



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E
GESTÃO DO CONHECIMENTO**

**Capacidades Dinâmicas e a Atuação em Redes Colaborativas
de Organizações: um estudo que atenta para Turbulências do
Ambiente e Desempenho Organizacional**

DOUTORADO

Diego Jacob Kurtz

**Florianópolis
2017**

DIEGO JACOB KURTZ

Capacidades Dinâmicas e a Atuação em Redes Colaborativas de Organizações: um estudo que atenta para Turbulências do Ambiente e Desempenho Organizacional

Tese apresentada ao programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito para a obtenção de grau de Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Área de Concentração: Gestão do Conhecimento

Linha de Pesquisa:
Empreendedorismo, Inovação e Sustentabilidade

Orientador: Prof. Gregório Varvakis, PhD.
Co-orientador interno: Prof. Neri dos Santos, Dr.
Co-orientador externo: Prof. Klaus North, Dr.

Florianópolis
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Kurtz, Diego Jacob

Capacidades Dinâmicas e a Atuação em Redes
Colaborativas de Organizações: um estudo que atenta
para Turbulências do Ambiente e Desempenho
Organizacional / Diego Jacob Kurtz ; orientador,
Gregório Varvakis, coorientador, Neri dos Santos,
coorientador, Klaus North, 2017.

542 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós
Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento,
Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2.
Capacidades Dinâmicas. 3. Redes Colaborativas . 4.
Turbulências do Ambiente . 5. Desempenho
Organizacional. I. Varvakis, Gregório . II. dos
Santos, Neri . III. North, Klaus IV. Universidade
Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação
em Engenharia e Gestão do Conhecimento. V. Título.

Diego Jacob Kurtz

**CAPACIDADES DINÂMICAS E A ATUAÇÃO EM REDES
COLABORATIVAS DE ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO QUE
ATENTA PARA TURBULÊNCIAS DO AMBIENTE E
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

Esta Tese foi julgada adequada para obtenção do Título de Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Florianópolis, 28 de julho de 2017.

Profª. Gertrudes Aparecida Dandolini, Dra.
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Gregorio Varvakis, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa
Catarina

Prof. Silvio Popadiuk, Dr.
Universidade Presbiteriana
Mackenzie

José Eduardo Fiates, Dr.
Fundação Centros de
Referência em Tecnologias
Inovadoras

Prof. Pablo F. Bittencourt, Dr.
Universidade Federal de Santa
Catarina

Prof. Cristiano J. Castro de A.
Cunha, Dr.
Universidade Federal de Santa
Catarina

Prof. Roberto Pacheco, Dr.
Universidade Federal de Santa
Catarina

AGRADECIMENTOS

Ao milagre da vida, por possibilitar e fornecer uma gigantesca gama de possibilidades diárias no nosso cotidiano;

Aos meus pais, Rogério e Elza, por serem meu porto seguro, minha base e apoio durante todos os momentos de minha vida. Sem eles nada seria possível;

À minha irmã Giani, pelo companheirismo, amizade e compreensão. Ao Edu, à Carolina e à Bruna, por completarem e enxerem a nossa família de alegria;

Ao meu orientador (e amigo), Gregório Varvakis, que fez uma aposta há alguns anos atrás, que resultaram em escolhas que mudariam o rumo da minha vida. Tenho muito orgulho de ter sido seu aluno e muita gratidão por ter a oportunidade de “aprender a crescer” (e muito) com você;

À minha namorada, Luiza Menezes, que esteve presente desde o início e com paciência, compreensão, carinho e amor é a companheira de todas as horas. Te amo;

Aos meus amigos, que fazem parte do meu dia-a-dia e da minha vida. Participaram também da conquista desta importante etapa de minha vida. Sem amigos não somos nada;

À Fundação CERTI, por ser uma instituição de excelência que me forma e ensina dia após dia a ser um profissional comprometido e engajado. Trouxe-me amigos e possibilitou também a concretização desta pesquisa;

À Secretaria Acadêmica do Programa de PPGE GC pela prontidão contínua, por facilitar, apoiar e solucionar os trâmites que envolvem este trabalho;

Ao Núcleo de Gestão para a Sustentabilidade (e todas as gerações nas quais tive o privilégio de conviver), por ter sido (e continua sendo) fundamental para o meu desenvolvimento profissional e pessoal. O NGG possibilita a conexão contínua com novos colegas, ideias e é um ambiente de aprendizagem sem igual.

“Aquilo que não puderes controlar, não ordenes.”

Sócrates

RESUMO

Em mercados turbulentos que exijam organizações extremamente competitivas e inovadoras, a necessidade de transformar a base de recursos para se adaptar às mudanças é facilmente constatada. Para manter a competitividade, é necessário identificar e incorporar as oportunidades de mercado, apresentar alta capacidade de aprendizagem e inovação e trabalhar com outras organizações em rede - de forma colaborativa - para coordenar e transformar a base de recursos. É com base nesta afirmação que esta tese tem como objetivo: Compreender a associação entre Capacidades Dinâmicas (CD) e atuação em Redes Colaborativas de Organizações (RCO), considerando as Turbulências do Ambiente (TA) e o Desempenho Organizacional (DO). Para discutir e defender esta abordagem, o trabalho foi organizado em 4 Proposições que exploram (P1) a influência das TAs sobre as CDs e (P2) sobre RCOs, (P3) a influência de alavancagem mútua exercida entre CDs e RCOs e o (P4) respectivo impacto do equilíbrio entre CDs e RCO sobre o DO. A pesquisa, de origem qualitativa, foi aplicada a partir do aprofundamento do estudo sobre os constructos, desdobrando-os em categorias, temas e subtemas. O instrumento de coleta foi avaliado por especialistas, revisado, aplicado em uma versão pré-teste e ajustado antes de ser enviado aos participantes da pesquisa. O aprofundamento das análises foi realizado com 11 empresas participantes de uma RCO gerenciada por um Instituto de Ciência e Tecnologia. A coleta de dados foi efetuada por meio de um questionário seguido de uma entrevista semi-estruturada. A interpretação baseou-se fundamentalmente na Análise Temática, que extraiu das entrevistas os códigos que possibilitaram a construção de um Diagrama Temático (*breakthrough* da pesquisa), conectando os Constructos, Categorias, Temas e Subtemas associados às 4 Proposições desta Tese. Dentre os principais resultados, foi possível ampliar a literatura existente e observar que (P1) as TAs podem influenciar as CDs, especialmente por meio de fatores associados à Complexidade e ao Dinamismo, demandando (entre outras) as CDs de Aprendizagem, Integração e Coordenação. Adicionalmente, (P2) as TAs (também associadas à Complexidade e ao Dinamismo) podem pressionar as empresas a buscarem parceiros valiosos para a condução dos negócios, e que

contribuam para a melhoria da sua competitividade (Geração de Valor). Em outras palavras, as TAs podem induzir a participação em RCOs. Diversos foram os pontos de (P3) mútua influência e alavancagem entre CDs e RCOs. Dentre estes, foi possível observar que empresas que possuam CDs de Aprendizagem, Integração e Coordenação mais bem desenvolvidas, poderão favorecer as condições de Geração de Valor na RCO. Em contrapartida, o valor gerado na RCO deverá ser melhor aproveitado por empresas que apresentem tais CDs consolidadas. A influência mútua e benéfica entre a CD de Sensoriamento e do Foco no Cliente pela RCO também foi abordada, sendo observado um forte direcionamento para o Mercado Externo. O alinhamento estratégico entre a organização e a Rede pode gerar benefícios mútuos potencializados, constatados nas diversas categorias, temas e subtemas observados. Tais benefícios e o (P4) equilíbrio entre as CDs e a atuação na RCO pode levar a um melhor DO, especialmente no que diz respeito à Efetividade do Produto. Foi observado ainda que quanto mais desenvolvida a estrutura de conhecimento existente na organização e quanto mais fluida a troca entre os membros da Rede Colaborativa, ou seja, quanto mais equilibrada essa relação, melhor será o uso dos conhecimentos como recursos únicos, de difícil imitação pelos concorrentes e valiosos para a manutenção da vantagem competitiva.

Palavras-chave: Capacidades Dinâmicas. Redes Colaborativas. Turbulências do Ambiente. Desempenho Organizacional.

ABSTRACT

In turbulent markets that require extremely competitive and innovative organizations, the need to transform the resource base to adapt to change is easily noticed. In order to maintain competitiveness, it is necessary to identify and incorporate market opportunities, to present high learning and innovation capacity and to work with other organizations – in networks and in a collaborative way - to coordinate and transform the resource base. Based on this, the main goal of this thesis is: To understand the association between Dynamic Capabilities (DC) and performance in Collaborative Networks of Organizations, (CNOs) considering Environmental Turbulences (ETs) and Organizational Performance (OP). To discuss and defend this approach, the research was organized in 4 Assumptions that explore (A1) the influence of ETs on DCs and (A2) on CNOs, (A3) the influence of mutual leverage exercised between DCs and CNOs and (A4)) The respective impact of the balance between CDs and RCO on the OP. The research, based on a qualitative strategy, was applied based in a project from an Institute of Science and Technology. The data collection instrument was peer-reviewed, applied in a pre-test version and adjusted before being sent to the research participants. The analyzes was carried out with 11 companies participating in an CNO. Data collection was performed through the application of a questionnaire followed by a semi-structured interview. The interpretation was based mainly on the Thematic Analysis, which extracted from the interviews the codes that made possible the construction of a Thematic Diagram (breakthrough of the research), connecting the Constructs, Categories, Themes and Subtopics associated with the 4 Assumptions of this Thesis. Considering the main results, it was possible to expand the existing literature and observe that (A1) the ETs can influence the DCs, especially through factors associated with Complexity and Dynamism, demanding (among others) the Learning, Integration and Coordination DCs. In addition, (A2) ETs (also associated with Complexity and Dynamism) may pressure companies in order to look for valuable partners to do business with and to contribute to their competitiveness improvement (Value Generation). In other words, ETs can induce participation in NCOs. Several points

were related to the (A3) mutual influence and leverage between DCs and NCOs. It was possible to observe that companies with better developed Learning, Integration and Coordination DCs could improve the conditions of Value Generation in the NCO. In the other hand, the value generated in the NCO should be better explored by companies that present such DCs. The mutual and positive influence between the DC of Sensing and Customer Focus by the NCO was also addressed, with a strong focus on Doing Business Abroad. The strategic alignment between the organization and the NCO can generate mutual benefits, presented in the various categories, themes and sub-themes observed. Such benefits and (A4) the balance between DCs and NCO performance may lead to better OP, especially regarding Product Effectiveness. It was also observed that the more developed the structure of knowledge in the organization, the more fluid the exchange among the members of the Collaborative Network. Additionally, the more balanced is the relationship between DCs and CNO, better should be the exploration of knowledge as an unique resource, hard to imitate by the Competitors and responsible for the maintenance of competitive advantage.

Keywords: Dynamic Capabilities. Collaborative Networks. Environmental Turbulences. Organizacional Performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Proposições da Pesquisa	46
Figura 2 - Dinamismo e Complexidade do Ambiente	57
Figura 3 - Turbulência classificada em função dos níveis de Previsibilidade e Mudança.....	61
Figura 4 - Correntes individuais e sobrepostas consideradas nas abordagens referentes a Capacidades Dinâmicas e Gestão do Conhecimento.....	78
Figura 5 - Ligação entre Gestão do Conhecimento e Capacidades Dinâmicas	80
Figura 6 - <i>Framework</i> para mensuração de Capacidades Dinâmicas	85
Figura 7 - Modelo estrutural dos efeitos das Capacidades Dinâmicas em Ambientes Turbulentos.....	85
Figura 8 - Influências das Turbulências do Ambiente sobre as Capacidades Dinâmicas.....	88
Figura 9 - Influência das Turbulências do Ambiente sobre uma Rede Colaborativa	104
Figura 10 - Interdependência entre Capacidades Dinâmicas e Redes Colaborativas	105
Figura 11 - Associação entre Capacidades Dinâmicas, Turbulências do Ambiente, Redes Colaborativas e Desempenho Organizacional.....	111
Figura 12 - Etapas da pesquisa	124
Figura 13 - Etapas do processo de construção e verificação da consistência do instrumento.....	129
Figura 14 - Etapas envolvendo a coleta de dados a partir da aplicação dos questionários	131
Figura 15 - Etapas envolvendo a coleta de dados a partir da aplicação das entrevistas.....	133
Figura 16 - Esquema envolvendo a coleta de dados por meio da aplicação dos questionários e das entrevistas	135
Figura 17 - Etapas envolvendo a coleta de dados, análise e interpretação dos resultados e confirmação dos resultados junto aos sujeitos da pesquisa	136
Figura 18 - Etapas da Análise Temática.....	137

Figura 19 - Etapas de análise de dados na pesquisa qualitativa	140
Figura 20 - Procedimento para a confirmação e ampliação dos resultados junto aos Sujeitos da Pesquisa	143
Figura 21 - Diagrama Temático das Capacidades Dinâmica	154
Figura 22 - Avaliação global das Capacidades Dinâmicas	155
Figura 23 - Frequências das assertivas das CDs	157
Figura 24 - Avaliação da Capacidade de Sensoriamento	158
Figura 25 - Temas e Subtemas associados à Capacidade de Sensoriamento.....	159
Figura 26 - <i>Ranking</i> de Confirmação Capacidade de Sensoriamento – Tempo para implementar ideias	170
Figura 27 - <i>Ranking</i> de Confirmação Capacidade de Sensoriamento – Rotinas para a busca de novas oportunidades	170
Figura 28 - Avaliação da Capacidade de Aprendizagem	174
Figura 29 - Temas e subtemas associados à Capacidade de Aprendizagem.....	175
Figura 30 - Ranking de Confirmação Capacidade de Aprendizagem – Rotinas para importar novas informações e conhecimentos.....	188
Figura 31 - Avaliação da Capacidade de Integração.....	191
Figura 32 - Temas e Subtemas associados à Capacidade de Integração.....	192
Figura 33 - <i>Ranking</i> de Confirmação da Capacidade de Integração - Integração da Equipe para responder às mudanças do ambiente.....	202
Figura 34 - Avaliação da Capacidade de Coordenação	206
Figura 35 - Temas, Subtemas e Especificidade, associados à Capacidade de Coordenação	207
Figura 36 - Diagrama Temático das Turbulências do Ambiente	235
Figura 37 - Avaliação global das Turbulências do Ambiente ...	236
Figura 38 - Frequência das assertivas das Turbulências do Ambiente.....	238
Figura 39 - Avaliação da Complexidade.....	239
Figura 40 - Temas e Subtemas associados à Complexidade	240
Figura 41 - Avaliação do Dinamismo	250
Figura 42 - Temas e Subtemas associados ao Dinamismo.....	251
Figura 43 - Etapas do ciclo de vida dos Produtos	258

Figura 44 - Avaliação da Competitividade	263
Figura 45 - Temas, Subtemas e especificidades, associados à Competitividade	263
Figura 46 - Avaliação da Previsibilidade.....	277
Figura 47 - Temas, Subtemas e Especificidades, associados à Previsibilidade	278
Figura 48 - Esquema ilustrando os Temas para as categorias associadas às Capacidades Dinâmicas e Turbulências do Ambiente	297
Figura 50 - P1 – Destaque das Categorias (questionários), Temas e Subtemas (entrevistas).	301
Figura 50 - Diagrama Temático das Redes Colaborativas	308
Figura 51 - Avaliação global das Redes Colaborativas	310
Figura 52 - Frequência das assertivas da atuação na Rede Colaborativa	312
Figura 53 - Avaliação do Foco no Cliente.....	313
Figura 54 - Temas e Subtemas associados ao Foco no Cliente	314
Figura 55 - Ranking de Confirmação Foco no Cliente – Identificação das reais necessidades dos clientes	323
Figura 56 - Ranking de Confirmação Foco no Cliente – Facilitação na compreensão da entrega de valor para os clientes	324
Figura 58 - Avaliação da Geração de Valor	327
Figura 58 - Temas e Subtemas associados à Geração de Valor	328
Figura 59 - Ranking de Confirmação da Geração de Valor – Formalização de Parcerias	339
Figura 60 - Avaliação da Troca de Valor	343
Figura 61 - Temas e Subtemas associados à Troca de Valor....	344
Figura 62 - Ranking de Confirmação Troca de Valor – Compartilhamento de Atividades e Recursos.....	353
Figura 63 - Ranking de Confirmação Troca de Valor – Compartilhamento de Informações e Conhecimentos	354
Figura 65 - Avaliação da Captura de Valor.....	358
Figura 65 - Temas e Subtemas associados à Captura de Valor	359
Figura 66 - Ranking de Confirmação Captura de Valor – Suporte à recuperação em tempos de crise	369

Figura 67 - Esquema ilustrando os Temas para as Categorias associadas à Rede Colaborativa e Turbulências do Ambiente ..	374
Figura 68 - P2 – Destaque das Categorias (questionários), Temas e Subtemas (entrevistas)	377
Figura 69 - Esquema ilustrando os Temas para Capacidades Dinâmicas e Redes Colaborativas	381
Figura 70 - P3 – Destaque das Categorias (questionários), Temas e Subtemas (entrevistas)	385
Figura 71 - Diagrama Temático do Desempenho Organizacional	393
Figura 72 - Avaliação global do Desempenho Organizacional.	394
Figura 73 - Frequência das assertivas do Desempenho Organizacional	396
Figura 74 - Avaliação da Eficiência do Processo.....	397
Figura 75 - Temas e Subtemas associados à Eficiência do Processo	398
Figura 76 - Avaliação da Efetividade do Produto	408
Figura 77 - Temas, Subtemas e Especificidade, associados à Efetividade do Produto	409
Figura 78 - Classificação dos estágios de maturidade em função da origem do capital.....	412
Figura 79 - Avaliação da Percepção da Vantagem Competitiva	423
Figura 80 - Diagrama Temático da Percepção da Vantagem Competitiva.....	424
Figura 81 - Esquema ilustrando os Temas para as Categorias associadas às Capacidades Dinâmicas, à Rede Colaborativa e ao Desempenho Organizacional	433
Figura 82 - P4 – Destaque das Categorias (questionários), Temas e Subtemas (entrevistas).....	436
Figura 83 – Diagrama Temático (completo) da Pesquisa.	441

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Níveis de Turbulência	58
Quadro 2- Definições sobre Capacidades Dinâmicas.....	69
Quadro 3 - Focos e objetivos em GC.....	76
Quadro 4 - Definições e Rotinas das Capacidades Dinâmicas ...	82
Quadro 5 - Categorias associadas à atuação em Rede.....	92
Quadro 6 - Categorias e itens referentes à avaliação de Desempenho em Redes Colaborativas	103
Quadro 7 - Síntese da Caracterização da Pesquisa	112
Quadro 8 – Empresas participantes da Pesquisa, Setores e Informações sobre a Empresa.....	116
Quadro 9 - Matriz de associação teórico-empírica da pesquisa	121
Quadro 10 - Conceituação dos Temas identificados no Constructo Capacidades Dinâmicas.....	152
Quadro 11 - Evidências teóricas e empíricas associadas à Capacidade de Sensoriamento	166
Quadro 12 - Frequência das Respostas ao Sensoriamento	168
Quadro 13- Ações para melhorar a Capacidade de Sensoriamento	171
Quadro 14 - Evidências teóricas e empíricas associadas à Capacidade de Aprendizagem	185
Quadro 15 - Frequência das Respostas à Aprendizagem.....	186
Quadro 16 - Ações para melhorar a Capacidade de Aprendizagem	188
Quadro 17 - Evidências teóricas e empíricas associadas à Capacidade de Integração.....	198
Quadro 18 - Frequência das Respostas à Integração	200
Quadro 19 - Ações para melhorar a Capacidade de Integração	203
Quadro 20 - Evidências teóricas e empíricas associadas à Capacidade de Coordenação.....	223
Quadro 21 - Frequência das Respostas à Coordenação	224
Quadro 22 - Conceituação dos temas associados às Turbulências do Ambiente	233
Quadro 23 - Evidências teóricas e empíricas associadas à Complexidade.....	246
Quadro 24 - Frequência das Respostas à Complexidade.....	248

Quadro 25- Evidências teóricas e empíricas associadas ao Dinamismo	260
Quadro 26 - Frequência das Respostas ao Dinamismo	261
Quadro 27 - Evidências teóricas e empíricas associadas à Competitividade.....	273
Quadro 28 - Frequência das respostas à Competitividade	275
Quadro 29 - Evidências teóricas e empíricas associadas à Previsibilidade.....	291
Quadro 30 - Frequência das Respostas à Previsibilidade.....	293
Quadro 31 - Conceituação dos Temas associados às Redes Colaborativas	307
Quadro 32 - Evidências teóricas e empíricas associadas ao Foco no Cliente.....	320
Quadro 33 - Frequência das Respostas ao Foco no Cliente	321
Quadro 34 - Ações para melhorar o Foco no Cliente.....	325
Quadro 35 - Evidências teóricas e empíricas associadas à Geração de Valor.....	336
Quadro 36 - Frequência das Respostas à Geração de Valor	337
Quadro 37 - Ações para melhorar a Geração de Valor	341
Quadro 38 - Evidências teóricas e empíricas associadas à Troca de Valor.....	351
Quadro 39 - Frequência das Respostas à Troca de Valor	352
Quadro 40 - Ações para melhorar a Troca de Valor	354
Quadro 41 - Performance Competitiva de Redes.....	364
Quadro 42 - Evidências teóricas e empíricas associadas à Captura de Valor.....	366
Quadro 43 - Frequência das Respostas à Captura de Valor	367
Quadro 44 - Ações para melhorar a Captura de Valor.....	369
Quadro 45 - Conceituação dos temas associados ao Desempenho Organizacional	392
Quadro 46 - Evidências teóricas e empíricas associadas à Eficiência do Processo	404
Quadro 47 - Frequência das Respostas à Eficiência do Processo	405
Quadro 48 - Evidências teóricas e empíricas associadas à Efetividade do Produto	420
Quadro 49 - Frequência das Respostas à Efetividade do Produto	421

Quadro 50 - Evidências teóricas e empíricas associadas à Percepção da Vantagem Competitiva.....	428
Quadro 51 - Frequência das Respostas à Percepção da Vantagem Competitiva	429
Quadro 52 - Ações de Melhoria e Implicações à Gestão de Empresas – CDs	445
Quadro 53 - Ações de Melhoria e Implicações à Gestão da Rede Colaborativa - RCOs	451

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Relação dos autores mais citados de 1992 a 2012..... 67

LISTA DE SIGLAS

AT – Ambientes Turbulentos
B2B – *Business-to-Business*
CD – Capacidade Dinâmica
CERTI – Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras
CT&I – Ciência, Tecnologia e Inovação
CVC – Criação de Valor Compartilhado
DO – Desempenho Organizacional
EV – Empresa Virtual
GC – Gestão do Conhecimento
ICTs – Institutos de Ciência e Tecnologia
OV – Organização Virtual
PD&I – Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
PME – Pequena e Média Empresa
RBV – *Resource-Based View*
RCO – Redes Colaborativas de Organizações
ROI – Retorno sobre Investimento
SEO – *Search Engine Optimization*
SOCOLNET – *Society of Collaborative Networks*
TA – Turbulências do Ambiente
TAO – Termo de Análise de Oportunidade
TCC – Trabalho de Conclusão de Curso
TI – Tecnologia da Informação
TICs – Tecnologias da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

PRÓLOGO.....	33
PRÉ-INCUBAÇÃO: PENSANDO UMA TESE	37
1 INTRODUÇÃO	39
1.1 Relevância e Ineditismo.....	42
1.2 Proposições e Perguntas da Pesquisa	45
1.3 Objetivos.....	47
1.3.1 Objetivo Geral.....	47
1.3.2 Objetivos Específicos	47
1.4 Método e fases da pesquisa	47
1.5 Aderência ao PPEGC	48
INCUBAÇÃO: ESTRUTURANDO UMA TESE	51
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	53
2.1 Turbulências do Ambiente	53
2.1.1 Dimensões	56
2.1.2 Níveis.....	58
2.2 Capacidades Dinâmicas.....	62
2.2.1 A Perspectiva da Gestão do Conhecimento associada à CDs.....	73
2.2.2 Capacidades Dinâmicas como respostas às Turbulências do Ambiente	81
2.3 Redes Colaborativas de Organizações	89
2.3.1 A Perspectiva da Gestão do Conhecimento associada às Redes Colaborativas de Organizações.....	94
2.3.2 Compartilhamento de Valor em uma Rede Colaborativa.....	96
2.3.3 Sustentabilidade nos Negócios em Redes Colaborativas	99
2.4 Desempenho Organizacional	106
2.4.1 Medição.....	107
2.4.2 Limitações.....	110
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	112

3.1	Caracterização	112
3.2	Contexto	114
3.3	Organizações envolvidas.....	115
3.4	Constructos	118
3.5	Etapas	124
3.5.1	ETAPA 1: Concepção inicial.....	125
3.5.2	ETAPA 2: Construção do Instrumento de Coleta de Dados	126
3.5.3	ETAPA 3: Coleta de Dados	130
3.5.4	ETAPA 4: Análise e Interpretação dos Resultados	136
3.5.5	ETAPA 5: Confirmação e Ampliação dos Resultados	140
3.6	Procedimentos para verificação da consistência e confiabilidade da pesquisa.....	144
3.7	Delimitações e Limitações.....	145
3.8	Síntese.....	147
GRADUAÇÃO: DEFENDENDO UMA TESE		149
4	CAPACIDADES DINÂMICAS: O DINAMISMO EMPRESARIAL	151
4.1	Apresentação e Análise dos Resultados.....	151
4.1.1	Entrevistas	151
4.1.2	Questionários	155
4.2	Capacidade de Sensoriamento - O Radar Organizacional.....	158
4.2.1	Sensoriamento direcionado: Olhando para o novo	159
4.2.2	Estratégia de Prospecção: Estruturando operações, rotinas e processos.....	161
4.2.3	Aplicação de TICs: Utilizando ferramentas de suporte.....	164
4.2.4	Evidências teórico-empíricas.....	166
4.2.5	Confirmação e ampliação dos resultados	169
4.2.6	Considerações	172
4.3	Capacidade de Aprendizagem - Da Parte para o Todo	173
4.3.1	Indivíduo	175
4.3.2	Grupo	179

4.3.3	Organização.....	180
4.3.4	Evidências teórico-empíricas	184
4.3.5	Confirmação e ampliação dos resultados.....	187
4.3.6	Considerações.....	189
4.4	Capacidade de Integração - Conheça-te a Ti Mesmo ..	
	191
4.4.1	Estrutura Organizacional	192
4.4.2	Práticas de Integração	194
4.4.3	Definição de Competências	197
4.4.4	Evidências teórico-empíricas	198
4.4.5	Confirmação e ampliação dos resultados.....	201
4.4.6	Considerações.....	204
4.5	Capacidade de Coordenação - O Coração da	
	Reconfiguração	206
4.5.1	Relação com Fornecedores.....	208
4.5.2	Gestão da Produção	210
4.5.3	Gestão dos Processos de Negócio	216
4.5.4	Evidências teórico-empíricas	222
4.5.5	Confirmação e ampliação dos resultados.....	229
4.5.6	Considerações.....	229
5	TURBULÊNCIAS DO AMBIENTE: DA AMEAÇA À	
	OPORTUNIDADE	233
5.1	Apresentação e Análise dos Resultados	233
5.1.1	Entrevistas	233
5.1.2	Questionários.....	236
5.2	Complexidade.....	238
5.2.1	Aquisição de Conhecimento	240
5.2.2	Relações Interorganizacionais	242
5.2.3	Complexidade de Mercado	245
5.2.4	Evidências teórico-empíricas	246
5.3	Dinamismo.....	249
5.3.1	Perfil de Consumo.....	251
5.3.2	Dinâmica Mercadológica.....	252
5.3.3	Ciclo de Vida dos Produtos	255
5.3.4	Evidências teórico-empíricas	259
5.4	Competitividade.....	262

5.4.1	Tipologia da Concorrência	264
5.4.2	Perfil da Concorrência.....	269
5.4.3	Evidências teórico-empíricas.....	273
5.5	Previsibilidade: A Compreensão de Tendências	277
5.5.1	Previsibilidade de Consumo	278
5.5.2	Previsibilidade de Competidores	282
5.5.3	Previsibilidade de Mercado	286
5.5.4	Evidências teórico-empíricas.....	291
5.6	Síntese dos Capítulos 4 e 5 – Alcance do OE 1 e inferências sobre a P1	295
6	REDES COLABORATIVAS: FORTALECIMENTO CONJUNTO	305
6.1	Apresentação e Análise dos Resultados.....	305
6.1.1	Entrevistas	305
6.1.2	Questionários	310
6.2	Foco no Cliente: Direcionamento a oportunidades	312
6.2.1	Direcionamento de Mercado: Conduzindo as Organizações.....	314
6.2.2	Comunicação para o Consumidor	318
6.2.3	Evidências teórico-empíricas.....	319
6.2.4	Confirmação e ampliação dos resultados	322
6.2.5	Considerações	326
6.3	Geração de Valor.....	327
6.3.1	Facilidade Logística: Suporte às Operações da Rede	328
6.3.2	Diversificação de Cadeias: Ampliando horizontes	329
6.3.3	Formalização de Parcerias: Conexões estratégicas	330
6.3.4	Inovação em Processos: Suporte à melhoria.....	331
6.3.5	Diferencial de Produtos: Suporte à competitividade....	332
6.3.6	Evidências teórico-empíricas.....	334
6.3.7	Confirmação e ampliação dos resultados	338
6.3.8	Considerações	341
6.4	Troca de Valor	342
6.4.1	Práticas de Compartilhamento	344
6.4.2	Práticas de Integração	347
6.4.3	Evidências teórico-empíricas.....	351

6.4.4	Confirmação e ampliação dos resultados.....	353
6.4.5	Considerações.....	356
6.5	Captura de Valor	358
6.5.1	Visibilidade	359
6.5.2	Certificação	361
6.5.3	Potencial de Geração de Negócios	362
6.5.4	Evidências teórico-empíricas	364
6.5.5	Confirmação e ampliação dos resultados.....	368
6.5.6	Considerações.....	370
6.6	Considerações sobre o Capítulo 6.....	372
6.6.1	A influência das Turbulências do Ambiente sobre a Rede Colaborativa	372
6.6.2	A influência mútua entre Redes Colaborativas e Capacidades Dinâmicas.....	380
7	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: O RESULTADO DE TODOS OS ESFORÇOS	391
7.1	Apresentação e Análise dos Resultados	391
7.1.1	Entrevistas	391
7.1.2	Questionários.....	393
7.2	Eficiência do Processo: Uso e Aplicação Racional dos Recursos.....	396
7.2.1	Custo & Eficiência: Limitantes e Potencialidades identificadas.....	398
7.2.2	Diferencial Tecnológico	403
7.2.3	Evidências teórico-empíricas	404
7.2.4	Considerações.....	406
7.3	Efetividade do Produto: Conhecimento para a Diferenciação e Alavancagem de Recursos.....	408
7.3.1	Acesso a Capital: A Importância de obter Investimentos.....	409
7.3.2	Diferenciação de Produto: Abordagem na Qualidade e Sustentabilidade	413
7.3.3	Uso do Conhecimento para a Competitividade.....	418
7.3.4	Evidências teórico-empíricas	420
7.3.5	Considerações.....	422

7.4	Percepção da Vantagem Competitiva: A Comparação com Concorrentes.....	423
7.4.1	Variação Cambial: A Influência de Fatores Macroeconômicos.....	424
7.4.2	Participação de Mercado: A Percepção dos Gestores.. ..	426
7.4.3	Evidências teórico-empíricas.....	428
7.4.4	Considerações	430
7.5	Considerações do Capítulo 7 – Alcance do OE 4 e Inferências sobre a P4.....	431
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	443
8.1	Implicações para a Gestão: Diretrizes para diagnosticar e interferir sobre as CDs e RCOs.....	443
8.2	Considerações sobre o alcance dos objetivos	455
8.3	A influência das TAs sobre as CDs (P1)	455
8.4	A influência das TAs sobre as RCOs (P2).....	457
8.5	A associação entre CDs e RCOs (P3).....	458
8.5.1	Direcionamento a oportunidades e PD&I.....	459
8.5.2	Qualificação e conhecimento como ativos geradores de riqueza.....	459
8.5.3	Relações de Confiança, Gestão da Produção e dos Processos de Negócios	460
8.6	O equilíbrio entre CDs e RCOs e a influência sobre o Desempenho Organizacional (P4).....	460
8.6.1	O Direcionamento a Oportunidades, a Participação de Mercado e o Acesso a Capital.....	461
8.6.2	Uso do conhecimento e a coordenação de capacidades	462
8.7	A Pesquisa e seus procedimentos e contribuições...	463
8.8	Limitações	464
8.9	Recomendações.....	465
	REFERÊNCIAS.....	467
	APÊNDICE 1. INSTRUMENTO DE COLETA 1 – CAPACIDADES DINÂMICAS	497

APÊNDICE 2. INSTRUMENTO DE COLETA 2 – TURBULÊNCIAS DO AMBIENTE	501
APÊNDICE 3. INSTRUMENTO DE COLETA 3 – REDES COLABORATIVAS	505
APÊNDICE 4. INSTRUMENTO DE COLETA 4 – DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	509
APÊNDICE 5. INSTRUMENTO DE COLETA 5 - PERGUNTAS APLICADAS AOS GESTORES APÓS A REALIZAÇÃO DO QUESTIONÁRIO ..	513
APÊNDICE 6. INSTRUMENTO DE COLETA 6 – DADOS DA ORGANIZAÇÃO.....	539
APÊNDICE 7. CARTA CONVITE EMPRESAS PARA PARTICIPAÇÃO DA PESQUISA.....	541
APÊNDICE 8. CARTA CONVITE ESPECIALISTAS PARA VERIFICAÇÃO DA CONSISTÊNCIA DA PESQUISA	543
APÊNDICE 9. ENVIO DO DIAGNÓSTICO INDIVIDUAL PRELIMINAR E CONVITE PARA A 1ª RODADA DE INOVAÇÃO (CONFIRMAÇÃO DOS RESULTADOS).....	545
APÊNDICE 10. INFORMAÇÕES SOBRE AS EMPRESAS ENVOLVIDAS NA PESQUISA	547

PRÓLOGO

O presente documento está estruturado em 8 Capítulos, organizados em três blocos que fazem alusão à estrutura de incubação de um empreendimento. O termo é bastante utilizado por aceleradoras e incubadoras e, devido à proximidade do pesquisador com essa temática e com esse ambiente, decidiu-se aplicar uma “metáfora” baseada nos métodos utilizados para desenvolver uma iniciativa empreendedora e inovadora. Desse modo, os capítulos estarão distribuídos nos seguintes blocos:

- a. **Pré-incubação: Pensando uma Tese** - É a etapa para amadurecimento de ideias, produtos e tecnologias. Nesta etapa, geralmente, o empreendedor não apresenta a *expertise* empreendedora. No caso da presente pesquisa, ocorreu algo semelhante. Considerando a proposição de Tese como um empreendimento construído ao longo de, aproximadamente, 6 (seis) anos. Nas etapas iniciais pouco se conhecia aonde se chegaria, quais as condições e os principais resultados que poderiam ser alcançados. Proposições foram estruturadas, constructos foram identificados e perguntas de pesquisa foram feitas. Foi uma etapa de Concepção, Planejamento e busca por *Inputs* (Recursos), visando à estruturação de uma Pesquisa que fosse relevante e inédita.

- b. **Incubação: Estruturando uma Tese** - É a fase em que o empreendedor recebe as condições necessárias para desenvolver o produto e a tecnologia, a fim de, posteriormente, levá-los ao mercado. Geralmente, durante a incubação, ocorrem os *matches* entre a empresa, os possíveis fornecedores e clientes. Representa o momento de “colocar a mão na massa”. Em paralelo, considerando a presente pesquisa, foi o momento de estruturar e pensar no “crescimento” da pesquisa. Para isso, um referencial teórico foi desenvolvido, com finalidade de ancorar principais ideias e proposições. Os *matches* puderam ser entendidos como a aproximação com pesquisadores de referência nos temas envolvidos (no Brasil e em outros países), viabilizada pela

participação em congressos e em uma comunidade de prática focada em um dos constructos da pesquisa: Redes Colaborativas (*SOCOLNET – Society of Collaborative Networks*). Por fim, os procedimentos metodológicos foram definidos, testados e debatidos, visando a garantir a replicabilidade e o rigor científico exigido em um trabalho acadêmico de doutoramento.

- c. **Graduação: Defendendo uma Tese** - A Graduação é a etapa final da empresa no processo de incubação. Nela, o cliente está definido e o produto ofertado já possui escalabilidade. Fazendo o paralelo, é possível considerar aqui o momento-chave de tangibilizar as proposições efetuadas nas etapas anteriores. Observam-se os dados coletados e se realizam inferências para finalizar o “produto” da Pesquisa e garantir que ele possa assumir “escala” em distintos contextos, com o objetivo de contribuir para a compreensão sobre os fenômenos observados. Consolidam-se os conhecimentos e se demonstra a maturidade atingida pela pesquisa realizada.

O documento possui informações pré (listas e resumo) e pós-textuais (referências e apêndices). O Capítulo 1 (Introdução) apresenta a relevância e o ineditismo, as proposições e as perguntas da pesquisa, os objetivos, o método e as fases da pesquisa e a aderência ao PPEGC. O Capítulo faz parte do Bloco **Pré-incubação: Pensando uma Tese.**

O Capítulo 2 apresenta a revisão bibliográfica da fundamentação para atingir os objetivos da pesquisa, construir o instrumento de coleta e analisar os dados. O capítulo está estruturado em quatro seções.

A primeira trata das Turbulências do Ambiente, caracterizadas por elevada incerteza, imprevisibilidade, complexidade e dinamismo, apresentando dimensões e níveis.

A segunda aborda Capacidades Dinâmicas (CDs) como a capacidade de transformação, agilidade, resiliência e adaptação das organizações em resposta a ambientes turbulentos.

A terceira, sobre Redes Colaborativas de Organizações (RCOs), contextualiza a atuação em Redes como um mecanismo de alavancagem e promoção dos negócios.

A quarta, Desempenho Organizacional, considera um conjunto de Categorias obtidas a partir da percepção dos gestores, comparando-as com as dos concorrentes.

Em todas as Seções, o conhecimento é considerado um fator gerador de valor e pré-requisito para a manutenção da competitividade das organizações.

O Capítulo 3, Procedimentos Metodológicos, apresenta a metodologia adotada para realizar a investigação e tem como objetivo justificar as etapas da presente pesquisa. É neste capítulo que os objetivos, procedimentos metodológicos e resultados esperados são relacionados por meio de uma matriz teórico empírica, visando traduzir a relevância e a contribuição do trabalho para os estudos na área. O Capítulo inicia com a caracterização da pesquisa, delimita as etapas e termina com as limitações.

Todos estes capítulos estão contidos no Bloco **Incubação: Estruturando uma Tese.**

O último Bloco, **Graduação: Defendendo uma Tese**, apresenta e interpreta os resultados obtidos nos Capítulos 4, 5, 6 e 7 (um Capítulo para cada Constructo).

Por fim, o Capítulo 8, Considerações Finais, apresenta as implicações voltadas à Gestão, o alcance dos objetivos, analisa a coerência das proposições, discorre sobre as limitações e aponta novos caminhos e diretrizes para pesquisas futuras.

PRÉ-INCUBAÇÃO: PENSANDO UMA TESE

1 INTRODUÇÃO

As organizações enfrentam o desafio de se manterem vivas e competitivas ao longo do tempo (AR; BAKI, 2011). Para que elas se renovem continuamente por meio da identificação, aquisição e aplicação de novos conhecimentos nas suas operações, bens e serviços (COHEN; LEVINTHAL, 1990; WONG; ASPINWALL, 2005), muitos pesquisadores consideram as habilidades diferenciadoras, chamadas **Capacidades Dinâmicas** (CD), (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; WINTER, 2003; ZAHRA; GEORGE, 2002), essenciais.

Grande parte dos trabalhos que ressalta a tomada rápida de decisões (PAVLOU e EL SAWY, 2006; 2010; 2011; LICHTENTHALER, 2009; LEIDNER; LO, PRESTON, 2011) como um dos maiores desafios para os gestores em **Ambientes Turbulentos**, aborda Capacidades Dinâmicas, que atuam como fonte de **vantagem competitiva** e alternativa para nortear esses gestores em contextos de imprevisibilidade e rápida mudança (EISENHARDT e MARTIN, 2006).

Em ambientes de rápida mudança, as organizações buscam manter o alinhamento estratégico para que seja assegurada a sobrevivência da estrutura existente. As reconfigurações tendem a ser adotadas considerando a interpretação dessa necessidade por parte dos gestores dentro do conjunto de elementos da cultura organizacional. Neste sentido, a tomada de decisão ocorre com base na percepção de risco para a condução dos negócios, em especial nos momentos de turbulência ou crise (REDAELLI et al., 2013). Dependendo do risco e das consequentes mudanças ambientais radicais, é possível que ocorram mudanças nos valores mais profundos da organização (WOOD et al., 1994).

As organizações precisam identificar e incorporar, rapidamente, oportunidades de mercado, apresentar alta capacidade de aprendizagem, inovação e atuar, de forma colaborativa, com outras organizações - em rede - para coordenar e transformar sua base de recursos (TEECE, 2007).

Em Redes Colaborativas de Organizações, o sucesso dos negócios está intimamente relacionado às interações sinérgicas das organizações envolvidas e à realização de objetivos que não

podem ser atingidos individualmente ou demandam um elevado custo das partes, quando independentes (PEREIRA e PEDROZO, 2003; GREENFIELD, SOARES e BARROS, 2013; ANTONELLI et al., 2013; JÄHN, 2013; JENERS, PRINZ e FRANKEN, 2013; PETERSEN et al., 2013; PICARD, 2013). Assim, empresas compartilham recursos e habilidades para atingir suas missões e objetivos (CARDONI, TIACCI, 2013; ALVES et al., 2013; DAUDI, MSANJILA, 2013; SAIZ, RODRIGUEZ-RODRIGUEZ, VERDECHO, 2013; SAIZ, VERDECHO, 2013; PAGANO, DERROUCHE RIDHA, NEUBERT, 2013). As inter-relações empresariais podem ter uma influência poderosa sobre a vantagem competitiva, por meio da redução dos custos, incremento do lucro, faturamento, ou diferenciação de mercado.

Esta tese tem como foco de pesquisa o estudo das Capacidades Dinâmicas (compreendidas como capacidades de adaptar e transformar a base de recursos) das organizações e a Atuação em Redes Colaborativas para melhor atender as necessidades impostas por ambientes de elevada turbulência.

Grande parte do arcabouço teórico - principalmente voltado aos conceitos de Capacidades Dinâmicas e Turbulências do Ambiente - foi construída ao longo do desenvolvimento do Projeto.

A pesquisa teve início em 2011 no contexto de dois projetos: 1) o Dynamic SME¹, de cooperação internacional², financiado pela União Europeia, com objetivo de discutir e desenvolver um modelo de Capacidades Dinâmicas para micro e pequenas empresas/ligada ao estudo e desenvolvimento de práticas de gestão nas Pequenas e Médias Empresas (PME) / criar um processo de co-evolução para um modelo de gestão bem sucedida das PME, que combinam a inovação e modelo de aprendizagem organizacional europeu com as estratégias de sobrevivência da América Latina nas economias turbulentas, com base em redes de aprendizagem e *clusters*³; e 2) o Araucária+, baseado em um modelo de negócios inovador a partir da

¹ www.dynamic-sme.org

² Universidades envolvidas: Hochschule RheinMain (Alemanha), Universidade Federal de Santa Catarina (Brasil), Universidade Nacional de Rosário (Argentina) e Universidade do Minho (Portugal).

³ http://www.dynamic-sme.org/es1/acerca_del_proyecto

implementação de uma Rede Colaborativa - aqui estudada com objetivo associado ao fortalecimento da base da cadeia produtiva a partir da inclusão socioeconômica e de benefícios gerados pela inovação tecnológica e de negócios (cujo sucesso depende das Capacidades Dinâmicas e da Atuação em Redes Colaborativas). Os produtores são conectados a um mercado diferenciado, formado por uma coalizão de empresas que adotam estratégias de inovação e sustentabilidade em seus produtos, demandando insumos de origem sustentável, com informação e rastreabilidade agregada.

O cumprimento dos objetivos e a verificação das proposições do presente trabalho contribuirão na tangibilização dos resultados de ambos os projetos, uma vez que testará, de forma empírica, diversas contribuições teóricas que, até o momento, carecem de complementações, validações e testes de aplicação.

A partir de 2013, a aproximação, por parte do pesquisador, com um Projeto da Fundação CERTI⁴, voltado à inovação em um contexto de Redes Colaborativas de Organizações, resultou na integração entre os constructos que envolvem o presente trabalho.

A motivação do pesquisador foi reforçada pelas reflexões sobre pesquisas envolvendo as temáticas: Capacidades Dinâmicas, Turbulências de Ambientes, Redes Colaborativas de Organizações e Gestão do Conhecimento (GC), destacando-se: a) obras de Porter (1985), Prahalad e Hamel (1990) e Barney (1991), sobre cadeia de valor e visão baseada em recursos; b) trabalhos referentes a Capacidades Dinâmicas, de Eisenhardt e Martin (2000), Teece (2007) e Pavlou e El Sawy (2011), e Ambientes Turbulentos, de Emery e Trist, (1965), Cameron e Whetten (1987), Johnson e Scholes (1989), Ansoff e McDonnell (1990), Andrews (1992) e Edelman e Benning (1999); e c) estudos relacionados a Redes Colaborativas, de Grandori e Soda (1995), Castells (1999), Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2003; 2005 e 2006), e Sordí et al. (2009). A revisão analítica desses estudos permitiu compreender que as Capacidades Dinâmicas,

⁴ www.cert.org.br – Fundação CERTI (Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras), vinculada à Universidade Federal de Santa Catarina.

quando associadas à colaboração entre organizações em ambientes apropriados, poderão garantir vantagem competitiva, adaptação diante de instabilidades e promover a criação, disseminação e o uso do conhecimento.

1.1 Relevância e Ineditismo

O século 21 traz ao mundo uma enorme quantidade de mudanças e um passo importante ocorre no ambiente de negócios. Inúmeros trabalhos apontam para a necessidade de considerar os fatores relacionados ao ambiente externo da organização, especialmente quando os níveis de turbulência são marcados por elevado dinamismo, complexidade, imprevisibilidade e incertezas. É neste contexto que novas linhas emergentes buscam entender estas dinâmicas e explicar o comportamento e as razões para o sucesso ou o fracasso dos negócios.

O presente trabalho alinha-se à visão de que a criação de riqueza em regimes de rápida mudança depende, em grande medida, da capacidade de aperfeiçoar tecnologias, processos e a gestão interna da empresa. Corrobora-se com as obras de Baden-Fuller e Stopford (1994) e Markides (1998), indicando que novos ambientes exigem novas estratégias e formas de atuação. Aprofunda-se nas discussões, apoiando-se em conceitos que evoluíram do Modelo das 5 (cinco) Forças (PORTER, 1980), da Abordagem baseada em Recursos (BARNEY, 1991) e Abordagem do Conflito Estratégico (SHAPIRO, 1989).

A partir da integração desses conceitos, esta tese defende que grande parte das pesquisas que explora CD é, ainda, basicamente conceitual (O'REILLY; TUSHMAN, 2007). Falta uma articulação clara das capacidades específicas que facilitam a exploração e o aproveitamento de tais capacidades em um contexto prático (MARCH, 1991; POPADIUK, 2013). A partir da aplicação em um contexto prático e da proposição de um modelo para a mensuração, Pavlou e El Sawy (2011) indicam que pesquisas futuras poderiam identificar alternativas e soluções com base no nível de Turbulências do Ambiente. Os autores defendem ainda que, dada a capacidade de medir diretamente Capacidades Dinâmicas, pesquisas futuras poderiam identificar

uma solução ótima de acordo com os respectivos níveis de turbulência.

Collis (1994) observa que as Capacidades Dinâmicas influenciam a mudança de rotinas, visando mantê-las eficientes ou relevantes em Ambientes Turbulentos. A partir da proposta de March (1991), que traz conceitos associados à exploração e exploração de recursos, é possível traçar um paralelo com a abordagem de Capacidades Dinâmicas, que corresponderiam à exploração de novas oportunidades, enquanto que as rotinas corresponderiam à utilização eficaz e/ou eficiente dos recursos existentes (WINTER, 2003; TEECE, 2007). Neste sentido, Capacidades Dinâmicas são capacidades que ajudam organizações a estender, modificar e reconfigurar capacidades operacionais existentes para novas capacidades que possam melhor responder ao ambiente de mudança. Para tanto, devem possuir as **Capacidades de Sensoriamento, de Aprendizagem, de Integração e de Coordenação** (PAVLOU; EL SAWY, 2011).

Para melhor responder às mudanças e pressões do ambiente externo, a organização deve se relacionar com outras organizações. Especialmente em ambientes de elevada complexidade, dinamicidade, concorrência e baixa previsibilidade. Alguns autores propõem antecedentes de Capacidades Dinâmicas em nível de indivíduo, organizações e de redes de organizações (ROTHAERMEL; HESS, 2007). A presente tese foca nos dois últimos.

Caraminha et al. (2010) defendem que os desafios da sustentabilidade demandam colaboração mais ampla, mudanças que extrapolam as capacidades dos atores individuais. A corrente teórica que envolve Redes Colaborativas tem um papel fundamental a desempenhar, na perspectiva de colaboração *multi-stakeholders* que tem de ser implementada.

Um ecossistema não envolve apenas a colaboração, mas sim uma complexa interação de colaboração e competição. Produtores, consumidores, agentes reguladores e demais entidades de apoio. Apesar de uma multiplicidade de papéis, e até mesmo da competição, há, de certa forma, um "instinto de sobrevivência" e uma visão compartilhada que possibilitam o alinhamento entre parceiros e desperta desejo de investimentos que acabam, muitas vezes, resultando em apoio mútuo e situações ganha-ganha. Explorar essas ideias possibilitará novos *insights*

sobre melhores arranjos, redução dos fracassos e incremento da eficácia e/ou eficiência, contribuindo, assim, para a competitividade das organizações e de ecossistemas de negócios mais sustentáveis.

De acordo com Loss (2007), parafraseando Soares et al. (2003), o paradigma de Redes Colaborativas de Organizações muda as formas como as atividades comerciais, industriais e culturais são organizadas. Os autores defendem que, além da rápida evolução das cadeias de suprimentos tradicionais e das práticas de terceirização, se percebe uma tendência para que as operações de negócios ocorram cada vez mais e sejam executadas por grupos e organizações pertencentes a ecossistemas em comum e ligados em forma de rede.

Considerando o exposto e as lacunas identificadas, este trabalho traz **três contribuições** à academia e à gestão empresarial: 1) elenca um arcabouço teórico que associa os quatro constructos deste trabalho: Capacidades Dinâmicas, Redes Colaborativas, Turbulências do Ambiente e Desempenho Organizacional; 2) propõe um método que auxilia na compreensão do *status quo* organizacional envolvendo esses três constructos, considerando o desempenho das organizações; 3) insere-se em um contexto de um Projeto em andamento nos CERTI, envolvendo organizações intensivas em conhecimento (em distintos níveis) que atuam em redes colaborativas. A partir da análise e compreensão dos fenômenos e dos resultados, são obtidas diretrizes e proposições que possam auxiliar no desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas e na melhoria da gestão e *performance* de uma Rede Colaborativa.

Assim, a problemática aqui estabelecida nasce da necessidade de conduzir um estudo que conecte os quatro constructos da pesquisa, compreenda as áreas, de forma integrada, identificando sinergias e pontos de convergência acerca das Capacidades Dinâmicas e aponte caminhos para obter vantagem competitiva e adaptação diante de instabilidades do ambiente. Desse modo, as preposições e as perguntas de pesquisa foram estabelecidas.

1.2 Proposições e Perguntas da Pesquisa

As proposições (P1, P2, P3 e P4) a seguir consistem na espinha dorsal da pesquisa, norteiam e estabelecem a conexão de toda a discussão. Na medida em que os Capítulos são apresentados, as proposições são resgatadas, possibilitando a ampliação dos conhecimentos a partir dos resultados observados e a compreensão de fenômenos com base na revisão da literatura e na análise dos dados coletados na pesquisa de campo. Entende-se por Proposição, a “proposta” e indução de uma realidade/contexto a partir de um conjunto de evidências teóricas. Tais proposições serão submetidas à discussão ao longo dos capítulos de resultados, podendo ser entendidas como sentenças declarativas cujo conteúdo poderá apoiado ou não, em função das evidências obtidas. Não existe portanto, verdade absoluta ou teste lógico aplicado. As proposições são discutidas com base no embasamento teórico, empírico e na interpretação do pesquisador. As proposições a seguir serão desdobradas ao longo dos próximos capítulos.

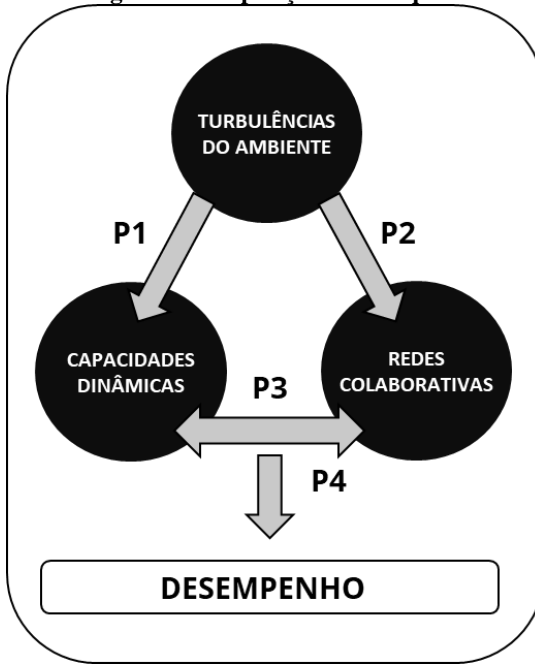
P1- Turbulências do Ambiente influenciam as Capacidades Dinâmicas nas organizações;

P2- Turbulências do Ambiente influenciam a atuação em Redes Colaborativas de Organizações;

P3- Redes Colaborativas e Capacidades Dinâmicas são alavancadas mutuamente;

P4- Desempenho Organizacional está associado ao equilíbrio entre as Capacidades Dinâmicas e a atuação em Redes Colaborativas de Organizações.

Figura 1 - Proposições da Pesquisa



Com base nas proposições supracitadas, as seguintes perguntas de pesquisa são apresentadas:

1. Como as organizações distribuem seus recursos (processos e rotinas associados às Capacidades Dinâmicas e à atuação em Redes Colaborativas) em função das Turbulências identificadas do Ambiente?
2. Como as Capacidades Dinâmicas potencializam Redes Colaborativas ao mesmo tempo em que estas atuam como precursoras de tais capacidades?
3. Qual a influência dessas associações, em termos de desempenho, em ambientes de elevada turbulência?

Com base nas proposições e na motivação para compreender o impacto (de ampliação ou não) que as Capacidades Dinâmicas geram em Redes Colaborativas e no

Desempenho Organizacional, os objetivos e as perguntas de pesquisa são apresentados.

1.3 Objetivos

A seguir, o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

- **Compreender** a associação entre Capacidades Dinâmicas e atuação em Redes Colaborativas de Organizações, considerando as Turbulências do Ambiente e o Desempenho Organizacional.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos (OE), associados a cada uma das proposições, deverão ser realizados:

- **OE1 Identificar** a influência exercida pelas Turbulências do Ambiente sobre as Capacidades Dinâmicas das organizações;
- **OE2 Descrever** a influência exercida pelas Turbulências do Ambiente sobre Redes Colaborativas de Organizações;
- **OE3 Investigar** a associação entre Capacidades Dinâmicas e atuação em Redes Colaborativas de Organizações;
- **OE4 Analisar** o impacto da influência mútua entre Capacidades Dinâmicas e atuação em Redes Colaborativas sobre o Desempenho Organizacional;

1.4 Método e fases da pesquisa

A presente pesquisa é considerada qualitativa, de epistemologia interpretativa, natureza aplicada e finalidade descritiva. Tal modalidade visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir proposições.

A pesquisa envolve o aprofundamento e compreensão das associações entre os constructos do trabalho, defendidas pelas proposições, por meio da percepção dos gestores de organizações inseridas em uma rede colaborativa, gerenciada pela CERTI, um Instituto de Ciência e Tecnologia (ICT).

O aprofundamento das análises foi realizado com 11 organizações participantes da Rede Colaborativa, selecionadas a partir de critérios específicos de inclusão. A compreensão indutiva dos fenômenos foi conduzida por meio de análises temáticas qualitativas obtidas em um recorte transversal.

A presente pesquisa está estruturada em cinco fases (*vide* Capítulo referente aos Procedimentos Metodológicos):

- ETAPA 1: Concepção Inicial
- ETAPA 2: Construção do Instrumento de Coleta de Dados
- ETAPA 3: Coleta de Dados
- ETAPA 4: Análise e Interpretação dos Resultados
- ETAPA 5: Confirmação e Ampliação dos Resultados
-

1.5 Aderência ao PPEGC

A presente tese considera que a Gestão do Conhecimento permeia e conecta os constructos estudados. É a partir da criação, disseminação e do uso dos conhecimentos que envolvem as organizações e sua rede de relacionamentos, que deve estar embasada a gestão estratégica dos ativos intangíveis. A partir da Gestão do Conhecimento, buscar-se-á trabalhar com o conhecimento de forma que este seja um fator de produção, que gere valor para a organização por intermédio da disponibilização de recursos para as tomadas de decisões estratégicas organizacionais.

Considerando algumas publicações e pesquisas convergentes no PPEGC (Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento), é possível citar 6 (seis) trabalhos que abordam a perspectiva adotada nesta proposta, principalmente no que diz respeito aos constructos Capacidades Dinâmicas e Redes Colaborativas.

O estudo de Galdo (2016) identifica Capacidades Dinâmicas associadas ao capital intelectual para compreender o fenômeno da Inovação Aberta.

Zarelli (2015) propõe um framework para avaliação das Capacidades Dinâmicas a partir do capital intelectual. A pesquisa contribui para auxiliar no direcionamento de investimentos da organização, considerando o conjunto adequado de recursos de capital intelectual e Capacidades Dinâmicas para a obtenção de vantagem competitiva.

Quanto às Redes Colaborativas, Carvalho (2013) apresenta uma visão a partir de um Ambiente Virtual Colaborativo, considerando o espaço Ba (NONAKA; KONNO, 1998), onde se estabelecem as interações e a criação, organização, aquisição, disseminação, o acesso, compartilhamento do conhecimento novo, por conseguinte, as melhores práticas colaborativas das Comunidades Virtuais de Prática, ou seja, não apenas a estrutura física que conecta as organizações é relevante, mas também o tema e o espaço virtual que integram e fomentam os negócios.

Castilho (2009) e Braga (2012) estruturam suas pesquisas a partir das Comunidades Virtuais de Prática. O primeiro, considerando o processo colaborativo na produção de informações; o segundo, apresentando uma proposta de um modelo de plataforma de colaboração concebido para o ambiente de TV Digital Interativa. Ambos envolvem o conceito de trabalho colaborativo para que as partes envolvidas atinjam objetivos em comum.

Por fim, Souza (2011) traz contribuições para orientar as ações gerenciais que implicam a formação, gestão e compreensão do fenômeno organizacional da rede de valor formada por empresas terceirizadas. O objetivo do trabalho foi compreender como ocorre a conexão entre as práticas da Gestão do Conhecimento e os mecanismos de coordenação que garantem a coerência e a conectividade em uma Rede de valor.

Dentre as três áreas de concentração do PPGEGC, a pesquisa está inserida na Gestão do Conhecimento. Entretanto, Redes Colaborativas de Organizações são temas centrais na visão de mundo da Mídia do Conhecimento e a forma com que as temáticas foram extraídas a partir das entrevistas baseia-se em

instrumentos de intersecção entre Engenharia do Conhecimento e
Análise de Conteúdos.

INCUBAÇÃO: ESTRUTURANDO UMA TESE

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Turbulências do Ambiente

Os ambientes das organizações são fatores cruciais para compreender o que se passa nelas e com elas. Desta forma, na medida em que o ambiente se torna mutável, o contexto operacional das organizações é influenciado pelas mudanças ambientais, exigindo novos padrões administrativos, novas estratégias e posicionamentos (HALL 1984).

Segundo Hedlöf e Janson (1999) e Andrews, Mintzberg e Quinn (2001), o ambiente de uma organização consiste no "padrão de todas as condições e influências externas que afetam a sua vida e desenvolvimento".

Para Brown e Eisenhardt (1998), esse tipo de ambiente define-se por "uma situação que está sujeita a mudanças contínuas e substanciais que são incertas e imprevisíveis". Um ambiente turbulento é um ambiente em que não se pode prever o resultado de suas ações (DANKBAAR, 1996).

Um ambiente turbulento é caracterizado por sua difícil compreensão e requer uma organização flexível para reagir rápida e adequadamente, visando manter a competitividade.

É importante distinguir um ambiente turbulento de um ambiente de rápida mudança. A rápida mudança pode ser previsível, a turbulência não. Um ambiente turbulento é um ambiente em que não se pode prever o resultado das ações subsequentes impostas pelo ambiente (DANKBAAR, 1996). Em outras palavras, o ambiente turbulento constitui-se em um ambiente de difícil previsão dos resultados (EMERY e TRIST, 1965). Alinhado a esse conceito, Pine (1993) e Stigter (2002) afirmam que a quantidade de instabilidade, incerteza e falta de controle no mercado de uma empresa denota que esta está inserida em um mercado turbulento.

De acordo com Cameron, Kim e Whetten (1987), "a experiência proporcionada pela turbulência em um ambiente além de rápida, é descontínua". Normalmente estas mudanças são radicais e não-lineares. Johnson e Scholes (1989) definem turbulência a partir de dois parâmetros: Dinamismo e Complexidade.

Emery (1977) argumenta que, em um ambiente turbulento, a adaptação não é possível sem que haja o domínio da complexa interação dos efeitos do ambiente ecológico-social-econômico e político e suas respectivas relações. Sua concepção aborda ser pouco provável que sistemas individuais possam - por seus próprios esforços, unicamente - se adaptar sucessivamente a tal tipo de ambiente. Organizações que enfrentam situações de crise e de incertezas tecnológicas devem desenvolver seus conhecimentos tecnológicos por meio de investimentos no aprendizado e na inovação (GARCÍA-MORALES; RUIZ-MORENO; LLORENS-MONTES, 2007).

É em um ambiente de instabilidades e incertezas que Johnson, Sohi e Grewal (2004) afirmam que as organizações devem desenvolver sua base de conhecimento sobre as tendências e mudanças do ambiente externo. Por meio da comparação de tipos distintos de estratégias (conservadora e inovadora), Leidner e Preston (2011) afirmam: quando o mercado for altamente incerto, o desempenho das organizações que se baseiam em estratégias conservadoras será comprometido. O estudo fornece evidências de que as empresas com estratégias definidas (formalizadas) possuem um desempenho melhor do que aquelas sem, e de que organizações orientadas às estratégias inovadoras tendem a apresentar melhor desempenho às conservadoras, tanto em ambientes de elevada instabilidade quanto de moderada.

O ambiente será sempre o ponto de equilíbrio para a orientação estratégica que a organização assumirá. A avaliação das condições externas e as ações internas que a organização deve adotar em face da complexidade do contexto, a análise e crítica sobre a efetiva existência de um ambiente dinâmico, são fatores primordiais na hierarquia de prioridades que a organização deve executar (ALVES, 2006).

Wack (1998) afirma ser muito perigoso tentar prever uma situação futura num contexto de instabilidade. Para ele, nenhuma projeção correta pode ser deduzida a partir do comportamento passado, e a melhor abordagem é aceitar as incertezas: “[...] a incerteza hoje não é apenas um desvio ocasional temporário de algo razoavelmente previsível; é uma característica básica do ambiente de negócios” (WACK, 1998, p. 363).

A experiência proporcionada pela turbulência em um ambiente, além de rápida, pode ser também descontínua. Pode

ocorrer por meio de mudanças não lineares mediante inovações disruptivas impostas por competidores, por exemplo, gerando novas necessidades até então não existentes e quebrando os paradigmas conhecidos até o momento.

Diante das mudanças e turbulências, Ahmed, Hardaker e Carpenter (1996) afirmam que empresas de sucesso terão de abandonar rotinas tradicionais de negócio, adequadas a ambientes estáveis e com mudanças lentas, e migrar para sistemas de operações mais alinhados com a alta dinâmica competitiva e contingências ambientais.

Em um ambiente turbulento, a adaptação só é possível quando encontrada uma maneira de lidar com a complexa interação que os efeitos das diferentes partes do ambiente tecnológico-social-econômico-político possuem um sobre o outro (EMERY; TRIST, 1965).

Redaelli et al. (2013) buscaram descrever as decisões gerenciais ligadas às estratégias de operações em face da turbulência e crise no ambiente de negócios, levando a mudanças de sua configuração. Segundo os autores, o conceito de mudança ambiental pode ser tratado sob uma variedade de perspectivas. Na perspectiva dos estudos da estratégia, é considerado o conjunto de forças que afeta o desempenho (conforme abordado por Andrews, 1971). Khanna e Palepu (1997) descrevem como o ambiente causa efeitos nas atividades da organização. Redaelli et al. (2013) citam o estudo de Tosi et al. (1973) e Keats e Hitt (1988), onde a mudança ambiental pode ser medida em um formato mais simples, considerando apenas o coeficiente de variação em vendas.

Com base no exposto, o presente trabalho alinha-se aos estudos de Greiner (1972; 1998), Romanelli e Tushman (1994), assumindo que as mudanças consistem em períodos de turbulência substancial, em que alterações radicais (aquelas que afetam o âmbito estratégico da organização) são necessárias para romper com as condições da situação atual e conduzir a organização para novos contextos, visando manter a competitividade.

E corrobora com a perspectiva de Helfat et al. (2007) e Costa et al. (2013), defendendo que a necessidade de explorar mudanças é inerente à atividade empresarial.

Para sobreviver e prosperar sob condições de mudança, as empresas necessitam desenvolver “Capacidades Dinâmicas” para criar, ampliar e modificar as formas pelas quais sobrevivem e adquirem vantagem competitiva. As turbulências e pressões externas evidenciam a necessidade de desenvolvimento de tais capacidades e exigem ainda mais eficiência e assertividade na aplicação de tais práticas.

Estes contextos são, geralmente, marcados por incertezas e imprevisibilidades, compostos por alterações disruptivas. Tais fenômenos podem ser classificados em função das características e dos impactos das mudanças e pressões exercidas sobre as organizações.

É nesta perspectiva que se evidencia a importância das abordagens voltadas à compreensão e classificação dos níveis de turbulências do ambiente, com o objetivo de MEDIR a turbulência do ambiente externo de uma organização, em termos de **Complexidade, Dinamismo, Competitividade e Previsibilidade**, para definir a real densidade das mudanças no entorno. Esta é a abordagem adotada pelo presente trabalho (refletida pelo **P1**).

Defende-se que, em contextos turbulentos, a necessidade de auxílio mútuo e o estabelecimento de relações de colaboração são evidenciados, com o objetivo de alavancar e adaptar os negócios. Desse modo, a atuação em Redes Colaborativas consiste em um fator crítico à competitividade.

2.1.1 Dimensões

Na dimensão macro, Johnson e Scholes (1989), existem quatro grupos de fatores-chave por trás da mudança, os chamados PEST (Político, Econômico, Sociocultural e Técnico). Hedlöf e Janson (1999) descrevem o primeiro grupo como o grupo político, sendo responsável por "mudanças na legislação e tributação como fatores que afetam uma organização". Segundo os autores, "o grupo econômico está relacionado com as taxas de juros, tendências do PIB e taxas de desemprego". O terceiro são fatores socioculturais “que incluem mudanças na população, renda, mobilidade social e atitudes”. No quarto grupo, esses autores identificam "gastos do governo em pesquisa, parcerias público-privadas foco em esforços tecnológicos, novas

descobertas/desenvolvimento, a velocidade de transferência de tecnologia, e as taxas de obsolescência". Esta força é fundamental para "manter a inovação contínua sucesso na sobrevivência do negócio" crítico.

Na dimensão meso, é possível definir outra força, abordada por Pine (1993) como "a turbulência do mercado", que denota a instabilidade, incerteza e falta de controle dentro do mercado no qual a organização está inserida. Turbulência de mercado pode ainda ser definida pela magnitude dos eventos que exigem a atenção da empresa por unidade de tempo. Stigter (2002) aponta que essas mudanças se originam de diferentes forças, como política, demográfica, econômica, jurídica, tecnológica, infraestrutural, ecológica e social.

Pioneiros na área, Emery e Trist (1965), em sua teoria de ambientes organizacionais, classificam quatro tipos de ambientes (agrupamentos calmos, calmaria casual, campo turbulento e perturbação reativa) com base em duas categorias: Dinamismo e Complexidade.

Figura 2 - Dinamismo e Complexidade do Ambiente

		Dinamismo	
		Baixo	Alto
Complexidade	Alta	Agrupamentos Calmos	Campo Turbulento
	Baixa	Calmaria casual	Perturbação Reativa

Edelmann e Benning (1999) explicam que um ambiente turbulento está localizado no mais alto nível de Dinamismo e Complexidade, e surge a partir de variações de componentes do ambiente em que a organização faz parte. Essas variações afetam toda a organização e a conduzem a altos níveis de incerteza.

2.1.2 Níveis

Outro método frequentemente citado (KIPLEY; LEWIS, 2009a; 2009b; CAMPBELL, 2010; EDELMANN; BENNING, 1999; CARVER; KIPLEY, 2010) para mensurar as turbulências do ambiente é fornecido por Ansoff e McDonnell (1990), que classificam o ambiente em 5 (cinco) níveis de turbulência (Quadro 1).

Quadro 1 - Níveis de Turbulência

	Fatores de competitividade	Características
Nível 1	-	Estável
Nível 2	Preços	Economia que está crescendo rapidamente, ou seja, a demanda é superior à oferta.
Nível 3	Efetividade do <i>marketing</i>	Demandas dos clientes são diferenciadas pelo poder de compra e por produtos preferenciais.
Nível 4	Eficiência da produção, efetividade do <i>marketing</i> e capacidade de resposta do produto	As mudanças estão ocorrendo em um ritmo mais rápido e as ações devem ser ajustadas pela administração como forma de resposta.
Nível 5	Liderança	Os clientes estão dispostos a pagar pela tecnologia mais avançada. ⁵

⁵ No presente contexto, o termo “Tecnologia mais avançada” pode incluir aspectos associados ao nível de sustentabilidade dos produtos

Kipley e Lewis (2009) resumem as etapas da seguinte forma:

- Nível 1 - é o nível estável, nada muda, o futuro será muito semelhante ao presente, o planejamento é extrapolativo. Poucas organizações operam nesse tipo de ambiente.
- Nível 2 - apresenta os segmentos onde a economia está crescendo rapidamente e a demanda excede a oferta. Assim, os preços são fatores determinantes na tomada de decisão, enquanto a produção e eficiência são as chaves para o sucesso. A mudança é lenta e incremental, visível e previsível; o planejamento também é extrapolativo.
- Nível 3 - é "transicionário". Embora a mudança seja rápida, ainda é progressiva e totalmente visível. Representa ambientes onde as demandas dos clientes diferenciam-se pelo poder de compra de produtos diferenciados. O fator de sucesso aqui depende da eficácia do *marketing*.
- Nível 4 - é descontínuo. O futuro, difícil de prever, é muito diferente do passado histórico e os sucessos do passado não garantem o sucesso futuro. As mudanças ocorrem em um ritmo mais rápido do que a empresa é capaz de responder. A empresa deve abandonar seu apego histórico a determinados clientes, tecnologias e/ou produtos, aos quais estava habituada no Nível 3, e formular sua estratégia com um novo conjunto de regras, se quiser ser bem-sucedida. A eficiência da produção, eficácia do *marketing* e capacidade de resposta do produto são determinantes para o sucesso, mas essas ações devem ser constantemente ajustadas em resposta às mudanças do mercado.
- Nível 5 - é o mais instável, o *surpriseful*. A mudança ocorre sem aviso prévio, de forma imprevisível e extremamente rápida. Enquandram-se aqui empresas que competem globalmente e que deverão estar abertas e

flexíveis para criar produtos e serviços com ideias inovadoras e tecnologias avançadas. Segundo Ansoff e McDonnell (1990), a liderança é o fator-chave de sucesso neste nível.

Os três primeiros níveis de turbulência ambiental são subclassificados, por Ansoff, como "direcionados por eventos históricos", no qual o futuro consiste em uma extensão lógica do passado histórico e do presente (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Uma extensão da definição de níveis 3 a 5 do ambiente foi fornecida por Ansoff et al. (2004) para incluir "o ritmo da mudança, obsolescência de produtos, planejada e não planejada, juntamente com a taxa de mudança descontínua". Este aumento da intensidade **muda o paradigma existente de empresas centradas exclusivamente em concorrentes da indústria e cria um novo paradigma que inclui ameaças de indústrias independentes.**

A presente Tese defende que, nos níveis mais elevados de turbulência, **além da Liderança,** conforme citada pelos autores acima, **a Atuação em Redes Colaborativas de Organizações** (Capítulo 6) **consiste em um fator crítico à Competitividade.** Para atingir um *status* de liderança e excelência dentro de seu segmento e obter tecnologias avançadas para o desenvolvimento de produtos, é fundamental que ocorram trocas – colaborações – entre organizações.

A Figura 3 fornece uma visualização desses 5 (cinco) níveis de turbulência classificados de acordo com os níveis de mudança e previsibilidade do ambiente (ANSOFF; MCDONNELL, 1990).

Figura 3 - Turbulência classificada em função dos níveis de Previsibilidade e Mudança

Turbulência do Ambiente		Nível de Turbulência				
		1 <i>Repetição</i>	2 <i>Expansão</i>	3 <i>Mudança</i>	4 <i>Descontinuação</i>	5 <i>Surpresa</i>
Nível de Mudança	Complexidade	Economia Nacional		Tecnologia Regional		Sócio-política Global
	Familiaridade com os eventos	Familiar	Extrapolável		Descontinuidades Familiares	Descontinuidades novas
Previsibilidade	Velocidade da Mudança	Mais lenta que a capacidade de resposta da organização		Mesma que do tempo de resposta da organização		Mais rápida que a capacidade de resposta da organização
	Visibilidade do Futuro	Recorrente	Previsível		Parcialmente previsível	Imprevisível

A perspectiva aqui apresentada estuda as atividades das empresas inseridas em ambientes turbulentos. Diversas pesquisas estão focadas em **Gestão do Conhecimento** pelo fato de o tema consistir em um dos principais determinantes de excelência empresarial e **vantagem competitiva**. Sher (2004) estuda a Gestão do Conhecimento e sua respectiva contribuição para atingir Capacidades Dinâmicas e vantagem competitiva em ambientes de elevada turbulência. Resultados empíricos sugerem que estas capacidades referem-se à **renovação organizacional** diante de mudanças do ambiente no qual a organização está inserida. **Empresas** precisam ser **flexíveis e inovadoras**, quando alterações no mercado e mudanças tecnológicas demandam rápidas decisões, ou quando a concorrência e estruturas de mercado são difíceis de prever. Em outras palavras, Capacidades Dinâmicas devem ser estabelecidas no núcleo dos processos de gestão estratégica, consistindo em um conjunto de processos específicos e identificáveis. Em um ambiente turbulento, a Gestão do Conhecimento procura maneiras de construir vantagem competitiva em três dimensões: redução de custos operacionais, tempo de espera, e diferenciação do produto.

A seguir, apresenta-se a perspectiva de Capacidades Dinâmicas e a adaptação a Ambientes Turbulentos.

2.2 Capacidades Dinâmicas

O conceito Capacidades Dinâmicas (CD) surgiu de uma lacuna da Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View* - RBV), a qual considera que as organizações são conjuntos de recursos, e a utilização desses recursos é o que leva a obtenção de vantagem competitiva (BARNEY, 1991; AMIT; SCHOEMAKER, 1993). A RBV parte da compreensão de que os recursos simplesmente “existem” e, nas suas origens, está interessada na escolha e seleção de recursos estratégicos, deixando de lado a ênfase em investigar como esses recursos são desenvolvidos e incorporados nas organizações. Neste sentido, devemos diferenciar os conceitos de “recursos”, considerado como a unidade básica de análise desta teoria, entendidos como o conjunto de fatores ou ativos dos que dispõe e controla a empresa (Barney, 1991), e “capacidades”, definidas como as habilidades e competências organizativas que permitem à mesma desenvolver adequadamente uma atividade a partir da combinação e coordenação dos recursos individuais disponíveis (Grant, 1996). É neste contexto que Gonzales et al. (2009), nos situa, portanto, ante uma concepção hierárquica, em função do nível de agregação e coordenação, de ambos os termos. Derivando desta perspectiva, a Visão Baseada no Conhecimento (*Knowledge Based View* – KBV) (GRANT, 1996) assume que as organizações devem buscar configurações de recursos e capacidades que potencializem seu valor, sendo que, aqui, o conhecimento é considerado o recurso de maior relevância. Assim, o conhecimento é fator chave à criação de capacidades para a obtenção de vantagem competitiva. Complementarmente, as habilidades e competências organizativas que permitem o desenvolvimento, a combinação e coordenação dos recursos organizacionais são conduzidas considerando a abordagem das capacidades.

Entretanto, existem críticas referentes a tais perspectivas, considerando-as deficitárias devido ao seu caráter estático (González, Sáez e Castro (2009) consideram - além das críticas referentes à Teoria de Recursos e Capacidades (abordagens que consideram fatores externos como constantes) - deficitárias as

abordagens embasadas apenas nas Forças Competitivas de Porter (1985)), quando constatada a necessidade, evidenciada diante das adversidades e imprevisibilidades – turbulências – do ambiente contemporâneo - mercados dinâmicos marcados por elevada instabilidade e difícil capacidade de predição de eventos (Eisenhardt e Martin, 2000), de geração de novas capacidades organizativas.

Neste sentido, a acumulação de recursos, ou o fato de operar em uma indústria “atrativa”, não são suficientes para conseguir vantagem competitiva sustentável ante a possibilidade de que se produzam mudanças que bem afetem ao mercado. Seguindo o argumento do Priem e Butler (2001), à medida que o entorno competitivo varia, o valor dos recursos (e as capacidades) também oscila(m). Os autores defendem que o valor de um recurso é também determinado por fatores externos, alheios à Teoria de Recursos e Capacidades, já que se os fatores relativos a produtos e clientes variam. Sendo assim, o valor dos recursos (estratégicos) que sustenta a vantagem competitiva da empresa também pode variar, erodindo, portanto, dita vantagem. A mesma lógica pode ser extrapolada para o enfoque das Forças Competitivas de Porter (GONZÁLEZ; SÁEZ; CASTRO, 2009). Mudanças que afetam o mercado, que venham a resultar na redução de seu *marketshare* – por exemplo - farão menos atrativa à indústria, erodindo, do mesmo modo, sua vantagem competitiva.

A abordagem das Capacidades Dinâmicas trata desse hiato ao utilizar uma perspectiva de processo para tentar explicar como as organizações se mantêm competitivas diante de mercados turbulentos e de cenários de mudanças complexas. Essas capacidades são entendidas como habilidades de integrar, construir e reconfigurar competências externas e internas em um ambiente de mudanças (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), e como processos e rotinas que permitem que uma organização reconfigure os seus recursos para responder às novas realidades do mercado (EISENHARDT; MARTIN, 2000). O desafio está em desenvolver capacidades organizacionais que permitam incorporar novos conhecimentos, vindos do ambiente externo, na base de conhecimento já existente na organização (MENEZES et al., 2012).

É importante ressaltar as abordagens de Helfat et al. (2007) e Costa (2012). Os autores inferem que o conceito de Capacidades Dinâmicas inclui a capacidade na qual se identifica a necessidade ou oportunidade de mudança, concebe uma estratégia de resposta para tal necessidade ou oportunidade e, por fim, estabelece uma linha de ação. Entretanto, nem todas as Capacidades Dinâmicas estão relacionadas a essas três funções básicas:

[...] As Capacidades Dinâmicas servem a diferentes propósitos, estão sempre relacionadas às mudanças e permitem que as empresas entrem em novos negócios ou ampliem os negócios existentes por meio do crescimento interno, aquisições e parcerias estratégicas, enquanto outras ajudam a empresa a criar novos produtos e processos de produção e promover crescimento rentável. [...]. (HEL FAT et al., 2007 apud COSTA, 2012)

Ainda referenciando o trabalho de Costa (2012), defende-se que para entender o processo de identificação e resposta das organizações às mudanças, é necessário examinar os processos gerenciais e organizacionais adjacentes. A transformação da base de recursos de uma organização implica em processos para atingir mudanças e, conseqüentemente, compreender como as organizações desenvolvem tal base (WINTER, 2003 apud COSTA, 2012). É dentro desta abordagem que Helfat et al. (2007) conceituam “Capacidade Dinâmica” como a capacidade de uma organização de criar, ampliar ou modificar, propositadamente, a sua base de recursos. A “base de recursos” de uma organização inclui ativos (ou recursos) tangíveis, intangíveis e humanos, incluindo ainda as capacidades que a organização possui, controla ou tem acesso por meio de parcerias (Capítulo 6).

De acordo com Gonzáles et al. (2009), apoiados em trabalhos de Nelson (1991) e Wang e Ahmed (2007), a perspectiva das Capacidades Dinâmicas surge para melhorar a capacidade explicativa de ambos os enfoques teóricos referentes à sustentabilidade da vantagem competitiva em entornos de rápida

mudança, considerando a natureza evolutiva dos recursos e capacidades da empresa em relação às mudanças do entorno.

A partir dos resultados apresentados por Gonzáles et al. (2009), é possível constatar as abordagens que envolvem o conceito de Capacidades Dinâmicas. Estruturam-se sobre três pilares fundamentais: 1) enfoque na inovação; (2) enfoque na construção de capacidades; e (3) enfoque na adaptação do ambiente.

O enfoque de inovação concebe as Capacidades Dinâmicas em função das capacidades que a empresa possui para inovar no sentido amplo, ou seja, mediante o lançamento de novos produtos, processos ou o descobrimento de novos mercados e modelos de negócio. Nesta corrente, as Capacidades Dinâmicas parecem ficar definidas em função de seu *output* (inovação) (JOHNSON; SOHI; GREWAL, 2004; LEIDNER; PRESTON, 2011).

O enfoque na construção de capacidades compreende as Capacidades Dinâmicas como capacidades que, por meio da alteração e recombinação dos recursos da empresa e a aquisição de novos recursos, têm como resultado a geração de novas capacidades organizativas (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZAHRA; GEORGE, 2002; CASADESUS; RICART, 2007; TEECE, 2007; PAVLOU; EL SAWY, 2011).

O enfoque na adaptação do ambiente define as Capacidades Dinâmicas em termos de ajuste e adaptação às características do ambiente. O ajuste da empresa com as características de um ambiente de rápida mudança dependerá da resposta estratégica da empresa às mesmas (GARCÍA-MORALES; RUIZ-MORENO; LLORENS-MONTES, 2007; WANG; AHMED, 2007; TEECE, 2007; LICHTENTHALER, 2009; PAVLOU; EL SAWY, 2011).

Conforme demonstrado pelo trabalho de Cardoso et al. (2013), por meio de um estudo bibliométrico entre os anos de 1992 e 2012 (Tabela 1), muitos pesquisadores têm se dedicado ao estudo das Capacidades Dinâmicas. Uma das questões fundamentais da área é responder como empresas obtêm e sustentam vantagem competitiva mediante contextos de turbulências. O conceito de Capacidades Dinâmicas como fonte de vantagem competitiva fez com que estudos sobre este tema se proliferassem ao longo dos últimos anos (HOU; CHIEN, 2010

apud CARDOSO et al., 2013). Os autores apontam que esta proliferação ocorre de maneira não homogênea e há, ainda, muitas vezes, a falta de um consenso claro. Prova disso é que há uma elevada quantidade de autores que ainda discutem a natureza e o conceito de Capacidades Dinâmicas.

Barreto (2010), seguido por Cardoso et al. (2013), sugere que o arcabouço teórico das Capacidades Dinâmicas sofreu alterações ao longo do tempo, apresentando, além de convergências, algumas ramificações entre seus defensores. Tal constatação é evidenciada principalmente no tocante ao embasamento e fontes teóricas utilizadas em suas diferentes concepções, tornando o aprofundamento do tema um desafio ainda maior.

A perspectiva adotada pela presente Tese é a de que Capacidades Dinâmicas surgem como uma opção à obtenção de vantagem competitiva relacionada à capacidade de criação e reconfiguração contínua de novas competências para responder às características do ambiente.

Os fundamentos dessas capacidades consistem em habilidades, processos, procedimentos, estruturas organizacionais, regras de decisão e disciplinas distintas, que motivem e promovam o sensoriamento (*sensing*) e a captura (*seizing*) de oportunidades com o objetivo de reconfigurar (*transforming*) suas capacidades, que levam as organizações não apenas a se adaptarem aos ambientes dos negócios, mas também a alterarem suas estruturas por meio da inovação e da colaboração com outras empresas, entidades e instituições (TEECE, 2007).

As mudanças poderão ocorrer de forma rápida, em ambientes imprevisíveis, sendo propostas por meio de instrumentos voltados à reconstrução das capacidades existentes em novas capacidades e/ou reconfiguradas, por meio das **Capacidades de Sensoriamento, Aprendizagem, Integração e Coordenação**.

A Tabela a seguir apresenta a relação dos autores mais citados durante o período de 1992 a 2012, contendo os autores, a frequência de citações e o respectivo percentual em cada período.

Tabela 1 - Relação dos autores mais citados de 1992 a 2012

Ordem	Obras / Autores mais citados	Citações durante o Período (n= 467 papers)
1	Teece DJ, Pisano G e Shuen A (1997)	256 (55%)
2	Eisenhardt KM e Martin JA (2000)	171 (37%)
3	Barney JB (1991)	162 (35%)
4	Nelson RR e Winter SG (1982)	146 (32%)
5	Cohen WM e Levinthal DA (1990)	130 (28%)
6	Wernerfelt B (1984)	125 (27%)
7	Penrose ET (1959)	111 (24%)
8	Kogut B e Zander U (1992)	105 (23%)
9	Leonard Barton D (1992)	101 (22%)
10	Dierickx I e Cool K (1989)	95 (21%)
11	March JG (1991)	93 (20%)
12	Prahalad CK e Hamel G (1990)	78 (17%)
13	Ami t R e Schoemaker PJH (1993)	77 (17%)
14	Peteraf MA (1993)	74 (16%)
15	Grant RM (1996)	71 (15%)
16	Henderson RM e Clark KB (1990)	69 (15%)
17	Porter ME (1980)	67 (14%)
18	Zol lo M e Winter SG (2002)	67 (14%)
19	Nonaka I (1994)	64 (14%)
20	Henderson RM e Cockburn I (1994)	58 (13%)

Fonte: Cardoso et al. (2013).

O mapeamento das obras mais influentes apresentadas por Cardoso et al. (2013) diz respeito à evolução intelectual do campo por meio das alterações no conjunto das obras citadas ao longo do tempo. Os números observados são especialmente significativos quanto à importância das obras, em especial ao artigo de Teece, Pisano e Shuen (1997), que aparece em 55% de todos os artigos analisados no período e em 73% das publicações dos últimos 6 (seis) anos de análise (2006 – 2012). A segunda

obra mais citada é o artigo de Eisenhardt e Martin (2000) que esteve presente em 37% das publicações no período (CARDOSO et al., 2013).

