12302018>
- Scarbrough, H. (2003). Knowledge management, HRM and the innovation process. *Jornal Internacional de Mão de Obra*, 24(5), 501-16. <https://doi.org/10.1108/01437720310491053>
- Scarra, D., & Piccaluga, A. (2020). The impact of technology transfer and knowledge spillover from Big Science: A literature review. *Technovation*, 116, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102165>
- Scuotto, V., Beatrice O., Valentina, C., Nicotra, M., Gioia, L. D., & Briamonte, M. F. (2020). Uncovering the micro-foundations of knowledge sharing in open innovation partnerships: An intention-based perspective of technology transfer. *Technological Forecasting and Social Change*, 152, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119906>

- Silic, M., Marzi, G., Caputo, A., & Bal, P. M. (2020). The effects of a gamified human resource management system on job satisfaction and engagement. *Human Resource Management Journal*, 30(2), 260-277. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12272>
- Silva, A. L. (2022). Estratégias de redução de custo em operadoras de plano de saúde: Um estudo de caso junto ao município de Palmas - TO. *Revista Multidebates*, 6(1), 81-97. <https://doi.org/10.29327/269776.1.1-14>
- Silva, G. R., Lima, J. S., Carneiro, L. M. M. A., & Santiago, J. S. (2023). A interação entre instrumentos da gestão de custos interorganizacional e interorganizacional: estudo de caso múltiplo em rede de supermercados. *Revista Fatec Zona Sul*, 9(3), 36-51. https://doi.org/10.26853/Refas_ISSN-2359-182X_v09n03_04
- Silva, G. M., Lourenço, R. L., & Angotti, M. (2021). Parcerias público-privadas: Modernização administrativa e relacionamentos econômicos imersos em conflitos de interesse e corrupção. *Revista de Administração Pública*, 55(3), 538-558. <https://doi.org/10.1590/0034-761220190479>
- Sousa, L. M. G., Brunozi, J. A.C, Fehr, L. C. F. A, Leroy, R. S. D., & Marques, M. H. (2022). Fatores determinantes da (não) adoção de gestão de custos interorganizacionais em indústrias de calçados de Nova Serrana, Minas Gerais. *Revista eletrônica de Ciências Sociais*, 17(1), 1-20. <https://doi.org/10.54372/pc.2022.v17.3145>
- Sousa, P. H. R., & Lora, V. D. C. (2022, 21-23 de setembro). *A influência da heterogeneidade relacional do cooperativismo de crédito na inovação e o papel da cooperativa central* [Apresentação em conferência]. XLVI Encontro da ANPAD, online.
- Souza, B. C. (2008). *Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais* [Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo]. Biblioteca Digital USP. <https://doi.org/10.11606/D.12.2008.tde-07042008-225007>
- Souza, R. P., Souza, B. C., & Borinelli, M. L. (2010, 3-5 de novembro). *Identificação e mensuração de fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais nos setores da economia brasileira* [Apresentação em conferência]. XVII Congresso Brasileiro de Custos, Belo Horizonte, Brasil.
- Steenhuis, H., & Bruijn, E. J. (2007). Exploring the impact of national culture on the outcome of international technology transfer projects. *International Journal of Technology Transfer and Commercialisation*, 6(2-4), 212-234. <https://doi.org/10.1504/IJTTC.2007.017807>
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48, 450-63. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17407911>

- Vasconcelos, C.C. (2018). *Modelo de negócio para criação de um supermercado digital mercadinho em casa* [Monografia de conclusão de curso, Universidade Federal de Sergipe]. Repositório Institucional UFS. <https://ri.ufs.br/handle/riufs/10212>
- Vilela, T. J. V. (2019). *Institucionalização da educação à distância na Universidade Federal da Grande Dourados: Histórico, processos e fases* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal da Grande Dourados]. Repositório UFGD. <https://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/handle/prefix/1620>
- Werner, C. S. G., Bittencourt, I. R., Marquezan, L. H. F., & Gonzaga, R. P. (2022, 27-29 de julho). *Por que não deu certo? Fatores inibidores a institucionalização de gestão de custos interorganizacionais* [Apresentação em conferência]. 22º USP International Conference in Accounting, São Paulo, Brasil.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Bookman.

Data de recepção: 23/06/2024

Data de revisão: 24/06/2024

Data de aceitação: 18/12/2024

Contato: sabrina.porto@acad.ufsm.br

Apêndice A

Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)

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

Pesquisador responsável: Luiz Henrique Figueira Marquezan

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

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

Local da coleta de dados: Diferentes cidades.

Prezado(a) Profissional.

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

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

Os dados coletados serão tratados anonimamente, sem a necessidade de qualquer exposição dos participantes do estudo e da organização em que atuam

(preservando-se assim, sua identidade). Cabe esclarecer que o(s) participante(s) do estudo tem um tempo para decidir se quer(em) participar, conforme disposto no item IV da Resolução CNS no 466/12 e Cap. III da Resolução no 510/2016. Em caso de aceite, a entrevista será realizada e gravada.