As obras de Barney (1991) e Nelson e Winter (1982) também são citadas em mais de 30% de todos os artigos e estão relacionadas, respectivamente, à visão baseada em recursos (conforme já abordado anteriormente) e à teoria evolucionária da economia. Dentre as 60 principais obras referenciadas pelos autores constam trabalhos específicos sobre Capacidades Dinâmicas.

A fim de complementar e esclarecer a compreensão da manutenção dos negócios nestes contextos, o termo dinâmico refere-se à capacidade de renovar competências de modo a alcançar congruência com as mudanças do ambiente de negócio, enquanto o termo capacidade enfatiza o papel da gestão estratégica apropriada adaptando, integrando e reconfigurando habilidades organizacionais internas e externas, recursos e competências funcionais para combinar os requisitos de um ambiente em mudança (TEECE, 1997). Capacidades Dinâmicas são voltadas à mudança organizacional, que são essencialmente de natureza estratégica e, portanto, buscam definir os caminhos a serem tomados para a evolução e o desenvolvimento organizacional.

É neste sentido, que Teece (2007) propõe a integração entre as literaturas de estratégia e inovação, propondo um *framework* que destaca as capacidades críticas de gestão necessárias, de modo que se mantenha a aptidão evolutiva e empresarial da(s) organização(ões). Capacidades Dinâmicas permitem às empresas criar, implantar e proteger os ativos intangíveis que suportam o desempenho superior de negócios de longo prazo.

Wang e Ahmed (2007) demonstram que as Capacidades Dinâmicas estão relacionadas à orientação no comportamento da empresa à contínua integração, reconfiguração, renovação e recriação de seus recursos e capacidades. Associa-se, principalmente, ao incremento e à reconstrução de suas capacidades essenciais em resposta a um ambiente instável, visando vantagem competitiva. Ainda nessa linha, para Cepeda e Vera (2007), a implantação de Capacidades Dinâmicas - configuração do conhecimento disponível - é a pedra angular para a obtenção de novas capacidades operacionais.

Considerando o conjunto de obras que conceitua Capacidades Dinâmicas, apresenta-se o Quadro 2.

Quadro 2- Definições sobre Capacidades Dinâmicas

Autor	Definição
Teece; Pisano (1994)	Subconjunto de competências ou capacidades que permitem à empresa criar novos produtos e processos, respondendo, assim, às circunstâncias de mudança do mercado.
Collins (1994)	Capacidades organizativas que orientam a relação de troca dos recursos comuns.
Pisano (1994)	A capacidade de alterar os recursos organizacionais através da qual os gestores alteram a base dos recursos da empresa (adquirem e se desfazem de recursos, integram todos conjuntamente e os combinam) para gerar novas estratégias para a criação de valor.
Henderson; Cockburn (1994)	Capacidade de criação, evolução e recombinação dos recursos em busca de novas origens de vantagem competitiva.
Helfat (1997)	Capacidade de criar novos produtos e processos e responder às condições de mudança do mercado.
Teece; Pisano; Shuen (1997)	Habilidade da empresa para integrar, construir e reconfigurar suas competências internas e externas para adequar-se aos ambientes de rápidas mudanças. [...] refletem a habilidade organizativa de alcançar novas e inovadoras formas de vantagem competitiva. (continua)
Zahra (1999)	Capacidade da organização em oferecerem novos produtos, bens e serviços, quando a

	mudança é a norma.
Helfat; Raubitschek (2000)	Habilidade das empresas para inovar e adaptar-se às mudanças em tecnologias e mercados, incluindo a habilidade de aprender com os erros.
Cockburn; Henderson; Stern (2000)	Capacidade de resposta estratégica da empresa frente a ambientes de mudança ou à nova informação sobre oportunidades de benefício.
Zajac; Kraatz; Besser (2000)	Capacidade da organização de "realizar as mudanças necessárias" quando "se enfrenta a necessidade de mudar (definida por contingências ambientais e organizacionais), cujo resultado é um maior benefício". Continua
Eisenhardt; Martin (2000)	Processos estratégicos e organizativos específicos (como desenvolvimento de produtos, alianças ou tomada de decisões estratégicas) que criam valor nas empresas que operam em mercados dinâmicos por meio da manipulação de recursos para novas estratégias de criação de valor.
Rindova; Kotha (2001)	Capacidade de mudar o "ajuste dinâmico entre os recursos da empresa e os fatores externos associados a um ambiente de mudanças".
Griffith; Harvey (2001)	Criação de combinações de recursos difíceis de imitar, que inclui a efetiva coordenação das relações interorganizacionais, sobre uma base global que pode proporcionar a uma empresa vantagem competitiva.
Zollo; Winter (2002)	Padrão aprendido de atividade coletiva mediante o qual as organizações sistematicamente geram e modificam suas rotinas operacionais para conseguir uma

	maior rentabilidade.
Zahra; George (2002)	Capacidade de reconfigurar a base de recursos e adaptar-se às condições do mercado com o objetivo de alcançar uma vantagem competitiva.
Aragón-Correa y Sharma (2003)	Capacidade de implementar "estratégias proativas" que permitem à organização alinhar-se com as mudanças no ambiente empresarial global.
Winter (2003)	Capacidades organizativas (rotinas de alto nível ou conjunto de rotinas) afetadas pela mudança e que "podem mudar o produto, o processo de produção, a escala, ou os clientes (mercados) atendidos".
Helfat; Peteraf (2003)	Capacidade de construir, integrar e reconfigurar outros recursos ou capacidades.
Zahra et al. (2006)	Capacidade para reconfigurar os recursos e rotinas de uma empresa na forma prevista e considerada como a mais apropriada por seu principal decisor. Presença de problemas que alteram rapidamente para os quais a empresa conta com "a habilidade de mudar a forma em que soluciona seus problemas (uma Capacidade Dinâmica de ordem superior de alterar capacidades)"[...] mediante a "habilidade dinâmica de mudar, reconfigurar suas capacidades organizativas existentes".

Teece (2007)	Capacidades da empresa, difíceis de imitar, necessárias para adaptar-se a clientes e às novas oportunidades tecnológicas. Também inclui a capacidade da empresa de configurar o entorno em que opera, desenvolver novos produtos e processos e desenhar e implementar modelos de negócios viáveis.
Augier; Teece (2007)	Capacidade (inimitável) com a qual a empresa conta para formar, reformar, configurar e reconfigurar sua base de ativos para poder responder às mudanças em mercados e tecnologias.
Wang; Ahmed (2007)	Orientação do comportamento da empresa para a contínua integração, reconfiguração, renovação e recriação de seus recursos e capacidades e, mais importante, ao incremento e reconstrução de suas capacidades essenciais em resposta a um ambiente de mudança para conseguir manter a vantagem competitiva.
Ng (2007)	Habilidade das organizações de desenvolver e buscar novos recursos e configurações que se ajustem às condições de mudança do mercado.
Oliver; Holzinger (2008)	Habilidade das empresas de manter ou criar valor mediante o desenvolvimento e implantação de competências internas que maximizem a congruência com os requisitos de um ambiente de mudança.

Gonzáles, Sáez e Castro (2009)	Capacidade de adaptação a ambientes de rápida mudança, ou em ambientes de mudanças imprevisíveis.
Pavlou e El Sawy (2011)	Instrumentos para a reconstrução das capacidades operacionais existentes, classificadas em: (i) sensoriamento; (ii) aprendizagem, (iii) integração, e (iv) coordenação.

Fonte: Complementado e Adaptado de Gonzáles et al. (2009) e Rossato et al. (2011).

O conceito Capacidades Dinâmicas abordado pela presente pesquisa baseia-se nos trabalhos dos dois últimos autores citados, Gonzáles et al. (2009) e Pavlou e El Sawy (2011), por isso os grifos.

2.2.1 A Perspectiva da Gestão do Conhecimento associada à CDs

O conceito da Gestão do Conhecimento tornou-se importante devido ao aumento da conscientização sobre a importância desse ativo para a prosperidade e sobrevivência da organização, especialmente em ambientes complexos, dinâmicos, competitivos e imprevisíveis. A visão da empresa baseada no conhecimento propõe este como um recurso chave e, portanto, fonte de vantagem competitiva (Grant, 1996; Kogut e Zander, 1992).

Smith e Prieto (2008) apontam que é importante distinguir “conhecimento organizacional” do “processo de Gestão do Conhecimento” – ambos utilizados, muitas vezes, sem a plena clareza (Vera e Crossan, 2003).

O conhecimento organizacional contém uma derivação de Polanyi (1967): pode ser decodificado e escrito, por isso, mais fácil para articular, captar e compartilhar.

O processo de Gestão do Conhecimento está associado a habilidades pessoais e experiência, portanto, mais complexo para articular, captar e compartilhar.

Essa distinção foi popularizada por Nonaka e Takeuchi (1995): o conhecimento organizacional é criado por meio de interações tácitas e explícitas.

Muitos autores consideram que o desafio primordial na compreensão deste campo está associado ao entendimento da natureza e dos processos dos conhecimentos tácitos e explícitos. Existem distintas abordagens e níveis de análise.

Por exemplo, Lave e Wenger (1991) defendem a visão de que o conhecimento está “situado” nas práticas das rotinas diárias e não apenas nos indivíduos. As comunidades de prática (grupo de indivíduos que se reúnem periodicamente, por possuírem um interesse comum no aprendizado e na aplicação do que foi aprendido) são apresentadas como uma boa ferramenta e processo social de sustentação do conhecimento organizacional, indo além da simples soma do conhecimento em nível individual (COOK; YANOW, 1993; NICOLINI; MEZNAR, 1995; NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003).

É importante considerar a perspectiva da aprendizagem organizacional (SMITH; PRIETO, 2008). Os processos de criação, uso, compartilhamento e armazenamento do conhecimento podem ser mais bem compreendidos quando considerada esta abordagem (CHIVA; ALLEGRE, 2005). Crossan, Lane e White (1999) consideram a aprendizagem organizacional como um processo dinâmico de renovação organizacional, envolvendo o balanço entre a criação de novos conhecimentos (exploração) e o uso de conhecimento já existente (exploração) (POPADIUK, 2013). Estas formas de conhecimento podem advir tanto de forma externa, por meio de capacidades absorptivas (Zahra e George, 2002) quanto interna, a partir de mecanismos de compartilhamento intraorganizacional (TSAI, 2002).

É dentro deste contexto que a Gestão do Conhecimento aparece como um tema voltado à identificação, uso e refinamento dos conhecimentos das organizações com o objetivo de torná-las mais competitivas (ALAVI; LEIDNER, 2001; SMITH; PRIETO, 2008). É possível citar duas grandes frentes: (1) focada na Gestão do Conhecimento a partir de Tecnologias da Informação e (2) focada no ser humano. A primeira é centrada em sistemas de processamento de informação e de negócios, que são projetados para gerenciar o conhecimento. A perspectiva humana centra-se

nos comportamentos de tomada de decisão, nas relações sociais e culturais voltadas ao conhecimento organizacional.

A integração entre as abordagens descreve a organização a partir de ambos os enfoques (tecnológicos e humanos), sugerindo que fatores sociais e tecnológicos são componentes independentes, mas complementares (SMITH; PRIETO, 2008). Hansen, Nohria e Tierney (1999) defendem que a perspectiva tecnológica é mais apropriada quando as tarefas são facilmente padronizadas. Caso contrário, a perspectiva focada no ser humano parece ser a mais adequada.

Wiig (1997), citado por Kurtz (2011), identifica focos e objetivos em que a Gestão do Conhecimento pode ser aplicada, conforme Quadro 3.

Quadro 3 - Focos e objetivos em GC

FOCO NA NAÇÃO	OBJETIVO
Endereçar e facilitar a construção e o uso de Conhecimento pela Indústria e pelos cidadãos em todas as esferas da vida.	Maximizar a força nacional, por meio de ativos relacionados ao conhecimento.
NA ORGANIZAÇÃO	
Construção, aplicação e obtenção de valor a partir de ativos de conhecimento para maximizar lucros e viabilidade dos negócios.	Dependência em ativos de conhecimento para maximizar o sucesso empresarial.
NA CADEIA DE VALOR	
Determina prioridades para a Gestão do Conhecimento, baseadas em oportunidades e gargalos relacionados ao conhecimento.	Perceber oportunidades valiosas suportadas por disciplinas de valor para a organização e as operações que utilizem conhecimento.
EM PROCESSOS E PRÁTICAS	
Implementação de atividades e programas específicos para a Gestão do Conhecimento (Capturar, Organizar, Compartilhar, Incentivar...).	Conquistar gestão efetiva do conhecimento por meio de melhores práticas e processos.
NO TRABALHO	
Identificar requisitos de conhecimento para a execução competente de tarefas complexas e métodos para a transferência de conhecimento.	Maximizar o comportamento inteligente por meio de adequação/locação dos conhecimentos nos locais corretos/necessários.
NO CONHECIMENTO	
Identificar elementos individuais de conhecimento (<i>Cases</i> , Conceitos hierárquicos, relações entre entidades, etc.	Maximizar <i>performance</i> das tarefas a partir do uso do conhecimento por melhores práticas e tecnologias.

Conforme abordado em Kurtz (2011; 2012), a Gestão do Conhecimento é vista como um elemento fundamental para incrementar a eficácia organizacional e a competitividade no curto e longo prazo (WIIG, 1997). Está intimamente associada à coleção de processos que objetivam governar a criação, disseminação e uso do conhecimento para atingir os objetivos organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Com o propósito de abordar a evolução da Gestão do Conhecimento nos últimos anos, especialmente entre 2001 e 2010, Sedighi e Jalalimanesh (2014) demonstraram que 5 (cinco) grandes campos de estudos estão associados à GC: 1) Aspectos organizacionais e sociais, tais como "capital social", "redes de conhecimento" e "análise de rede social"; 2) Aspectos gerenciais, exemplificados pelos "portais de conhecimento", "estratégias de GC", "captura de conhecimento" e "ativos de conhecimento"; 3) Processos de Gestão do Conhecimento, representados por "identificação", "compartilhamento", "comunidades de prática", e "memória organizacional"; 4) Teoria e Prática, tais como "Disseminação e transferência", "fluxos de conhecimento", "capital humano", e "explicitação e integração de conhecimento"; e 5) Aspectos Tecnológicos, compostos por "estrutura" e "modelagem do conhecimento".

Nessa linha, Lee e Chen (2012) fornecem *insights* interessantes para o estado da arte nas pesquisas voltadas à Gestão do Conhecimento. Os autores identificaram as tendências das publicações entre os anos de 1995 e 2010, segregadas em três grandes períodos (1995-2000; 2000-2005 e 2005-2010). Temas ligados à memória organizacional, criação de conhecimento e sistemas de Gestão do Conhecimento aparecem, de forma constante, em todos os períodos estudados. Os *toptrends* mais recentes identificados na pesquisa são relacionados à inteligência organizacional, engenharia de *software*, modelos de Gestão do Conhecimento e capital intelectual. Inovação e recursos organizacionais também são listados entre os temas mais recentes. **É nessa perspectiva que as inter-relações entre a Gestão do Conhecimento, as Capacidades Dinâmicas e suas aplicações como respostas às Turbulências do Ambiente, são abordadas nesta Tese.**

A abordagem que envolve as Capacidades Dinâmicas e a Gestão do Conhecimento é comumente utilizada em discussões sobre a melhor forma de gerir as organizações em ambientes dinâmicos e descontínuos (SMITH; PRIETO, 2009). A perspectiva da gestão estratégica das Capacidades Dinâmicas (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) procura explicar o motivo pelo qual algumas organizações são mais bem sucedidas do que outras na construção de vantagem competitiva em mercados dinâmicos. Em contrapartida, a Gestão

do Conhecimento tem sido apresentada como uma iniciativa estratégica para a obtenção da vantagem competitiva sustentável para as organizações (GRANT, 1996). Enquanto a perspectiva das Capacidades Dinâmicas enfatiza a renovação dos recursos por meio da reconfiguração em novas capacidades e competências (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), a pesquisa de Gestão do Conhecimento, muitas vezes, se concentra em fornecer soluções para a criação, manutenção, compartilhamento e utilização de conhecimento tácito e explícito nas empresas (CEPEDA; VERA, 2005).

A Erro! Fonte de referência não encontrada. apresenta s contribuições de Smith e Prieto (2009) sobre os domínios e limites das Capacidades Dinâmicas e os respectivos campos da Gestão do Conhecimento. Existem fatores que convergem e outros que são característicos de pesquisas apenas de um ou outro tema.

Figura 4 - Correntes individuais e sobrepostas consideradas nas abordagens referentes a Capacidades Dinâmicas e Gestão do Conhecimento



A perspectiva da coevolução das Capacidades Dinâmicas e da Gestão do Conhecimento apresenta a síntese e integração dos conceitos. É perceptível que os pontos de convergência estão associados à aprendizagem organizacional viabilizada por processos de Gestão do Conhecimento que alavanquem as Capacidades Dinâmicas. O mesmo ocorre com a infraestrutura

voltada à Gestão do Conhecimento que impacte positivamente o Dinamismo das organizações. Por fim, o balanço entre a busca e absorção de conhecimentos externos (exploração) e o uso eficiente de conhecimentos já existentes (exploração) é visto como um ponto em comum entre os conceitos.

A falta de conexão explícita entre as Capacidades Dinâmicas e a Gestão do Conhecimento pode estar relacionada com a natureza distribuída e amplitude das temáticas que envolvem estes estudos, com elevada variedade de comunidades científicas focadas em distintas abordagens e ideias.

Embora estudos recentes comecem a desenhar em domínios de cada um, estas tentativas têm sido parciais e ecléticas, no sentido de que eles têm adotado e usado elementos que se adequam aos seus próprios propósitos, sem necessariamente ter consciência da profundidade de todo o arcabouço envolvido com o tema. Esta problemática apresenta três principais razões. Em primeiro lugar, há ocasiões em que pesquisadores utilizam ideias e modelos extraídos de outros campos sem estarem plenamente cientes das discussões que levaram às construções emergentes, e isso, às vezes, leva à confusão conceitual entre os campos. Em segundo lugar, os pesquisadores podem não estar cientes das potenciais limitações em outro campo, e isso pode significar a construção de ideias sobre bases que não são tão seguras quanto realmente se imagina. Em terceiro lugar, sem o conhecimento mais profundo do outro campo, a pesquisa pode, muitas vezes, deixar escapar as oportunidades para desenvolver seus próprios campos de forma mais substancial. É neste contexto que Smith e Prieto (2009) procuram entender a convergência potencial entre as Capacidades Dinâmicas e a Gestão do Conhecimento, com o objetivo de proporcionar uma explicação teórica das sobreposições e complementaridades existentes entre elas, e de estabelecer uma ligação teórica entre estas construções e a *performance*. **A presente tese parte da mesma proposição.**

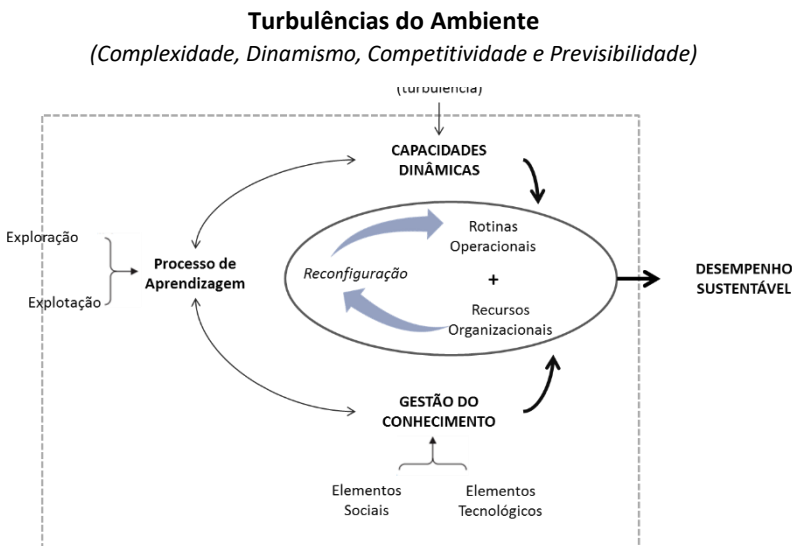
Para que as organizações se mantenham competitivas, as empresas devem enfatizar práticas voltadas ao conhecimento interno e as respectivas estratégias para o seu desenvolvimento. Importante também considerar práticas que favoreçam o sensorial e a captura de conhecimentos externos à organização. Deste modo, a relação entre processos

operacionais/rotinas e as Capacidades Dinâmicas (fonte de mudança para tais processos/rotinas) nas organizações - a partir de uma perspectiva de GC - e a verificação dos impactos sobre a capacidade operacional, poderá conduzir as organizações à identificação de cenários de sucesso e consequente adaptação a um ambiente de turbulência.

No momento em que as empresas desenvolvem Capacidades Dinâmicas, a infraestrutura em Gestão do Conhecimento desempenha um papel chave na gestão organizacional. A partir da busca pelo aprendizado por parte dos indivíduos da organização, recursos como ferramentas de busca do conhecimento e práticas para a partilha de conhecimentos são fundamentais na criação de um ambiente interno no qual as pessoas possam falar abertamente e caminhar rumo à implementação de um repositório de conhecimento que apóia os objetivos da empresa (CEPEDA; VERA, 2007).

A Erro! Fonte de referência não encontrada. apresenta ligação entre a Gestão do Conhecimento e as Capacidades Dinâmicas, como resposta às Turbulências do Ambiente e busca por um desempenho sustentável.

Figura 5 - Ligação entre Gestão do Conhecimento e Capacidades Dinâmicas



O presente trabalho reconhece que as Capacidades Dinâmicas e a Gestão do Conhecimento contribuem à adaptação diante de incertezas e pressões do ambiente, e conduzem a organização a um melhor Desempenho mediante o suporte operacional das rotinas e da gestão estratégica.

Também que as Capacidades Dinâmicas apresentam uma influência positiva sobre a adaptação e evolução de uma empresa (JAKOB, 2011) e as atividades de Gestão do Conhecimento são relevantes para o desenvolvimento de tais capacidades.

Compreender as Capacidades Dinâmicas por meio da Gestão do Conhecimento pode auxiliar na construção de uma perspectiva mais robusta e/ou clara sobre os reais benefícios para as organizações.

2.2.2 Capacidades Dinâmicas como respostas às Turbulências do Ambiente

Se considerarmos que as Capacidades Dinâmicas são constituídas de habilidades, processos, procedimentos, estruturas organizacionais, regras de decisão e disciplinas distintas, associadas a “**sensoriar**” e “**capturar**” oportunidades para “**transformar/realinhar/reconfigurar**” os processos organizacionais em busca de vantagem competitiva, conforme proposto por Teece (2007) e já citado, concordamos que os pontos críticos ocorrem em função de como combinar conhecimentos preexistentes de forma que as melhores oportunidades sejam percebidas, capturadas e transformadas/realinhadas/reconfiguradas pelas organizações.

A resposta pode vir do contexto onde as organizações estão inseridas. Empresas que operam num ambiente de rápidas mudanças estão abertas a uma parcela maior de volume de negócios e produtos novos ou melhorados, do que aquelas que operam em condições estáveis e previsíveis. Van Aken e Weggeman (2000) trabalham as habilidades informais de organizações por meio da lente da teoria de redes. Abordam que a organização em uma rede de inovação pode fornecer oportunidade para cobrir *gaps* por meio de transmissão de *know*

how das demais organizações. A governança e gestão operacional destas redes devem possibilitar a junção de sistemas de gestão da inovação e sistemas informais associados às trocas interpessoais de *know how*.

Com um estudo empírico, Jantunen (2005) demonstrou que a capacidade de utilização do conhecimento reflete no desempenho inovador da empresa, sendo que a capacidade de incorporação de conhecimento em produtos impacta positivamente quando o objetivo consiste melhorar o desempenho. Neste caso, empresas com processos de conhecimento bem desenvolvidos devem estar bem equipadas para renovar sua base de ativos e explorar os recursos que já possuem, visando desenvolver produtos que são capazes de corresponder às necessidades do mercado.

Pavlou e El Sawy (2011) ressaltam a importância das Capacidades Dinâmicas em contextos caracterizados por um alto nível de turbulência tecnológica e de mercado.

O Quadro 4 apresenta as definições e rotinas das Capacidades Dinâmicas.

Quadro 4 - Definições e Rotinas das Capacidades Dinâmicas

Capacidade de	Definição	Rotinas
Sensoriamento	Capacidade de detectar, interpretar e buscar oportunidades no ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> • Geração de Inteligência de mercado (GALUNIC; RODAN, 1998) • Disseminação de informações sobre o mercado (KOGUT; ZANDER, 1996) • Inteligência de mercado (TEECE, 2007)
Aprendizagem	Capacidade de renovar recursos existentes com novos conhecimentos.	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir, assimilar, transformar e explorar conhecimentos (ZAHRA; GEORGE, 2002)

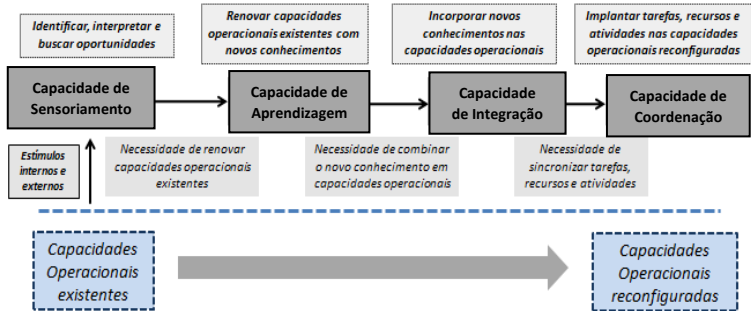
Integração	Capacidade de incorporar novos conhecimentos em novas capacidades operacionais promovendo a compreensão compartilhada de conhecimento e senso coletivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuição do conhecimento individual para o grupo (OKHUYSEN; EISENHARDT, 2002) • Representação do conhecimento individual e de grupo (CROWSTON; KAMMERER, 1998) • Inter-relação de <i>inputs</i> de conhecimento para o sistema coletivo (Grant, 1996)
Coordenação	Capacidade de orquestrar e implantar tarefas, recursos e atividades em novas capacidades operacionais.	<ul style="list-style-type: none"> • Atribuição de recursos a tarefas (HELFAT; PETERAF, 2003) • Nomeação de pessoas certas para as tarefas certas (EISENHARDT; BROWN, 1999) • Identificação de sinergias entre as tarefas, atividades e recursos (EISENHARDT; GALUNIC, 2000) • Orquestração de atividades (HENDERSON, 1994)

A abordagem de Pavlou e El Sawy (2011) é crucial para a presente proposta, compõe um dos pilares do

instrumento de coleta de dados apresentado nos **Apêndices 1, 2 e 4**, tendo papel fundamental na concepção da P1.

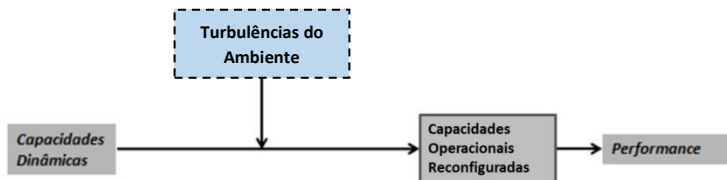
Os autores apresentam duas principais conclusões: a primeira identifica as Capacidades Dinâmicas, propondo um modelo mensurável (**Erro! Fonte de referência não encontrada.**):

Figura 6 - Framework para mensuração de Capacidades Dinâmicas



A segunda apresenta um modelo estrutural em que Capacidades Dinâmicas possuem um efeito indireto positivo sobre a reconfiguração das capacidades operacionais, sendo influenciado pelas Turbulências do Ambiente (Figura 7).

Figura 7 - Modelo estrutural dos efeitos das Capacidades Dinâmicas em Ambientes Turbulentos



Estes estudos conceituam, operacionalizam e fornecem ferramentas para a mensuração das Capacidades Dinâmicas,

contribuindo para a compreensão dos efeitos das Capacidades Dinâmicas em ambientes turbulentos.

Tais capacidades estão intimamente relacionadas à criação de processos e combinações de recursos de difícil imitação, de modo a viabilizar sua competitividade no mercado. Sistemas que facilitam e orientam estes processos estão associados às Capacidades de Sensoriamento e Integração dos recursos disponíveis no ambiente no intuito de transformar e realinhar - em adaptação constante - as organizações. Em outras palavras, Capacidades Dinâmicas consistem em reconhecer alterações relevantes e reconfigurar a sua base de ativos e processos de forma contínua para corresponder às exigências do ambiente em mudança.

Estas capacidades são guiadas pelas estratégias organizacionais, que objetivam selecionar conhecimentos requeridos, para sua posterior replicação e retenção do novo conhecimento gerado nas empresas.

É possível compreender que as principais barreiras referentes ao desenvolvimento do Dinamismo estão associadas ao desequilíbrio da gestão dos interesses e investimentos em aquisição (explorar), acumulação e utilização (explorar) de conhecimentos internos e externos às organizações.

Escobar (2012) analisa as relações entre **Capacidades Dinâmicas** (sob a ótica de absorção de conhecimentos - aquisição, assimilação, transformação e exploração - e de inovação - inovação gerencial e de serviços, orientação empreendedora) e **Desempenho Organizacional**. **O trabalho demonstra que a orientação empreendedora e as Capacidades Dinâmicas de absorção e inovação possuem relações positivas e significativas com o Desempenho.**

Camargo e Meirelles (2014) buscam operacionalizar a identificação de Capacidades Dinâmicas por meio de quatro frentes principais:

- Verificação de indícios de Capacidades Dinâmicas na empresa estudada;
- Identificação das habilidades e dos comportamentos pessoais, de grupo e organizacionais que propiciam a existência de Capacidades Dinâmicas na empresa;
- Identificação de processos e rotinas de suporte às Capacidades Dinâmicas;

- Mapeamento dos mecanismos de aprendizagem e de governança do conhecimento que suportam a existência de Capacidades Dinâmicas.

A partir de um Estudo de Caso, os autores trazem duas grandes contribuições ao campo de pesquisa: 1) **apresentação de um conjunto de rotinas que viabilizam e suportam as Capacidades Dinâmicas** (Rotinas de Controle e Monitoramento; Informalidade nos Processos e no Planejamento, sem a necessidade de criação de planos detalhados e extensos; Rotinas de Pesquisa; Rotinas de Discussões; Rotinas para obter *Feedback*; Padrões flexíveis de Operação) e 2) **identificação dos mecanismos de aprendizagem e de governança do conhecimento que suportam a existência de Capacidades Dinâmicas** (Pesquisas; Compartilhamento e Disseminação de Informações; Discussões; *Feedback*; Treinamentos; Padrões, Normas e Procedimentos; Experimentação; Contratação de profissionais qualificados e Aprendizado com novos Produtos).

No entanto, o autor aponta que a principal limitação do estudo está relacionada ao fato de ser um estudo de um único caso. Yin (2010) argumenta que evidências encontradas em múltiplos estudos de caso tornam a pesquisa mais robusta. Para tanto, é necessário identificar a realidade de outras empresas para viabilizar conclusões mais amplas.

De acordo com Herrmann, Sangalli e Teece (2017), da mesma forma que a alocação de recursos é feita/indicada pelos mercados; dentro de uma empresa, a alocação de recursos é feita pelos gerentes. Mais importante ainda, a alocação interna inteligente de recursos é tão importante quanto o papel dos mercados na alocação de investimentos para oportunidades de maior rendimento.

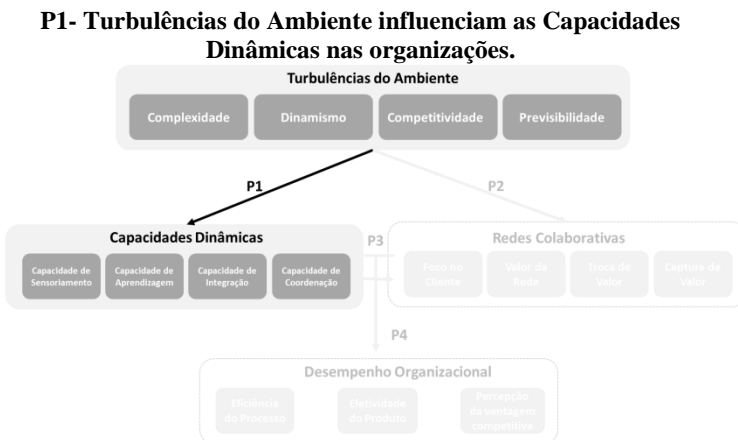
Ainda de acordo com os autores, as tendências de cenários mais imprevisíveis e mudanças constantes demonstram maior necessidade de capacidades dinâmicas, porque esse é o caminho que as organizações tendem a seguir. Nunca se pode prever o que vem em seguida, mas se alguém pode sentir e se preparar para isso um pouco antes da competição, e depois reagir rapidamente, se adaptar e seguir em frente, é possível portanto, se posicionar de forma vantajosa.

Por fim, em um ambiente profundamente incerto, são as capacidades dinâmicas por meio da sua capacidade de "ver" para

além do horizonte, aliada a ferramentas como big data, a valorização de insights, a estar nas redes certas e ter um bom senso de como as coisas se encaixam é que permitem manter a competitividade mesmo em tempos de incertezas (TEECE; PETERAF; LEIH, 2016)

Defendendo esta abordagem, a P1 foi embasada por meio da literatura consultada e está demonstrado na **Erro! Fonte de referência não encontrada.**

Figura 8 - Influências das Turbulências do Ambiente sobre as Capacidades Dinâmicas



O presente trabalho busca compreender o fenômeno das Capacidades Dinâmicas a partir da realidade de um conjunto de empresas conectadas por objetivos de negócios em comum e participação em uma Rede Colaborativa.

Esta tese considera que uma única empresa não possui todas as capacidades necessárias. Essas capacidades, por sua vez, não são desenvolvidas de maneira isolada, dependem, muitas vezes, de processos inovadores interativos ou de simples trocas com outras organizações (CHESBROUGH et al., 2008), suscetíveis às influências do ambiente externo.

As Redes Colaborativas são o tema do próximo Item.

2.3 Redes Colaborativas de Organizações

A operacionalização das relações em Redes Colaborativas ocorre em ambientes (físico e virtual) específicos, conhecidos como Ambientes de Criação de Organizações Virtuais. Tais ambientes são definidos como uma associação de organizações com instituições de suporte a elas relacionadas (LOSS, 2007).

Essas organizações têm potencial e vontade de cooperar umas com as outras por meio do estabelecimento de um acordo de cooperação e de uma infraestrutura de interoperação de longa duração, cujo principal objetivo é aumentar tanto as suas chances quanto o seu preparo para uma potencial colaboração na forma de uma Organização Virtual (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2003; CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH; OLLUS, 2005).

Dentre as diversas atividades de cooperação apresentada por Vallejos (2005) e o ambiente necessário à operação, conceituado por Loss (2007), **esta proposta defende** que a forma de cooperação mais adequada ao presente contexto ocorre a partir de Ambientes de Criação de Organizações Virtuais por meio de Redes Colaborativas, podendo ocorrer via Organizações Virtuais (OVs) ou Empresas Virtuais (EVs) (mediante a formalização da aliança específica ou não).

Loss (2007), alinhado às bases teóricas de Camarinha-Matos e Afsarmanesh (1999c) e Goranson (1999), apresenta que a EV é uma rede de empresas que compartilham recursos e habilidades para atingir suas missões e seus objetivos. O grande diferencial entre uma OV e uma EV é que as OVs não estão limitadas a alianças empresariais. Desta forma, pode-se afirmar que uma EV é um caso particular de OV (CAMARINHA-MATOS et al., 2000b, 2004).

Observa-se que algumas PMEs já estão realizando parte das suas atividades por meio de Redes Colaborativas (LOSS, 2007). O autor salienta que a corrente teórica de RCO é responsável pelo estudo de todas as manifestações de organizações que trabalham de forma conectada e são organizadas de alguma maneira (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2004). Esta prática vem se tornando a cada dia mais importante para as empresas (especialmente quando

considerado o contexto de pequenas e médias) como uma alternativa para responder às dinâmicas de mercado e à competitividade global (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2004).

Loss (2007) aponta que diversos autores (TRÖGER; OLIVEIRA, 1998, FUCHS, 1997; ZIMMERMAN, 1997; BREMER et al., 1997; MERKLE, 1997) apresentam etapas para a implementação de tais alianças. São elas:

1. Verificação da melhor estratégia a ser adotada pela organização, que pode ser caracterizada como uma auto-análise da empresa para levantar seus pontos, a favor e contra a participação de uma empresa virtual.
2. Identificação da oportunidade de formação de uma organização virtual apresentada pelo mercado no qual as organizações que desejam cooperar estejam inseridas.
3. Procura dos parceiros e gestores que mais se adequem à formação da organização virtual que a companhia está disposta a aderir.
4. Negociação entre os potenciais parceiros.
5. Comprometimento e definição dos padrões, objetivos da infraestrutura e metas que irão compor a OV.
6. Implementação da OV.
7. Execução do trabalho.
8. Rearranjo (relançamento) ou término da OV.

A colaboração em uma Rede Colaborativa deriva da crença compartilhada onde os seus participantes podem atingir objetivos que não seriam alcançados devido aos altos custos e/ou à falta de conhecimento em várias áreas de atuação, caso fossem executados individualmente. Organizações entram colaboram com parceiros em rede sob diferentes mentalidades que envolvem relações interorganizacionais, confiança, colaboração e expectativas de longo prazo. Em suma, não é possível (ou pode ser bastante difícil) criar todos os recursos necessários para obter vantagens competitivas em ambientes de negócios que sejam voláteis, dinâmicos e imprevisíveis. Neste sentido, uma rede de colaboração permite que as organizações alcancem todo o

potencial para identificar e acessar os recursos certos nos momentos certos a partir de relações confiáveis, que ocorrem em ambientes de negócios dinâmicos e turbulentos (TAN; NOORI, 2016).

De forma complementar, Koch e Windsperger (2017) salientam que ao invés de manter grandes empresas integradas verticalmente, as organizações estabelecem redes de colaboração e estruturas interconectadas com o objetivo de construir uma estratégia de exploração e alcance de novos mercados, nos quais os participantes se adaptam continuamente às novas tecnologias e seus novos usos. Com base no suporte fornecido por uma rede colaborativa, as empresas podem obter vantagens competitivas moldando e respondendo ativamente ao ambiente, co-criando valor de forma interligada. A partir desta perspectiva, compreender uma rede de colaboração de organizações e saber como implementá-la é crucial para alcançar e manter a vantagem competitiva.

É neste contexto que a constituição de Redes Colaborativas de Organizações (RCO) surge como uma forma emergente de cooperação multidisciplinar entre empresas, envolvendo áreas distintas de conhecimento (como socioeconômica, ciência cognitiva, pesquisa operacional, gestão organizacional e de negócios, jurídica, social e ética) para atingir objetivos comuns (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2006) e responder (ou ainda antever) possíveis condições impostas pelo ambiente.

O conhecimento coletado por meio destas trocas é de extrema relevância, devendo ser compartilhado, armazenado e facilmente reaproveitado/reutilizado.

Uma RCO envolve a criação de valor para os negócios, incrementando os lucros, gerando impactos sociais positivos, resultando em transformações e oportunidades de crescimento e inovação nos negócios. A atuação em uma RCO que considere estas características pode ser compreendida como um mecanismo para viabilizar o acesso a novas oportunidades.

O ecossistema que conecta as organizações de uma RCO pode apresentar complexas interações de colaboração e competição (em termos de infraestrutura tecnológica, práticas de negócio, cultura, etc.), e demandar tempo para a construção de relações sólidas de confiança.

Considera-se que a RCO que envolve as organizações suporta a manutenção e o desenvolvimento de **Capacidades Dinâmicas** e está sujeita à influência gerada por ambientes de elevada turbulência. O desenvolvimento de tais capacidades é refletido pela atuação da organização na rede, consistindo na capacidade de a empresa desenvolver e aprimorar as relações interorganizacionais, incrementando o resultado da Rede. Entende-se que o aprendizado compartilhado entre as organizações de uma RCO pode potencializar suas ações, mitigar e eliminar riscos, e promover o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas. Este **“moto-contínuo”** de desenvolvimento de capacidades é constatado **na P3**.

A presente proposta defende que o **Desempenho Organizacional** em um contexto de Rede Colaborativa pode ser reforçado pela gestão estratégica por meio: a) da coordenação entre os agentes da rede; b) do desenvolvimento de competências relacionais, c) das trocas de conhecimentos entre as organizações, e d) da qualidade da comunicação interorganizacional.

Assim, existe uma significativa relação positiva entre a capacidade de atuação em Rede e o Desempenho entre as organizações.

Há vastas referências teóricas voltadas à capacidade de construção de redes colaborativas.

Sato e Dergint (2005) argumentam que Capacidades se estendem à habilidade de a empresa construir redes, colaborações, e relações de confiança, com o objetivo de alavancar o **Desempenho Organizacional**.

O conceito é baseado nas contribuições voltadas à "capacidade aliança" (PRASHANT KALE, 2002), "capacidade relacional" (LORENZONI; LIPPARINI, 1999) e "capacidade de rede" (ANAND; KHANNA, 2000).

De acordo com Human e Naude (2009), o desenvolvimento de Capacidades em um contexto de Rede é fundamentada por Walter et al. (2005), que conceituam a Atuação em Redes Colaborativas como a Capacidade de a empresa desenvolver e utilizar relações interorganizacionais.

Esses autores reconhecem, especificamente, a contribuição da Teoria Baseada em Recursos nas discussões envolvendo a capacidade de atuação em Rede e propõem que sua construção seja estruturada em quatro Categorias (Quadro 5):

Quadro 5 - Categorias associadas à atuação em Rede

Coordenação	Atividades que conectam a organização com outras para realizar interações de apoio mútuo.
Habilidades Relacionais	Habilidades vistas como importantes para a gestão de relacionamentos, porque relações de negócios muitas vezes possuem caráter interpessoal. Podem incluir aspectos como a capacidade de comunicação, extroversão, habilidades de gestão de conflitos, a empatia, a estabilidade emocional, auto-reflexão, senso de justiça, e cooperativismo.
Conhecimento de Mercado e de Parceiros	Inclui a redução dos custos das transações, facilita a gestão de conflitos e estabiliza a posição da empresa dentro de uma rede, quando necessário. Esse conhecimento é um pré-requisito para uma coordenação eficaz entre as partes e contribui para a consolidação da comunicação interna.
Comunicação Interna	Característica fundamental para uma perspectiva relacional. Consiste na assimilação e divulgação de informações atualizadas sobre os parceiros e os seus recursos, bem como acordos entre as partes para evitar processos redundantes, falhas de comunicação e melhora no sensoramento de sinergias.

Fonte: Adaptado de Human e Naude (2009).

A partir da coleta de informações relacionadas à percepção dos gestores em relação a ao crescimento das vendas, retenção de clientes, *market share* e retorno sobre o investimento, Human e Naude (2009) defendem que o desenvolvimento, a manutenção e o incremento destas capacidades só fará sentido se contribuir para a alavancagem da vantagem competitiva e para o desempenho das empresas.

A relação positiva e significativa entre as capacidades de rede e desempenho da empresa converge ainda com os resultados obtidos a partir de outros estudos (WALTER et al., 2005). Envidencia-se que as capacidades de atuação em rede precisam ser o foco de atenção gerencial se a empresa pretende reforçar a sua capacidade de gerir e atuar em redes complexas.

Com base nos resultados de Human e Naude (2009), a presente proposta defende que o desempenho da empresa em um contexto de Rede Colaborativa pode ser reforçado pela gestão estratégica por meio a) de uma melhor coordenação entre os agentes da rede; b) do desenvolvimento de competências

relacionais entre atores na Rede, c) do aumento das trocas de conhecimentos entre as organizações, e (d) do aumento da qualidade da comunicação interorganizacional.

Além da perspectiva de redes colaborativas associadas ao desempenho das organizações, estudos apontam também para os benefícios destas na troca de informações e conhecimentos.

2.3.1 A Perspectiva da Gestão do Conhecimento associada às Redes Colaborativas de Organizações

Zahra e George (2002) apontaram a capacidade de absorver conhecimentos externos para a renovação dos recursos organizacionais como uma Capacidade Dinâmica. Essa capacidade de absorção foi definida como rotinas e processos organizacionais por meio dos quais uma organização **adquire, assimila, transforma e aplica** conhecimentos. Essas quatro capacidades objetivam produzir a capacidade da organização em criar, incorporar e utilizar o conhecimento necessário para construir outras capacidades.

Loss (2007) fundamenta a perspectiva das Redes Colaborativas a partir de uma visão baseada na Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento, visando dar condições às RCOs a aprenderem, tanto com casos de sucesso quanto de falhas, e aplicar os conhecimentos gerados viabilizando o incremento da sua capacidade competitiva.

As RCOs podem potencializar ações e mitigar riscos, até mesmo eliminá-los.

Esta tese segue essa linha e entende que o conhecimento coletado por meio das trocas entre as organizações envolvidas na rede é de extrema relevância, devendo ser compartilhado, armazenado e facilmente reaproveitado/reutilizado. **Manter o conhecimento produzido na organização (memória) é um fator diferencial de competitividade. Os processos de armazenamento e disseminação do conhecimento podem ser auxiliados por práticas de GC**, porém apenas a aplicação de práticas de GC (executadas singularmente) não garante o sucesso da aprendizagem das RCOs. Para obter sucesso, faz-se necessário definir políticas e estratégias de GC (diretrizes compostas por um conjunto de práticas) (SENGE, 2004 apud LOSS, 2007). Sem a implantação de uma política de GC, os esforços são eventuais e tendem ao fracasso (FIALHO et al., 2006).

Segundo Loss (2007), algumas características intrínsecas às RCOs orientadas à GC são:

- Fazer uso do suporte computacional como uma ferramenta para também auxiliar na difusão do conhecimento e fomentar a aprendizagem;
- Utilizar ferramentas para extração e busca do conhecimento em base de dados (estruturada ou não);
- Permitir um melhor acesso a informações;
- Procurar agregar valor à informação;
- Incentivar o aprendizado por meio da difusão e do compartilhamento do conhecimento (tácito e explícito) (NONAKA; TAKEUSHI, 1995), buscando aumentar o preparo dos atores e formalizar o que foi aprendido;
- Valorizar o elemento humano;
- Estabelecer relações de confiança entre os parceiros;
- Trabalhar com políticas e estratégias de como gerir o conhecimento adquirido.

Loss (2007), citando Senge (2004), salienta que o alinhamento entre as partes e a respectiva criação de uma base de conhecimento comum são necessários para que o trabalho seja harmônico e para que um possa complementar o(s) esforço(s) do outro.

Segundo Kutsikos e Kontos (2013), considerando as trocas e interações dentro de uma rede colaborativa, alguns tópicos são observados de maneira recorrente: (1) como os parceiros podem utilizar seus recursos da melhor forma em um ambiente colaborativo? (2) qual a melhor forma de projetar serviços e recursos para contribuir em uma rede com o objetivo de explorar novas oportunidades de negócios? (3) como avaliar o valor potencial criado em uma rede de colaboração?

Com o objetivo de compreendê-los, esses autores propõem um *framework* para auxiliar os parceiros interessados a ingressar em uma rede para (1) compreender as reais opções mediante o envolvimento em uma relação de colaboração para a exploração de novas oportunidades de negócios; (2) avaliar as lacunas de infraestrutura (organizacional, negócios, técnica) entre os requisitos necessários à parceria e o que a empresa possui de fato, e (3) identificar um roteiro com base em uma estrutura

(perfil da atividade a ser realizada) que engloba os principais requisitos e pré-requisitos para a parceria de sucesso.

Esse *framework* pode ajudar as empresas a desenhar caminhos e possibilidades em uma rede colaborativa para a exploração de novas oportunidades de negócios.

Dois atributos foram considerados críticos pelos autores: Gestão de Parceiros e Gestão de Desempenho. A Gestão de Parceiros refere-se ao alinhamento das necessidades e expectativas dos co-criadores de valor. Políticas formais para “educar” parceiros para a co-criação são necessárias, uma vez que a compreensão do conhecimento existente acerca dos recursos afeta a oferta de serviços (Relações de contrato e de colaboração). A Gestão de Desempenho é voltada para a perspectiva analítica da oferta de serviços, onde todos os dados qualitativos e quantitativos relevantes devem ser consolidados, avaliados e divulgados aos parceiros co-criadores visando melhorar o desempenho.

A incorporação desta estrutura conceitual em um contexto real para avaliar a sua utilidade no desenvolvimento de novas parcerias em Redes Colaborativas converge com o presente trabalho.

É em um ambiente de instabilidades e incertezas que Johnson, Sohi e Grewal (2004) afirmam que as organizações necessitam desenvolver sua base de conhecimento sobre as tendências e mudanças do ambiente externo. Tais capacidades podem ser alavancadas quando gerenciadas em contextos de redes colaborativas e conduzidas a partir de constantes trocas de informações e conhecimentos.

Van Aken e Weggeman (2000) abordam que a organização em uma rede de inovação pode fornecer oportunidade para cobrir *gaps* por meio da transmissão de *know how* das demais organizações. A governança e gestão operacional destas redes devem possibilitar a junção de sistemas de gestão da inovação e sistemas informais associados às trocas interpessoais de *know how*.

2.3.2 Compartilhamento de Valor em uma Rede Colaborativa

As empresas terão, cada vez mais, de avaliar a possibilidade de inovar cooperativamente ao definirem suas estratégias de negócio, uma vez que o atual paradigma da inovação converge não só para a geração de produtos e processos inovadores, mas também para a criação e renovação dinâmica de soluções e modelos de negócio, mediante o uso e compartilhamento de ideias. Sendo assim, o desafio se concentra em gerenciar a capacidade relacional, envolvendo não só as atividades de criação, compartilhamento e comercialização de conhecimentos e tecnologias, mas também as relações de cooperação estabelecidas com fontes externas de tecnologia (FERRO, 2010; COSTA et al., 2013).

Segundo Costa et al. (2013), as atividades de cooperação requerem esforço e dedicação das partes envolvidas. É necessário estabelecer procedimentos estratégicos, gerenciais e estruturais que devam ser desenvolvidos e comumente aceitos, implementados e flexibilizados pelos parceiros, resultando no desenvolvimento de aptidões e competências não só tecnológicas, mas de gestão dos recursos tangíveis e intangíveis (CARAYANNIS; CAMPBELL, 2009).

Com base nessa perspectiva e em função desses desafios, há interesse, cada vez maior, nas características associadas ao estabelecimento de uma capacidade de colaboração diferenciada, incluindo as relações mais complexas e desafiadoras que resultam na expansão da base de recursos dos parceiros e na criação de valores específicos que emergem dos ativos e recursos envolvidos nas relações de colaboração (HANEL; PIERRE, 2006; COSTA et al., 2013). Ao inserir os princípios do desenvolvimento sustentável (ambiental, social e econômico) no contexto, vislumbra-se uma realidade ainda mais complexa. Organizações que são capazes de estabelecer ganhos recorrentes com a colaboração nestas situações, normalmente adotam técnicas formais de gestão para sua condução, utilizando práticas específicas, decisões embasadas no benefício maior da colaboração (BERGHE; GUILD, 2008) e no compartilhamento de valor (PORTER; KRAMER, 2011).

A Criação de Valor Compartilhado (CVC) foi finalizada e apresentada como modelo de gestão quando Michael Porter e Mark Kramer cunharam o termo no início do ano de 2011 (MORAIS; PEREIRA; MORITZ, 2012). A lógica que

fundamenta a CVC defende que a competitividade econômica de uma empresa e o seu entorno socioambiental são mutuamente dependentes. Reconhecer e capitalizar as associações entre o progresso social, ambiental e econômico, constitui o poder de desencadear a próxima onda do crescimento global e de redefinir o capitalismo (PORTER; KRAMER, 2011).

Esta abordagem toma força e visibilidade em um contexto aonde os negócios vêm sendo vistos como uma das principais causas de problemas sociais, ambientais e econômicos. A ideia de prosperar à custa de comunidades e utilizar indevidamente recursos naturais consiste em fatores de pressões e turbulências externas que devem ser considerados. As novas formas de interação capazes de lidar com estas situações (PORTER; KRAMER, 2011) demandam Dinamismo e a atuação em Rede por parte das organizações.

A CVC envolve a criação de valor para os negócios, incrementando os lucros, gerando impactos sociais positivos, resultando em transformações e oportunidades de crescimento e inovação nos negócios e na sociedade (PORTER; KRAMER, 2011). Desta forma, as empresas devem deixar para trás os valores antigos, utilizando seus negócios para impulsionar novos valores na sociedade, mais integrados com o ecossistema (MORAIS; PEREIRA; MORITZ, 2012). A atuação de uma RCO que leve estas características em consideração pode ser considerada como um mecanismo para viabilizar o acesso a novas oportunidades, alinhadas às demandas oriundas destas novas formas de capitalismo. Além disso, se reconhece que os gerentes não só gerenciam de forma *top down*, através de hierarquias, mas também por meio da gestão de parcerias, alianças e comunidades externas. É assim que se energizam e se retroalimentam os ecossistemas empresariais (HERRMANN; SANGALLI; TEECE, 2017).

Considerando as interações em uma RCO e o desenvolvimento de CDs, Svare e Gausdal (2017) demonstraram que existe uma intensa relação entre estes constructos. Primeiro, evidenciaram que quanto mais as empresas exploram e desenvolvem suas CDs, maior serão os benefícios obtidos na participação em uma RCO. Segundo, que quanto mais as empresas utilizarem a RCO mais envolvidas estas serão em frentes associadas a inovação. Tais contextos permitem que as organizações sejam melhores no sensoriamento de oportunidades

e na busca de potenciais recursos disponíveis em uma RCO, convertendo-os conseqüentemente em benefícios para si próprios. **Esta é uma inferência chave que embasa a P3 deste trabalho.**

2.3.3 Sustentabilidade nos Negócios em Redes Colaborativas

Para Caraminha-Matos et al. (2010), os desafios da sustentabilidade demandam estratégias de colaboração amplas, com objetivos claros para complementar e exceder as capacidades existentes em nível individual dos atores envolvidos. A corrente teórica das Redes Colaborativas tem um papel fundamental na facilitação e no desenvolvimento do engajamento e da interação entre as partes interessadas, especialmente no contexto do desenvolvimento de negócios sustentáveis. Por exemplo:

- Viabiliza infraestruturas básicas e ferramentas voltadas à colaboração – objetivando apoiar a interação e o compartilhamento de informações (norteadoras à tomada de decisão);
- Promove a noção de comunidade, que ajuda na construção da percepção de dependência mútua e co-responsabilidade pelas partes envolvidas;
- O aprendizado gerado a partir de estudos sobre a gestão da confiança, sistemas de valores e contextos multiculturais e multi-legais para Redes Colaborativas pode ajudar no desenvolvimento de políticas e métodos de governança para projetos de desenvolvimento sustentável.

A sustentabilidade é um desafio global, portanto, precisa ser abordada em uma escala planetária e com uma abordagem multidimensional. Por outro lado, os desenvolvimentos conceituais em Redes Colaborativas também se beneficiarão por meio da “combinação” de conhecimentos mais profundos sobre os mecanismos envolvidos na sustentabilidade. Um exemplo fornecido por Caraminha-Matos et al. (2010) é dado pela

disciplina emergente Biomimetismo⁶, ou Biomimética, que estuda as melhores "ideias" da natureza em termos de modelos, sistemas, processos e elementos, e objetiva imitá-los para resolver problemas humanos. O pressuposto é que a Natureza já resolveu vários problemas da humanidade. Essa ideia se reflete na expressão "inovação inspirada pela natureza" e tem sido adotada pela comunidade de pesquisa de redes colaborativas.

Outro aspecto relevante está associado à cultura. Se uma região ou uma nação não tem uma cultura empresarial, é difícil ter uma equipe de gerenciamento empresarial efetiva. A ausência de um clima empresarial em uma região restringe o desenvolvimento de capacidades dinâmicas e limita o impacto de uma Rede de Colaboração (HERRMANN; SANGALLI; TEECE, 2017).

Um ecossistema não envolve apenas a colaboração entre as partes envolvidas, mas sim uma complexa interação de colaboração e competição (em termos de infraestrutura tecnológica, práticas de negócio, cultura, etc.), bem como demanda tempo para a construção de uma relação de confiança. Neste sentido, conceitos associados a Redes Colaborativas têm ganhado espaço (CARAMINHA-MATOS et al., 2010).

Caraminha-Matos et al. (2010) afirmam que um ecossistema de negócios pode ser visto como um caso particular de um Ambiente Virtual de Criação, com princípios e mecanismos inspirados em ecossistemas biológicos. Esses ecossistemas são frequentemente focados em uma região geográfica e tentam envolver as "forças vivas" socioeconômicas da região. **No contexto do presente trabalho, a região está além do ambiente físico**, abordando um ambiente virtual, onde organizações, mesmo geograficamente distantes, podem ser beneficiadas pela atuação na Rede Colaborativa.

Motomura (2003) reconhece que os sistemas complexos exibem as propriedades dos sistemas vivos. A compreensão profunda dessas propriedades traz novos referenciais para entendermos e lidarmos melhor com tudo o que ocorre ao nosso redor. Paralelamente, as propriedades de um sistema vivo são

⁶ A noção de um ecossistema de negócios, normalmente visto como um caso particular de Ambientes Virtuais de Criação, é um exemplo de biomimetismo, a partir da inspiração de ecossistemas naturais.

destruídas quando o sistema é dissecado, física ou teoricamente, em elementos isolados. Embora possamos distinguir partes individuais em qualquer sistema, a natureza do todo é sempre diferente da mera soma de suas partes. Portanto, a abordagem de sistemas vivos não se concentra nos seus blocos básicos, mas nos princípios de sua organização - suas interações e interrelações. Esse autor reconhece que organizar o trabalho, as estruturas e funções da Natureza podem ajudar a encontrar soluções no mundo dos negócios. A Biomimética consiste em uma abordagem orientada para aplicar as lições funcionais de *design* e da Natureza, buscando solucionar os problemas do homem, incluindo os de gestão empresarial.

É possível citar um grande número de exemplos, em diferentes segmentos, onde as contribuições das Redes Colaborativas, agendas de sustentabilidade e novas abordagens estão sendo testadas. A continuação desse esforço é refletida no presente trabalho para compreender e identificar novos desafios de pesquisa e, em última análise auxiliar na construção de sistemas mais sustentáveis.

No entanto, apenas estabelecer modelos e padrões para o estabelecimento de parceiras em uma rede pode não ser suficiente; precisa de um sistema de métricas de resultados. Baseado nisso, Loss (2007) destaca as abordagens voltadas ao sucesso de uma Rede Colaborativa de Organizações. Tais abordagens, mostradas em Saiz et al. (2005); Graser et al. (2005); Grudzewski et al. (2005); Alba et al. (2005); Walters (2005); Gloor et al. (2006); Baldo et al. (2007); Camarinha-Matos et al. (2007), estão relacionadas com a medição de indicadores de desempenho das RCOs.

Rojas et al. (2012) propõem um conjunto de elementos originados da modelagem de negócios a ser utilizado em uma rede colaborativa, a fim de explorar novas oportunidades de negócio. Os autores identificam 16 (dezesesseis) elementos necessários para definir o modelo de negócio em uma rede colaborativa, que estruturam 5 (cinco) áreas principais: Clientes, Rede de Valor, Troca de Valor, Captura de Valor e Governança de Rede.

A contribuição desses autores é uma das pedras angulares do modelo conceitual proposto no presente trabalho quando este assume que o sucesso da atuação em uma Rede

Colaborativa está associado a características voltadas ao **Foco no Cliente** (Direcionamento a Oportunidades de Negócios), à **Geração de Valor** (Complementaridade, Adaptação e Atuação Dinâmica das Partes), **Troca de Valor** (Compartilhamento de Recursos e Processos) e **Captura de Valor** (Flexibilidade e Alavancagem dos Negócios das organizações envolvidas).

Complementarmente, as categorias propostas por Andres e Poler (2013) e os sete passos para estimar a distribuição de influência dentro da Rede foram considerados para obter uma melhor compreensão dos processos de colaboração.

Werner e Ribeiro (2011) contemplam um amplo conjunto de aspectos considerados relevantes no processo de avaliação de **Desempenho** em Redes de empresas e identificam 6 (seis) categorias a serem consideradas em modelos de avaliação de Redes Colaborativas: 1) Gestão do Conhecimento e Aprendizagem; 2) Finanças e Redução de Custos; 3) Decisões Estratégicas; 4) Imagem da Rede; 5) Gestão da Rede; e 6) Relações entre os Parceiros. Essas categorias se desdobram em 21 (vinte e um) itens independentes, gerados a partir da contribuição dos entrevistados, que auxiliam na operacionalização da avaliação (Quadro 6).

Quadro 6 - Categorias e itens referentes à avaliação de Desempenho em Redes Colaborativas

<p>Gestão do Conhecimento e Aprendizagem</p> <p>Comunicação e conectividade entre os associados</p> <p>Fluxo de informações dentro da rede</p> <p>Motivação e trabalho em equipe</p>	<p>Finanças e Redução de Custos</p> <p>Aproveitamento da estrutura física da rede</p> <p>Parcerias com fornecedores</p> <p>Parcerias de serviços (capacitações, treinamentos)</p> <p>Resultado financeiro das empresas</p>
<p>Decisões Estratégicas</p> <p>Lideranças da rede</p> <p>Expansão da rede</p> <p>Rotatividade de empresas da rede</p>	<p>Imagem da Rede</p> <p>Credibilidade da rede</p> <p>Padronização visual</p> <p>Relacionamento com a comunidade</p> <p>Relacionamento com os fornecedores</p>
<p>Gestão da Rede</p> <p>Complementaridade do <i>mix</i> de produtos</p> <p>Inovação</p> <p>Ações de <i>marketing</i></p>	<p>Relações entre os Parceiros</p> <p>Fidelização e participação nas ações da rede</p> <p>Harmonia do grupo</p> <p>Clima e ambiente relacional</p> <p>Confiança interpessoal e interorganizacional</p>

Abordam-se desde categorias objetivas, como Finanças e Redução de Custos, e Gestão da Rede, até subjetivas, como Gestão do Conhecimento e Aprendizagem, passando pela questão relacional em Relações entre os Parceiros.

Os itens inseridos em cada categoria podem ser adaptados de acordo com as características de cada rede e seu processo de desenvolvimento.

Os autores concluem que é tarefa dos gestores analisarem a relevância de cada item na avaliação de sua rede e, se for o caso, retirar ou inserir itens que contemplem aspectos-chave.

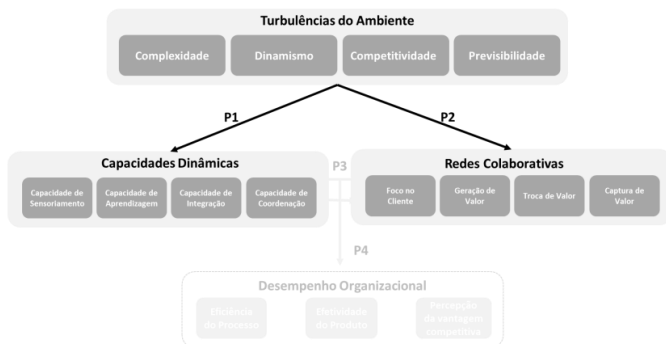
Com base no exposto, a presente tese corrobora com o trabalho de Werner e Ribeiro (2011), incorporando suas categorias ao instrumento de coleta e análise de dados. E considera que a análise de redes de empresas é um campo pouco desenvolvido, assim, novos estudos devem ser conduzidos, por meio de pesquisas empíricas, como forma de verificar a relevância das categorias identificadas e a viabilidade de coletar as informações necessárias junto às redes colaborativas, em distintos contextos.

Como na abordagem voltada às Capacidades Dinâmicas, as turbulências e pressões externas evidenciam a necessidade de desenvolvimento de laços eficientes e assertivos nas relações interorganizacionais.

É o que defende a P2 deste trabalho, representado pela Figura 9.

Figura 9 - Influência das Turbulências do Ambiente sobre uma Rede Colaborativa

P2 - Turbulências do Ambiente influenciam a atuação em Redes Colaborativas de Organizações.

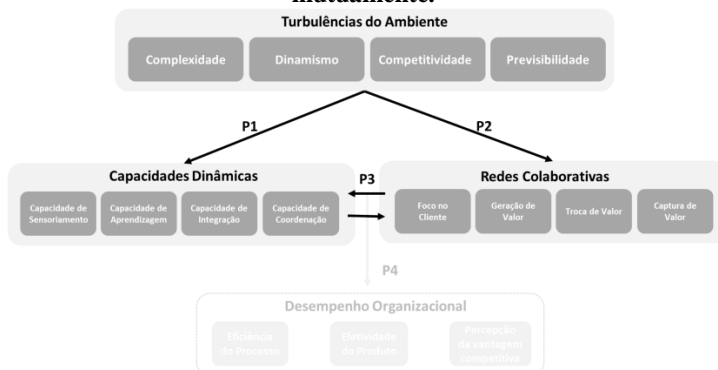


É possível perceber que a maioria dos trabalhos apresentados parece utilizar uma abordagem focada nas oportunidades de negócio e competências existentes para consolidar as parcerias. Adicionalmente, é possível ainda trabalhar com abordagens que defendem que capacidades dinâmicas exigem que as empresas permaneçam empreendedoras à medida que escalam, examinando constantemente a periferia de seus ecossistemas e seus mercados para identificar ameaças e oportunidades emergentes (HERRMANN; SANGALLI; TEECE, 2017).

A complementação desta abordagem, considerando a potencialidade que as Capacidades Dinâmicas podem conferir a uma Rede Colaborativa, e vice-versa, visando à constante adaptação e reconfiguração de seus recursos, é o OE3 desta Tese e contextualiza a P3 (Erro! Fonte de referência não encontrada.).

Figura 10 - Interdependência entre Capacidades Dinâmicas e Redes Colaborativas

P3 - Redes Colaborativas e Capacidades Dinâmicas são alavancadas mutuamente.



Tão importante quanto obter informações sobre o Desempenho de uma Rede Colaborativa, neste caso, é compreender o Desempenho Organizacional, tema abordado no próximo Item juntamente com os fatores a ele associados e a P4

(Desempenho Organizacional está associado ao equilíbrio entre as Capacidades Dinâmicas e a atuação em Redes Colaborativas de Organizações).

2.4 Desempenho Organizacional

Para Price (1997), Desempenho significa atuar de forma melhor ou pior, comparativamente, nas seguintes áreas de atuação:

- (1) qualidade de novos produtos, serviços ou programas;
- (2) desenvolvimento de novos produtos, serviços ou programas;
- (3) capacidade de atrair funcionários fundamentais;
- (4) capacidade de reter empregados essenciais;
- (5) satisfação de clientes;
- (6) relações entre a administração e demais funcionários;
- (7) relações entre os empregados em geral;
- (8) *marketing*;
- (9) crescimento nas vendas;
- (10) rentabilidade;
- (11) participação de mercado.

Os principais tomadores de decisão de todas as organizações geralmente buscam aumentar os primeiros sete itens e os gestores de organizações com fins lucrativos normalmente procuram incrementar os últimos quatro.

O desempenho também pode ser influenciado pela dinâmica e contexto do mercado. Quando os mercados de capitais são dominados por uma mentalidade de "negociação" e não de "retenção", o crescimento e o desenvolvimento de longo prazo das empresas podem ser comprometidos. Neste cenário, construir capacidades dinâmicas e estruturar uma rede estratégica com outras organizações (muitas vezes demandam tempo e recursos internos para que tais capacidades e laços possam amadurecer e gerar resultados concretos) pode gerar uma batalha com os investidores (TEECE, 2010). Sem uma base de apoio ao investidor e um sistema de governança focado no longo prazo, é quase impossível que as empresas exibam fortes capacidades dinâmicas, consolidem uma rede de alianças estratégicas (por

meio de uma rede colaborativa) e garantam um desempenho sustentável no médio-longo prazo (HERRMANN; SANGALLI; TEECE, 2017).

O conceito Desempenho pode ser aplicado sob distintas formas - de acordo com as áreas envolvidas e/ou o objetivo da avaliação das ações organizacionais - e abordagens: a) econômica-financeiro-mercadológica, que consiste na avaliação do desempenho com base nos resultados da aplicação dos recursos de produção em termos de geração de valor econômico, financeiro e/ou mercadológico; b) teórica, a partir da constatação de **atributos perceptivos**, visando mensurar o grau de satisfação de um ou mais *stakeholders* em relação ao Desempenho.

Esta última perspectiva é adotada pelo presente trabalho - que converge com (DESS; ROBINSON JR., 1984; VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1987; NAMAN; SLEVIN, 1993; HART BANBURY, 1994; PALMATIER et al., 2007), ao defenderem que medidas de Desempenho Organizacional obtidas a partir da percepção têm demonstrado uma alta correlação com medidas objetivas de desempenho financeiro - **para compreender o Desempenho das Empresas envolvidas na Rede Colaborativa**.

2.4.1 Medição

Conforme apresentado por Steinbach (2013), diversos autores indicam que a medição do desempenho é constituída por um conjunto de indicadores, previamente estabelecidos, que irão verificar o alcance, ou não, de determinados objetivos organizacionais.

De acordo com Hronec (1994), citado por Lourenço (2007), os indicadores de desempenho refletem os ‘sinais vitais’ da organização, servem para informar às pessoas o que estão fazendo, como estão se saindo e se estão agindo como parte de um conjunto; comunicam o que é importante para toda a organização (STEINBACH, 2013).

Um sistema de medição de desempenho é um conjunto de medidas referentes à organização como um todo, às suas partições (divisões, departamento, seção, etc.), aos seus processos e às suas atividades organizadas e bem definidas em blocos, de

forma a refletir certas características do desempenho para cada nível gerencial interessado (OLVE; ROY; WETTER, 2001).

Price (1997) apresenta alguns elementos associados ao Desempenho:

- 1) **Eficácia.** Definida pelo nível em que uma organização atinge seu objetivo. Dados sobre eficácia nas organizações são associados com falha, queda, sucesso, mortalidade e sobrevivência. Por exemplo: uma empresa pode ter um produto de baixo custo, mas não obter rentabilidade, como retorno sobre os ativos, devido à intensa concorrência. Similarmente, um negócio pode ter um produto de alto custo, e ainda assim alcançar alta rentabilidade devido à sua posição de monopólio. O grau em que uma organização realiza o seu objetivo deve ser analisado de forma independente do custo de produção.
- 2) **Inovação.** Pode ser compreendida por meio do grau em que novas mudanças (incrementais ou disruptivas) são implementadas intencionalmente na organização. Pode ocorrer no nível administrativo (associado à tomada de decisão, coordenação, controle, alterações na gestão) ou tecnológico/mercadológico (envolve mudanças no processo de produção ou no próprio produto, que devem ser aceitos pelo mercado) **(esta é a perspectiva adotada pela presente pesquisa, quando abordado o tema).**
- 3) **Produtividade.** É a relação entre entradas (recursos: terra, trabalho, instalações, equipamentos) e saídas de uma organização (KENDRICK, 1977). Bens e serviços produzidos por uma organização utilizados para a produção de saídas. Por exemplo: quanto maior a quantidade de saídas produzidas com um determinado nível de entrada, maior a produtividade. E quanto menor a quantidade de entrada necessária para produzir saídas, maior a produtividade também.

Eficácia e Produtividade estão, geralmente, relacionadas, mas são conceitos diferentes, e devem ser distinguidos (MELMAN, 1956, 1958).

Para Price (1997), Desempenho e Eficácia são conceitos semelhantes uma vez que organizações de alto desempenho são, provavelmente, altamente eficazes.

Segundo Pavlou e El Sawy (2011), Desempenho é composto por 3 (três) categorias que indicam o sucesso (CLARK; FUJIMOTO, 1991; GRIFFIN, 1997; KUSUNOKI; NONAKA; NAGATA, 1998): **eficiência do processo** (acesso a mercados a baixos custos); **efetividade do produto** (associada à qualidade do produto e capacidade de inovação); e **percepção da vantagem competitiva** (por parte do gestor em termos de seu posicionamento no mercado).

As duas primeiras categorias convergem com a literatura de *marketing* que sugere que os clientes procuram produtos de qualidade a preços acessíveis (VORHIES; HARKER, 2000). Também convergem com a literatura de desenvolvimento de novos produtos que, empiricamente, mostra que esses, se bem sucedidos, oferecem uma combinação de alta qualidade, pontualidade e baixo custo (ATUAHENE-GIMA; LI, 2004).

A terceira categoria é considerada um balizador ou uma “prova real” referente às duas primeiras categorias.

Esta abordagem fundamenta a perspectiva de análise de Desempenho nas organizações, na contextualização do P4.

A abordagem de Chi-Ho Chiou (2011) contribuiu para a estruturação desta proposição, uma vez que o autor explora o desdobramento das capacidades únicas das organizações (baseadas em recursos) em Capacidades Dinâmicas e de atuação em Redes Colaborativas. É a integração entre CD e RCO que definirá o Modelo de Negócios da organização, que poderá conduzir à vantagem competitiva e, conseqüentemente, ao Desempenho.

Outra abordagem bastante coerente e alinhada com esta tese é a proposta por Kaurić, Miočević e Mikulić (2014). Os autores propõem a capacidades dinâmicas (baseadas em agilidade, adaptabilidade e alinhamento) podem impactar positivamente uma rede de suprimentos, e que tal influência também se reflete no desempenho da organização. Os principais resultados indicam que CDs impactam positivamente a qualidade,

visibilidade, flexibilidade, grau de inovação e redução de custos em uma RCO. Do ponto de vista da integração em uma RCO, as organizações podem se beneficiar do ponto de vista de redução de custos, aumento da confiabilidade, melhoria da inovação em produtos e incremento da agilidade para acessar mercados. Estes benefícios, entretanto, serão mais facilmente atingidos se todas (ou grande parte) das empresas inseridas operem de forma exitosa. **Esta abordagem influencia fortemente a P4, apresentada no item a seguir.**

Human e Node (2009) exploram as competências e capacidades de uma rede associadas ao **Desempenho Organizacional**. Apresentam trabalhos, de Fynes e Voss (2002); Homburg et al. (2004) e Hooley et al. (2005), que suportam o uso de **medidas de percepção de Desempenho** organizacional. Estabelecem, por meio de entrevistas com executivos seniores, que o crescimento das vendas, a retenção de clientes, participação de mercado e o retorno sobre o investimento (ROI), são medidas *top-of-mind* que os gestores consideram na avaliação do desempenho organizacional.

Contudo, as abordagens relacionadas às formas de mensurar ou discutir o Desempenho Organizacional possuem limitações, discutidas a seguir.

2.4.2 Limitações

Lourenço (2007) aborda uma série de limitações acerca das formas em como os termos e conceitos associados ao Desempenho Organizacional são aplicados. Cita Kaplan e Norton (1997), quando afirmam que:

As medições tradicionais não são completamente compatíveis com as competências e habilidades que as organizações precisam enfrentar no ambiente de negócio. Neste sentido, uma visão puramente financeira na avaliação de desempenho não é compatível com um ambiente em que ativos intangíveis, relacionamentos de negócio, competências e capacidades das organizações determinam, cada vez mais, as chances de sucesso no futuro.

Segundo o Modelo *Balance Scorecard* de Kaplan e Norton (1992), tais perspectivas fornecem respostas para quatro perguntas básicas para os gestores de organizações:

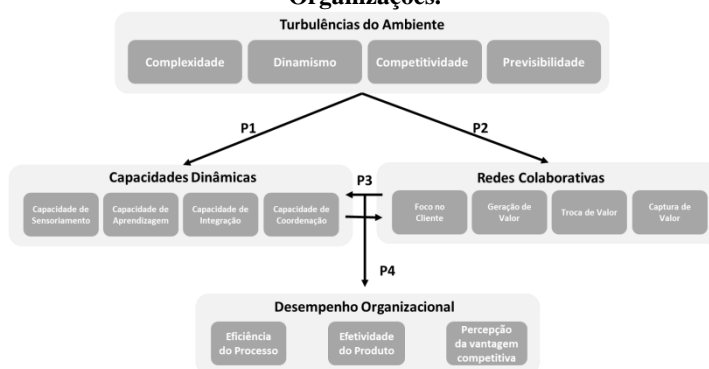
- 1) Como os clientes nos vêem? (Perspectiva do Cliente)
- 2) Em que devemos nos superar? (Perspectiva Interna)
- 3) Nós podemos continuar a melhorar e criar valor? (Perspectiva da Inovação e do Aprendizado)
- 4) Como nós somos vistos pelos acionistas? (Perspectiva Financeira)

Os autores concluem que transformar ideias em ações consiste em uma árdua atividade dentro das organizações: romper barreiras e vencer inúmeras resistências que são observadas sob as mais variadas formas.

Com base no exposto, apresenta-se a associação entre Capacidades Dinâmicas, Redes Colaborativas e Desempenho Organizacional, a P4 (Figura 11).

Figura 11 - Associação entre Capacidades Dinâmicas, Turbulências do Ambiente, Redes Colaborativas e Desempenho Organizacional

P4 - Desempenho Organizacional está associado ao equilíbrio entre as Capacidades Dinâmicas e a atuação em Redes Colaborativas de Organizações.



O Capítulo a seguir aborda os Procedimentos Metodológicos do trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados para a realização da presente pesquisa e tem como objetivo apresentar, encadear, associar e justificar as várias atividades e fases desta investigação. Para tanto, inicia com a apresentação da caracterização da pesquisa, seguida do contexto, dos sujeitos, constructos, das fases e dos procedimentos de validade e confiabilidade, e limitações do método utilizado.

3.1 Caracterização

A escolha epistemológica da pesquisa baseia-se no Subjetivismo - onde a relação entre o sujeito e o objeto de pesquisa depende da experiência do sujeito. Assim, o resultado do conhecimento “deve dizer” mais da criação do sujeito do que do objeto - e no Interpretativismo - compreender a produção real dos significados e conceitos usados por atores sociais no local onde eles interagem (a compreensão dos fenômenos a partir daqueles que o vivenciam (SCHWANDT, 1994).

O

Quadro 7 sintetiza a caracterização da pesquisa aqui apresentada.

Quadro 7 - Síntese da Caracterização da Pesquisa

Postura Epistemológica	Subjetiva
Perspectiva Filosófica	Interpretativista
Estratégia da Pesquisa	Qualitativa
Finalidade (objetivos)	Descritiva
Natureza da Pesquisa	Aplicada
Interpretação e Compreensão de Fenômenos	Indutiva
Estruturação e Interpretação dos Resultados	Análise Temática

Recorte Temporal	Transversal
-------------------------	-------------

A estratégia é qualitativa, pois o propósito é compreender os fenômenos a partir da aplicação da pesquisa junto às organizações inseridas em uma Rede Colaborativa, estudando particularidades e especificidades.

Em termos de finalidade, a proposta é descritiva (VERGARA, 2007), pois busca identificar, descrever e analisar como ocorre a associação entre os respectivos constructos por meio da realidade de organizações inseridas em uma Rede Colaborativa, a partir da exposição das características específicas de uma população. Desse modo, traz elementos importantes considerando que as pesquisas relacionadas às Capacidades Dinâmicas, Turbulências do Ambiente, Redes Colaborativas, Desempenho Organizacional e Gestão do Conhecimento são recentes, especialmente quando se parte de uma abordagem integrada entre os constructos.

A natureza da pesquisa pode ser vista como aplicada, pois objetiva produzir conhecimentos para aplicação prática, envolvendo, de acordo com as características, observações e interesses identificados na Rede Colaborativa e nas Empresas observadas.

Referente aos meios de investigação (VERGARA, 2007), este trabalho foi construído com pesquisas bibliográficas, inserção em um Projeto de Cooperação entre Universidades e investigação a campo, a partir da inserção da pesquisa no contexto de uma Rede Colaborativa⁷.

A coleta de dados foi obtida por meio da aplicação de questionários, seguida de entrevistas, apresentados nos **Apêndices 1, 2, 3, 4 e 5**.

Este trabalho considerou a definição de análise de dados de Merriam (2002) “o processo de construção de sentido, envolvendo a consolidação, redução e interpretação do que as pessoas disseram e do que o pesquisador observou, leu e compreendeu”, especialmente para a análise e interpretação dos resultados das entrevistas.

⁷ <http://araucariamais.com.br/>

Em termos de interpretação e compreensão de fenômenos, o presente trabalho baseou-se no método indutivo ao partir da observação qualitativa dos fenômenos, consistindo numa série de etapas empíricas, lógicas e indutivas que possibilitam a observação da realidade para tirar conclusões e inferências.

A partir das proposições apresentadas no Capítulo anterior, os argumentos indutivos conduzirão a análise para conclusões prováveis. Mesmo com as proposições alinhadas aos resultados obtidos por meio da indução, o máximo que se pode dizer é que as conclusões são, provavelmente, verdadeiras.

O método adotado para a estruturação e interpretação dos resultados possibilita organizar e descrever o conjunto de dados de forma detalhada; é amplamente utilizado para identificar, analisar e relatar padrões (temas) frente aos dados coletados, e está ancorado na análise temática de conteúdos, baseado, fundamentalmente, no trabalho de Braun e Clarke (2006).

O corte temporal utilizado na pesquisa foi transversal. Após a coleta, análise e interpretação dos resultados, a pesquisa foi submetida à confirmação por parte dos sujeitos da pesquisa, objetivando consolidar o entendimento e expandir a compreensão dos fenômenos.

A seguir, o contexto da pesquisa.

3.2 Contexto

A presente pesquisa foi influenciada por dois Projetos: 1) o Dynamic SME e 2) o Araucária+, este, uma Rede Colaborativa. Ambos citados na Introdução deste trabalho.

Grande parte do arcabouço teórico - principalmente voltado aos conceitos de Capacidades Dinâmicas e Turbulências do Ambiente - foi construída ao longo do desenvolvimento do Projeto Dynamic SME.

Por outro lado, a perspectiva de Redes Colaborativas de Organizações e a possibilidade de aplicar a pesquisa em um contexto prático surgiu do Araucária+. O Projeto, criado em 2013, é uma iniciativa baseada em um modelo de valorização de áreas naturais e inovação em modelo de negócios a partir da implementação de uma Rede Colaborativa focada no fortalecimento da base da cadeia produtiva a partir da geração de novos negócios (produtos e mercados) e pela inovação tecnológica (processos).

O objetivo de uma Rede Colaborativa é fomentar a inovação e gerar valor para uma determinada região:

Com base nesse propósito, a Rede Colaborativa identifica e integra atores diversos (ligados à regulação e políticas públicas, geração de conhecimento, capital, tecnologia, produto e mercado), criando um ambiente favorável à inovação. Uma das peças-chave no Ecossistema de Inovação é justamente a presença do agente articulador, que atua na facilitação do processo para a criação do ambiente favorável de negócios e inovação (FUNDAÇÃO CERTI, 2012).

O suporte de inovação (novos conhecimentos, tecnologias e modelos) vem de uma rede de Ciência, Tecnologia & Inovação (CT&I), integrada à própria Rede Colaborativa. Essa rede de CT&I é formada por grupos e linhas de pesquisa promissoras, já atuando, ou com potencial de atuação, nas cadeias alvo. Esse conhecimento está voltado tanto para a melhoria de produtos e processos na base da cadeia quanto para a inovação em produtos, processos e negócios nas empresas da coalizão. O financiamento da inovação é complementado ou alavancado pela integração de políticas públicas existentes e pela atração de investidores de impacto ou inovação.

Para as empresas envolvidas, a Rede atua no formato de uma plataforma *Plug and Play* - aquelas que aderem ou “se conectam” à Rede Colaborativa estão aptas a operar, acessando recursos e benefícios.

A seguir, os sujeitos da pesquisa.

3.3 Organizações envolvidas

As organizações participantes estão inseridas na Rede Colaborativa, que conta com, aproximadamente, 50 organizações, de diversos setores da Economia (agronegócio, alimentos e bebidas, indústria, cosméticos, Instituições de Pesquisa e Ensino, PD&I, *startups*, cooperativas, associações, instituições públicas,

agências de fomento, entre outros) e mais de 100 atores (incluindo os produtores rurais e proprietários de áreas).

A seleção das 11 empresas participantes foi conduzida de forma não probabilística, não fazendo, portanto, uso de formas aleatórias, ocorrendo de forma intencional.

Os critérios, alinhados aos princípios da valorização e do desenvolvimento socioambiental da região, que levaram à seleção dessas empresas, foram estabelecidos de acordo com:

1. O interesse aos produtos das cadeias produtivas em questão
2. A realização de transações de negócios dentro do contexto da Rede Colaborativa
3. A geração de ganho econômico
4. A inovação de processo e/ou produto
5. O acesso a novos mercados

O Quadro 8 relaciona as empresas com o respectivo setor da economia e com uma descrição sucinta da área de atuação.

Quadro 8 – Empresas participantes da Pesquisa, Setores e Informações sobre a Empresa

Empresa (E)	Setor da Economia	Informações sobre a Empresa
E1	Indústria	Fundada em 2014. Recebeu aporte governamental do Estado de Santa Catarina, por meio do SINAPSE da INOVAÇÃO. O propósito da Empresa é desenvolver um destilado inovador e sustentável, utilizando, como principal matéria-prima, a erva-mate orgânica, capaz de unir a cultura e a tradição do sul do Brasil ao apreço mundial por bebidas destiladas excêntricas.
E2	Indústria	Especialista na produção de alimentos. Fornece produtos para indústrias de todo o Brasil, da América Latina, Europa e dos Estados Unidos. A essência é fabricar produtos que contribuam para a sustentabilidade do planeta. Para isso, aplica tecnologias limpas de produção e atua em conjunto com os produtores rurais, entregando alimentos puros e saudáveis.
E3	Outro (PD&I)	Empresa privada com sede em Sorocaba/SP, fundada em 2012, com o objetivo de desenvolver

		e levar ao mercado inovações tecnológicas de grande relevância social e ambiental. Atua com Pesquisa e Desenvolvimento nas áreas de biotecnologia, farmacologia e físico-química.
E4	Comércio e Serviços	Localizada na África do Sul, atua na importação de Erva Mate do Paraguai e do Brasil para comercialização <i>in natura</i> do Produto no Continente Africano.
E5	Indústria	Atua na área de consultoria e desenvolvimento de novos produtos alimentícios.
E6	Agronegócio	Atua no mercado desde 1929 no beneficiamento de erva mate.
E7	Indústria	Produz bebidas energéticas para um mercado diferenciado. O apelo de inovação é voltado para consumidores preocupados em identificar alternativas saudáveis de alimentação. O produto apresenta um novo conceito de bebida energética à base de fontes naturais de cafeína, proveniente da erva-mate e do guaraná.
E8	Indústria	Empresa catarinense que recebeu aporte governamental do Estado de Santa Catarina, por meio do SINAPSE da INOVAÇÃO e da FAPESC. Atua no setor alimentício a partir da produção de pinhão em conserva, com o objetivo de buscar novas formas de comercialização, aumentando o potencial de consumo.
E9	Agronegócio	Constituída com o propósito de satisfazer a demanda de produtos inovadores e sustentáveis à base de recursos da biodiversidade brasileira. Produz compostos naturais utilizados como insumos nas indústrias de fragrâncias & aromas, de alimentos, cosméticos, fitoterápicos, perfumaria, nutracêuticos e farmacêutica.
E10	Indústria	Empresa de origem brasileira, com abordagem internacional, que investe no desenvolvimento de ingredientes e tecnologias sustentáveis desde 1956. Atua em todo o território nacional e com distribuição em mais de 40 países. Conta com duas subsidiárias internacionais, localizadas em Paris e New Jersey. É líder no fornecimento de ingredientes naturais e orgânicos extraídos da Floresta Amazônica e de outros biomas

		brasileiros, incluindo óleos, manteigas, argilas e ativos multifuncionais.
E11	Indústria	Cervejaria caseira criada a partir da amizade de três cervejeiros que começaram a produzir cervejas para consumo próprio e de familiares. Com o passar do tempo, surgiu a ideia de transformar o <i>hobby</i> em negócio. Conta com uma área de 30.000m ² , sendo 750m ² área construída.

Existe uma ampla gama de perfis e áreas de atuação, portanto, é necessário realizar não apenas uma análise integrada (a partir da ótica de Rede Colaborativa), mas também individual (empresa a empresa), com o objetivo de levantar especificidades e particularidades que possam contribuir no entendimento dos fenômenos aqui observados.

3.4 Constructos

No que se refere aos 4 (quatro) Constructos da Pesquisa, as principais influências foram os Modelos de Emery e Trist (1965), Tucker et al., (1988), Ansoff e Mcdonnel (1990), Dankbaar (1996), Price (1997), Brown e Eisenhardt (1998), Teece (2007), Werner e Ribeiro (2010), Pavlou e ElSawy (2011), Rojas et al. (2012) e Andres e Poler (2013).

O primeiro constructo, Turbulências do Ambiente, aborda as condições gerais de incerteza ou imprevisibilidade decorrentes de mudanças do entorno da organização. O instrumento é apresentado no Apêndice 2. Sua construção foi norteada, fundamentalmente, pelas abordagens de Emery e Trist (1965), Ansoff e Mcdonnel (1990), Dankbaar (1996), Brown e Eisenhardt (1998), Hedlöf e Janson (1999), Edelman e Benning (1999), e Pavlou e El Sawy (2011).

O segundo constructo, Capacidades Dinâmicas, está de acordo com a perspectiva de Pavlou e El Sawy (2011): capacidade de adaptação a ambientes de rápida mudança, ou em ambientes de mudanças imprevisíveis, capacidade de identificação de oportunidades, renovação e reconfiguração. O instrumento está no Apêndice 1.

O terceiro constructo, Redes Colaborativas, caracteriza as inter-relações empresariais. A abordagem foi norteada pelas propostas de Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2003, 2005,

2006), Vallejos (2005), Loss (2007), Werner e Ribeiro (2011), Rojas et al. (2012) e Andres e Poler (2013), viabilizando o desenvolvimento relacionado à observação da atuação das organizações em uma Rede Colaborativa. Especificamente para a concepção do instrumento, os trabalhos de Werner e Ribeiro (2011), Rojas et al., (2012), e Andres e Poler, (2013), possibilitaram a compreensão de que o sucesso da atuação em uma Rede Colaborativa pode estar associado a características voltadas às quatro categorias apresentadas no Apêndice 3.

O quarto constructo, Desempenho Organizacional, foi considerado como o grau em que uma organização atinge e mantém seus objetivos. O desenvolvimento deste instrumento foi estruturado a partir de propostas de Price (1997), Carneiro et al. (2005), Human e Node (2009) e Pavlou e El Sawy (2011). O instrumento é apresentado no Apêndice 4.

Com o objetivo de associar e integrar os constructos com os objetivos específicos, problema de pesquisa, proposições e instrumentos de coleta, o Quadro 9 apresenta a matriz de associação teórico-empírica da presente pesquisa.

Quadro 9 - Matriz de associação teórico-empírica da pesquisa

<p>Objetivo Geral</p> <p>Compreender a associação entre Capacidades Dinâmicas e atuação em Redes Colaborativas de Organizações, considerando as Turbulências do Ambiente e o Desempenho Organizacional.</p>	<p>Problema de Pesquisa</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Como as organizações distribuem seus recursos (processos e rotinas associados às Capacidades Dinâmicas e à atuação em Redes Colaborativas) em função das Turbulências identificadas do Ambiente? ➤ Como as Capacidades Dinâmicas potencializam Redes Colaborativas ao mesmo tempo em que estas atuam como precursoras de tais capacidades? ➤ Qual a influência dessas associações, em termos de desempenho, em ambientes de elevada turbulência? 		
<p>Objetivos Específicos</p>	<p>Proposição</p>	<p>Método aplicado e Instrumentalização da Pesquisa de acordo com os respectivos constructos</p>	<p>Resultado Esperado</p>
<p>OE1 Identificar a influência exercida pelas Turbulências do Ambiente sobre as Capacidades Dinâmicas das organizações</p>	<p>* Pré-requisito à compreensão do tema e concepção das proposições</p>	<p>Obtenção de Dados Secundários/Revisão Sistemática da Literatura</p>	<p>Entendimento/obtenção do conjunto de informações sistematizadas para embasamento teórico sobre os principais elementos conceituais da Proposta.</p>

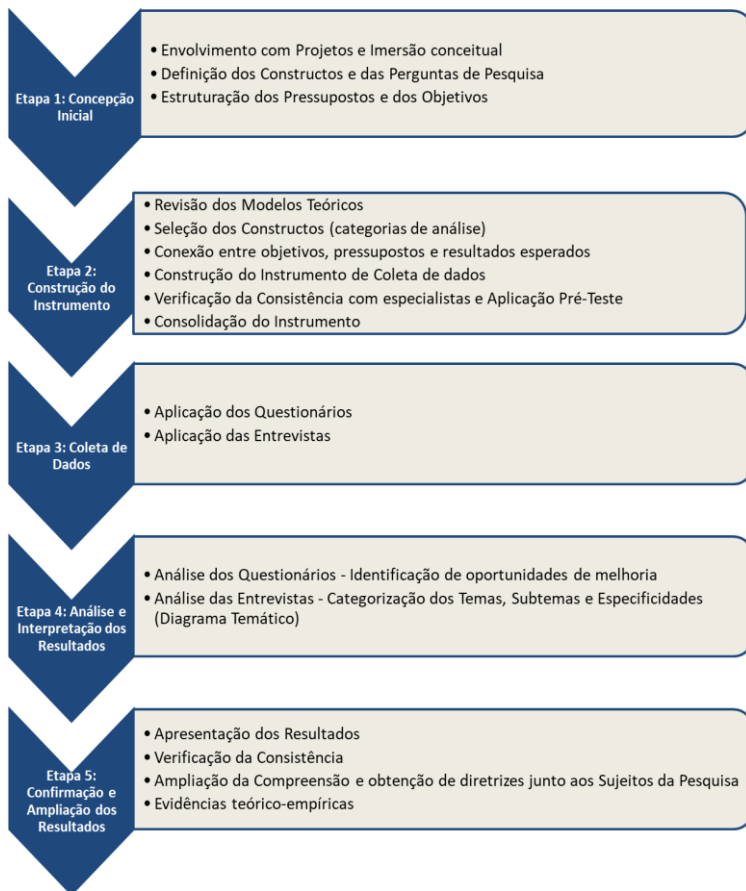
<p>OE2 Descrever a influência exercida pelas Turbulências do Ambiente sobre Redes Colaborativas de Organizações</p>	<p>P1- Turbulências do Ambiente influenciam as Capacidades Dinâmicas nas organizações</p> <p>P2- Turbulências do Ambiente influenciam a atuação em Redes Colaborativas de Organizações</p>	<p>Constructo 1 – Questionário Capacidades Dinâmicas + Perguntas entrevista Capacidades Dinâmicas</p> <p>Constructo 2 – Questionário Turbulências do Ambiente + Perguntas entrevista Turbulências do Ambiente</p> <p>Constructo 3 – Questionário Redes Colaborativas + Perguntas entrevista Redes Colaborativas</p>	<p>R1 – Compreensão acerca da influência da turbulência/pressão do ambiente sobre as Capacidades Dinâmicas</p> <p>R2 - Entendimento acerca da influência da turbulência/pressão do ambiente sobre a Rede Colaborativa</p>
<p>OE3 Investigar a associação entre Capacidades Dinâmicas e atuação em Redes Colaborativas de Organizações</p>	<p>P3- Redes Colaborativas e Capacidades Dinâmicas são alavancadas mutuamente</p>	<p>Constructo 1 – Questionário Capacidades Dinâmicas + Perguntas entrevista Capacidades Dinâmicas</p> <p>Constructo 3 – Questionário Redes Colaborativas + Perguntas entrevista Redes Colaborativas</p>	<p>R3 – Compreensão da associação/influência mútua entre Capacidades Dinâmicas e Redes Colaborativas</p> <p>CONTINUA</p>

<p>OE4 Analisar o impacto da influência mútua entre Capacidades Dinâmicas e atuação em Redes Colaborativas sobre o Desempenho Organizacional</p>	<p>P4- Desempenho Organizacional está associado ao equilíbrio entre as Capacidades Dinâmicas e a atuação em Redes Colaborativas de Organizações</p>	<p>Constructo 1 – Questionário Capacidades Dinâmicas + Perguntas entrevista Capacidades Dinâmicas</p> <p>Constructo 3 – Questionário Redes Colaborativas + Perguntas entrevista Redes Colaborativas</p> <p>Constructo 4 – Questionário Desempenho + Perguntas entrevista Desempenho</p>	<p>R4 – Entendimento acerca do impacto gerado pela influência mútua entre Capacidades Dinâmicas e atuação em Redes Colaborativas sobre o Desempenho Organizacional</p>
---	--	--	---

3.5 Etapas

Esta pesquisa está estruturada em 5 (cinco) etapas representadas pela **Erro! Fonte de referência não encontrada.**

Figura 12 - Etapas da pesquisa



Fonte: Elaboração do Autor.

3.5.1 ETAPA 1: Concepção inicial

A revisão da literatura objetivou identificar os trabalhos mais relevantes e convergentes com a presente pesquisa, e a respectiva forma de como esses têm sido estudados na academia. Critérios, como relevância, aderência ao tema, número de citações, área e ano de publicação, foram adotados para a realização das buscas em distintas fontes de dados indexadas (*ISI Web of Knowledge, Web of Science, Scopus, Science Direct, Portal CAPES, Google Scholar*). As principais palavras estão associadas a Capacidades Dinâmicas, Turbulências do Ambiente, Redes Colaborativas e Desempenho Organizacional.

A primeira etapa de imersão conceitual ocorreu a partir das pesquisas realizadas no contexto do Projeto Dynamic SME, realizada em um período de quatro meses – em 2011, na Hochschule RheinMain, Wiesbaden Business School, Wiesbaden - Alemanha, onde os conceitos Capacidades Dinâmicas e Turbulências do Ambiente foram, inicialmente, estudados.

A segunda etapa da imersão conceitual foi realizada a partir da inserção no contexto do Araucária+, na Fundação CERTI, em 2013. Nesta etapa, os temas de Redes Colaborativas foram aprofundados, resultando na finalização da proposta do presente trabalho⁸ e no fechamento dos objetivos e das proposições.

A partir da revisão da literatura e ambientação com o contexto empírico, foi possível partir para a síntese do trabalho, conectando as perguntas, as proposições e objetivos desta tese⁹.

⁸ A presente etapa foi marcada pela publicação: (1) KURTZ, D. J. et al. Measurement of entrepreneurial dynamism capabilities and performance in collaborative networks. In: PRO-VE 2014: COLLABORATIVE SYSTEMS FOR SMART NETWORKED ENVIRONMENTS, 2014, Amsterdam. **Proceedings...** Amsterdam, 2014.

⁹ A presente etapa foi marcada pelas seguintes publicações: (1) KURTZ, D. J.; MENEZES, L. M.; VARVAKIS, G. Turbulent Environments and SMEs: How to Survive in an Unpredictable World. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 32., 2012, Bento Gonçalves. **Anais...** Bento Gonçalves, 2012.

(2) MENEZES, L. M. et al. Aprender a Crescer: análise empírica das Capacidades Dinâmicas de pequenas e médias empresas. In: REUNIÃO

Visando examinar as associações dos objetivos específicos e as respectivas proposições, a investigação empírica dos constructos visou compreender e expandir o entendimento acerca dos fenômenos estudados. O detalhamento e aprofundamento das informações obtidas nas organizações envolvidas na Rede Colaborativa foram realizados a partir da compreensão de tais associações e suas influências sobre os constructos e categorias estudadas.

3.5.2 ETAPA 2: Construção do Instrumento de Coleta de Dados

Para a construção e o embasamento do Instrumento de Coleta adotado no presente trabalho, alguns elementos-chave foram considerados:

1. **Revisão de modelos teóricos** (Capítulo 2)
2. **Seleção dos Constructos** e composição das respectivas **Categorias** de análise
3. **Conexão entre os objetivos, proposições e resultados** esperados (matriz de associação teórico-empírica (Quadro 9).
4. **Construção do instrumento de coleta de dados** baseado em assertivas (Apêndices de 1 a 5) associadas aos respectivos Constructos e às Categorias de análises;
5. **Verificação da consistência** com especialistas;
6. **Aplicação de pré-teste** e refinamentos; e
7. **Consolidação do instrumento de coleta de dados.**

Com o objetivo de verificar o entendimento e a semântica do instrumento, disponibilizou-se um questionário, por meio da ferramenta Surveygizmo, nas etapas 5 e 6 da pesquisa. Em ambas, os convites foram realizados via *e-mail* e/ou contato telefônico (as cartas-convite estão disponíveis no Apêndice 7).

ANUAL DA REDE PYMES MERCOSUL, 17., 2012, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2012.

(3) KURTZ, D. J.; SANTOS, J. L. S.; STEIL, A. Capacidade de absorção do conhecimento e Capacidades Dinâmicas no contexto de ambientes turbulentos. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO DA ANPAD, 2013., Bento Gonçalves. **Anais...** Bento Gonçalves, 2013.

Nessas etapas, o formulário da pesquisa foi acompanhado de uma introdução sobre o tema e o problema a ser pesquisado, seguido dos objetivos do trabalho.

Conforme abordado por Haynes et al. (1995) e Hoss e Caten (2010), a validade do conteúdo da pesquisa consiste no grau no qual os elementos constitutivos de um instrumento de mensuração são representativos e relevantes para o conceito a ser avaliado, ou seja, o questionário deve contemplar os fatores a serem pesquisados do nível de satisfação para o alcance do resultado desejado.

O instrumento foi enviado para 32 especialistas nas áreas de Capacidades Dinâmicas, Redes Colaborativas e Gestão do Conhecimento. A partir da devolutiva (15 especialistas retornaram seus *feedbacks*, apresentando uma taxa de retorno de 47%), o instrumento foi refinado e adequado para aplicação do pré-teste.

Inicialmente, o instrumento de coleta de dados foi composto por 55 perguntas, apresentando uma escala Likert de 7 pontos. A partir das devolutivas dos especialistas, foram realizados cortes e junções para a adequação das assertivas e ajustes na escala (passando de 7 para 4 pontos, aplicando-a também para checagem do nível de relevância de cada assertiva para a competitividade dos negócios).

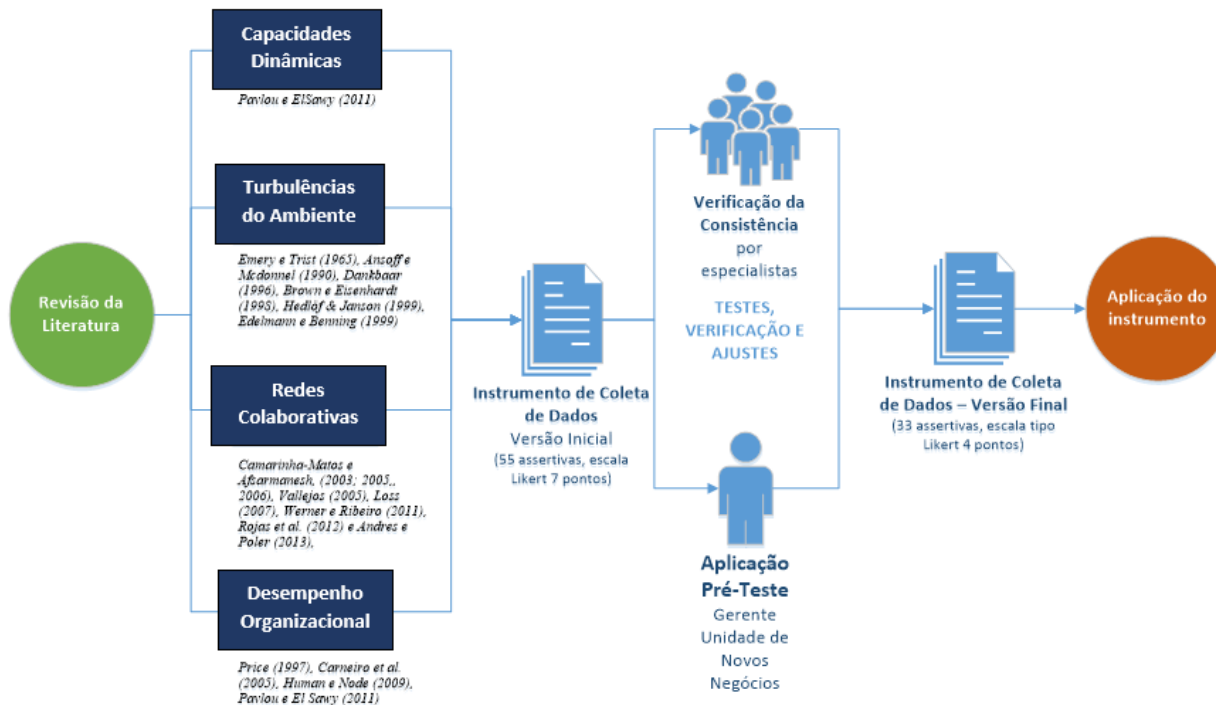
A versão final do questionário utiliza, predominantemente, a escala ordinal tipo Likert de quatro pontos¹⁰, iniciando com a pontuação 0 (nula) e terminando com 3 (máxima), ou, quando o caso, “não se aplica”, contendo assertivas elaboradas de forma a obter o nível de concordância/discordância dos respondentes sobre os elementos associados aos quatro constructos (Capacidades Dinâmicas, Turbulências do Ambiente, Redes Colaborativas e Desempenho Organizacional). A mesma escala é aplicada para a obtenção da percepção em termos de relevância para a competitividade, para cada uma das assertivas.

¹⁰ Cunha (2007) ressalta que, apesar de a escala de cinco pontos ser a mais utilizada, existe uma tendência para os respondentes optarem pela classe central da escala, devendo-se, por isso, evitar a composição de escalas ímpares. Neste sentido, o presente trabalho aplica a Likert com escalas de quatro respostas, onde se elimina o ponto “não sei” (categoria de indecisos).

O pré-teste foi aplicado com um gerente de novos negócios de uma unidade de uma empresa que atua na implantação e operação de usinas geradoras de energia. A unidade apresenta tanto requisitos associados às Capacidades Dinâmicas, bem como à atuação em Redes Colaborativas com outras empresas. O objetivo foi aplicar o instrumento para a identificação de perguntas-problema que justificassem a modificação da redação, alteração do formato ou mesmo a eliminação da versão final do instrumento.

A partir dos feedbacks dos especialistas e das respostas do pré-teste, o instrumento foi readequado e modificado (Etapa 7), resultando nas 33 (trinta e três) assertivas, associadas aos respectivos constructos e categorias de análise, conforme demonstrado pelos Apêndices 1, 2, 3 e 4. A Figura 13 ilustra todas as etapas do processo de construção e verificação da consistência do instrumento.

Figura 13 - Etapas do processo de construção e verificação da consistência do instrumento



3.5.3 ETAPA 3: Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada a partir de uma solicitação enviada por *e-mail*, juntamente com uma carta-convite, conforme **Apêndice 6**, contendo as instruções para o preenchimento.

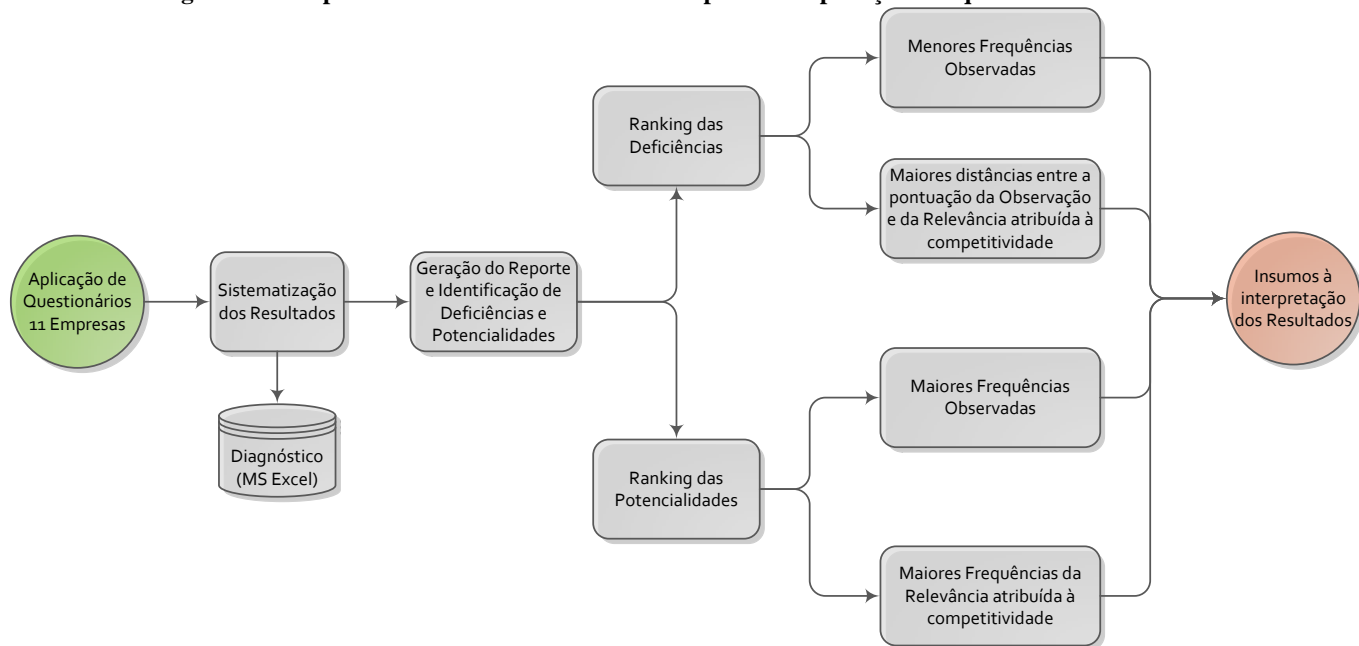
Os questionários foram enviados para as 11 empresas selecionadas de acordo com os critérios apresentados no Item 3.3. As entrevistas foram conduzidas observando pautas semiestruturadas, onde o entrevistador propõe pontos específicos a serem respondidos pelos entrevistados (CRESWELL, 2010), com base na análise prévia dos dados coletados no questionário.

Os questionários foram enviados, solicitando que os respondentes (gestores das organizações¹¹) preenchessem um formulário gerado na ferramenta Surveygizmo. A partir dos resultados dos questionários, foram obtidos os valores para cada uma das categorias observadas, sendo possível situar cada sujeito em relação aos demais respondentes. Para facilitar a compreensão e interpretação, os valores das respostas do questionário foram normalizados para um intervalo entre 0 e 1.

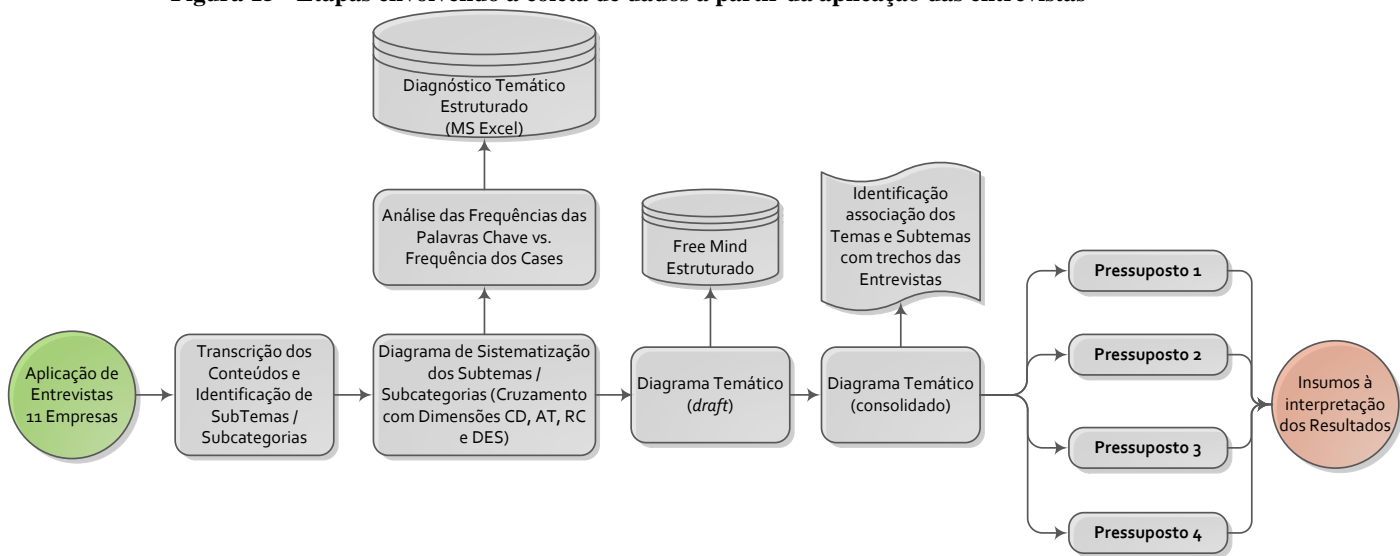
Em função do nível de concordância do respondente (para cada uma das assertivas apresentadas nos Apêndices 1, 2, 3 e 4), foi possível evidenciar a existência, ou não, de processos e rotinas voltados às Capacidades Dinâmicas, situação atual do entorno (em termos de nível de Turbulências do Ambiente), atuação na Rede Colaborativa e condições de Desempenho. O Fluxograma a seguir (Figura 14) sintetiza esta etapa da coleta de dados a partir da aplicação dos questionários.

¹¹ Entende-se por gestor o profissional que detém cargo com posição estratégica na organização. No presente contexto, os gestores detinham conhecimento sistêmico sobre o *modus operandi* da empresa, estando alocados nos cargos de diretoria, CEO e/ou fundadores/cofundadores.

Figura 14 - Etapas envolvendo a coleta de dados a partir da aplicação dos questionários

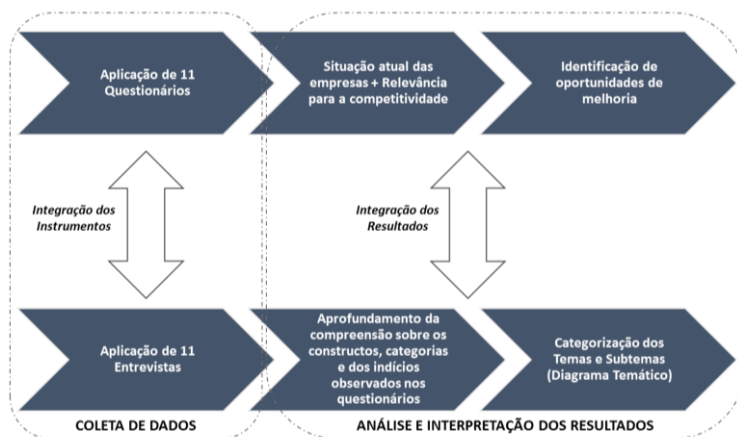


A partir dos principais pontos identificados no questionário, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com cada um dos gestores, explorando os pontos (tanto positivos quanto negativos) de destaque nas respostas. O conjunto de perguntas realizadas para os gestores foi compilado no Apêndice 5. As entrevistas foram realizadas por telefone e *skype*. Na sequência, todas as entrevistas foram transcritas com a ferramenta *Transcribe*. Foram registradas aproximadamente oito horas de gravações. A familiarização com os dados e a geração dos códigos foram realizadas na ferramenta *QDA Miner*. Os códigos foram obtidos a partir da identificação de **temas e subtemas** associados a trechos das entrevistas. As ferramentas *Free Mind* e *MS Visio* foram utilizadas para a criação das arquiteturas temáticas para o enquadramento dos códigos. O Fluxograma a seguir (Figura 15) sintetiza esta etapa da coleta de dados, realizada a partir das entrevistas.

Figura 15 - Etapas envolvendo a coleta de dados a partir da aplicação das entrevistas

O conjunto das respostas também possibilitou identificar as áreas de potencialidades (pontos fortes) e que apresentam oportunidades de melhoria (pontos fracos), por meio dos diferentes níveis de concordância/discordância identificados nos questionários e reforçados/consolidados nas entrevistas. A Figura 16 sintetiza a integração dos instrumentos de coleta (questionários e entrevistas) de dados.

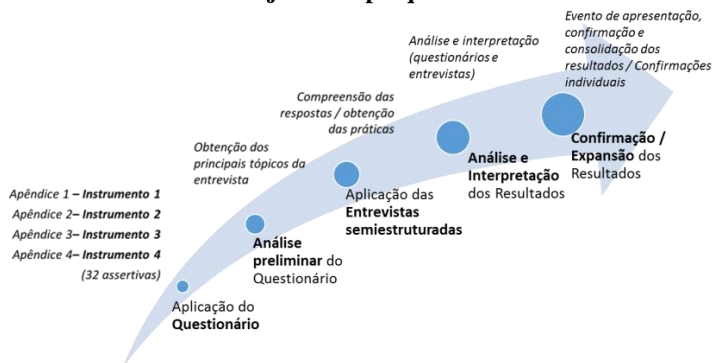
Figura 16 - Esquema envolvendo a coleta de dados por meio da aplicação dos questionários e das entrevistas



A partir dos elementos das entrevistas foi possível obter esclarecimentos e complementações das informações e efetuar uma observação aprofundada sobre a realidade das organizações envolvidas, que subsidiaram todo o processo de interpretação e análises dos resultados deste estudo (Figura 17).

Todos os resultados gerados a partir da análise dos questionários e das entrevistas serão apresentados nos Capítulos a seguir, dentro da Seção “Defendendo uma Tese”.

Figura 17 - Etapas envolvendo a coleta de dados, análise e interpretação dos resultados e confirmação dos resultados junto aos sujeitos da pesquisa



3.5.4 ETAPA 4: Análise e Interpretação dos Resultados

A análise e interpretação dos resultados ocorreram a partir da exploração e do tratamento dos resultados dos 11 questionários e das entrevistas aplicadas.

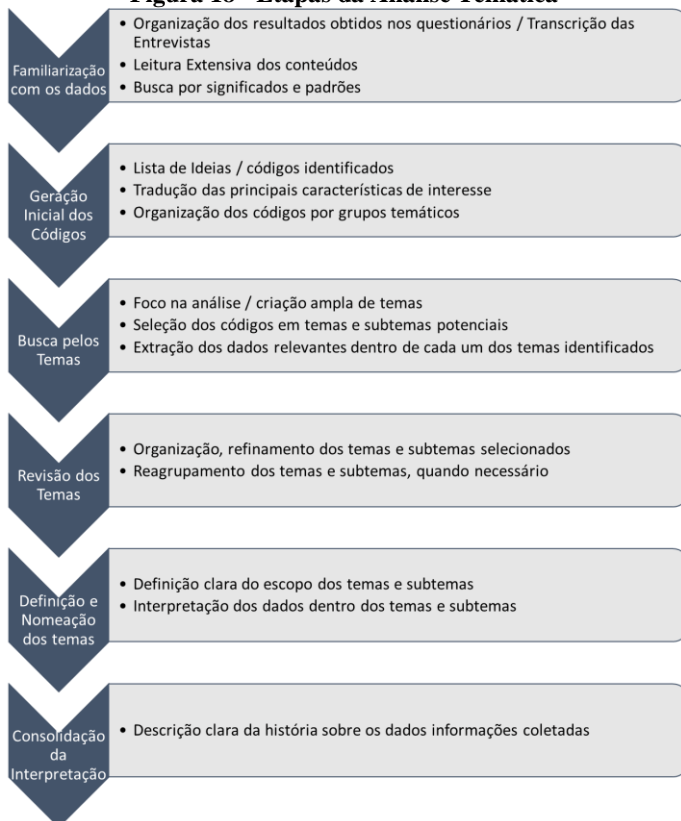
Os dados obtidos a partir da aplicação dos questionários foram organizados na ferramenta MS Excel. Os índices, obtidos na escala ordinal tipo Likert, possibilitaram a atribuição de valores às assertivas e a aplicação de medidas de tendência - especialmente a média e moda - a partir do conjunto de observações. O cálculo da média foi aplicado às categorias de análise (dentro de cada uma das categorias observadas em cada uma das empresas, e não entre categorias e/ou entre empresas), objetivando integrar – numericamente – o conjunto de indicadores (que, implicitamente, estão nas assertivas pontuadas pela escala ordinal tipo Likert) observados.

A moda foi aplicada visando refletir as medidas com maior frequência no conjunto de dados observados. Desta maneira, a moda apresenta aonde os dados tendem a se concentrar, sendo que o valor modal consiste na categoria (ou classe) que ocorre com mais frequência. Todas as observações numéricas dos resultados, realizadas por meio de gráficos e

tabelas são apresentadas nos Capítulos de Apresentação e Análise dos Resultados (4, 5, 6 e 7).

De acordo com a proposta de Braun e Clarke (2006), o processo da análise temática inicia quando o pesquisador começa a identificar padrões de significado e questões de potencial interesse nos dados coletados. O ponto final é a apresentação do conteúdo e significado dos padrões (temas e subtemas) nos dados. A análise envolve uma constante movimentação entre o conjunto de dados, dos extratos codificados e da própria análise que está sendo produzida. O método proposto pelos autores foi aplicado às entrevistas, sendo que as etapas para a realização da análise temática de conteúdos são apresentadas pela Figura 18 e descritas a seguir.

Figura 18 - Etapas da Análise Temática



1. **Familiarização com os dados:** nesta etapa o pesquisador mergulha nos dados, identificando a profundidade e amplitude do conteúdo. A imersão envolve leitura extensiva, repetitiva, dos dados, de forma ativa, buscando significados e padrões. A transcrição dos dados (no presente contexto, das entrevistas) também é realizada nesta etapa.
2. **Geração inicial dos códigos:** consiste na geração inicial da lista de ideias contidas nos dados e os principais pontos de interesse. Os códigos traduzem as principais características de interesse para o pesquisador. O processo consiste na etapa da análise que organiza os conteúdos em grupos temáticos/sinérgicos.
3. **Busca pelos temas:** inicia quando todos os dados foram codificados e agrupados. A partir da lista de diferentes códigos identificados no conjunto de dados, o pesquisador refocaliza a análise ao nível mais amplo de temas, em vez de códigos, envolve a seleção dos diferentes códigos em temas e subtemas potenciais e confere todas as extrações de dados codificados relevantes dentro dos temas e subtemas identificados.
4. **Revisão dos temas:** inicia a partir da organização de um conjunto de temas candidatos, envolvendo o refinamento desses temas. Durante esta etapa, torna-se evidente que alguns temas potenciais não consistem em temas de fato, sendo fundidos ou segregados. Os dados dentro dos temas devem estar agrupados entre si, enquanto que deve haver clara e identificável distinção entre temas. Ao final desta fase, o pesquisador apresenta uma boa ideia do que são os diferentes temas e subtemas, como se encaixam e a história global que contam sobre os dados.
5. **Definição e Nomeação dos temas:** definir e aperfeiçoar os temas e subtemas apresentados para a

análise, interpretando os dados dentro de cada um dos temas e subtemas. Neste sentido, identifica-se a "essência" de cada tema, determinando quais os principais aspectos que cada tema captura. Cada tema deve apresentar uma descrição detalhada da análise, sendo importante delimitar o escopo (o que está contido) e contra escopo (que não está contido) de cada tema e subtema.

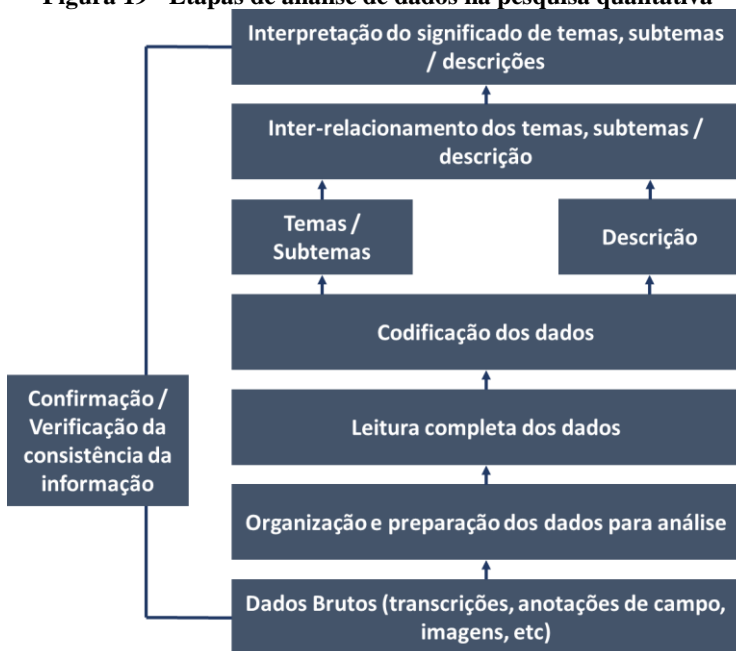
- 6. Consolidação da Interpretação:** A síntese dos conteúdos e a consolidação da interpretação podem ser realizadas na medida em que os temas e subtemas forem suficientemente abordados. O principal desafio desta etapa consiste na descrição clara da história dos dados (informações coletadas), de modo a convencer o leitor acerca do mérito e da validade da análise. É importante que a análise seja concisa, coerente, lógica, não repetitiva e interessante, a partir de uma abordagem dentro e entre temas e subtemas.

É importante salientar que as etapas supracitadas não consistem em um processo necessariamente linear, onde simplesmente se passa de uma fase para a seguinte. As etapas são consideradas um processo recursivo, onde é possível avançar e retornar, conforme necessário, na medida em que são amadurecidos os conteúdos (BRAUN; CLARKE, 2006).

Os resultados da coleta de dados (questionários e entrevistas), Capítulos 4 a 7, serão apresentados e associados com o referencial teórico, a fim de avançar na compreensão do fenômeno em estudo e das implicações teóricas e práticas da pesquisa (YIN, 2005; SOUZA, 2011).

Mesmo possuindo uma etapa da pesquisa suportada por números (advindos dos questionários), os resultados foram analisados de forma qualitativa. A sistematização da interpretação ocorreu tanto de forma individual (empresa a empresa), quanto no nível de rede (interorganizacional, por meio da análise comparativa entre todas as organizações envolvidas). De forma sinérgica e complementar à análise temática de conteúdos, a Figura 19 apresenta as etapas de análise de dados na pesquisa qualitativa defendida por Creswell (2007).

Figura 19 - Etapas de análise de dados na pesquisa qualitativa



3.5.5 ETAPA 5: Confirmação e Ampliação dos Resultados

Esta etapa da pesquisa de campo consistiu na apresentação consolidada dos resultados aos respondentes da pesquisa, com o objetivo de confirmar, junto aos entrevistados, as percepções sobre suas capacidades e atuação na Rede Colaborativa.

Cada uma das 11 empresas recebeu, individualmente, o diagnóstico contendo a interpretação dos principais resultados identificados. O relatório apresentou as principais constatações e contribuições que possibilitam auxiliar na formulação das estratégias de cada uma das organizações, comparando-as com as demais envolvidas na Rede.

Os principais resultados foram apresentados na “1ª Rodada de Inovação Araucária+: Ecosistema de Inovação Criando Valor Compartilhado”. O evento foi organizado pela

Fundação CERTI, com recursos captados na FINEP¹². Ocorreu no formato de um *workshop*, com dois dias de duração, envolvendo distintos ambientes (palestras, feira e espaços para negociações diretas) e momentos de interação entre os convidados, objetivando o fortalecimento da Rede Colaborativa com geração de potenciais negócios em inovação nas cadeias produtivas associadas.

A partir da observação dos resultados obtidos pela aplicação do instrumento de coleta de dados, a Rodada de Inovação teve o objetivo de iniciar um processo para cobrir as lacunas identificadas (associadas à baixa conectividade entre as empresas da rede e à formalização de parceiras), reforçar as potencialidades (fornecer acesso a parceiros valiosos e auxiliar na comunicação da proposta de valor das empresas), com base na proposição de que o Desempenho Organizacional em um contexto de Rede Colaborativa possa ser reforçado a partir da sua gestão estratégica.

A apresentação dos resultados foi realizada para os gestores de 4 (quatro) empresas, que estiveram presentes no evento. Por motivos diversos (logística, agenda, etc.), representantes de outras empresas não puderam comparecer. Neste caso, a confirmação dos resultados foi realizada de forma individual. Duas empresas deixaram a rede, desde o momento da coleta de dados até o momento de confirmação de resultados. Assim, a confirmação foi realizada com 9 das 11 empresas.

A confirmação abordou a apresentação dos principais resultados identificados (tanto do questionário quanto das entrevistas) e focou em uma dinâmica que envolveu dois constructos: Capacidades Dinâmicas e Redes Colaborativas, pois é possível interferir diretamente sobre esses.

Do ponto de vista da Gestão, é possível adotar medidas para alterar, moldar, construir Capacidades Dinâmicas nas empresas e, da mesma forma, melhorar a Gestão da Rede Colaborativa.

Turbulências do Ambiente são compostas por fatores externos que não dependem diretamente do desejo e das ações

¹² Financiadora de Estudos e Projetos, uma empresa pública brasileira de fomento à ciência, tecnologia e inovação em empresas, universidades, institutos tecnológicos e outras instituições públicas ou privadas, sediada no Rio de Janeiro.

individuais de um gestor, mas sim da interação de fatores interligados, associados ao mercado consumidor e aos competidores.

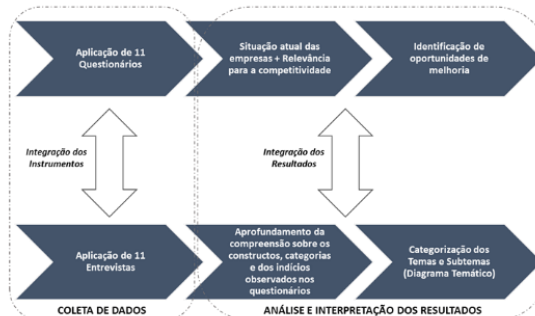
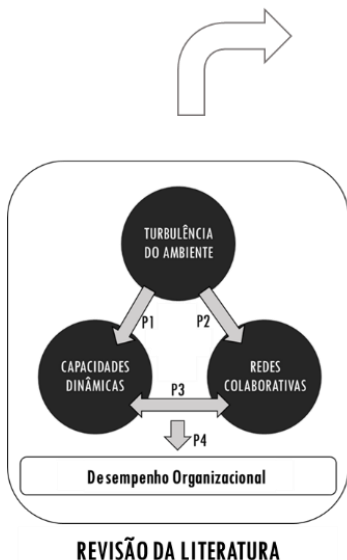
Da mesma forma, o Desempenho Organizacional é produto dos esforços individuais e coletivos e de quão bem a organização está adaptada ou compete em determinado ambiente. Novamente, não é um fator que pode ser afetado diretamente pelas ações adotadas pelos gestores no nível individual e coletivo.

Em outras palavras, **atua-se sobre a ORGANIZAÇÃO ou sobre a REDE COLABORATIVA, para, então, responder ao AMBIENTE e influenciar o DESEMPENHO. Por esse motivo, apenas os Capítulos referentes às Capacidades Dinâmicas e Redes Colaborativas apresentarão os itens Confirmação e Ampliação dos Resultados e Considerações, pois neles diretrizes para a gestão são discutidas.**

Com base no exposto, os pontos críticos foram extraídos dos questionários (frequências de respostas que consideraram aquilo que está parcialmente bem ou mal, mas que foi considerado altamente relevante) e das entrevistas (temas e subtemas mais citados) e apresentados aos gestores. Estes, por sua vez, puderam ranquear, do ponto de vista da relevância para a sua competitividade, as assertivas e os temas mais críticos a partir da sua percepção e propor diretrizes para melhorias (Figura 20).

Figura 20 - Procedimento para a confirmação e ampliação dos resultados junto aos Sujeitos da Pesquisa

- *Definição dos Objetivos*
- *Estruturação dos Pressupostos*
- *Construção do Instrumento de Coleta*



COLETA DE DADOS, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

- *Evidências teórico-empíricas*

- *Apresentação dos Resultados*
- *Verificação da Consistência*
- *Ampliação da Compreensão e obtenção de diretrizes junto aos Sujeitos da Pesquisa*

Empresa	Sector da Economia	Descrição / Área de atuação
Empresa 1 (E1)	Indústria	Empresa californiana fundada em 1914. Iniciou após governamental do Estado de Santa Catarina, por meio do SUCRISSE DO TROCANTO. O propósito da Empresa é desenvolver e executar projetos e administrar, utilizando como principal metodologia a abordagem científica, a fim de gerar a cultura e a tradição do meio do Brasil ao sempre atender por melhores resultados acadêmicos.
Empresa 2 (E2)	Indústria	Especialista na produção de alimentos. Empresa produtora para indústrias de todo Brasil, América Latina, Europa e Oriente Médio. A missão é produzir produtos que contribuam para a sustentabilidade do planeta. Para isso, aplica metodologia própria de produção a fim de assegurar que os produtos sejam, sempre, alimentados para a sustentação.
Empresa 3 (E3)	Oceano (P&D&I)	Empresa privada com sede no Brasil. Fundada em 1911 com o objetivo de desenvolver e trazer ao mercado inovações tecnológicas de grande relevância social e ambiental. Possui uma equipe com talentos dedicados em áreas de tecnologia, inovação, ciência, sustentabilidade e saúde.
Empresa 4 (E4)	Comércio e Serviços	Localizada na África do Sul, atua na importação de Brinquedos e Brinquedos do Brasil para comercialização no estado de Pernambuco em Pernambuco.
Empresa 5 (E5)	Indústria	Atua na área de consultoria e desenvolvimento de novos produtos e processos.
Empresa 6 (E6)	Agricultura	Atua no mercado desde 1929 no beneficiamento de arroz branco.
Empresa 7 (E7)	Indústria	Indústria brasileira especializada em um mercado altamente competitivo. O grupo de inovação é voltado para consumidores preocupados em identificar alternativas saudáveis de alimentação. O produto apresenta um alto conteúdo de hidratos de carbono e é baseado em fontes naturais de carboidrato, provenientes da mandioca.
Empresa 8 (E8)	Indústria	Empresa brasileira, que atua como a Empresa 1, também se dedica ao setor de Brinquedos do Brasil. Fundada em 1914, a Empresa 8 é especializada em produtos de plástico e F&B&C. Atua no setor alimentício a partir da produção de produtos em conformidade com o objetivo de trazer novas formas de comercialização, considerando a produção de alimentos.
Empresa 9 (E9)	Agricultura (P&D)	Constituída com o propósito de desenvolver e executar projetos inovadores e sustentáveis a fim de garantir a sustentabilidade econômica. A Empresa produz produtos naturais que são utilizados como insumos nas indústrias de produtos de origem vegetal, como alimentos, cosméticos, bebidas, produtos de higiene pessoal e produtos de limpeza.
Empresa 10 (E10)	Indústria	Empresa brasileira, com tecnologia inovadora, que atua no desenvolvimento de produtos e serviços a tecnologia em nível de P&D. Atua em todo o território nacional e com distribuição em todo o Brasil. Possui uma base científica multidisciplinar, localizada em Paris e São Paulo. A Empresa é líder no desenvolvimento de produtos naturais e orgânicos, incluindo a Planta Ananás e de outros biomas brasileiros, incluindo óleo essencial, açúcar e outros produtos.
Empresa 11 (E11)	Indústria	Empresa criada a partir da atuação 3 conjuntos de dados. Os dados coletados a partir de uma equipe de pesquisadores de diferentes áreas, com o apoio de tempo inteiro a fim de maximizar o tempo e a produtividade. A Empresa 11 atua com uma área de P&D e desenvolvimento de produtos.

SUJEITOS DA PESQUISA

A confirmação dos resultados junto aos sujeitos da pesquisa possibilitou constatar as principais particularidades de cada caso e eventuais diferenças na análise e interpretação dos resultados, buscando consolidar as explicações com embasamento empírico e teórico para a compreensão dos fenômenos.

3.6 Procedimentos para verificação da consistência e confiabilidade da pesquisa

Entende-se como verificação da consistência, a confiança com que se podem tirar conclusões corretas de uma análise e a confiabilidade com que um procedimento de pesquisa irá avaliar um fenômeno da mesma maneira em diferentes tentativas (GASKELL; BAUER, 2005; KIRK; MILLER, 1986; PAIVA JUNIOR et al. 2011).

Os critérios de verificação da consistência e confiabilidade adotados são fundamentais para determinar a qualidade e credibilidade desta pesquisa (MERRIAM, 2002; SOUZA, 2011). Neste sentido, a presente etapa ocorreu por meio de testes de conceitos dentro e fora do grupo de pesquisa (Núcleo de Gestão para a Sustentabilidade¹³). O objetivo foi garantir a validade da pesquisa, mediante discussão com colegas, demais pesquisadores e especialistas sobre o processo e a estratégia adotados e as respectivas formas de interpretação.

As verificações de consistência dentro do grupo foram conduzidas a partir de seminários internos com os demais pesquisadores do Laboratório. As interações ocorreram nas etapas iniciais da pesquisa (pós-retorno da Alemanha, no primeiro semestre de 2012) e no período que precedeu a qualificação do doutoramento.

As verificações de consistência externas ao grupo ocorreram a partir de submissões de trabalhos para periódicos e eventos científicos, com o objetivo de ampliar a rede de contatos com especialistas na área. As publicações citadas nos itens 6.5.1 e

¹³ www.ngs.ufsc.br

6.5.2 e as interações nos eventos “EnADI 2013¹⁴” e “PRO-VE 2014¹⁵” foram fundamentais no desenvolvimento desta pesquisa.

Entende-se por confiabilidade da pesquisa, a acuracidade dos procedimentos escolhidos e as etapas desenvolvidas. Em outras palavras, a conexão ou associação entre os dados coletados e os resultados gerados pela pesquisa.

Com o objetivo de reduzir erros e vieses que possam prejudicar a interpretação do estudo de caso, as entrevistas foram gravadas e transcritas, e todo o conjunto de planilhas, esquemas e reportes gerados, foi armazenado.

3.7 Delimitações e Limitações

Conforme apresentado por Creswell (2007), contextualizando a pesquisa de Miller (1992), a intenção da **pesquisa qualitativa** é entender uma situação social, um evento, um papel, um grupo ou uma interação específica (LOCKE; SPIRDUSO; SILVERMAN, 1987).

É esta a perspectiva adotada na presente Tese. A lente aplicada na observação ocorreu em dois níveis: 1) Organizacional, quando a origem dos dados é o conjunto das áreas organizacionais (empresa a empresa), e 2) Interorganizacional, nos casos onde a origem dos dados é formada pelo conjunto de organizações presentes na Rede Colaborativa, podendo ser independentes entre si, ou ainda resultante do conjunto de interações de duas ou mais organizações.

O estudo iniciou com uma pesquisa ampla, envolvendo a aplicação de um questionário nas 11 empresas envolvidas. Seguiu-se um roteiro e não houve interação pessoal entre o pesquisador e seus pesquisados, com a possibilidade de quantificar as respostas.

Em seguida, centrou-se no detalhamento por meio de entrevistas por pautas semiestruturadas (em função das respostas obtidas nos questionários) para obter impressões mais detalhadas junto aos participantes. A abordagem utilizada é defendida por Creswell (2003) como uma forma de contextualizar os elementos da pesquisa, traduzindo-os para a prática.

¹⁴ IV Encontro de Administração da Informação.

¹⁵ *15th International Working Conference on Virtual Enterprises.*

Como resultado da coleta dos questionários, objetivou-se fundamentalmente quantificar, a partir de uma perspectiva qualitativa, as categorias apresentadas no trabalho. Esta etapa norteou e forneceu subsídios à interpretação dos resultados realizada a partir de entrevistas. As entrevistas foram aplicadas com o objetivo de explicar, aprofundar, justificar e contextualizar os resultados obtidos nos questionários. Conforme apresentado por Minayo (1998), a pesquisa qualitativa possibilita o aprofundamento no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível, não podendo ser captadas em equações, médias e estatísticas.

O trabalho não objetiva observar ou analisar fenômenos nos níveis de indivíduo ou grupo, nem de relações de colaboração que excedam os limites virtuais estabelecidos dentro da Rede definida no presente Projeto. Adicionalmente, é importante também definir a delimitação do que se entende por ambiente. Não é objeto da pesquisa estudar o ambiente sob a ótica meso ou macro, uma vez que a lente de análise sobre as turbulências do ambiente estiveram majoritariamente associadas à dinâmica de competição e perfil de consumo, em termos tecnológicos e de mercado, caracterizando assim o microambiente que envolve as organizações estudadas.

É importante salientar também as limitações próprias associadas às escolhas dos participantes da pesquisa, do contexto, do subjetivismo, do interpretativismo e do caráter qualitativo envolvido. Somam-se ainda o recorte temporal transversal e demais características associadas à sua operacionalização, típicas de uma pesquisa qualitativa.

Fatores externos, como a falência da E8 e o abandono da Rede por parte da E5, limitaram a confirmação e a ampliação dos resultados.

Considerando tais delimitações, o item a seguir apresenta a síntese do Capítulo.

3.8 Síntese

O presente Capítulo apresentou as orientações metodológicas necessárias ao desenvolvimento da pesquisa, caracterizando, encadeando e justificando as etapas realizadas.

O início do Capítulo caracteriza a pesquisa, a indica e a justifica como subjetiva, interpretativista, qualitativa, descritiva, aplicada, realizada a partir de um estudo de caso, interpretado de forma indutiva, por meio da análise temática de conteúdos, coletados de forma transversal (em um momento específico) e confirmados posteriormente com os sujeitos da pesquisa, por meio de um evento organizado para fomentar o compartilhamento na Rede Colaborativa. Tal caracterização permitiu utilizar elementos estruturados (questionários) e semiestruturados (entrevistas) para consolidar a coleta de dados e expandir a observação dos fenômenos em cada uma das empresas e na Rede Colaborativa como um todo. Os questionários forneceram uma percepção prévia das condições atuais das empresas e permitiram identificar os principais aspectos de relevância para cada uma das frentes observadas. Entretanto, o aspecto mais importante foi o norte fornecido para a realização das entrevistas com as empresas, que permitiram estruturar os temas e subtemas para cada uma das categorias, e seus respectivos constructos para além daqueles identificados *a priori* na literatura.

Após a caracterização, o contexto da pesquisa foi apresentado expondo a trajetória da pesquisa, que foi influenciada por dois projetos: Dynamic SME e. O Dynamic SME embasou 3 (três) constructos da pesquisa: Capacidades Dinâmicas, Turbulências do Ambiente e Desempenho Organizacional. O Araucária+ norteou o constructo Redes Colaborativas.

Na sequência, 11 empresas envolvidas na Pesquisa foram apresentadas, com o respectivo setor da economia e com uma descrição sucinta da área de atuação (Quadro 8).

Evidenciou-se que há uma ampla gama de perfis e setores da economia das empresas envolvidas e que a análise da pesquisa foi realizada de forma integrada (a partir da ótica da Rede Colaborativa), e também empresa a empresa.

Os constructos da pesquisa foram abordados, remetendo aos principais autores e modelos de embasamento teóricos que inspiraram o instrumento de coleta de dados.

O Item 3.5 apresentou e consolidou as 5 (cinco) etapas da pesquisa.

Em seguida, refinamentos e ajustes metodológicos no instrumento de coleta (incluindo a defesa de qualificação e respectivos ajustes) foram realizados. Procedeu-se com a análise, a interpretação dos resultados, a confirmação e a ampliação desses com os sujeitos da pesquisa.

Os Capítulos 4, 5, 6 e 7 apresentam, analisam e interpretam os principais resultados obtidos na pesquisa.

GRADUAÇÃO: DEFENDENDO UMA TESE

A apresentação, análise e interpretação dos resultados serão exploradas em função dos quatro constructos e das categorias respectivas.

A discussão - suportada pelos questionários, por meio da análise de frequência das respostas dos gestores e identificação dos pontos fortes e fracos - ocorrerá em função dos temas e subtemas identificados nas entrevistas.

Cada Capítulo tratará de um constructo. Inicialmente, abordar-se-ão os temas no Diagrama Temático para cada constructo e característica respectiva.

A principal contribuição da presente pesquisa está na estruturação dos Temas, Subtemas e Especificidades, obtidos a partir das entrevistas e dos questionários. A partir desses resultados, expandiu-se a compreensão sobre os Constructos, suas Categorias, e se discutiram, qualitativamente, as proposições desta Tese.

Ao final da apresentação e interpretação dos resultados, para cada uma das Categorias, foi estruturado um item de síntese e integração dos conteúdos, associando as evidências empíricas (identificadas na pesquisa) com as evidências constatadas na literatura.

Estruturou-se um quadro de associação entre os temas com as empresas (os *cases*) participantes da pesquisa. No fechamento dos Capítulos, os resultados, fornecidos pelos próprios gestores entrevistados, utilizados para a confirmação das observações e ampliação dos mesmos, e a conclusão da interpretação, a partir dos Temas, Subtemas e Especificidades, abordados nos Constructos e nas Categorias respectivas, foram apresentados.

4 CAPACIDADES DINÂMICAS: O DINAMISMO EMPRESARIAL

A abordagem associada às Capacidades Dinâmicas é voltada à compreensão dos fatores relacionados ao ganho de vantagem competitiva em ambientes cada vez mais turbulentos.

4.1 Apresentação e Análise dos Resultados

Este Capítulo apresenta os Temas e Subtemas identificados nas entrevistas para cada uma das Categorias associadas às Capacidades Dinâmicas.

A discussão é ampliada pelos indícios observados nos questionários respondidos pelos gestores das 11 empresas observadas, por meio da análise de frequência das respostas.

4.1.1 Entrevistas

A partir da análise temática aplicada nas entrevistas, 12 (doze) temas (conceituados no Quadro 10), 37 (trinta e sete) subtemas e 1 (uma) especificidade, foram identificados nas 4 (quatro) Categorias analisadas para o Constructo Capacidades Dinâmicas.

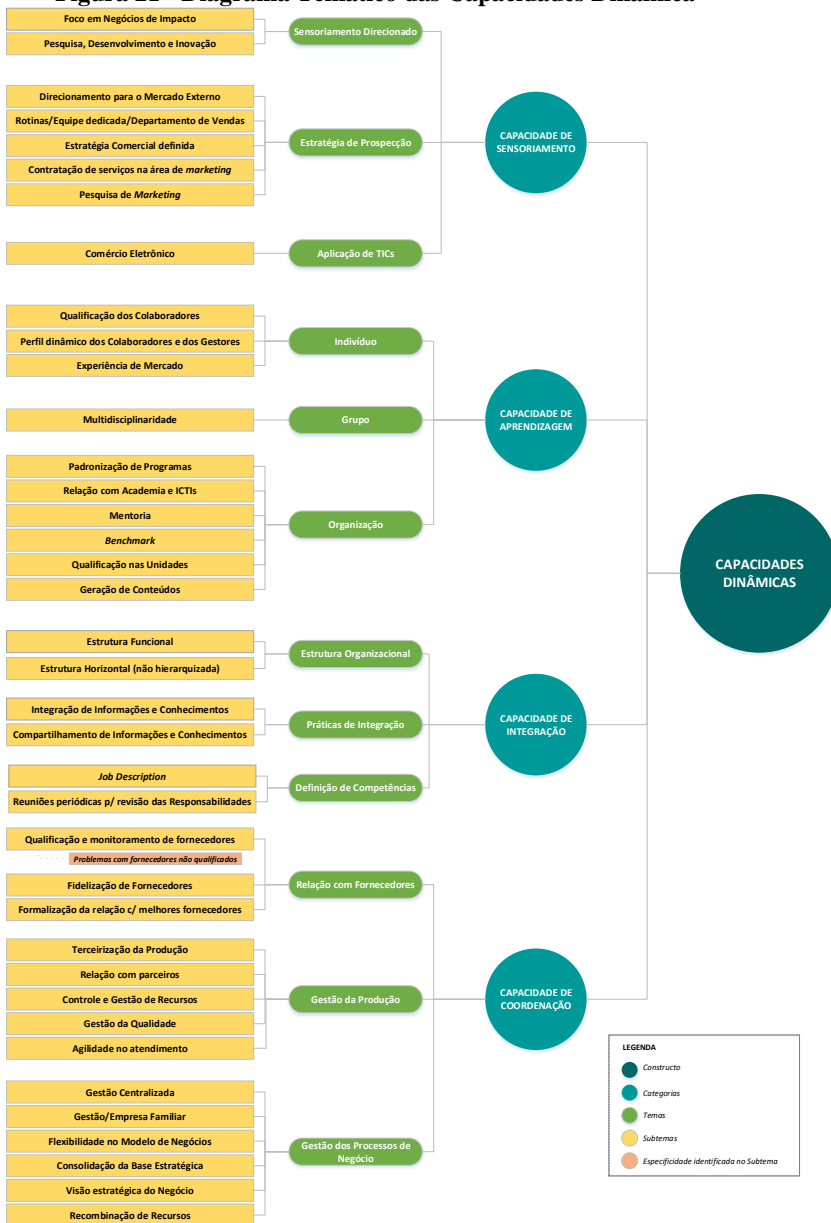
A Figura 21 ilustra as Categorias, os Temas, Subtemas e a Especificidade, que fazem parte do Diagrama Temático das Capacidades Dinâmicas.

Quadro 10 - Conceituação dos Temas identificados no Constructo Capacidades Dinâmicas

Temas	Conceito
Sensoriamento direcionado	Monitoramento de oportunidades com o objetivo de ingressar em novos mercados e para a (re)construção de capacidades.
Estratégia de Prospecção	Estruturação/organização de rotinas, equipes e processos capazes de viabilizar e formalizar atividades e setores voltados à prospecção de novos mercados.
Aplicação de TICs	Utilização de ferramentas associadas às Tecnologias de Informação e Comunicação associadas à aquisição de informações sobre mercado, tendências e à utilização de plataformas específicas para a comercialização de produtos.
Indivíduo	Forma como a organização busca renovar suas capacidades com novos conhecimentos, a partir dos conhecimentos individuais.
Grupo	Integração de conhecimentos distintos, baseada nas diferentes formações dos membros da equipe, com potencial de ampliar a efetividade na utilização de conhecimentos consolidados e de novos conhecimentos em novos processos e produtos.

Organização	Busca pela renovação de capacidades com novos conhecimentos a partir da integração de conhecimentos disponíveis no âmbito organizacional e estruturação de rotinas para identificar, valorar e importar novas informações e novos conhecimentos.
Estrutura Organizacional	Forma como a organização se estrutura para incorporar novos conhecimentos nas capacidades operacionais existentes.
Práticas de Integração	Práticas aplicadas pela organização para incorporar novos conhecimentos nas capacidades operacionais existentes.
Definição de Competências	Forma de integrar as equipes e obter, de maneira explicitada para fácil acesso, o mapa de <i>expertises</i> existentes
Relação com Fornecedores	Forma como a organização orquestra e implementa tarefas, recursos e atividades associadas aos fornecedores
Gestão da Produção	Forma como a organização orquestra e implementa tarefas, recursos e atividades associadas à produção
Gestão dos Processos de Negócio	Forma como a organização orquestra e implementa tarefas, recursos e atividades associadas aos processos de negócio e como se reorganiza, se reconfigura e aplica novas capacidades.

Figura 21 - Diagrama Temático das Capacidades Dinâmicas



4.1.2 Questionários

Todas as 11 organizações foram enquadradas no Quadrante “Parcial/Alta”, tanto para a Observação (autodiagnóstico da situação atual, apontado pelo gestor) quanto para a Relevância para a sua competitividade. As empresas que se consideraram mais dinâmicas foram as E3, E5 e E8 (atribuindo também maior relevância deste aspecto para a sua competitividade).

É importante destacar as empresas que deram elevada pontuação à Relevância para a competitividade, mas não apresentaram pontuação máxima no diagnóstico da autoavaliação: E1, E2, E4, E7, E10 e E11. Tal situação indica a necessidade de melhoria das capacidades em boa parte das empresas estudadas, uma vez que estas foram consideradas de alta relevância à competitividade.

A Figura 22 apresenta a avaliação global (individual, i.e., empresa a empresa) das Capacidades Dinâmicas.

Figura 22 - Avaliação global das Capacidades Dinâmicas



A partir da observação dos questionários, foi possível perceber que todas as empresas entendem como relevante ou altamente relevante os aspectos que envolvem as Capacidades Dinâmicas. Todas se autoavaliaram positivamente bem, em termos de práticas, rotinas e processos relacionados às

Capacidades Dinâmicas. Entretanto, mesmo observando todas as organizações no quadrante superior, é possível notar que do conjunto de empresas que apresentaram relevância máxima para as Capacidades Dinâmicas, 6 ainda performam aquém daquilo que considerariam o ideal, apresentando oportunidade de melhoria e atuação sobre o constructo e suas respectivas categorias.

Analisando as respostas globais das Capacidades Dinâmicas, considerando a compilação das frequências das categorias analisadas, foi possível identificar que apenas um indicador (compatibilidade na execução de tarefas e processos com conhecimentos e habilidades relevantes dos membros do grupo) não apresentou relevância máxima. Dos demais indicadores, 4 apresentaram autodiagnóstico parcial, indicando espaço para incremento/melhoria das capacidades associadas ao Sensoriamento, à Aprendizagem e Integração.

Um motivo que pode explicar a boa pontuação, em termos gerais, para a autopercepção acerca das Capacidades Dinâmicas, por parte dos gestores, pode estar associado ao interesse comum das 11 empresas envolvidas na Rede Colaborativa, implicitamente conectado aos critérios de seleção das mesmas. É justamente pela constante busca pela mudança e por novas oportunidades que as empresas ingressaram na Rede Colaborativa e, conseqüentemente, na pesquisa.

Considerando o conjunto global de respostas (sem distinguir as empresas) observadas dentro do constructo Capacidades Dinâmicas, foi possível identificar quais categorias e indicadores que receberam as maiores frequências, tanto para o autodiagnóstico realizado pelo gestor quanto para o nível de relevância atribuído para cada um dos indicadores. As maiores frequências, tanto da situação atual quanto da relevância para competitividade, foram constatadas para (4) efetividade na utilização de conhecimentos consolidados e de novos conhecimentos em novos processos e produtos; (5) presença de indivíduos com habilidades especializadas e conhecimentos relevantes para a realização do trabalho; (7) sincronia do trabalho em termos de indivíduo, grupo e organização e (9) recombinações de recursos (humanos, financeiros e materiais) para melhor atender as áreas de processos, produtos e mercados (Apêndice 1).

As frequências pontuadas como “Parciais” no autodiagnóstico da situação atual, mas que apresentaram nota

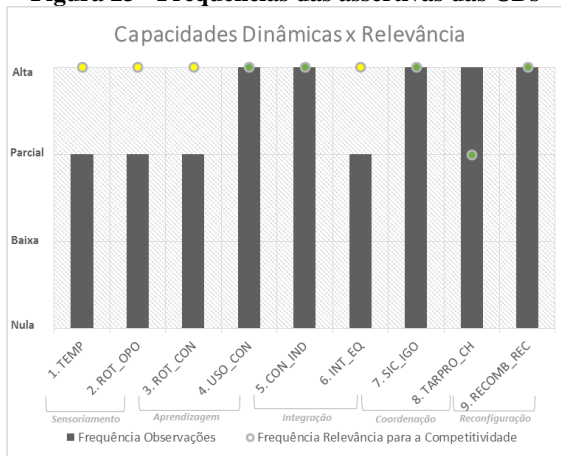
máxima para a Relevância para a Competitividade, foram: (1) dedicação de tempo suficiente para a implementação de ideias para novos produtos e para melhorar os produtos existentes; (2) existência de rotinas para executar buscas sistematizadas de novas oportunidades; (3) existência de rotinas eficazes para identificar, valorar, e importar novas informações e conhecimentos e (6) integração do trabalho para responder às mudanças identificadas no ambiente (Apêndice 1).

Tal posicionamento pode indicar um eventual delta de oportunidade (pois ainda existe espaço para melhorias consideradas de elevada relevância) para a implementação de novas formas de pensar as práticas nas empresas.

O único indicador que apresentou o autodiagnóstico da situação atual superior ao nível de relevância para a competitividade está associado à (8) compatibilidade na execução de tarefas e processos com conhecimentos e habilidades relevantes dos membros do grupo.

A Figura 23 mostra a frequência das assertivas que compõem as Categorias analisadas, de acordo com o autodiagnóstico e a relevância para a competitividade, de acordo com a percepção do gestor.

Figura 23 - Frequências das assertivas das CDs



As cores em amarelo representam possibilidade de melhoria, pois a maioria das empresas desempenha os elementos da Categoria de forma parcial, uma vez que essa foi considerada altamente relevante.

Esses resultados permitiram ampliar os resultados da pesquisa a partir de sugestões dos próprios gestores (item 4.2.5).

Os itens 4.2, 4.3, 4.4 e 4.5 apresentam a análise e a interpretação dos resultados obtidos para cada uma das Categorias, de acordo com os temas e subtemas identificados nas entrevistas, traçando conexões entre as evidências observadas nos questionários e a revisão de literatura.

4.2 Capacidade de Sensoriamento - O Radar Organizacional

A Figura 24 apresenta, empresa a empresa, o diagnóstico para a Capacidade de Sensoriamento.

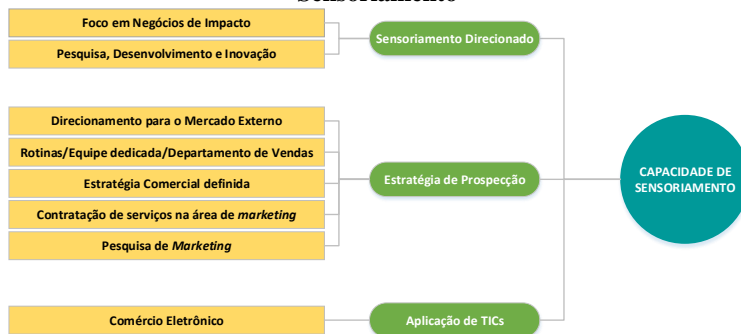
Figura 24 - Avaliação da Capacidade de Sensoriamento



Os resultados apontam que 8 (oito) das 11 (onze) empresas estão enquadradas no quadrante superior, com destaque para a E3 e E8, que apresentaram os melhores resultados. Três empresas (E2, E5 e E11) chamaram a atenção por estarem na transição entre o limite inferior do quadrante “Observação” (indicando atuação mediana), mas apresentaram pontuações altas para a Relevância do Sensoriamento para a sua competitividade. Todas se autoavaliaram com parcial ou alta Capacidade de Sensoriamento.

A partir da análise temática das entrevistas, 3 (três) temas e 9 (nove) subtemas foram identificados na Capacidade de Sensoriamento (Figura 25).

Figura 25 - Temas e Subtemas associados à Capacidade de Sensoriamento



A seguir, a discussão desses temas com os respectivos subtemas.

4.2.1 Sensoriamento direcionado: Olhando para o novo

Como anteriormente citado, todas as empresas apresentaram pontuação alta no autodiagnóstico.

A melhor pontuação esteve associada à disponibilização de tempo para implementação de novas ideias.

Os subtemas, como forma de ingressar em novos mercados e para a (re)construção de capacidades, são os seguintes:

- **Foco em Negócios de Impacto:** perfil de negócio que busca solucionar problemas sociais e/ou ambientais, utilizando-se de mecanismos de mercado. Vai além do lucro e apresenta uma visão mais humanista, buscando um capitalismo inclusivo. É um setor relativamente recente, que vem ganhando força em um momento em que as pessoas querem trabalhar com um significado maior. Tal expressão de busca reflete as mudanças

atuais que afetam os mercados, por meio da redução da atratividade dos setores tradicionais e da pressão sobre o *marketshare* convencional, forçando as empresas a buscarem novas oportunidades, formas de conduzir e entrarem em novos negócios. Percebeu-se que o enfoque está na adaptação às condições impostas pelo ambiente.

- **Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação:** o direcionamento do Sensoriamento para a Pesquisa, o Desenvolvimento e a Inovação, especialmente nos casos localizados nos mercados mais dinâmicos, indica elevada demanda e necessidade de buscar e identificar possibilidades de reconfiguração dos recursos organizacionais. Transformar a base de recursos da organização implica na busca por novas “formas de fazer” e de identificar novos processos ou produtos que viabilizem a adaptação às mudanças impostas pelo ambiente, com o objetivo de manter, (re)conquistar a vantagem competitiva. A relação com parceiros de inovação, a habilidade de colaboração em uma Rede Colaborativa, a abertura e o interesse para adquirir novos conhecimentos foram pontos importantes para o desenvolvimento de capacidades e de novos produtos. A Academia (por meio de seus Núcleos de Inovação) e os Institutos de Ciência e Tecnologia foram citados como aliados estratégicos para o desenvolvimento de novas frentes de trabalho associadas à inovação.

4.2.2 **Estratégia de Prospecção: Estruturando operações, rotinas e processos**

8 (oito) empresas apresentaram pontuação alta no autodiagnóstico referente a este tema, associado à estruturação e organização de rotinas, equipes e processos capazes de viabilizar e formalizar atividades e setores voltados à prospecção de novos mercados.

Todas as empresas apresentaram pontuação alta no autodiagnóstico.

Os subtemas são os seguintes:

- **Direcionamento para o Mercado Externo:** o mais citado - registrado 18 vezes, por 10 das 11 empresas. Distintos desdobramentos foram observados, associados desde a base para o negócio, sendo o principal mercado responsável pelas receitas da organização, até o impulsionamento possibilitado pela alta do dólar no período, que favoreceu as exportações. Barreiras de acesso a mercados foram citadas, sendo a certificação uma saída evidenciada para acessar mercados mais rígidos e exigentes. A abertura de mercado pareceu estar intimamente associada à diferenciação e agregação de valor ao produto, possibilitada, na maioria das vezes, pela certificação (assegurando a rastreabilidade e qualidade do processo/produto).

A relação com parceiros foi citada, especialmente agências de suporte à exportação. Parceiros comerciais no país-destino mostraram-se importantes, tanto para os que já atuam com exportações quanto para aqueles que estão estruturando a operação.

Outro aspecto de relevância pareceu estar associado à inteligência de mercado (ou pesquisas de mercado) para a identificação de nichos, perfis de consumo e áreas específicas.

A possibilidade de *startups* e pequenas empresas atuarem em mercados globais, não sendo

exclusividade de médias e/ou grandes, foi outra característica identificada, o que parece ser um elo entre a temática do dinamismo empresarial e da atuação com parceiros em uma Rede Colaborativa.

O ambiente econômico externo demonstrou influência na percepção dos entrevistados. Não é objetivo de esta pesquisa avaliar a influência específica de aspectos macroeconômicos sobre as Capacidades Dinâmicas, entretanto, a variação cambial observada pelos gestores, no período, pareceu direcionar a Estratégia de Prospecção para o mercado externo.

- **Rotinas/Equipe dedicada/Departamento de Vendas:** mesmo apresentando uma elevada pontuação no autodiagnóstico dos questionários, apenas 5 (cinco) empresas apresentaram, de forma explícita, a existência de uma operação, rotina ou equipe/departamento dedicado à prospecção. O subtema apresentou proximidade ao subtema Compartilhamento de Informações e Conhecimentos, sendo citado pelos gestores quando se tratou do assunto. A forma de realização variou nos *cases* avaliados. Duas organizações (E9 e E10) apresentaram rotinas formais de prospecção, estruturadas com uma equipe dedicada à função. A E9 possui uma equipe de vendas dedicada e a E10 possui um departamento de PD&I voltado à busca de matérias primas para o desenvolvimento de novos produtos. A E7 está estruturando um departamento próprio, pois até o momento trabalha com uma equipe de vendedores externos/independentes, o que, na visão do gestor, traz elevada incerteza e oscilações nos resultados, uma vez que a dependência da experiência do vendedor é grande, e não existe um processo estruturado de capacitação. A Empresa 3 efetuou uma contratação de consultoria especializada para estruturar um fluxo

de processos para lidar com demandas internas e externas. Cada nova oportunidade identificada passa por um Termo de Análise de Oportunidade (TAO), sendo este um *checklist* que fornece suporte para verificar se a demanda está dentro do foco e dos valores da organização.

A Empresa 11 possui equipe para a realização de prospecção, entretanto não a realiza de forma estruturada. O processo parece ser informal, mais associado com perfil proativo dos sócios e colaboradores do que um procedimento externalizado. A participação em feiras, eventos e o relacionamento com consultorias, parceiros (distribuidores e fornecedores) e organizações atuantes na área de empreendedorismo consistem no principal canal de novos projetos e frentes de trabalho.

- **Estratégia Comercial definida:** 5 (cinco) *cases* foram observados. Dentre eles, distintas formas de operacionalização foram identificadas: 1) a estruturação de um comitê específico para a obtenção de auxílio na estratégia de comercialização de tecnologias, desde que existam parceiros com notório conhecimento na área e predispostos a participar, contribuindo com o compartilhamento de *know how* e conhecimentos (Empresa 3); 2) a utilização de pequenos laboratórios para experimentar novos produtos a partir das demandas trazidas pelos clientes; 3) o uso da planta do próprio cliente, como forma de otimizar recursos (Empresa 5), em aplicações específicas B2B; 4) a antecipação e previsão de tendências, especialmente para setores com longos períodos de desenvolvimento de produtos - neste caso, a diretriz é ouvir o cliente e direcionar a operação em função da demanda identificada (Empresa 9); 5) a estruturação da estratégia a partir de estudos baseados em métricas, objetivas e subjetivas

(Empresa 7). As objetivas ocorrem por meio de pesquisa com usuários, consumidores, a partir da avaliação de critérios em relação ao produto, a gosto e composição, embalagem, ocasião de consumo e ao preço. A partir daí identificam-se pontos fortes e fracos do produto, observando aquilo que seria possível mudar para o aprimoramento de produtos atuais e geração de novos produtos. As subjetivas, com o contato com a equipe de profissionais de vendas, com experiência e *feeling* sobre o mercado e comportamento de consumo.

A utilização de técnicas de *marketing* digital também incorpora a estratégia comercial. A *Googleabilidade* (*googleability*), discutida a seguir, parece ser a essência do negócio na E4.

- **Contratação de serviços na área de *marketing* e Pesquisa de *Marketing*:** Muitas empresas demonstraram utilizar serviços e técnicas específicas de *marketing* associados à sua estratégia comercial. A Empresa 7 aplicou um estudo voltado à aceitabilidade e obtenção das características desejáveis ao produto junto ao seu mercado consumidor, somado a interações junto à equipe comercial com experiência na área de vendas no segmento. O estudo de mercado foi aplicado para direcionar o entendimento para a entrada em um mercado pouco conhecido (Empresa 8). Para os demais serviços, associados à publicidade, por exemplo, a contratação de terceiros especializados pareceu ser a solução mais utilizada.

4.2.3 Aplicação de TICs: Utilizando ferramentas de suporte

A utilização de ferramentas associadas às TICs esteve associada, basicamente, à aquisição de informações sobre

mercado, tendências e competidores e ao uso de plataformas específicas para a comercialização de produtos.

- **Comércio Eletrônico:** Mesmo não aparecendo como uma ferramenta-chave utilizada pelas organizações estudadas (apenas uma Empresa apresentou, de forma explícita, seu uso associado ao *corebusiness*), o comércio eletrônico e a utilização de plataformas para a comercialização de produtos foram considerados o coração da operação da Empresa 4, que, localizada na África do Sul, importa erva mate da América do Sul e comercializa os produtos por meio de pedidos *online*. Mesmo com um volume pequeno, registrou um crescimento de quase 100% a.a nos três primeiros anos de operação. Tal sucesso foi resposta da atuação pioneira em um novo mercado e, principalmente, da *Googleabilidade*, podendo ser compreendida como a probabilidade de ser encontrado por um mecanismo de busca na Internet, especialmente o *Google* (devido à sua representatividade como mecanismo atual). O termo é recente e demonstra a habilidade de os gestores utilizarem ferramentas consolidadas de buscas para alavancar a visibilidade e os negócios utilizando de técnicas de exposição de marca na web (especialmente nas primeiras páginas), baseadas em *Search Engine Optimization* (SEO), representando a “otimização para mecanismos de busca”, ou otimização de *sites*. Tal otimização reflete o conjunto de estratégias adotadas com o objetivo de potencializar e melhorar o posicionamento do *website* nas páginas de resultados naturais (orgânicos) nos *sites* de busca.

4.2.4 Evidências teórico-empíricas

O Quadro 11 sintetiza a discussão deste Capítulo ao associar as evidências teóricas com características identificadas nas práticas e nos cotidianos dos *cases* estudados.

Quadro 11 - Evidências teóricas e empíricas associadas à Capacidade de Sensoriamento

Evidências Teóricas	Evidências Empíricas
<p>Dedicação de tempo suficiente para implementação de ideias para novos produtos e para melhorar produtos existentes.</p> <p>Necessidade de buscar novas oportunidades, formas de conduzir e entrar em novos negócios, devido a pressões (redução de atratividade) sobre as formas convencionais de conduzir os negócios (GONSÁLEZ; SÁEZ; CASTRO, 2009; HELFAT et al., 2007 apud COSTA 2012)</p>	<p>Sensoriamento Direcionado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Foco em Negócios de Impacto - Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação

<p>Existência de rotinas para executar buscas sistematizadas de novas oportunidades</p> <p>Geração de Inteligência de mercado (TEECE, 2007; GALUNIC; RODAN, 1998);</p> <p>Disseminação de informações sobre o mercado (KOGUT; ZANDER, 1996).</p>	<p>Estratégia de Prospecção</p> <ul style="list-style-type: none"> - Direcionamento para o Mercado Externo - Rotinas/Equipe dedicada/ Departamento de Vendas - Estratégia Comercial definida - Contratação de serviços na área de <i>Marketing</i> e Pesquisa de <i>Marketing</i> <p>Aplicação de TICs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comércio Eletrônico (<i>Search Engine Optimization</i>)
--	--

O Quadro 12 mostra a frequência das respostas, por parte dos gestores das 11 (onze) empresas, aos Temas e Subtemas associados ao Sensoriamento.

Quadro 12 - Frequência das Respostas ao Sensoriamento

Temas	Subtemas	Empresa (case)										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1Sensoriamento direcionado	Foco em Negócios de Impacto	X		X							X	
	Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação	X		X							X	
Estratégia de prospecção	Direcionamento para o Mercado Externo	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
	Rotinas/Equipe dedicada/ Departamento de Vendas			X				X		X	X	X
	Estratégia Comercial definida			X	X	X		X		X		
	Contratação de serviços na área de <i>Marketing</i> e Pesquisa de <i>Marketing</i>							X	X			
Aplicação de TICs	Comércio Eletrônico					X						

Diferentes formas de fazer, habilidades, técnicas e culturas, que impactam o “dia a dia do sensoriamento” nas empresas observadas, foram identificadas. A elevada pontuação reflete a importância que a Capacidade de Sensoriamento possui para oxigenar processos, produtos, serviços e impactar o ambiente externo. Neste, o Sensoriamento pode ser a essência (o marco zero) para a dinamização de mercados e economias (na dimensão macro ou micro), conforme descrito pelos Ciclos Disruptivos Schumpeterianos¹⁶, forçando e induzindo ondas de inovação, de novas dinâmicas e novas formas de garantir a competitividade das organizações.

4.2.5 Confirmação e ampliação dos resultados

A maioria das empresas já realiza algum tipo de atividade de sensoriamento. Pelo fato de os gestores considerarem essa atividade altamente relevante, ela pode ser melhorada.

Duas assertivas foram envolvidas na dinâmica de confirmação e ampliação dos resultados: (1) dedicação de tempo suficiente para a implementação de ideias para novos produtos e para melhorar os produtos existentes; (3) rotinas para executar buscas sistematizadas de novas oportunidades (Apêndice 1).

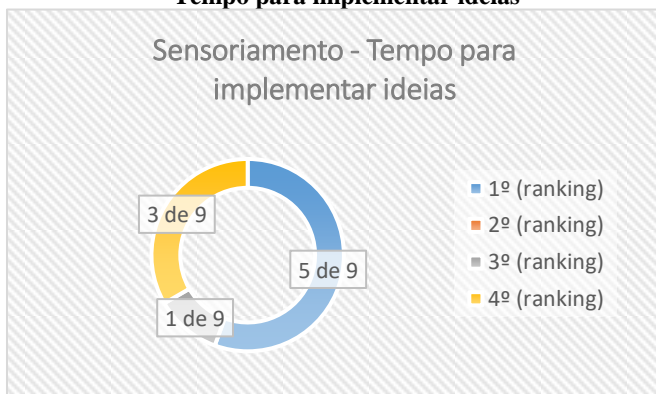
Cada assertiva pôde ser enumerada em função da sua relevância.

A primeira recebeu a maior pontuação, indicando a maior relevância entre as 4 assertivas associadas às Capacidades Dinâmicas (as demais serão apresentadas ao longo deste Capítulo).

Cinco das nove empresas atribuíram o primeiro lugar na relevância para esta capacidade, três atribuíram o quarto lugar e uma atribuiu o terceiro lugar (Figura 26).

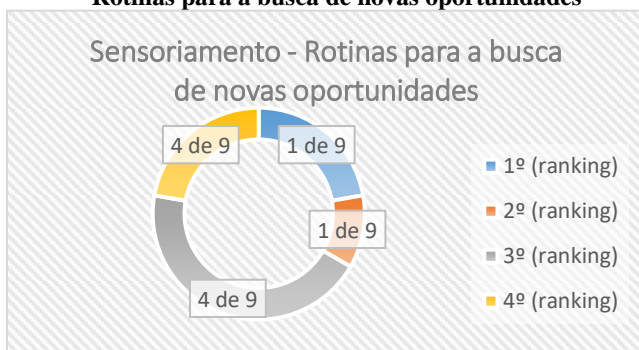
¹⁶ Baseado na visão de Joseph Schumpeter (1939) para explicar os ciclos de negócios. O capitalismo funciona em ciclos e cada nova revolução (industrial ou tecnológica) destrói a anterior e toma seu mercado.

Figura 26 - Ranking de Confirmação Capacidade de Sensoriamento – Tempo para implementar ideias



A segunda ficou em 3º lugar no *ranking* das Capacidades Dinâmicas, considerada como mais relevante à competitividade (Figura 27).

Figura 27 - Ranking de Confirmação Capacidade de Sensoriamento – Rotinas para a busca de novas oportunidades



As empresas listaram ações, Quadro 13, para melhorar a Capacidade de Sensoriamento.

Quadro 13- Ações para melhorar a Capacidade de Sensoriamento

Capacidade de Sensoriamento	Tempo para implementar ideias	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilizar mais tempo para encontrar novas ideias, realizar de forma planejada • Realização (e/ou participação em) de cursos e eventos ligados ao tema • Organização do tempo (melhorar o quadro de tempo) • Delegar mais (aumentar o tempo livre do gestor) • Contratação de um profissional exclusivo à atividade • Colaboração com terceiros especialistas no ambiente de cooperação • Reuniões Periódicas para implementação de ideias • Desenvolver uma estrutura empresarial que assuma estes custos
	Rotinas para buscas de novas oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Criar uma rotina na empresa • Fomentar a troca de informação • Buscar conhecimento para criação e melhoria de rotinas • Atuar na criação de forma eficiente e eficaz • Ampliar e capacitar equipe(s) • Atenção no mercado para compensar a falta de tempo, de rotina • Aprender com parceiros e investir no face a face com potenciais clientes e parceiros • Criação e documentação de Rotinas • Buscar métodos já consolidados no mercado

Apenas uma das nove empresas não apresentou ações propositivas para melhorar essa Capacidade. As opções para a implementação de ideias ficaram em torno de organizar melhor o tempo, distribuir mais adequadamente as atividades entre os colaboradores, buscar alternativas externas (contratações e parcerias), reuniões entre os colaboradores e desenvolver uma estrutura que possa assumir os custos dos testes e ajustes das novas ideias.