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

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

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

Caso ocorra algum problema decorrente de sua participação na pesquisa, você terá acompanhamento e assistência a partir do programa de pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (PPGCC/UFSM). Qualquer dúvida ou reclamação a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com os

pesquisadores, o Comitê de Ética em Pesquisa (ver rodapé da página) ou com a Coordenação do PPGCC/UFSM pelo e-mail: ppgcontabeis@ufsm.br.

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

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

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

Autorização

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

_____, _____ de _____ de 20____

Assinatura do voluntário

Assinatura do responsável pela obtenção do TCLE

Apêndice B

Instrumento de coleta de dados

Seção 1: Transferência de tecnologia

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

Seção 2: Institucionalização dos processos transferidos entre unidades

1. **Habitualização:** Fase da preparação da organização para que a mudança venha a ocorrer, envolvendo desde a conscientização inicial de um problema até o estabelecimento das bases para uma política a ser implementada. (Kezar & Sam, 2013; Lima et al., 2011).
2. Como os novos processos automatizados são comunicados entre os parceiros e a Central?
3. Quais os desafios e barreiras ao implementar um novo processo automatizado?
4. Existe alguma resistência na implementação de novas automações? Se sim, como são gerenciados?
5. **Objetivação:** Fase de implementação na criação de infraestrutura e apoio à reforma ou mudança, começa a tomar forma. Essas iniciativas começam a se concretizar para sustentar as estruturas desenvolvidas, serem aplicados incen-

tivos ou avaliações para influenciar comportamentos, intensificar a cooperação entre grupos e indivíduos. Nesse estágio, políticas e comportamentos começam a se integrar aos procedimentos operacionais padrão (Kezar & Sam, 2013; Vilela, 2019).

6. Como os novos processos são documentados e disponibilizados?
7. Há alguma ferramenta ou software para monitorar e avaliar o desempenho dos processos?
8. Como a organização lida com os *feedbacks* e sugestões em relação aos processos? Como isso reflete na unidade que desenvolveu a tecnologia e nas demais?
9. De que forma é identificado se os processos estão alinhados com os objetivos estratégicos da organização?
10. **Sedimentação:** Fase de institucionalização, capaz de alterar o paradigma atual e compreender os elementos que darão legitimação ao funcionamento da estrutura na organização (Lima et al., 2011), ou seja, as consolidações do processo, após discussões internas e externas (Kezar & Sam, 2013; Vilela, 2019).
11. Como a instituição garante que os processos sejam integrantes da cultura organizacional?
12. Como é avaliado o sucesso de uma implementação de um processo?
13. É feito um plano de risco para cada processo automatizado? Como funciona? Quais as regras? Esse plano é aprovado por nível hierárquico?
14. Como são definidas as responsabilidades sobre a criação, a manutenção, problemas e os resultados das tecnologias desenvolvidas?
15. São usados manuais sistêmicos para o desenvolvimento de automação?
16. A Cooperativa envolve a área de Controles internos antes de desenvolver automação?
17. Existem processos que foram revisados e descontinuados após a sua implementação? Se sim, quais os fatores para essa razão?
18. Existe um ciclo contínuo de revisão de melhoria dos processos automatizados? Se sim, como é realizada essa revisão? Qual a periodicidade?

Seção 3: GCI e formação de parcerias

- Recursos: Custos; tempo; compartilhamento dos benefícios

1. RECURSOS NO DESENVOLVIMENTO: Existe medição de tempo e custo para o desenvolvimento de cada novo processo automatizado? É mapeado o custo

financeiro no desenvolvido uma nova automação? Como são definidas as questões de investimento financeiro no desenvolvimento?

2. RECURSOS NO USO DA TECNOLOGIA: A partir da automação dos processos, há percepção de redução no consumo de recursos? Quais recursos? Esta redução ocorre individualmente nas unidades ou há alguma unidade que centraliza os resultados e os compartilha depois? As manutenções destas tecnologias desenvolvidas ocorrem de que forma? Quem assume os riscos e custos das manutenções?
3. OUTROS BENEFÍCIOS: Além do menor consumo de recursos e melhor qualidade dos processos, quais vantagens são percebidas? Estas vantagens são percebidas pelos associados? De que forma? Estas vantagens podem diferenciar a cooperativa em relação aos concorrentes? De que forma?

Seção 4: Perfil do respondente

1. **Informe o seu gênero:**
() Masculino () Feminino () Outro () Prefiro não opinar
2. **Informe a sua idade:** _____
3. **Informe o tempo (anos) que trabalha na Cooperativa:** _____
4. **Indique em qual nível de funções da estrutura da Cooperativa enquadra-se o cargo que exerce:**
() Diretoria () Gerência () Coordenador () Colaborador sem cargo de gerência, supervisão ou coordenação
5. **Informe o tempo (anos) na qual exerce o cargo atual:** _____
6. **Informe o seu local de trabalho:**
() Sede () Central () CAS
7. **Qual a sua formação:**
() Técnico () Graduado () Especialista () Mestre () Doutor
8. **Qual a área de sua formação:** _____