Referente às rotinas para buscas de novas oportunidades, as proposições dos gestores estiveram associadas ao fomento das trocas de informação, da criação, ampliação e capacitação da equipe, à formalização de rotinas via documentação, a aprender com parceiros, investir no contato face a face e buscar métodos e rotinas de buscas já consolidados no mercado.

Referente aos temas e subtemas citados nas entrevistas, os gestores ranquearam - em ordem de importância para a sua competitividade - aqueles que foram mais citados. O subtema mais citado foi o Direcionamento para o Mercado Externo.

O item a seguir apresenta o fechamento da Capacidade de Sensoriamento.

4.2.6 Considerações

A Capacidade de Sensoriamento é aqui compreendida como o “primeiro passo” para desenvolver e operar as Capacidades Dinâmicas.

Sem um Radar Organizacional calibrado, não é possível identificar oportunidades e diretrizes para disparar o gatilho para operacionalizar as demais Capacidades Dinâmicas.

A Capacidade de Sensoriamento apresentou resultados interessantes, tanto nos questionários quanto nas entrevistas.

Os questionários permitiram um enfoque sobre os quadrantes, visualizando a *performance* de sensoriamento para cada uma das 11 (onze) empresas e uma análise integrada com base na frequência de respostas para as duas assertivas associadas.

Todas as empresas ficaram no quadrante superior, indicando que todas desempenham, bem ou parcialmente bem, esta Capacidade, e que, a partir da perspectiva dos gestores, esta

apresenta relevância, parcial ou alta, para a competitividade. Assim, pode ser melhorada.

Dentre os temas e subtemas recorrentes na maioria das entrevistas, foi possível evidenciar um forte Direcionamento para o Mercado Externo.

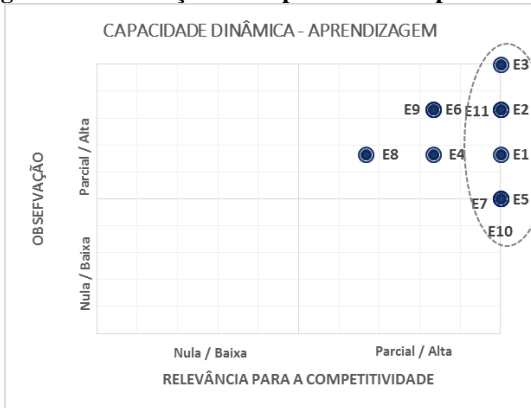
A Estratégia de Prospecção nas empresas observadas mostrou que a existência de rotinas, de uma área estruturada e de equipes dedicadas à prospecção de negócios, aliadas à pesquisa de mercado e a uma estratégia comercial bem definida, são elementos que podem contribuir na operacionalização da Capacidade em questão.

Direcionar o sensoriamento para nichos e novas áreas de negócios, investir em PD&I e utilizar TICs por meio de técnicas de posicionamento na *web* e comercialização virtual, também foram características associadas a essa Capacidade.

Em tempos de turbulências (do ambiente), buscar novos mercados pode ser uma alternativa para manter a competitividade e/ou expandir em cenários de retração (este assunto será aprofundado na discussão do P1 ao final do próximo Capítulo, item 5.6).

4.3 Capacidade de Aprendizagem - Da Parte para o Todo

A Figura 28 apresenta, empresa a empresa, o diagnóstico para a Capacidade de Aprendizagem.

Figura 28 - Avaliação da Capacidade de Aprendizagem

A empresa que apresentou os maiores resultados foi a E3, com maior pontuação tanto para o autodiagnóstico quanto para a relevância para a competitividade.

Considerando apenas a relevância para a competitividade, as empresas E1, E2, E5, E7, E10 e E11 apresentaram pontuações máximas. Entretanto, as pontuações para o autodiagnóstico da situação atual foi “Parcial”, sendo que as empresas E5, E7 e E10 apresentaram pontuações no limiar do quadrante inferior (Baixo).

Tal capacidade pôde ser observada a partir da identificação de (3) rotinas eficazes para identificar, valorar e importar novas informações e conhecimentos e (4) efetividade na utilização de conhecimentos consolidados e de novos conhecimentos em novos processos e produtos (Apêndice 1).

Considerando os resultados obtidos nos questionários, a maior parte (10 das 11) das empresas apresentou parcial/alta pontuação para a existência de rotinas e também para a efetividade na utilização de conhecimentos em novos processos e produtos (8 das 11). A relevância desta Capacidade para a competitividade recebeu altas pontuações: as rotinas receberam avaliação máxima por 7 Empresas e a efetividade do conhecimento recebeu por 10. De forma geral, todas se autoavaliaram com uma parcial ou alta Capacidade de Aprendizagem.

A partir da análise temática das entrevistas, 3 (três) temas e 10 (dez) subtemas foram identificados na Capacidade de Aprendizagem (Figura 29).

Figura 29 - Temas e subtemas associados à Capacidade de Aprendizagem



4.3.1 Indivíduo

Os subtemas aqui apresentados estão associados à forma como a organização busca renovar suas capacidades com novos conhecimentos, a partir dos conhecimentos individuais.

- Qualificação dos Colaboradores:** Nove Empresas evidenciaram, de alguma forma, que consideram a qualificação de seus colaboradores no dia a dia. A E2, por exemplo, fornece um programa de qualificação, utilizando um programa de novos talentos, e financia a faculdade e a preparação do pessoal. Todas as empresas estudadas possuem colaboradores com nível superior. Geralmente esse perfil está concentrado nas principais unidades. Colaboradores com nível médio foram identificados nas filiais ou nas unidades de produção, no chão de fábrica ou no campo. Para estes últimos, foram identificadas práticas de treinamento (periodicidade anual) para motoristas, equipe de fábrica e de campo, com acompanhamento de profissional especializado (E6).

Considerando colaboradores pós-graduados, a E9 possui 3 (três) doutores, que fornecem capacitação para os demais colaboradores. A E7 está iniciando o processo de internalização da equipe da área de vendas e demonstrou que a qualificação é imprescindível para o sucesso da comercialização dos produtos.

Outro ponto evidenciado foi a relação da qualificação dos gestores com a origem da empresa. A E8 foi originada a partir de um TCC na área de Tecnologia de Alimentos e a E1 originou-se em uma disciplina de mestrado na área de Gestão da Inovação. Este é um ponto de convergência com a literatura, demonstrando que a efetividade na utilização de conhecimentos pode resultar em novos processos, produtos e novas organizações - uma característica-chave considerada no empreendedorismo.

- **Perfil dinâmico dos Colaboradores e dos Gestores:** mesmo não sendo subtema frequentemente citado (apenas a E3 e a E11 apontaram para a importância do perfil dinâmico dos colaboradores e as E1, E5 e E11 para o dos gestores), é característica de relevância para a manutenção da cultura empreendedora e para assegurar a renovação constante das capacidades existentes em novas capacidades em todos os níveis da organização (estratégico, tático e operacional). Na E3, o dinamismo, a agilidade e desburocratização de processos são fatores-chave para garantir a competitividade e diferenciação. Para o gestor (que possui especialização) da E11, não é o currículo que garante uma boa contratação. O perfil possui mais peso. Na visão da empresa, entre um currículo excelente, mas sem o perfil desejado, e um currículo com pouco estudo, mas com o perfil procurado, a contratação será baseada no perfil.

Quanto ao perfil dinâmico por parte dos gestores, a E1 foi contemplada com um Programa de Subvenção Econômica do Governo do Estado de Santa Catarina. O Programa é voltado ao fomento do empreendedorismo e da inovação¹⁷ e possibilitou a realização dos testes finais do produto, produção inicial, desenvolvimento da marca e estruturação da empresa. Tal fato só foi possível devido à iniciativa e dedicação do empreendedor para ser selecionado entre os 100 melhores finalistas.

Outro fator de relevância, no caso da E11, está associado à visão do empreendedor na constante busca por novas formas de fazer e de buscar a melhoria de forma continuada. De acordo com a fala do próprio gestor, “[...] a inovação para nós, a busca de novos projetos, novas maneiras, novas idéias, é algo que nós não dedicamos um tempo específico, é algo intrínseco. Faz parte do dia a dia e do dia inteiro. Todo o momento, desde os processos mais básicos [...] são feitos pensando em uma maneira nova de fazer, maneira melhor de fazer, uma alternativa de melhoria. Então nada é feito da mesma maneira. Estamos em constante mudança e constante melhoria. [...]” Tal posicionamento tem a ver também com a estrutura organizacional da empresa, que será discutida na Capacidade de Integração.

O gestor da E5 apresentou um perfil proativo na busca de oportunidades: “[...] nós buscamos a coisa diariamente, vendo o que o mercado está querendo... O que o mercado está precisando. [...] Na nossa prática, o que sai de novidade saímos aplicando quase de imediato [...]”. Tal característica se mostrou fundamental, especialmente nas organizações com poucos funcionários, onde existe uma clara demanda

¹⁷ www.sinapsedainovacao.com.br

“multi função” por parte dos colaboradores, devido à limitação de recursos.

- **Experiência de mercado:** Cinco empresas apresentaram características associadas a essa experiência. O Gestor da E2 apresentou uma experiência de mais de 20 anos no setor, o que confere, além do conhecimento acumulado durante o período sobre as características e tendências do setor, relações de confiança com fornecedores, que “[...] são basicamente os mesmos há mais de 20 anos [...]”. A capacidade de entender o mercado e suas características principais, e as relações estabelecidas com parceiros pareceram ser fatores de relevância para a competitividade.

Para a E5, a elevada experiência de mercado pareceu ser fundamental para o relacionamento com clientes e a viabilização de novos negócios.

Em contrapartida, a falta de experiência de mercado pode ser um entrave. Para a E3, este é considerado um condicionante de acesso ao capital, especialmente para projetos de PD&I, no que diz respeito às garantias solicitadas.

Para a E9, o mercado global apresenta *players* com muito tempo de mercado. A empresa possui 7 (sete) anos, mas ainda é considerada jovem e isso é considerado um limitador de expansão, na visão do Gestor. Ainda nessa linha e de acordo com o Gestor da E11, a pouca experiência e o pouco *know how* de mercado impactam o ritmo de inovação e o lançamento de novos produtos: “[...] os competidores com mais experiência apresentam um ritmo mais avançado de inovação e de lançamentos do que os nossos [...]”.

4.3.2 Grupo

Um único subtema foi observado na aprendizagem de grupos: **Multidisciplinaridade**. Com base nas observações realizadas, está associado, majoritariamente, à integração de conhecimentos distintos, baseada nas diferentes formações dos membros da equipe, com potencial de ampliar a efetividade na utilização de conhecimentos consolidados e de novos conhecimentos em novos processos e produtos, conforme já apresentado pela literatura aqui estudada.

Três empresas apresentaram, de forma explícita, grande relevância para esse subtema.

De acordo com a E10:

“[...] projetos multidisciplinares são bastante frequentes. Praticamente todo o projeto é multidisciplinar, pois envolve a necessidade de clientes, aí você tem uma gama de departamentos, principalmente pesquisa, sustentabilidade, biodiversidade, que irão prover tecnologia de campo, tecnologia específica de produção, para poder fazer esse negócio. [...] Na minha equipe eu tenho administradores, engenheiros florestais, biólogos, farmacêuticos, uma gama de pessoas diferentes. A empresa, como um todo, tem químicos, farmacêuticos, administradores, pessoal de *marketing*, tem advogados. [...]”.

A realidade é similar na E3:

“[...] somos 4 sócio-fundadores. Um diretor de relações institucionais, formado em administração, fez um pouco de economia e agora está responsável por essa parte. Temos um diretor de P&D, farmacêutico bioquímico, engenheiro biotecnológico, fazendo mestrado em Processos. Eu sou advogada e cuido da área estratégica, da parte jurídica, administrativa e financeira. Eu estou me especializando em gestão estratégica da inovação tecnológica. Temos ainda um

farmacêutico bioquímico que cuida da área de qualidade e processos. [...] cada um está em uma área específica, então a gente se completa. [...]”.

O mesmo pôde ser constatado na E11: “[...] Temos áreas variadas de formação: desde letras, contabilidade, administração [...]”.

As empresas atuam em setores distintos: a primeira, na área de cosméticos e perfumaria. A segunda, de pesquisa e desenvolvimento e a terceira, de alimentos e bebidas. Em todos os casos, a variedade de funções nos projetos conduzidos é vista como um diferencial para o sucesso dos produtos/serviços oferecidos.

Na natureza, variabilidade é sinônimo de resiliência, equilíbrio, e proporciona o aumento da probabilidade de sucesso para a sobrevivência de espécies, populações, comunidades e ecossistemas. Variabilidade consiste, ainda, no fator-chave para garantir a evolução, a partir de mutações e a manifestação de características que melhor garantam as respostas às pressões impostas pelo ambiente. Se existe variabilidade, as possibilidades de resistência às pressões impostas aumentam consideravelmente. Para o mundo dos negócios (pelo menos nos *cases* observados), esta pareceu ser uma condição semelhante. Neste sentido, considera-se que a multidisciplinaridade - obtida a partir da variabilidade da base de conhecimento dos membros das equipes - consiste num fator de relevância para a manutenção das Capacidades Dinâmicas.

4.3.3 Organização

Os subtemas associados à Aprendizagem em termos organizacionais referem-se à forma como as organizações buscam renovar suas capacidades com novos conhecimentos, a partir da integração de conhecimentos disponíveis no âmbito organizacional e, principalmente, às formas possíveis visando a estruturação de rotinas para identificar, valorar e importar novas informações e conhecimentos.

- **Padronização de Programas:** Duas empresas citaram o subtítulo Padronização como uma das formas de facilitar e homogeneizar os procedimentos de aprendizagem na organização. A E2:

“[...] os programas que a empresa possui são comuns a todas as filiais. Por exemplo, os programas de qualidade, boas práticas de fabricação, programas de fomento [...]”.

E a E3, por se tratar de uma única Unidade, a Padronização definida foi realizada com base em certificações voltadas à gestão da qualidade:

“[...] em junho do ano passado, tivemos a nossa certificação ISO 9001 para as nossas áreas de pesquisa: microbiologia, bioprocessos, biologia molecular, toxicologia, enfim, coisas que a gente realmente faz. Nossa ISO é realmente para pesquisa [...]”

- **Relação com Academia e ICTs:** no caso da E1, o aprendizado para o desenvolvimento do produto esteve diretamente relacionado à parceria com uma Instituição de Pesquisa e Extensão Rural e um Núcleo de Inovação Tecnológica de uma Instituição de Ensino Superior. Conforme relatado:

“[...] Então a EPAGRI nos auxiliou neste sentido. Ela veio como um Laboratório. Eles desenvolveram tudo: a fórmula, tudo. Inclusive temos um contrato e ela terá uma participação nas vendas. Ela é uma parceira do produto. A patente do Produto é minha e da fórmula é minha e do pesquisador da EPAGRI. Ele que desenvolveu toda a parte química no laboratório. Além da EPAGRI, temos também a parceria do NIT, Núcleo de Inovação Tecnológica de uma Universidade da Região, então hoje nós temos uma mesa dentro do NIT, como se

fosse uma incubação; eles nos auxiliam nos trâmites e processos, na abertura do pessoal de comércio exterior para fazer a pesquisa internacional dos mercados potenciais, então tudo foi realizado via NIT por meio desta parceria. [...]”.

Para a E10, a Academia apresenta relevante papel para a concepção e criação de novos modelos de negócios:

“[...] eu, particularmente, utilizo muito a academia nesse processo. Discuto muito com a academia, faço conselho, etc. Temos parcerias com algumas universidades [...]”

- **Mentoria:** A E11 demonstrou uma boa relação com o “mundo do empreendedorismo”, fazendo uso de mentorias especializadas na área, por meio de organizações renomadas no meio:

“[...] A gente foi selecionado como uma empresa potencial. Eles fazem seleções anuais no Brasil, nós fomos uma das empresas nas quais eles identificaram um potencial grande. Com isso, entramos em um projeto de mentoria deles onde nós recebemos várias mentorias em grupo, mentorias individuais. E hoje nós participamos de vários eventos deles, para nos atualizarmos, buscarmos novidades, até melhorias no nosso sistema. [...]”

- **Benchmark:** A E7 apresenta uma rotina semanal de aquisição de boas práticas com parceiros:

“[...] Não temos treinamento. O que fazemos muito, pelo menos alguém faz, uma vez por semana, em algum lugar, é *benchmark* com outras empresas. Desde empresas grandes até empresas pequenas. É simplesmente conhecer alguém de alguma empresa, geralmente área de bebidas, e marcar uma reunião com ele, sem pauta predefinida, senta com ele, explica e pergunta o que poderia ser

melhorado ou o que você poderia me ensinar em relação a isso. Surpreendentemente, todo mundo está disposto a conversar. Todos de todas as empresas, concorrentes ou não. Sempre estão dispostos. Temos feito bastante isso e tem guiado bastante as nossas decisões, em relação em como a gente vai montar a parte estrutural da empresa. Conversamos com quem já fez e tem mais experiência do que a gente. A periodicidade é semanal. [...]”

- Qualificação nas Unidades:** Este subtema apresenta grande aderência à Qualificação dos Colaboradores (apresentada na Aprendizagem: indivíduo), na linha de implementação de programas jovens talentos para financiamento dos estudos dos indivíduos. Entretanto, a compreensão acerca do nível de escolaridade dos colaboradores, em termos organizacionais, direcionará ações de capacitação e aprendizagem nos indivíduos e grupos. É esta noção das diferenças entre unidades/departamentos que está guiando os programas no nível institucional, com o objetivo de equilibrar e equalizar as capacidades de aprendizagem para toda a organização. Para a E2:

“[...]A formação de pessoal é um ponto que estamos trabalhando. Basicamente hoje eu diria que 50% possuem primeiro grau, 40% segundo e 10% curso superior concluído ou em andamento (nas filiais). Na matriz, este número aumenta um pouco devido a um programa de qualificação. Mas nas filiais é um trabalho que a gente ainda precisa fazer. Temos ações para o próximo ano para tentar resolver esta situação. [...]”
- Geração de Conteúdos:** A Geração de Conteúdos para disseminação (via *web - blogs*) para públicos internos (parceiros) e externos (mercado

consumidor) sobre formas, características de consumo e dinâmica da empresa foi uma alternativa apresentada pela E4, para otimizar recursos humanos e financeiros no processo de divulgação e alavancar a visibilidade. Neste caso, o aprendizado (das tecnologias, produtos e mercados) adquirido pelo Gestor é institucionalizado em um canal único, que pode ser acessado por parceiros e consumidores interessados no produto. Neste sentido, a empresa assume a produção editorial de seus conteúdos, buscando, assim, “educar” seu público-consumidor sobre seu universo de negócio. Novamente, o posicionamento “orgânico” na *web* assume papel-chave para a organização.

4.3.4 Evidências teórico-empíricas

O Quadro 14 sintetiza a discussão aqui realizada e associa as evidências teóricas relacionadas à Capacidade de Aprendizagem, e que embasaram o trabalho nos Capítulos iniciais, às principais características identificadas nas práticas e nos cotidianos das organizações estudadas.

Quadro 14 - Evidências teóricas e empíricas associadas à Capacidade de Aprendizagem

Evidências Teóricas	Evidências Empíricas
<p>Existência de rotinas eficazes para identificar, valorar e importar novas informações e conhecimentos.</p> <p>Adquirir e assimilar conhecimentos (ZAHRA; GEORGE, 2002)</p>	<p>Rotinas associadas, em sua maioria, às práticas organizacionais (Aprendizagem Organizacional)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Padronização de Programas - Relação com Academia e ICTs - Mentoria - <i>Benchmark</i> - Qualificação nas Unidades - Geração de Conteúdos
<p>Efetividade na utilização de conhecimentos consolidados e de novos conhecimentos em novos processos e produtos.</p> <p>Transformar e explorar conhecimentos (ZAHRA; GEORGE, 2002)</p>	<p>Evidências do uso de conhecimentos e aprendizagem nos níveis de grupo e indivíduos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualificação dos Colaboradores - Perfil dinâmico dos Colaboradores e dos Gestores - Experiência de mercado - Multidisciplinaridade

O Quadro 15 mostra a frequência das respostas, por parte dos gestores das 11 (onze) empresas, aos Temas e Subtemas associados à Aprendizagem.

Quadro 15 - Frequência das Respostas à Aprendizagem

Temas	Subtemas	Empresa (case)										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Indivíduo	Qualific. dos Colaborad.	X	X	X			X	X	X	X	X	X
	Perfil dinâmico dos Colaborad.e dos Gestores	X		X		X						X
	Exp. de mercado		X	X		X				X		X
Grupo	Multidisciplinaridade			X							X	X
Organização	Padroniz. de Programas		X	X								
	Relação com Academia e ICTs	X										X
	Mentoria											X
	<i>Benchmark</i>							X				
	Qualific. nas Unidades		X									
	Geração de Conteúdos				X							

A partir do Quadro supracitado, é possível consolidar as informações da Apresentação dos Resultados, reforçando a importância do subtema Qualificação dos Colaboradores.

Os casos analisados apresentaram distintas formas de aprendizagem, em distintos níveis (indivíduo - o conhecimento de base, com suas características, experiências e perfis; grupo - complementação de competências, habilidades e atitudes; e organização - onde as rotinas e decisões a permeiam e a direcionam). Essas estiveram tanto associadas às rotinas para identificação, valoração e importação de informações e conhecimentos (seguindo as etapas de aquisição e assimilação, descritas por Zahra e George (2002), quanto à sua aplicação na busca por novos processos e /ou novos produtos (associadas à exploração e transformação de conhecimentos, também defendidas pelos mesmos autores).

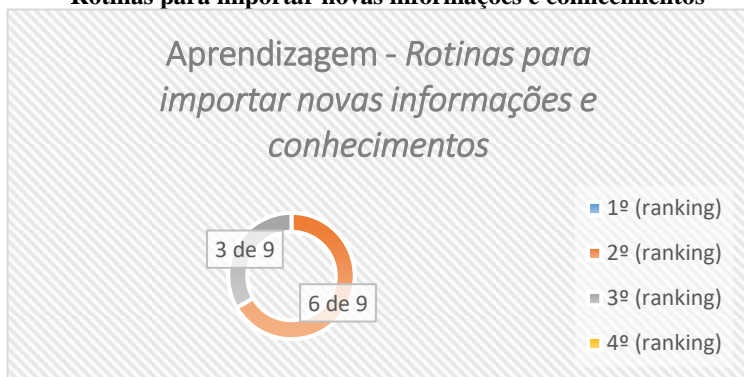
4.3.5 Confirmação e ampliação dos resultados

A partir da análise de frequência realizada nos questionários, foi possível identificar que a maioria das respostas indica que as empresas já realizam algum tipo de atividade de aprendizagem, mas que estas atividades ainda podem ser melhoradas, pois são consideradas altamente relevantes.

Neste caso, a assertiva foi a (3) existência de rotinas eficazes para identificar, valorar e importar novas informações e conhecimentos. A outra assertiva associada à Capacidade de Aprendizagem apresentou bom resultado e por isso não foi envolvida na dinâmica de confirmação e ampliação dos resultados (Apêndice 1).

Dentre as 4 assertivas utilizadas nas atividades de confirmação com os gestores, a assertiva associada à Capacidade de Aprendizagem esteve em segundo lugar (6 das 9 empresas ranquearam a assertiva como a 2ª mais importante, logo após a já apresentada Capacidade de Sensoriamento – Tempo para implementar ideias), conforme ilustrado pela Figura 30 (Apêndice 1).

Figura 30 - Ranking de Confirmação Capacidade de Aprendizagem – Rotinas para importar novas informações e conhecimentos



As empresas listaram ações para melhorar a Capacidade de Aprendizagem (Quadro 16).

Quadro 16 - Ações para melhorar a Capacidade de Aprendizagem

Capacidade de Aprendizagem	Rotinas para importar novas informações e conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Investir nas trocas de informações com parceiros • Criar um formulário para documentação da rotina • Buscar <i>Best Practices</i> de outras empresas da rede (<i>benchmark</i>) • Contratar consultoria específica para essa área • Aumentar participação em eventos • Realizar parcerias com público jovem que tenha conhecimento de <i>marketing</i> e afinidade pelo produto • Buscar formas para valorização de ideias
-----------------------------------	---	--

Novamente, grande parte dos gestores tem noção daquilo que pode ser realizado para melhorar a Capacidade de

Aprendizagem (apenas duas das nove empresas não apresentaram ações propositivas para incrementar esta Capacidade).

O subtema de maior recorrência foi Qualificação dos Colaboradores (no Tema Indivíduo), que, dentre os três subtemas mais citados nas Capacidades Dinâmicas, ficou em 3º no *ranking*, atrás de Direcionamento para o Mercado Externo (já abordado) e Relação com Parceiros (a ser abordado). Entretanto, todos foram considerados de elevada relevância para a competitividade, sendo citados de forma recorrente.

4.3.6 Considerações

A Capacidade de Aprendizagem é aqui compreendida como “a força motriz” para transformar aquilo que foi identificado como uma ideia potencial ou como oportunidade identificada pela Capacidade de Sensoriamento.

A Capacidade de Aprendizagem agrega o fator “conhecimento” por meio da importação (quando de origem externa) ou aplicação dos conhecimentos já existentes (de origem interna) que possam transformar o produto da Capacidade de Sensoriamento em novos processos, produtos e serviços para a organização. É a primeira etapa na busca da renovação das capacidades existentes em novas capacidades.

A partir da aplicação dos questionários, sobre a visão dos quadrantes, visualizando a *performance* da aprendizagem para cada uma das 11 (onze) empresas, foi possível visualizar que todas ficaram no quadrante superior (assim como a Capacidade de Sensoriamento), indicando que todas desempenham esta Capacidade, bem ou parcialmente bem, e que esta apresenta relevância parcial ou alta para a competitividade, portanto, pode ser melhorada.

Aplicando uma perspectiva integrada de análise das frequências das repostas de todas as empresas para esta Capacidade, foi possível identificar que é possível melhorar o seu desempenho, especialmente no que diz respeito às rotinas para aquisição de novas informações e conhecimentos.

A partir das entrevistas, os principais temas e subtemas relacionados à Capacidade de Aprendizagem foram categorizados.

O subtema mais recorrente foi Qualificação dos Colaboradores. Se as partes do todo não apresentarem conhecimentos de base sólida, mais difícil será a absorção de conhecimentos externos (pois os fluxos de conhecimento requerem receptores aptos a compreenderem os conhecimentos dos emissores). A aplicação dos conhecimentos já existentes poderá ser comprometida, uma vez que o colaborador deva compreender os porquês das atividades operacionalizadas por ele. Este fator é chave para que este esteja apto a pensar em novas aplicações e possibilidades.

Na Aprendizagem: Indivíduo, as características a serem observadas são: os perfis dos colaboradores e gestores e a experiência adquirida por eles.

Na Aprendizagem: Grupo, a multidisciplinaridade deve ser observada, na medida em que a complementação de conhecimentos de origens distintas pode auxiliar a empresa a transformar a sua base existente, potencializando o aproveitamento de oportunidades advindas da Capacidade de Sensoriamento.

Considerando o fato de que as empresas participantes foram selecionadas com base no interesse em inovação, esta característica pode ser considerada chave, pois a combinação de conhecimentos de áreas distintas aumenta a qualidade e robustez de processos e produtos devido à visão integrada permitida pela multidisciplinaridade.

Na Aprendizagem: Organização, as parcerias (via relação institucional) com Universidades e Institutos de Ciência e Tecnologia, como fontes de conhecimento externo, destacam-se. A utilização de mentoria e de *benchmark* podem também ser destacadas. A criação e padronização de programas de boas práticas de fomento à capacitação, como formas de estruturar a aprendizagem em termos organizacionais, foram identificadas, assim como foi apontada a geração de conteúdos sobre o negócio, como forma de qualificar o mercado consumidor e também os colaboradores acerca das características do negócio.

Alguns possíveis caminhos foram evidenciados para aprimorar a Capacidade de Aprendizagem nas empresas pesquisadas. As principais diretrizes propostas buscaram atender às rotinas para importar novas ideias e conhecimentos (o ponto mais frágil desta Capacidade, como pôde ser visto nos itens anteriores). Novamente, a troca de informações com parceiros (de

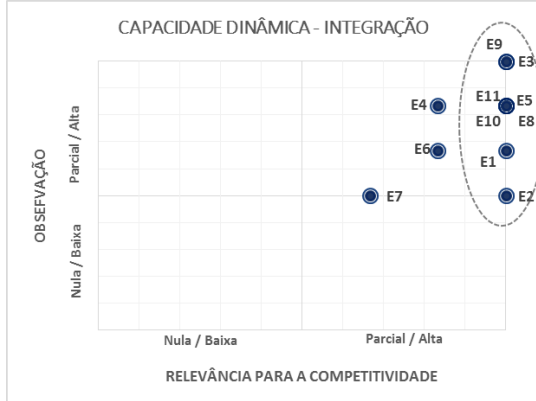
forma direcionada ou por meio de eventos, por exemplo), buscando identificar boas práticas, a contratação de consultoria para auxílio no desenvolvimento e a busca por informações e conhecimentos junto aos públicos alvo da organização podem ser fatores que contribuirão para importação de conhecimentos externos à organização.

4.4 Capacidade de Integração - Conhece-te a Ti Mesmo

Entende-se Capacidade de Integração como aquela associada à incorporação de novos conhecimentos em novas capacidades dinâmicas, promovendo a compreensão compartilhada de conhecimento e senso coletivo. Tal capacidade pode ser observada a partir da identificação da consciência de que no grupo existem indivíduos com habilidades especializadas e conhecimentos relevantes para a realização do trabalho e da integração da equipe para responder às mudanças identificadas no ambiente.

A Figura 31 apresenta, empresa a empresa, o diagnóstico para a Capacidade de Integração.

Figura 31 - Avaliação da Capacidade de Integração



As E3 e E9 apresentaram pontuação máxima para a Categoria e para o autodiagnóstico da situação atual.

Apenas 3 (três) empresas (E4, E6 e E7) não deram relevância máxima para esta Categoria, entretanto, todas estão no quadrante superior.

Dentre as empresas que deram relevância máxima para competitividade, a E2 foi a que apresentou a pontuação mais baixa do autodiagnóstico de sua situação atual, estando na parte inferior do quadrante.

Considerando os resultados obtidos nos questionários, a maior parte das empresas (10 das 11) apresentou pontuação parcial/alta para a existência de habilidades e de conhecimentos relevantes para o trabalho e para a integração da equipe em responder às mudanças (9 das 11).

Todas se autoavaliaram com Capacidade de Integração alta ou parcial.

A partir da análise temática das entrevistas, 3 (três) temas e 4 (quatro) subtemas foram identificados na Capacidade de Integração (Figura 32).

Figura 32 - Temas e Subtemas associados à Capacidade de Integração



4.4.1 Estrutura Organizacional

O Tema Estrutura Organizacional possui dois subtemas:

- **Estrutura Funcional:** A influência exercida sobre o tipo de estrutura organizacional pôde ser evidenciada na E2:

“[...] possuímos 300 funcionários no grupo todo. Hoje nós temos uma organização

interna com divisões. As filiais são basicamente produção. Toda a parte financeira e fiscal é feita pela matriz no Rio Grande do Sul. Nós não temos isso nas filiais. A parte estratégica e comercial é feita também pela matriz. [...]”;

e na E3:

“[...] temos uma diretoria de relações institucionais, de P&D, estratégica, jurídica administrativa, financeira e a área da qualidade e processos [...]”.

Este tipo de estrutura apresenta algumas vantagens, como a possibilidade de estruturar o trabalho por áreas do conhecimento, permitindo padronizar indicadores de desempenho e facilitar o recrutamento, a seleção e a formação de novos trabalhadores, uma vez que cada área/departamento possui funções claramente definidas, e desvantagens, pode apresentar rigidez estrutural e elevada dependência dos níveis superiores da hierarquia.

- **Estrutura Horizontal (não hierarquizada):** Foi possível perceber na E11 uma estrutura horizontalizada, não hierarquizada, na qual os membros podem assumir responsabilidades distintas:

“[...] então a diretoria e a parte de escritório está o tempo inteiro em contato com a parte de produção. Não temos cargos específicos, as pessoas têm vários cargos. Quando saímos em busca de alternativas, todo mundo está em constante mudança e em constante treinamento. [...] [...] Uma coisa que aqui é bem visível, e é até uma das maiores dificuldades para a contratação, e até mesmo de perfil que funcione com a nossa empresa, é que a nossa cobrança é lateral e não temos superiores. Nós não temos gerentes, diretores. Todo mundo é gerente. Todos têm responsabilidades e cobranças de gerência. Não temos superiores para

recorrer. Recorremos lateralmente, com um companheiro de trabalho, como ele pode te ajudar, o que ele pode fazer, qual a ideia dele, aonde que podemos melhorar... Não temos uma hierarquia dentro da empresa. Todo mundo tem poder de mando na sua área, todo mundo é responsável pelo que faz, todo mundo tem sua responsabilidade como gerente, lateralmente. A cobrança é lateral, não tem um chefe em cima. Quem te cobrará é o companheiro ao lado. [...]"

Tal estrutura é vista pela Empresa como uma forma de deixar a operação mais exuta e reduzir custos:

"[...] Nós temos uma diferenciação, em boa parte por termos esse esquema não hierárquico de trabalho, onde nós temos uma equipe bem abaixo da média, em termos de custo. E temos um sistema muito ágil de trabalho. Então a gente tem sim uma redução na parte de custos por trabalhar focado na agilidade nos processos e no trabalho. [...]"

A horizontalização da estrutura também pôde ser observada na E8:

"[...] A minha esposa trabalhava o dia inteiro. Eu de manhã ajudava na produção e na parte da tarde buscávamos mercado. Minha filha e meu genro tinham uma dedicação maior na área de vendas. [...]"

Nessa empresa, a estrutura familiar foi facilmente percebida.

4.4.2 Práticas de Integração

Os subtemas aqui apresentados estão associados às práticas aplicadas pela organização para incorporar novos conhecimentos nas Capacidades Dinâmicas existentes. São dois:

- **Informações e Conhecimentos:** iniciam na Capacidade de Sensoriamento (identificação), passam pela Capacidade de Aprendizagem (interpretação) e “morreriam” se não fosse possível integrar informações e conhecimentos obtidos nas capacidades atuais existentes. As E5, E7 e E11 apontaram, claramente, práticas para integrar informações e conhecimentos. Para a E5:

“[...] A busca de informação, tecnologia e aprimoramento, é rápida e contínua. Então assim, se você tem uma empresa americana, uma multinacional, que trabalha com hidrocolóides. Eles precisam trabalhar com hidrocolóides e têm as plantas deles. Se eu precisar aprender uma aplicação, eu vou estudar sobre hidrocolóides, busco a informação, vou para a planta piloto deles, para desenvolver o que eu preciso e possivelmente aplicar no meu cliente. [...]”

A E7, conforme já mencionado, realiza *benchmarks* semanais com o objetivo de obter boas práticas, com *stakeholders* mais experientes e consolidados no segmento, para integrá-las à sua realidade.

A estrutura da E1 parece influenciar na forma com que a Capacidade de Integração se manifesta:

“[...] desde a atualização constante via internet, toda a equipe tenta se manter atualizada, não só sobre o nosso processo, mas do mercado cervejeiro, do mercado em geral, do país, do mundo. Temos uma atualização para ter uma noção de como estão evoluindo as coisas.[...] [...] Cada um no seu setor ou cada um na sua ideia vai buscando mais informações para tornar ela viável ou inviável.[...]”.

- **Compartilhamento de Informações e Conhecimentos:** tais práticas são fundamentais à integração, pois viabilizam a disseminação e

utilização de canais para ampliar o impacto que novas informações e conhecimentos podem trazer à organização.

Como forma de compartilhamento de informações e características sobre o produto e respectiva obtenção de *feedbacks* para aprimoramento do produto na fase de lançamento, a E1 promoveu um evento teste:

“[...] em uma vinícola aqui da região bastante conceituada, nós iremos fazer um dia de apreciação com alguns apreciadores certificados na área de destilados para fazerem a apreciação do produto justamente para a gente ter um parecer em relação ao sabor, gosto, enfim, antes de lançar o produto. Isso terá um custo elevado, mas a gente vai fazer isso. Aí sim iremos tatear melhor a questão da concorrência e verificação do desempenho do produto. [...]”

A E11 pratica o compartilhamento diariamente, de forma rápida e informal entre os membros da organização:

“[...] Quando surge uma ideia, ela nunca é descartada, ela é sempre colocada em pauta, em conversas rápidas (10 minutos por dia); estas ideias são expostas e avaliadas, aquilo que a gente consegue por em prática logo a gente tenta buscar e ver a sustentabilidade da ideia, pra ver se ela não é apenas uma loucura mesmo. A ideia que a gente acha que é loucura a gente não descarta, ela simplesmente não está no momento certo. [...]”

As trocas presenciais de conhecimento também são praticadas pela organização por meio de feiras, eventos e mentorias, conforme mencionadas anteriormente.

Na E3, as práticas de compartilhamento entre a equipe ocorrem da seguinte maneira:

“[...] fazemos as reuniões periódicas dos sócios e cada um está em uma área específica [...] [...] Realmente estamos

sincronizados não só pelo motivo de cada um ser de uma área distinta e nos completarmos, mas também em função de que realizamos reuniões constantes de alinhamento [...]”.

Outra prática identificada para o compartilhamento de informações com atores externos foi a realização de palestras temáticas, como no caso da E8, que compartilhou as suas melhores práticas e experiências com os participantes da edição mais recente do Programa de Subvenção para *startups*.

4.4.3 Definição de Competências

A Definição de Competências, como forma de integrar as equipes e obter, de maneira explicitada, para fácil acesso, o mapa de *expertises* existentes, foi claramente evidenciada na E3:

“[...] Temos um *job description* para cada função. Então não deixamos isso solto. Temos um organograma com um *job description* para cada função. Está bem definido. Os 4 sócios realizam reuniões periódicas para que possamos reavaliar assuntos que são do interesse de todos. A cada 15 dias. Isso faz com que mantenhamos o foco nas coisas, mas também que a gente não atravesse o outro e cada um fique na sua área.[...]”

Especialmente nas organizações que baseiam seus produtos e serviços em ativos intangíveis, manter ou melhorar os níveis de competitividade frente à concorrência a partir do desenvolvimento de competências essenciais é crítico. Para tanto, é necessário ter o conhecimento sobre “o que” de fato e “onde” essas estão disponíveis na organização. A descrição das responsabilidades relativas a uma determinada função pode impactar os níveis de produtividade, na medida em que todos sabem exatamente o que devem fazer e quais são as suas responsabilidades. Para integrar capacidades, é necessário

conhecer, acessar e resgatar as competências, de forma ágil e descomplicada.

Conforme defendido por grande parte dos autores que abordam o tema Capacidades Dinâmicas, a Capacidade de Integração é precursora à coordenação e reconfiguração de recursos para o desenvolvimento de novas capacidades.

4.4.4 Evidências teórico-empíricas

O Quadro 17 sintetiza a discussão aqui realizada e associa as evidências teóricas, relacionadas à Capacidade de Integração, que embasaram o trabalho nos Capítulos iniciais, às principais características identificadas nas práticas e nos cotidianos das organizações estudadas.

Quadro 17 - Evidências teóricas e empíricas associadas à Capacidade de Integração

Evidências Teóricas	Evidências Empíricas
<p>Consciência da existência de indivíduos com habilidades especializadas e conhecimentos relevantes para a realização do trabalho.</p> <p>Contribuição do conhecimento individual para o grupo (OKHUYSE; EISENHARDT, 2002)</p> <p>Representação do conhecimento individual e de grupo (CROWSTON; KAMMERER, 1998)</p>	<p>Definição de Competências (Mapeamento e Identificação de Competências na Organização)</p> <p>- <i>Job Description</i></p> <p>- Reuniões Periódicas para revisão das responsabilidades</p>
<p>Integração do trabalho para responder às mudanças identificadas no ambiente.</p> <p>Inter-relação de <i>inputs</i> de conhecimento para o sistema coletivo (GRANT, 1996)</p>	<p>Estrutura Organizacional</p> <p>- Estrutura Funcional</p> <p>- Estrutura Horizontal</p> <p>Práticas de Integração</p> <p>- Informações e Conhecimentos</p> <p>- Compartilhamento de Informações e Conhecimentos</p>

O Quadro 18 mostra a frequência das respostas, por parte dos gestores das 11 (onze) empresas, aos Temas e Subtemas associados à Integração.

A partir do Quadro supracitado, foi possível evidenciar que os subtemas associados às Práticas de Integração foram os mais citados.

Job Description e Reuniões Periódicas para revisão das responsabilidades foram dois subtemas pouco citados, mas que apresentam grande relevância, especialmente do ponto de vista da Gestão do Conhecimento.

Segundo Crowston e Kammerer (1998), é a partir desses mecanismos que o conhecimento individual pode ser representado para que, segundo Okhuysen e Eisenhardt (2002), possa ser acessado pelo grupo de forma mais eficiente, otimizando o processo de compartilhamento de conhecimentos das partes para o todo.

Os casos analisados contribuíram para a identificação de mecanismos voltados à integração de informações e conhecimentos entre indivíduos e grupos, visando a integração de competências para otimização de tarefas. A forma como a organização está estruturada pareceu ter influência sobre a Capacidade de Integração da organização, possibilitando distintas formas e métodos de execução (mais ou menos rígidos). Em resumo, a existência de indivíduos com os conhecimentos necessários à realização do trabalho, somada à capacidade da organização em organizar, sistematizar e conectar as partes da organização para estruturar os arranjos que melhor respondam às suas necessidades, é o que condiciona e norteia a Capacidade de Integração da organização.

É importante salientar e reforçar que a Capacidade de Integração é a responsável por “conectar” aquilo que a organização aprende (nos seus distintos níveis, por meio da sua Capacidade de Aprendizagem) à capacidade de coordenar atividades e tarefas que compreendem os pré-requisitos básicos para que a organização possa se reconfigurar. Pode ser vista como a “ponte” entre aquilo que é aprendido e aquilo que ela poderá, de fato, fazer com os novos conhecimentos adquiridos.

4.4.5 Confirmação e ampliação dos resultados

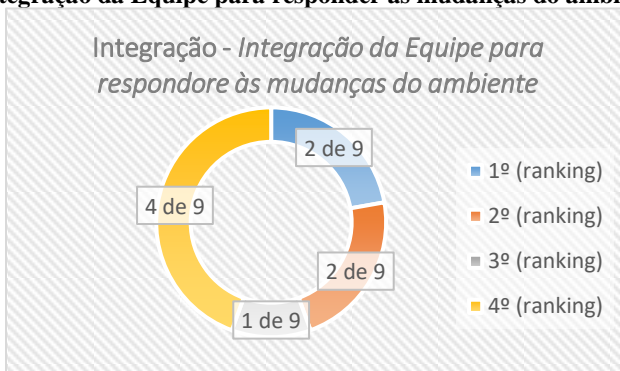
Dentre as duas assertivas envolvidas na Capacidade de Integração, foi possível identificar que as empresas já realizam

algum tipo de atividade, mas que uma delas pode ser melhorada, pois é considerada altamente relevante.

A assertiva que esteve diretamente associada à Capacidade de Integração foi a integração da equipe para responder às mudanças identificadas no ambiente.

Dentre as quatro assertivas utilizadas nas atividades de confirmação das Capacidades Dinâmicas, a assertiva associada à Capacidade de Integração esteve em quarto lugar (4 das 9 empresas ranquearam a assertiva como a 4ª mais importante) (Figura 33) (Apêndice 1).

Figura 33 - Ranking de Confirmação da Capacidade de Integração - Integração da Equipe para responder às mudanças do ambiente



As empresas listaram ações para melhorar a Capacidade de Integração (Quadro 19).

Quadro 19 - Ações para melhorar a Capacidade de Integração

Capacidade de Integração	Integração da equipe para responder às mudanças identificadas no ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Investir nas trocas de informações com a equipe • Focar todos da equipe no mercado como forma de induzir um “termômetro” das mudanças do ambiente • Induzir/criar condições para o comprometimento individual • Buscar e qualificar pessoas com habilidades para trabalhar em equipe • Consolidar estratégia para todos os níveis
---------------------------------	---	---

Foi possível identificar que algumas ações são recorrentes, como o fomento de troca de informações. O foco no mercado também foi outro fator de relevância, entendendo-se que com uma equipe conectada com conhecimento de mercado fica mais fácil conceber estratégias de adaptação/contorno.

O comprometimento, as habilidades de trabalho em grupo e a consolidação da base estratégica em todos os níveis da organização para todos os colaboradores, são vistas como ações positivas que poderão melhorar, potencialmente, a Capacidade de Integração da organização.

4.4.6 Considerações

A Capacidade de Integração pode ser considerada uma capacidade “conectora”, que dá sentido coletivo ao aprendizado (desde o nível individual até o organizacional).

As formas como as equipes se arranjam e se integram para responder às necessidades do dia a dia, o alinhamento entre os conhecimentos, as habilidades e atitudes (competências) dos indivíduos e as demandas do trabalho, suportadas por práticas que permitem tal integração, consistem na essência desta Capacidade.

A estrutura organizacional, aliada às competências e às práticas para executar a integração, prepara e precede a reconfiguração das capacidades.

Por meio da visualização da *performance* da integração para cada uma das 11 (onze) empresas, evidenciou-se que todas foram enquadradas no quadrante superior (assim como as capacidades anteriores também o foram), indicando que desempenham bem ou parcialmente bem esta Capacidade, que apresenta relevância parcial ou alta para a competitividade.

É possível melhorar o desempenho desta Capacidade, especialmente no que diz respeito à integração das equipes para responder às mudanças identificadas no ambiente, a partir da análise das frequências das repostas de todas as empresas e por apresentar alta relevância à competitividade.

Foram identificados diferentes tipos de estrutura nas empresas estudadas, sendo possível observar maior integração naquelas menos hierarquizadas, com estrutura horizontal. A horizontalização, especialmente em empresas de inovação, contribui para a agregação de valor “na ponta” (seja na entrega para o cliente, seja durante a produção), pois permite maior rapidez nas ações, trocas entre os colaboradores e aumenta o nível de aderência das soluções às necessidades e demandas identificadas. Entretanto, é necessário compreender que seu excesso, ou seja, a descentralização sem mecanismos de controle ou de monitoramento, pode resultar em despadrãoização de processos e problemas associados à racionalidade administrativa.

As práticas para compartilhamento e integração de informações e conhecimentos foram significativas. Observaram-se desde reuniões periódicas (formais e informais) com a equipe e alinhamentos diários até a busca por conhecimentos externos, a realização de eventos com parceiros, de palestras temáticas para o

compartilhamento de melhores práticas - que fomentam o compartilhamento presencial, face a face, suportam a Capacidade de Integração e promovem o alinhamento entre as equipes. Não basta apenas informar. As trocas devem ser embasadas em um processo multidirecional que equilibre os fluxos de informação entre os colaboradores e estabeleça e/ou fortaleça a confiança entre as partes. Sem confiança, não há integração. Fazer com que os funcionários se sintam parte do negócio, conectados à cultura e aos objetivos da organização, faz parte da Capacidade de Integração.

Além da estrutura organizacional e das práticas para o compartilhamento, outro ponto de relevância identificado foi o nível de clareza (detalhamento) acerca das funções dos membros da equipe: *Job Description*. A clareza do conjunto de atividades a ser realizado pelos colaboradores e pelos grupos de trabalho é um fator que contribui para a Capacidade de Integração. Para integrar o trabalho é importante que todos saibam exatamente o que terão de fazer, quais os caminhos que deverão percorrer e quais os objetivos a serem alcançados. Na medida em que os colaboradores estejam cientes das suas atividades, metas a serem alcançadas, equipes nas quais deverão estar envolvidos, relações de chefia e subordinação, a tendência é a de que a integração ocorra de forma mais fluida, facilitando o processo de reconfiguração.

A partir da dinâmica de confirmação dos resultados, os próprios gestores sugeriram diretrizes para melhorar a Capacidade de Integração, especialmente a integração das equipes para que estas respondam de forma mais rápida às necessidades do ambiente. Dentre os principais pontos, podem ser citados: o investimento na troca de informações, o foco integrado nos movimentos do mercado, o fomento ao comprometimento individual, a preparação das pessoas para trabalhar em equipe e disseminar as informações da base estratégica para toda a organização, nivelando conhecimentos estratégicos (por exemplo, objetivos, metas globais).

Desse modo, a Capacidade de Coordenação é vista como fator-chave da reconfiguração, conforme apresentada e discutida a seguir.

4.5 Capacidade de Coordenação - O Coração da Reconfiguração

Entende-se por Capacidade de Coordenação aquela associada à capacidade de orquestrar e implantar tarefas, recursos e atividades em novas capacidades dinâmicas. Pode ser observada a partir da identificação da: a) sincronia do trabalho (em termos de indivíduo, grupo e organização), b) da compatibilidade entre as tarefas executadas e os conhecimentos e as habilidades dos membros do grupo, e c) da percepção do gestor sobre a forma como a organização se envolve na recombinação de recursos (humanos, financeiros e materiais) para atender as áreas de processos, produtos e mercados.

A Figura 34 apresenta, empresa a empresa, o diagnóstico para a Capacidade de Coordenação.

Figura 34 - Avaliação da Capacidade de Coordenação



Apenas as E4 e E7 não apresentaram pontuações no quadrante superior, classificando como baixos tanto o autodiagnóstico quanto a relevância para a competitividade.

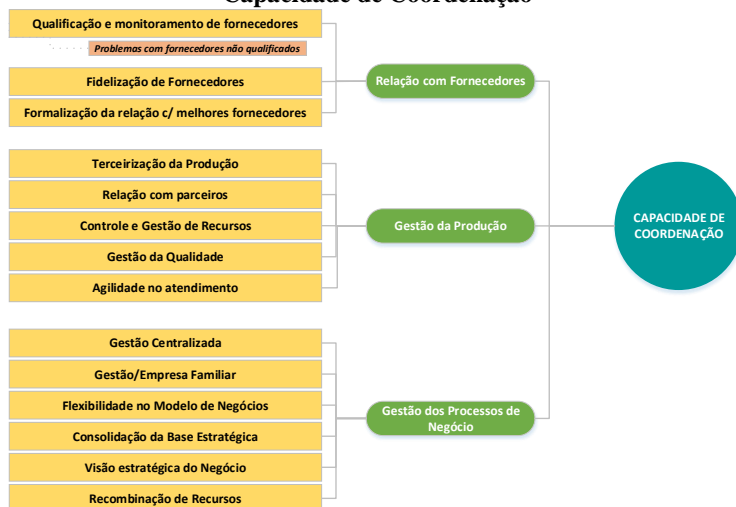
Das empresas do quadrante superior, a E5 apresentou a maior pontuação, tanto para o autodiagnóstico quanto para a relevância para a competitividade. A E11 apresentou pontuação máxima no que diz respeito à competitividade, o autodiagnóstico foi classificado como “Parcial”.

As E1, E3 e E8 atribuíram pontuação máxima para o autodiagnóstico. A competitividade foi classificada como “Parcial”.

Considerando os resultados obtidos nos questionários, a maior parte das empresas (9 das 11) apresentou pontuação parcial/alta para a sincronia do trabalho e também para a compatibilidade entre as tarefas executadas e os conhecimentos e competências (10 das 11). A percepção dos gestores para a recombinação de recursos foi considerada parcial ou alta por 8 dos 11 entrevistados. Neste sentido, de maneira global, nove empresas se autoavaliaram com parcial ou alta capacidade de coordenação e consideraram possuir baixas capacidades.

A partir da análise temática das entrevistas, 3 (três) temas, 14 (quatorze) subtemas e 1 (uma) especificidade foram identificados na Capacidade de Coordenação (Figura 35).

Figura 35 - Temas, Subtemas e Especificidade, associados à Capacidade de Coordenação



4.5.1 Relação com Fornecedores

Os subtemas referem-se à forma como a organização orquestra e implementa tarefas, recursos e atividades, transformando-as em novas Capacidades Dinâmicas.

- **Qualificação e monitoramento de fornecedores:** As E1 e E2 demonstraram que qualificam e monitoram seus fornecedores. Para a E1, a qualificação e o monitoramento dos fornecedores são a garantia da qualidade da matéria prima:

“[...] O principal diferencial do produto é não agredir o meio ambiente e também não utilizar agrotóxicos. Quem faz a coleta para nós é a E6, inclusive um dos sócios é sócio também da nossa empresa. Estamos aliando isso justamente para fazer um negócio para agregar valor e que venha também ter como diferencial a sustentabilidade e o cuidado com o meio ambiente e funcionários, gerando valor. [...]”.

Para garantir a qualidade do fornecimento, a diferenciação no preço destinado aos produtores também pareceu ser um fator de relevância:

“[...]A gente na verdade fez um cadastro para que os fornecedores recebam a mais pela matéria prima pelo fato de estar de acordo com o programa desejado. [...]”

Este foi um ponto de convergência com a atuação na Rede Colaborativa, pois os fornecedores que possibilitam o acesso à matéria prima diferenciada são participantes da Rede. Foram ainda prospectados e capacitados pela mesma. No caso da E2, foi evidenciado que

“[...] na avaliação a gente procura fazer uma qualificação dos fornecedores e, ano a ano, a gente avalia como eles estão e o que estão investindo, e isso faz com que a gente tenha um controle em praticamente

100% na matéria prima que a gente recebe deles. [...]”.

A importância da qualificação dos fornecedores pôde também ser evidenciada nos dois casos. A E2 comentou:

“[...] Por outro lado, acaba sendo uma faca de dois gumes, pois o produtor que ainda trabalha com um perfil extrativista que busca a renda basicamente no valor unitário e não no trabalho de produtividade, sanidade e rastreabilidade, este acaba não sendo o nosso fornecedor, ele acaba sendo um concorrente, pois faz propaganda negativa [...]”.

• **Fidelização de Fornecedores:** A E2 apresentou, de forma clara, como a fidelização dos fornecedores é importante e como pode influenciar a Capacidade de Coordenação:

“[...] A gente tenta trabalhar com produtores que a gente conhece. A gente tenta de alguma forma fidelizar. A fidelização não passa necessariamente por nenhum contrato de fornecimento obrigatório, ela passa por uma imagem que a empresa tenta passar de uma empresa confiável e que nela os produtores podem buscar uma assessoria técnica. Isso nos permite um contato maior com o produtor e faz com que ele nos tenha como uma primeira referência na entrega de matéria prima. [...]”.

No caso da E1, a fidelização e o padrão no fornecimento aparecem como um aspecto-chave para conquistar mercados mais exigentes:

“[...] especialmente o público alemão, eles dão uma preferência para estes produtos que forneçam uma segurança de que não prejudique o meio ambiente, que é um produto bem elaborado, que não agride a mão de obra, não tenha trabalho escravo,

então isso aí tem uma valorização muito interessante lá fora. [...]”.

- **Formalização da relação com melhores fornecedores:** A E2 formaliza relações com os melhores fornecedores a partir do estabelecimento de contratos. É uma forma que a Empresa identificou para estabelecer relações de preferência e fomentar a padronização da produção com os melhores fornecedores:

“[...] Existem alguns produtores onde a gente, de alguma forma, faz o contrato de preferência, ou seja, nós temos a preferência de compra. Estes contratos são realizados para os fornecedores que a gente fornece mudas, prazo maior de pagamento, então acabamos estabelecendo algumas cláusulas para termos a preferência na compra desta matéria prima. [...]”

4.5.2 Gestão da Produção

Os subtemas da Gestão da Produção são:

- **Terceirização da Produção:** A E1 e a E7 estão utilizando estruturas de terceiros para viabilizar a produção, por serem *startups* em fase inicial de operações. Esta foi uma forma encontrada para reduzir o custo inicial de investimentos:

“[...] Hoje não estamos realizando a produção. Primeiro vamos alinhar o produto e assim que ele estiver consolidado, aí sim efetivamente iremos buscar a produção [...] [...] os principais desafios estão associados à formalização da parceria com uma ou duas destilarias para fabricar para nós. [...]”. (E1); “[...] não temos fábricas. Somente alugamos o espaço de fábrica [...]” (E7).

- **Relação com Parceiros:** esteve presente entre os subtemas mais citados das entrevistas, sendo evidenciado em 6 das 11 Empresas pesquisadas. No caso da E6, pareceu estar associada à busca de oportunidades e abertura de mercados:

“[...] desde os últimos 10, 8 anos atrás, a gente vem se esforçando através de participação em eventos da FIESC, associação industrial e comercial, sindicato e através destes órgãos a gente buscou desde o começo um espaço para o produto. [...] [...] a gente vem buscando novos mercados e pra isso buscou se estruturar com amostras; enviamos através da APEX Brasil para o mundo inteiro [...] [...] A busca de novas oportunidades está baseada na relação com novos parceiros. [...]”

Para a E11, que buscou a expansão de seu mercado por meio de uma cooperação com uma empresa do mesmo segmento, a relação com parceiros também está associada às práticas para o compartilhamento de informações e conhecimentos.

Para a E1, a relação com parceiros esteve diretamente associada ao processo de desenvolvimento de produto:

“[...] Foram fechadas algumas parcerias. A EPAGRI foi uma delas. Eles têm um laboratório excelente. O nosso *know how* não está ligado ao destilado, nossa equipe tem um excelente conhecimento na parte de gestão e comercial, mas na parte laboratorial não. Então a EPAGRI nos auxiliou neste sentido. Ela veio como um Laboratório. Eles desenvolveram tudo: a fórmula, tudo. [...]”

Também associado ao processo de desenvolvimento de produto, a E5 utiliza os parceiros como fonte de conhecimento externo para aprimorar e transformar suas soluções:

“[...] Então eu busco o *know how* dos meus fornecedores, das empresas que estão no mercado. Eu não busco centros de pesquisa. Busco o *know how* das empresas, pois elas já estão algum tempo na frente. Então buscamos com os fornecedores e possíveis fornecedores. Pois hoje todo mundo quer vender pra todo mundo. [...] [...] Então o que a gente faz é buscar entre os fabricantes, usa o *know how* deles para nós desenvolvermos na medida em que os nossos clientes precisam. [...]”.

A E7 faz reuniões semanais com parceiros do mesmo segmento, por meio do *benchmark*, como forma de estabelecer um mecanismo de obtenção de informações e conhecimentos voltados à melhoria continuada.

- **Controle e Gestão de Recursos:** fator-chave do tema em questão, seja pela forma como é efetuado o monitoramento e controle dos custos, na E1, seja pela flexibilidade na gestão e agilidade para redução de custos (enxugando e adaptando a sua operação) para garantir a sobrevivência, na E5. Especialmente em tempos de incertezas e inseguranças no ambiente externo, o “instinto de sobrevivência” parece fazer com que as empresas iniciem um processo de alterações em seus processos produtivos, no sentido de ganharem agilidade e eficiência, aumentarem sua capacidade de redução/otimização de custos e melhoria da qualidade. Para que isso se torne possível, têm de reconsiderar o seu planejamento, efetuar uma avaliação de custos fixos e variáveis, identificar pontos passíveis de ajustes e remodelar sua estrutura e operação para garantir a competitividade.
- **Gestão da Qualidade:** na medida em que proporciona o estabelecimento de um olhar sistêmico dos negócios, se associa à Gestão da Produção. Nesta perspectiva, busca-se a diferenciação por meio do estabelecimento de

normas, práticas e processos que garantam o padrão e a segurança no que é entregue para o cliente (interno ou externo). A melhoria contínua e o gerenciamento de processos são essenciais aqui. A agregação de valor buscada a partir de seus princípios poderá ser mais facilmente atingida se seus requisitos envolverem toda a organização, em todos os níveis hierárquicos.

Observando os *cases* neste subtema, dois “selos”, ou certificações, foram considerados críticos para a Gestão da Produção e para atingir o padrão exigido pelos mercados almejados:

“[...] hoje temos o selo Ecocert (orgânicos) e também o *Fair for Life* (comércio justo). Então, a empresa tem estas duas certificações e vai exportar justamente para agregar mais valor aos produtos. Então o foco é realmente comércio internacional. Além do dólar excelente, temos ainda as certificações. [...]” (E1)

Para a E3, a aplicação da Gestão da Qualidade mostrou-se um recurso chave à pesquisa direcionada ao desenvolvimento de produtos:

“[...] Então em junho do ano passado, tivemos a nossa certificação ISO 9001 para as nossas áreas de pesquisa: microbiologia, bioprocessos, biologia molecular, toxicologia, enfim, coisas que a gente realmente faz. Nossa ISO é realmente para pesquisa. Estamos agora em busca de outras certificações. [...]”

Ainda sobre desenvolvimento de produtos, um ponto a ser destacado, especialmente envolvendo a E8, leva à reflexão acerca do equilíbrio entre visões dentro de uma organização, no que se refere ao foco no produto ou foco no cliente/mercado. No caso em questão, a empresa dispunha de recursos de subvenção a serem aplicados em consultorias especializadas para o suporte ao desenvolvimento do negócio:

“[...] Eu solicitei uma consultoria para a qualidade, pois a questão legal também

estava me preocupando. Queria colocar um produto no mercado sem problemas com fiscalização ou vigilância. Então acabei destinando a consultoria mais para a qualidade, do que propriamente para o suporte de vendas. Talvez tenha sido uma falha que houve. Usar melhor as consultorias. [...]"

Neste caso, o descompasso entre a Capacidade de Sensoriamento, de Aprendizagem e de Coordenação, focada excessivamente no produto, sem observar de forma mais apurada as reais demandas e necessidades dos clientes e as características do mercado e de posicionamento, pode ter sido um dos fatores que resultou no fracasso do negócio.

Para a E6, a Gestão da Qualidade está relacionada ao processo produtivo:

"[...] Seguidamente viemos buscando melhorias, no produto como um todo. Colocamos novas técnicas, aos poucos vamos colocando tesouras elétricas para a poda da erva mate, temos utilizado um guincho hidráulico para carregar o caminhão da erva em folha, utilizamos um piso mais adequado para colocar as folhas, fizemos melhorias dentro do parque industrial com um ganho de qualidade e de serviço e de eficiência na área de produção interna. Trocamos as máquinas que fazem as dobras, colagem e pacotes, nós estamos cuidando muito dentro da ergonomia dentro da indústria e automatização das linhas. Frequentemente buscamos melhorias, como ponchos na colheita, para a erva não ter contato no chão. Na indústria buscamos mais limpeza e organização, capricho na hora de fabricar o produto. O tempo de colheita até chegar à indústria também foi encurtado, então a gente vai buscando melhorias todos os dias. Não somos perfeitos ainda, mas buscamos algo de melhor a cada dia. [...]"

Por fim, percebe-se que a Gestão da Qualidade pode se associar à Gestão da Produção por meio de distintos caminhos que surgem a partir da busca pela diferenciação - obtida no controle e na gestão eficientes de processos e pela busca constante da melhoria contínua. Garantir padrões e estabelecer critérios claros associados à produção (tanto no desenvolvimento do produto quanto na gestão dos processos) permitem acessar mercados mais criteriosos que, na maioria das vezes, apresentam mais espaço para o consumo de produtos de maior valor agregado.

- **Agilidade no Atendimento:** Evidente na E4:

“[...] por sorte eles (os concorrentes) não estão disponíveis na internet e o serviço deles é muito lento em comparação com o meu serviço, com o que eu ofereço: receber o produto dentro de três dias em qualquer parte do País, eles não mandam para outras cidades, tem que buscar em Retória, a capital da África do Sul, se não pode buscar, não pode conseguir. [...]”.

Aqui, o fator logístico - velocidade na entrega - é o diferencial de competição. A Empresa utiliza TICs baseadas em comércio eletrônico para viabilizar suas operações de vendas. Mesmo em um ambiente com pouca competição, a agilidade no atendimento, suportado e possibilitado por TICs, mostrou-se um fator importante à Gestão da Produção.

E na E5:

“[...] Quando falamos em eficiência, vai depender muito do que o cliente precisa. Se o cliente precisa de agilidade e disponibilidade, então eu sou mais eficiente. Agora, se ele precisar de um instrumental, de equipamentos de última geração, aí eu sou tecnologicamente inferior. Em termos de conhecimento somos iguais, mas em termos de agilidade

eu me considero acima. Tem que dividir bem as coisas. [...]

Em ambas as empresas, o atendimento ao cliente foi observado como sendo de suma importância para o crescimento e a manutenção da organização. É por meio de um bom atendimento que se atraem e retêm clientes. Independentemente do nível de concorrência, para superar os desafios impostos pelo mercado é necessário que as organizações não apenas apresentem ótimos produtos, mas também saibam se relacionar e identificar as reais necessidades de seus clientes.

4.5.3 Gestão dos Processos de Negócio

Neste item, evidencia-se a forma como a organização se reorganiza, reconfigura e aplica novas capacidades.

Os subtemas são:

- **Gestão Centralizada:** Três empresas evidenciaram um formato centralizado de gestão. Nas E4 e E5, a gestão era centralizada devido ao porte reduzido da empresa, onde o gestor era o responsável pela execução de diversas atividades: “[...] atualmente sou o dono e a equipe financeira, equipe operacional, tudo. A parte operacional demanda muito do meu tempo, mas é uma coisa que estou tratando de passar para outro, porque eu fico, eu deveria, eu quero passar mais do meu tempo como dono e visionário do objetivo, passando mais tempo na questão de *marketing* e estratégia. [...]” (E4); “[...] Hoje eu estou sozinho. Tinha uma equipe no passado, mas com o problema de mercado e redução de vendas acabo trabalhando sozinho. A gente faz de tudo aqui. Produz, vende, desenvolve, faz de tudo. A gente vende mais conhecimento do que produto. [...]” (E5).

Em ambos os casos, a necessidade de uma estrutura de custos enxuta pareceu levar os gestores a centralizar praticamente todas as atividades. Conforme abordado pela E4, isso prejudica a organização no sentido de tomar tempo de recursos que deveriam ser mais utilizados para pensar o futuro estratégico do negócio (gestores), para a realização de atividades operacionais, limitando a sua atuação em atividades estratégicas à organização.

Na E6, a gestão centralizada se dava, em grande parte, devido à estrutura familiar:

“[...] No início, a estruturação disso era comigo, eu tinha o apoio da esposa e mais tarde colaboradores que trabalham aqui na empresa. Mas essa frente é mais comigo mesmo. [...]”.

- **Gestão/Empresa Familiar:** Para a E6, este foi um fator associado não apenas ao formato de gestão centralizada, mas também ao ganho de competitividade em termos de custo de estrutura:

“[...] Em média, o nosso custo é menor. Pois estamos trabalhando de forma bem enxuta. É uma empresa familiar, isso faz com o que o nosso custo seja menor que as demais. Por estarmos bastantes presentes, o custo é menor. [...]”.

Nem sempre esta é uma visão realista, pois por se tratar de “mão de obra familiar”, muitos custos podem deixar de ser computados (como no caso de uma contratação externa), mesmo na remuneração do próprio empreendedor.

Para a E8, a estrutura familiar permitiu o início das operações:

“[...] tinha também a filha que me ajudou no projeto. Meu genro também me ajudou na abertura de clientes. [...] [...] minha esposa também me ajudava na produção. A gente dedicava uma parte do tempo pra vendas, mas também produzia pra poder ter um pequeno estoque para que, assim

que houvesse um pedido maior a gente tivesse produto pra fornecer. [...]”.

Mas o excesso de envolvimento da família “nublou” a visão do que realmente importava ou daquilo que deveria ser realizado para superar dificuldades. E o apego excessivo ao produto, ou a forma entregue ao consumidor, contribuiu ao seu insucesso:

“[...] com o passar do tempo estávamos esbarrando nesta questão, que o mercado realmente busca produtos que tenham um giro rápido, pois é isso que faz com que ele tenha uma lucratividade maior. Então vários deles disseram que não veem com bons olhos um produto que tem pouco giro. Então eu vejo que foi uma das dificuldades encontradas. [...]”.

Há a necessidade de um olhar externo para o direcionamento e posicionamento (ou reposicionamento, em algumas vezes) do produto, mediante dificuldades de mercado.

- **Flexibilidade no Modelo de Negócios:** A E3 fez menção direta a este subtema:

“[...] Nós produzimos inovação, quando elas são essencialmente nossas, a gente busca fazer a patente, cuida da parte de propriedade intelectual e depois o nosso modelo de negócios não é engessado, nosso modelo é: posso vender a patente, posso licenciar a patente ou posso montar *spinoff* com parceiro de mercado e ir junto com ele para o mercado para explorar a patente. [...]”

A característica do mercado de atuação (primariamente voltado ao PD&I) pode ser um dos motivos associados a esta característica. A flexibilidade de compreender as necessidades do cliente, moldando as características do negócio em função de seus anseios e expectativas, pareceu ser uma característica de suma importância à Capacidade de Coordenação, perpassando as áreas de desenvolvimento de produtos e serviços (como

na área de PD&I, escopo de atuação da E3), mas pode também considerar as áreas de *marketing*, vendas, investimentos, distribuição e logística e todas as demais que sejam diretamente identificadas pelos clientes.

Em contrapartida, parece ser crítica também a identificação daquilo que não se deve entregar ou de quem é o “não cliente”. A percepção falha do gestor e a falta de flexibilidade no Modelo de Negócios da E8, com dificuldades na interpretação da sua entrega de valor, posicionamento de marca e segmentação dos mercados consumidores, resultou na falha daquilo que inicialmente foi compreendido como um bom produto (digno de receber uma subvenção econômica do Governo do Estado de Santa Catarina), mas que não conseguiu se adaptar à realidade imposta pelo ambiente e nem corresponder ao mercado como um todo.

Uma empresa dinâmica com uma Capacidade de Coordenação aguçada deve perceber que deve fornecer produtos e serviços que satisfaçam as necessidades, os desejos e sonhos de seus clientes, devendo estar aberta à mudança, caso os rumos tomem caminhos distintos dos planejados.

- **Consolidação da Base Estratégica:** A E3 apresentou, de forma sistematizada e formalizada, um processo para definir a sua base do Planejamento Estratégico:

“[...] no momento estamos ainda estruturando as coisas. Já estruturamos a visão, missão e valores. Contratamos um consultor, bem conhecido, para fazer um alinhamento de valores entre os sócios para somente então escrever aquilo que gostaríamos de fazer juntos. Realmente aplicamos isso. Não está só no papel. Fundamentamos bem aquilo que queríamos e para onde gostaríamos de ir. [...]”.

O pleno conhecimento dos pilares que sustentam a organização, aliado à flexibilidade do modelo de negócios para melhor atender aos mercados, pareceu ser uma característica relevante à Gestão dos Processos de Negócio e, conseqüentemente, à Capacidade que a organização possui de coordenar seus recursos, uma vez que estas são características que contribuem à Orquestração de Atividades e tarefas, à percepção de novas necessidades e, conseqüentemente, de novas capacidades a serem criadas e gerenciadas pela organização.

- **Visão estratégica do Negócio:** Na contramão dos subtemas anteriores, a “falta” de visão estratégica do Negócio pareceu ser crítica e associada à Gestão dos Processos de Negócio, conseqüentemente, à Capacidade de Coordenação. Na E7, a falta de tempo para dedicar aos assuntos estratégicos, especialmente pelo excesso de atividades operacionais do dia a dia, é o principal fator associado à falta de foco estratégico:

“[...] O gargalo é que estamos em uma situação em que a emergência toma conta daquilo que é importante, então até entendemos um pouco mais como seria o melhor jeito de aproveitar a nossa *expertise* de análise e tudo mais para desenvolver os nossos produtos, mas a gente acaba deixando isso acontecer de uma forma natural, pois estamos focados na receita e em resolver problemas de curto prazo. Ou seja, falta de foco, basicamente. [...]”.

Este é um problema recorrente, especialmente nas organizações de pequeno porte, pela excessiva sobreposição de atividade, limitação de recursos que resultam na necessidade constante da participação dos gestores/empreendedores em atividades operacionais.

Situação semelhante foi constatada na E8, juntamente com a ausência de práticas para adquirir conhecimentos externos ou contratação de consultorias para auxiliar nas dificuldades encontradas.

A E4 também apresentou condição similar:

“[...] a parte operacional demanda muito do meu tempo, mas é uma coisa que estou tratando de passar para outro [...]”. “[...] eu quero passar mais do meu tempo como dono e visionário do negócio, passando mais tempo na questão de *marketing* e estratégia [...]”.

A noção de que esta é uma situação ruim e deve ser considerada momentânea pareceu ser a mesma para todos os casos que estiveram associados a este subtema.

- **Recombinação de Recursos:** As E9 e E10 apresentaram este subtema. Para a E9, a recombinação se deu em função da entrada de um investidor no negócio:

“[...] é a primeira mudança que a gente está fazendo agora, porque até então a gente vinha há 7 anos seguindo no mesmo passo. O que a gente fez foi ir atrás do investidor, que entrou com o recurso financeiro, a gente apresentou o projeto, apresentou o retorno que este projeto pode dar em tanto tempo, apresentou ao investidor o plano de negócio, pois nós sabíamos que a gente precisaria em algum momento este recurso.[...]”.

A entrada de um terceiro, especialmente um parceiro que aporte recursos, pode ser vista como um forte *driver* de indução à reconfiguração. Esta, quando movida por fatores externos, muitas vezes não recombina apenas os recursos, mas impõe novas formas, culturas e filosofias dentro da organização.

Para a E10, a recombinação se dá especialmente no trabalho realizado por equipes multidisciplinares para a execução de projetos. Entretanto, existem limitações quanto às trocas:

“[...] Nós trabalhamos com pessoas de diferentes áreas. O que a gente não tem é muita flexibilidade na hora de trocar

recursos humanos. Por exemplo, emprestar alguém da minha equipe para outra equipe trocar um projeto. Isso a gente praticamente não faz. Agora, trabalhos em equipes multidisciplinares a gente faz constantemente. [...]”.

Esta limitação pode apresentar alguma associação com o porte da Empresa (superior a 300 funcionários) onde os processos, as rotinas, normas e diretrizes estão mais formalmente estabelecidos do que em empresas de pequeno porte, onde as trocas ocorrem de forma mais frequente na informalidade e de forma menos rígida, conforme observado ao longo dos diversos subtemas abordados.

4.5.4 Evidências teórico-empíricas

O Quadro 20 sintetiza a discussão aqui realizada e associa as evidências teóricas relacionadas à Capacidade de Coordenação, e que embasaram o trabalho nos Capítulos iniciais, às principais características identificadas nas práticas e nos cotidianos das organizações estudadas.

Quadro 20 - Evidências teóricas e empíricas associadas à Capacidade de Coordenação

Evidências Teóricas	Evidências Empíricas
<p>Sincronia do trabalho em termos de indivíduo, grupo e organização.</p> <p>Atribuição de recursos a tarefas (HELFBAT; PETERAF, 2003)</p>	<p>Gestão da Produção</p> <ul style="list-style-type: none"> - Controle e Gestão de Recursos - Gestão da Qualidade - Agilidade no Atendimento
<p>Compatibilidade entre as tarefas e os processos executados com os conhecimentos e as habilidades relevantes dos membros do grupo.</p> <p>Nomeação de pessoas certas para as tarefas certas (EISENHARDT; BROWN, 1999)</p> <p>Identificação de sinergias entre as tarefas, atividades e recursos (EISENHARDT; GALUNIC, 2000)</p>	<p>Gestão dos Processos de Negócio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestão Centralizada - Gestão/Empresa Familiar - Flexibilidade no Modelo de Negócios - Consolidação da Base Estratégica - Visão estratégica do Negócio
<p>Recombinações de recursos (humanos, financeiros e materiais) para atender as áreas de processos, produtos e mercados.</p> <p>Orquestração de atividades (HENDERSON, 1994)</p>	<p>Gestão da Produção</p> <ul style="list-style-type: none"> - Terceirização da Produção - Relação com Parceiros <p>Gestão dos Processos de Negócio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recombinação de Recursos <p>Relação com Fornecedores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualificação e monitoramento de fornecedores - Fidelização de Fornecedores - Formalização da relação com melhores fornecedores

O

Quadro 21 mostra a frequência das respostas, por parte dos gestores das 11 (onze) empresas, aos Temas e Subtemas associados à Coordenação.

Quadro 21 - Frequência das Respostas à Coordenação

Temas	Subtemas	Empresa (case)										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Gestão da Produção	Controle e Gestão de Recursos	X				X						
	Gestão da Qualidade	X		X			X		X			
	Agilidade no Atendimento				X	X						
	Terceirização da Produção	X						X				
	Relação com Parceiros	X				X	X	X	X			X

Assim, os subtemas Relação com Parceiros e Gestão da Qualidade estiveram entre os mais citados.

A associação entre Relação com Parceiros e a Orquestração de Atividades (HENDERSON, 1994) expande a atual visão da literatura, que, na maioria dos trabalhos, aplica uma lente de análise intraorganizacional. Nas observações realizadas, olhar para fora da organização, numa perspectiva interorganizacional, com o objetivo de coordenar suas capacidades e estar apto à criação de novas, pareceu ser algo relevante e presente em grande parte das organizações. Em distintos contextos, seja na busca de oportunidades, na abertura de mercados, seja para obter e compartilhar informações e conhecimento, utilizar as relações para desenvolver novos produtos, as relações interorganizacionais parecem ter um peso considerável sobre a Capacidade de Coordenação, podendo ser um *driver* viabilizador à configuração de novas capacidades.

Um ponto que pode reforçar tal constatação é o aspecto que se associa à importância de incorporar as inovações na cadeia de valor (agregando os parceiros), e não de forma singular/isolada. É possível identificar, na literatura, o fracasso de diversos produtos de mercado devido à má compreensão das necessidades da cadeia de valor (ADNER, 2012), demonstrando, assim, que não adianta “inovar” sem que a cadeia esteja preparada para isso. A observação empírica realizada junto às empresas analisadas pode nos trazer *insights* como estes.

Ainda na linha da Orquestração das Atividades e Gestão da Produção, considerando as relações interorganizacionais, foram citados a Terceirização da Produção, como forma de melhor coordenar as capacidades e os recursos existentes, utilizando estruturas externas para a condução de processos produtivos, e a Relação com Fornecedores, como um desdobramento, na medida em que busca valorizar os “melhores”, ou mais “qualificados”, parceiros, monitorando-os, capacitando-os, fidelizando-os e consolidando as relações por meio da formalização da parceria.

A Recombinação de Recursos, apresentada em diversos estudos como uma capacidade própria (no mesmo nível de Sensoriamento, Aprendizagem, Integração e Coordenação), foi evidenciada como um subtema do tema Gestão dos Processos de Negócio. Esta perspectiva defende que a Reconfiguração, por si só, está mais alinhada como um desdobramento, ou seja, um fim, do que um meio, como defendido nas demais capacidades aqui

apresentadas. A Reconfiguração pode ser atingida quando todas as demais capacidades estiverem “funcionando” ou “operando”, especialmente a de Coordenação, pois será esta a realocar os recursos da melhor forma para que seja atingida, de fato, a Reconfiguração efetiva, que gerará impacto na organização. Reconfigurar por reconfigurar, ou seja, pelo simples ato de mudar, sem que seja realizada de forma estrategicamente desenhada, coordenada a partir daquilo que foi inicialmente sensorado, aprendido e integrado, não pode (ou pelo menos não deveria) ser considerada Capacidade Dinâmica. É a orquestração efetiva dos recursos existentes que levará a organização a reconfigurar e readaptar suas capacidades. É importante citar ainda as evidências apresentadas por Girod e Whittington (2017). Por meio de uma análise longitudinal, os autores analisaram os resultados das 50 melhores empresas listadas na U.S Fortune 500 entre 1984 e 2004. Os autores sugerem que a reconfiguração (compreendida por alterações frequentes e ágeis na base de recursos) conduz às empresas a um melhor desempenho em ambientes de elevada turbulência. Nestes ambientes, a reconfiguração apresenta-se superior à Reestruturação (mudanças estruturantes que, via de regra, mais lentas nas empresas). A agilidade e a rápida resposta conferida pela reconfiguração é o que garante a competitividade em ambientes de incertezas.

No que diz respeito ao subtema Gestão da Qualidade, pôde ser associado à literatura pela forma na qual a organização atribui seus recursos a tarefas (HELFAT; PETERAF, 2003). No contexto observado, essa forma, para ser assertiva, deve ser realizada a partir de uma visão sistêmica dos negócios. É por meio desta perspectiva que a organização pode identificar e ponderar a aplicação de seus recursos, alocando-os da maneira mais eficiente/otimizada. Este é um aspecto que pode estar por trás da Capacidade de Coordenação, quando considerada a gestão dos processos produtivos.

Outro aspecto observado está associado à utilização dos preceitos da Gestão da Qualidade, para buscar a diferenciação (de produto e de acesso a mercados) por meio do estabelecimento de processos que assegurem e comuniquem ao mercado a procedência e garantia dos padrões adotados pela organização ou apresentados no produto. Por fim, a filosofia da melhoria contínua e do gerenciamento de processos também aparece como

aspectos relevantes à Gestão da Produção, ancorada na Capacidade de Coordenação, pois esta auxilia os gestores na organização, sistematização e “reciclagem” das capacidades existentes em novas capacidades.

Subtemas menos citados, mas que merecem ser trazidos à luz da discussão da atribuição de recursos no contexto da Gestão da Produção são Controle e Gestão de Recursos e Agilidade no Atendimento. O primeiro, no sentido de que a perspectiva da racionalidade (no uso dos recursos), por parte dos gestores, pode ser um fator de competitividade e de vantagem, no sentido de buscar continuamente a melhor aplicação e alocação dos recursos disponíveis; o segundo acaba sendo quase que um desdobramento do primeiro, se considerado que, em um mundo de ampla concorrência, os recursos devem estar alinhados, controlados e, conseqüentemente, bem gerenciados para a obtenção de agilidade.

Assume-se aqui que as características específicas desta capacidade, como a Nomeação de pessoas certas para as tarefas certas (EISENHARDT; BROWN, 1999) e a Identificação de sinergias entre as tarefas, atividades e recursos (EISENHARDT; GALUNIC, 2000) associam-se ao tema Gestão dos Processos de Negócio, evidenciado nas entrevistas com os gestores, quando da discussão da Capacidade de Coordenação. Os subtemas que receberam destaque foram relacionados ao formato como a empresa é gerenciada (na maior parte de forma centralizada no empreendedor) e a sua origem ou perfil (o formato de gestão familiar também surgiu quando a Capacidade de Coordenação foi o tema discutido nas entrevistas).

Ainda nesta perspectiva, a Flexibilidade no Modelo de Negócios pareceu ser um fator-chave, presente também na Gestão dos Processos de Negócio, que visa adaptar a organização às necessidades do cliente ou à oportunidade identificada. A flexibilidade, na forma em que os negócios são conduzidos, pode ser um mecanismo facilitador à transformação de novas capacidades. Estar aberto à mudança, de forma planejada e estruturada (com base no pleno conhecimento das particularidades e domínio do modelo de negócio) é um componente da Capacidade de Coordenação que leva à Reconfiguração.

O conhecimento da Base Estratégica do negócio (obtida a partir do planejamento estratégico) e a presença da consciência da

importância que a Visão Estratégica apresenta ao negócio pareceram estar associados à Capacidade de Coordenação. Muitas vezes, os gestores não possuem o tempo necessário para empreender suas competências na camada estratégica da organização, devido aos compromissos com atividades operacionais. Entretanto, a noção de que este tempo deverá existir e da respectiva relevância que apresenta ao seu negócio está presente na Capacidade de Coordenação. Este é um exercício que deve ser praticado e está associado à forma como o empreendedor/gestor consegue estabelecer sinergias entre as tarefas, atividades e recursos para otimizar a sua participação (e de seus colaboradores) na organização.

Os casos analisados contribuíram para a construção e complementação da literatura associada à Capacidade de Coordenação. Diversos pontos de convergência com a literatura foram identificados, outros pontos puderam ser complementados e expandidos.

4.5.5 Confirmação e ampliação dos resultados

As três assertivas dos questionários associadas à Capacidade de Coordenação receberam altas pontuações, por este motivo não foram envolvidas na dinâmica de confirmação e ampliação dos resultados.

Dentre os temas e subtemas obtidos nas entrevistas para a Capacidade de Coordenação, o subtema Relação com Parceiros esteve entre os mais citados e, por esse motivo, foi envolvido na dinâmica de confirmação e ampliação dos resultados. Dentre os três subtemas mais citados associados às Capacidades Dinâmicas, a Relação com Parceiros foi ranqueado em segundo lugar, atrás de Mercado Externo. Conforme apresentado pelo Diagrama apresentado na Figura 35, Relação com Parceiros mostrou-se como um dos aspectos-chave para a Gestão da Produção.

4.5.6 Considerações

A última das Capacidades Dinâmicas pode ser considerada a Capacidade-chave, que dispara o gatilho da Reconfiguração e permite a reorganização dos recursos para transformar as capacidades existentes em novas capacidades.

Uma vez que a organização **identifica** uma oportunidade de renovação (por meio da Capacidade de Sensoriamento), **valora, importa e utiliza** as informações e os conhecimentos na formulação de novos processos e produtos (a partir da Capacidade de Aprendizagem) e **alinha e integra** as competências das equipes (usando a Capacidade de Integração), prepara as condições para que a Capacidade de Coordenação se manifeste. Esta Capacidade, por sua vez, é responsável pela sincronização do trabalho, compatibilização entre o que é executado e a base de conhecimento disponível e pela Recombinação dos Recursos, buscando o desenvolvimento de novas capacidades para novos processos, produtos e mercados.

Por meio das respostas dos questionários, foi possível verificar que 9 das 11 empresas foram enquadradas no quadrante superior, novamente indicando que a maior parte das empresas estudadas entende que desempenham esta Capacidade, bem ou parcialmente bem, e que essa apresenta relevância parcial ou alta para a competitividade. Apenas duas empresas entenderam que essa é uma Capacidade que apresenta um desempenho baixo e, da mesma forma, baixa relevância para a sua competitividade.

A partir das entrevistas, foi possível perceber que a Capacidade de Coordenação não diz respeito apenas a aspectos internos da empresa. A relação com parceiros externos (sejam fornecedores ou mesmo parceiros de desenvolvimento) pareceu ser um fator de grande relevância para esta Capacidade. Aqui, a Capacidade de Coordenação associa-se à forma como a organização alinha e integra suas capacidades junto aos fornecedores, por meio de qualificação e fidelização dos melhores fornecedores. A Capacidade de Coordenação exerce influência, portanto, não somente na sua cadeia de valor, mas também na cadeia de valor de fornecedores e parceiros, quando associadas à Gestão da Produção. Este resultado está alinhado às evidências apontadas por Dentoni, Bitzer e Pascucci (2016). Os autores sugerem que para lidar com problemas e ambientes complexos, organizações devem estar aptas a desenvolver e utilizar seus recursos e capacidades baseada em um processo de identificação e engajamento de parceiros. Isso envolve identificar, interagir, aprender e se adaptar/reconfigurar em função destas relações.

Relação com Parceiros foi visto como o segundo subtema mais importante atrás de Mercado Externo. Qualificação

de Colaboradores foi o terceiro mais citado. Esta perspectiva para o “externo” amplia a abordagem identificada na literatura associada à Capacidade de Coordenação, que aponta apenas a cadeia de valor da organização.

A Gestão da Produção pôde ser visualizada a partir de duas perspectivas: a externa, alinhada à Relação com Parceiros e à Terceirização da Produção, e a interna, associada ao Controle e Gestão de Recursos, Gestão da Qualidade e Agilidade no Atendimento.

O último tema identificado nas entrevistas associado à Capacidade de Coordenação foi Gestão dos Processos de Negócio. Envolveu subtemas associados à forma como os negócios são conduzidos pelas empresas, abordando o modelo de gestão (centralizada ou familiar), o modelo de negócios (especialmente do ponto de vista de sua flexibilidade e adaptabilidade), visão estratégica e recombinação de recursos, para ajustar ou obter novas capacidades e reconfigurar as capacidades da organização.

A forma de gestão adotada pela organização associa-se à Capacidade de Coordenação na medida em que impacta o processo de tomada de decisão, a forma de conduzir os negócios e o envolvimento dos colaboradores nos níveis estratégicos. Um formato centralizado, por exemplo, tende a canalizar atividades-chave de renovação/ reconfiguração no gestor, limitando alternativas que poderiam ser vislumbradas por outras áreas ou por colaboradores em outras áreas (ou em outros níveis hierárquicos). Algo semelhante pôde ser visualizado nas estruturas de empresas familiares. O “núcleo duro” é composto por poucas pessoas, tendo estas, muitas vezes, visões muito semelhantes e pouco complementares, justamente pelo intenso convívio com pessoas próximas de uma mesma família. Tais estruturas podem limitar a “oxigenação” de ideias e novas perspectivas. Por outro lado, se balanceada (ou seja, se houver abertura para a colaboração), esta Capacidade pode unir os benefícios advindos dos fortes laços de confiança e a legitimidade das relações observadas nestas organizações com os prós de uma estrutura mais flexível e aberta a mudanças.

É neste contexto que a flexibilidade nos modelos de negócios pode ser visualizada. É importante que os empreendedores compreendam todos os aspectos do seu negócio,

que nem sempre estão tão claros ou, eventualmente, não estão completamente alinhados às demandas do ambiente. É importante estar atento aos *feedbacks* e sinais recebidos e se reconfigurar por meio de ajustes e melhorias.

Compreender o negócio sob uma perspectiva estratégica é chave. Entender claramente suas razões de existir, qual o valor a ser entregue, onde quer estar, se posicionar nos próximos anos e delimitar possíveis caminhos e objetivos para alcançar tal posicionamento, é importante para qualquer empresa que queira se manter competitiva no médio e longo prazos.

A Capacidade de Coordenação, neste caso, tem o papel de definir as melhores formas de ajustar, configurar e reconfigurar a base de recursos para que tais objetivos possam ser alcançados e responder às demandas impostas pelas turbulências do ambiente, objeto de discussão do próximo Capítulo.

5 TURBULÊNCIAS DO AMBIENTE: DA AMEAÇA À OPORTUNIDADE

Vale lembrar que ambientes turbulentos são fenômenos externos, incertos e imprevisíveis, compostos por alterações disruptivas, que podem ser classificados em função das características e dos impactos das mudanças e das pressões exercidas sobre as organizações.

5.1 Apresentação e Análise dos Resultados

Este item apresenta os temas e subtemas identificados nas entrevistas para cada uma das categorias associadas ao constructo Turbulências do Ambiente. A discussão é ampliada pelos indícios observados nos questionários respondidos por gestores das 11 empresas observadas, por meio da análise de frequência das respostas.

5.1.1 Entrevistas

A partir da análise temática aplicada nas entrevistas, 11 (onze) temas (conceituados no Quadro 22), 21 (vinte e um) subtemas e 6 (seis) especificidades foram identificados nas 4 (quatro) Categorias analisadas para o Constructo Turbulências do Ambiente.

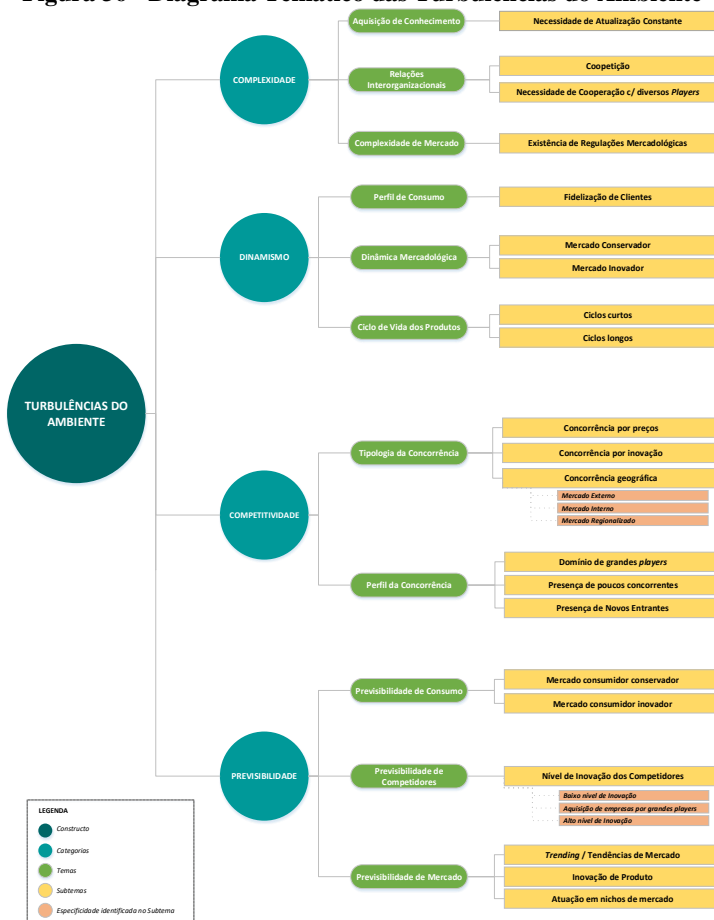
Quadro 22 - Conceituação dos temas associados às Turbulências do Ambiente

Temas	Conceito
Aquisição de Conhecimento	Necessidade de atualização constante para responder às mudanças frequentes associadas às técnicas, habilidades e informações necessárias para a organização
Relações Interorganizacionais	Necessidade da organização em trabalhar de forma cooperada com outras organizações de diversos setores da economia
Complexidade de Mercado	Regulamentações que podem ser técnicas ou administrativas e, que, invariavelmente, acabam impactando a viabilidade do negócio

Perfil de Consumo	Opções de compra adotada pelo público alvo e segmento de mercado
Dinâmica Mercadológica	Características observadas no mercado, considerando o potencial de mudança ou os acontecimentos que podem influenciar seu comportamento. Pode assumir uma postura conservadora ou inovadora
Ciclo de Vida dos Produtos	Velocidade do conjunto de transformações por que podem passar os produtos
Tipologia da Concorrência	Tipo de concorrência predominante: por preços, por inovação, por região
Perfil da Concorrência	Perfil das empresas que vendem seus produtos e serviços de mesma classe, e competem diretamente com o sujeito da pesquisa. Porte, quantidade e facilidade de entrada no mercado
Previsibilidade de Consumo	Nível de facilidade/dificuldade em prever movimentos futuros e antecipar tendências acerca das preferências de consumo
Previsibilidade de Competidores	Nível de facilidade/dificuldade em prever movimentos futuros e antecipar ações dos competidores
Previsibilidade de Mercado	Nível de facilidade/dificuldade em prever movimentos futuros e antecipar tendências do mercado

A Figura 36 ilustra as Categorias, os Temas, Subtemas e as Especificidades que fazem parte do Diagrama Temático das Turbulências do Ambiente.

Figura 36 - Diagrama Temático das Turbulências do Ambiente



5.1.2 Questionários

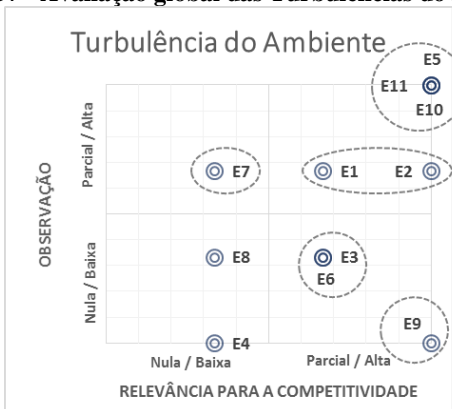
Observou-se que os maiores níveis de turbulência foram atribuídos às empresas E5, E10 e E11. Tais empresas pontuaram como máxima a relevância que as turbulências do ambiente apresentam para a manutenção de sua competitividade. A E2 atribuiu relevância máxima para a manutenção de sua competitividade e pontuação parcial para o nível de turbulência. A E1 atribuiu turbulência e relevância parciais para a competitividade.

No Quadrante superior, relevância baixa/nula para turbulência, é possível identificar a E7. De forma oposta, nos Quadrantes inferiores, as E3 e E6 apresentaram baixo nível de turbulências do ambiente, mas elevada relevância para a competitividade. A E9 apresentou o nível mais baixo de turbulência, mas pontuou como alta a relevância que esta pode apresentar à sua competitividade.

As E4 e E8 apresentaram baixos níveis de turbulência e baixa relevância da turbulência para a sua competitividade.

A Figura 37 apresenta a avaliação global (individual, i.e., empresa a empresa) das Turbulências do Ambiente.

Figura 37 - Avaliação global das Turbulências do Ambiente



Considerando o conjunto global de respostas (sem distinguir as empresas) observadas dentro do constructo, foi

possível identificar quais as categorias e os indicadores que receberam as maiores frequências, tanto para o autodiagnóstico realizado pelo gestor quanto para o nível de relevância atribuído para cada um dos indicadores. As maiores frequências associadas às Turbulências do Ambiente e da relevância que esta apresenta à competitividade foram constatadas para (11) necessidade de trabalhar em cooperação com organizações de diversos setores da economia para alcançar os objetivos e (12) demanda constante por novos produtos e serviços por parte dos clientes (Apêndice 2).

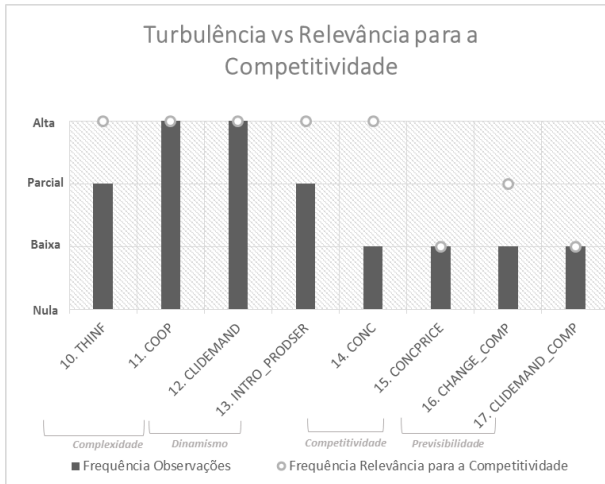
As frequências pontuadas como “Parciais” no autodiagnóstico das Turbulências do Ambiente, mas que apresentaram nota máxima para a relevância para a Competitividade, foram: (10) rápida mudança de técnicas, habilidades e informações necessárias (para a organização) e (13) elevada frequência de introdução de novos produtos e serviços no mercado. Ainda recebendo a pontuação máxima para a relevância para a competitividade, mas com um baixo nível de turbulência, observou-se a (14) elevada concorrência de mercado e constante ameaça de novos entrantes (Apêndice 2).

A (16) constante mudança por parte dos competidores (nos preços, padrão de qualidade e o *design* dos produtos) foi vista como relevante, mas apresentou baixa pontuação no autodiagnóstico (Apêndice 2).

Por fim, a (15) concorrência por preços, sendo mais significativa do que a competição baseada na inovação ou qualidade, foi apontada como pouco relevante, apresentando também baixa pontuação no autodiagnóstico. O mesmo ocorreu quando observado o (17) nível de demanda superior por produtos novos do que por produtos já existentes e consolidados no mercado (Apêndice 2).

A Figura 38 mostra a frequência das assertivas que compõem as Categorias analisadas, de acordo com o autodiagnóstico e a relevância para a competitividade, de acordo com a percepção do gestor.

Figura 38 - Frequência das assertivas das Turbulências do Ambiente



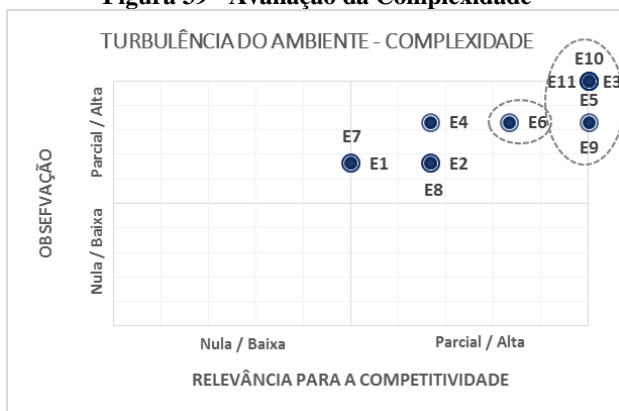
Os itens a seguir apresentam o detalhamento, a análise e interpretação dos resultados obtidos para cada uma das categorias de acordo com os temas e subtemas identificados nas entrevistas, traçando conexões entre as evidências observadas nos questionários e na revisão de literatura.

5.2 Complexidade

A presente categoria observa a natureza estrutural, em termos de complexidade e densidade do meio, bem como o número de unidades nas quais a organização possui contato. Os indicadores que compõem esta categoria estão associados à (11) necessidade de trabalhar em cooperação com organizações de diversos setores da economia para alcançar os objetivos e a (10) rápida mudança de técnicas, habilidades e informações necessárias (para a organização) (Apêndice 2).

A Figura 39 apresenta, empresa a empresa, o diagnóstico para Complexidade.

Figura 39 - Avaliação da Complexidade



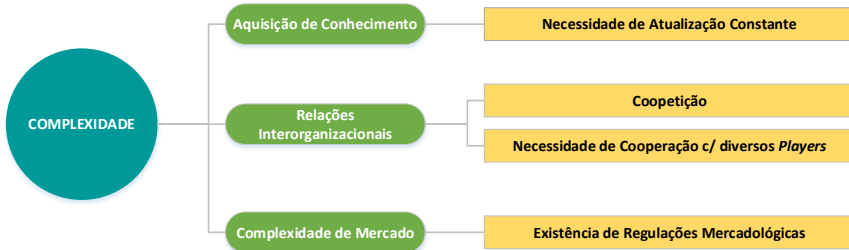
Todas as empresas apresentaram elevado nível de complexidade do ambiente (em maior ou menor grau), estando todas no quadrante superior. As empresas que apresentaram as maiores pontuações associadas aos níveis de complexidade do ambiente e de relevância que este significa para a sua competitividade, foram as E3, E5, E10 e E11. A E9 atribuiu relevância máxima para essa categoria e um nível de turbulência parcialmente alto. O mesmo nível de turbulência foi apresentado para a E6, com um nível “Pacialmente alto” também para a relevância à competitividade. Na sequência, a E4 também apresentou pontuação parcialmente alta para ambas.

As E2 e E8 apresentaram pontuações, para a turbulência e relevância para a competitividade, parcialmente altas, ainda que inferiores à E4. Ainda no mesmo nível de turbulência, mas atribuindo um menor nível de relevância para a competitividade, observam-se as E1 e E7.

Considerando a relevância destes fatores, as E1, E4 e E7 apontaram baixa relevância das mudanças de técnicas, habilidades e informações para a sua competitividade. Tal fato pode ser justificado por conta do mercado de nicho em que atuam as E1 e E4, e do baixo nível de mudança por parte dos concorrentes, e baixa percepção do valor da mudança por parte do consumidor para a E7. Já a necessidade de cooperar com diversos setores foi considerada como muito ou parcialmente relevante por todas as empresas.

A partir da análise temática das entrevistas, 3 (três) temas e 4 (quatro) subtemas foram identificados na Categoria Complexidade (Figura 40).

Figura 40 - Temas e Subtemas associados à Complexidade



5.2.1 Aquisição de Conhecimento

Este tema está voltado basicamente à necessidade de responder às mudanças frequentes associadas às técnicas, habilidades e informações necessárias para a organização. Os subtemas são:

- Necessidade de Atualização Constante:** As E3, E5 e E11 apresentaram este subtema. Para a E3: “[...] Os pontos mais ligados à turbulência do nosso ambiente estão ligados à atualização constante para o nosso desenvolvimento [...]”. Para a E5: “[...] A busca de informação, tecnologia e aprimoramento, é rápida e contínua [...]”. Para a E11: “[...] Desde a atualização constante via *internet*, toda a equipe tenta se manter atualizada, não só sobre o processo da empresa, mas do mercado cervejeiro, do mercado em geral, do país, do mundo. Temos uma atualização para ter uma noção de como estão evoluindo as coisas.[...]”

Tal característica associa-se à complexidade especialmente em um contexto onde o conhecimento, que até pouco tempo levava meses, anos ou até mesmo décadas para ser transmitido/compartilhado, atualmente pode chegar praticamente de forma instantânea, por meio das tecnologias da informação e comunicação.

Esta nova realidade, aliada à base “tecnoprodutiva” evidenciada nas empresas participantes, que se ancoram, em sua maioria, na diferenciação, ou seja, na utilização de conhecimentos especializados em suas atividades-fim (e não apenas na escala e na eficiência) para garantir a sua base competitiva, pode tornar a aquisição de conhecimentos externos ainda mais crítica, especialmente quando tais conhecimentos são diretamente incorporados nos bens e serviços produzidos e comercializados (por ex., em um novo produto, em um serviço de consultoria técnica especializada).

A capacidade de adquirir conhecimentos é, portanto, vista como elemento-chave da competitividade dinâmica e sustentável no contexto observado. Lidar com as complexidades do ambiente requer o acesso aos conhecimentos e à capacidade de apreendê-los, acumulá-los e usá-los, para que seja possível incrementar o processo de inovação e, conseqüentemente, a manutenção da competitividade das organizações inseridas nesses ambientes.

O item a seguir apresenta a complexidade do ambiente marcada pelas relações interorganizacionais.

5.2.2 Relações Interorganizacionais

Este tema está voltado basicamente à necessidade de a organização trabalhar de forma cooperada com outras organizações de diversos setores da economia.

- **Coopetição:** O conceito da Coopetição combina as características da cooperação e da competição. Para a E5:

“[...] A Empresa “A”, além de meu fornecedor é também meu competidor. Tem outra empresa em MG chamada Empresa “B” e a Empresa “C”, essas seriam as maiores. Eu sou muito pequeno. Você tem vários outros pequenos, muitas vezes passam de meu fornecedor para concorrente, na medida em que meu cliente cresce, ele atende direto [...]”.

Para a E11, a coopetição parece estar associada à expansão do mercado:

“[...] Por que consideramos que não temos concorrentes, mesmo com várias empresas colocando produtos na gôndola ao lado da sua? Porque essa nova empresa vai trazer para o mercado mais novos consumidores do que irá tomar de você. Quanto mais pessoas pregando a ideia de provar um produto diferente, prove algo novo, prove um sabor novo, e fazer o cara provar um produto da nossa categoria, maior se torna o nosso mercado. Ele sabe que mesmo que o cara bote a sua cervejaria e que o cara compre a cerveja dele, uma hora ou outra, esse mesmo cliente irá provar a minha cerveja. Quanto mais concorrente no mercado, melhor. [...]” “[...] É difícil ver concorrência no mercado, pois quanto mais inovação eles fizerem mais gente eles estão colocando no mercado. [...]”.

Em ambos os casos, foi possível observar uma dinâmica em que a participação dos competidores contribui para o crescimento de um setor e, que, em alguns casos, o próprio competidor

desempenha também papel de fornecedor, dependendo do arranjo do negócio.

Considerando as características de um ambiente complexo, marcado, muitas vezes, por incertezas, exige das organizações a necessidade de se criar vantagens competitivas, indo além dos modelos convencionais, baseados nas perspectivas mecanicistas e de inovações incrementais, lineares, e, muitas vezes isolados, para modelos integrados, sistêmicos e que explorem relações entre organizações. O sucesso em um ambiente complexo requer estratégias que sejam capazes de cooperar e cooperar ao mesmo tempo.

- **Necessidade de cooperação com diversos *players*:** As E1, E3, E5 e E6 apresentaram, de forma clara, que este é um assunto de relevância no seu dia-a-dia.

Para a E3:

“[...] para o alcance dos objetivos é necessário trabalhar em conjunto com organizações de diversos setores da economia. Com certeza, eu entendo isso como um diferencial nosso. Na verdade, lá fora (do Brasil), isso é muito comum, mas aqui não. [...]”

Tal posicionamento se explica devido à forte atuação da Empresa em PD&I, demandando uma forte articulação com atores e organizações distintas para suprir as competências demandadas em projetos de pesquisa e inovação.

Para a E1 e E6, a cooperação está associada com o desenvolvimento de produtos sazonais:

“[...] A busca de novas oportunidades está baseada na relação com novos parceiros. Buscamos parcerias para poder ter continuidade e um trabalho linear. Porque temos muitos trabalhos sazonais, a parte de chás, de orgânicos e produtos destinados à exportação, não é todo dia/mês que acontece. [...]”

Para a E1, a necessidade de cooperação fez parte tanto do processo de desenvolvimento quanto de obtenção de insumos à produção:

“[...] O nosso *know how* está ligado à Erva Mate e não ao destilado, nossa equipe tem um excelente conhecimento na parte de gestão e comercial, mas na parte laboratorial não. Então a Epagri nos auxiliou neste sentido. Ela veio como um Laboratório. Eles desenvolveram tudo: a fórmula, tudo. Ela é uma parceira do produto. A E6 também é nosso parceiro fornecedor de matéria prima. [...]”

Para a E5, a busca dos parceiros é chave para complementar a *expertise* no processo de desenvolvimento:

“[...] Se você pegar um ingrediente isolado você não produz. Então o que a gente faz é buscar entre os fabricantes, usa o *know how* deles para nós desenvolvermos na medida em que os nossos clientes precisam. [...]”.

Em todos os *cases*, pôde-se evidenciar que este tema é um fator-chave para a complementação de competências no processo de desenvolvimento de produtos. O relacionamento interorganizacional permite o acesso à base externa de recursos e à integração de conhecimento pelas empresas envolvidas.

Neste sentido, a complexidade parece estar ancorada na interdependência entre as empresas, especialmente quando são tais relações que criam valor econômico (neste caso, por meio do desenvolvimento de produtos) e permitem gerar resultados que não poderiam ser alcançados de forma isolada. Entretanto, a existência de cooperação nem sempre ocorre sem conflitos de interesses e de forma harmoniosa. Talvez este seja um dos aspectos críticos da Complexidade. Os interesses mistos, por exemplo, nos casos onde existem interesses que são similares e diferentes ao mesmo tempo, podem conduzir as escolhas e os comportamentos, que podem, ou não, ser cooperativos, dependendo do contexto e das possibilidades para cada parte, demandando capacidades negociais e de articulação dos gestores para lidarem com tais complexidades.

5.2.3 Complexidade de Mercado

Neste subtema, as regulações são as responsáveis pelas adversidades ou imposições identificadas pelos gestores.

Este subtema parece estar conectado com duas assertivas, relacionadas à complexidade, utilizadas nos questionários: as mudanças frequentes referentes às técnicas, habilidades e informações necessárias para a organização e a necessidade em trabalhar de forma cooperada com *players* de diversos setores da economia.

Nos dois casos, a complexidade se dá por regulamentações, técnicas ou administrativas, que, invariavelmente, acabam impactando a viabilidade do negócio. Para a E9, são as regulamentações técnicas que impactam o ambiente externo:

“[...] tem uma legislação muito pesada, que é uma legislação do que pode ser usado ou não em uma fragrância, então tudo que é novo, tudo que é desenvolvimento novo, demora quase 10 anos para ser aprovado para entrar no mercado [...]” “[...] Quando o mercado é complexo, poucas empresas entram. Aqui no Brasil, acho que nós somos um total de 5 ou 6 empresas que fazem o que a gente faz, porque o mercado é muito fechado, porque abrem, começam a trabalhar, aí não conseguem vender, aí desistem, porque ninguém fica 10 anos para começar a entrar no mercado. Então, acabam desistindo, então são poucas as empresas e as grandes acabam comprando as pequenas também. Tem algumas empresas tipo a da França, que era uma empresa pequena que fazia extração de naturais, aí a empresa grande foi lá e comprou [...]”

Para a E5, as regulamentações administrativas foram fatores dificultadores:

“[...] Minha loja foi montada no final de 2008, mas não consegui a liberação para funcionamento, a Secretaria da Agricultura

me liberou a loja, só que ela não me forneceu o Serviço de Inspeção Municipal, que é a autorização necessária para eu operar. Isso me amarrrou durante 10 meses pagando aluguel sem funcionar [...]”

Em ambas, a “regulamentação” delineou o quão complexo ou “difícil” pode ser atuar em determinado mercado, seja esta em função de aspectos associados ao governo/à gestão pública ou característica específica de um mercado, que demanda aprovações e testes específicos. Além das “forças” que tradicionalmente regulam os mercados (por ex., preço, qualidade), agências reguladoras também podem aumentar a complexidade do ambiente na medida em que requerem procedimentos, ações e testes para chancelar a comercialização de determinado produto. Por fim, em um nível mais micro, se o empreendedor não estiver preparado para se adequar às exigências dos órgãos fiscalizadores, ou ainda, se existir elevada burocracia para viabilizar o início das operações e estas, eventualmente, não forem completamente mapeadas, poderão ser vistas como complicadores à gestão e operação do negócio. O gestor pode ter alguma conexão com o dinamismo do mercado, seja na facilidade de entrar ou sair ou na capacidade de se adequar às regulações impostas (item 5.3).

5.2.4 Evidências teórico-empíricas

O Quadro 23 sintetiza a discussão aqui realizada e associa as evidências teóricas relacionadas à Complexidade, e que embasaram o trabalho nos Capítulos iniciais, às principais características identificadas nas práticas e nos cotidianos das organizações estudadas.

Quadro 23 - Evidências teóricas e empíricas associadas à Complexidade

Evidências Teóricas	Evidências Empíricas
As técnicas, habilidades e informações necessárias (para a organização) estão mudando muito rapidamente.	Aquisição de Conhecimento - Necessidade de Atualização Constante

<p>A natureza estrutural, em termos de complexidade e densidade do meio (EMERY; TRIST, 1965).</p>	<p>Complexidade de Mercado - Existência de Regulações Mercadológicas</p>
<p>Para alcançar os objetivos, é essencial trabalhar em cooperação com organizações de diversos setores da economia.</p> <p>Número de unidades nas quais a organização possui contato (PRICE, 1997)</p>	<p>Relações Interorganizacionais - Competição - Necessidade de Cooperação com diversos <i>players</i></p>

O Quadro 24 mostra a frequência das respostas, por parte dos gestores das 11 (onze) empresas, aos Temas e Subtemas associados à Complexidade.

Quadro 24 - Frequência das Respostas à Complexidade

Temas	Subtemas	Empresa (<i>case</i>)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Aquisição de Conhecimento	Necessidade de Atualização Constante			X		X							X
Relações Interorganizacionais	Coopetição					X							X
	Necessidade de Cooperação com diversos <i>players</i>	X		X		X	X						
Complexidade de Mercado	Existência de Regulações Mercadológicas					X					X		

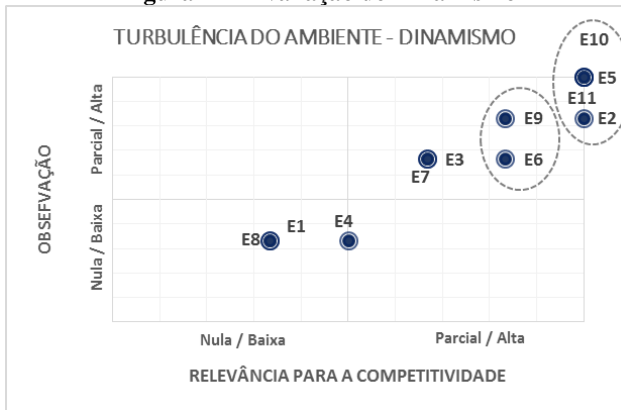
O subtema Necessidade de Cooperação com diversos *players* foi o mais citado, seguido de Necessidade de Atualização Constante, o que corrobora e reflete as observações realizadas por Price (1997), associando a Complexidade ao número de unidades nas quais a organização necessita realizar contato para atingir seus objetivos, e a perspectiva da pesquisa seminal realizada por Emery e Trist (1965), indicando que a densidade do meio, delimitada pela velocidade da mudança das técnicas, habilidades e informações necessárias, está presente no ambiente das organizações observadas.

Assim, a Complexidade pode ser compreendida por meio de dois fatores - mais exigidos quanto mais complexos os ambientes -: Cooperação (cooperar, na ótica da sociedade do conhecimento, significa estar aberto para trocas, visando identificar os parceiros certos a partir de necessidades claramente identificadas) e Atualização Constante (é necessário se manter conectado às informações e aos conhecimentos disponíveis no mercado para continuar competitivo).

5.3 Dinamismo

Dinamismo é aqui compreendido como o grau de movimento e alterações no ambiente externo de uma organização. Os indicadores que compõem esta categoria estão associados à (12) demanda constante por novos produtos e serviços por parte dos clientes e (13) elevada frequência de introdução de novos produtos e serviços no mercado (Apêndice 2).

A Figura 41 apresenta, empresa a empresa, o diagnóstico para Dinamismo.

Figura 41 - Avaliação do Dinamismo

Os níveis mais elevados de relevância e turbulência foram apresentados pelas E5, E10 e E11. A E2 apresentou pontuação parcialmente alta para o Dinamismo e pontuação máxima referente à relevância à sua competitividade.

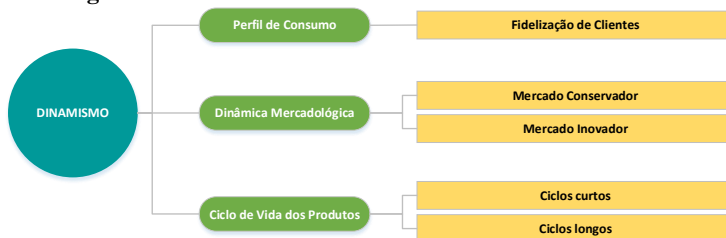
As E6 e E9 apresentaram pontuações elevadas tanto para turbulência quanto para a relevância que o Dinamismo apresenta para a sua competitividade. O mesmo ocorre para as E3 e E7, mas com uma pontuação um pouco inferior referente à relevância.

As E1, E4 e E8, do quadrante inferior, apresentaram baixos níveis de Dinamismo. A E4 apresentou pontuação média referente à relevância que esta atribui ao Dinamismo para a manutenção de sua competitividade.

A maioria das empresas apresentou pontuação alta ou parcialmente alta, tanto para a demanda (9 de 11) quanto para a introdução frequente (8 de 11) de novos produtos e serviços. Considerando a relevância que estas apresentam à competitividade, 7 das 11 apresentaram parcial ou alta concordância para a demanda e 10 das 11 para introdução frequente de novos produtos e serviços. Tal perfil de respostas indica que o Dinamismo é presente, e que a maioria dos gestores compreende que tal Dinamismo é relevante para a competitividade.

A partir da análise temática das entrevistas, 3 (três) temas e 5 (cinco) subtemas foram identificados na Categoria Dinamismo (Figura 42).

Figura 42 - Temas e Subtemas associados ao Dinamismo



5.3.1 Perfil de Consumo

O subtema associado a este tema é:

- **Fidelização de Clientes:** apareceu em contextos e formas distintos, mas em todos, como característica do Dinamismo.

Para a E6, a fidelização só é interrompida mediante algum problema ou falha do fornecimento: “Temos de fidelizar o cliente. Ele só irá mudar se cometermos um erro grande”.

A dificuldade de fidelizar surgiu para a E10:

“[...] a dificuldade é justamente a penetração dos clientes. Não é algo simples desenvolver um relacionamento com os clientes, principalmente deste setor. Então é algo que demora tempo, não é como comprar um chocolate ou uma *commodity*. Tem todo um processo de codificação, o negócio precisa ser verificado, devem ser realizados vários testes, etc. A gente investe muito nesta frente de relacionamento. [...]”

E E11:

“[...] nós não temos clientes fidelizados. Não existe fidelização de clientes. Você consegue consolidar a marca, mas não fidelizar cliente. Quando a pessoa se torna um consumidor de cerveja artesanal, você

não para num sabor ou numa marca. Você se torna itinerante, você fica sempre buscando uma nova para provar. Este é o nosso perfil de cliente. Apenas de 25 a 30% das cervejas consumidas pelos consumidores de cervejas artesanais são marcas repetidas, então é a cerveja que o cara gosta mesmo. Temos um perfil de repetição de consumo, não de fidelização de cliente. [...]”

Fidelizar exige do empreendedor a capacidade de compreender o seu segmento de mercado, bem como ter autoconhecimento suficiente para saber como e qual a estratégia mais adequada a ser adotada sobre o posicionamento de seus produtos. Dependendo do mercado e da área de atuação, a dificuldade de fidelização exige alto investimento em relacionamento, capacidade de adaptação e inovação contínua, para continuar “cativando” os clientes já fidelizados e atingir novos públicos e, por fim, ter a capacidade de manter a qualidade e garantir os níveis de expectativa gerados nos consumidores em experiências passadas.

5.3.2 Dinâmica Mercadológica

Duas características, subtemas deste tema, foram observadas no mercado: a conservadora e a inovadora.

- **Mercado Conservador:** Quatro empresas apresentaram características claras de operarem em um mercado mais conservador. A E2: “[...] O mercado uruguaio (nosso maior mercado) tem um perfil conservador. [...]”. A E6: “[...] Cuidamos muito do perfil de nosso produto para que ele sempre chegue ao mesmo padrão. Nem a embalagem pode mudar radicalmente, pois temos cobrança em cima disso. Recentemente desenvolvemos uma pesquisa para mudar radicalmente a embalagem e a resposta do

consumidor é que ele não concordava. [...]” “[...] Sempre tem alguma novidade, mas nada tão inovador. Existe um potencial de mudança, mas ainda carece de outras formas de comercialização e de publicidade, logística, propaganda, e criar aos poucos o hábito no consumidor. Isso demanda muito investimento e não temos alcance para isso. [...]”.

A E5, para a qual o mercado parece demandar por produtos já consolidados, por conhecimento e por atendimento técnico ágil:

“[...] Hoje eles optam mais por produtos que já estão consolidados no mercado e por atendimento técnico. Conhecimento técnico para atendimento. O que demanda é, por exemplo, o cliente tem um problema, você tem que ter agilidade, ajudar a resolver e transformar isso em um produto e renda pra ele [...]”.

E a E1, cuja perspectiva conservadora do mercado parece estar associada ao nível de fidelização do cliente e da confiança, crédito da marca:

“[...] O mercado é bastante conservador. Inclusive temos a apreciação por datas antigas, por exemplo, "desde 1905". Então é bastante conservador, buscando cultivar e preservar as raízes. Isso acaba refletindo na questão da inovação, sendo um pouco resistente [...]”.

Essa empresa identificou um espaço para inovar e abrir espaços dentro de uma cadeia consolidada e pouco inovadora (em sua maioria), explorando novos produtos e criando uma nova estratégia de mercado:

“[...] a erva mate precisava ser reinventada. A erva mate, como setor tradicional como é conhecida, estava em uma situação complicada. O mercado tinha subido muito o preço da matéria prima, estava muito cara, todas as ervateiras tinham prejuízo por conta disso, porque não conseguiam repassar o custo da

matéria prima no valor de venda da erva mate. Este produto foi uma alternativa para fazer um produto inovador que agregasse valor e permitisse uma maior margem do que o chimarrão convencional [...]”.

- **Mercado Inovador:** As E11 e E8 destacaram quão inovadoras são as condições impostas pelo seu mercado. Para a E11:

“[...] estamos em um momento de cervejas mais amargas, o público cervejeiro gosta de cervejas mais amargas (IPA, APA), há quase dois anos a Empresa “D” de São Paulo e lançou uma cerveja com 1000 IBU (uma escala para amargor). Normalmente uma cerveja trabalha entre 30 e 60. Eles lançaram uma com 1000, praticamente intragável, horrível. Mas vendeu, e muito. Até que todos os consumidores do Brasil a provem, ela é uma inovação extraordinária. Ela sempre irá achar um "amante". É novidade, é algo que o público aceita. É exatamente isso que o público espera: uma coisa diferente. Uma coisa nova, que surpreenda. Que seja novo ao paladar. Então isso é muito importante para o mercado. Seja o caso da Empresa “D” ou nosso com o caso do Pinhão, tem vários outros exemplos, que apresentem um produto novo e que tenha qualidade. [...]”.

Para a E8:

“[...] o mercado quer produtos inovadores, sim. Ele exige também lucratividade. A lucratividade do mercado hoje, em termos de vendas, demanda um produto que gire. O consumidor também gosta de produtos novos [...]”.

Em ambas as perspectivas, conservadora e inovadora, o papel de relevância do Dinamismo é percebido. Tal fato leva à reflexão de que em sistemas de inovação mais maduros (como no ambiente de inovação proporcionado pela Rede Colaborativa), as empresas podem ser vistas como a força central e motriz,

consideradas como carro-chefe do sistema. Dessa forma, a inovação - mecanismo utilizado para atender as necessidades muitas vezes nem identificadas, renovar cadeias e fomentar novos ciclos de competição - pode ser vista como indutora (o quanto “empurra” uma inovação) ou respondente (o quanto responde a uma oportunidade) à dinâmica do mercado.

5.3.3 Ciclo de Vida dos Produtos

Os subtemas deste tema são:

- **Ciclos curtos:** Evidenciados na E10:

“[...] O setor de cosméticos em geral é um setor que atua em trendings de mercado. O ciclo de vida de um produto cosmético, shampoo, creme, etc., é geralmente curto, varia de dois a três anos, se contarmos o ciclo total, dos 4 anos, incluindo pesquisa e inovação, desenvolvimento de matéria prima. Então é um processo onde as empresas trocam aproximadamente 30% das marcas, de seu portfólio, todo o ano. É uma renovação relativamente alta dentro deste setor. [...]”.

E na E11:

“[...] Você nunca possui um produto perene, você sempre tem um produto obsoleto a cada dia que passa. Então você tem que estar girando novos produtos. Mesmo se falando de cerveja, temos que criar novos estilos, novos sabores, novas ideias. Então você tem que estar criando novos produtos e novas ideias para você se estabelecer no mercado. Sempre tem que ter um rótulo novo para o cliente, algo que ele ainda não provou. Sempre tem que estar inovando [...]”.

Além da agilidade, a colaboração e a adaptabilidade caracterizam este subtema. Colaboração no sentido de que ciclos curtos estimulam e demandam o intenso contato e alinhamento, seja interno, por parte dos gestores e desenvolvedores, durante as

etapas de desenvolvimento, ou externo, com clientes, fornecedores e eventuais parceiros de desenvolvimento. Independente da perspectiva (interna ou externa), a colaboração favorece trocas de informação e conhecimento, possibilitando a realização e renovação dos ciclos de desenvolvimento.

A adaptabilidade permite que a organização identifique oportunidades e necessidades, e, em função disso, realize ajustes e alterações de seu *portfolio* para se adaptar às necessidades do mercado ou às mudanças nos requisitos estabelecidos pelos clientes. **Adaptação resulta da Reconfiguração**, que é compreendida, nesta pesquisa, como o “produto” final das Capacidades Dinâmicas.

- **Ciclos longos:** Para as E5 e E9, as regulamentações e demandas por testes prévios são os principais fatores que impactam o ciclo de desenvolvimento de produtos:

“[...]Você tem os aspectos legais, assim como na indústria farmacêutica. Pra aprovar um ingrediente novo, você tem todo um processo legal, que muitas vezes acontece nos EUA para depois vir ao Brasil. Então não é algo tão contínuo, em função do excesso de regulamentação estatal. Você não pode desenvolver um produto hoje e colocar amanhã sem antes uma análise, um estudo de funcionamento deste produto no organismo humano. [...]”(E5).

“[...] nós desenvolvemos o produto, eles usam nossa informação, e usando a nossa informação a gente abre um contrato para começar a fornecer para eles a daqui 5 anos esse produto, que é o tempo médio de desenvolvimento de uma fragrância. A partir daí eu tenho 5 anos para produzir a matéria prima. Tem uma legislação muito pesada em função daquilo que pode ser usado ou não em uma fragrância. Então, tudo o que se refere a um novo desenvolvimento, demora quase 10 anos para ser aprovado para entrar no mercado [...]”(E9).

As questões associadas à burocracia governamental, por meio de condicionantes, regulamentações e o tempo necessário para sua obtenção, pareceram ser o principal fator do ambiente que impacta o ciclo de vida de desenvolvimento dos produtos. Nesse caso, o fator externo é basicamente imposto pelo Estado, em função das características, da complexidade e de eventuais riscos oferecidos pelo produto ao consumidor. Tais condições podem trazer implicações ao ambiente empreendedor. O excesso de regulamentações por parte do Estado pode apresentar diversos problemas, como a perpetuação de monopólios (gerados ou induzidos pelas condicionantes), o aumento dos custos de transação, o engessamento de mercados e o estabelecimento de barreiras ao ingresso de novas empresas no ambiente de competição. Pode até induzir a falência das organizações que não conseguirem se adaptar às condicionantes impostas. Entretanto, um aspecto que merece atenção está no *timing* cada vez mais crítico para que as organizações consigam competir em um ambiente de elevada turbulência. Este sim pode ser prejudicado pelo excesso de condicionantes ou pela falta de agilidade do Estado em conduzir o processo regulatório. Este *timing* é chave, do ponto de vista da inovação. A competitividade dos setores de produção está fortemente associada ao tempo de acesso ao mercado. O nível e as condições de regulamentações impostas limitam esta competitividade. De acordo com o reporte anual do Banco Mundial - *Doing Business* (2016)¹⁸, que compara a competitividade de diversos países em função da facilidade/dificuldade de se fazer negócio - o Brasil está em 106º lugar geral. Referente às taxas, está posicionado em 178º lugar, de um total de 189 nações estudadas. Estes números refletem um cenário de hostilidade ao empreendedorismo, à atração de investimentos e, conseqüentemente, ao fomento à inovação. Esta é uma característica do ambiente que impacta tanto o desenvolvimento de produtos quanto das organizações.

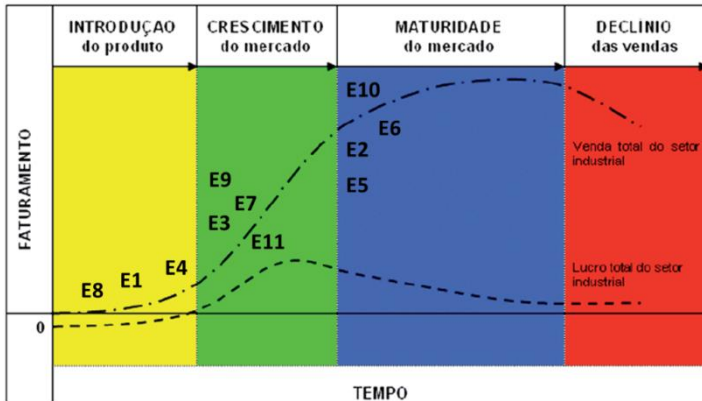
Outro aspecto que pôde ser identificado está associado à fase do ciclo de vida dos produtos das organizações envolvidas

18

<http://portugues.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB16-Full-Report.pdf>

(independente do ciclo, curto ou longo). A Figura 43 associa as empresas estudadas em função das respectivas etapas.

Figura 43 - Etapas do ciclo de vida dos Produtos



Foi possível constatar que o **porte da empresa** e o **tempo de experiência de mercado** foram fatores para o enquadramento supracitado. As empresas de menor porte e mais novas, encontram-se no estágio (Introdução) onde o lucro ainda é ausente ou muito baixo, em decorrência das despesas com a divulgação do novo produto e desconhecimento, por parte dos consumidores-alvo, do novo produto. As empresas com algum tempo de mercado (mesmo que jovens), demonstram que a lucratividade começa a aparecer de forma mais consistente e acompanha o crescimento das vendas, atraindo, inclusive, novos concorrentes, que, em geral, copiam ou aperfeiçoam seus produtos e passam a disputar o mesmo mercado. Os objetivos, nesta etapa, estão focados na sustentação do crescimento acelerado das vendas. As empresas alocadas no terceiro quadrante apresentam maior porte e /ou experiência de mercado, dando sinais de que já conquistaram boa parte do mercado potencial e de que as vendas estão estabilizadas ou ainda continuam crescendo (mas num ritmo menos intenso do que o das empresas do quadrante anterior).

5.3.4 Evidências teórico-empíricas

O Quadro 25 sintetiza a discussão aqui realizada e associa as evidências teóricas relacionadas ao Dinamismo, e que embasaram o trabalho nos Capítulos iniciais, às principais características identificadas nas práticas e nos cotidianos das organizações estudadas.

**Quadro 25- Evidências teóricas e empíricas associadas ao
Dinamismo**

Evidências Teóricas	Evidências Empíricas
<p>Demanda constante por novos produtos e serviços por parte dos clientes.</p> <p>Grau de movimento e alterações no ambiente externo de uma organização (EMERY; TRIST, 1965).</p>	<p>Perfil de Consumo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fidelização de Clientes
<p>Elevada frequência de introdução de novos produtos e serviços no mercado.</p> <p>Grau de movimento e alterações no ambiente externo de uma organização (EMERY; TRIST, 1965).</p>	<p>Dinâmica Mercadológica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercado Conservador - Mercado Inovador <p>Ciclo de Vida dos Produtos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ciclos curtos - Ciclos longos

O Quadro 26 mostra a frequência das respostas, por parte dos gestores das 11 (onze) empresas, aos Temas e Subtemas associados à Complexidade.

Quadro 26 - Frequência das Respostas ao Dinamismo

Temas	Subtemas	Empresa (<i>case</i>)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Perfil de Consumo	Fidelização de Clientes						X					X	X
Dinâmica Mercadológica	Mercado Conservador	X	X										
	Mercado Inovador									X			X
Ciclo de Vida dos Produtos	Ciclos curtos											X	X
	Ciclos longos					X					X		

Os subtemas foram distribuídos de forma homogênea, apresentando recorrência de citação uniforme. O subtema Fidelização de Clientes foi evidenciado três vezes, sendo que os demais, duas.

Tal recorte indica que o Dinamismo apresenta faces distintas que parecem ser direcionadas por um fator-chave: inovação. Em todos os casos, foi possível perceber que o Dinamismo sofria influência, de uma forma ou de outra, pelo perfil de consumo (dado pela facilidade ou dificuldade de fidelizar clientes), pela dinâmica de mercado (conservador ou inovador) e ciclos (curtos ou longos) dos produtos. Por exemplo, a E11, que está em um ambiente de dificuldade de fidelização de clientes, o mercado dá sinais de um posicionamento bastante inovador, ditando os ciclos de vidas dos produtos, tendo estes uma característica de ciclo bastante rápido, curto. Algo similar pôde ser visto na E10. Em contrapartida, mesmo em mercados menos dinâmicos (ou mais conservadores), a inovação também pode ser um diferencial para identificar novas oportunidades, como é o caso da E1, que identificou uma brecha de diferenciação e desenvolvimento de produto. Este fato complementa a literatura revisada ao indicar que a inovação pode ocorrer em ambientes calmos.

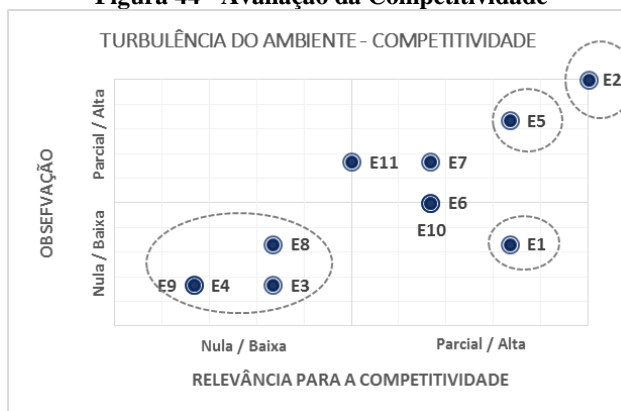
8 (oito) das 11 (onze) empresas entendem o Dinamismo como relevante para a manutenção da competitividade.

5.4 Competitividade

O nível de competitividade no contexto desta pesquisa é observado a partir da ocorrência de interferência mútua entre os membros da população em relação à utilização de recursos comuns.

Os indicadores que compõem esta Categoria estão associados à (14) elevada concorrência de mercado e constante ameaça de novos entrantes e (15) concorrência por preços, sendo mais significativa do que a competição baseada na inovação ou na qualidade (Apêndice 2).

A Figura 44 apresenta, empresa a empresa, o diagnóstico para Competitividade.

Figura 44 - Avaliação da Competitividade

A empresa que apresentou a maior pontuação, tanto para o diagnóstico da condição de seu ambiente quanto da relevância que essas características representam à sua competitividade, foi a E2. Tal condição indica elevada presença de novos entrantes e uma acirrada disputa por preços. Condição semelhante pode ser identificada para a empresa E5.

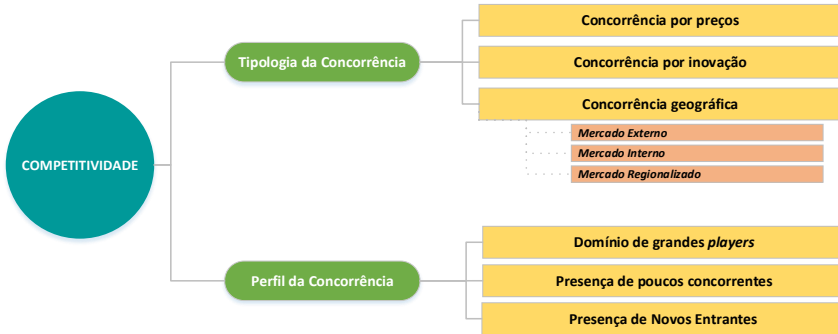
O oposto ocorre para as E3, E4, E8 e E9, indicando um mercado de difícil entrada, onde a competição ocorre com base no diferencial de inovação e/ou qualidade.

A E1 apresenta um ambiente de baixa turbulência, mas considera que tanto a participação de novos entrantes quanto a competição por preços, é algo importante à sua competitividade.

As E6, E7, E10 e E11 apresentaram resultados de parciais a altos, tanto para a turbulência associada à competitividade quanto para a relevância que esta apresenta à sua competitividade.

A partir da análise temática das entrevistas, 3 (três) temas, 8 (oito) subtemas e 6 (seis) especificidades foram identificados na Categoria Competitividade (Figura 45).

Figura 45 - Temas, Subtemas e especificidades, associados à Competitividade



5.4.1 Tipologia da Concorrência

Corroborar-se, aqui, com a visão Schumpteriana, defendendo que a concorrência consiste em um processo de interação entre agentes econômicos (neste caso, as empresas observadas na presente pesquisa), visando à apropriação privada de lucros (POSSAS, 2006).

Os três subtemas deste tema são:

- **Concorrência por Preços:** citado por 6 das 11 empresas observadas. A E2 evidenciou forte influência dos preços e da busca pela otimização dos custos para competir:

“[...] A concorrência nossa basicamente se dá no preço. Nós não temos concorrência por inovação. Basicamente é preço. Existem sim algumas empresas hoje - mais no mercado uruguaio e não mercado europeu - no Brasil que estão buscando inovação para apresentar um produto que atenda a legislação. Existem também empresas que atuam em nichos de mercado, orgânico, que não é o mercado que nós atuamos, então não são concorrentes nossos [...]”.

Similarmente à E2, para a E6, a dinâmica de preços segue a dinâmica de competição tradicional de *commodities*:

“[...] Nosso preço é um dos mais altos, mas com isso a gente se mantém e temos uma participação aproximadamente parecida, pois nosso produto é uma *commodity* então o preço praticado é praticamente o mesmo. Produtos de qualidade apresentam preços semelhantes. Existem preços menores? Sim, mas apresentam qualidade inferior. Não irão satisfazer os nossos clientes consumidores cativos [...]”.

Nessa linha, para a Empresa 7:

“[...] A gôndola no Brasil não muda muito. Todo mundo está acostumado com isso. A primeira coisa: ninguém está disposto a pagar caro. Isso é muito difícil no Brasil. É um mercado que apresenta bastante espaço e extremamente voltado a custo. É muito mais voltado ao custo do que à inovação. [...]”

O preço, aliado à qualidade do atendimento, pareceu relevante à E5: “[...] Preço e atendimento técnico. Agilidade no atendimento e preço. O cliente quer agilidade. [...]”

No caso da E8, foi possível notar que a inovação incremental é importante para aumentar a eficiência, reduzir custos e, conseqüentemente, otimizar a precificação:

“[...] Hoje o que percebemos é uma mudança de embalagem. Do vidro para o plástico. É uma inovação que está ocorrendo nos últimos tempos. Isso por uma questão de custo. O material é muito mais leve, impactando no custo do transporte. O vidro é uma embalagem pesada. [...]”

Para a E3, que essencialmente compete por inovação por ser uma empresa que atua na área de PD&I, o preço também pareceu ser um fator de relevância, aliado à agilidade no fornecimento de suporte às empresas em Projetos de PD&I:

“[...] É muito menos burocrático, é muito mais rápido e muito mais fácil. Outra

coisa, cobramos muito menos do que a Universidade. Então acredito que estas são as questões básicas que faz com que a gente fique, não confortável, mas faz com que a gente consiga focar sem desespero. [...]"

A busca por eficiência para otimizar os custos é importante para os preços. Este fator é crítico, especialmente àqueles que estão inseridos em uma dinâmica de *commodities* ou “mercado comum”, onde qualquer vantagem nos preços representa vantagem competitiva. Estes mercados estão mais associados às economias de escala, onde a redução do custo se efetiva no processo produtivo, no *marketing*, em PD&I, em diversas etapas da produção e comercialização. Para tanto, a organização precisa ter instalações eficientes e controlar os custos e as despesas gerais. O custo baixo em relação à concorrência é o tema central desta estratégia.

- **Concorrência por Inovação:** A estratégia de diferenciação é a chave para a concorrência por inovação e, como o nome sugere, implica a busca de um diferencial no produto ou serviço que seja único no âmbito de todo o setor.

Este subtema foi explicitamente abordado pelas E9 e E11 ao deixarem claro que a concorrência por inovação é mais importante do que aquela associada a preços: “[...] Nossa concorrência é maior por Inovação [...]” (E11).

“[...] Eu entendo que inovação e qualidade influenciam no preço. Neste caso, elas são relevantes, se eu tenho um produto comum, ele entra no preço comum do mercado. Existe um preço regulador do mercado, se eu faço um produto com diferencial tecnológico, ele vai ter um preço diferente. [...]” (E9).

Em ambos os casos, foi possível perceber que a concorrência por inovação apresenta uma característica bilateral, exigindo conhecimento sobre o mercado, para identificar novas oportunidades de produtos e processos

(característica típica do setor de bebidas e cosméticos – E11 e E9, respectivamente), na medida em que se tenha também conhecimento técnico e científico (para testar técnicas, ingredientes e receitas) para desenvolver e lançar novos produtos. Outra característica similar das duas organizações foi o entendimento, por parte dos gestores, da importância de se manterem próximos às necessidades dos consumidores para avaliar mercados potenciais e projetar seus produtos, a fim de suprir tais exigências. Esta é uma característica que demanda uma boa Capacidade de Sensoriamento e de Aprendizagem, por parte das organizações.

A premissa básica desta estratégia está fundamentada na capacidade de a empresa atender o seu alvo estreito, ou o segmento, de maneira mais eficaz do que a de seus concorrentes, os quais estão tentando atender ao mercado como um todo.

Outro aspecto está no fato de observar o tipo de concorrência por inovação. Baseando-se na perspectiva de Freeman e Soete, têm-se estratégias 1) ofensivas, 2) defensivas, 3) imitativas e dependentes, e 4) tradicionais e oportunistas, de inovação. Mesmo não tendo sido citada de forma explícita, a importância à concorrência por inovação, as E1, E2 e E3 parecem estar enquadradas no primeiro perfil, com um PD&I bem estruturado e com um papel de liderança no processo de desenvolvimento de novos produtos. Grande parte das empresas observadas pode ser enquadrada como 2) defensivas. Mesmo estas dando importância ao processo de inovação, a maioria não consegue ser a pioneira na apresentação de um novo produto. Os motivos identificados para tal situação parecem estar associados à falta de recursos (tempo, financeiros, humanos e materiais) para produzir inovações originais. Outro ponto pode ser o direcionamento, à produção e ao *marketing*, por exemplo, focado em ações de curto prazo. O fato de as organizações estarem envolvidas na Rede Colaborativa, o interesse em explorar novos mercados e desenvolver novos processos e produtos, pode traduzir um pouco esta realidade: da busca de suporte para melhorar sua capacidade de competir por inovação. Em rede, os

recursos e os fluxos são otimizados permitindo acessá-los em grupo, quando não necessariamente poderiam ser acessados de forma individual. Por este motivo, as estratégias não poderiam ser enquadradas como 3) imitativas e dependentes ou 4) tradicionais e oportunistas.

Importante falar sobre as distinções percebidas entre o posicionamento dos gestores nas entrevistas e nos questionários.

Grande parte pontuou que a inovação é importante como característica do ambiente de concorrência, entretanto, nas entrevistas, o subtema Concorrência por Preços surgiu mais vezes. Talvez pela inovação, na prática do dia-a-dia, seja mais difícil ser tangibilizada ou realizada (do que a visualização dos custos, a disputa por preços com concorrentes, ou por esta visão não estar madura o suficiente em algumas organizações observadas).

Este subtema pareceu estar mais associado aos nichos de mercado e à atuação em produtos que demandam elevado conhecimento técnico agregado.

- **Concorrência Geográfica:** apresentou algumas especificidades associadas à abrangência da concorrência: Mercado Externo, Mercado Interno e Mercado Regionalizado. Nem todas as especificidades foram explicitamente citadas dentro deste Subtema, aparecendo em diversos trechos e transversalizando diversos temas. Por exemplo, Mercado Externo foi citado (pelas E10 e E11) quando a entrevista abordava as Capacidades Dinâmicas e a atuação em Redes Colaborativas. Entretanto, é também uma característica que “espacializa” o tipo de concorrência realizada. O mesmo foi observado para a concorrência no Mercado Interno, também citado nas Capacidades Dinâmicas; entretanto, é uma característica do Ambiente de atuação da Empresa: “[...] é um mercado que é bastante competitivo no Brasil [...]”. (E2). Para a Empresa 11, resgatando a perspectiva da Coopetição, “[...] Quanto mais concorrente no mercado, melhor. [...]”

Este subtema foi citado no Desempenho, especialmente quando se abordou o tamanho da participação de Mercado:

“[...] Isso abrange regiões. Na região onde atuamos, a participação é muito forte, com leve predominância. Em algumas regiões não atuamos. Nem todas as marcas atuam em todos os lugares. Na região em que atuamos estamos despontando entre os líderes, quando não, em vários deles estamos entre os principais. [...]” (E6).

Evidencia-se que o perfil mais importante - mesmo que não praticado, mas almejado - está associado à entrada ou manutenção do Mercado Externo.

5.4.2 Perfil da Concorrência

Este tema aborda o perfil dos concorrentes das empresas observadas. São quatro os subtemas:

- **Domínio de grandes *players*:** citado por três empresas: “[...] os concorrentes têm tamanho, uma excelente marca, mas não necessariamente o produto deles é melhor que o nosso. [...]” (E1).

“[...] eles estão bem mais à frente do que eu. Eles acabam saindo na frente dos clientes. Eu saio em cima da necessidade do cliente. Eles geram a necessidade no cliente, que eu não consigo. Eles geram uma demanda que eu não consigo. [...]” (E5).

“[...] o mercado é muito influenciado pelas grandes redes de varejo. O que tem na gôndola deles. Para entrar em uma rede de varejo você precisa ser grande também. É difícil um pequeno entrar numa grande rede, por exemplo. Como os grandes não inovam, e eles controlam as gôndolas das grandes redes, o consumo é mais empurrado do que puxado pelos consumidores.[...]” “[...] Têm bastantes empresas pequenas, mas se você olhar o

mercado irá perceber que os 4 primeiros possuem 88% do *marketshare* e depois todos são muito pequenos, com aproximadamente 2 mil marcas. [...]”(E7). “[...] Sabemos que o mercado está voltado para a saudabilidade, mas as grandes não estão lançando produtos saudáveis. Os caras (concorrentes) não conseguem ver isso. Se o cara começar a falar que o Produto X faz bem, todo mundo vai falar que o Produto X faz bem e vai continuar comprando [...]”. (E7).

Conforme apontado em estudo elaborado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2011), a forte concorrência representa um dos principais fatores de dificuldades na condução dos negócios das Micro e Pequenas Empresas. Os relatos demonstram que, para determinados fatores, fica muito difícil para uma Micro e Pequena empresa (caso das 3 Empresas que citaram o subtema) competir com uma Média e Grande Empresa. Dentre estes fatores, é possível citar o elevado poder de compra e de negociação, que oferece grande vantagem às Médias e Grandes com o objetivo de reduzir os custos das compras. Como consequência desta realidade, geralmente, o preço praticado pelas Micro e Pequenas é maior do que o das Médias e Grandes.

Como alternativa para incrementar tais vantagens, Redes Colaborativas (Capítulo 6) podem ser uma opção para aumentar a competitividade das Micro, Pequenas e Médias empresas. Seja para o aumento de ganho de escala, via compra conjunta, por exemplo, seja para aumentar a capacidade produtiva, acessar novos mercados, desenvolver novos produtos, ou ainda, implementar melhores práticas via compartilhamento e otimização de recursos. Redes Colaborativas mostram-se como possibilidades de melhoria da competitividade para “enfrentar” grandes *players* e marcas consolidadas no mercado.

- **Presença de Poucos Concorrentes:** citada pela E9:

“[...] quando o mercado é complexo, poucas empresas entram. Aqui no Brasil acho que nós somos um total de 5 ou 6

empresas que fazem o que a gente faz, porque o mercado é muito fechado. A concorrência já está no mercado, e já está estabelecida com produtos que não são diretamente concorrentes ao meu. [...]”

E pela E4:

“[...] Tem outras empresas que estão importando produtos feitos com erva mate, mas são empresas grandes que basicamente têm distribuidores por toda a Europa. Poucos sabem que os produtos são feitos com erva mate e não vendem muito. Tem ainda alguma coisa com chá de saquinho. O mercado ainda é muito pequeno e não se mostra como uma competição significativa para mim (aqui na África do Sul). [...]”

Além da dificuldade de entrada marcada pelas características associadas à complexidade do mercado (conforme apresentado pela E9), ou do seu estágio de desenvolvimento (ainda muito incipiente, conforme evidenciado pela E4), é importante considerar que, muitas vezes, as empresas afirmam que conhecem os seus concorrentes, mas quando questionadas, o conhecimento pode ser superficial e não refletir fielmente as características reais dos seus principais concorrentes. Desde informações desatualizadas (adquiridas em momentos distantes do passado e por muitas vezes assumidas como sendo eternas), até informações subjetivas e muitas vezes relacionadas apenas ao passado do concorrente (subestimando o futuro, partindo-se do entendimento de que aquilo que os concorrentes estão fazendo até o momento continuará sendo realizado), podem ser limitações das empresas que não efetuam uma leitura fidedigna de seu ambiente atual. Isso foi observado quando os gestores diziam que “não tinham concorrentes” devido à característica inovadora do tipo de serviço e produto oferecido, mas, ao adentrar no tema com maior atenção e detalhamento, algumas características do ambiente associado à competição e do perfil dos principais concorrentes (aqui compreendidas como subtemas) puderam ser identificadas.

- **Presença de Novos Entrantes:** As E1, E2, E5, E9 e E10 citaram este subtema. No caso das E2 e

E10, o mercado parece oferecer poucas barreiras de entrada, mas é a fidelização que realmente irá impactar no sucesso do negócio:

“[...] a entrada e saída de novos *players* é muito rápida e fácil [...]” (E2); “[...] É um mercado muito fácil de entrar. Qualquer um pode produzir óleos, manteigas, extratos, não são necessários grandes investimentos. A dificuldade está na fidelização. [...]” (E10).

Para a E5, a dinâmica de entrada parece ser um pouco diferente e os papéis algumas vezes podem se confundir:

“[...] A Empresa X, além de meu fornecedor, é também meu competidor. Eu sou muito pequeno. Existem vários outros pequenos, muitas vezes passam de meu fornecedor para concorrente [...]”

Em contrapartida, para a E1, o ambiente de entrada pareceu ser bastante difícil:

“[...] é difícil. O que existe são muitas cachaçarias artesanais. Mas cachaçarias mais elitizadas e que venham a ter uma produção maior, no nível que pretendemos competir, não existem muitos entrantes. São as tradicionais. Quanto mais antiga a marca, mais apreço ela tem pelo consumidor. Não existe, por exemplo, uma cachaça que sai agora no mercado e vai competir com um produto de 1880. Difícilmente irá se desenvolver. Pois não é inovadora, então, entre as duas, o consumidor irá preferir a mais tradicional, a mais antiga.[...]”.

Reforçando a característica de poucos concorrentes apresentado no subtema anterior, para a E9, conhecimento é visto como recurso chave para entrar no mercado:

“[...] É muito fechado também, não é uma coisa fácil de você entrar. Exige conhecimento técnico, se chegar para falar com algum dos clientes e não ter

conhecimento técnico ele nem te recebe [...]”

Considerando as barreiras tradicionais de acesso aos mercados: 1) vantagens de escala; 2) vantagem absoluta de custos; 3) vantagens de diferenciação de produtos; e 4) barreiras institucionais/governamentais (SILVA, 1988), foi possível observar aspectos essencialmente associados à diferenciação de produtos. Escala e custos pareceram estar em segundo plano, ao passo que barreiras institucionais podem ser citadas em mercados mais exigentes, que requerem algum tipo de padrão/especificação para operar (por exemplo, indicação de procedência de produto sustentável de acordo com alguma certificação específica).

A partir das barreiras representadas por vantagens de diferenciação de produtos, foi possível identificar aspectos que refletem desde a lealdade dos consumidores aos produtos das empresas já estabelecidas há mais tempo (no caso, de uma cachaçaria), até aquelas que requerem elevado conhecimento por parte do empreendedor para se diferenciar e conseguir fornecer produtos (a exemplo do setor de biocompostos).

5.4.3 Evidências teórico-empíricas

O Quadro 27 sintetiza a discussão aqui realizada e associa as evidências teóricas relacionadas à Competitividade, e que embasaram o trabalho nos Capítulos iniciais, às principais características identificadas nas práticas e nos cotidianos das organizações estudadas.

Quadro 27 - Evidências teóricas e empíricas associadas à Competitividade

Evidências Teóricas	Evidências Empíricas
Elevada concorrência de mercado e constante ameaça de novos entrantes.	Perfil da Concorrência - Domínio de grandes <i>players</i> - Presença de poucos concorrentes
Ocorrência de interferência mútua entre os membros da	- Presença de Novos Entrantes

população em relação à utilização de recursos comuns (TUCKER et al., 1988).	
<p>Concorrência por preços mais significativa do que a competição baseada na inovação ou qualidade.</p> <p>Ocorrência de interferência mútua entre os membros da população em relação à utilização de recursos comuns (TUCKER et al., 1988).</p>	<p>Tipologia da Concorrência</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concorrência por preços - Concorrência por Inovação - Concorrência Geográfica

O Quadro 28 mostra a frequência das respostas, por parte dos gestores das 11 (onze) empresas, aos Temas e Subtemas associados à Competitividade.

Quadro 28 - Frequência das respostas à Competitividade

Temas	Subtemas	Empresa (case)										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Perfil da Concorrência	Domínio de grandes <i>players</i>	X				X		X				
	Presença de poucos concorrentes				X					X		
	Presença de Novos Entrantes	X	X			X				X	X	
Tipologia da Concorrência	Concorrência por preços		X	X		X	X	X	X			
	Concorrência por Inovação									X		X
	Concorrência Geográfica	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X

Dentre os subtemas mais citados, a Concorrência Geográfica, delimitada em função de distintos níveis de competição (externo, interno ou regional), limita a competição da maioria das empresas no mercado interno (nacional e regional), mas anseiam acessar novos mercados externos.

A Concorrência por Preços, mesmo tendo recebido baixa pontuação nos questionários, é importante no ambiente competitivo das empresas. Dois fatores podem ser considerados críticos: 1) a habilidade de o empreendedor encontrar maneiras de reduzir o custo do produto, manter os padrões de qualidade e ter uma boa margem de lucro, mesmo vendendo mais barato; e 2) a adoção de estratégias agressivas para ganhar mercado sem pensar nas consequências (o que pode gerar efeitos negativos para todos os competidores). É crucial ter a clara noção da margem de contribuição dos produtos e serviços para precificar de forma correta, sem prejudicar a saúde financeira da organização.

O subtema Presença de Novos Entrantes também é um fator de relevância, mesmo tendo recebido baixa pontuação nos questionários foi significativamente destacado nas entrevistas.

Dentre os principais motivos associados a competir num mercado externo, pôde ser observado o desejo por diversificação de mercado, a saturação do mercado interno, busca por lucros maiores (especialmente quando favorecido pelo câmbio), diferenciação e internacionalização da marca, fortalecendo, conseqüentemente, a marca no mercado interno.

A concorrência por inovação, por sua vez, utiliza da diferenciação, criação de novas necessidades nos consumidores e tendências por meio do lançamento de novos produtos e serviços. É um tipo de competição mais imprevisível, onde conhecimento, espírito empreendedor e agilidade/pioneirismo são necessários para conquistar vantagem sobre os concorrentes.

Sobre a presença de competidores no mercado, as empresas apresentaram distintas variações de barreiras de entrada (mais fáceis ou mais difíceis, dependendo da complexidade do setor). Algumas demonstraram poucos concorrentes em seu ambiente, devido a atuação de um mercado bastante específico (como biocompostos). Outra característica foi a existência de grandes players concentrando o *marketshare*.

As entrevistas permitiram aprofundar os resultados obtidos nos questionários e, a partir da categorização temática dos assuntos abordados, foi possível compreender melhor o tipo e o

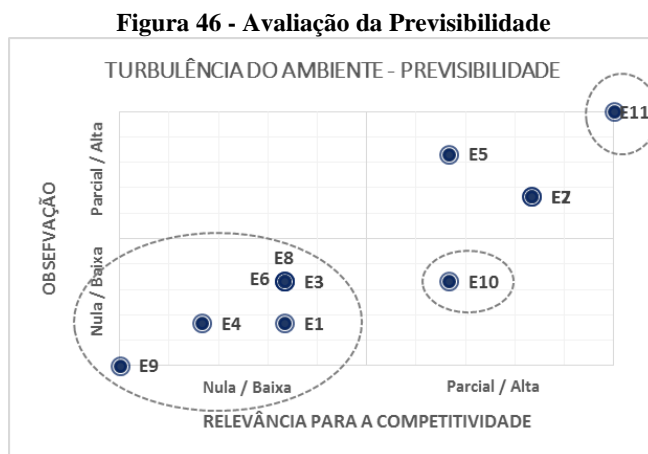
perfil da concorrência realizada. Tal entendimento será fundamental na discussão da P1, ao final deste Capítulo.

5.5 Previsibilidade: A Compreensão de Tendências

Entende-se por previsibilidade o nível no qual os executivos acreditam que o ambiente da organização seja previsível ou imprevisível.

As assertivas que compõem esta Categoria estão associadas (16) à constante mudança por parte dos competidores (nos preços, no padrão de qualidade e *design* dos produtos) e (17) ao nível de demanda superior por produtos novos do que por produtos já existentes e consolidados no mercado (Apêndice 2).

A Figura 46 apresenta, empresa a empresa, o diagnóstico para Previsibilidade.



E7

A empresa que apresentou o maior nível de imprevisibilidade foi a E11, com o maior nível de relevância que esta turbulência apresenta para a sua competitividade. As E2, E5 e E7 também apresentaram altos índices para esta Categoria, estando no quadrante superior.

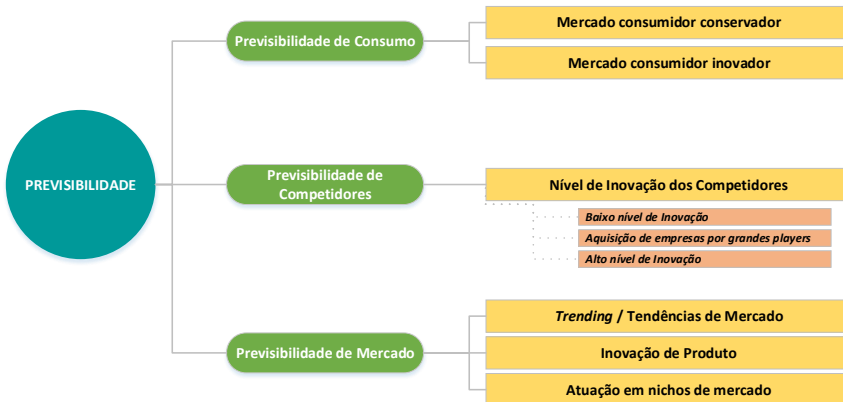
A E10 apresentou pontuação “Parcialmente alta” para a importância que o nível de Previsibilidade apresenta à sua

competitividade. Entretanto, o atual nível de Previsibilidade foi considerado “Baixo”.

As demais empresas, E1, E3, E4, E6, E8 e E9, apresentaram os menores índices, indicando que este não é um fator de elevada criticidade à turbulência de seu ambiente. O mesmo ocorre para a relevância desta Categoria à sua competitividade.

A partir da análise temática das entrevistas, 3 (três) temas, 6 (seis) subtemas e 3 (três) especificidades foram identificados na Categoria Previsibilidade (Figura 47).

Figura 47 - Temas, Subtemas e Especificidades, associados à Previsibilidade



5.5.1 Previsibilidade de Consumo

Previsibilidade de Consumo é o perfil do Mercado Consumidor das empresas analisadas que se mostrou Conservador ou Inovador.

- Mercado Consumidor Conservador:** citado pelas E1, E2, E5, E6 e E8. Para a E1:

“[...] O mercado é bastante conservador. Inclusive temos a apreciação por datas antigas, por exemplo, "desde 1905". Então é bastante conservador, buscando cultivar

e preservar as raízes. Isso acaba refletindo na questão da inovação, sendo um pouco resistente. Nós percebemos que nenhuma destilaria tem hoje o foco em inovação que estamos tendo. [...]"

Para a E2, parece existir alguma possibilidade de entrada em mercados mais inovadores:

"[...] O mercado uruguaio (nosso maior mercado) tem um perfil conservador. Se olhar o mercado brasileiro, hoje nós temos algumas ações, quem consome nosso produto já é um consumidor com um perfil mais inovador, então a gente sente que este consumidor é diferente do que já existe no mercado. Parece-me que este é um lado que a gente pode explorar futuramente [...]"

Para a E5: "[...] Hoje os consumidores optam mais por produtos que já estão consolidados no mercado e por atendimento técnico [...]"

A E6 apresenta que: "[...] temos clientes conservadores. Nem a embalagem podemos mudar radicalmente, pois temos cobrança em cima disso.[...]"

E a E8, mesmo estando em um mercado consumidor considerado conservador:

"[...] estamos em um mercado completamente averso à inovação [...]", aposta na diferenciação como forma de incrementar sua vantagem competitiva: "[...] decidimos vencer essa barreira do preço na diferenciação, a gente é totalmente diferente em todos os sentidos: gosto, embalagem, divulgação, posicionamento, enfim, tudo o que fazemos é diferente. A gente focou muito mais na diferenciação do que no preço. Pois no preço não conseguiríamos competir. O preço é uma consequência do nosso processo [...]"

As empresas que atuam com um mercado consumidor conservador pareceram antecipar, facilmente, as necessidades do

e as tendências estabelecidas pelo mercado, não sendo este um fator crítico de turbulência para elas.

- **Mercado Consumidor Inovador:** As E1, E8 e E11 citaram este subtema. Para a E8:

“[...] O mercado quer produtos inovadores, sim. Mas ele busca lucratividade. A lucratividade do mercado, hoje, em termos de vendas, ele quer um produto que gire. O consumidor também gosta de produtos novos, mas vê muitas vezes também a questão de preço. [...]”.

Nesse caso, apenas o novo não foi suficiente. Se não houver competitividade no quesito preço, a inovação em si pode não bastar para trazer o sucesso desejado. Tal percepção pareceu conflitar com diversas abordagens que indicam que produtos altamente inovadores possibilitam que a empresa evite a concorrência pelo preço. Tal fator parece ter duas causas: 1) o produto não era suficientemente inovador para que não fosse necessário competir por preços; 2) o posicionamento do produto poderia estar equivocado e não comunicar corretamente ao mercado consumidor todo o seu potencial. É importante dar ênfase a este caso, dentro deste subtema, pois a E8 foi a única das 11 empresas que encerrou suas atividades por não conseguir se manter competitiva: “[...] Hoje, se fosse pra manter a empresa aberta, teria de vender a R\$14,00 o vidro. Mas se não consegui vender a R\$10,00 dificilmente venderia a R\$14,00. [...]”.

O posicionamento e a qualificação do produto são fatores-chave à obtenção de destaque no mercado. Esta serve como forma de “driblar” a concorrência, especialmente aquela realizada por preços. A conquista do mercado passa por outros fatores, como qualidade, diferenciação ou exclusividade de produto: “[...] fiquei sabendo de uma empresa que produz pinhão em conserva, uma empresa de São Paulo. Ele está vendendo o produto a R\$25,00 o vidro [...]”.

Neste sentido, a percepção de posicionamento deve estar alinhada com a realidade do mercado e as características de consumo. Este foi um aspecto reconhecido pelo próprio gestor, admitindo que o foco possa ter sido excessivamente direcionado ao produto, deixando descoberta a parte do planejamento estratégico, direcionamento de mercado e modelo de negócio:

“[...] Então acabei destinando a consultoria mais para a qualidade do que propriamente para o suporte de vendas. Talvez tenha sido uma falha que houve. Consultoria de negócios, eu não cheguei a solicitar. [...]”.

A dificuldade em compreender, atender e antecipar a movimentação de seu mercado pode ter sido uma das causas da falência da E8.

No caso da E11, a perspectiva esteve mais alinhada à literatura que defende estratégias de diferenciação (preços, neste caso, atuam como fator secundário) como fator de competitividade em mercados inovadores:

“[...] a novidade é algo que o público aceita. É exatamente isso que o público espera: uma coisa diferente. Uma coisa nova, que surpreenda. Que seja novo ao paladar. Então isso é muito importante para o mercado. [...]”.

Conforme abordado, em momentos associados ao Dinamismo e à Competitividade, a E11 apresentou características de que está inserida em um mercado onde a inovação é vista como um fator relevante para a competitividade (refletindo, inclusive, os resultados do questionário). No que diz respeito à Previsibilidade (antever o que o mercado deseja), a estratégia pareceu estar bastante associada às preferências de curto prazo do consumidor: “[...] estamos em um momento de cervejas mais amargas, o público cervejeiro gosta de cervejas mais amargas [...]”.

A E1 parece ter sua estratégia de posicionamento bem consolidada:

“[...] não será um produto barato. A perspectiva de venda será de aproximadamente R\$75,00 a garrafa. Então é um produto que deverá chegar ao mercado externo a, aproximadamente, R\$200,00. É um produto caro. Justamente por ser diferenciado. [...]”

Para as empresas que estão inseridas neste tipo de ambiente, além de planejar movimentos futuros baseados em eventos passados ou na preferência de consumo de curto prazo, é importante agir de forma proativa na oferta de produtos e serviços, antecipar tendências e ter capacidade de ir além da melhoria contínua. Mais do que a capacidade de ter uma rápida resposta, a empresa deve apresentar capacidade de gerenciar a pressão de curto prazo do dia a dia para ter capacidade de pensar no futuro.

5.5.2 Previsibilidade de Competidores

Buscou-se compreender o tema, a partir da perspectiva do gestor, como “nível” ou “grau” de inovação. Esta ótica está alinhada à pesquisa de Stefanovitz e Negano (2014), onde a inovação depende de diversos fatores, representados por um conjunto intrincado de interações entre elementos tecnológicos e mercadológicos. No ambiente concorrencial e tecnológico do setor, características como a cultura, o porte e o sistema nacional de inovação (que a fomentam por meio de políticas específicas) em que uma organização está envolvida, são fatores que podem influenciar o estímulo ou a criação de obstáculos à inovação.

Em tese, quanto maior o nível de inovação por parte dos concorrentes, mais difícil preverem movimentos futuros. Foi possível observar que uma mesma empresa apresentava distintos perfis de concorrência, que variaram, basicamente, em função do porte destes. Foi possível perceber também a existência de um *continuum* entre a inovação incremental e disruptiva, sendo que esta última se manifestou apenas no ambiente concorrencial de duas empresas.

Os itens a seguir apresentam as especificidades do subtema Nível de Inovação dos Competidores.

- **Baixo Nível de Inovação:** observado no ambiente concorrencial das E5, E8, E9 e E10. No caso da E10, os competidores, de menor porte e participação no mercado, parecem praticar a concorrência baseada em imitação:

“[...] Temos também muitos em pequena escala que imitam. Então a gente faz todo o trabalho de inovação, fabrica um produto novo e o cara simplesmente vai na onda. Não fez nada naquele sentido, talvez produza ainda com uma qualidade pior ou com um sistema de sustentabilidade muito pior, e vendem para clientes pequenos ou que apenas seguem a moda. [...]”

No caso da E9, a regulamentação do setor (como já apresentada) parece enrijecer o processo de inovação no ambiente de concorrência:

“[...] É uma inovação dentro do conhecido, eles inovam, tem uma legislação muito pesada. Todos os testes, devido a essa dificuldade, têm uma inovação nessa área que caminha dentro do que já está aprovado. São feitas variações dentro de alguma coisa que já existe. [...]”

Para a E5: “[...] Na área de ingredientes não é uma introdução *full time*. Até porque você tem os aspectos legais, assim como na indústria farmacêutica. [...]”

A inovação incremental pareceu ser dominante no ambiente da E8: “[...] Em termos de produto, não se vê inovação. A inovação está na embalagem plástica.[...]”.

- **Aquisição de empresas por grandes *players*:** baseia-se na aquisição de empresas inovadoras, que estão na fase inicial do negócio, com elevado potencial, mas que ainda não atingiram grande escala. Neste cenário, as mais promissoras são compradas pela concorrência, como forma de manter o posicionamento de

mercado e incorporar as novas tecnologias desenvolvidas, até então, por um concorrente:

“[...] As grandes, aquelas que te dão o norte, não arriscam. Elas não inovam, então dificilmente eles vão lançar um produto novo, o que eles fazem é comprar a empresa que já está crescendo. Para eles é muito mais fácil, eles esperam crescer, ver até onde vai. Mas não teve que inovar para fazer algo, ele só observa o mercado. [...]” (E7).

As aquisições impulsionadas pela inovação, de acordo com Chaudhuri (2004), apresentam quatro desafios associados à organização, ao produto e ao ambiente: 1) a complexidade do processo de integração que pode ser resultante de incompatibilidades tecnológicas, por exemplo; 2) a “maturidade” da empresa que está sendo adquirida; 3) a imprevisibilidade da trajetória de desempenho de um produto (“oriundo de incertezas técnicas”); e, 4) a imprevisibilidade do mercado para aquele produto (“incerteza de mercado”). Dependendo do setor, as empresas passíveis de aquisição podem apresentar graus variados em função desses desafios.

- **Alto Nível de Inovação:** tanto incremental (menos estruturado, baseado na melhoria contínua, em ajustes, refinamentos e variações de produtos já consolidados) quanto radical (mais estruturado, ancorado em programas de PD&I, por exemplo).

No caso da E11, o ambiente parece ser bastante dinâmico:

“[...] Vivemos de novidades. Você nunca possui um produto perene, você sempre tem um produto obsoleto a cada dia que passa. Então você tem que estar girando novos produtos. [...]”.

Mesmo sendo dinâmicas, do ponto de vista de demanda por inovação, todas as inovações ocorrem sob a variação de um mesmo produto base, não existe a quebra radical de paradigma de perfil de consumo.

As E3 e E10 demonstraram que podem trilhar esses caminhos:

“[...] Hoje estamos na vanguarda com o etanol de 3ª geração. É uma pesquisa extremamente competitiva, existe muita gente, tanto no Brasil quanto fora, pesquisando isso, pesquisando o de 2ª geração ainda, e nós estamos já pesquisando o de 3ª geração. Somente agora é que estamos ouvindo falar de 3ª geração. [...]” (E3).

Para a E10, a quebra radical no uso de insumos/matérias primas parece puxar o processo de inovação:

“[...] cada vez mais as empresas, do setor químico, têm usado menos *commodities*, menos petróleo, para apostar em recursos naturais, como a biodiversidade brasileira. Então é um processo onde você precisa estar muito antenado com as tendências. Se você não apostar em tendências ou não ficar muito atento, absorver esta quantidade de informações e sistematizá-las, você perde o *trending* de mercado. Tem muito a questão de ser o primeiro a lançar, de ser o primeiro a usar, e assim por diante. Do ponto de vista das inovações disruptivas, não ocorre todo o ano. Toda a indústria utiliza determinado processo para fazer um óleo essencial e de repente o cara começa a utilizar um processo totalmente novo que irá produzir moléculas totalmente novas. Ou então o cara muda o conceito do negócio. É o que, por exemplo, a Empresa X fez com o plástico verde. É um plástico, praticamente com as mesmas características, mas de uma fonte diferente. Ele está criando todo um conceito atrelado a matérias primas renováveis, ciclo de vida, enfim. É um processo mais disruptivo. Temos os dois perfis. Lógico que o disruptivo não acontece todo o ano. Em geral, o mercado espera inovações ou incrementos,

inovações incrementais muito mais do que disruptivas. [...]”

Foi possível identificar que as inovações que tendem a apresentar um caráter mais disruptivo são desenvolvidas por meio de projetos elaborados com equipes dedicadas a estas funções. Não é somente o perfil do mercado e dos concorrentes que guia o processo de inovação. Este exige estrutura, a noção, orientação ou necessidade de mudanças, e, talvez, o mais relevante, a direção estratégica fornecida pelas líderes, aliada à curiosidade e força de vontade da equipe.

Os pontos abordados aqui fizeram referência basicamente ao nível de inovação observado nos concorrentes, sendo influenciado pelo setor de atuação da empresa, pelas características do mercado e do porte dos principais concorrentes. Questões associadas a políticas de fomento à inovação também podem ser citadas como um fator de influência.

5.5.3 Previsibilidade de Mercado

Mais do que a compreensão acerca da previsibilidade do comportamento de consumidores e concorrentes, a Previsibilidade de Mercado é aqui compreendida numa perspectiva mais ampla, envolvendo a perspectiva da liderança proativa (pessoas), a gestão das incertezas (do ponto de vista das estratégias adotadas para o seu enfrentamento), da gestão da inovação proativa (por meio da flexibilidade de sua estrutura e orientação dos objetivos estratégicos da empresa) e da capacidade de a organização olhar para o futuro, numa perspectiva mais ampla. A Previsibilidade de Mercado é aquela compreendida pela atuação pioneira, fomentando e induzindo tendências no setor, a busca contínua pela inovação e atuação em nichos específicos de mercado (no sentido de atuar em novos mercados), independentemente da atuação dos seus competidores ou do perfil dos consumidores.

Seus subtemas são:

- **Trending/Tendências de Mercado:** As E1, E6 e E10 mostraram interesse e ações voltadas a este subtema. Na linha dos *trendings*, a atuação das

empresas ocorre no sentido de descobrir mercados, criar hábitos de consumo e inovar. Os resultados, geralmente, tendem a vir no longo prazo, mas quando praticados com uma estratégia acertada, geralmente são certos e possivelmente maiores do que aqueles praticados no “oceano vermelho” ou “mercado comum” já consolidado com a concorrência estabelecida onde a disputa se dá majoritariamente por preços.

“[...] O objetivo da criação do produto (destilado de erva mate) foi agregar valor. Criar uma inovação no setor de erva mate para agregar valor e obter mais lucro com a venda da erva mate do que como ela vendida atualmente. [...]”. (E1).

“[...] A gente está procurando novos mercados com produto orgânico, diferenciado, com o selo da Rede Colaborativa, do comércio justo, para eu poder atender ao mercado externo [...]”. (E6).

O *trending* de consumo consciente (aquele que considera as características e condições de origem do produto) também pareceu ser bastante relevante para a E10:

“[...] Consumo consciente é um *trending*, cada vez mais os clientes e as empresas estão mais preocupados com isso. É um processo onde você precisa estar muito antenado com as tendências. Se você não apostar em tendências ou ficar muito atento, absorver esta quantidade de informações e sistematizá-las, você perde o *trending* de mercado. Às vezes, você tem um processo de inovação que pode demorar mais do que deveria, e quando você lança já é uma coisa velha, não é mais novo. Tem muito a questão de ser o primeiro a lançar, de ser o primeiro a usar, e assim por diante. [...]”

A atuação em *trending* de mercado consiste em explorar e arriscar novos rumos, buscar tendências e descobrir *blue oceans* a

serem “navegados”. A previsibilidade de tendências, neste sentido, pareceu estar associada a três aspectos-chave: 1) o *feeling* do gestor, resultado de suas experiências, da identificação de uma necessidade latente e sua noção de mercado, como foi possível constatar nos casos das E1 e E6; 2) a estruturação de inteligência, ancorada na busca e sistematização de informação, na tentativa de sair na frente dos concorrentes e lançar tendências; e, 3) a agilidade para inovação para garantir o pioneirismo do lançamento. Os dois últimos aspectos puderam ser identificados na E10.

- **Inovação de Produto:** As E1, E5, E10 e E11 apresentaram este subtema que converge com a Previsibilidade na medida em que se parte do entendimento que, quanto maior for o nível de inovação por parte dos atores que competem por recursos em um mesmo ambiente, mais difícil será identificar movimentos futuros (novamente alinhando-se à visão Schumpeteriana - quanto mais intenso for o nível de inovação, mais curtos serão os ciclos incrementais e disruptivos e mais imprevisível tornar-se-á o futuro. Assim, este subtema corrobora com a visão de Liao, Fei e Chien (2007): a inovação de produto é entendida como a receptividade do mercado em relação aos produtos e serviços fornecidos pela organização. Fatores a serem considerados aqui devem levar em consideração os lançamentos e investimentos realizados pelas empresas, de maneira mais ágil do que a de seus concorrentes.

“[...] O produto é inovador. Hoje não existe no mercado um destilado de erva mate. Então é 100% inovador. A inovação está em três áreas: o próprio produto, que não existe, então, uma inovação radical, inclusive manteve nas suas propriedades a cafeína, sendo um destilado que terá efeito estimulante. A segunda está associada à tradição, pois enaltece a tradição do sul brasileiro, da erva mate, do indígena, da região nossa que é o único lugar do mundo que possui erva mate. Isso enaltece muito

a tradição, e também pode ser visto como uma inovação no produto. Inclusive a logomarca da Ilex é representada por um índio. O *website* também traduz isso. A terceira, a sustentabilidade. Justamente na busca do selo *fair for life, ecocert* e o próprio selo da Rede. Então é um produto inovador [...]” (E1).

“[...] Mesmo se falando de cerveja, temos que criar novos estilos, novos sabores, novas ideias, novos projetos, novas parcerias, novos modelos de produção, novas técnicas, porque isso gera margem e isso vende. Então você tem que estar criando novos produtos e novas ideias para você se estabelecer no mercado.[...]” (E11).

“[...] A empresa surgiu da necessidade de alguns anos atrás de fazer um aproveitamento, resolver um problema dentro da indústria lática, que era um problema ambiental sério, que era a produção do soro de leite na produção de queijo. Nós desenvolvemos este produto, que permitia que o industrial, principalmente o pequeno, pudesse transformar aquele soro em um produto comercializável [...]” (E5).

“[...] a inovação se dá em produtos ou em *claims*. Então uma aplicação de erva mate, por exemplo, uma aplicação que ela nunca foi usada. Isso é um inovador dentro deste processo. Por exemplo, o extrato de erva mate é utilizado em geral para cabelo, mas na verdade a erva-mate é boa para “limpar” o fígado, e vai começar a vender para o farmacêutico. Então é isso. É demonstrar a eficácia do composto natural, daquele produto, para uma coisa que seja inovadora. [...]”

Os gestores parecem buscar a diferenciação de produtos e pioneirismo em seu lançamento como forma de lidar com eventuais futuras imprevisibilidades de mercado.

- **Atuação em Nichos de Mercado:** As E1, E6 e E11 demonstraram interesse na atuação de um nicho específico de mercado como forma de lidar com as limitações impostas pela Previsibilidade.

“[...] Os importadores preferem importar de empresas que possuam certificações. Este é um ponto que percebemos ser muito interessante. Certificações que garantam que a produção foi feita de uma forma correta, que não agride o meio ambiente, mais segurança eles têm de comprar lá. Então especialmente o público alemão, eles dão uma preferência para estes produtos que forneçam uma segurança de que não prejudique o meio ambiente, que é um produto bem elaborado, que não agride a mão de obra, não tenha trabalho escravo, então isso aí tem uma valorização muito interessante lá fora. Especialmente pra quem compra: para o importador. Ele não quer que o seu consumidor veja alguma notícia de que o produto que ele está importando está envolvido em algum escândalo. Esse é o diferencial que buscamos nas certificações. [...]”. (E1).

“[...] O mundo é sedento por produtos que façam bem à saúde. Temos que encontrar formas de chegar, por exemplo, naquela parte energética do produto, de alguma maneira em academias, se possível encontrar idade específica, praticidade para ser usada, isso tem, mas a gente tem que buscar parcerias para poder chegar nestes pontos.” (E6).

“[...] Normalmente uma cerveja trabalha entre 30 e 60 IBUs (uma unidade de amargor). Eles lançaram uma com 1000, praticamente intragável, horrível. Mas vendeu, e muito. Então até que todos os consumidores do Brasil a provem, ela é uma inovação, extraordinária [...]” (E11).

O processo de descobrir e adentrar em um nicho requer análise, pesquisa e compreensão da realidade (conhecimento sobre o campo de atuação), para entender os novos rumos e, com base nestes, criar novos negócios. Neste sentido, foi possível observar que para atuar nos nichos é preciso descobrir oportunidades e brechas dentro deste contexto, unindo informações (especialmente via inteligência de mercado) e analisando a sociedade de um jeito crítico, antropológico (a partir da compreensão de comportamentos e preferências) e rigorosamente científico (realizado de forma estruturada e planejada).

5.5.4 Evidências teórico-empíricas

O Quadro 29 sintetiza a discussão aqui realizada e associa as evidências teóricas relacionadas à Previsibilidade, e que embasaram o trabalho nos Capítulos iniciais, às principais características identificadas nas práticas e nos cotidianos das organizações estudadas.

Quadro 29 - Evidências teóricas e empíricas associadas à Previsibilidade

Evidências Teóricas	Evidências Empíricas
<p>Constante mudança por parte dos competidores (nos preços, no padrão de qualidade e <i>design</i> dos produtos)</p> <p>Nível no qual os executivos acreditam que o ambiente da organização é previsível ou imprevisível (PAVLOU; EL SAWY, 2011).</p>	<p>Previsibilidade de Competidores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nível de Inovação dos Competidores <ul style="list-style-type: none"> . Baixo nível de Inovação . Aquisição de empresas inovadoras por grandes <i>players</i> . Alto nível de Inovação
<p>Nível de demanda superior por produtos novos do que por produtos já existentes e consolidados no mercado (PAVLOU; EL SAWY, 2011).</p>	<p>Previsibilidade de Consumo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercado Consumidor Conservador - Mercado Consumidor Inovador <p>Previsibilidade de Mercado</p>

Nível no qual os executivos acreditam que o ambiente da organização é previsível ou imprevisível (PAVLOU; EL SAWY, 2011).	<ul style="list-style-type: none">- <i>Trending</i>/Tendências de Mercado- Inovação de Produto- Atuação em Nichos de Mercado
---	--

O Quadro 30 mostra a frequência das respostas, por parte dos gestores das 11 (onze) empresas, aos Temas, Subtemas e Especificidades, associados à Previsibilidade.

Quadro 30 - Frequência das Respostas à Previsibilidade

Temas	Subtemas (Especificidades)	Empresa (<i>case</i>)										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Previsibilidade de Competidores	Nível de Inovação (Baixo nível de Inovação)					X			X	X	X	
	Nível de Inovação (Aquisição de empresas inovadoras por grandes players)							X				
	Nível de Inovação (Alto nível de Inovação)			X							X	X
Previsibilidade de Consumo	Mercado Consumidor Inovador	X							X			X
	Mercado Consumidor Conservador	X	X			X	X		X			
Previsibilidade de Mercado	Tendências de Mercado	X					X				X	
	Inovação de Produto	X				X					X	X
	Atuação em Nichos de Mercado	X					X					X

Baixo nível de Inovação foi o mais citado, seguido do seu oposto, Alto nível de Inovação, depois, Aquisição por grandes *players*.

No caso da E10, foi possível evidenciar que distintos perfis de competidores (mais e menos inovadores) disputam em um mesmo ambiente competitivo, com formas de atuação também distintas: pioneiros e seguidores. Esta diferenciação pareceu estar delimitada pelo porte e nível de estruturação da empresa, onde as maiores e mais bem estruturadas têm a capacidade e os recursos para dispender na formulação de novos produtos e lançar tendências que serão seguidas pelas empresas de menor porte, que, devido à limitação de recursos, adotarão a estratégia da imitação.

O subtema mais citado foi “Mercado Consumidor Conservador”, seguido de seu oposto, “Mercado Consumidor Inovador”. Foram identificados mercados nos quais os consumidores preferem manter as tradições de consumo, onde aspectos associados ao padrão do produto são chaves e eventuais alterações podem não ser bem vistas (como no caso da E6).

Por outro lado, em outras situações, o “novo” é peça chave para a manutenção da competitividade, sendo que o mercado consumidor anseia de forma constante por novidades (a exemplo do perfil de consumidores da E11). Um aspecto interessante esteve associado ao ambiente da E1, um ambiente híbrido, composto por consumidores bastante tradicionais que zelam pelo padrão e histórico da marca e, em contrapartida, gostam de novidades. Para competir nesse mercado a empresa precisa utilizar técnicas voltadas aos dois públicos, demonstrar que apresenta características que valorizam a tradição, e comunicar o fator “inovação” para um público que tende a estar nas etapas iniciais da curva de consumo (*early adopters*).

O Tema Previsibilidade de Mercado apresentou como subtema mais citado a “Inovação de Produto”, seguida dos subtemas “Tendências de Mercado” e “Atuação em Nichos”, que foram evidenciados na mesma quantidade de vezes.

Esse tema deve ser observado sob uma perspectiva mais ampla, pois para “prever” ou se “adaptar” ao mercado é necessário ter profundo conhecimento sobre o perfil de consumo e de competidores.

A Inovação de Produto requer capacidade de ir além da melhoria constante, na linha de fazer o novo e não fazer apenas o mesmo melhor. A proatividade para com a inovação é algo que causa impacto para a empresa e para o mercado (consumidores e competidores). Independente do tamanho, as empresas que se associaram a este subtema pareceram ter a capacidade de ser e de se gerenciar de forma flexível. Empresas rígidas não percorrem caminhos alternativos, não mudam o rumo. Neste caso, ser flexível ajuda a ser inovador.

A flexibilidade está associada também à capacidade de prever e gerar Tendências (de Mercado). Foi possível observar que quem se preocupa com tendências, ou inova, ou atua em nichos (a inovação aqui está mais associada a um novo mercado do que a um produto) tende a ter uma estrutura mais leve e menos engessada.

Para prever ou criar tendências, é necessário ter a capacidade de visualizar realidades futuras. É importante captar sinais de mudanças, de conceber cenários. É necessário também balancear a pressão de curto prazo sem perder a perspectiva de médio e longo. Se o gestor não consegue gerenciar essa pressão, terá uma visão muito atrelada ao presente e olhará de forma míope para o futuro.

Quanto à Atuação em um Nicho (ou na abertura de um novo mercado), é importante saber lidar com o risco e ter clara noção de quanto a empresa está disposta a enfrentar uma mudança e a criar novas estratégias. Este é um risco muito mais estratégico do que funcional. A visão de quais mercados a empresa deseja atingir tem a ver também com sua capacidade de captar sinais do ambiente e utilizar a informação de forma estratégica para prever oportunidades.

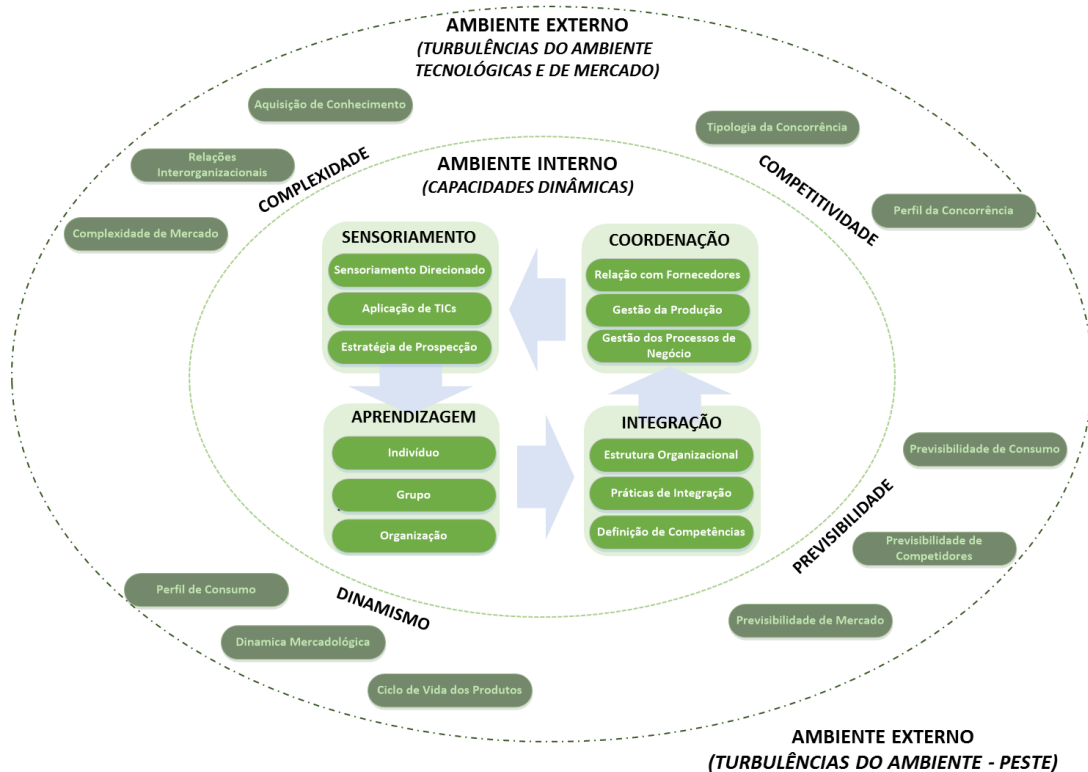
5.6 Síntese dos Capítulos 4 e 5 – Alcance do OE 1 e inferências sobre a P1

Os Capítulos 4 e 5 trazem *inputs* para ampliar o conhecimento e o entendimento de como as Turbulências do Ambiente influenciam as Capacidades Dinâmicas; buscam responder ao OE1, na medida em que o Diagrama Temático

(Figura 49) foi estruturado com base na revisão da literatura e enriquecido a partir dos questionários e das entrevistas.

Referente à P1, diversos temas e subtemas estão associados às Turbulências do Ambiente e impactam, potencialmente, o cotidiano das organizações. A Figura 48 apresenta a complementação das categorias identificadas na literatura, pelos temas e subtemas extraídos das entrevistas.

Figura 48 - Esquema ilustrando os Temas para as categorias associadas às Capacidades Dinâmicas e Turbulências do Ambiente



A partir da análise das frequências nas respostas dos questionários, foi possível observar que a maioria das empresas apresentou boas condições para as Capacidades Dinâmicas, apesar de ainda existir espaço para melhorias, pois são capacidades altamente relevantes à competitividade.

As empresas que apresentaram maiores níveis de turbulência entendem que suas rotinas de Sensoriamento, Aprendizagem e Integração ainda são falhas.

Analisando as maiores frequências das Capacidades Dinâmicas com as maiores pontuações atribuídas às Turbulências do Ambiente, é possível identificar que as maiores notas estiveram associadas à efetividade na aplicação do conhecimento em novos produtos e processos (Capacidade de Aprendizagem), à existência de conhecimentos relevantes para a execução das atividades (Capacidade de Integração) e todos os itens associados à Capacidade de Coordenação. As maiores pontuações acerca das Turbulências do Ambiente estiveram associadas à Complexidade, na medida em que a maioria das empresas afirmou que para atingir os objetivos é essencial trabalhar em cooperação com organizações de diversos setores da economia. Outro ponto esteve associado ao Dinamismo do ambiente, devido à demanda constante por novos produtos e serviços.

Em relação às Capacidades Dinâmicas, três subtemas obtiveram destaque: 1) Direcionamento para o Mercado Externo (do tema Estratégia de Prospecção pertencente à Capacidade de Sensoriamento); 2) Qualificação dos Colaboradores (do tema Indivíduo pertencente à Capacidade de Aprendizagem); e, 3) Relação com Parceiros (do tema Gestão da Produção pertencente à Capacidade de Coordenação).

Quanto às Turbulências do Ambiente, os mais citados (mesmo não estando entre os 18 temas e subtemas mais citados, por não atenderem aos critérios de inclusão – recorte dos mais citados pela maioria das empresas) foram: o subtema Concorrência por Preços (do tema Tipologia da Concorrência, da Categoria Competitividade); o tema Aquisição de Conhecimento (da Categoria Complexidade) e o subtema Nível de Inovação dos Competidores (do tema Previsibilidade de Competidores, da Categoria Previsibilidade).

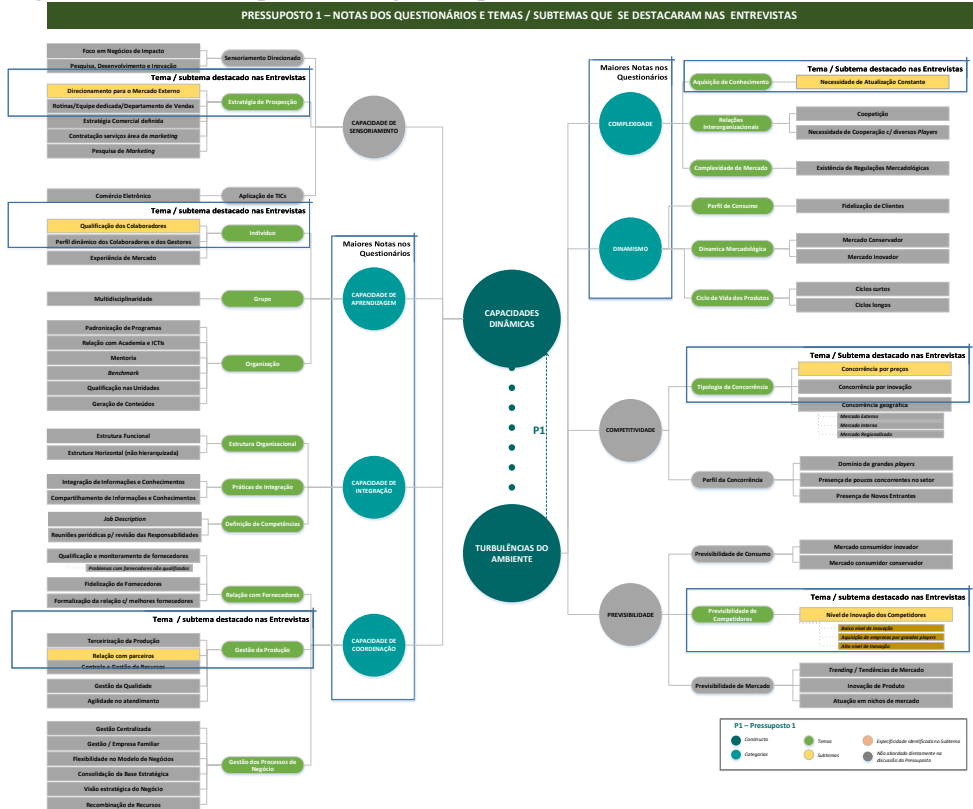
Considerando a P1, é possível corroborar e complementar a literatura apresentada, com base nos resultados aqui apresentados e discutidos, entendendo que no

contexto do presente estudo, o ambiente pode influenciar as Capacidades Dinâmicas, especialmente por meio de fatores relacionados à Complexidade e ao Dinamismo, demandando as Capacidades Dinâmicas de Aprendizagem, Integração e Coordenação.

Além disso, percebeu-se que os gestores atribuem relevância para aspectos associados aos preços (mesmo em concorrências que demandam inovação e diferenciação), à obtenção de conhecimentos (externos) e ao nível de inovação imposto pelos competidores. Tais fatores direcionam a competição e induzem as empresas a desenvolverem Capacidades Dinâmicas. No contexto observado, a Capacidade de Sensoriamento é responsável por apontar caminhos para novos mercados (especialmente externos), a qualificação dos colaboradores atua como um dos pilares da Capacidade de Aprendizagem, Indivíduo, e a Relação com Parceiros é um componente forte que estrutura a Gestão da Produção, na Capacidade de Coordenação.

Tais constatações podem ser visualizadas na Figura 49, que destaca as categorias a partir das maiores pontuações dos questionários e os principais Temas e Subtemas observados nas entrevistas.

Figura 49 - P1 – Destaque das Categorias (questionários), Temas e Subtemas (entrevistas).



O Capítulo a seguir apresenta os principais resultados quanto às Redes Colaborativas, estruturando a discussão e análise para concluir o OE2, parte do OE3 e a P2 e P3.

6 REDES COLABORATIVAS: FORTALECIMENTO CONJUNTO

É em um contexto de redes colaborativas que empresas compartilham recursos e habilidades para atingir missões e objetivos. As inter-relações empresariais podem ter uma influência poderosa sobre a vantagem competitiva, por meio da redução dos custos, do incremento do lucro, faturamento, ou da diferenciação de mercado.

6.1 Apresentação e Análise dos Resultados

Este Capítulo apresenta os Temas e Subtemas identificados nas entrevistas para cada uma das Categorias associadas às Redes Colaborativas.

A discussão é ampliada também pelos indícios observados nos questionários respondidos pelos gestores das 11 empresas observadas, por meio da análise de frequência das respostas.

6.1.1 Entrevistas

A partir da análise temática das entrevistas, 12 (doze) temas (conceituados no

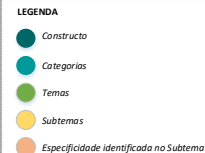
Quadro 31), 10 (dez) subtemas e 4 (quatro) especificidades foram identificados para Redes Colaborativas.

A Figura 50 ilustra as Categorias, os Temas, Subtemas e as Especificidades no Diagrama Temático das Redes Colaborativas.

Quadro 31 - Conceituação dos Temas associados às Redes Colaborativas

Temas	Conceito
Direcionamento de Mercado	Direcionamento que a Rede Colaborativa oferece ao fomento e à criação de novas oportunidades de negócios.
Comunicação para o Consumidor	Facilitação da comunicação a partir das oportunidades identificadas e do fortalecimento da entrega de valor para os clientes da empresa.
Facilidade Logística	Facilitação no acesso a parceiros que potencializem/otimizem processos logísticos.
Diversificação de Cadeias	Direcionamento para atuação em novas cadeias produtivas.
Formalização de Parcerias	Contratos e parcerias formalizados dentro das Redes Colaborativas
Inovação em Processos	Favorecimento ao desenvolvimento de Inovação (incremental e/ou disruptiva) em Processos
Diferencial de produto	Favorecimento ao desenvolvimento de novos produtos e/ou acesso a novos mercados
Práticas de Compartilhamento	Práticas que promovam o compartilhamento frequente de atividades, recursos (humanos, infraestrutura, serviços, suporte tecnológico), informações e conhecimentos com outras organizações das Redes Colaborativas.
Práticas de Integração	Práticas associadas a interações e conectividade entre as organizações das Redes Colaborativas.
Visibilidade	Captura de valor a partir do ganho/valorização da imagem/geração de mídia espontânea e/ou benefício/incremento da visibilidade devido à participação nas Redes Colaborativas.
Certificação	Inserção em novos mercados devido a certificações obtidas por meio de suporte das Redes Colaborativas. (continua)
Potencial de Geração de Negócios	Potencial de incremento do volume de negócios e/ou valor de mercado a partir da inserção na Rede

Figura 50 - Diagrama Temático das Redes Colaborativas



6.1.2 Questionários

As maiores pontuações foram atribuídas para E3 e E9, inclusive para a manutenção de competitividade. As E1, E2, E5 e E11 atribuíram pontuação parcial para o autodiagnóstico (atuação na Rede Colaborativa) e relevância máxima para a competitividade. As E6 e E8 apresentaram resultados parciais para ambos.

Nos Quadrantes inferiores, as E7 e E10 apresentaram baixo nível de atuação na Rede, mas relevante à competitividade.

A E4 apresentou baixo nível de atuação na Rede e baixa relevância desta para a competitividade (muito provavelmente pela incipiente participação no momento da coleta de dados).

A Figura 51 apresenta a avaliação global (individual, i.e., empresa a empresa) das Redes Colaborativas.

Figura 51 - Avaliação global das Redes Colaborativas



Considerando o conjunto global de respostas (sem distinguir as empresas) observadas dentro do constructo, foi possível identificar quais categorias e indicadores receberam maiores frequências, tanto para o autodiagnóstico quanto para o nível de relevância atribuído para cada um dos indicadores.

As maiores frequências, associadas à atuação na Rede Colaborativa e relevância para a competitividade, foram

constatadas para (22) acesso a parceiros valiosos para a condução dos negócios e (23) favorecimento ao desenvolvimento de novos produtos e/ou acesso a novos mercados.

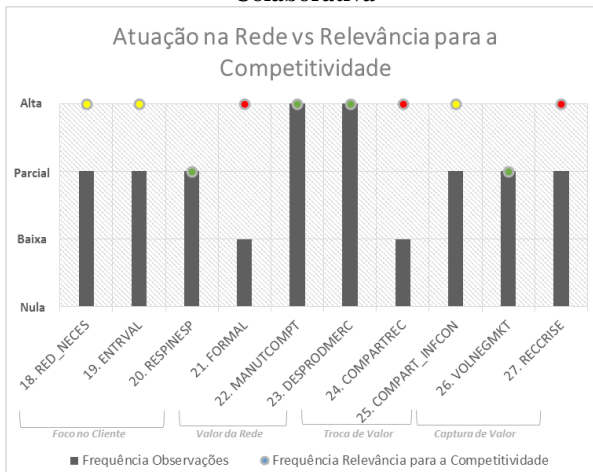
As frequências pontuadas como “Parciais” no autodiagnóstico, mas que apresentaram nota máxima para a relevância para a competitividade, foram: (18) facilita na identificação das reais necessidades dos meus consumidores/público alvo, (19) facilita na compreensão da entrega de valor para os clientes, (25) troca de informação e conhecimento e (27) facilita na(o) recuperação/restabelecimento das condições ideais do negócio após períodos de crise/instabilidades.

Recebendo pontuação máxima para a relevância para a competitividade, mas com baixa pontuação no autodiagnóstico, estão: (21) quantidade de contratos e parcerias formalizados dentro da Rede Colaborativa e (24) compartilhamento frequente de diversas atividades e recursos (humanos, infraestrutura, serviços, suporte tecnológico) com as outras organizações da rede.

Recebendo pontuações parciais em ambos os casos, estão: (20) favorecimento/suporte para responder de forma rápida a situações inesperadas e (26) incremento do volume de negócios e/ou valor de mercado a partir da inserção na Rede.

A Figura 52 mostra a frequência das assertivas que compõem as Categorias analisadas, de acordo com o autodiagnóstico e a relevância para a competitividade, de acordo com a percepção do gestor.

Figura 52 - Frequência das assertivas da atuação na Rede Colaborativa



As cores em amarelo indicam alta relevância à competitividade e representam possibilidade de melhoria, pois a maioria das empresas desempenha os elementos da categoria de forma de parcial.

As cores em vermelho demonstram necessidade imediata de melhoria, pois além de altamente relevante, o autodiagnóstico apresentou baixo desempenho para o elemento da categoria.

Esses resultados permitiram ampliar os resultados da pesquisa.

Os itens a seguir apresentam a análise e interpretação dos resultados obtidos para cada uma das Categorias, de acordo com os temas e subtemas identificados nas entrevistas, traçando conexões entre as evidências observadas no questionário e a revisão da literatura.

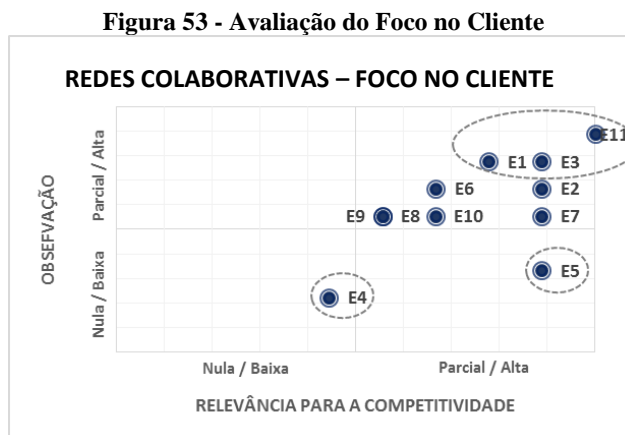
6.2 Foco no Cliente: Direcionamento a oportunidades

Entende-se por Foco no Cliente o direcionamento que as Redes Colaborativas oferecem ao fomento e à criação de novas oportunidades de negócios.

As assertivas que compõem esta Categoria estão associadas à (18) facilitação na identificação das reais

necessidades dos consumidores/público alvo, (19) facilitação na compreensão da entrega de valor para os clientes e (20) favorecimento/suporte para responder de forma rápida a situações inesperadas.

A Figura 53 apresenta, empresa a empresa, o diagnóstico para Foco no Cliente.

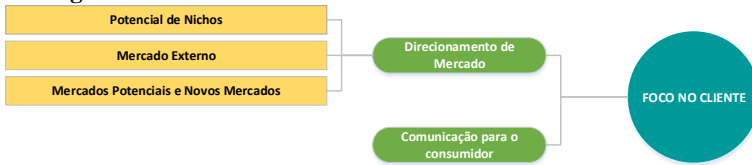


Todas as empresas, com exceção da E4, entendem que o Foco no Cliente é parcial ou altamente relevante à competitividade. A E11 apresentou a melhor atuação nesta Categoria e o maior nível de relevância que o Foco no Cliente, fornecido a partir da Rede, possa ter para a sua competitividade. As E1 e E3 apresentaram altos índices para esta Categoria. Para as demais empresas, é uma Categoria passível de melhoria.

A E5 apresentou pontuação “Parcialmente alta” para a competitividade, entretanto, o autodiagnóstico foi “Baixo”.

A partir da análise temática das entrevistas, 2 (dois) temas e 3 (três) subtemas foram identificados no Foco no Cliente (Figura 54).

Figura 54 - Temas e Subtemas associados ao Foco no Cliente



A seguir, a discussão desses temas com seus respectivos subtemas.

6.2.1 Direcionamento de Mercado: Conduzindo as Organizações

Os subtemas deste tema são:

- **Potencial de Nichos:** As E2, E3 e E4, claramente atuam em nichos de mercado:

“[...] temos convicção de que a Rede traria uma posição importante para a atuação com nichos de mercado [...]. (E2)”. “[...] ficamos responsáveis por fazer as pesquisas para melhorar a conservação do produto (associado à cadeia da Rede Colaborativa). Estamos fazendo, hoje mesmo estamos fazendo alguns testes com biofilmes [...]”. (E3). “[...] é interessante se envolver com empresas que se importam com sustentabilidade, a produção orgânica e o *fair trade*. A Rede Colaborativa me interessou por isso, porque eu tenho interesse em trabalhar com provedores e empresas que trabalham assim. [...]” (E4).

Os nichos podem ser compreendidos como segmentos nos quais as necessidades são pouco exploradas ou, eventualmente, nem existem. O suporte a essa estratégia fornecida pela Rede Colaborativa associa-se na identificação das bases de segmentação e potenciais públicos que, quando explorados de forma correta e assertiva, podem representar vantagem

competitiva à empresa, especialmente nos casos onde é difícil desenvolver escala.

- **Mercado Externo:** Para a E1:

“[...] Pela própria Rede Colaborativa, inclusive, pode ser mais atrativa e dar uma confiança maior ao consumidor. A ideia é nos aproximar de clientes que eles nos indicam e que a Rede possa auxiliar com clientes dentro e fora do Brasil [...]”.

Para a E2:

“[...] Hoje, para o consumidor, tem um impacto grande os mercados onde esta condição já é favorável para o consumo sustentável (Alemanha, Estados Unidos), temos uma com uma possibilidade interessante. [...]”

Para a E6:

“[...] Foi principalmente mercado externo, deu um maior conhecimento e a gente acaba adquirindo novas técnicas e novas ideias. Por meio da Rede Colaborativa, estruturei um primeiro negócio com os EUA [...]”

.Para a E7:

“[...] A rede será útil no momento que formos pro mercado externo, pois os *standards* de vendas e exportação para os EUA ou outros países são muito maiores que no Brasil. Para fora do Brasil eu preciso disso. Eu preciso mostrar que o meu produto tem rastreabilidade, qualidade, a produção dele é orgânica, para fora do Brasil isso é muito importante, pois as pessoas são mais criteriosas em relação a isso. O cara vai olhar a embalagem e tentar achar a garantia de tudo aquilo que você comunica no produto [...]”

Redes Colaborativas foram compreendidas como um mecanismo de suporte à alavancagem e facilitação ao acesso a mercados externos. Além disso, podem fornecer incentivos à

atuação conjunta e articulada para facilitar a exportação e explorar novos mercados (próximo subtema).

O auxílio na inteligência e na produção de informações para subsidiar a tomada de decisões e facilitar a escolha dos mercados, a integração logística para a redução de custos e o aumento do poder de negociação junto aos fornecedores e os eventos integrados com os membros da Rede para prospectar e abrir novas frentes são aspectos que podem ser explorados e considerados facilitadores.

- **Mercados Potenciais e Novos Mercados:** evidenciado pela maioria das Empresas. Para a E1:

“[...] Este é um ponto que percebemos ser muito interessante. A Rede pode auxiliar na garantia de que a produção seja feita de uma forma correta e forneça mais segurança para a compra. Pela própria rede de colaboração, inclusive, podemos ser mais atrativos e dar uma confiança maior ao consumidor. A Rede poderia estar associada a uma perspectiva comercial do produto. [...]”.

Para a E2:

“[...] A Rede Colaborativa poderia sim ser uma opção interessante, dentro do tamanho da nossa empresa e do mercado em que estamos focados, estamos fazendo uma revisão interna, pois entendo que hoje o mercado estaria justamente para a oferta de um produto com uma "roupa" diferente. Talvez por aí seja uma oportunidade interessante [...]”.

No caso da E3: “[...] a inserção na Rede favoreceu o desenvolvimento de um novo processo, associado à conservação de um Produto [...]”.

Para a E5: “[...] A Rede pode auxiliar na comercialização dos produtos? Sim. Tem toda a questão ecológica, dá pra fazer um belo trabalho [...]”.

Para a E6:

“[...] um produto diferenciado, com o selo da Rede de Colaboração pode auxiliar a atender novos mercados. Estamos

procurando novos mercados com diferencial [...]”.

Para a E8, a Rede pode auxiliar

“[...] na questão de ajuda para a abertura de mercado. Porque quando você começa uma empresa nova, ninguém conhece. Muitas vezes se você acaba sendo desacreditado [...]”

Para a Empresa 9:

“[...] todo o produto novo demora uns 5 anos para entrar no mercado, então no futuro eu acredito que sim, que a Rede pode auxiliar [...]”.

“[...] A parceria iniciou em 2015. Um exemplo que posso dar da mudança a partir da parceria foi que saímos em todas as mídias do Sul do País. Isso com certeza gera retorno de marca, mas também financeiro, na venda do produto e abertura de mercado [...]” (E11).

“[...] a Rede de Colaboração pode auxiliar sim, especialmente se tiver algum braço comercial. Se fornecer suporte à venda dos produtos, com certeza. [...]” (E7).

A Rede é vista como uma estrutura estratégica que possibilitará acessar e desenvolver novas frentes de negócios a partir de suporte às áreas de desenvolvimento e fornecimento de subsídios que possam ser utilizados pelas áreas responsáveis por novos negócios (por exemplo, inteligência de mercado) das empresas.

Uma perspectiva nova e com potencial para a Rede está associada a abrir novos mercados por meio da conexão das próprias empresas.

Mais do que identificar novas oportunidades, nichos e formas de acessar novos mercados para cada uma das empresas, a conexão entre as empresas é um ativo da Rede que deve ser explorado.

A diversidade dos atores (em termos de conhecimento disponível, áreas de atuação e interesse por inovação) representa complementaridades que podem ser exploradas para potencializar as empresas e as Redes Colaborativas (aumentando, inclusive, a atratividade para novas parcerias). Um modelo de cooperação que

explorar a heterogeneidade entre as experiências pode conectar, por exemplo, *startups*, consideradas mais flexíveis e inovadoras, em grande parte por possuírem uma estrutura mais leve e aberta a mudanças, com empresas de grande porte, visando “oxigenar” os negócios, por meio de soluções fornecidas por essas *startups*.

Parcerias comerciais, promovidas por Redes Colaborativas, com o objetivo de desenvolver novos produtos sob medida e com custos reduzidos, podem ser uma alternativa.

Para as grandes empresas, pode significar a oportunidade para realizar o desenvolvimento dos negócios, manter a vigilância tecnológica (Capacidade de Sensoriamento), auxiliar na transformação cultural (Capacidade de Integração e de Coordenação). Para as *startups*, os benefícios se traduzem no suporte para “pivotar” seu modelo de negócios, consolidar parcerias estratégicas para alavancagem e ganho de escala.

6.2.2 Comunicação para o Consumidor

Este tema foi citado por 6 das 11 empresas estudadas.

“[...] comunicar para que o consumidor possa entender que existe uma agregação de valor na cadeia é muito positivo [...]”. (E2).

“[...] a busca pela sustentabilidade na Rede de Colaboração é muito forte. Comunicamos isso na própria embalagem, na gôndola [...]”. (E6).

“[...] especialmente o público alemão, eles dão uma preferência para estes produtos que forneçam uma segurança, então isso aí tem uma valorização muito interessante lá fora [...]”. (E1).

“[...] Na própria página da Rede de Colaboração, a gente tem um espaço falando sobre o nosso produto. Todas as embalagens explicam o que é a Rede, inclusive com o *link* de acesso para mais detalhes da parceria, pois nossa ideia é divulgar também a Rede. Queremos que tenha cada vez mais adeptos e mais pessoas para que torne isso de fato real. Que seja um *case* de sucesso. Resumindo, os principais benefícios foram: valorização

da marca e uso do selo da Rede [...]” (E11).

“[...] Rede de Colaboração é um diferencial positivo com relação ao produto no momento que você vai apresentá-lo, o cliente olha com bons olhos essa coisa da sustentabilidade, de ter responsabilidade social [...]”. (E9).

“[...] se não souber claramente a origem pode acontecer algo que ocorreu há 2 anos que começam a achar metais pesados, ou alguma coisa parecida que poderia ser super prejudicial à imagem do produto. Se tiver qualidade nisso, eu estou mais tranquilo quanto à imagem que transmitimos[...]”. (E7).

Comunicar os benefícios gerados pela Rede pode ser um mecanismo de valorização da marca e o passaporte para acessar mercados e públicos consumidores mais seletos. A comunicação correta para o público correto, neste caso, pode ser o fator de sucesso para alcançar um nicho, um novo mercado e a internacionalização.

Conhecer o consumidor, suas preferências e necessidades, é um exercício que deve ser conduzido diariamente, e Redes Colaborativas podem potencializar a comunicação, servindo, ainda, de “vitrine”, baseadas nos casos de sucesso, fornecendo legitimidade e peso institucional.

6.2.3 Evidências teórico-empíricas

O Quadro 32 sintetiza a discussão deste Capítulo ao associar as evidências teóricas com características identificadas nas práticas e nos cotidianos dos *cases* estudados.

Quadro 32 - Evidências teóricas e empíricas associadas ao Foco no Cliente

Evidências Teóricas	Evidências Empíricas
Facilitação na identificação das reais necessidades dos meus consumidores/público alvo	Direcionamento de Mercado - Potencial de Nichos - Mercado Externo
Favorecimento/suporte para responder, de forma rápida, a situações inesperadas	- Mercados Potenciais e Novos Mercados
Facilitação na compreensão da entrega de valor para os clientes	Comunicação para o Consumidor

O Quadro 33 mostra a frequência das respostas, por parte dos gestores das 11 (onze) empresas, aos Temas e Subtemas associados ao Foco no Cliente.

Quadro 33 - Frequência das Respostas ao Foco no Cliente

Temas	Subtemas	Empresa (case)										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Direcionamento de Mercado	Potencial de Nichos		X	X	X							
	Mercado Externo	X	X				X	X				
	Mercados Potenciais e Novos Mercados	X	X	X		X	X	X	X	X		X
Comunicação para o Consumidor	-	X	X				X	X		X		X

O subtema Mercados Potenciais e Novos Mercados foi o mais citado, seguido do tema Comunicação para o Consumidor.

O Direcionamento de Mercado mostrou-se como um dos principais motivadores à participação na Rede. Este Direcionamento, na expectativa das empresas, pode ocorrer na facilitação ao acesso e desenvolvimento de Nichos de mercado, ao Direcionamento para o Mercado Externo e estruturação de Potenciais e Novos Mercados.

Todas as empresas que demonstraram interesse na Rede Colaborativa para atingir novos mercados também apresentaram interesse em explorar a comunicação de forma diferenciada para seus consumidores e melhorar a comunicação da sua proposta de valor a partir do posicionamento e da visibilidade, possibilitados pela Rede.

A complementaridade dos conhecimentos, perfis e das estruturas das organizações pode ser compreendida como um aspecto de relevância ao direcionamento de oportunidades. Isto porque na medida em que a Rede pode fornecer inteligência e informações de mercado (dando suporte às Capacidades de Sensoriamento das empresas), pode também estruturar novos mercados, mais refinados e complexos, por meio da conexão e do fomento à atuação conjunta entre as empresas da Rede. Desta forma, a Rede estimula também as capacidades das empresas de se reorganizarem, se estruturarem em novos formatos, possibilitando sua coordenação conjunta com o objetivo de reconfigurar capacidades para acessar estes novos mercados.

Neste sentido, foi possível constatar que a Rede Colaborativa pode facilitar o acesso a informações, fornecendo inteligência de mercado, e ir além, induzindo e orquestrando o desenvolvimento de novos produtos e processos, conduzindo as empresas participantes a novos mercados por meio da complementaridade de competências presentes na Rede.

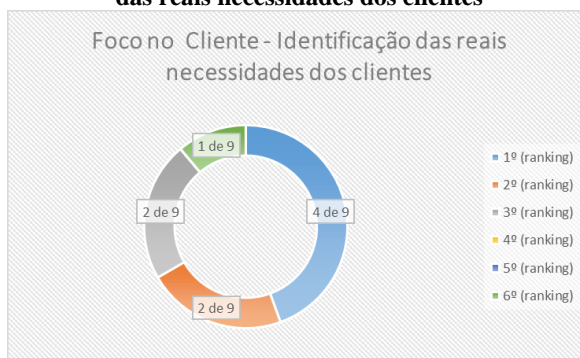
6.2.4 Confirmação e ampliação dos resultados

Das seis assertivas compreendidas como altamente relevantes e performadas de forma parcial (ou seja, passíveis de melhoria) ou ruim, duas estiveram associadas ao Foco no Cliente.

A partir da análise de frequência, foi possível identificar que a maioria das empresas entende que a Rede Colaborativa já efetua alguma atividade de Direcionamento de Mercado, de forma parcial, mas que essas atividades podem ser melhoradas, pois são consideradas altamente relevantes. As assertivas referentes ao Foco no Cliente que respondem a esta realidade foram: (18) facilitação na identificação das reais necessidades dos meus consumidores/público alvo e (19) facilitação na compreensão da entrega de valor para os clientes (Apêndice 3).

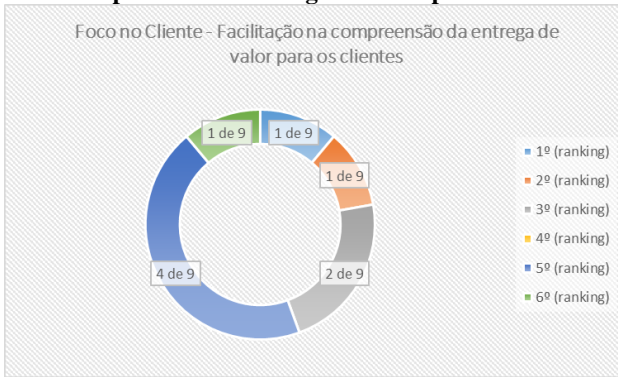
A assertiva que recebeu maior relevância esteve associada à identificação das reais necessidades dos clientes. Quatro das nove empresas que participaram da dinâmica de confirmação atribuíram a maior relevância para este elemento do Foco no Cliente (Figura 55), atribuindo o primeiro lugar no *ranking*.

Figura 55 - Ranking de Confirmação Foco no Cliente – Identificação das reais necessidades dos clientes



A outra assertiva esteve associada ao suporte na comunicação para a facilitação na compreensão da entrega de valor para os clientes. Conforme ilustrado pela Figura 56, a assertiva mais relevante à competitividade ficou em 5º lugar no *ranking*.

Figura 56 - Ranking de Confirmação Foco no Cliente – Facilitação na compreensão da entrega de valor para os clientes



As empresas listaram ações (Quadro 34) para melhorar o Desempenho da Rede.

Quadro 34 - Ações para melhorar o Foco no Cliente

Foco no Cliente	Identificação das reais necessidades dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver pesquisas que auxiliem a conhecer melhor os clientes • Colaborar com as áreas de vendas e de fornecimento de insumos • Desenvolver e investir em pesquisas de mercado • Estruturar uma Plataforma que facilite acesso à informação • Desenvolver pesquisas focadas nas necessidades dos consumidores e desenvolvimento de novos produtos
	Facilitação na compreensão da entrega de valor para os clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver pesquisas que forneçam suporte às empresas na comunicação de valor • Identificar necessidades associadas às áreas de desenvolvimento de produtos (por exemplo, embalagem e desenho gráfico) • Buscar parcerias e contratações externas: empresas especializadas (<i>marketing</i>, BI) para comunicação nos produtos e organização de eventos com compradores • Formalizar um canal para disponibilizar informações • Estruturar Banco de informações sobre os produtos disponíveis facilmente acessíveis pelos clientes

Grande parte dos gestores tem noção do que pode ser realizado para melhorar a atuação da Rede associada ao suporte de Direcionamento de Mercado.

Em suma, as proposições realizadas consideraram: a) o desenvolvimento de inteligência de mercado, a ser obtida por meio de pesquisas e estudos estruturados; b) a concepção de uma plataforma que facilite a conexão entre oferta e demanda, e c) a organização de um portfólio de produtos, serviços e empresas parceiras para facilitar o acesso a novos clientes e comunicar melhor o valor da Rede e das próprias empresas ao seu mercado consumidor.

6.2.5 Considerações

Grande parte das empresas estudada entende que Redes Colaborativas auxiliam no Direcionamento de Mercado, de alta relevância para o desenvolvimento dos negócios.

A atuação em Rede, a busca por novas estruturas e estratégias de negócio para conquistar novos mercados podem ser vistas como característica imposta por ambientes complexos e dinâmicos, que demandam ativos intensivos em conhecimento por parte das organizações. Assim, a Rede Colaborativa é um forte aliado no Direcionamento de Mercado.

O direcionamento a novos mercados é possibilitado também pelo acesso às inovações tecnológicas e complementaridades no processo de desenvolvimento de produto. Além disso, pelo pequeno porte de grande parte das empresas estudadas, muitas não teriam condições práticas de formar tais redes e estruturas de colaboração e estariam limitadas diante de processos de criação, aquisição, compartilhamento e a própria gestão do conhecimento. Neste sentido, Redes têm a capacidade de prover inteligência às empresas nelas inseridas por meio do *know-how* coletivo para o direcionamento de novas oportunidades e inovação.

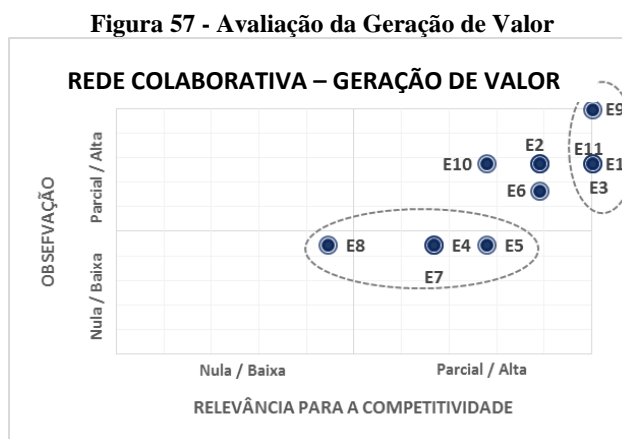
Sob esta perspectiva, Foco no Cliente foi compreendido como fonte provedora de conhecimento de Mercado, conexão estratégica entre seus membros e de acesso a Parceiros para a formulação de novos negócios.

6.3 Geração de Valor

Entende-se por Geração de Valor a complementaridade, adaptação conjunta e atuação dinâmica das organizações dentro de uma Rede Colaborativa.

As assertivas que compõem esta Categoria estão associadas à (21) quantidade de contratos e parcerias formalizados dentro da Rede Colaborativa, (22) acesso a parceiros valiosos para a condução dos negócios e (23) favorecimento ao desenvolvimento de novos produtos e/ou acesso a novos mercados (Apêndice 3).

A Figura 57 apresenta, empresa a empresa, o diagnóstico para Geração de Valor.



Sete das 11 (onze) empresas foram enquadradas no quadrante superior, tanto para o autodiagnóstico quanto à relevância para a competitividade.

A E9 apresentou a melhor atuação nesta Categoria e o maior nível de relevância também.

As E1, E3 e E11 apresentaram altos índices para esta Categoria no autodiagnóstico, e pontuação máxima na relevância para a competitividade.

As E4, E5 e E7 apresentaram pontuação “Parcialmente alta” para a importância que a Geração de Valor apresenta à

competitividade. Entretanto, o autodiagnóstico de atuação foi considerado “Baixo”.

A E8 apresentou o menor índice, sendo considerada baixa a atuação associada à Geração de Valor. O mesmo ocorre para a relevância que esta Categoria apresenta à sua competitividade.

A partir da análise temática das entrevistas, 5 (cinco) temas e 1 (um) subtema foram identificados na Geração de Valor (Figura 58).

Figura 58 - Temas e Subtemas associados à Geração de Valor



6.3.1 Facilidade Logística: Suporte às Operações da Rede

Quatro empresas (E1, E4, E7 e E11) demonstraram que a Rede Colaborativa pode fornecer facilidades logísticas para contribuir nas suas operações:

“[...] Eu tenho interesse em trabalhar com provedores da Rede. No momento, estamos crescendo no mercado simplesmente para poder ter mais provedores, de matérias primas diferenciadas [...]”. (E4).

Outra potencialidade da Rede está associada ao suporte no processo de acesso ao Mercado Externo (conforme citado no item anterior). Para as E1, E7 e E11, unir esforços para exportar seus produtos pode ser uma forma de reduzir custos, aumentar o poder de negociação junto aos prestadores de serviços e obter *expertise* conjunta para abrir novas frentes comerciais.

Redes Colaborativas apresentaram duas vertentes associadas a facilidades logísticas: 1) suporte na conexão com

novos fornecedores/provedores de matérias primas e 2) facilitação nos processos e redução de custos associados às exportações. As conexões entre essas frentes apresentam grande sinergia, pois o fornecimento de matérias primas com características de qualidade e procedência diferenciada é realizado em grande parte para conseguir acessar mercados mais rígidos e exigentes.

Estar organizado para iniciar o processo de exportação é crítico. Neste sentido, além da otimização dos custos, a Rede Colaborativa pode contribuir nos níveis de controle a serem obtidos para o processo de comércio externo, diluir o risco entre as partes durante o processo e, conseqüentemente, possibilitar o aumento do retorno que será obtido; também pode estruturar as operações para as empresas que desconheçam mercados e potenciais compradores e, especialmente, a logística e os trâmites da exportação direta.

6.3.2 Diversificação de Cadeias: Ampliando horizontes

“[...] Hoje o grande problema é que estamos presos a matérias primas específicas. Se conseguirmos diversificar mais, com certeza traria mais inovação. Teria mais possibilidades. Nós, por exemplo, ainda não atuamos com as cadeias da Rede Colaborativa, então ainda é um projeto de pesquisa. Agora, se tivesse uma outra matéria prima que já trabalhássemos, já poderíamos comercializar. Isso talvez nos desse mais possibilidades dentro da Rede. Como ela está muito viesada em duas cadeias específicas, as nossas possibilidades são pesquisar e ver o que sai disso aí. [...]” (E10).

Apesar de esse tema ser citado por apenas uma Empresa, é uma diretriz estabelecida pelos próprios gestores da Rede Colaborativa para garantir a sua sustentabilidade no médio/longo prazo. Expandir o modelo da Rede Colaborativa para novas cadeias produtivas é uma forma de ampliar o escopo de atuação,

o portfólio de serviços e produtos a ser oferecido, aumentar as transações de negócios, realizadas no âmbito da Rede, e reduzir eventuais riscos associados à sazonalidade de safras e/ou variações de mercado das cadeias atuais.

Assim como no mercado de investimentos, o princípio básico da diversificação consiste na escolha de fontes de receitas que reajam de forma diferente para determinadas circunstâncias. Novas cadeias, que eventualmente se integrem à Rede, devem atuar de forma complementar e possuir baixa correlação entre si. Isso garante que em momentos de adversidade para determinada cadeia, a Rede esteja “coberta” por cadeias que melhor respondam às condições do ambiente.

Além de se tornar atrativa para um conjunto maior de empresas (de outros segmentos econômicos, inclusive), diversificar as cadeias da Rede Colaborativa auxilia na manutenção da sustentabilidade financeira por meio da redução do risco de oscilações. É importante, ainda, projetar ações de curto, médio e longo prazo, combinadas às competências e estruturas necessárias à operacionalização de novas cadeias produtivas.

6.3.3 Formalização de Parcerias: Conexões estratégicas

Esse tema foi um dos pontos sensíveis, mal pontuado, indicando alta informalização ou baixo nível de formalização, conforme a análise de frequência. Entretanto, foi um dos aspectos considerados altamente relevantes pelos parceiros: “[...] até agora não temos nada formalizado mesmo. A informalidade pode ser considerada um gargalo neste sentido [...]”. (E3).

“[...] Então formalizado não existe. A única formalização ocorreu na compra da matéria prima para efetuar os testes. Depois que tivermos o produto e o mercado, aí sim iremos formalizar um contrato para garantir compra por um determinado período [...]”. (E1).

“[...] Eu percebi que existe, mas eu ainda não tenho nenhum contrato formalizado, mas eu vejo que vocês estão trabalhando, então as coisas estão acontecendo. [...]”. (E9).

“[...] Temos algumas perspectivas, mas nada assinado. [...]”. (E7).

“[...] Com a Rede ainda não tenho nada formalizado. Eu conversei com um pessoal da Rede. Então na época a gente se encontrou várias vezes, eu disponibilizei amostras pra eles e levaram pra Florianópolis, eles apresentaram também para alguns clientes [...]”. (E8).

A Formalização de Parcerias entre os entes da Rede Colaborativa permite “regrar” e fundamentar as transações e estabelecer critérios claros, com funções, atribuições e responsabilidades bem delineadas entre as partes. É um instrumento-chave também à gestão de expectativas geradas a partir da inserção na Rede Colaborativa.

Especialmente na cultura de micro e pequenas empresas, frequentemente as relações entre parceiros ocorrem na informalidade, sem a clareza de cláusulas e obrigações que resguardem os interesses da relação de parceria. A falta de formalização nas relações pode incorrer, por exemplo, na falta de precisão daquilo que deve ser realizado no contexto da parceria, falta de clareza acerca de responsabilidades, garantias, sigilo e confidencialidade e carência de procedimentos e soluções possivelmente adotadas nos casos de impasse na execução das transações.

6.3.4 Inovação em Processos: Suporte à melhoria

Outro aspecto associado à inserção na Rede Colaborativa está na geração de benefícios a partir do suporte à inovação em processos:

“[...] A Rede nos auxiliou essencialmente a desenvolver um novo processo, associado ao processo de conservação de um produto associado à sua Cadeia Produtiva [...]” (E3).

“[...] A relação está sendo proveitosa. Trocamos constantes mensagens por *e-mail*. No momento, estamos buscando uma forma diferente para transformar o nosso produto (secagem). O pessoal da Rede está

ajudando, em parceria com um laboratório da UFSC e estamos bancando os custos das análises. Estamos apostando nisso e buscando uma forma diferente de produção [...]”. (E6).

“[...] nosso mercado não é aquele onde a inovação tecnológica no produto ajude tanto. Ajuda sim no processo, ou seja, ter uma máquina que produza 20 vezes mais rápido, por exemplo. Neste cenário, você pode reduzir seu custo e será mais competitivo. Neste caso seria interessante [...]”. (E7).

Auxiliar as empresas a se tornarem mais competitivas por meio da atuação na Rede Colaborativa é uma de suas “razões de existir”. A conexão com serviços e parceiros de inovação não é algo trivial, especialmente quando o tempo para a busca de novas ideias e oportunidades compete com o tempo de gestão, desenvolvimento e produção, como constatado na maioria das empresas e evidenciado na Capacidade de Sensoriamento.

Neste cenário, a Rede Colaborativa pode ser vista como um facilitador e aglutinador de oportunidades, otimizando o tempo de busca das organizações por novas frentes de melhoria aos seus processos produtivos. Da mesma forma, a Rede pode apresentar às empresas novos caminhos e oportunidades para tornarem seus processos mais inteligentes por meio do acesso a serviços e parceiros de inovação. Este é um ponto de grande sinergia entre a Capacidade de Sensoriamento e a Geração de Valor.

6.3.5 Diferencial de Produtos: Suporte à competitividade

Além do suporte às empresas para a melhoria de seus processos fornecendo acesso à inovação, a Rede Colaborativa tem como objetivo auxiliar na diferenciação de produtos e do próprio posicionamento da empresa no mercado:

“[...] A gente está procurando novos mercados com produto orgânico, diferenciado, com o selo da Rede de Colaboração, do comércio justo, para eu poder atender ao mercado externo. A Rede

nos propôs essa diferenciação de qualidade de produto e a gente aceitou o desafio. No Estado somos os únicos com esse posicionamento. [...]” (E6).

“[...] Nós fizemos parte da Rede Colaborativa justamente para termos um viés de sustentabilidade, pois o principal diferencial do produto é não agredir ao meio ambiente. Esse foi o objetivo: agregar valor. Criar uma inovação no setor para agregar valor e obter mais lucro a partir do foco da inovação e da sustentabilidade [...]”. (E1).

“[...] Nós lançamos uma cerveja com base em uma das matérias primas fornecidas pelas Cadeias da Rede, com a ideia de divulgar para o Brasil que o produto tem uma época de cultivo, que não é um produto que pode ser colhido a qualquer momento e apresentar ele pro resto do Brasil, indicando que ele é um produto que pode ser consumido de outras formas. Nosso foco é exatamente nisso, em alternativas para a industrialização, de ajudar a preservação da natureza e demonstrar que é possível ter rentabilidade dentro deste modelo de produção [...]” (E11).

“[...] A Rede é interessante porque é algo maior, que tem um viés de sustentabilidade e isso dá um diferencial quando eu entrego um produto [...]”. (E9).

“[...] Estamos crescendo no mercado simplesmente para poder ter mais fornecedores diferenciados e fornecer produtos diferenciados [...]”. (E4).

Há duas formas para buscar vantagem competitiva: operar com custos baixos e diferenciação (Porter, 1985). Dentre os diversos desafios associados à estratégia de diferenciação (por exemplo, não comunicar corretamente o valor, não ter a noção clara acerca dos custos envolvidos para se diferenciar, exceder as necessidades dos consumidores e fixar preços elevados), a Rede pode auxiliar as empresas parceiras em dois aspectos: no reconhecimento de segmentos de mercado e no auxílio à criação

de uma estratégia de diferenciação de difícil imitação. Este apoio da Rede acontece tanto quando a empresa segue uma estratégia clara de diferenciação ou atua em um nicho de mercado.

No primeiro, conforme citado anteriormente (especialmente na Capacidade de Sensoriamento), as empresas não possuem o tempo ou os recursos necessários para identificar pequenos nichos nos quais poderiam ser líderes sem a necessidade de grandes modificações. A Rede pode auxiliar as empresas no sentido de demonstrar formas de adaptar aquilo que elas já possuem às realidades e exigências do público nesses nichos.

No segundo, contribuindo para que a vantagem competitiva da empresa seja exclusiva. Isso pode ser feito trabalhando a imagem (valorizando o peso institucional e a relevância de atuar em Redes Colaborativas), fornecendo acesso a recursos (facilitando o acesso a crédito e a condições diferenciadas baseadas em fomento à inovação) e no estímulo à atuação criativa das empresas por meio de ações inovadoras (como rodadas de inovação entre as empresas, prospecção de novos fornecedores, parceiros e agentes de fomento à inovação).

6.3.6 Evidências teórico-empíricas

O

Quadro 35 sintetiza a discussão aqui realizada e associa as evidências teóricas (que embasaram o trabalho nos Capítulos iniciais) relacionadas à Geração de Valor às principais características identificadas nas práticas e nos cotidianos das organizações estudadas.

Quadro 35 - Evidências teóricas e empíricas associadas à Geração de Valor

Evidências Teóricas	Evidências Empíricas
Quantidade de contratos e parcerias formalizados dentro da Rede Colaborativa	Formalização de Parcerias - Necessidade de ampliação e formalização de parcerias
Acesso a parceiros valiosos para a condução dos negócios	Inovação em Processos -
Favorecimento ao desenvolvimento de novos produtos e/ou acesso a novos mercados	Facilidade Logística Diversificação de Cadeias Diferencial de Produto

O Quadro 36 mostra a frequência das respostas, por parte dos gestores das 11 (onze) empresas, aos Temas e Subtemas associados à Geração de Valor.

Quadro 36 - Frequência das Respostas à Geração de Valor

Temas	Subtemas	Empresa (case)										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Formalização de Parcerias	Necessidade de ampliação e formalização de parcerias	X		X				X	X	X		
Inovação em Processos	-			X			X	X				
Facilidade Logística	-	X			X			X				X
Diversificação de Cadeias	-		X									
Diferencial de Produto	-	X			X		X			X		X

Os Temas Formalização de Parcerias e Diferencial de Produto foram os mais citados, seguido de Facilidade Logística.

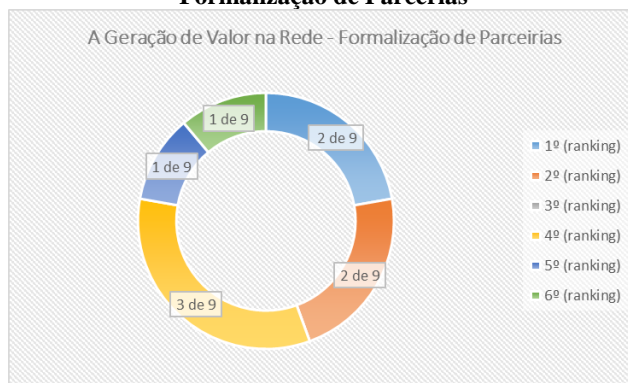
Evidenciou-se, assim, que formalizar as relações, diversificar o portfólio, o produto, integrar operações e inovar, para tornar os processos mais eficientes e inteligentes, apresentam-se como fatores-chave à competitividade das organizações, suportados pela consolidação de parcerias e pelo desenvolvimento de novos produtos, que resultam em complementaridade, adaptação conjunta e atuação dinâmica, conforme defendido pela literatura.

6.3.7 Confirmação e ampliação dos resultados

Das seis assertivas compreendidas como altamente relevantes e performadas de forma parcial (ou seja, passíveis de melhoria) ou ruim, uma esteve associada à Categoria Geração de Valor.

De acordo com a análise de frequência das respostas do questionário, a maior parte das empresas entende que a Rede Colaborativa atua bem no sentido de possibilitar a conexão com parceiros e favorecer o desenvolvimento de novos produtos ou acessar novos mercados. Entretanto, o nível de informalidade ainda é bastante elevado, sendo que a formalização das relações é considerada altamente relevante para a competitividade das organizações participantes da Rede.

**Figura 59 - Ranking de Confirmação da Geração de Valor –
Formalização de Parcerias**



Considerando o posicionamento no *ranking*, a Formalização de Parcerias foi pontuada em 4º lugar por 3 (três) empresas. Duas a consideraram a mais importante e duas, em segundo lugar, quando comparada às demais assertivas da Rede Colaborativa. O 5º e o 6º lugares foram ranqueados por uma empresa.

As empresas listaram ações para melhorar a Geração de Valor, especialmente no que diz respeito à geração de parcerias (

Quadro 37).

Quadro 37 - Ações para melhorar a Geração de Valor

Geração de Valor	Formalização de Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecer uma estrutura de negócios que formalize relações e contribua para a escala de vendas • Fornecer acesso a fundos de <i>Venture Capital</i>, <i>Private Equity</i> e/ou Bancos de Investimentos • Estabelecer regras claras a todos os participantes • Formação de parcerias junto a fornecedores • Melhorar a estrutura dos parceiros • Fornecer uma assessoria de contratos e parcerias
-------------------------	---------------------------	---

As proposições realizadas pelos gestores buscam auxiliar no aumento do contato formal entre as empresas da Rede. Os benefícios gerados a partir do delineamento de estruturas formais de parcerias foram explorados no Item 6.3.3.

6.3.8 Considerações

O suporte em operações integradas (especialmente envolvendo aspectos logísticos direcionados para o Mercado Externo), a diversificação de portfólio da Rede, no sentido de ampliar as cadeias de atuação, a formalização de parcerias, inovação em processos e a diferenciação de produtos mostraram-se como formas nas quais a Rede pode gerar valor para empresas parceiras.

A Formalização de Parcerias foi abordada no sentido de explicitar e reger as relações entre os parceiros, definindo diretrizes claras entre os membros da Rede. Novamente, assuntos relacionados ao mercado externo e atuação em nichos foram abordados, reforçando a relevância desta temática para as empresas.

Quanto à inovação para desenvolver novos processos, a rede apresenta a potencialidade de conectar atores estratégicos para a viabilização de testes, experimentos e aplicação de novas tecnologias com o objetivo de aumentar a eficiência e qualidade no processo de produção.

O suporte à diferenciação de produtos e o posicionamento das empresas apareceram como outra característica de relevância.

Identificou-se sinergia com Foco no Cliente, uma vez que a estratégia de diferenciação está intimamente associada à Proposta de Valor da empresa.

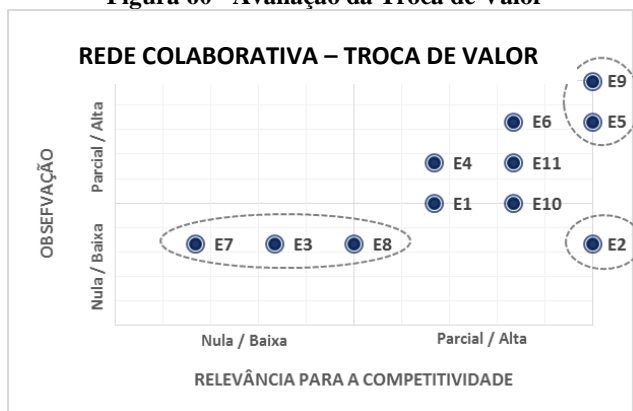
Outra sinergia está associada à Capacidade de Coordenação: reconfigurar capacidades com o objetivo de se diferenciar dos concorrentes, de modo a oferecer um produto ou serviço exclusivo e único para se proteger contra as forças competitivas do ambiente (PORTER, 1985) e, em um nível mais refinado e complexo, ser capaz de gerar novas demandas e necessidades no seu público alvo.

6.4 Troca de Valor

Entende-se por Troca de Valor o compartilhamento de recursos e processos, nível de automação e/ou facilitação das rotinas dentro de uma Rede Colaborativa. As assertivas que compõem esta Categoria estão associadas ao (24) compartilhamento frequente de diversas atividades e recursos (humanos, infraestrutura, serviços, suporte tecnológico) com outras organizações da Rede e à (25) troca de informação e conhecimento (Apêndice 3).

A Figura 60 apresenta, empresa a empresa, o diagnóstico para Troca de Valor.

Figura 60 - Avaliação da Troca de Valor



5 (cinco) empresas foram enquadradas no quadrante superior, tanto para o autodiagnóstico quanto para a relevância à competitividade; duas apresentaram-se no quadrante intermediário e quatro no inferior.

A E9 apresentou a melhor atuação nessa Categoria e o maior nível de relevância para a competitividade.

A E5 apresentou alto índice no autodiagnóstico e pontuação máxima na relevância para a competitividade.

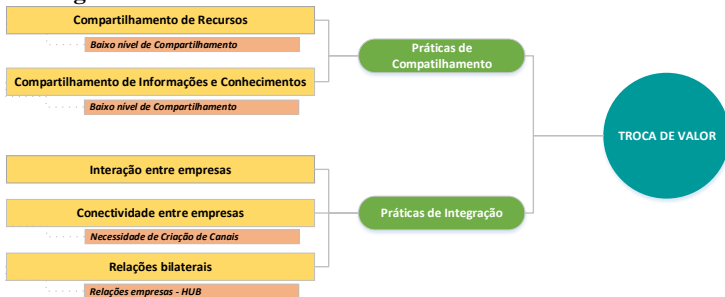
O autodiagnóstico e a relevância para a competitividade foram observados como “Parcialmente alto” para a E6.

A E2 apresentou pontuação “Alta” à competitividade. Entretanto, o autodiagnóstico foi considerado “Baixo”.

As E3, E7 e E8 apresentaram os menores índices, considerando “baixa” a atuação associada à Troca de Valor. O mesmo ocorreu para a relevância à competitividade, nos casos das E3 e E7. A E8 apresentou valor mediano à competitividade.

A partir da análise temática das entrevistas, 2 (dois) temas, 5 (cinco) subtemas e 4 (quatro) especificidades foram identificados na Troca de Valor (Figura 61).

Figura 61 - Temas e Subtemas associados à Troca de Valor



A seguir, a discussão desses temas, seus respectivos subtemas e especificidades.

6.4.1 Práticas de Compartilhamento

Os subtemas a seguir referem-se às práticas e atividades associadas ao Compartilhamento de Recursos, de Informações e Conhecimentos.

- **Compartilhamento de Recursos:** De acordo com a E1:

“[...] em termos de compartilhamento de atividades/recursos com outras empresas da Rede, ainda não temos. A relação ocorreu exclusivamente com a Empresa 6 no contexto do fornecimento de matéria prima. [...]”.

“[...] ainda não tivemos contato com outras empresas dentro da Rede Colaborativa. Nunca houve uma proposta ou apresentação de alguma empresa. [...]”.

(E2).

“[...] o nível de interação é muito baixo. Não temos nenhum contato. Também não temos contatos com outras empresas. [...]”.

(E7).

- **Compartilhamento de Informações e Conhecimentos:** pareceu ocorrer de forma mais fluida e frequente do que o de recursos. Especialmente para a equipe responsável pelas operações da Rede.

“[...] O pessoal da Rede me levou para alguns fornecedores ano passado, e aprendi muito dessa viagem sobre produção sustentável e orgânicos. [...]” (E4).

“[...] Atuamos na Rede como um apoio, um referencial, um parceiro que gosta de ouvir e falar de inovação [...]” (E2).

“[...] A gente conversou com outros parceiros, um de óleos essenciais, com a Empresa 3, e com um de nanotecnologia. Mas ainda são conversas preliminares. O que eu não sabia é que um deles já é nosso cliente. Principalmente com a Empresa 3 creio que poderão ocorrer outras possibilidades interessantes. [...]”. (E10).

“[...] O acesso à Rede é fácil. O pessoal é bem solícito e aberto. Todas as dificuldades que tivemos foram sanadas rapidamente, foram resolvidas de uma maneira bem funcional. Nós trabalhamos justamente nisso, na funcionalidade e agilidade e eles foram todas as vezes muito rápidos para solucionar todos os problemas que tivemos. [...]”. (E11).

“[...] a equipe com quem a gente está trabalhando é uma equipe super boa, os meninos são muito bons e eles trabalham em outra área que não é nossa, nossa área é muito mais técnica, eles têm uma visão global da Rede e isso ajuda até para a nossa compreensão. Até o momento fizemos umas 6 reuniões com a equipe da Rede. Fizemos também uma saída de campo. [...]” (E3).

“[...] Eu acho que todas as informações que me foram passadas são valiosas. A gente conversou algumas vezes por *skype*, tivemos algumas videoconferências.

Suporte técnico, palestras, conselhos para operar de uma forma ou de outra, então a gente recebeu várias orientações por videoconferência. [...]”. (E8).

Realidade um pouco distinta foi identificada na E5 aonde se constatou uma baixa frequência para este subtema:

“[...] Não houve essa troca, de conhecimento, de *know how*. Houve conversas e a elaboração de um projeto, mas não passou muito disso. Foram poucas trocas, tanto de recursos quanto de conhecimento. Tanto de nós para a Rede, quanto da Rede para nós. Se perguntar o que aconteceu? Não sei dizer o por quê. Como eu não conheço, não estou no âmbito disso na minha rotina diária, eu não sei até que ponto vão essas trocas. Até por falta de conhecimento da nossa parte, talvez. [...]”

Conforme abordado por Loss (2007), o pleno funcionamento das Redes Colaborativas – especialmente quando orientadas à Gestão do Conhecimento – deve: a) permitir o melhor acesso a informações; b) incentivar o aprendizado por meio da difusão e do compartilhamento do conhecimento (tácito e explícito), buscando aumentar o preparo dos atores e através da formalização do que foi aprendido; e c) estabelecer relações de confiança entre os parceiros. Talvez este último tenha sido o ponto mais crítico, especialmente com a E5, onde a falta de confiança entre os parceiros impactou no compartilhamento de informações e conhecimentos que acabou resultando no insucesso de um projeto de desenvolvimento de um produto realizado no âmbito da Rede Colaborativa: “[...] A expectativa foi frustrada, pois entramos em um projeto, mas acabou que ficou meio secreto. A gente não sabe o que foi feito ou não, qual o produto gerado. A gente não teve acesso ao produto final. A gente nem ao menos pudemos discutir o que fazer ou não fazer, ou mesmo para fazer alguma crítica ou elogio [...]”

Conforme demonstrado por Alves et al. (2011), a confiança e dependência entre as organizações da Rede são características-chave para o sucesso da constituição do novo

negócio em Rede. Construir uma relação de confiança em situações onde uma empresa não conheça a outra integrante na Rede, ou não se sinta à vontade para trabalhar de forma integrada, pode ser muito custoso. Neste sentido, foi possível constatar que a confiança é um antecedente importante não apenas para a cooperação interorganizacional, mas também de eficiência econômica.

Com o objetivo de transpor tais barreiras e incrementar a conectividade e interação entre as organizações, a Rede realizou um evento para fomentar os negócios entre os membros: A Primeira Rodada de Negócios e Inovação, a seguir.

6.4.2 Práticas de Integração

Os subtemas a seguir evidenciam que a maior parte das empresas possui interesse em participar de forma mais ativa.

- **Interação entre Empresas:**

“[...] Acho que é bem interessante. Tem empresas realmente inovadoras dentro do processo. O acesso a elas também é fácil, por meio da Rede. [...]”. (E10).

“[...] Tem uma tentativa comercial em andamento, fornecemos orçamento. Mas, na verdade, até o momento negociamos com apenas um cliente. [...]”. (E6).

“[...] A gente tem um projeto em fase embrionária para o desenvolvimento em parceria com um fornecedor que faz parte da Rede, mas é um projeto bem embrionário, que acredito que vá um ano ou mais para ganhar corpo. [...]” (E11).

“[...] A Rede atualmente funciona mais como uma vitrine, não temos nada concreto feito ainda. Não tivemos nenhuma troca ou compartilhamento direto com outras empresas. [...]” (E9).

Salientando alguns problemas no estabelecimento de parcerias, a E5 destacou que “[...] A rede me gerou muita expectativa. Mas ela foi praticamente toda frustrada até o momento. A gente perdeu um canal muito bom, pois a gente tem um

canal com as indústrias que já usam produtos similares. A gente foi subtilizado neste sentido. A gente não sentia muito interesse do parceiro em discutir o problema ou aceitar alguma opinião. Acho que a coordenação poderia ter interferido, juntando as partes de maneira mais efetiva. A rede poderia ter interferido no sentido de unir as partes envolvidas ou interessadas. [...]"

As interações entre empresas se mostraram, na maioria dos casos, incipientes. Foi possível evidenciar, também, que algumas relações não foram bem sucedidas devido à baixa confiança entre os parceiros e uma possível falta de sistemática no suporte das relações entre as organizações parceiras, conforme salientou a E5.

- **Conectividade entre Empresas:** O estabelecimento de canais para aumentar a conexão entre as empresas foi citado por diversas organizações parceiras da Rede:

"[...] A Empresa 9 a gente está só conversando por enquanto e a Empresa 3 também temos um NDA com eles para justamente testar algumas tecnologias que a gente tem lá. [...]". (E2).

"[...] a relação é muito dinâmica e muito proveitosa. Está sendo proveitosa. Trocamos constantes mensagens por *e-mail*. A rede atua identificando canais e ligações com os parceiros. [...]" (E6).

"[...] A gente comprou matéria prima da Empresa 6, que é uma empresa da Rede. [...]" (E11).

Para a E3, é necessário estruturar canais e mecanismos para melhorar a conexão entre as empresas:

"[...] Eu gostaria que a gente tivesse um pouco mais de acesso à Rede. Eu nem sei quem (quem está) na Rede na realidade. Eu não sei de outras empresas, quem são os outros atores da rede, além de nós e os gestores da Rede. Eu gostaria de ter tido um pouco mais de contato. Eu não sei se

isso está pensado para o futuro, e é normal em função do papel de cada um dentro da Rede, e provavelmente eu entendo que será mais constante no futuro, mas acho que até agora a gente poderia ter pelo menos um evento, reunindo todo mundo pra conversar sobre isso. [...]"

Tal realidade também foi observada pela E5:

"[...] No cunho prático, nós não tivemos participação nenhuma, a pessoa que tocou o Projeto, acabou não nos envolvendo de maneira prática. A Rede não me colocou em contato com muitos parceiros de negócios (além do laboratório), talvez ninguém [...]"

Quando questionado se houve alguma conexão específica com outras empresas da Rede, o gestor da E8 manifestou que:

"[...] Em uma das minhas idas a Florianópolis, tiveram algumas questões que fiquei sabendo, sobre potencialidades de novos produtos e de alternativas para dar mais agilidade aos processos. Entretanto não fiquei sabendo se estes projetos continuaram andando ou se pararam. [...]"

Para a E7, a formalização de canais e o contato com outras empresas são práticas já adotadas, mesmo que fora do contexto da Rede: "[...] Já temos contato com outras empresas, não pela Rede, mas sim por eventos que foram surgindo de forma espontânea. Isso é sempre muito interessante [...]"

- **Relações Bilaterais:**

"[...] Não tivemos contato com ninguém além do pessoal da Rede. Do nosso ponto de vista é uma relação bilateral, não existe rede. Olhando da nossa posição dentro da Rede. Essa relação é basicamente uma "reta". Nós e o pessoal da Rede. [...]" (E3).

O gestor da E8 salientou que:

"[...] Não fui colocado em contato direto com ninguém. A interação foi toda com o

peçoal da Rede, que me passaram informações, mas eu não tive um contato com cliente nem outra empresa [...]”.

“[...] tudo foi feito pelo peçoal da Rede. Tudo que foi feito foi passado por ali, não houve nada direto do peçoal parceiro conosco. Eu me senti subutilizado, eu acho que poderia contribuir com algo de cunho prático, mas acabamos não participando, não sei por quê. Eu não tenho como avaliar se não tiver informação, sobre o andamento, o que feito, os resultados obtidos, se você não tem isso não tem condições de avaliar. [...]” (E5).

Com o objetivo de sanar estes *gaps* – identificados logo após a coleta de dados – os gestores da Rede Colaborativa organizaram um evento para formalizar um canal de interação entre as empresas parceiras da Rede, fomentando as trocas de conhecimento e oportunidades de negócios no contexto da Rede Colaborativa.

O objetivo do evento (que contou com aproximadamente 50 pessoas) foi reunir vários agentes da Rede Colaborativa (fornecedores, empresas, *startups*, agências de fomento à inovação, parceiros financiadores e demais entidades) num só local para fortalecer a Rede. De acordo com um dos gestores (em entrevista publicada sobre a divulgação do evento) da Rede: “A Rede existe há três anos, porém, percebemos a importância dos agentes estarem reunidos fisicamente para ampliar os negócios e fortalecer a rede”.

Durante os dois dias do evento, as empresas puderam apresentar seus portfólios, compartilhar experiências e desenhar novas frentes de atuação conjunta.

Em pesquisa de satisfação realizada após o evento, 90% dos respondentes entenderam que os conteúdos abordados foram relevantes para os negócios da empresa e 80% identificaram, pelo menos, 2 (duas) possibilidades concretas de negócios ou parcerias de inovação com outros membros da Rede. Todos os participantes entenderam que os conteúdos abordados e o ambiente organizado no modelo de “feira de negócios” foram relevantes para o evento.

De acordo com os próprios participantes: “[...] Os momentos de intercâmbio foram bastante produtivos e deveriam ser ampliados nas próximas Rodadas [...]”.

O evento foi considerado uma “[...] Ótima oportunidade de conhecimento, difusão e identificação de parceiros [...]” e “[...] Foi bom o formato da rodada de inovação com suas palestras, diálogo e interação entre os participantes e a organização do mesmo. [...]”.

6.4.3 Evidências teórico-empíricas

O Quadro 38 sintetiza a discussão deste Capítulo ao associar as evidências teóricas com características identificadas nas práticas e nos cotidianos dos *cases* estudados.

Quadro 38 - Evidências teóricas e empíricas associadas à Troca de Valor

Evidências Teóricas	Evidências Empíricas
Compartilhamento frequente de diversas atividades e recursos (humanos, infraestrutura, serviços, suporte tecnológico) com as outras organizações da Rede	Práticas de Compartilhamento - Compartilhamento de Recursos - Compartilhamento de Informações e Conhecimentos
A troca de informações e conhecimentos é constante e de fácil realização	Práticas de Integração - Interação entre as Empresas - Conectividade entre Empresas - Relações Bilaterais

O Quadro 39 mostra a frequência das respostas, por parte dos gestores das 11 (onze) empresas, aos Temas e Subtemas associados à Troca de Valor.

Quadro 39 - Frequência das Respostas à Troca de Valor

Temas	Subtemas	Empresa (<i>case</i>)										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Práticas de Compartilhamento	Compartilhamento de Recursos	X	X					X				
	Compartilhamento de Informações e Conhecimentos		X	X	X	X			X		X	X
Práticas de Integração	Interação entre Empresas					X	X			X	X	X
	Conectividade entre Empresas		X	X		X	X	X	X			X
	Relações Bilaterais			X		X			X			

Os Subtemas Compartilhamento de Informações e Conhecimentos e Conectividade entre Empresas foram os mais citados, seguidos de Interação entre as Empresas.

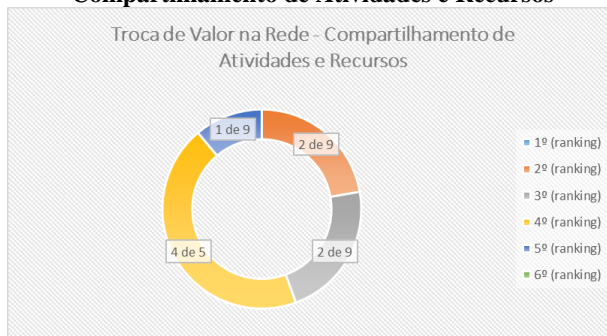
Conforme abordado nos itens anteriores, foi possível evidenciar a importância fornecida pelas empresas para os processos de compartilhamento. Entretanto, é necessário formalizar canais e rotinas eficientes que sejam capazes de conectar as empresas parceiras e promover um ambiente de interação (presencial ou virtual). É necessário estar atento e buscar cobrir lacunas geradas pela desconfiança ou por limitações impostas pelos parceiros, especialmente associadas ao compartilhamento de informações e conhecimentos no desenvolvimento de novos produtos e/ou mercados.

6.4.4 Confirmação e ampliação dos resultados

Das seis assertivas compreendidas como altamente relevantes e performadas de forma parcial ou ruim (ou seja, passíveis de melhoria), duas foram associadas à Troca de Valor.

De acordo com a análise de frequência das respostas do questionário, foi evidenciado que a maioria das empresas entende que o compartilhamento de recursos no contexto da Rede apresenta elevada relevância para a competitividade. Entretanto, o compartilhamento ainda é baixo, ou, muitas vezes, inexistente (Figura 62).

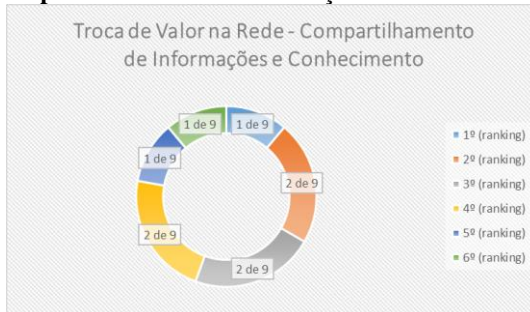
Figura 62 - Ranking de Confirmação Troca de Valor – Compartilhamento de Atividades e Recursos



Considerando o posicionamento no *ranking*, o compartilhamento de recursos foi pontuado em 4º lugar por 4 empresas. Duas o consideraram como o segundo mais importante e duas, como o terceiro mais importante. O 5º lugar foi ranqueado por uma empresa.

Analisando o compartilhamento de informações e conhecimentos, foi possível constatar que a maioria das empresas entende que as trocas ocorrem de forma parcial e, devido à elevada relevância que esta apresenta para a competitividade das empresas da Rede, faz-se necessário executar ações de melhoria. A partir do *ranking* demonstrado pela Figura 63, foi possível visualizar como as empresas comparam o compartilhamento de informações e conhecimentos com as demais frentes da Rede Colaborativa.

Figura 63 - Ranking de Confirmação Troca de Valor – Compartilhamento de Informações e Conhecimentos



O Compartilhamento de Informações e Conhecimentos foi pontuado em 2º, 3º e 4º lugar por 2 empresas. Uma empresa considerou como o mais importante. O 5º e o 6º lugar foram ranqueados, cada um, por uma empresa.

As empresas listaram ações (Quadro 40) para melhorar o Compartilhamento de Recursos, de Informações e Conhecimentos.

Quadro 40 - Ações para melhorar a Troca de Valor

Troca de Valor	Compartilhamento de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • O ITEC é um exemplo de modelo de plataforma que pode ser replicado no contexto da Rede • Organizar formas de apresentação mútua das empresas (como um <i>fastdating</i> todas as empresas deveriam conversar entre si por, no mínimo, 10 min., para se conhecerem e saber como poderiam cooperar) • Ter uma estrutura de negócios que venha a contribuir para a escala de vendas da empresa (sugestão para ambos os compartilhamentos) • Estruturar parcerias coincidentes em seus objetivos estratégicos (evitar a perda de foco)
	Compartilhamento de Informações e Conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer os atores da Rede é importante para gerar novas oportunidades de negócio • Criação de uma plataforma para interação e colaboração • Ter uma estrutura de negócios que venha a contribuir para a escala de vendas da empresa (sugestão para ambos os compartilhamentos)

		<ul style="list-style-type: none"> • Compreender, de fato, quem são os parceiros (mapa de parceiros) • Para que realmente ocorram trocas, é importante ter contratos claros (formalização das parcerias)
--	--	--

Assim como abordado nas demais categorias, foi possível observar que a solução pode partir dos próprios gestores. As sugestões contemplam a estruturação de canais (como uma plataforma de integração entre oferta e demanda, ou a integração via eventos de *fastdating*, por exemplo), o mapeamento de parceiros, o desenho de uma estrutura em Rede que beneficie diretamente os negócios das empresas envolvidas e, conseqüentemente, o compartilhamento de recursos, informações e conhecimentos.

6.4.5 Considerações

A Troca de Valor, traduzida pelo Compartilhamento de Recursos, de Informações e Conhecimentos, é entendida como o elo que conecta as organizações e viabiliza os objetivos das Redes Colaborativas. Sem trocas, dificilmente haverá uma colaboração efetiva.

A Troca de Valor é viabilizada por práticas estruturadas, formalizadas ou não. É importante ressaltar que sem a existência de canais de trocas, definidos por meio de encontros presenciais, virtuais, comunidades de práticas, com ou sem ferramentas de suporte (como plataformas *web*), a interação e conectividade entre as empresas ficam limitadas, com tendência a relações bilaterais. Na maioria das vezes, essa gestão ocorre entre os gestores/organizadores da Rede e os membros participantes, ou entre os próprios membros, mas sem o suporte da estrutura da Rede. Tais relações levam a um modelo de gestão individualizada que limita e condiciona o potencial de complementação entre as partes. A complementaridade é, justamente, um dos ativos mais valiosos de Redes Colaborativas.

Cabe às Redes facilitarem o compartilhamento entre os membros com o objetivo de conectar ofertantes com demandantes (produtos e serviços) e propiciar um ambiente que auxilie na busca pelas condições ideais para implementá-las. É papel da Rede “proteger” os geradores de ideias por meio de contratos e regras claramente definidos (para que o compartilhamento ocorra sem receios), promover o ambiente necessário para testar as novas ideias, conectando as organizações e fomentando sua interação, e, finalmente, desenvolver mecanismos de incentivo/recompensa à criação do conhecimento dentro do ambiente de Redes Colaborativas, apoiando aqueles cujas ideias se revelem eficazes.

Outro ponto de atenção identificado no contexto da Rede associa-se às relações de confiança, reforçando a afirmativa de Rossetti et al. (2008): a confiança é desenvolvida com o tempo, à medida que os indivíduos avaliam a confiabilidade uns dos outros, a partir de uma série de interações. Com canais de trocas bem estruturados, aumentam-se a confiança entre as partes, sua solidez e a velocidade com que se a adquire.

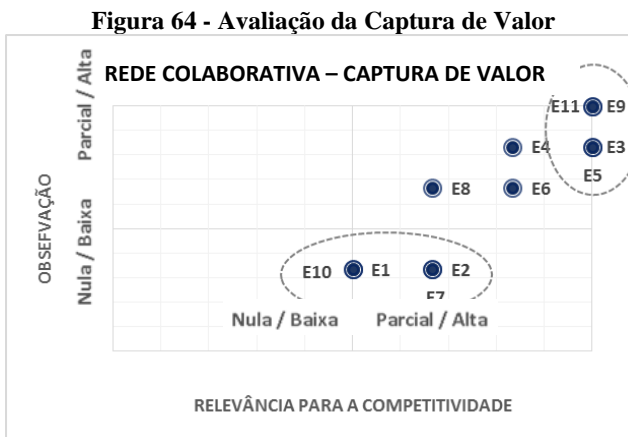
Entende-se, aqui, que um ambiente estruturado que favoreça as trocas entre as organizações parceiras é a chave para a conexão e combinação de inteligência e conhecimento para a criação de riqueza.

Outro aspecto associado às trocas entre as empresas está na identificação das complementaridades estratégicas dos parceiros e no entendimento das capacidades existentes nas organizações envolvidas. É esta identificação obtida principalmente a partir das interações que auxilia a Rede a: 1) gerenciar as relações de trabalho, 2) identificar possibilidades de colaboração e 3) buscar resultados.

6.5 Captura de Valor

Entende-se por Captura de Valor o polimorfismo, a flexibilidade da Rede e a capacidade de esta alavancar os negócios das empresas nela envolvidas. As assertivas que compõem esta Categoria estão associadas ao (26) incremento do Volume de negócios e/ou valor de mercado a partir da inserção na Rede e à (27) facilitação na(o) recuperação/reconhecimento das condições ideais do negócio após períodos de crise/instabilidades (Apêndice 3).

A Figura 64 apresenta, empresa a empresa, o diagnóstico para Captura de Valor.



Dentre as 11 empresas observadas, 7 estão no quadrante superior, tanto para o autodiagnóstico quanto para a relevância à competitividade.

As empresas que apresentaram a melhor atuação nesta Categoria foram as E9 e E11. Estas apresentaram também o maior nível de relevância que a Captura de Valor apresenta para a sua competitividade. As E3 e E5 apresentaram um alto índice para esta Categoria no autodiagnóstico e pontuação máxima na relevância para a competitividade. O autodiagnóstico e a relevância para a competitividade foram observados como “Parcialmente alto” para a E4.

Observou-se, na E6, um índice parcialmente alto à relevância para a competitividade e parcial para o autodiagnóstico. A E8 apresentou valores “parciais” para ambos.

As E2 e E7 apresentaram pontuações “Parcialmente altas” para a importância que a Captura de Valor apresenta à competitividade. Entretanto, o autodiagnóstico foi considerado “Baixo”.

As E1 e E10 apresentaram os menores índices, considerando como “baixa” a atuação associada à Captura de Valor. A relevância que esta Categoria apresenta à sua competitividade foi observada em um nível mediano, entre os quadrantes parcial e baixo.

A partir da análise temática das entrevistas, 3 (três) temas e 1 (um) subtema foram identificados na Captura de Valor (Figura 65).

Figura 65 - Temas e Subtemas associados à Captura de Valor



A seguir, a discussão desses temas e do subtema.

6.5.1 Visibilidade

O apelo institucional da Rede Colaborativa e da parceria com seus organizadores, traduzido em ganho de visibilidade e legitimidade da marca, foi um tema recorrente.

“[...] Ontem, por exemplo, recebemos uma visita de uma empresa de mais de 100 anos no Brasil. É uma empresa brasileira. Falamos da Fundação CERTI (eles também mexem com essa área) então tem um peso institucional. Apenas a CERTI pela CERTI já vale bastante a pena. Por este motivo, a perspectiva é que a gente

tenha ainda mais contato com a rede. Por isso vejo com grande relevância. Quer queira quer não, isso ainda vai ser muito mais divulgado e o nosso nome estará lá [...]”. (E3).

“[...] Poderíamos ter comprado a matéria prima de outros, mas acabamos optando pelo parceiro, justamente para poder dizer que estava atrelado à Rede de Colaboração [...]”. (E1).

“[...] Lançamos o produto no primeiro ano sem ser parceiro da Rede. A parceria iniciou em 2015. Um exemplo que posso dar da mudança a partir da parceria foi que saímos em todas as mídias do Sul do País. Tivemos exposição na Gazeta do Povo, Diário Catarinense, fora as mídias *online* que realizavam a exposição da nossa marca, falando da Rede de Colaboração e do produto. [...]” (E11).

“[...] Por ter um contato maior, vocês são uma vitrine que eu não sou. Então vocês sendo uma vitrine, na verdade as pessoas vão procurar por vocês e conseqüentemente chegarão oportunidades para mim [...]” (E9).

“[...] quando você começa uma empresa nova, ninguém te conhece. Todo mundo fica de orelha em pé. Todos pensam que é um cara novo com uma ideia nova, acham que não vai a lugar nenhum. Muitas vezes você acaba sendo desacreditado. Se de repente você tivesse uma situação, da rede (referência) apresentando o produto, isso daria uma credibilidade maior, tanto para a empresa quanto para o produto. [...]” (E8).

Além da credibilidade, a Rede também é vista como uma estrutura que auxilia na conquista de certificações para atestar a qualidade, origem e procedência dos produtos.

6.5.2 Certificação

A Certificação é vista por muitas organizações da Rede como a “porta de entrada” para mercados de maior valor agregado:

“[...] O nosso objetivo é utilizar justamente o controle de qualidade da Rede de Colaboração. Sei que se eu comprar através dessa rede eu irei garantir a qualidade que eu quero. Hoje, para mim, é importante para a exportação. Mas como produto também é importante no Brasil. [...]”(E7).

“[...] A certificação de comércio justo foi uma exigência deste cliente. Nós não tínhamos esta certificação previamente. Nós bancamos - a certificação - juntos. Uma grande parte nós e uma parte pela Rede. Essa certificação é vista como um diferencial. Estamos bem, pois temos a certificação dos orgânicos e comércio justo e o apelo institucional da Rede de Colaboração [...]” (E6).

“[...] A possibilidade foi conduzida pela Rede de Colaboração. A gente na verdade fez um cadastro para que os fornecedores recebam a mais pela matéria prima pelo fato de estar de acordo com o programa da Rede. Vamos exportar justamente para agregar mais valor aos produtos. O foco é realmente comércio internacional. As certificações são válidas para a Europa, EUA e Brasil. Nenhum concorrente, nenhuma bebida possui essas certificações. Para nós isso é um grande diferencial em relação aos clientes. Se eles têm marca e tamanho, nós temos essas outras coisas que acabam sendo diferenciais competitivos para nós [...]” (E1).

A E4 também evidencia a importância de certificar no Comércio Internacional, no qual opera na África do Sul: “[...] atualmente importo dois produtos e são do

mesmo estilo de produção, de empresas que se importam com sustentabilidade, com a produção orgânica e com o *fair trade*. Isso é importante para mim. [...]"

De acordo com o exposto até o momento, foi possível identificar que a Captura de Valor ocorre, em grande parte, pelos benefícios gerados a partir da Visibilidade e do apelo institucional aliado à Certificação, que possibilita o acesso a mercados mais seletos.

6.5.3 Potencial de Geração de Negócios

O Potencial de Geração de Negócios é visto como a possibilidade de incrementar o volume de negócios e/ou valor de mercado, a partir da participação na Rede. Com base nas informações coletadas nas entrevistas, foi possível identificar que existem algumas ações de negócios, ainda em fase inicial, e que há uma expectativa de alavancagem por parte dos parceiros da Rede.

De acordo com o Gestor da E6, referindo-se a uma exportação realizada para o mercado norte-americano:

"[...] após a primeira transação, eu achava que haveriam mais pedidos, uma venda mais constante. Mas em um momento próximo eu sei que pode acontecer [...]"

"[...] A ideia é nos aproximar de clientes que a Rede nos indique. Clientes dentro e fora do Brasil. Neste sentido, vemos a Rede com uma perspectiva comercial do produto. [...]". (E1).

"[...] Os meus clientes, hoje, eles não consomem um produto gerado pela Rede. Podem vir a consumir? Sim. A rede tem potencial de transformar os produtos, de estruturar empresas próximas para transformar matérias primas em belos produtos [...]". (E5).

"[...] em termos de volume de negócios ou valor de mercado ainda não tivemos impacto, mas no futuro eu acredito que sim. [...]". (E9).

“[...] A Rede pode ser um possível parceiro para incrementar a nossa participação de mercado se dispor de algum braço comercial. Não em relação ao fornecimento, mas sim para as vendas dos produtos, com certeza. A Rede será útil especialmente quando formos pro mercado externo, pois os *standards* de vendas e exportação para os EUA ou outros países são muito maiores que no Brasil. [...]”. (E7).

“[...] a Rede gera retorno de marca e retorno financeiro, na venda do produto. [...]”. (E1).

“[...] Eu acredito que tem potencial de gerar negócios sim, principalmente nessa questão de ajuda pra abertura de mercado. Até porque quando você começa com uma empresa nova, ninguém conhece você [...]”. (E8).

Apesar da verificação da predisposição por parte dos membros da Rede e da verificação de algumas transações de negócios no âmbito da Rede, foi possível identificar o subtema: **necessidade de ampliação da geração de negócios**.

Para se manter competitiva, uma Rede Colaborativa precisa exercer uma gestão ativa, orquestrar e induzir as relações entre as organizações participantes de modo que o ambiente de colaboração seja constantemente “oxigenado” com novas oportunidades, desenvolvimento de atividades sinérgicas e realização de trocas constantes entre os parceiros. Buscando *insights* em outros constructos, como o de Rede de Negócios Estratégicos (DUTRA et al. 2008; ZACARELLI et al. 2008; FRANCO et al., 2009), é possível identificar os elementos-chave (ou fundamentos) para a competitividade de uma Rede de Negócios. Estes são traduzidos na capacidade de união dos negócios em Rede e que sejam capazes de gerar a) vantagens percebidas em seus produtos, b) existência de escala, c) programação da produção, d) especialização e aplicação de tecnologias avançadas nos negócios, e) cooperações formalizadas e f) existência de empresas líderes que desempenham papéis de “coordenação de grupos” de empresas dentro da Rede.

Ainda nessa linha, Zacarelli et al. (2008) apresentam 10 fundamentos que devem ser considerados para a *performance* competitiva de uma Rede e que dificilmente poderão ser simplesmente “auto-organizáveis”. Em outras palavras, a Rede deve apresentar uma estrutura de Gestão e Governança consolidada para que tais fundamentos se manifestem. Em alguns casos, eles podem até se manifestar (mesmo sem uma estrutura de gestão consolidada), mas com sérias limitações, enquanto em outros, não chegam a ser viáveis. O Quadro 41 apresenta esses fundamentos.

Quadro 41 - Performance Competitiva de Redes

1º GRUPO – Ineficiente por Auto-Organização; Governança Garante o Processo de Organização	
FUNDAMENTO	ATRIBUTO / CONDIÇÃO
Fundamento 1	FIDELIZAÇÃO progressiva entre fornecedores-clientes
Fundamento 2	COMPRA DIRETA de insumos produtores-usuários
Fundamento 3	ABRANGÊNCIA de negócios presentes na rede
Fundamento 4	ESPECIALIZAÇÃO das empresas presentes na rede
Fundamento 5	AGILIDADE na substituição de empresas
2º GRUPO – Inviável por Auto-Organização; Governança é Indispensável no Processo de Organização	
FUNDAMENTO	ATRIBUTO / CONDIÇÃO
Fundamento 6	HOMOGENEIDADE da intensidade de fluxos
Fundamento 7	INOVAÇÃO para alinhamento dos negócios
Fundamento 8	APERFEIÇOAMENTO por introdução de novas tecnologias
Fundamento 9	COMPARTILHAMENTO de investimentos, riscos e lucros
Fundamento 10	ESTRATÉGIA DE GRUPO para competir como rede

Fonte: Zacarelli et al. (2008).

Diversos fundamentos, que impactarão na Rede Colaborativa, puderam ser observados. Entretanto, para que a Captura de Valor ocorra de forma mais sistêmica e efetiva no contexto da Rede aqui observado, diversos deles deverão ser gerenciados e melhor operacionalizados. A discussão será aprofundada posteriormente.

6.5.4 Evidências teórico-empíricas

O Quadro 42 sintetiza a discussão deste Capítulo ao associar as evidências teóricas com características identificadas nas práticas e nos cotidianos dos *cases* estudados.

Quadro 42 - Evidências teóricas e empíricas associadas à Captura de Valor

Evidências Teóricas	Evidências Empíricas
Incremento do volume de negócios e/ou valor de mercado a partir da inserção na Rede	<p>Visibilidade (valorização da marca e legitimidade institucional)</p> <p>Certificação (acesso a mercados de maior valor agregado)</p> <p>Potencial de Geração de Negócios</p> <p>Necessidade de ampliação da geração de negócios</p>
A Rede facilita a recuperação/o restabelecimento das condições ideais do negócio após períodos de instabilidades	Não foram categorizadas evidências explícitas associadas ao suporte e/ou recuperação após períodos de instabilidades. A recuperação em períodos de instabilidades pode ser considerada resultante da inserção na Rede quando observado o incremento do volume de negócios e/ou valor de mercado

O Quadro 43 mostra a frequência das respostas, por parte dos gestores das 11 (onze) empresas, aos Temas e Subtemas associados à Captura de Valor.

Quadro 43 - Frequência das Respostas à Captura de Valor

Temas	Subtemas	Empresa (case)										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Visibilidade	-	X		X					X	X		X
Certificação	-	X			X		X	X				
Potencial de Geração de Negócios	Necessidade de ampliação da geração de negócios	X				X	X	X	X	X		X

O Tema Potencial de Geração de Negócios foi o mais citado entre as empresas, evidenciando a necessidade de ampliar negócios na Rede.

O segundo mais citado foi Visibilidade, seguido de Certificação.

Todos estiveram associados à evidência teórica Incremento do Volume de Negócios e/ou Valor de Mercado, e podem ser compreendidos como: a) suporte da Rede no acesso a mercados mais seletos e exigentes, b) valorização da marca e c) legitimidade institucional.

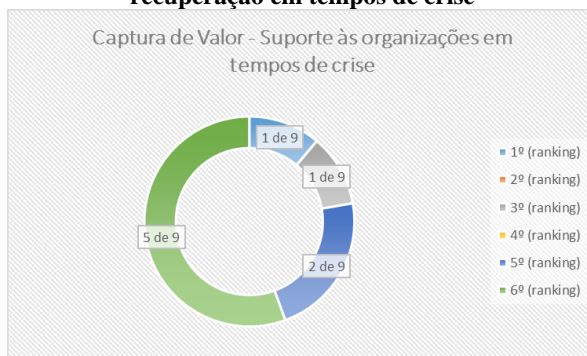
Conforme o Quadro 42, não foram identificadas evidências diretas e claras acerca da facilitação da Rede no auxílio às empresas a se recuperarem em tempos de crise. É possível entender que, na medida em que a Rede contribui para o incremento do Volume de Negócios e/ou Valor de Mercado, contribui também para tornar a empresa mais resistente a períodos de crise e instabilidades.

6.5.5 Confirmação e ampliação dos resultados

Das seis assertivas compreendidas como altamente relevantes e performadas de forma parcial ou ruim (ou seja, passíveis de melhoria), uma esteve associada à Captura de Valor (Figura 66).

De acordo com a análise de frequência das respostas do questionário, percebeu-se que a maioria das empresas entende que o suporte à recuperação dos negócios em tempos de crise apresenta elevada relevância para a competitividade. Mesmo não sendo possível constatar evidências empíricas diretas, a assertiva foi discutida com os gestores no processo de confirmação e ampliação dos resultados.

Figura 66 - Ranking de Confirmação Captura de Valor – Suporte à recuperação em tempos de crise



Considerando o posicionamento no *ranking*, o fornecimento de suporte em tempos de crise foi pontuado em 6º lugar por 5 empresas. Duas o consideraram em 5º, uma o pontuou em 3º e uma em 1º.

As empresas listaram ações para melhorar a Captura de Valor (Quadro 44).

Quadro 44 - Ações para melhorar a Captura de Valor

Captura de Valor	Suporte à recuperação em tempos de crise	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer contratos de parceria que estabilizem as compras no longo prazo • Estabelecer contratos que considerem a diferenciação de preços em função da sazonalidade • Auxiliar na busca por novos mercados • Encontrar novos clientes • Auxiliar na construção de soluções conjuntas para mitigar os impactos/problemas em tempos de crise
------------------	--	---

As proposições realizadas pelos gestores buscam a melhoria das condições de suporte que a Rede Colaborativa

poderá oferecer mediante tempos de instabilidades e incertezas. Esta é uma característica da Rede que pode ser considerada como produto (ou resultado) da ação de outras categorias, temas e subtemas observados no âmbito da Rede Colaborativa. Em outras palavras, na medida em que a Rede se consolida e gera benefícios claros para seus membros, tenderá a ser mais resistente a adversidades. Tal aspecto pôde ser considerado nas próprias contribuições dos gestores, que estão associadas a) à prospecção de mercados e clientes, b) à formalização de acordos comerciais e c) ao fornecimento de um ambiente que favoreça a interação e a conectividade entre as organizações. Tais assuntos foram abordados nos Temas Foco no Cliente, Geração de Valor e Troca de Valor, respectivamente.

6.5.6 Considerações

A Captura de Valor é aqui entendida como a capacidade que a Rede possui de assumir distintos arranjos em função das necessidades de mercado (polimorfismo), de flexibilizar para inovar e lidar com situações de adversidades e, principalmente, de alavancar os negócios das empresas. A partir de uma perspectiva privada (de empresas), sem a geração de retorno econômico (capacidade de criar valor para seus membros), dificilmente a Rede se mantém no médio e longo prazo.

A Captura de Valor foi compreendida a partir de três temas explorados neste Item, que, em suma, contribuem para a valorização da marca, o retorno de imagem, a legitimidade institucional e o acesso a mercados mais exigentes e de maior valor agregado, por meio da obtenção de certificações. Por fim, associam-se ao potencial de geração de negócios por meio da Rede.

Foi possível identificar que, mesmo com iniciativas em andamento, existe muita expectativa – por parte dos gestores - de aumento e consolidação das transações de negócios na Rede. O momento agora é de ampliar a atuação e estruturar operações concretas de negócio.

Conforme abordado por Vitor, Varajão e Oliveira (2010), os novos modelos de Redes Colaborativas devem assegurar reajustes que respondam de forma constante ao mercado. Tais modelos permitem que as organizações atuem globalmente e,

simultaneamente, forneçam flexibilidade para que possam se ajustar rapidamente às necessidades do mercado. Esses aspectos puderam ser claramente visualizados nos Temas Visibilidade e Certificação.

Considerando o Tema Potencial de Geração de Negócios, constatou-se que a Captura de Valor se dará em sua plenitude e de forma mais consolidada na medida em que a Rede conseguir desenvolver estratégias conjuntas que permitam obter e sustentar (no médio e longo prazo, de forma constante) vantagem competitiva em relação aos concorrentes dos membros da Rede.

Corroborando com o Modelo estruturado por Vitor, Varajão e Oliveira (2010), para que a Captura de Valor seja, de fato, realizada, será necessário integrar informações e conhecimentos dispostos na Rede, suportando-os, preferencialmente, com um Sistema de Informação que possa integrar as organizações em torno de um objetivo comum: a **identificação de oportunidades de negócio** e a **fidelização dos clientes** dentro da Rede Colaborativa.

De forma complementar, de acordo com os fundamentos associados à competitividade da Rede, propostos por Zacarelli et al. (2008), é possível perceber que existem fundamentos que podem trazer competitividade (ainda que de modo pouco eficiente) à Rede, mesmo quando gerenciados de forma pouco sistematizada, ou autorganizada. Observando os Fundamentos apresentados no Quadro 41, relacionados à *Performance Competitiva de Redes*, foi possível compreender que houve alguma fidelização progressiva (Fundamento 1) entre fornecedores e clientes, pois existiram relações de preferência de compra devido à participação da Rede, especialmente aquelas associadas à certificação e ao acesso a mercados com maior valor agregado.

A compra direta de insumos (Fundamento 2) foi identificada em alguns casos, novamente onde a certificação garantia a procedência da matéria prima necessária para o desenvolvimento de produtos. A abrangência de negócios (Fundamento 3) foi identificada por grande parte dos membros da Rede como potencial ou incipiente, com poucas ações concretas de transações de negócios no âmbito da Rede, a não ser os ganhos associados à valorização da marca, resultantes de mídia espontânea ou a associação institucional ao nome da Rede

Colaborativa. Os demais aspectos, especialização das empresas (Fundamento 4) e agilidade na substituição de empresas (Fundamento 5), não foram evidenciados. Quanto a este último, foi constatado que problemas associados à falta de agilidade na substituição de parceiros foram responsáveis pelo insucesso no desenvolvimento de um produto envolvendo a E5.

Considerando os aspectos referentes aos demais Fundamentos propostos pelos autores, Homogeneidade dos fluxos, Inovação para alinhamento dos negócios, Aperfeiçoamento via introdução de novas tecnologias, Compartilhamento de investimentos, riscos e lucros e a Estratégia de grupo organizada para competir de forma integrada em Rede, estão incipientes e carecem de ajustes e melhorias na gestão estratégica, executiva e operacional para que a Captura de Valor possa ser, de fato, efetivada.

O próximo item fechará o Capítulo, discorrerá sobre: a) o alcance dos objetivos específicos (OE2 e OE3) até o momento, b) como a Rede Colaborativa é influenciada pelas características do ambiente (P2) e c) quais os principais fatores que associam as Redes Colaborativas às Capacidades Dinâmicas, considerando a retroalimentação e o estabelecimento de ciclos virtuosos entre esses dois constructos (P3).

6.6 Considerações sobre o Capítulo 6

O presente Capítulo buscou compreender o contexto da Rede Colaborativa com o objetivo de atender o OE2 (pois apresentou as evidências e inferências sobre um constructo: Redes Colaborativas) e atender o OE3 (que aborda a mútua alavancagem entre CD e RCO).

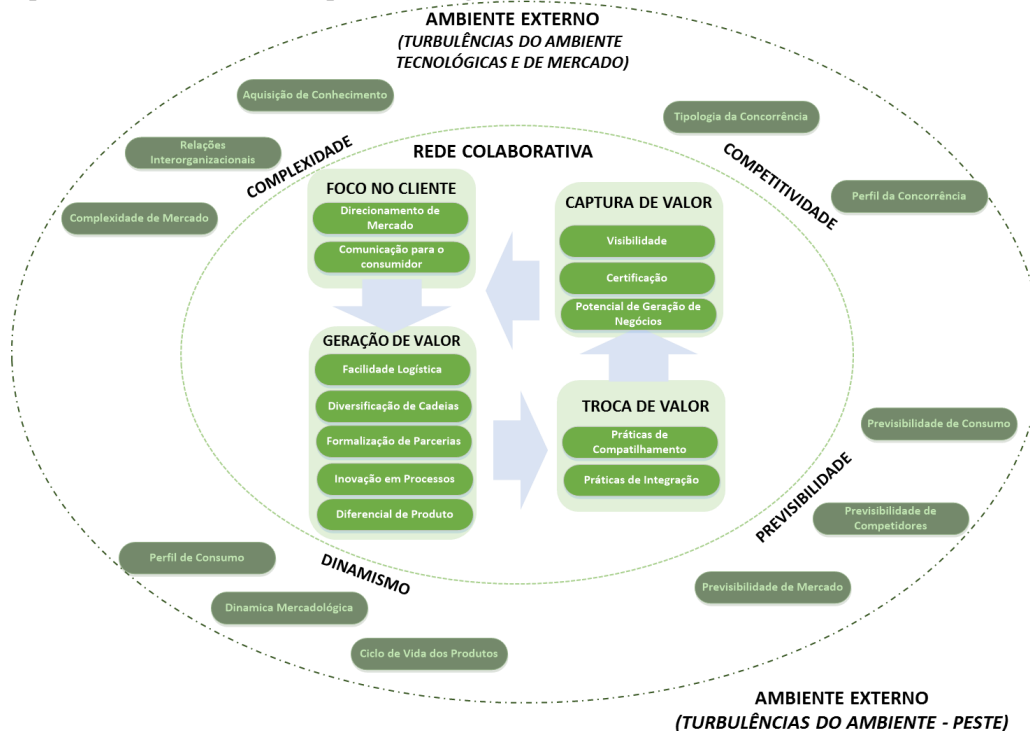
Assim, este item traz *inputs* para ampliar a compreensão sobre como uma Rede Colaborativa é afetada pelo ambiente e quais são as principais associações envolvendo os constructos Redes Colaborativas e Capacidades Dinâmicas.

6.6.1 A influência das Turbulências do Ambiente sobre a Rede Colaborativa

No que diz respeito à P2, foi possível observar que diversos temas e subtemas estão associados às turbulências e que,

potencialmente, impactam uma Rede Colaborativa. A Figura 67 apresenta a complementação das categorias identificadas na literatura, pelos temas e subtemas extraídos das entrevistas.

Figura 67 - Esquema ilustrando os Temas para as Categorias associadas à Rede Colaborativa e Turbulências do



Ambiente

Considerando as frequências nas respostas dos questionários, foi possível observar diversas oportunidades de melhoria de atuação da Rede, pois 3 das 4 Categorias associadas ao constructo Redes Colaborativas receberam avaliação parcial ou baixa.

De acordo com as empresas, existem 6 frentes (distribuídas entre as 4 Categorias) da Rede Colaborativa que podem ser aprimoradas, pois apresentam alta relevância para a competitividade.

Analisando as maiores frequências da Rede Colaborativa, foi possível identificar que as maiores notas estiveram associadas à Geração de Valor, traduzidas por meio do acesso a parceiros valiosos para a condução dos negócios e ao favorecimento do desenvolvimento de novos produtos e/ou acesso a novos mercados.

Conforme abordado no Capítulo anterior, as maiores pontuações acerca das Turbulências do Ambiente estiveram associadas à complexidade, na medida em que a maioria das empresas afirmou que para atingir os objetivos é essencial trabalhar em cooperação com organizações de diversos setores da economia. Outro ponto esteve associado ao dinamismo do ambiente, devido à demanda constante por novos produtos e serviços.

Considerando os temas e subtemas mais citados (ou seja, aqueles citados por mais da metade das empresas) e categorizados a partir das entrevistas, 11 (onze) obtiveram destaque.

Dentre eles, na Categoria Foco no Cliente, o tema Direcionamento de Mercado com seus subtemas Potencial de Nichos, Mercado Externo, Mercados Potenciais e Novos Mercados, e o tema Comunicação para o Consumidor.

Na Categoria Geração de Valor, o tema Diferencial de Produto.

Na Categoria Troca de Valor, os temas Práticas de Compartilhamento e Práticas de Integração (com seus subtemas Interação entre Empresas e Conectividade entre Empresas).

Na Categoria Captura de Valor, os temas Visibilidade, Certificação e Potencial de Geração de Negócios.

Mesmo não estando entre os mais citados (de acordo com os critérios de corte), os temas Facilidade Logística,

Diversificação de Cadeias, Formalização de Parcerias e Inovação em Processos, na Categoria Geração de Valor, foram enfatizados.

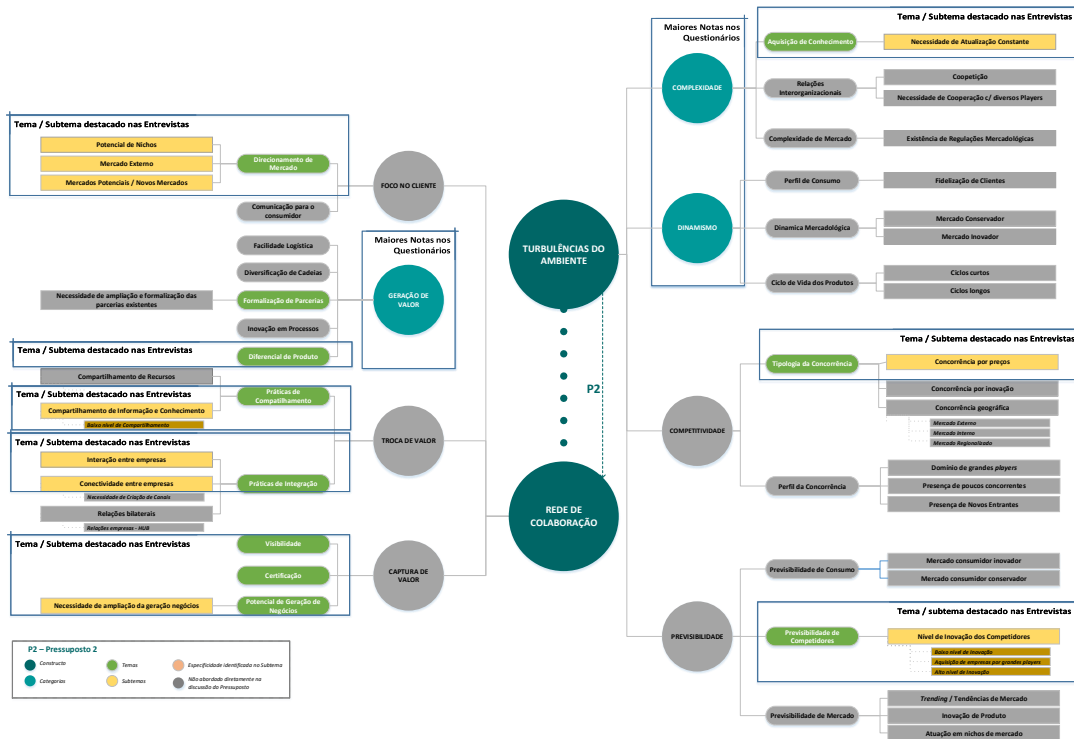
Foi possível visualizar outros fatores do ambiente que se manifestam e podem despertar o interesse das empresas na atuação em Redes Colaborativas, especialmente quando a empresa apresenta a necessidade de cooperar com diversos *players* (tema Relações Interorganizacionais, Categoria Complexidade), quando existem muitas regulações mercadológicas (tema Complexidade de Mercado, Categoria Complexidade), quando busca estratégias de fidelização de clientes (tema Perfil de Consumo, Categoria Dinamismo) ou quando busca atuar em mercados mais inovadores (tema Dinâmica Mercadológica, Categoria Dinamismo).

Outras situações podem estar associadas a contextos onde a concorrência se dê pela inovação (subtema Concorrência por Inovação, Categoria Competitividade), ou dependa de aspectos geográficos (concorrência regional, nacional ou internacional) (tema Tipologia da Concorrência, Categoria Competitividade), ou quando as empresas buscam novas formas de atender a mercados consumidores inovadores (tema Previsibilidade de Consumo, Categoria Previsibilidade) e/ou de se posicionarem no mercado (tema Previsibilidade de Mercado, Categoria Previsibilidade).

Tais constatações podem ser visualizadas na Figura 68, que destaca as categorias a partir das maiores pontuações dos questionários e os principais Temas e Subtemas observados nas entrevistas.

Figura 68 - P2 – Destaque das Categorias (questionários), Temas e Subtemas (entrevistas)

PRESSUPOSTO 2 – NOTAS DOS QUESTIONÁRIOS E TEMAS / SUBTEMAS QUE SE DESTACARAM NAS ENTREVISTAS



Com base no exposto e considerando a P2, ao evidenciar que o ambiente pode influenciar a Rede Colaborativa, especialmente por meio da Complexidade e do Dinamismo, destaca-se a necessidade de Geração de Valor às empresas parceiras. Esta pode ser percebida pelas empresas na medida em que a Rede oferecer Facilidades Logísticas, possibilitar ampliar a área de atuação das empresas, por meio da Diversificação de Cadeias, fomentar a Formalização de Parceiras e a Inovação em Processos, e induzir condições para o Diferencial de Produtos das empresas parceiras.

Neste sentido, a associação positiva entre Turbulências do Ambiente e Redes Colaborativas pode levar, em um primeiro momento, à compreensão de que o conjunto de instabilidades e incertezas (especialmente associadas à Complexidade e ao Dinamismo) pode pressionar as empresas a buscarem parceiros valiosos para a condução dos negócios, e que contribuam para a melhoria da sua competitividade (Geração de Valor). Em outras palavras, as Turbulências do Ambiente podem induzir a participação em Redes. Tal participação talvez não ocorresse em ambientes (mais) calmos.

Partindo para uma análise mais detalhada, foi possível compreender a natureza destas associações. As condições fornecidas pela Rede que favorecem o Diferencial de Produtos (tema recorrente) parecem responder às demandas associadas à Complexidade e Competitividade identificadas no ambiente.

As empresas estudadas demonstraram a necessidade de buscar conhecimentos e atualização constante para se manterem competitivas (características de um ambiente Complexo), ao mesmo tempo em que precisam utilizar tais conhecimentos para competir em um ambiente onde a inovação é vista como um fator crítico de sucesso (Tipologia da Concorrência em um ambiente competitivo intensivo em inovação).

A necessidade de cooperar com *players* de diversos setores da economia parece acionar ou influenciar as características de Troca de Valor, especialmente aquelas referentes às Práticas de Integração que promovem a interação e a conectividade entre empresas, a partir dos canais e do ambiente adequado para gerar as trocas necessárias para responder à pressão externa.

Outro aspecto associado à influência que a Complexidade do ambiente exerce sobre Redes Colaborativas pode estar associado a regulamentações de mercado (tanto legais como comerciais). Esta é uma característica, que confere complexidade ao mercado, que parece ser “respondida” pela Rede por meio do acesso a certificações que permitam o acesso a mercados de maior valor agregado.

Como resposta ao Dinamismo do Ambiente, a Rede parece auxiliar em frentes relacionadas à Comunicação para o Consumidor (Categoria Foco no Cliente) e à Visibilidade (Categoria Captura de Valor), especialmente no que diz respeito à necessidade de Fidelização de Clientes. Uma comunicação eficiente, com uma marca forte e peso institucional podem auxiliar empresas parceiras da Rede a agregarem valor sobre seus próprios clientes, incorporando elementos da estratégia de comunicação da Rede nas suas operações de *marketing*.

Diante do exposto, a Rede também pode auxiliar as empresas a responderem melhor às pressões externas do ambiente ditadas pela concorrência: 1) fornecendo facilidades logísticas que permitam integrar operações entre as empresas, 2) reduzindo custos e 3) permitindo condições mais competitivas para aqueles parceiros que estejam inseridos em contextos onde a concorrência geográfica compõe o ambiente de competição.

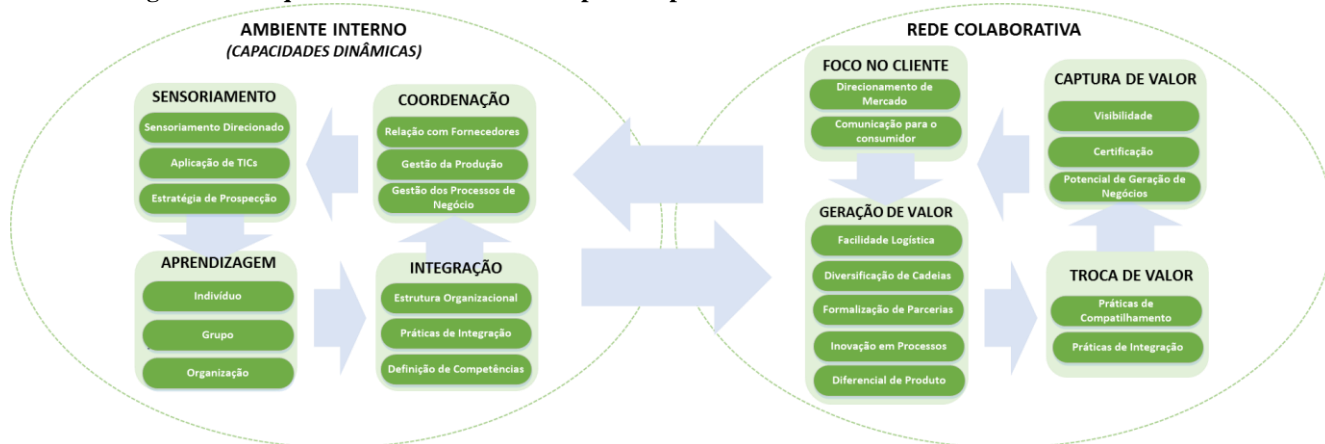
A capacidade da Rede em fornecer Direcionamento de Mercado pode auxiliar a enfrentar eventuais imprevisibilidades de consumo, especialmente em mercados mais inovadores e ditar novas frentes e tendências (*trending* de mercado).

Esse Direcionamento pode ocorrer a partir da atuação em nichos e da promoção de condições para a inovação de produtos com o objetivo de se proteger das possíveis imprevisibilidades de mercado.

6.6.2 A influência mútua entre Redes Colaborativas e Capacidades Dinâmicas

No que diz respeito à P3, Redes Colaborativas e Capacidades Dinâmicas são alavancadas mutuamente, foi possível observar que diversos temas e subtemas estão associados às Capacidades Dinâmicas e Redes Colaborativas. A Figura 69 apresenta a complementação das categorias identificadas na literatura, pelos temas e subtemas extraídos das entrevistas.

Figura 69 - Esquema ilustrando os Temas para Capacidades Dinâmicas e Redes Colaborativas



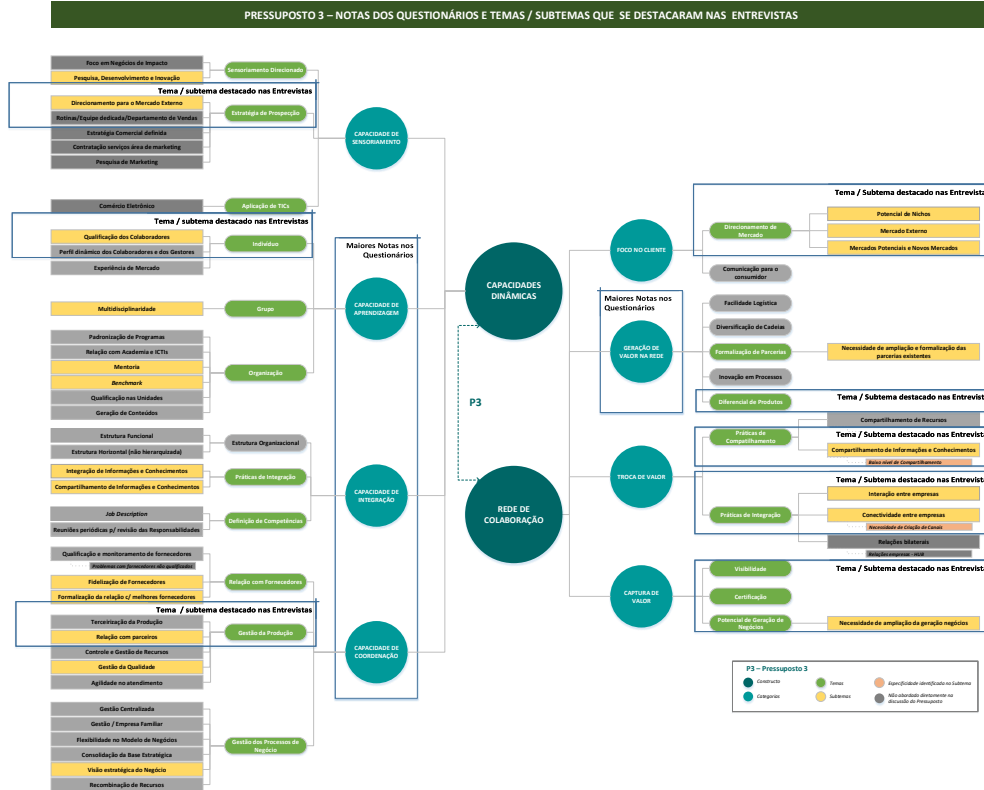
Considerando as frequências nas respostas dos questionários para o constructo Capacidades Dinâmicas, as melhores notas estiveram associadas às Categorias Capacidade de Aprendizagem, Capacidade de Integração e Capacidade de Coordenação.

Para Redes Colaborativas, as maiores notas foram atribuídas à Categoria Geração de Valor.

Considerando o exposto pela P3 e com base na análise inicial, é possível compreender que empresas que possuam Capacidades de Aprendizagem, Integração e Coordenação mais bem desenvolvidas, poderão favorecer as condições de Geração de Valor. Em contrapartida, o valor gerado deverá ser melhor aproveitado por empresas que apresentem tais Capacidades consolidadas.

Tais constatações podem ser visualizadas na Figura 70, que destaca as categorias a partir das maiores pontuações dos questionários e os principais Temas e Subtemas observados nas entrevistas.

Figura 70 - P3 – Destaque das Categorias (questionários), Temas e Subtemas (entrevistas)



O tema Direcionamento de Mercado (Categoria Foco no Cliente) e o subtema Direcionamento para o Mercado Externo (Categoria Capacidade de Sensoriamento) foram os mais citados.

Fica evidente que ambos compõem uma Capacidade-chave, a de Sensoriamento, que deve ser exercida tanto no nível organizacional quanto interorganizacional.

Quanto mais estruturadas as Capacidades de Sensoriamento das empresas, mais poderão trazer oportunidades para o contexto da Rede Colaborativa. Da mesma forma, quanto mais a Rede Direcionar o Mercado e apontar oportunidades para as empresas, mais beneficiada será a Capacidade de Sensoriamento.

O Sensoriamento Direcionado, especialmente por meio do **interesse das empresas em atividades de PD&I, pode contribuir para a facilitação da Inovação em Processos (Categoria Geração de Valor) na Rede Colaborativa. Complementarmente, na medida em que a Rede fomenta a Inovação para a melhoria de processos nas empresas, desperta o interesse em novos investimentos em PD&I, mesmo naquelas que ainda não os realizam ou não os consideram em sua estratégia de Sensoriamento.**

O subtema Qualificação dos Colaboradores (Capacidade de Aprendizagem) foi amplamente citado, demonstrado grande relevância para essa Capacidade.

Os subtemas Multidisciplinaridade, Mentoria e *Benchmark* também se mostraram relevantes e parecem apresentar grande sinergia com a Categoria Troca de Valor, especialmente com o tema Práticas de Compartilhamento, associando, dessa forma, essa Categoria de Redes Colaborativas com a Capacidade Dinâmica de Aprendizagem.

Entende-se que a qualificação dos indivíduos, a presença de equipes multidisciplinares e a utilização de práticas para aquisição de conhecimentos e boas práticas, como mentorias e *benchmark*, podem facilitar o processo de compartilhamento de informações e conhecimentos na Rede. Em contrapartida, na medida em que a Rede favorece e promove tal compartilhamento, facilita na estruturação da Capacidade de Aprendizagem (indivíduo, grupo e organização) em organizações parceiras.

Sem a existência de rotinas, procedimentos e práticas para a integração das informações e conhecimentos que foram compartilhados, muito do compartilhado poderá não ser absorvido (ou ser integrado apenas em parte) ou poderá ser perdido ao longo do tempo.

Desse modo, a Capacidade de Integração, por meio dos temas Práticas de Integração e Definição de Competências, converge com o tema Práticas de Integração da Troca de Valor nas Redes Colaborativas.

No nível organizacional, tais práticas são entendidas como a capacidade de as organizações compartilharem e incorporarem novas informações e conhecimentos nas suas rotinas e operações diárias, e terem clara visão do mapa de competências existentes e das necessárias à organização.

Do ponto de vista da Rede, as Práticas de Integração associam-se às ações voltadas para aproximar as empresas e à criação de canais para facilitar a conectividade entre os parceiros da Rede.

Com base no exposto e defendendo o abordado pela P3, organizações mais bem estruturadas e preparadas para integrar novos conhecimentos nas suas estratégias e operações contribuirão para o bom funcionamento das práticas de integração, também em Rede. Por outro lado, na medida em que a Rede estrutura canais de trocas e um ambiente favorável à absorção de novos conhecimentos, também auxilia empresas a desenvolverem suas próprias Capacidades de Integração.

Sintetizando, foi possível observar associação entre Capacidade de Coordenação e Geração de Valor, Troca de Valor e Captura de Valor, na Rede Colaborativa.

Capacidade de Coordenação e Geração de Valor: A Fidelização de Fornecedores foi um subtema do tema Relação com Fornecedores, na Capacidade de Coordenação. De forma sinérgica, o tema Formalização de Parcerias mostrou-se associado à Categoria Geração de Valor. **Organizações que carregam os valores da confiança e valorizam o relacionamento de longo prazo com fornecedores tendem a valorizar também a formalização das relações no contexto da Rede.** A formalização das relações traz – além do respaldo legal – benefícios no sentido de explicitar as regras, os compromissos, riscos e as garantias envolvidas entre os parceiros. **Na medida**

em que a Rede demonstrar tais benefícios para os parceiros dela, estes poderão estender tais práticas para além das relações previstas na Rede (com parceiros externos).

Capacidade de Coordenação e Troca de Valor: o subtema Relação com Parceiros (Gestão da Produção) pode ser potencializado por meio das Práticas de Compartilhamento e de Integração, conforme já abordado. **Empresas abertas ao relacionamento com parceiros para otimizar sua capacidade produtiva tendem a fazer melhor uso da estrutura de compartilhamento e integração da Rede. Da mesma forma, quanto mais consolidadas e eficientes as estruturas de troca da Rede, mais atrativas serão para o ingresso de novos parceiros.**

Capacidade de Coordenação e Captura de Valor: Tanto a Gestão da Produção quanto a Gestão dos Processos de Negócio (temas da Capacidade de Coordenação) estiveram associadas à Captura de Valor. A primeira associa-se ao subtema Gestão da Qualidade e demonstrou sinergia com o tema Certificação, aonde os padrões e as garantias de procedência certificáveis, possibilitados pela Rede, atribuíam a garantia requerida pelo cliente ou mercado. A segunda associa-se à Visão Estratégica do Negócio que, aliada ao tema Visibilidade, demonstrou que um alinhamento estratégico entre a organização e a Rede pode gerar benefícios mútuos potencializados, especialmente no que diz respeito à valorização da marca e legitimidade institucional.

Com base no exposto, foi possível observar que **a Gestão da Produção pôde ser beneficiada pela Certificação (padrões de produção) possibilitada pela Rede Colaborativa e que a Gestão dos Processos de Negócio também pode alavancar a empresa a partir de benefícios oferecidos pela Visibilidade (exposição de marca) da Rede. Em contrapartida, a Rede é beneficiada pelo sucesso dos parceiros, aumentando sua própria Visibilidade, tornando-se mais competitiva e mais atrativa para novas adesões.**

A partir do Detalhamento das possíveis associações e das induções baseadas nos temas e subtemas obtidos das entrevistas, complementando os constructos e as Categorias identificadas na literatura, o OE3 pôde ser atingido.

O Capítulo a seguir apresenta os resultados referentes ao Desempenho Organizacional, estruturando a discussão e análise para consolidar o OE4 e a P4.

7 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: O RESULTADO DE TODOS OS ESFORÇOS

O Desempenho é composto de três categorias que indicam o sucesso: 1) a eficiência do processo (acesso a mercados a baixos custos); 2) a efetividade do produto (associada à qualidade dos produtos e capacidade de inovação da organização) e 3) a percepção da vantagem competitiva.

7.1 Apresentação e Análise dos Resultados

Este Capítulo apresenta os Temas e Subtemas identificados nas entrevistas para cada uma das Categorias associadas ao Desempenho Organizacional.

A discussão é ampliada pelos indícios observados nos questionários respondidos pelos gestores das 11 empresas observadas, por meio da análise da frequência das respostas.

7.1.1 Entrevistas

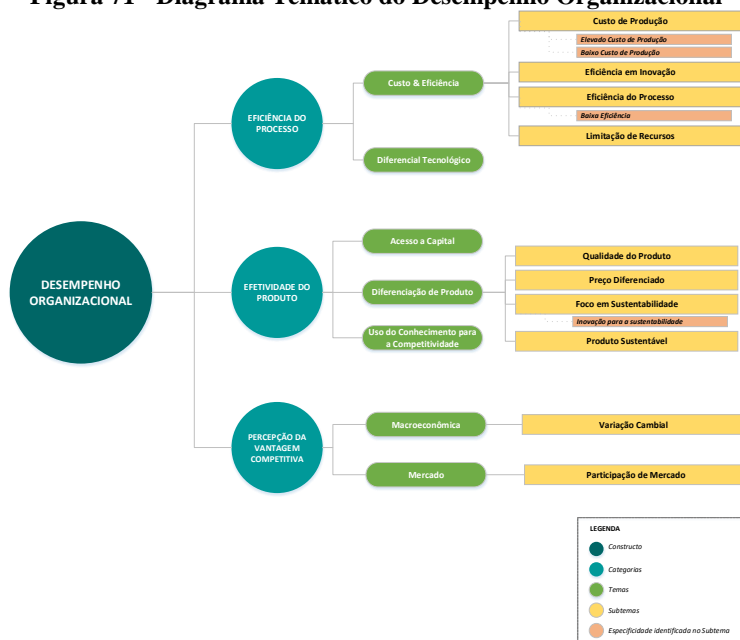
A partir da análise temática das entrevistas, 7 (sete) temas (conceituados no Quadro 45), 9 (nove) subtemas e 4 (quatro) especificidades foram identificados no Desempenho Organizacional (Figura 71).

Quadro 45 - Conceituação dos temas associados ao Desempenho Organizacional

Temas	Conceito
Custo & Eficiência	Agilidade no tempo e no acesso a mercados a um baixo custo. Menor custo de desenvolvimento e maior eficiência de processos.
Diferencial Tecnológico	Aplicação de Tecnologia para ganho de eficiência e/ou inteligência nos processos produtivos.
Acesso a Capital	Acesso a investimentos para alavancagem/ viabilização dos negócios.
Diferenciação de Produto	Foco em sustentabilidade, qualidade e preços como fator de diferenciação no desenvolvimento de produtos.
Uso do Conhecimento para a Competitividade	Conhecimento considerado como fator crítico para a manutenção da vantagem competitiva.
Macroeconômica	Recorte específico: variação cambial como elemento influenciador da vantagem competitiva.
Mercado	Percepção de vantagem de mercado em função da diferenciação de preços, diferencial de posicionamento de mercado e inovação.

A Figura 71 apresenta as Categorias, os Temas, Subtemas e as Especificidades que fazem parte do Diagrama Temático do Desempenho Organizacional.

Figura 71 - Diagrama Temático do Desempenho Organizacional



7.1.2 Questionários

A maior pontuação foi atribuída para as E4 e E10. Esta pontuou a relevância da sua atuação na Rede para a manutenção da competitividade como máxima, enquanto aquela a pontuou como “Parcial”.

As E2 e E3 também atribuíram relevância máxima para a manutenção de sua competitividade, atribuindo pontuação parcial para o seu desempenho.

Na seqüência, as E8 e E9 apresentaram resultados parciais, tanto para o desempenho quanto para a relevância que os fatores observados apresentam à sua competitividade.

Nos Quadrantes inferiores, as E5 e E11 apresentaram baixo desempenho, mas relevância máxima para a competitividade.

A E6 apresentou baixo nível de desempenho, mas considera os fatores que o compõem relevantes para a competitividade.

A E7 apresentou pontuação nula para os fatores associados ao seu desempenho, mas considera tais aspectos relevantes à sua competitividade.

A E1 anulou todas as respostas, pois, de acordo com o gestor, o estágio de desenvolvimento atual ainda não o permitiria inferir sobre as assertivas observadas.

A Figura 72 apresenta a avaliação global (individual, i.e., empresa a empresa) do Desempenho Organizacional.

Figura 72 - Avaliação global do Desempenho Organizacional



Considerando o conjunto global de respostas (sem distinguir as empresas) observadas dentro deste constructo, foi possível identificar as Categorias e as assertivas que receberam as maiores frequências, tanto para o autodiagnóstico, realizado pelo gestor, quanto para o nível de relevância atribuído para cada uma das assertivas.

As maiores frequências associadas ao Desempenho Organizacional e à relevância que este apresenta à competitividade das organizações foram constatadas para (30) superioridade em termos de produtos, processos, serviços e/ou programas existentes em relação aos competidores e (31) superioridade em relação aos competidores quanto ao

desenvolvimento e à inovação de novos produtos, processos, serviços ou programas.

As frequências pontuadas como “Parciais” no autodiagnóstico do Desempenho Organizacional, mas que apresentaram nota máxima para a relevância para a competitividade, estiveram associadas à (29) superioridade da eficiência dos processos quando comparada à dos concorrentes.

Ainda recebendo a pontuação máxima para a relevância para a competitividade, mas com uma pontuação nula no autodiagnóstico de Desempenho Organizacional, observaram-se a (32) aumento das vendas e/ou lucratividade no último ano e a (33) superioridade da participação de mercado em relação aos concorrentes.

A assertiva (28) custo de desenvolvimento dos produtos foi apontada como parcialmente relevante, sendo que mais da metade dos gestores deram a pontuação mínima para este critério, indicando que os custos de desenvolvimento das empresas observadas são superiores aos da concorrência.

Todas essas assertivas constam no Apêndice 4.

A Figura 73 mostra a frequência das assertivas que compõem as Categorias analisadas, de acordo com o autodiagnóstico e a relevância para a competitividade, de acordo com a percepção do gestor.

Figura 73 - Frequência das assertivas do Desempenho Organizacional

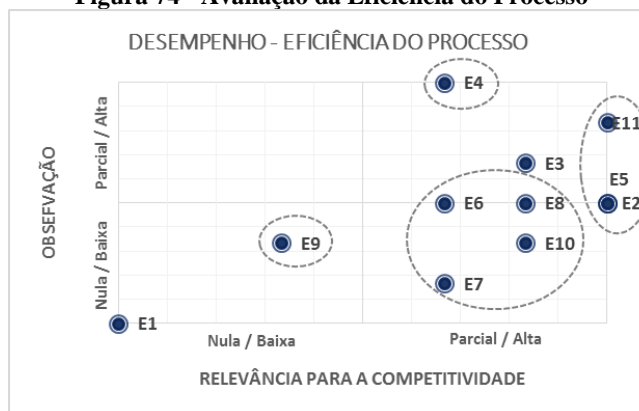


7.2 Eficiência do Processo: Uso e Aplicação Racional dos Recursos

A Eficiência do Processo é entendida como a agilidade no tempo e no acesso ao mercado a um baixo custo. As assertivas que compõem esta Categoria estão associadas (28) ao custo de desenvolvimento dos produtos inferiores aos dos concorrentes e (29) à superioridade da eficiência dos processos quando comparada à dos concorrentes.

A Figura 74 apresenta, empresa a empresa, o diagnóstico para Eficiência do Processo.

Figura 74 - Avaliação da Eficiência do Processo



3 (três) empresas foram enquadradas no quadrante superior, tanto para o autodiagnóstico quanto para a relevância à competitividade.

As empresas que apresentaram a melhor atuação nesta Categoria foram as E4 e E11. Esta apresentou o maior nível de relevância à competitividade, enquanto aquela, “Parcial”.

A E3 apresentou valor parcial para o autodiagnóstico e parcialmente alto para a relevância à competitividade.

As E2 e E5 apresentaram um índice máximo associado a relevância para a competitividade e médio para o autodiagnóstico. Na mesma linha, as E6 e E8 apresentaram valores “médios” para o autodiagnóstico; e valores “parcial” e “parcialmente alto”, respectivamente, para a relevância à competitividade.

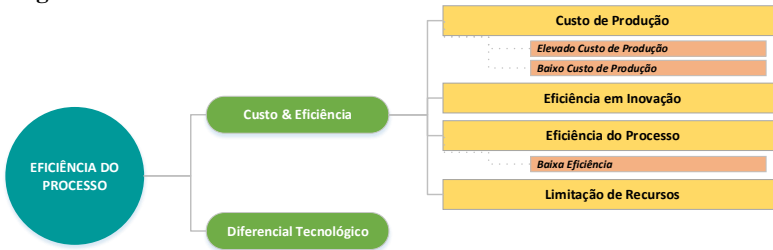
As E7 e E10 apresentaram pontuações “baixas” para o autodiagnóstico, e “parcial” e “parcialmente alta”, respectivamente, para a relevância à competitividade.

A E9 apresentou o menor índice, considerando baixos ambos, o autodiagnóstico e a relevância à competitividade.

Vale lembrar que a E1 respondeu como “não se aplica”, devido ao estágio de desenvolvimento atual da empresa.

A partir da análise temática das entrevistas, 2 (dois) temas, 4 (quatro) subtemas e 3 (três) especificidades, foram identificados na Eficiência do Processo (Figura 75).

Figura 75 - Temas e Subtemas associados à Eficiência do Processo



7.2.1 Custo & Eficiência: Limitantes e Potencialidades identificadas

Os subtemas deste tema são:

- **Custo de Produção:** foram identificadas empresas que apresentaram custos de produção, elevado e baixo.

Dentre as empresas que apresentaram os maiores custos, o gestor da E10 afirma que:

“[...] O nosso custo é maior, em geral. Até porque temos outros padrões, principalmente padrões ligados à sustentabilidade. A gente investe muito nesta frente de relacionamento. A gente tem uma equipe de campo, coisa que a maioria não tem. Isso tudo é um investimento, então o nosso custo total é maior do que nossos competidores, com certeza. [...]”.

Para a E2:

“[...] O custo naturalmente é maior pelo tamanho e pelo trabalho que a gente tem, de fomento e tudo mais, eu creio até que seja maior que as outras empresas [...]”.

De acordo com o gestor da E7:

“[...] É bem mais alto. Estamos fazendo algumas mudanças para reduzir o custo. Devemos nos próximos dois meses já

repassar essa redução para o consumidor, que estará entre 10 e 20% [...]”.

Dentre as empresas que apresentaram o custo de produção abaixo dos concorrentes, é possível citar a E6:

“[...] Em média, o nosso custo é menor. Pois estamos trabalhando de forma bem enxuta. É uma empresa familiar, isso faz com o que o nosso custo seja menor que as demais. Por estarmos bastantes presentes, o custo é menor. [...]”.

Conforme apresentado pelo gestor da E11:

“[...] Nós temos uma diferenciação, em boa parte por termos esse esquema não hierárquico de trabalho, onde nós temos uma equipe bem abaixo da média, em termos de custo. E temos um sistema muito ágil de trabalho. Então a gente tem sim uma redução na parte de custos por trabalhar focado na agilidade nos processos e no trabalho. [...]”.

Para o gestor da E5:

“[...] buscamos otimizar a linha, utilizar o processo que ele já tem, resolver o problema do produto ou do processo, mas sem resultar em muito investimento de equipamento. O pequeno não tem capital, é descapitalizado. Quando eu olho o custo do serviço, ele é menor. Talvez não dos produtos. Mas do serviço é menor, pois temos uma estrutura muito menor. Seja uma estrutura humana e física, somos muito menor. Meu escritório funciona em casa, então tenho apenas um *home office*, então se olhar por esse lado ele é menor. [...]”.

Dentre as empresas observadas, os custos pareceram estar bastante associados ao porte da organização, à estrutura mantida para viabilizar as operações (E2 e E10, de médio porte¹⁹), ou

¹⁹ SEBRAE-NA/Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013, p. 17.

ainda, na dificuldade de ganho de escala que permita maior otimização (seja na negociação com fornecedores, seja na linha de produção) dos processos produtivos (E7).

De forma semelhante, os baixos custos estiveram também associados ao porte ou à estrutura da organização, mas de forma inversa. Neste caso, a estrutura horizontalizada e/ou flexível (E5 e 11) e familiar (E6) apresentou custos menores de operação quando comparada à concorrência.

- **Eficiência em Inovação:** além dos custos de produção, a eficiência em inovação pode auxiliar a empresa a acessar novos mercados ou atuar melhor no seu mercado de forma mais ágil e antecipada em relação aos concorrentes. Assim como no subtema anterior, foi possível identificar empresas que entendem serem menos eficientes do que seus concorrentes, e empresas que entendem estar em situação superior.

Dentre as que se posicionam abaixo de seus principais concorrentes:

“[...] Somos menos eficientes, principalmente no lançamento de novos rótulos. Até porque normalmente a gente compete com empresas mais estruturadas, que tem um maior *know-how* do negócio. Nós estamos ainda no segundo ano de vida, tentando criar um *know-how* de mercado, aprendendo como funciona, apanhando muito. O tempo que poderíamos utilizar para conceber novos produtos e novas ideias, acabamos ficando amarrados em aspectos organizacionais, financeiro, administrativo e tudo mais. Gostaríamos de ter mais agilidade. [...]” (E11).

“[...] Outras empresas inovam mais. Principalmente em processo. É uma área que está muito ligada ao acesso a investimento em capital. Por exemplo, processos, máquinas. [...]” (E10).

“[...] Quando falamos em eficiência, vai depender muito do que o cliente precisa. Se o cliente precisa de agilidade e disponibilidade, então eu sou mais eficiente. Agora, se ele precisar de um instrumental, de equipamentos de última geração, aí eu sou tecnologicamente inferior. Em termos de conhecimento somos iguais, mas em termos de agilidade eu me considero acima. Tem que dividir bem as coisas. Eu saio em cima da necessidade do cliente. Meus competidores geram a necessidade no cliente, que eu não consigo. Eles geram uma demanda que eu não consigo. [...]” (E5).

Contrapondo essa perspectiva: “[...] Somos mais inovadores, sem dúvida. Estamos lançando algumas coisas novas que mostram bastante a nossa capacidade de inovação. [...]” (E7).

Foi possível perceber que aspectos associados à idade da organização e consequente conhecimento de mercado, a disponibilidade de tempo para implementar novas ideias (Capacidade de Sensoriamento) e o acesso a tecnologias, pareceram influenciar a percepção dos gestores sobre seu desempenho referente à Eficiência em Inovação. Mesmo relativamente jovem, a E7 demonstrou estar à frente de seus principais competidores. Dois motivos podem explicar tal posicionamento: 1) a empresa é uma *startup* que “nasceu” sobre um produto fundamentado na diferenciação e 2) os principais competidores se mostraram conservadores, onde grandes *players* costumam adquirir jovens empresas que desenvolvem inovações.

- **Eficiência do Processo:** mostrou-se baixa especialmente em duas empresas (as E7 e E8). No primeiro caso, a baixa eficiência (assim como nos custos de produção) está basicamente associada à dificuldade em ganhar escala na produção:

“[...] Eu não tenho escala e é bem difícil ter eficiência sem escala. Então somos ainda um pouco deficientes. Eu vejo que o produto é superior, mas os processos não. A gente ainda é meio amador. [...]”.

Para a E8:

“[...] ainda é um processo muito manual, então hoje, por exemplo, você não tem uma máquina para descascar e lavar o produto, tendo que só envasar, pasteurizar e pronto. Então eu e a minha esposa acabamos nos envolvendo na produção. Nossa produção diária chega entre 70 e 80 unidades, no máximo, em um dia de trabalho. Teria que desenvolver algum processo, alguma máquina para aumentar a produção (por exemplo, 300 a 400 vidros por pessoa/dia). Hoje a questão da produção é um gargalo que leva ao encarecimento do produto. [...]”

Dois aspectos podem ser abordados referentes à Eficiência do Processo: 1) padronização e 2) flexibilização, associados aos conceitos de Economia de Escala e Economia de Escopo, respectivamente. Conforme abordado por Szwarcfiter e Dalcol (1997), a primeira tem a ver com a “utilização de métodos produtivos mais automatizados ou mais avançados que proporcionem o aumento do volume da produção de um bem e redução de seus custos”. A segunda se manifesta quando “a produção conjunta de uma única firma é maior do que a produção que poderia ser obtida por duas firmas diferentes, cada uma produzindo um único produto”. Ambas as organizações parecem ter focado excessivamente na escala, mesmo atuando em mercados de nichos. O foco na padronização contribui para garantir a qualidade, estabilizar a capacidade produtiva e fornecer garantia de fornecimento ao mercado. Entretanto, a flexibilização necessária para o posicionamento frente ao mercado e a adaptação do sistema produtivo não podem ser negligenciados.

No caso da E8, o enfoque de atuação dependente de um único produto se mostrou como um dos potenciais fatores de insucesso, resultando, meses depois, em sua falência. Com o portfólio ancorado em apenas um produto, o risco aumenta significativamente mediante eventuais problemas na sua comercialização. A falta de flexibilidade para utilizar a sua estrutura física e logística para passar a comercializar também outros produtos (que careçam de menos ajustes e

desenvolvimento) poderia se mostrar como uma alternativa para garantir a manutenção da empresa.

- **Limitação de Recursos:** O acesso a recursos também se mostrou um gargalo à Eficiência dos Processos:

“[...] como somos pequenos a gente tem menos recurso, os nossos equipamentos têm que ser mais baratos [...]”. (E9).

“[...] Pra você manter uma empresa dessas, com todos os encargos, pra tirar nota fiscal você tem que pagar uma taxa anual, pra ter um código de barras também, então são várias coisas, que quando você tem uma empresa e o seu produto não tem certo giro, isso acaba inviabilizando o próprio negócio. [...]”. (E8).

A limitação de recursos esteve associada desde aspectos associados à produção (como na E9, referente ao perfil de maquinários/equipamentos) até capacidade financeiro-econômica da organização, em manter um fluxo de caixa saudável para garantir a manutenção das operações (conforme evidenciado na E8).

7.2.2 Diferencial Tecnológico

O Diferencial Tecnológico foi percebido em algumas empresas como um fator associado à eficiência, geralmente associado à inovação:

“[...] No início de nossas atividades, a gente teve um período de bastante inovação. O processo de secagem do nosso produto é algo patenteado e até hoje o pessoal copia parte das coisas, mas ainda não é igual ao que nós temos. Isso envolve um investimento relativamente alto. [...]”. (E2).

“[...] Nosso grande foco é sustentabilidade, inovação. Então para alguns de nossos principais competidores, o grande foco é qualidade, por exemplo. Eles são

diferentes. Não são os mesmos padrões. Para nós, o que os clientes compram é muito variável. O valor é muito variável. Então a inovação está ligada a uma tecnologia diferente, ou está ligada a um maquinário diferente, a inovação dentro do portfólio. [...]”. (E10).

Para ambas as empresas, o diferencial tecnológico, aliado a processos de inovação, foi aplicado no sentido de conduzir melhorias nas características dos produtos (como no caso da E2). A diferenciação tecnológica pode também reformular a maneira como os produtos e processos são integrados nas operações (por exemplo, a substituição de uma matéria prima ou escolha por uma de origem diferenciada e rastreável), impactando ainda no posicionamento da empresa (como no caso da E10, que comunica a origem de seus produtos como forma de posicionamento de marca responsável e sustentável).

7.2.3 Evidências teórico-empíricas

O Quadro 46 sintetiza a discussão deste Capítulo ao associar as evidências teóricas com características identificadas nas práticas e nos cotidianos dos *cases* estudados.

Quadro 46 - Evidências teóricas e empíricas associadas à Eficiência do Processo

Evidências Teóricas	Evidências Empíricas
Os custos de desenvolvimento dos produtos são inferiores aos dos concorrentes.	Custo & Eficiência - Custo de Produção - Eficiência em Inovação - Limitação de Recursos
A eficiência dos processos é superior à dos concorrentes.	Custo & Eficiência - Eficiência do Processo - Eficiência em Inovação Diferencial Tecnológico

O Quadro 47 mostra a frequência das respostas, por parte dos gestores das 11 (onze) empresas, aos Temas, Subtemas e Especificidades, associados à Eficiência do Processo.

As evidências supracitadas demonstram que o subtema Custo de Produção foi bastante citado pelos gestores, possuindo importante papel no tema Custo & Eficiência.

O porte, a estrutura organizacional e a capacidade de “escalar” a produção foram os fatores que estiveram associados ao subtema.

A Eficiência em Inovação foi bastante citada. A agilidade em inovar para melhorar processos, ou criar novos processos que reduzam os custos e dêem maior agilidade à criação, foi identificada em algumas empresas. Entretanto, a corrida diária, aliada à falta de tempo e organização para planejar e implementar novas frentes de melhoria, mostrou-se como limitante à eficiência dos processos nas empresas observadas. A limitação de recursos foi outro limitante à eficiência dos processos, no sentido de estabelecer entraves à produção a partir de limitações tecnológicas (equipamentos mais baratos ou com tecnologias mais simples, por exemplo) e financeiras. Neste caso, a limitação vai além do impacto na eficiência, condicionando, inclusive, a sobrevivência da empresa (item 7.3.1).

O diferencial tecnológico foi identificado como um fator de eficiência no processo. Na E2, isso foi evidenciado por meio de uma aplicação tecnológica considerada *benchmark* pelos competidores, e na E10, o diferencial se deu na origem das matérias primas utilizadas e na conversão disso em posicionamento, comunicação e, conseqüentemente, valorização da marca. Um ponto interessante a se destacar tem a ver com o fato de que as três empresas que apresentaram custos mais elevados de produção mostraram algum diferencial tecnológico (as E2 e E10) ou ser mais eficientes em inovação (E7), demonstrando que este tipo de competição demanda recursos e estabelece outros padrões de concorrência.

7.2.4 Considerações

Custo, Eficiência e Diferencial Tecnológico foram os fatores identificados associados à Eficiência do Processo e divididos em temas e subtemas (alguns com especificidades) que estruturam a Categoria aqui apresentada.

A Eficiência em Inovação se mostrou como um subtema transversal associado aos custos de desenvolvimento de produtos (favorecidos pela agilidade na criação e no desenvolvimento) e à eficiência dos processos (especialmente na implementação de melhorias e identificação de novas formas de fazer).

A eficiência nos processos conduz à melhoria na produtividade e auxilia a organização na busca por competitividade e desempenho. Desequilíbrios na distribuição dos esforços, sobreposições de funções (ou a não definição de funções) e desalinhamentos na estrutura (como identificado em algumas empresas), devem ser corrigidos com foco na simplificação da gestão e dos processos decisórios. Com as definições das funções e estrutura claramente estabelecidas, fica mais fácil organizar o tempo e identificar os problemas do dia a dia, observando oportunidades de melhoria e de ganho de produtividade.

É possível compreender que tanto as Capacidades Dinâmicas quanto Redes Colaborativas apresentam potencial de influenciar esta Categoria do Desempenho. Para as Capacidades Dinâmicas, é possível observar que as quatro Categorias parecem influenciar a Eficiência do Processo. O Sensoriamento, no sentido de auxiliar as empresas a identificarem oportunidades de melhoria (externas) para os processos existentes; a Aprendizagem, por meio da importação de novas informações e conhecimentos, na aplicação e no uso de conhecimentos já consolidados para a melhoria dos processos; a Integração, no alinhamento dos recursos para que os processos sejam compatíveis com os conhecimentos e as habilidades disponíveis à organização; e a Coordenação, no sentido de sincronizar processos (indivíduo, grupo e organização) e de recombina os recursos para melhor atender os processos existentes.

Considerando a Rede Colaborativa, especialmente no que diz respeito à Categoria Troca de Valor, o compartilhamento de práticas, tecnologias e *expertises* podem contribuir na melhoria dos processos (incremental) - ou na criação de novos processos até então não conhecidos (radical) - dos parceiros da Rede. Barreiras e limitantes podem ser superados na medida em que a Rede conecta empresas que atuam de forma conservadora com *startups* da área de tecnologia e/ou com parceiros que forneçam acesso a crédito, por exemplo.

7.3 Efetividade do Produto: Conhecimento para a Diferenciação e Alavancagem de Recursos

A Efetividade do Produto é entendida como a qualidade e inovação dos produtos, serviços e programas. As assertivas (Apêndice 4) que compõem esta Categoria estão associadas à (30) superioridade em termos de produtos, processos, serviços e/ou programas existentes em relação aos competidores e (31) superioridade em relação aos competidores quanto ao desenvolvimento e à inovação de novos produtos, processos, serviços ou programas.

A Figura 76 apresenta, empresa a empresa, o diagnóstico para Efetividade do Produto.

Figura 76 - Avaliação da Efetividade do Produto



9 (nove) empresas foram enquadradas no quadrante superior tanto para o autodiagnóstico de atuação quanto para a relevância à competitividade.

As E1, E8, E4, E2, E3 e E10 apresentaram a melhor atuação nesta Categoria. As E1, E2, E3 e E10 apresentaram também o maior nível de relevância à competitividade, que foi “Parcialmente alta” para a E8 e “Parcial” para a E4.

As E7 e E9 apresentaram pontuações “parciais” para ambos, autodiagnóstico e relevância à competitividade.

A E11 apresentou valor médio para o autodiagnóstico e parcialmente alto para a relevância à competitividade.

Na E5, observou-se um índice máximo associado à relevância para a competitividade e baixo para o autodiagnóstico.

A partir da análise temática das entrevistas, 3 (três) temas, 4 (quatro) subtemas e 1 (uma) especificidade, foram identificados para Efetividade do Produto (Figura 77).

Figura 77 - Temas, Subtemas e Especificidade, associados à Efetividade do Produto



7.3.1 Acesso a Capital: A Importância de obter Investimentos

Conforme abordado por Silva e Biagini (2015), numa perspectiva mais ampla, o crescimento econômico e a competitividade de um país são condicionados (em grande parte) pelo fomento à criação e suporte às empresas inovadoras. Os autores defendem que a “inovação é uma variável essencial na equação do desenvolvimento”.

Entretanto, especialmente em ambientes de elevada turbulência (que apresentam intensa evolução científica e disrupções de mercado e tecnológicas), garantir o capital necessário para o desenvolvimento de empresas inovadoras não é uma tarefa trivial. Eles apontam que “o maior desafio é tornar atrativo o investimento em empreendimentos e projetos de alto risco e incerteza”.

Tal cenário se refletiu na realidade das empresas estudadas. O acesso a crédito foi evidenciado como um fator associado à Efetividade do Produto em 6 das 11 empresas estudadas.

No âmbito dos recursos associados à Pesquisa e ao Desenvolvimento, para a E3:

“[...] Tudo é custo, tudo é dinheiro e no Brasil não temos incentivo pra pesquisa.

Este contrato que fechamos agora de PD&I, um quinto do valor que foi aportado para que pudéssemos levar a pesquisa, que já tínhamos começado, para a sua finalização, custou um quinto do valor. Isso é um absurdo. E não estamos falando de cem mil reais, estamos falando de milhões. Mais a questão dos incentivos fiscais que é confusa e difícil de acessar, os financiamentos FINEP e BNDES são ridículos, em termos de garantias solicitadas. Então, tem que ter 70% do total para conseguir financiamento. Se eu tenho este montante então eu não preciso de financiamento. Enfim, o PD&I no Brasil é difícil. O ponto da dificuldade financeira, para a nossa área, está relacionado à necessidade de ter uma governança corporativa estabelecida para conseguir um investidor e isso é uma coisa que estamos construindo ainda. Se for para um financiamento é muito difícil também. [...]”

Para o gestor da E5, o acesso a este tipo de recursos parece ser ainda mais difícil:

“[...] A empresa, quando trabalha com pesquisa, tem que ser aplicada direto no mercado, pois o seu custo de capital é muito alto. Você não tem capital. Te quebram em poucos dias. Você precisa contar com capital próprio, não dá pra contar com os bancos.[...]”.

Na linha de obtenção de recursos de subvenção, as E1 e E8 foram estruturadas com base em recursos voltados ao fomento ao empreendedorismo. No caso da E1:

“[...] somos uma das 100 ideias selecionadas no último ano. Ganhamos a subvenção econômica que financiou os testes, a produção inicial, a marca, o *site* e a própria estruturação da empresa. [...] Eu já tinha a ideia de colocar isso no mercado, mas não tinha recursos pra investir. Na subvenção eu vi essa oportunidade de

realmente ter esse recurso e poder investir nesse projeto. [...]”.

Outra possibilidade de acesso a capital está no investimento de risco (*Venture Capital*). Considerando as possibilidades e os benefícios que a atuação em Rede pode trazer para organizações pertencentes a Redes Colaborativas, Fiates (2014) aponta que a atuação em Rede (no caso de seu foco de estudo, um Ecossistemas de Empreendedorismo Inovador) na Indústria de *Venture Capital*, pode estabelecer as bases e os fundamentos para estratégias de apoio às Empresas Inovadoras. Foi observado que diversas possibilidades de acesso a capital podem ocorrer em função do estágio de maturidade do negócio. Com base no Modelo adaptado desse autor, as empresas que demonstraram obter capital externo para alavancar/viabilizar suas operações foram classificadas (Figura 78).

Para a E9:

“[...] o que a gente fez foi ir atrás do investidor, que entrou com o recurso financeiro. Apresentamos o retorno que este projeto iria dar, apresentou ao investidor o plano de negócio. A gente já vinha fazendo isso ao longo do tempo porque nós sabíamos que a gente precisaria em algum momento de recurso. Aí o investidor aceitou e entrou com parte da empresa, nós vendemos uma parte da empresa ao investidor [...]”.

Realidade similar foi identificada na E7:

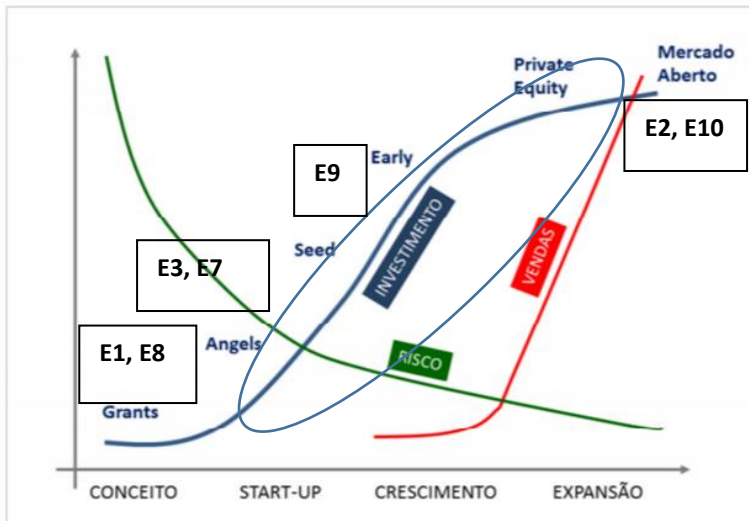
“[...] Depois que a empresa já estava rodando tivemos um aporte de investidores anjo. Eles não trabalham na empresa, simplesmente colocaram dinheiro. Hoje estamos em negociação com alguns fundos maiores para fazer a alavancagem da venda e internacionalização. Então foram três etapas: 1) pré-operacional, com capital próprio dos sócio-fundadores, 2) o início da operação com investidores anjo e agora estamos buscando um 3) aporte maior para alavancagem das vendas [...]”.

Com base no exposto pelas Empresas, foi possível corroborar com a literatura que defende a máxima de que o acesso a capital – especialmente quando de risco – ainda deixa

muito a desejar quando comparado com países desenvolvidos que fomentam a cultura empreendedora. Resgatando a perspectiva de Silva e Biagini (2015), a “indústria de capital de risco brasileira ainda é limitada, se comparada a mercados com maior tradição e grau de desenvolvimento, como é o caso dos Estados Unidos, de Israel e do Reino Unido. O país se encontra muito aquém dos líderes mundiais.”

Foi possível observar que a questão das garantias ainda é algo crítico e que normalmente os que têm garantias são aqueles que já possuem capital ou ativo físico. Em muitas situações, bons projetos deixam de ser financiados, pois o proponente não possui ou não consegue comprovar as garantias e os ativos necessários para viabilizá-lo. Somam-se a isso as políticas de ampliação de subsídios para grandes empresas, que seriam também capazes de acessar tais recursos de outras formas, enquanto grande parte, de pequenas e médias empresas, continua com pouco acesso a recursos para investimento.

Figura 78 - Classificação dos estágios de maturidade em função da origem do capital²⁰



²⁰ As E4, E5, E6 e E11 utilizaram capital próprio.

Considerando o perfil das empresas participantes da Pesquisa (Interesse em Inovação, Desenvolvimento de Novos Mercados, Processos e Produtos, e atuação em Redes Colaborativas que incentivem a Inovação, entre outros critérios já apresentados), esta tese converge com os resultados de Fiates (2014), compreendendo que uma Rede Colaborativa pode auxiliar a incrementar os resultados das empresas investidas por *Venture Capital* e/ou torná-las mais atrativas para acessar este tipo de capital. Tal incremento se dá por meio da indução e do incentivo às empresas da Rede, para que estas se tornem mais criativas, inovadoras, competitivas e com grande potencial de sucesso.

Essa relação estabelece um círculo virtuoso, onde as melhores e mais competitivas se tornam mais atrativas para o investimento de *Venture Capital*, ao mesmo tempo em que o capital investido viabiliza e fornece os insumos necessários para que as empresas invistam em mais inovação, conhecimento e tecnologias, permitindo a elas continuarem alimentando os ciclos de aprendizagem e criatividade.

Essa mútua influência possibilita que uma Rede Colaborativa viabilize a geração de negócios e se consolide no mercado. Adicionalmente, permite que investidores de *Venture Capital* tenham acesso a empresas diferenciadas, com elevado potencial de retorno e que possam agregar conhecimentos e tecnologias baseadas na cultura do empreendedorismo e da inovação.

7.3.2 Diferenciação de Produto: Abordagem na Qualidade e Sustentabilidade

Conforme abordado por Porter (1980), as empresas adotam distintas estratégias para se destacarem em um ambiente competitivo. A Diferenciação de Produto, que busca o fornecimento de valor para tornar o produto único no mercado, é uma delas.

Quatro subtemas estiveram associados ao Tema:

- **Qualidade do Produto:** seis empresas apresentaram que a qualidade diferenciada e a

aplicação de tecnologias são utilizadas como técnica de diferenciação:

“[...] A gente é eficiente no produto que a gente faz. Basicamente o ponto mais forte está no padrão do produto que a gente tem. Nossa posição atual (de diversificação, além das *commodities*) nos permite ter um valor agregado maior que das outras empresas. No setor de exportação, o nosso valor comparado à exportação dos demais é maior, mas nós temos um risco maior, nós temos uma estrutura maior, então isso nos dá uma vantagem competitiva, mas também um risco que o mercado não consegue avaliar.” (E2)

“[...] Temos outros padrões de qualidade para o desenvolvimento de produtos, principalmente padrões ligados à sustentabilidade [...]” (E10)

“[...] Temos algo a mais em termos de qualidade do produto. Muitos não têm o produto que nós temos. Nós estamos próximos dos principais, mas existem muitos que estão bem abaixo. Em termos de qualidade estamos entre os melhores [...]” (E6)

“[...] Fornecemos produtos de alta qualidade, então, a gente tem bons produtos para entrar no mercado. A gente tem diferencial tecnológico, esse diferencial nos coloca com a apresentação de produtos inovadores dentro do mercado [...]” (E9)

“[...] Considerando a qualidade, eu vejo que o nosso produto é superior. Nós decidimos vencer a barreira do preço na diferenciação, a gente é totalmente diferente em todos os sentidos: gosto, embalagem, divulgação, posicionamento, enfim, tudo o que fazemos é diferente. A gente focou muito mais na diferenciação do que no preço. Pois no preço não conseguiríamos competir. O preço é uma consequência do nosso processo [...]” (E7)

No caso da E3, a perspectiva de diferenciação de produto envolve, também, o depósito de patentes, conquistado via PD&I. Neste caso, o desenvolvimento de patentes é visto como elemento facilitador para o aumento da vantagem competitiva:

“[...] Em termos de produtos, nos considero como superiores, pois temos 4 pesquisas inéditas em andamento com patentes depositadas [...]”.

É importante salientar que, especialmente em contextos onde as trocas de informação são extremamente ágeis (característica da sociedade do conhecimento) e os mercados tornam-se cada vez mais exigentes, os consumidores têm acesso a informações referentes aos produtos. Consequentemente, a noção sobre as características e a qualidade do produto passa a ser considerada, além do fator preço, ampliando a percepção de valor de um produto. Especialmente quando se atua em nichos de mercado (realidade de grande parte das empresas estudadas). Daí a importância do posicionamento. Os gestores devem ter clareza acerca dos caminhos críticos que respondem ao posicionamento desejado. A confusão entre as formas de competição e um posicionamento equivocado pode conduzir uma empresa ao fracasso²¹.

- **Preço Diferenciado:** citado claramente por duas empresas.

“[...] O consumidor reconhece e a gente consegue apresentar um diferencial. Nosso Produto não é uma *commodity*. Se você tem um produto diferenciado, você pode vender por um preço diferenciad [...]”
(E2)

“[...] É um produto caro. Justamente por ser diferenciado. Nos preocupamos em

²¹ Porter (1980) aborda três estratégias de competição: Estratégia Competitiva de Custo, Estratégia Competitiva de Foco e Estratégia Competitiva de Diferenciação.

fazer a embalagem muito bem elaborada [...]” (E1)

- **Foco em Sustentabilidade:** utilizar padrões e processos mais sustentáveis, comunicando isso nos produtos, pode beneficiar as empresas que adotam a estratégia da diferenciação. A Inovação esteve atrelada a este subtema, uma vez que se entende que para criar diferenciais para o consumidor é necessário ir além do simples “mais do mesmo”, envolvendo, muitas vezes, PD&I, para desenvolver novos produtos que atendam ao mercado consumidor.

- Inovação para a Sustentabilidade:

“[...] Nossa diferenciação está ligada ao foco na inovação e sustentabilidade. Neste ponto, a gente está na frente. Hoje, somos os líderes dentro do setor de ingredientes da biodiversidade para cosméticos. Cosméticos vindos da biodiversidade. Focamos em demonstrar a eficácia do composto natural, para aplicações que possam ser inovadoras [...]” (E10)

“[...] Desenvolvemos um projeto focado exatamente nisso, em alternativas para a industrialização que auxiliem a preservação por meio da rentabilidade. A partir do momento que preservar seja rentável, então isso irá acontecer. Isso nos dá uma exposição de marca muito grande [...]” (E11)

“[...] Um dos focos de inovação de nossa empresa é a sustentabilidade. Focamos em um produto inovador e sustentável. Pra nós isso é um grande diferencial em relação aos clientes. Se eles têm marca e tamanho, nós temos essas outras coisas que acabam sendo diferenciais competitivos pra nós [...]” (E1)

“[...] Queremos adotar a perspectiva do *Fair Trust*²². Não é *Fair Trade* como se conhece *Fair Trade*, é dar valor aos pequenos produtores, com foco na sustentabilidade [...]” (E4)

- **Produto Sustentável:**

“[...] Para nós, a sustentabilidade é um fator muito mais determinante do que em outros setores. No setor de alimentos, por exemplo, a sustentabilidade é muito baixa, quase nula. Nos cosméticos (nossa área) se considera muito a questão da sustentabilidade [...]” (E10)

“[...] O apelo ecológico nos produtos é muito forte, principalmente neste momento que você fala do aquecimento global, do problema mundial e de buscar também formas mais sustentáveis de produção e consumo [...]” (E6)

“[...] Fazemos negócio para agregar valor e que tenha como diferencial a sustentabilidade agregada nos produtos, aliada ao cuidado com o meio ambiente e funcionários [...]” (E1)

“[...] O viés de sustentabilidade nos fornece um diferencial quando eu entrego um produto. Alguns dos meus concorrentes utilizam ainda o trabalho escravo e são extrativistas. O cliente olha com bons olhos essa coisa da sustentabilidade, de ter responsabilidade social [...]” (E9)

Com base nas observações, foi possível evidenciar que a estratégia de diferenciação adotada pelas empresas baseou-se na pesquisa e desenvolvimento, no diferencial tecnológico e na capacidade de inovação.

²² Forma de ver os negócios (sem fins lucrativos) como uma contribuição para o bem estar da sociedade atual e para o da próxima geração. Conjunto de princípios que visa garantir a qualidade de um produto através da rastreabilidade. Mais informações em <https://fairtrust.wordpress.com/about/>

Uma vez alcançada, a diferenciação pode levar à fidelização de consumidores e à consequente vantagem frente aos concorrentes. Dentre os benefícios ao desempenho, a diferenciação permite ampliar as margens de contribuição dos produtos, levando a uma melhor capacidade de negociação com fornecedores e aumento do poder sobre os consumidores, uma vez que quanto mais diferenciada uma organização for, maior será a falta de alternativas comparáveis aos seus produtos (aumento da dependência de consumo).

Por outro lado, é importante destacar os riscos que tal estratégia pode trazer à organização. Há de se cuidar com a precificação equivocada, estabelecendo preços excessivamente elevados, e com o enfoque exagerado no produto (perdendo sinais do mercado e de novas demandas estabelecidas pelos consumidores, a miopia de *marketing*, por exemplo).

7.3.3 Uso do Conhecimento para a Competitividade

Quatro empresas (E2, E3, E9 e E10) abordaram diretamente a aplicação de conhecimentos específicos e diferenciados como fatores de Competitividade e de Desempenho. O uso de conhecimentos únicos ou diferenciados pôde ser compreendido como diferencial competitivo que leva a um bom Desempenho.

“[...] Não existe uma tecnologia fantástica que nos diferencia e, além de tudo, ela é geralmente barata. Qualquer empresa pode fazer. O que as empresas não têm é o conhecimento que a gente tem, a tradição que a gente tem. Isso faz diferença [...]” (E2)

“[...] Nós somos os únicos no mundo que temos a patente do etanol de 3ª geração, a metodologia de diagnóstico e de quantificação de metais pesados, da forma como nós estamos fazendo, ninguém tem. Nem no Brasil nem no mundo [...]” (E3)

“[...] Nosso mercado exige que sejamos extremamente especialistas. Tem ainda muito segredo de mercado, porque nada é dito, nada é publicado, nada é escrito. Cada um desenvolve a sua tecnologia, e

fica para você essa tecnologia, é um mundo de segredos [...]” (E9)

“[...] Nossa fonte de valor está na inovação. Pra nós, o que os clientes compram é muito variável. O valor é muito variável [...]” (E10)

Alinhando-se às correntes que defendem a construção de capacidades como pré-requisito à reconfiguração da base de recursos da organização, esta tese defende que o conhecimento é a base que permite tal reconfiguração. Foi possível perceber que nos quatro casos citados acima, o conhecimento foi considerado como recurso de diferenciação em mercados sem (ou com poucas) barreiras de entrada e de baixa dependência tecnológica (E2), contribuindo para a diferenciação. Ou ainda, em mercados mais complexos, o conhecimento pode ser a barreira de entrada (quando de difícil imitação) e até de sobrevivência (como nos casos da E3 e E9). Por fim, quando a inovação é citada como a maior fonte de valor e de entrega aos consumidores, o conhecimento também pode ser considerado como “recurso” base que fornece os insumos para o processo de inovação (E10). Tal relato reflete e reforça a perspectiva da vantagem competitiva advinda da superioridade relativa obtida a partir dos recursos intangíveis (conhecimento) difíceis de serem imitados. É aí que está a interface com a Gestão do Conhecimento. Não basta apenas adquirir conhecimento para se diferenciar. Para que a vantagem seja sustentável, ela deve ser mantida no médio e longo prazo por meio da gestão destes recursos (conhecimentos) não imitáveis (ou dificilmente imitáveis) para que estes sejam decodificados, utilizados, compartilhados e devidamente organizados e armazenados (de modo que sejam facilmente resgatados). Quando tais conhecimentos são de difícil explicitação, ou seja, de cunho extremamente prático que requeiram características envolvendo perfis ou talentos específicos, as melhores formas de manter o conhecimento na organização estão associadas à gestão de pessoas, de modo que esta promova a permanência destes colaboradores e estimule as trocas, o compartilhamento e a replicação destes conhecimentos (para outros indivíduos) na organização. É esta perspectiva que levará à superioridade na inovação de novos produtos, processos, serviços ou programas das organizações. Importante destacar que “numa economia onde a única certeza é a incerteza, apenas o

conhecimento é fonte segura de vantagem competitiva” (NONAKA, 2000).

7.3.4 Evidências teórico-empíricas

O Quadro 48 sintetiza a discussão associando as evidências teóricas e empíricas da Categoria Efetividade do Produto.

Quadro 48 - Evidências teóricas e empíricas associadas à Efetividade do Produto

Evidências Teóricas	Evidências Empíricas
Produtos, processos, serviços e/ou programas existentes são superiores aos dos competidores	Acesso a Capital Diferenciação de Produto - Qualidade do Produto - Preço Diferenciado - Foco em Sustentabilidade - Produto Sustentável
Superioridade em relação aos competidores quanto ao desenvolvimento e à inovação de novos produtos, processos, serviços ou programas	Uso do Conhecimento para a Competitividade

O Quadro 49 mostra a freqüência das respostas, por parte dos gestores das 11 empresas, aos temas, subtemas e à especificidade, associados à Efetividade do Produto.

Quadro 49 - Frequência das Respostas à Efetividade do Produto

Temas	Subtemas (Especificidades)	Empresa (<i>case</i>)										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Acesso a Capital	-	X		X		X		X	X	X		
Diferenciação de Produto	Qualidade do Produto		X	X			X	X		X	X	
	Preço diferenciado	X	X									
	Foco em Sustentabilidade (Inovação para a Sustentabilidade)	X			X						X	X
	Produto Sustentável	X					X			X	X	
Uso do Conhecimento para a Competitividade	-		X	X						X	X	

O Tema e Subtema mais citados foram Acesso a Capital e Qualidade do Produto, respectivamente, ambos sendo visualizados em 6 das 11 empresas participantes. Na sequência, o subtema Produto Sustentável foi observado em 5 das 11 empresas, seguido do Foco em Sustentabilidade e do Tema Uso do Conhecimento para a Competitividade, ambos com 4 observações. O subtema Preço Diferenciado foi citado por duas empresas.

Assim, foi possível expandir a perspectiva trazida pelos estudos na área e observar que para obter a “qualidade do produto e inovação” (principal aspecto abordado pela literatura à Efetividade do Produto) é necessário considerar outros fatores, como o acesso a recursos que fomentam a inovação e, muitas vezes, condicionam a sobrevivência das empresas, a aplicação de estratégias de diferenciação e a utilização de conhecimentos como insumo básico à inovação e manutenção da vantagem competitiva.

7.3.5 Considerações

Diversos aspectos foram abordados associados à Efetividade do Produto e evidenciados nas empresas estudadas. De maneira geral, o Acesso a Capital, a Diferenciação de Produto e o Uso do Conhecimento (como recursos intangíveis à manutenção da competitividade) foram os temas que complementaram a literatura aqui levantada, focada na inovação e na qualidade.

Dentre os temas identificados, foi possível explorar os tipos do capital de risco que podem alavancar uma organização e tornar seus produtos mais efetivos, conseqüentemente, mais competitivos. Considerando a diferenciação, foi possível perceber que a pesquisa e o desenvolvimento, o diferencial tecnológico e a capacidade de inovação da organização são os *drivers* que auxiliam as empresas na efetividade do produto. Entretanto, tanto a precificação equivocada quanto o direcionamento excessivo na perspectiva de desenvolvimento de produto podem levar as empresas a caírem em armadilhas. Preços demasiadamente altos, inadequada gestão de custos e ignorar as necessidades dos consumidores com foco demasiado no desenvolvimento das características do produto podem levar ao fracasso. Muitas vezes,

a busca da excelência pelo empresário desconsidera as necessidades e demandas do mercado. A capacidade de se posicionar adequadamente também se mostrou crítica à efetividade do produto, na medida em que empresa deve ocupar um espaço claramente definido na mente do consumidor. Dentre as Empresas observadas, duas demonstraram claramente exercer a diferenciação/nicho como estratégia sendo o fator preço o elemento diferenciador na percepção dos gestores.

O conhecimento é visto como recurso crítico à efetividade do produto, sendo considerado como a base do processo de inovação e da manutenção da vantagem competitiva das empresas.

7.4 Percepção da Vantagem Competitiva: A Comparação com Concorrentes

A percepção da vantagem competitiva pode ser identificada a partir do posicionamento referente a mercado, fornecedores, crescimento e lucratividade, por parte dos gestores. As assertivas que compõem esta Categoria estão associadas a (32) aumento das vendas e/ou lucratividade no último ano e (33) superioridade da participação de mercado em relação aos concorrentes (Apêndice 4).

A Figura 79 apresenta, empresa a empresa, o diagnóstico para Percepção da Vantagem Competitiva.

Figura 79 - Avaliação da Percepção da Vantagem Competitiva



3 (três) empresas apresentaram resultados no quadrante superior tanto para o autodiagnóstico de atuação quanto para a relevância à competitividade.

As E10, E4 e E2 apresentaram a melhor atuação nessa Categoria. A E10 apresentou o maior nível de relevância à competitividade. O mesmo índice foi observado para a E2, mas com um nível de desempenho considerado “parcialmente alto”. A relevância à competitividade foi observada como “parcialmente alta” pela E4.

As E5 e E11 apresentaram, respectivamente, pontuações “mediana” e “baixa”, mas atribuíram notas máximas quando observada a relevância à competitividade. Considerando o autodiagnóstico, as E8 e E6 apresentaram os mesmos resultados, entretanto, classificaram como “parcial” a relevância à competitividade.

Os piores resultados foram identificados nas E7 e E9. Ambas consideraram baixas também a relevância à competitividade.

As E3 e E1 pontuaram como “não se aplica”.

A partir da análise temática das entrevistas, 2 (dois) temas e 2 (dois) subtemas foram identificados para a Percepção da Vantagem Competitiva (Figura 80).

Figura 80 - Diagrama Temático da Percepção da Vantagem Competitiva



7.4.1 Variação Cambial: A Influência de Fatores Macroeconômicos

A variação cambial mostrou influenciar a realidade de três empresas:

“[...] Nossa lucratividade aumentou. Aumentou por um crescimento orgânico,

mas também devido às exportações. Com o dólar duplicando ou triplicando, crescendo muito, a 60%²³, o nosso faturamento cresceu nesse mesmo montante para o exterior [...]” (E10)

“[...] Como o nosso foco é realmente comércio internacional, além do dólar excelente, temos ainda as certificações [...]” (E1)

“[...] Com a questão do dólar, quem tem produto no mercado externo e ainda produz algo no mercado interno acaba conseguindo competir de maneira mais eficaz [...]” (E5)

O cenário político-econômico do país à época das entrevistas fez o mercado reagir com força às incertezas políticas e fiscais existentes. Um destes efeitos foi sentido na elevada flutuação do câmbio e no aumento do dólar em relação ao real (alta de 48,49% em 2015). Conforme visualizado nos constructos anteriores, o direcionamento ao Mercado Externo pela maioria das empresas estudadas apresentou grande relevância e resultou em benefícios (pelo menos de curto prazo) àquelas que exportavam e estavam inseridas nesse contexto. A desvalorização da moeda, no curto prazo, leva ao aumento das exportações. Ao se desvalorizar o câmbio, as exportações são estimuladas. Porém, no médio e longo prazo, tal vantagem tende a desaparecer uma vez que os custos de produção também tendem a aumentar (especialmente nas cadeias mais globalizadas, que dependem de insumos externos) e a oferta no mercado externo é reduzida (elevando os preços dos produtos).

Tal realidade pode trazer uma situação prejudicial à Economia de um País e, conseqüentemente, à competitividade das empresas nela inseridas. O aumento dos preços, o desestímulo a investimentos e a desindustrialização podem ser conseqüências de uma política monetária mal realizada e da sua conseqüente volatilização cambial.

²³ À época das entrevistas, 2015, o dólar teve uma alta de 48,49% sobre o real. Segundo a *Reuters*, foi o maior avanço anual em 13 anos. Em 2002, o dólar subiu pouco mais de 50% em relação ao real.

7.4.2 Participação de Mercado: A Percepção dos Gestores

Em relação à Participação de Mercado (marketshare), seguem comentários de algumas empresas:

“[...] No mercado de exportação hoje possuímos a maior fatia de mercado [...]” (E2)

“[...] A minha participação de mercado hoje é muito baixa. Hoje eu não sei expressar isso aí em números, quando eu olho no grande mercado, até brasileiro, nós somos quase que insignificantes. Muito pequeno [...]” (E5)

“[...] A participação de mercado abrange regiões. Na região onde atuamos, a participação é muito forte, com leve predominância [...]” (E6)

“[...] Nossa participação é insignificante por enquanto. O mercado é de R\$ 4 bilhões. Devemos representar "zero vírgula alguma coisa [...]” (E7)

“[...] Nós somos uma empresa muito pequena e nova, nós temos 7 anos de mercado, mas para um mercado que tem 100, 200 anos, 7 anos não é nada. Agora que começamos a aparecer. Como o mercado que eu atuo é um mercado mundial, global, ele não é local, nós somos pequenos. Então, alguns dos meus clientes, eu não consigo atender porque eu não consigo produzir a demanda que eles necessitam. Dentro da cadeia, eu sou peixinho pequeno e sou jovem, são dois fatores que fazem com que o mercado me olhe ainda de um jeito um pouco diferente [...]” (E9)

“[...] Nossa participação de mercado vem aumentando ano a ano. A empresa tem crescido na taxa de 2 dígitos todo ano. É um processo relativamente tranquilo [...]” (E10)

“[...] Nós somos pequenos. Entre 5 e 6 anos objetivamos estar entre as 10 principais micro cervejarias do Brasil. Para

este ano teremos um crescimento entre 15 e 20% [...]” (E11)

8 (oito) (E2, E3, E4 E6, E7, E9, E10 e E11) das 11 empresas entrevistadas demonstraram claramente que cresceram em relação ao último ano.

Considerando as perspectivas de Porter (1986) e Possas (1999) sobre o tema, é possível compreender que existem distintas estratégias que permitem o alcance do aumento/incremento da participação de mercado:

- a) **Diversificação:** quando a empresa atua em mais do que um mercado;
- b) **Internacionalização:** venda de produtos em mercados diferentes do seu mercado doméstico;
- c) **Terceirização de atividades:** transferir a outros produtores funções internas à empresa, cuja execução não é mais vantajosa;
- d) **Integração vertical:** quando a empresa atua em vários estágios da cadeia de produção;
- e) **Cooperação:** união entre empresas para atingir um dado objetivo e para acompanhar o ritmo das rápidas mudanças em tecnologia, ambiente competitivo, estratégias e pressões.

É justamente este último o foco de interesse de discussão neste subtema. Conforme abordado no referencial teórico associado às Redes Colaborativas, dentre os principais motivos que levam as empresas a cooperarem em Rede estão: a globalização, a busca por inovações tecnológicas e a combinação de recursos para atingir objetivos que não seriam alcançados individualmente. Especificamente, nos casos observados, as motivações para a cooperação caminham no sentido de acessar a novas tecnologias ou a novos mercados, variar o fornecimento de produtos e serviços, buscar economias de escala (especialmente via mercado externo), compartilhamento de riscos (reduzidos quando dividido entre todos) e a necessidade de aquisição de conhecimentos complementares à vantagem competitiva. Tais características associam-se a possibilidades de aumento da participação de mercado. No presente contexto, esta é a principal ligação entre a atuação em Rede Colaborativa e o Desempenho.

7.4.3 Evidências teórico-empíricas

O Quadro 50 sintetiza a discussão aqui realizada e associa as evidências teóricas, relacionadas à Percepção da Vantagem Competitiva às principais características identificadas nas práticas e nos cotidianos das organizações estudadas.

Quadro 50 - Evidências teóricas e empíricas associadas à Percepção da Vantagem Competitiva

Evidências Teóricas	Evidências Empíricas
Nossas vendas e/ou lucratividade cresceram mais do que as da concorrência no último ano (PAVLOU; EL SAWY, 2011)	Percepção Macroeconômica - Variação Cambial
A nossa participação de mercado é superior à dos nossos principais concorrentes (PAVLOU; EL SAWY, 2011)	Percepção de Mercado - Participação de Mercado

O Quadro 51 mostra a frequência das respostas, por parte dos gestores das 11 (onze) empresas, aos Temas e Subtemas associados à Percepção da Vantagem Competitiva.

Quadro 51 - Frequência das Respostas à Percepção da Vantagem Competitiva

Temas	Subtemas	Empresa (case)										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Percepção Macroeconômica	Variação Cambial	X				X					X	
Percepção de Mercado	Participação de Mercado		X			X	X	X		X	X	X

O primeiro tema demonstrou relação positiva com o aumento da lucratividade no curto prazo, resultante da variação cambial. Três empresas demonstraram impacto positivo direto com essa realidade.

No segundo tema, 3 (três) empresas demonstraram estar entre as maiores, enquanto 4 apresentaram baixa participação, com amplo espaço para crescimento (4 empresas não responderam devido ao estágio de maturidade incipiente).

As entrevistas refletiram a perspectiva da literatura. O ponto “adicional” identificado esteve associado principalmente à perspectiva Macroeconômica referente à variação cambial no período, resultante do cenário político-econômico do país no momento da coleta de dados.

7.4.4 Considerações

Foi possível observar que, ademais do impacto externo gerado pela variação cambial, impactando a vantagem competitiva de curto prazo devido à flutuação do dólar no período, a percepção sobre a participação de mercado realizada pelos 7 gestores (as outras 4 empresas (E1, E3, E4 e E8), devido ao estágio inicial de desenvolvimento acabaram não abordando o tema) indica que 3 (E2, E6 e E10) apresentaram uma boa participação de mercado, estando entre os principais *players*. As demais (E5, E7, E9 e E11) demonstraram que existe um vasto espaço a ser conquistado e, em função, principalmente, do porte e estágio atual de desenvolvimento do negócio, a participação de mercado ainda é muito pequena. De todo o modo, a maioria das empresas demonstrou estar crescendo ano a ano, mesmo em um ambiente turbulento, demarcado pela crise econômica nacional.

As Redes Colaborativas puderam ser associadas a um dos elementos que compõe as estratégias que permite o alcance do aumento/incremento da participação de mercado, consistindo em uma alternativa de crescimento conjunto por meio da facilitação e do fomento ao desenvolvimento de capacidades que conduzam à vantagem competitiva de forma cooperada. Diante das inúmeras tendências de criação de novos mercados baseados em Redes

Colaborativas (a economia do compartilhamento²⁴ é um exemplo claro), a presente tese defende que **o poder do coletivo será responsável pelas principais mudanças de paradigmas do mundo moderno**. Em outras palavras: é uma das vias de fácil acesso para o aumento da participação de mercado, conseqüentemente, do Desempenho Organizacional.

7.5 Considerações do Capítulo 7 – Alcance do OE 4 e Inferências sobre a P4

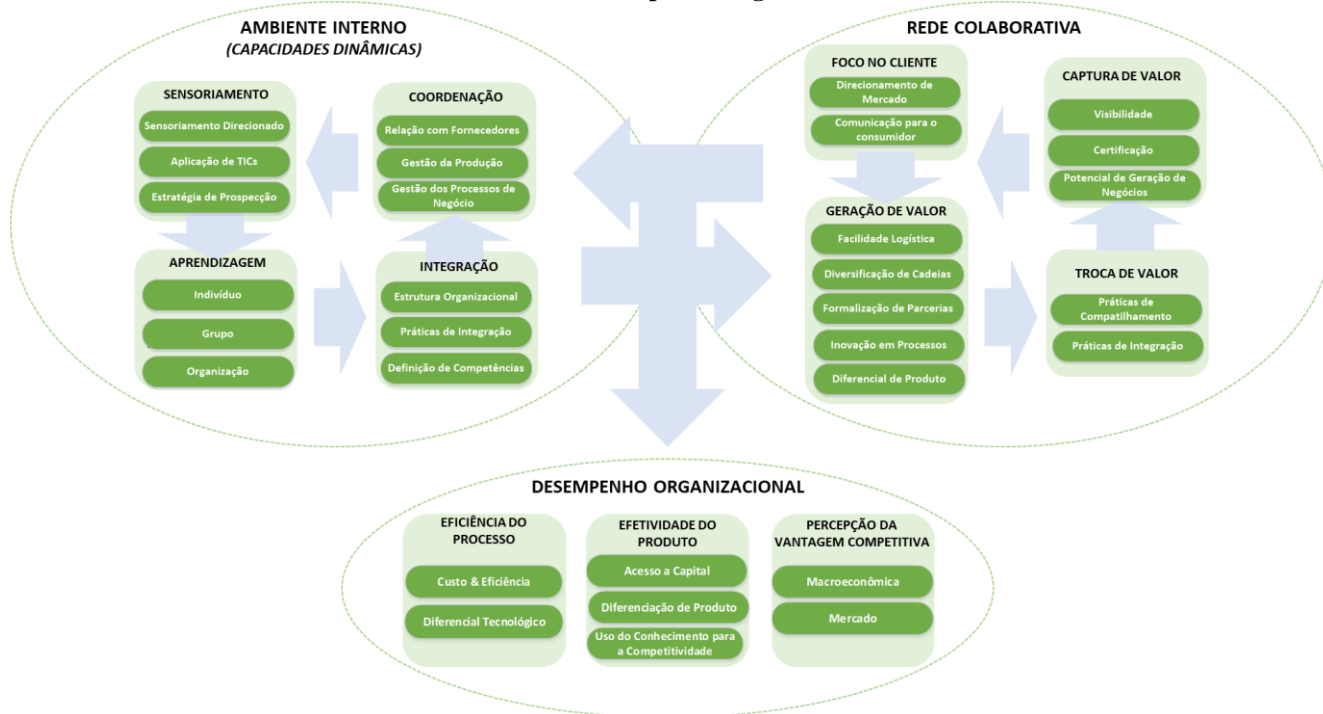
Este Capítulo buscou compreender os elementos associados ao Desempenho Organizacional nas empresas estudadas, com o objetivo de concluir o OE4.

Este item traz à luz a discussão da P4 - como o equilíbrio entre as Capacidades Dinâmicas e a atuação em uma Rede Colaborativa pode contribuir no Desempenho - e permite o avanço para as Considerações Finais do Trabalho.

No que diz respeito à P4, foi possível estruturar a Figura 81 adicionando os temas referentes ao Desempenho Organizacional, complementando o esquema já apresentado no Capítulo anterior, envolvendo as Capacidades Dinâmicas e a Rede Colaborativa. A Figura 81 apresenta a complementação das categorias identificadas na literatura, pelos temas e subtemas extraídos das entrevistas.

²⁴ Na Economia do Compartilhamento, recursos até então subtilizados passam a ser considerados recursos em abundância (por exemplo, Airbnb, UBER, Bliive, PetRoomie).

Figura 81 - Esquema ilustrando os Temas para as Categorias associadas às Capacidades Dinâmicas, à Rede Colaborativa e ao Desempenho Organizacional



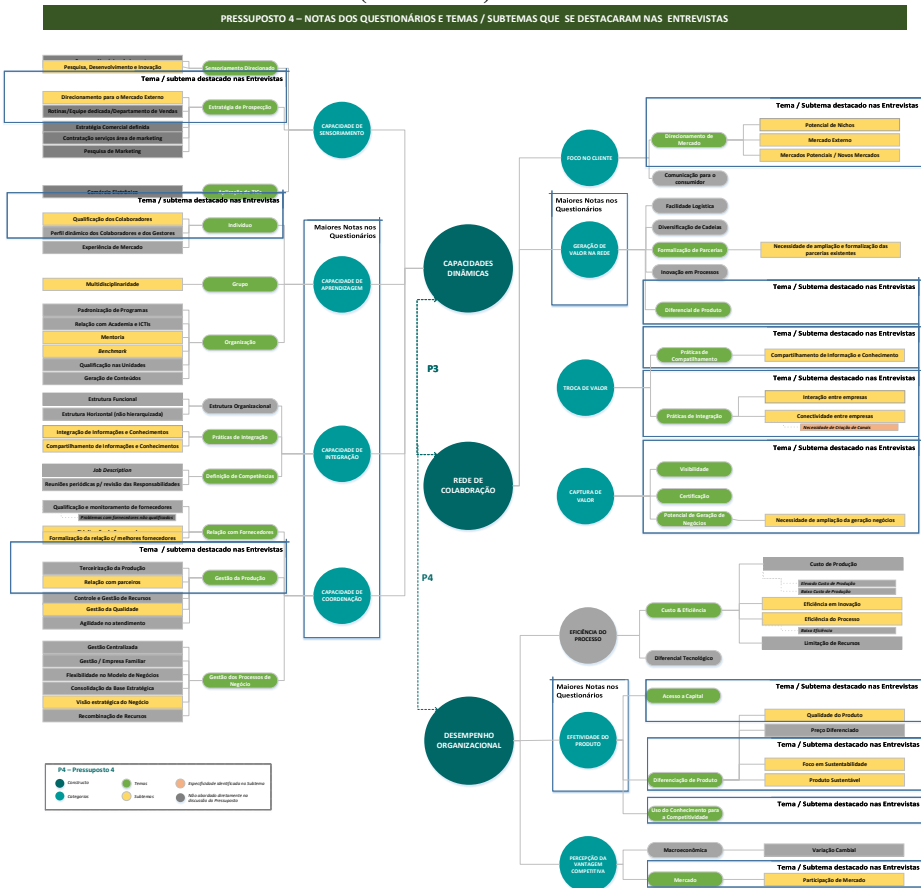
Como já citadas, as melhores notas da análise de frequência dos questionários estiveram associadas à Categoria Efetividade do Produto (apresentando notas máximas tanto para a situação atual quanto à relevância para a competitividade).

A Categoria Eficiência do Processo demonstrou que os custos de produção das empresas observadas ainda são superiores quando comparados aos custos da concorrência, mas que, de forma geral, os processos são conduzidos de forma eficiente, parcialmente bem. Entretanto, necessitam de melhorias, pois apresentam elevada relevância à competitividade.

A Categoria Percepção da Vantagem Competitiva apresentou a pior pontuação do Desempenho, indicando alta relevância, mas com pontuação baixa, devido ao fato de a maioria das empresas ter pontuado como nulas as opções associadas às vendas, lucratividade e participação de mercado. Entretanto, as entrevistas serviram para demonstrar que tais resultados não podem ser analisados apenas sob a perspectiva dos questionários.

Resgatando a P3 (que aborda a associação entre CDs e RCOs) e considerando o exposto pelo P4, seria possível compreender que empresas que possuem suas capacidades de Aprendizagem, Integração e Coordenação mais bem desenvolvidas (maiores frequências de CD), favoreceriam as condições de Geração de Valor (maior frequência de RCO). Em contrapartida, o Valor Gerado pela Rede deveria ser melhor aproveitado pelas empresas que apresentam tais capacidades consolidadas. Tal equilíbrio conduziria os parceiros da Rede Colaborativa a um melhor Desempenho, especialmente no que diz respeito à Efetividade do Produto (maiores frequências de Desempenho). Vale lembrar que para compreender tais associações apenas a análise com base nos questionários não é suficiente. A partir da análise dos temas, subtemas e especificidades, identificados nas entrevistas, é que essa compreensão foi ampliada. A Figura 82 destaca as categorias a partir das maiores pontuações dos questionários e os principais Temas e Subtemas observados nas entrevistas.

Figura 82 - P4 – Destaque das Categorias (questionários), Temas e Subtemas (entrevistas).



Os temas e subtemas mais citados foram Acesso a Capital e Qualidade do Produto.

A Diferenciação de Produto com Foco em Sustentabilidade e no desenvolvimento e comunicação de um Produto Sustentável, aliada ao Uso do Conhecimento para a Competitividade, mostrou-se como uma estratégia para incrementar a Efetividade do Produto.

O Uso do Conhecimento é visto como recurso-chave e fator de produção à Diferenciação de Produto e Geração de Valor, também considerado um ativo intangível e gerador de riqueza.

A Percepção de Mercado e o crescimento no período delimitaram a principal forma de como os gestores compreendem sua real Vantagem Competitiva.

Durante a discussão da P3, defendeu-se que existe uma influência mútua de retroalimentação entre a Capacidade de Sensoriamento e a capacidade da Rede em Direcionar o Mercado e apontar oportunidades às empresas parceiras. Expandindo esta visão com a perspectiva da P4, observou-se que dentre as distintas estratégias que permitem empresas aumentarem sua participação de mercado está a atuação em uma Rede Colaborativa. **Neste sentido, a consolidação conjunta do Sensoriamento - tanto da empresa quanto da Rede - é o ponto de partida para expandir a participação de mercado. Na medida em que a organização desenvolve a sua Capacidade de Sensoriamento por meio do Sensoriamento Direcionado e de uma Estratégia de Prospecção estruturada, aliada ao Direcionamento de Mercado possibilitado pela Rede Colaborativa (indicando novos nichos e mercados), novas oportunidades poderão se abrir e impactarão o Desempenho, refletindo em crescimento e aumento da participação de mercado.**

De forma semelhante, o equilíbrio entre *sensoriamento empresa* – *sensoriamento rede* pode facilitar o Acesso a Capital, identificando e atraindo fontes de recursos e parceiros que invistam nas empresas parceiras e na própria Rede Colaborativa. A tríade envolvendo empresas com uma aguçada Capacidade de Sensoriamento (empreendendo de forma inovadora), uma Rede Colaborativa que viabilize e gere negócios (baseada no Foco no Cliente e no

Direcionamento de Mercado) e investidores que apostem em inovação e aceitem o risco atrelado a contextos de incertezas, parece ser a receita para a transformação de realidades, quebras de paradigmas e a base para a consolidação de um Ecossistema de Inovação (a exemplo do que aconteceu no *Silicon Valley*, *Cyberport* em Hong Kong e de forma ainda inicial/incipiente, em Florianópolis). O que torna um Ecossistema de Inovação especial são as instituições de apoio e fomento a inovação, grandes universidades, laboratórios de pesquisa corporativa, laboratórios de pesquisa do governo, *venture capital* e *startups* (HERRMANN; SANGALLI; TEECE, 2017).

O equilíbrio destacado entre o interesse das empresas em atividades de PD&I (Categoria Sensoriamento) e a facilitação, o fomento, da Inovação em Processos (Categoria Geração de Valor) na Rede Colaborativa, tende a impactar o desempenho na medida em que incrementa a eficiência tanto dos processos produtivos da empresa quanto dos processos de criação, aumentando, assim, a Eficiência em Inovação.

Grande parte (na maioria das vezes, a maior parte) dos conhecimentos de uma organização reside nas pessoas. Especialmente aqueles que são vistos como diferencial competitivo, ou seja, os mais valiosos, mesmo quando devidamente explicitados necessitam de profissionais qualificados para fazer o uso pleno do conhecimento disponibilizado. Conforme demonstrado na P3, a qualificação dos indivíduos, a existência de equipes multidisciplinares e boas práticas para adquirir conhecimentos (*benchmark*, mentoria) apresentam uma associação positiva (que se retroalimenta) com o potencial que a Rede Colaborativa tem de fornecer e estimular canais de troca para o compartilhamento de informações e conhecimentos. Assim, quanto mais desenvolvida a estrutura de conhecimento existente na organização e quanto mais fluida a troca entre os membros da Rede Colaborativa, ou seja, quanto mais equilibrada essa relação, melhor será o uso dos conhecimentos como recursos únicos, de difícil imitação pelos concorrentes e valiosos para a manutenção da vantagem competitiva. Tal perspectiva é reforçada pelo fato de que empresas que apresentam estruturas para integrar novos conhecimentos nas suas estratégias e operações (Capacidade de Integração) contribuem também para o bom

funcionamento das práticas de integração (Troca de Valor) em Redes. Em tais situações, o desempenho, em termos de uso efetivo de conhecimento para a competitividade, é fortalecido.

A Diferenciação, seja pela qualidade, precificação ou pelo foco em determinado perfil de produto (no caso, sustentabilidade), parece ser fortalecida pelo bom funcionamento entre a Capacidade de Coordenação, a partir da Gestão da Produção (focada na Gestão da Qualidade) e da Gestão dos Processos de Negócio (por meio da Visão Estratégica do Gestor), e a Captura de Valor na Rede Colaborativa, especialmente pela Visibilidade por ela possibilitada e pelo fornecimento de acesso a mercados mais exigentes ou refinados, a partir da Certificação. **O equilíbrio entre a forma que a empresa Coordena suas Capacidades e a forma na qual a Rede Colaborativa permite que as organizações Capturem Valor, tende a favorecer o Desempenho quando focado na Efetividade de Produto, a partir da estratégia de Diferenciação de Produto.**

Considerando alguns aspectos do Ambiente e que o ambiente exerce influência sobre as Capacidades Dinâmicas e sobre a Rede Colaborativa, conforme demonstrado na P1 e P2, cabem aos gestores compreender quais os principais fatores de pressão para induzir e realizar interferências nas capacidades existentes, com o objetivo de gerar novas capacidades que melhor se adaptem às condições impostas pelas turbulências. Tal perspectiva é válida tanto para as empresas quanto para a Rede. Caso a empresa ou a Rede não consigam responder às demandas e condições ditadas pelo ambiente, dificilmente existirá equilíbrio entre CD e RCO, prejudicando, assim, o Desempenho Organizacional, especialmente em contextos onde a colaboração e atuação conjunta são fatores geradores de vantagem competitiva.

Corroborando com a perspectiva de Hermann, Sangalli e Teece (2017), comporende-se que se os empreendedores desejam criar uma empresa escalável global ou mesmo melhorar o gerenciamento, é necessário ter conexões em todos os lugares, não só no mundo corporativo, mas também com a academia e o governo. É preciso conhecer as tendências dos mercados e regulações, para viabilizar a entrada e atender às demandas dos consumidores, bem como capturar as oportunidades do modelo tecnológico e de negócios empregadas nestes lugares. De forma

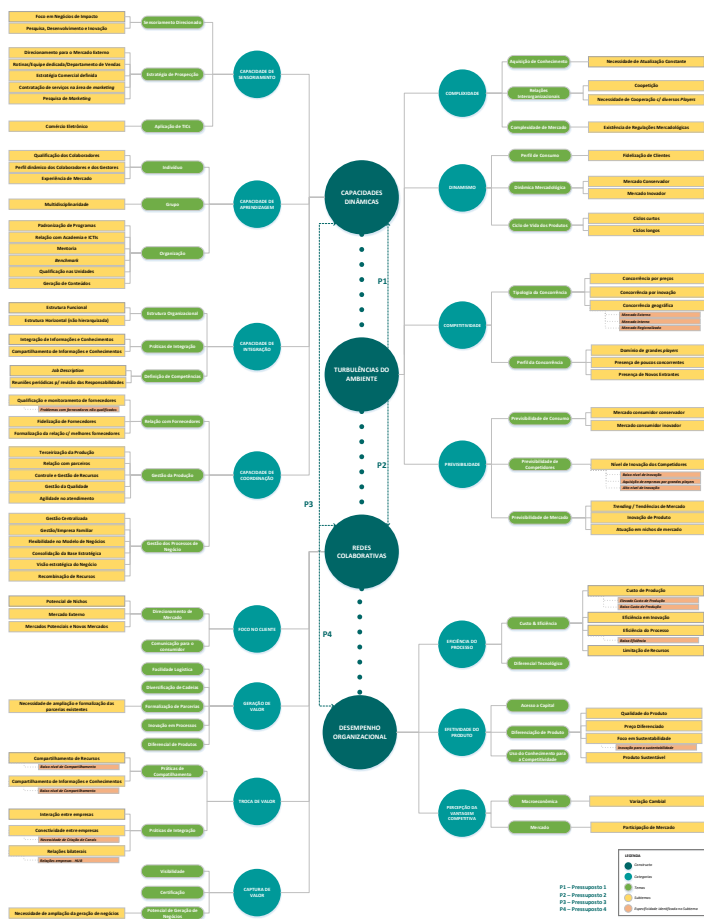
similar, Cabarcos, Monteiro e Rodríguez (2015) demonstram em seus resultados que organizações devem explorar seus recursos disponíveis para desenvolver novas capacidades que as permitam adotar estratégias competitivas que as conduzam a um desempenho superior.

É muito importante se conectar para além das fronteiras, organizacionais e geográficas, para ter contato com idéias do exterior. Existem “pedaços” de um novo futuro espalhados por toda parte. Empregar tal esforço é desafiador e uma mentalidade isolada, desconectada não seria favorável. No entanto, aqueles que se aventuram e aumentam as capacidades dinâmicas tendem a ser os pioneiros e anunciarão o progresso de suas comunidades e de seu país (HERRMANN; SANGALLI; TEECE, 2017).

Com base no exposto, a P4 pôde ser discutida, consolidando, assim, os quatro pilares desta Tese. A Figura 83 apresenta o Diagrama Temático completo, consolidado após a discussão de todos os Constructos Categorias, Temas e Subtemas.

Figura 83 – Diagrama Temático (completo) da Pesquisa.

DIAGRAMA TEMÁTICO DOS CONSTRUCTOS OBTIDOS A PARTIR DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS



O próximo Capítulo traz as Considerações Finais.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O último capítulo desta Tese realiza uma recapitulação sintética do trabalho. São abordadas implicações e contribuições à Gestão das organizações e de Redes Colaborativas. Diretrizes para diagnosticar e interferir sobre as CDs e RCOs são apresentadas.

Este Capítulo aborda um conjunto de proposições (diretrizes e implicações à Gestão) que permitem apontar caminhos - propor diretrizes para diagnosticar e interferir sobre as Capacidades Dinâmicas e a atuação em Redes Colaborativas de Organizações, atentando para Turbulências do Ambiente e Desempenho Organizacional -; considerações sobre: a) o alcance dos objetivos, b) a influência das Turbulências do Ambiente sobre as CDs (P1), c) a influência das Turbulências do Ambiente sobre as RCOs (P2), d) a associação entre CDs e RCOs (P3), e) o equilíbrio entre CDs e RCOs e a influência sobre o Desempenho Organizacional (P4); limitações e recomendações.

Posteriormente, far-se-á a análise entre o que foi proposto e aquilo que, de fato, foi constatado.

8.1 Implicações para a Gestão: Diretrizes para diagnosticar e interferir sobre as CDs e RCOs

Dentre os Objetivos Específicos, o último culmina na proposição de diretrizes que possibilitem obter um retrato sobre a situação atual e, com base nas lacunas e oportunidades, definir estratégias e ações de intervenção sobre as CDs e RCOs, de forma a melhor responder às Turbulências do Ambiente, buscando o incremento no Desempenho Organizacional.

A aplicação dos questionários possibilitou identificar lacunas na medida em que verificava o *status* atual de assertivas (indicadores qualitativos de execução) associadas às CDs e RCOs e a respectiva relevância para a competitividade. A partir disso, foi possível identificar (diagnosticar) necessidades de melhoria, especialmente nas assertivas mais relevantes à competitividade que apresentaram desempenho parcial ou ruim. As diretrizes para minimizar e anular as lacunas identificadas foram obtidas com os

gestores das empresas participantes da RCO, que, ao participarem das entrevistas, contribuíram também ao desenvolvimento da análise temática (diagrama temático) para auxiliar no diagnóstico e na intervenção de CDs e RCOs.

Os Quadros a seguir abordam ações de melhoria e implicações à Gestão de empresas (sob a lente das CDs) e da Rede Colaborativa, a partir dos questionários e dos resultados dos temas, subtemas e especificidades, extraídos das entrevistas.

Quadro 52 - Ações de Melhoria e Implicações à Gestão de Empresas – CDs

		Diretriz associada à melhoria das capacidades	Implicações à Gestão da Empresa
SENSORIAMENTO	Tempo para implementar ideias	Dispor de mais tempo para implementar novas ideias	<ul style="list-style-type: none"> • A melhor organização e o planejamento das atividades diárias permitem que sobre mais tempo para o gestor utilizar a sua visão estratégica para implementar novas ideias, bem como para ouvir mais os seus funcionários e coletar proposições de melhorias <i>bottomup</i> • De forma complementar, um colaborador dedicado exclusivamente à implementação de novas ideias pode “oxigenar” a organização de forma contínua, uma vez que seu esforço é inteiramente focado na implementação de novas frentes. Geralmente esta é uma atividade não priorizada em função das rotinas da produção e do desenvolvimento (geradoras de receita direta)

		<p>Realizar parcerias e buscar fontes externas para otimizar o tempo dedicado à Capacidade de Sensoriamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Frente à escassez de tempo, a interação com parceiros externos dedicada à obtenção de novas ideias pode ser uma alternativa. Cursos e feiras também podem ser vistos como “atalhos” à obtenção de novas ideias • Integrar a equipe em reuniões de <i>brainstorming</i> para discutir e testar novas propostas também pode otimizar o processo de desenvolvimento de novas ideias
		<p>Garantir recursos para o Sensoriamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ter um orçamento dedicado à atividade é fundamental. Caso contrário, as tarefas associadas ao Sensoriamento serão drenadas por atividades de maior prioridade (geradoras de receita direta, por exemplo) • Investir em PD&I é uma forma de estruturar o Sensoriamento Direcionado
	<p>Rotinas para a busca de novas oportunidades</p>	<p>Envolver os colaboradores e formaliza procedimentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A troca de informações periódicas (de forma sistemática e documentada), aliada a colaboradores qualificados que tenham conhecimento sobre o mercado, otimiza rotinas voltadas para o Sensoriamento. O Direcionamento para o Mercado Externo mostrou-se como uma frente relevante compondo a Estratégia de Prospecção

		<p>Realizar parcerias e buscar fontes externas para incorporar Rotinas de Sensoriamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar a interação periódica com parceiros (presencial e não presencial) e a estruturação de rotinas para avaliar as oportunidades identificadas (por exemplo, a quantidade e a qualidade das oportunidades identificadas no período) incorporando melhorias nos processos com base nos resultados obtidos podem contribuir positivamente na execução das rotinas • Identificar e incorporar metodologias já consolidadas no mercado também pode contribuir na estruturação de rotinas para buscas de oportunidades
<p>APRENDIZAGEM</p>	<p>Rotinas para importar novas informações e conhecimentos</p>	<p>Realizar parcerias e buscar fontes externas para incorporar informações e conhecimentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O contato direto via troca de informações e conhecimentos com parceiros, a participação em eventos, realização de <i>benchmark</i> e contratação de consultorias especializadas (mentorias) para incorporar novos conhecimentos são alternativas para contatar e adquirir novos <i>inputs</i> • Buscar canais para estreitar as relações com o público alvo pode ser boa alternativa para importar informações e conhecimentos de forma direta com aqueles que apresentem afinidade com os produtos

		Valorizar o processo de Aprendizagem (indivíduo, grupo e organização)	<ul style="list-style-type: none">• O estímulo aos colaboradores que tragam novas informações e conhecimentos pode ocorrer por meio da divulgação (jornais internos, murais, relatos ou correios eletrônicos) institucional; da promoção de técnicas (por exemplo: <i>brainstorming</i>, métodos de solução de problemas) para a resolução de problemas e da criação de espaços (físicos e virtuais) de aprendizagem, para que os colaboradores possam trabalhar sozinhos ou em grupos• O estímulo à qualificação dos indivíduos e a organização de equipes multidisciplinares se apresentam como fatores relevantes na estrutura das organizações
--	--	---	---

INTEGRAÇÃO	Integração da equipe para responder às mudanças identificadas no ambiente	Valorizar o processo de Compartilhamento e Integração	<ul style="list-style-type: none"> • De forma semelhante, o compartilhamento de informações e a integração entre as equipes podem ser estimulados por meio de divulgação institucional; da promoção de técnicas (por exemplo: definição de metas integradas, desafios conjuntos) e da criação de espaços (físicos e virtuais) de compartilhamento e integração. A criação de condições que fomentem o comprometimento individual se refletirá no trabalho em grupo. Remunerações financeiras por metas associadas à integração também podem ser uma alternativa • A disseminação sobre as informações da base estratégica (por exemplo: missão, visão e objetivos estratégicos) deve ser comunicada em todos os níveis • A definição das competências existentes na organização é crítica para estruturar processos de integração. Práticas como reuniões e <i>job descriptions</i> podem ser utilizadas
		Promover a vigilância integrada e constante de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • O foco de todos os colaboradores nas alterações e nos movimentos do mercado é chave para a adaptação frente a incertezas do ambiente

COORDENAÇÃO	Implantar tarefas, recursos e atividades em capacidades operacionais reconfiguradas	Coordenar e reconfigurar Capacidades baseadas na Gestão da Produção e nos Processos de Negócios	<ul style="list-style-type: none">• Consolidação da Relação com parceiros estratégicos à produção (criação de vínculos formais e duradouros) baseada em confiança mútua. Foco na gestão da qualidade da Produção e a visão estratégica na perspectiva dos processos de negócios para identificar gatilhos e fatores críticos necessários à reconfiguração de Capacidades. Sem a visão clara e estratégica do negócio, sem o domínio pleno do processo produtivo, de sua cadeia de valor e de suprimentos, o gestor não terá os subsídios necessários para preparar novas frentes de reestruturação/transformação de Capacidades para melhor responder às turbulências do ambiente
--------------------	--	---	---

Quadro 53 - Ações de Melhoria e Implicações à Gestão da Rede Colaborativa - RCOs

		Diretriz associada à melhoria das Capacidades	Implicações à Gestão da Rede Colaborativa
FOCO NO CLIENTE	Identificação das reais necessidades dos clientes	Fornecer suporte à inteligência de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver um processo direcionado à pesquisa para identificação de oportunidades, no sentido de compreender a necessidade dos consumidores e favorecer o desenvolvimento de novos produtos e mercados é visto como um dos diferenciais da Rede Colaborativa e um motivador/chamariz para empresas parceiras • A Pesquisa de mercado integrada às áreas de vendas e prospecção das empresas parceiras favorece e contribui para o direcionamento de mercado fornecido pela Rede • A inteligência deverá ser voltada à identificação de nichos, mercado externo e de mercados ainda não explorados

		Implementar uma Plataforma integrada de negócios	<ul style="list-style-type: none"> • Integração de todos os parceiros e demandantes de produtos e serviços. Neste ambiente, alinhando à perspectiva de Sugano (2005), os usuários têm a possibilidade de desenvolver seus próprios negócios, trazendo para dentro da plataforma as partes ou “módulos” de negócios que complementam o sistema como um todo. A plataforma de negócios tem ainda a capacidade de capturar novas informações provenientes dos seus pares complementares e consumidores e converter essa informação em capacidade de negócio que será acumulada dentro da plataforma
	Facilitação na compreensão da entrega de valor para os clientes	Fornecer suporte à Comunicação e Entrega de Valor das empresas parceiras	<ul style="list-style-type: none"> • A Rede Colaborativa pode fornecer suporte na comunicação de valor e potencial de maximização de ganho econômico na medida em que incrementa as opções de produtos e gere elevada quantidade de informações acerca do produto
		Consolidar parcerias de <i>Marketing</i> e organizar feiras de negócios	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidação de parcerias com empresas de <i>Marketing e Business intelligence</i> e a organização de feiras de negócios para criar canais de aproximação/conexão com mercados consumidores são elementos que facilitam a entrega de valor aos clientes

		Servir de vitrine de Produtos e Serviços	<ul style="list-style-type: none"> Além da plataforma para disponibilizar informações e conectar parceiros, um portfólio (banco de dados) de produtos e serviços deve estar facilmente visível e acessível pelos demandantes
GERAÇÃO DE VALOR	Formalização de Parcerias	Regrar as Relações, Fornecer acesso a parceiros e Facilitar a Diferenciação de Produto	<ul style="list-style-type: none"> Formalização das relações e estabelecimento claro do regramento das atividades entre os parceiros da Rede Colaborativa proporcionam concretude às parcerias e reforçam a confiança. Tais regramentos são críticos para o ganho de escala e para a consolidação de parcerias com fornecedores estratégicos. O acesso a parceiros estratégicos inclui a conexão com parceiros investidores nas áreas de <i>Venture Capital</i>, <i>Private Equity</i> e/ou Bancos de Investimentos, por exemplo A Geração de Valor também deverá estar focada em estratégias provedoras de diferenciação de produto
TROCA DE VALOR	Compartilhamento de atividades e recursos	Alinhar e conectar parceiros estratégicos para o compartilhamento de recursos	<ul style="list-style-type: none"> Utilização da Plataforma para reforçar a conexão e interação entre parceiros visando o compartilhamento de atividades e recursos que aprimorem o fornecimento de produtos e serviços na Rede Colaborativa. O mapa dos parceiros deve estar consolidado e acessível a todos, com o conjunto de competências disponíveis. A conexão entre os parceiros pode ocorrer de forma virtual e presencial,

	<p>Compartilhamento de Informações e Conhecimento</p>	<p>Alinhar e conectar parceiros estratégicos para o compartilhamento de informações e conhecimento</p>	<p>com o objetivo de trocar informações e identificar formas de cooperação (por exemplo: <i>fastdating</i>). A definição de objetivos estratégicos permite que a Rede Colaborativa possa consolidar seu portfólio e garantir a manutenção do foco de atuação</p>
<p>CAPTURE DE VALOR</p>	<p>Suporte à recuperação em tempos de crise</p>	<p>Firmar Contratos, Consolidar novos mercados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilização das compras na Rede Colaborativa, formalização de mecanismos que regulem as relações de fornecimento e consumo, que considerem oscilações do mercado e previnam rupturas oriundas da sazonalidade. Consolidação nos novos mercados e desenvolvimento de soluções conjuntas para mitigar os impactos/problemas em tempos de crise (baseados, principalmente, na estratégia de diversificação e diferenciação de produtos e mercados da Rede Colaborativa) • A Certificação (facilitação ao acesso a mercados mais exigentes e de maior valor agregado) e a exposição da marca (ganho e valorização da imagem dos parceiros) consistem em formas de captura de valor e podem ser exploradas no Modelo de Negócio da Rede Colaborativa

8.2 Considerações sobre o alcance dos objetivos

Com base na execução e obtenção dos resultados desta pesquisa, apresenta-se o alcance dos objetivos específicos:

- **OE1** - Objetivo alcançado a partir da estruturação das categorias em função dos constructos associados à Turbulência do Ambiente e Capacidades Dinâmicas e da consequente aplicação da análise temática das entrevistas, que permitiram complementar a literatura existente por meio da sistematização de temas, subtemas e especificidades ligadas às influências de TAs sobre CDs.
- **OE2** - As associações entre os constructos estudados na presente pesquisa foram discutidas ao longo dos Capítulos de Apresentação e Interpretação de Resultados, suas Categorias, respectivos temas, subtemas e especificidades foram explorados, especificamente, no item 6.6.1, abordando o impacto que as TAs podem gerar em uma RCO .
- **OE3** - A discussão deste objetivo foi explorada no item 6.6.2.
- **OE4** - A partir da síntese dos resultados coletados, discutidos e interpretados para a P3, foi possível discutir sobre a influência do benefício mútuo entre CD e RCO o Desempenho Organizacional, consolidando assim a P4.

A análise temática possibilitou expandir o entendimento sobre os Constructos, respectivas Categorias, Temas, Subtemas e Especificidades, e discutir, qualitativamente, as proposições desta Tese (Diagrama Temático).

8.3 A influência das TAs sobre as CDs (P1)

Conforme abordado no item 5.6, os dois primeiros capítulos dos resultados buscaram explorar as principais características associadas às Capacidades Dinâmicas e a influência que as turbulências do ambiente podem exercer sobre

estas. As principais turbulências encontradas pelas empresas estiveram associadas à Complexidade e ao Dinamismo do Ambiente. Tais características pareceram demandar (de forma mais intensa) as Capacidades Dinâmicas de Aprendizagem, Integração e Coordenação.

Dentre as características associadas à Complexidade do Ambiente, além da necessidade de atualização constante e de colaborar com *players* de diversos setores da economia, em alguns casos foi possível perceber o quão complexo ou “difícil” pode ser atuar em determinado mercado, exigindo elevado conhecimento da empresa sobre as peculiaridades e especificidades destes mercados.

Considerando o Dinamismo, as principais características associaram-se ao perfil dos consumidores (e do nível de dificuldades/facilidade em cativar e fidelizar estes públicos). Sobre a dinâmica de mercado, os desafios estiveram associados à competição em mercados inovadores (nos quais competidores inovam e consumidores demandam novos produtos e serviços). Em tais contextos, Capacidades Dinâmicas permitem que a organização identifique oportunidades e necessidades e, em função, disso realize ajustes e alterações na sua base de recursos para se adaptar às necessidades do mercado ou a mudanças nos requisitos estabelecidos pelos clientes. A adaptação resulta da reconfiguração, que é compreendida nesta pesquisa como o “produto” final, resultante das Capacidades Dinâmicas.

Percebeu-se que a diferenciação/nicho apresenta papel importante na concorrência, sendo que os fatores gestão de custos e preços se mostraram como elementos diferenciadores na percepção dos gestores. Estes também induzem as empresas a desenvolverem Capacidades Dinâmicas.

A Capacidade de Sensoriamento foi considerada precursora à identificação de novos mercados (especialmente externos), a qualificação dos colaboradores atua como um dos pilares da Capacidade de Aprendizagem (em termos de indivíduo) e a relação com parceiros é um componente (da Capacidade de Coordenação) forte que estrutura a gestão da produção.

É o conjunto destas características que possibilita que as organizações consigam competir em um ambiente de elevada turbulência. O *timing* para o desenvolvimento de tais capacidades é chave do ponto de vista da inovação.

8.4 A influência das TAs sobre as RCOs (P2)

O objetivo das Redes Colaborativas é conectar os parceiros a mercados diferenciados, por meio de estratégias de inovação e sustentabilidade nos produtos e serviços oferecidos.

Neste contexto, percebeu-se que a Complexidade está ancorada na interdependência entre as empresas, especialmente quando tais relações criam valor econômico e permitem gerar resultados que não poderiam ser alcançados de forma isolada. Entretanto, a existência de cooperação nem sempre ocorre sem conflitos de interesses e de forma harmoniosa. Talvez este seja um dos aspectos críticos da Complexidade da atuação em Rede. Os interesses mistos, por exemplo, nos casos onde existem interesses que são similares e diferentes ao mesmo tempo, podem conduzir escolhas e comportamentos que podem ou não ser cooperativos, dependendo do contexto e das possibilidades para cada parte, demandando capacidades negociais e de articulação dos gestores, para lidar com tais complexidades do ambiente. Em tese, e de maneira geral, quanto mais o ambiente pressiona a Rede, seja pelas suas características complexas, dinâmicas, competitivas ou de previsibilidade, maior será a necessidade de gerenciar os parceiros e manter as características de foco no mercado, geração, troca e captura de valor no contexto da Rede Colaborativa.

Considerando a influência das turbulências do ambiente sobre uma Rede Colaborativa, os resultados demonstraram que principalmente a Complexidade e o Dinamismo do ambiente exigem da Rede características associadas à Geração de Valor às empresas envolvidas. A Geração de Valor ocorre quando a Rede oferece Facilidades Logísticas, possibilita ampliar a área de atuação das empresas Diversificando Cadeias, fomentando a Formalização de Parceiras, a Inovação de Processos e induzindo condições para a Diferenciação de Produtos das empresas parceiras. Neste sentido, o conjunto de instabilidades e incertezas induz empresas a buscarem parceiros valiosos para a condução dos negócios e que contribuam para a melhoria da competitividade.

8.5 A associação entre CDs e RCOs (P3)

Esta proposição buscou compreender a influência das CDs sobre uma RCO e, da mesma forma, como uma RCO pode auxiliar no desenvolvimento e manutenção das CDs. A inovação, geralmente, tem sua origem nas empresas, sendo que a Rede tem o poder de orquestração e disseminação de tais inovações para os demais parceiros. A RCO pode fazer uso destes mecanismos para atender ou criar necessidades muitas vezes ainda nem identificadas, renovar cadeias e fomentar novos ciclos de competição. Neste sentido, pode ser vista como indutora (o quanto “empurra” uma inovação) ou respondente (o quanto responde a uma oportunidade) à dinâmica do mercado.

A habilidade da RCO em aplicar e disseminar lições aprendidas (tanto para casos de sucesso como para falhas) para as empresas parceiras tende a potencializar suas ações e mitigar, ou até mesmo eliminar, riscos. O conhecimento coletado por meio das trocas entre as organizações envolvidas na Rede é de extrema relevância, devendo ser compartilhado, armazenado e facilmente reaproveitado/reutilizado. Reter o conhecimento produzido na organização é um fator diferencial de competitividade. Os processos de retenção e disseminação do conhecimento podem ser auxiliados por práticas de GC, porém apenas a aplicação delas (executadas singularmente) não garante o sucesso da aprendizagem das RCOs, devem ser executadas de forma integrada entre os parceiros da Rede.

Outra perspectiva está associada à abertura de novos mercados por meio da conexão das próprias empresas. Mais do que identificar novas oportunidades, nichos e formas de acessar novos mercados para cada uma das empresas, a conexão entre as empresas é um ativo da Rede que deve ser explorado.

A troca de valor, traduzida pelo compartilhamento de recursos ou conhecimento, é entendida como o elo que conecta as organizações e viabiliza os objetivos da Rede Colaborativa. Sem trocas, dificilmente haverá uma colaboração efetiva. Neste caso, as CDs das empresas parceiras pouco influenciarão a Rede e, da mesma forma, mínima será a contribuição da Rede para que as CDs das empresas sejam aprimoradas. A complementaridade é justamente um dos ativos mais valiosos de uma Rede Colaborativa. Esta somente será tangibilizada mediante a existência de trocas entre os parceiros.

Foi possível constatar que empresas que possuem suas capacidades de Aprendizagem, Integração e Coordenação bem desenvolvidas, apresentam melhores condições de Geração de Valor a partir de sua atuação na Rede. Considerando a retroalimentação entre empresa-rede defendida pelo P3, entende-se que o Valor Gerado pela Rede deve ser mais bem aproveitado pelas empresas que apresentem tais capacidades consolidadas.

8.5.1 Direcionamento a oportunidades e PD&I

Do ponto de vista da busca por novas oportunidades, a Capacidade de Sensoriamento das empresas e da Rede (por meio do Foco no Cliente) se beneficiam mutuamente. Quanto mais essas capacidades estiverem desenvolvidas, mais poderão trazer oportunidades para o contexto da Rede Colaborativa, e maior serão as chances desta em apontar oportunidades para as empresas, beneficiando, assim, de forma cíclica retroalimentada, tanto o Sensoriamento individual quanto o coletivo.

Observou-se que o interesse das empresas em atividades de PD&I pode contribuir para a facilitação da Inovação em Processos (Categoria Geração de Valor) na Rede Colaborativa. Complementarmente, na medida em que a Rede fomenta a Inovação para a melhoria de processos nas empresas, pode despertar o interesse em novos investimentos em PD&I, mesmo naquelas que ainda não o realizam ou não a consideram em sua estratégia de sensoriamento.

8.5.2 Qualificação e conhecimento como ativos geradores de riqueza

A qualificação dos indivíduos, a presença de equipes multidisciplinares, a utilização de práticas para aquisição de conhecimentos e boas práticas como mentorias e *benchmark* podem facilitar o processo de compartilhamento de informações e conhecimentos na Rede. Da mesma forma, considerando os ciclos de retroalimentação empresa-rede, na medida em que a Rede favorece e promove tal compartilhamento, facilita a estruturação da Capacidade de Aprendizagem (indivíduo, grupo e organização) nas organizações parceiras.

Do ponto de vista do uso e da aplicação do conhecimento como ativo gerador de riqueza, organizações mais bem estruturadas e preparadas para integrar novos conhecimentos nas suas estratégias e operações contribuirão para o bom funcionamento das práticas de integração também na Rede. Por outro lado, na medida em que a Rede estrutura canais de trocas e um ambiente favorável à absorção de novos conhecimentos, auxilia empresas a desenvolverem suas Capacidades de Integração.

8.5.3 Relações de Confiança, Gestão da Produção e dos Processos de Negócios

Organizações que carregam os valores da confiança e valorizam o relacionamento de longo prazo com fornecedores tendem a valorizar também a formalização das relações no contexto da Rede. Empresas abertas ao relacionamento com parceiros para otimizar sua capacidade produtiva tendem a fazer melhor uso da estrutura de compartilhamento e integração da Rede. Da mesma forma, quanto mais consolidadas e eficientes as estruturas de troca da Rede, mais atrativas serão para o ingresso de novos parceiros.

Observou-se que a Gestão da Produção pôde ser beneficiada pela Certificação (padrões de produção) possibilitada pela Rede Colaborativa e que a Gestão dos Processos de Negócio pode alavancar a empresa a partir de benefícios oferecidos pela Visibilidade (exposição de marca) da Rede. Em contrapartida, a Rede é beneficiada pelo sucesso dos parceiros, aumentando sua própria Visibilidade, tornando-se mais competitiva e mais atrativa para novas adesões.

8.6 O equilíbrio entre CDs e RCOs e a influência sobre o Desempenho Organizacional (P4)

Ao longo dos resultados foi possível observar que a RCO pode ser uma opção para aumentar a competitividade das empresas parceiras. Seja para o aumento de ganho de escala via compra conjunta, seja para aumentar a capacidade produtiva, acessar novos mercados, desenvolver novos produtos, ou ainda implementar melhores práticas via compartilhamento e

otimização de recursos. A RCO apresenta possibilidades de incremento das CDs e de melhoria da competitividade para “enfrentar” grandes *players* e marcas consolidadas no mercado, que acabarão impactando o Desempenho.

O P3 apresentou a associação positiva entre as CDs de Aprendizagem, Integração e Coordenação, e a Geração de Valor da RCO. Complementando esta abordagem, o P4 defende que o equilíbrio entre estas CDs e a Geração de Valor conduziria os parceiros da Rede Colaborativa a um melhor Desempenho, especialmente no que diz respeito à Efetividade do Produto (maiores frequências de Desempenho).

8.6.1 O Direcionamento a Oportunidades, a Participação de Mercado e o Acesso a Capital

A consolidação conjunta do Sensoriamento - tanto da empresa quanto da Rede – é vista como o ponto de partida para expandir a participação de mercado. Na medida em que a organização desenvolve a sua Capacidade de Sensoriamento (Sensoriamento Direcionado e Estratégia de Prospecção), aliada ao Direcionamento de Mercado possibilitado pela Rede Colaborativa (indicando novos nichos e mercados), novas oportunidades poderão se abrir e impactarão o Desempenho, refletindo em crescimento e aumento da participação de mercado. Estes resultados estão fortemente alinhados com a perspectiva de Kaurić, Miočević e Mikulić (2014), defendendo que o foco de uma RCO voltada para as necessidades dos mercados, suporte ao desenvolvimento e customização de produtos e o compartilhamento de benefícios (incluindo diluição dos riscos e custos) impactam positivamente o desempenho das organizações nela inseridas.

Adicionalmente, o equilíbrio entre sensoriamento empresa – sensoriamento rede pode facilitar o Acesso a Capital, identificando e atraindo fontes de recursos e parceiros que invistam nas empresas parceiras e na própria Rede Colaborativa. Observou-se que a tríade envolvendo empresas inovadoras com boa capacidade de sensoriamento, uma Rede Colaborativa que viabilize e gere negócios e investidores que apostem em inovação, é a base para a consolidação de um conjunto de empresas bem sucedidas.

O direcionamento a oportunidades, conforme demonstrado no P3, também envolve PD&I. O equilíbrio destacado entre o interesse das empresas em PD&I e a facilitação/o fomento da Inovação pela RCO tende a impactar o desempenho na medida em que incrementa a eficiência, tanto dos processos produtivos da empresa quanto dos processos de criação, aumentando, assim, a eficiência em inovação.

8.6.2 Uso do conhecimento e a coordenação de capacidades

Encerrando a discussão sobre o P4, observou-se que, quanto mais desenvolvida a estrutura de conhecimento existente na organização e mais fluida a troca entre os membros da Rede Colaborativa, ou seja, quanto mais equilibrada essa relação, melhor será o uso dos conhecimentos como recursos únicos, maior a dificuldade de imitação e mais valiosos estes serão para a manutenção da vantagem competitiva. Tal perspectiva é reforçada pelo fato de que empresas que apresentam estruturas para integrar novos conhecimentos nas suas estratégias e operações (componente da Capacidade de Integração) contribuem também para o bom funcionamento das práticas de integração (componente da Troca de Valor) na Rede. Em tais situações, o desempenho, em termos de uso efetivo de conhecimento para a competitividade, é fortalecido.

Esta tese defende que o equilíbrio entre a forma que a empresa Coordena suas Capacidades (especialmente por meio da gestão da qualidade e pela compreensão estratégica do negócio por parte do gestor) e a forma na qual a Rede Colaborativa permite que as organizações Capturem Valor (principalmente por meio da Visibilidade e Certificação), tende a favorecer o Desempenho quando focado na Efetividade de Produto, especialmente quando focado na estratégia de Diferenciação de Produto.

Compreender, analisar e interpretar as associações que envolvem os 4 constructos aqui propostas, de acordo com os perfis das organizações e o contexto no qual estão inseridas, seguido das motivações, justificativas e respectivas ações realizadas dentro de cada uma das categorias observadas, é compreendida como a contribuição do trabalho.

8.7 A Pesquisa e seus procedimentos e contribuições

Os resultados e considerações aqui apresentados foram alcançados – em grande parte – devido ao método aplicado e ao contexto vivenciado pelo pesquisador. A pesquisa iniciada em 2011 passou por alguns ajustes até que, em 2013, o contato com a Rede Colaborativa aqui estudada foi realizado. A proximidade com o contexto da pesquisa, a facilidade de acessar os dados obtidos pelas empresas parceiras e o acesso aos gestores da rede, permitiu que algumas contribuições fossem incorporadas ainda durante a pesquisa (a exemplo da 1ª Rodada de Inovação e Negócios do Araucária+). Além do benefício para a Rede, diagnósticos customizados foram fornecidos também para cada uma das 11 empresas participantes.

Outra contribuição importante esteve associada à organização das Proposições. Estas foram estruturadas a partir de densa análise e estudo da literatura, possibilitando assim organizar a pesquisa em 4 pilares fundamentais. Tais proposições já apareciam na literatura (tanto que nortearam o Referencial Teórico), entretanto esta pesquisa organiza-os de forma lógica, conectando, sistematizando, aprofundando e ampliando a compreensão sobre constructos que nem sempre são abordadas de forma integrada.

A triangulação entre a) literatura-b) análise empírica- c) confirmação com gestores e, novamente, a associação das evidências com a literatura, possibilitou unir teoria e prática, trazendo contribuições concretas à academia aliada ao mundo prático da gestão empresarial.

Do ponto de vista profissional, a pesquisa trouxe crescimento para o pesquisador na medida em que possibilitou aplicar conhecimentos adquiridos ao longo de anos de estudo em um contexto prático, exercitando a análise crítica e desenvolvendo a capacidade de analisar e sintetizar resultados.

Por fim, o *breakthrough* desta Tese foi obtido na estruturação do Diagrama Temático. Foi a partir deste esquema que os constructos, categorias, temas e subtemas ganharam sentido e contexto, fornecendo os subsídios – empíricos - necessários à ampliação da compreensão das Proposições – até então teóricas - da Pesquisa, sendo a principal contribuição aos estudos da área.

8.8 Limitações

Inúmeras são as limitações deste trabalho. Conforme abordado no Capítulo de Procedimentos Metodológicos, o subjetivismo, o interpretativismo e a estratégia qualitativa foram adotados para descrever os fenômenos observados ao longo da pesquisa. Aspectos como a experiência do autor e a proximidade da realidade cotidiana da RCO podem ter impactado a interpretação dos resultados. Esta é uma característica de pesquisas qualitativas. Por mais que o método tenha sido detalhado e explicitado, ao replicar esta pesquisa, um novo autor pode encontrar resultados além dos aqui explorados.

Os procedimentos metodológicos apontaram limitações associadas às escolhas dos sujeitos da pesquisa, do contexto e do posicionamento filosófico (subjetivismo), epistemológico (interpretativismo) e estratégico (qualitativo) da pesquisa, aliadas ao recorte temporal (transversal) e à operacionalização (estudo de caso). O fato de ser um estudo de um único caso é um limitante à medida que pesquisas que considerem múltiplos casos tendem a ser mais robustas. Mesmo analisando a realidade de diversas empresas, todas estavam conectadas à RCO, considerada, aqui, como um único caso. Ao final do trabalho, de fato, percebe-se que tais fatores foram limitadores importantes. Neste sentido, os resultados aqui obtidos não podem ser assumidos como verdades absolutas replicáveis para outras RCOs ou outros contextos, mesmo que semelhantes.

Entretanto, os indícios, as reflexões e diretrizes aqui estabelecidas podem se tornar atalhos importantes para autores que desejem desenvolver pesquisas na área. O presente estudo apresentou resultados sólidos e significativos tanto para as empresas quanto para a RCO, identificando fraquezas e fortalezas, propondo melhorias e induzindo, de forma prática²⁵, ações que implicam positivamente a gestão.

Com base no exposto, a presente situação econômica (mesmo não fazendo parte do recorte do constructo Turbulências do Ambiente) do país oferece *inputs* à discussão das atuais

²⁵ Exemplo de tal informação está na realização da 1ª Rodada de Negócios da Rede Colaborativa, proposta com base nos resultados do diagnóstico.

condições de turbulências, das respectivas ações voltadas ao Dinamismo e da atuação em Rede pelas organizações. Tempos de crise requerem maior exigência em termos de dinamismo e adaptação para a condução dos negócios, pois representam o processo pelo qual a economia se ajusta às novas condições. Conforme defendido pelos ciclos econômicos da Teoria Schumpeteriana, eles se desestabilizam de tempos em tempos, dando início a um novo sistema, modificado pela inovação (SCHUMPETER, 1997). Neste sentido, o recorte transversal em um momento de dificuldades pode ter enriquecido os resultados da pesquisa.

8.9 Recomendações

Com base nas limitações expostas, é possível apontar caminhos para a continuidade nas pesquisas da área.

É necessário identificar a realidade de outras redes e conduzir estudos comparativos para viabilizar conclusões mais amplas.

A limitação advinda da pesquisa qualitativa pode ser minimizada com a complementação de estudos quantitativos, explorando um conjunto maior de empresas que atuam em Rede, aplicando análises estatísticas para testar no formato de hipóteses as proposições aqui observadas e defendidas.

Observar ambientes, que sejam mais competitivos e imprevisíveis do que os observados no contexto estudado, pode trazer *insights* para a compreensão da influência das Turbulências do Ambiente sobre as CDs e RCOs.

REFERÊNCIAS

AHMED, P. K.; HARDAKER, G.; CARPENTER, M. Integrated Flexibility - Key to Competition in a Turbulent Environment. **Long Range Planning**, London, v. 29, n. 4, p. 562-571, 1996.

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: Knowledge management and knowledge management systems conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 107–136, 2001.

ALFARO-SAIZ, J. J.; RODRIGUEZ-RODRIGUEZ, R.; VERDECHO, M. J. Integrating Intangible Assets within Collaborative Networks Performance Management. In: IFIP WG 5.5 WORKING CONFERENCE ON VIRTUAL ENTERPRISES, 14., 2013, Dresden. **Proceedings...** Dresden, 2013.

ALVES, B. Motivação humana e as organizações: uma abordagem fenomenológico-existencial. **Jornal Existencial**, 2006. Edição especial.

ALVES, J. N. et al. As relações de confiança, aprendizagem e conhecimento em uma rede do setor imobiliário. **Gestão. Org.**, v. 9, n. 3, p. 463-485, set./dez. 2011.

ALVES, O. et al. A Risk Analysis Method for Selecting Logistic Partners to Compose Virtual Organizations. In: IFIP WG 5.5 WORKING CONFERENCE ON VIRTUAL ENTERPRISES, 14., 2013, Dresden. **Proceedings...** Dresden, 2013.

AMIT, R; SCHOEMAKER, P. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33–46, 1993.

ANAND, B.; KHANNA, B. Do firms learn to create value? The case of alliances. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 295-315, 2000.

ANDRES, B.; POLER, R. A Method to Quantify the Power Distribution in Collaborative Nonhierarchical Networks. In: IFIP WG 5.5 WORKING CONFERENCE ON VIRTUAL ENTERPRISES, 14., 2013, Dresden. **Proceedings...** Dresden, 2013.

ANDREWS, K. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 58-64.

ANDREWS, K. R. **The Concept Of Corporate Strategy**. Homewood: Irwin, 1971.

ANSOFF, H. I.; ANTONIOU, P.; LEWIS, A. O. **Strategic Management: Introduction to the Ansoffian Approach**. Michigan: Xanadu Press, 2004.

ANSOFF, I.; MCDONNELL, E. **Implanting Strategic Management**. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1990.

ANTONELLI, D. et al. Conditions for Effective Collaboration in SME Networks based on graph model. In: IFIP WG 5.5 WORKING CONFERENCE ON VIRTUAL ENTERPRISES, 14., 2013, Dresden. **Proceedings...** Dresden, 2013.

AR I. M.; BAKI, B. Antecedents and performance impacts of product versus process innovation: Empirical evidence from SMEs located in Turkish science and technology parks. **European Journal of Innovation Management**, v. 14, n. 2, p.172 – 206, 2011.

ARAGÓN-CORREA, J. A.; SHARMA, S. A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. **Academy of Management Review**, v. 28, p.71-88, 2003.

ATUAHENE-GIMA, K.; LI, H. Strategic decision comprehensiveness and new product development outcomes in new technology ventures. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 583–597, 2004.

BADEN-FULLER C.; STOPFORD J. **Rejuvenating the mature business**: The competitive challenge. London: Routledge, 1994.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial**: estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARRETO, I. Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 256-280, 2010.

BERGHE, L. V. D.; GUILD, P. D. The strategic value of new university technology and its impact on exclusivity of licensing transactions: An empirical study. **Journal of Technology Transfer**, n. 33, p. 91-103, 2008.

BRAGA, K. S. Aspectos relevantes para seleção de metodologia adequada à pesquisa social em ciência da informação. In: MUELLER, S. P. M. **Métodos para pesquisa em ciência da informação**. Brasília: Thesaurus, 2007. p. 17-38.

BRAGA, M. M. **Uma proposta de modelo de plataforma de colaboração para comunidades de prática no ambiente de TV digital**. 2012. Tese (Doutorado) - Departamento de Engenharia do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

BREMER, C. et al. Developing a website for the formation of virtual enterprises. In: FLEXIBLE MANUFACTURING AND INTELLIGENTE MANUFACTURING CONFERENCE, 17., 1997, Middlesborough. **Proceedings...** Middlesborough: University of Teesside, 1997. p. 13-23.

BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. **Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos.** [s.l.]: Harvard Business School Press, 1998.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis.** London: Heinemann Educational Books, 1979.

CALDAS, M. P. Paradigmas em Estudos Organizacionais: Uma Introdução à Série. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, jan./mar. 2005.

CAMARGO, A. A. B. de; MEIRELLES, D. S. e. Capacidades Dinâmicas: o que são e como identificá-las? **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, p. 41-64, dez. 2014.

CAMARINHA-MATOS, L. M.; AFSARMANESH, H.; BOUCHER, X. The Role of Collaborative Networks in Sustainability. In: COLLABORATIVE NETWORKS FOR A SUSTAINABLE WORLD IFIP ADVANCES IN INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY, 11. 2010, Saint-Etienne. **Proceedings...** Saint-Etienne: Springer, 2010. p. 1-16.

CAMARINHA-MATOS, L. M.; AFSARMANESH, H. Processes and Foundations for Virtual Organizations. In: WORKING CONFERENCE ON VIRTUAL ENTERPRISES, 4., 2003, Lugano. **Proceedings...** Lugano: Springer, 2003.

CAMARINHA-MATOS, L. M.; AFSARMANESH, H. Creation of virtual organizations in a breeding environment. In: SYMPOSIUM ON INFORMATION CONTROL PROBLEMS IN MANUFACTURING, 12., 2006, Saint-Etienne. **Proceedings...** Saint-Etienne: Springer, 2006.

CAMARINHA-MATOS, L. M.; AFSARMANESH, H.; OLLUS, M. **Virtual Organizations: Systems and Practices.** Norwell: Springer, 2005.

CAMERON, K. S.; KIM, M. U.; WHETTEN, D. A.
Organizational effects of decline and turbulence. **Administrative Science Quarterly**, v. 321, p. 222-240, 1987.

CAMPBELL, R. **Strategic Planning and Organization Performance in a Volatile Economic Environment**. 2010. Thesis (PhD) - Capella University, Minneapolis, 2010.

CARAYANNIS, E. G.; CAMPBELL, D. F. J. Mode 3 and Quadruple Helix: toward a 21st century fractal innovation ecosystem. **International Journal of Technology Management**, v. 46, n. 3/4, p. 201-234, 2009.

CARDONI, A.; TIACCI, L. The Enterprises Network Agreement: The Italian Way to Stimulate Reindustrialization for Entrepreneurial and Economic Development of SMEs. In: IFIP WG 5.5 WORKING CONFERENCE ON VIRTUAL ENTERPRISES, 14., 2013, Dresden. **Proceedings...** Dresden, 2013.

CARDOSO, A; KATO, H.; MARTINS, T. Revisão das Publicações sobre as capacidades dinâmicas entre 1992 e 2012: O mapeamento do campo através de um estudo bibliométrico. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 6., 2013, Bento Gonçalves. **Anais...** Bento Gonçalves, 2013.

CARMELLO, E. **Resiliência: a transformação como ferramenta para construir empresas de valor**. São Paulo: Editora Gente, 2008.

CARNEIRO, J. et al. Conceptualisation and measurement of business performance: a multidimensional approach. In: INTERNATIONAL MEETING OF THE IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 2005, Lisboa. **Anais...** Lisboa, 2005.

CARVALHO, M. A. **Framework conceitual para ambiente virtual colaborativo das comunidades virtuais de prática nas universidades no contexto de e-gov**. 2013. Tese (Doutorado) - Departamento de Engenharia do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

CARVER, M.; KIPLEY, D. Ansoff's Strategic Issue Management System: A validation for use in the Banking Industry during high Turbulent Environments. **Business Renaissance Quarterly**, p. 59-76, summer 2010.

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. Competing Through Business Models. **IESE Business School Working Paper**, n. 713, nov. 2007.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTILHO, C. A. V. **O Processo Colaborativo na Produção de Informações: Gênese, Sistemas e Possíveis aplicações no Jornalismo Comunitário**. 2009. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Engenharia do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

CEPEDA, G.; VERA, D. Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 5, p. 426 – 437, 2007.

CHAUDHURI, S. **Can innovation be bought? Managing acquisitions in dynamic environments**. 2004. 204 f. Thesis - Harvard University Graduate School of Business Administration, Boston, 2004.

CHESBROUGH, H.; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. **Open innovation: researching a new paradigm**. Oxford: Oxford University Press, 2008.

CHIOU, C. Dynamic capabilities, collaborative network and business model: An empirical analysis of Tai wan HTC Corporate. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 2, p. 294- 305, jan. 2011.

CHIVA, R.; ALLEGRE J. Organizational learning and organizational knowledge: the integration of two approaches. **Management Learning**, v. 36, n. 1, p. 49–68, 2005.

CLARK, K.; FUJIMOTO, T. **Product development performance**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1991.

COCKBURN, I. M.; HENDERSON, R. M.; STERN, S. Untangling the Origins of Competitive Advantage. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10/11, p. 1123- 1145, 2000.

COHEN, M. A.; LEVINTHAL, D. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128–152, 1990.

COLLIS, D. J. How valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 143-152, winter 1994.

COOK, S.; D. YANOW. Culture and organizational learning. **Journal of Management Inquiry**, v. 2, n. 4, p. 373–390, 1993.

COOK, S.; BROWN, J. S. Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. **Organization Science**, v. 10, p. 381–400, 1999.

COSTA, P. R. **Cooperabilidade e inovação: análises e proposições no context das multinacionais brasileiras**. 2012. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

COSTA, P. R.; PORTO, G. S.; GONÇALVES, M. N. Análise dos Elementos Tecnológicos de Influencia no Desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas de Inovação e Cooperação: Um Estudo com as Multinacionais Brasileiras. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 6., 2013, Bento Gonçalves. **Anais...** Bento Gonçalves, 2013.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches**. Thousand Oaks: Sage, 2007.

CRESWELL, J. W. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. Thousand Oaks: Sage, 2003.

CROSSAN, M. M.; LANE H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522–537, 1999.

CURY, A. **O código da inteligência**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil/Ediouro, 2008.

DANKBAAR, B. Training issues for the European automotive industry. **Journal of European Industrial Training**, v. 20, n. 8, p.31 – 36, 1996.

DAUDI, M.; MSANJILA, S. Modeling of Evolution and Sustainability of Rational Trust in Dynamic VOs. In: IFIP WG 5.5 WORKING CONFERENCE ON VIRTUAL ENTERPRISES, 14., 2013, Dresden. **Proceedings...** Dresden, 2013.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DENTONI, D.; BITZER, V.; PASCUCCI, S. Cross-Sector Partnerships and the Co-creation of Dynamic Capabilities for Stakeholder Orientation. **J Bus Ethics**, v. 135, n. 1, p. 35-53, 2016.

DESS, G. G.; ROBINSON JR., R. B. Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 265-273, 1984.

DINIZ, E. H. D. et al. Abordagens Epistemológicas em Pesquisas Qualitativas: Além do Positivismo nas Pesquisas na Área de Sistemas de Informação. In: ENCONTRO ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

DONNELLAN, B.; LARSEN, T. J.; LEVINE, L. Editorial introduction to the special issue on: transfer and diffusion of IT for organizational resilience. **Journal of Information Technology**, v. 22, p. 3–4, 2007.

EDELMAN, L.; BENNING, A. Incremental revolution: Organizational change in highly turbulent environments. **Organization Development Journal**, v. 17, n. 4, p. 79-93, 1999.

EISENHARDT, K.; MARTIN, J. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1105-1121, 2000.

EMERY, F.; TRIST, E. The Causal Texture of Organizational Environments. **Human Relations**, v. 18, n. 1, p. 21-32, 1965.

EMERY, F. E. **Futures we are in**. Leiden: Martinus Nijhof, 1977.

ESCOBAR, M. A. R. **Relação das capacidades dinâmicas e orientação empreendedora com o desempenho em agências de viagem moderada pelo ambiente organizacional**. 2012. 202 f. Tese (Doutorado em Administração e Turismo) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2012.

FERRO, A. F. P. **Gestão da inovação aberta: práticas e competências em P&D Colaborativa**. 2010. Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnológica) - Programa de Pós-Graduação em Política Científica e Tecnológica, Instituto de Geociências, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2010.

FUCHS, M. **Design and Implementation of Value Systems: The Lifecycle Perspective** – TELEflow Deliverable 7.1. Switertland: Institute for Technology Management/University of St. Gallen, 1997.

FUNDAÇÃO CERTI. **Análise integrada das cadeias produtivas de espécies nativas da Floresta Ombrófila Mista e seu impacto sobre este ecossistema**. Volume II: Estratégia de Valorização da Floresta com Araucárias. Preparado para: Fundação Grupo Boticário de Proteção à Natureza. Florianópolis, 2012.

GALDO, A. M. R. **Capacidades Dinâmicas Para a Inovação Aberta: Análise com Base no Capital Intelectual**. 2016. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Departamento de Engenharia do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

GALUNIC, D. C.; RODAN, S. Resource recombinations in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 10, p. 1193–1201, 1998.

GARCÍA-MORALES, V. J.; RUIZ-MORENO, A.; LLORENS-MONTES, F. J. Effects of technology absorptive capacity and technology proactivity on organizational learning, innovation and performance: An empirical examination. **Technology Analysis and Strategic Management**, v. 19, n. 4, p. 527-558, 2007.

GASKELL, G.; BAUER, M. W. Para uma prestação de contas pública: além da amostra, da fidedignidade e da validade. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

GASPAROTTO A; GUERRINI, F. M. A Practical Management Model for Supporting Virtual Organizations Creation within their Breeding Environments. In: IFIP WG 5.5 WORKING CONFERENCE ON VIRTUAL ENTERPRISES, 14., 2013, Dresden. **Proceedings...** Dresden, 2013.

GEPHART JR, R. P. Qualitative Research and the Academy of Management Journal. From the Editors. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 454-462, 2004.

GIROD, S. J. G.; WHITTINGTON, R. Reconfiguration, restructuring and firm performance: dynamic capabilities and environmental dynamism. **Strat. Mgmt. J.**, v. 38, p. 1121–1133, 2017.

GONZÁLEZ, J. C.; SÁEZ, P. L.; CASTRO, G. M. La influencia de las capacidades dinámicas sobre los resultados financieros de la Empresa. **Cuadernos de Estudios Empresariales**, v. 19, p. 105-128, 2009.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GRANT, R. M. Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. **Organization Science**, v. 7, p. 375-387, 1996.

GREENFIELD, R.; SOARES, A.L.; BARROS, A. Intentional Creation of Innovation Networks: An Exploratory Multi-case Study from the German Industry. In: IFIP WG 5.5 WORKING CONFERENCE ON VIRTUAL ENTERPRISES, 14., 2013, Dresden. **Proceedings...** Dresden, 2013.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v. 50, n. 4, p. 37-46, 1972.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 3, p. 55-68. 1998.

GRIFFIN, A. The effect of project and process characteristics on product development cycle time. **Journal of Marketing Research**, v. 34, n. 1, p. 24-35, 1997.

GRIFFITH, D. A.; HARVEY, M. G. A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities. **Journal of International Business Studies**, v. 32, n. 3, p. 597-606, 2001.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HAMEL, G. **Gestão é foco de inovação**. 2007. Disponível em: <<http://www.cotecpt/cotec/acac/authoring>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

HERRMANN, J. D.; SANGALLI, L. C.; TEECE, D. J. Dynamic capabilities: fostering an innovation-friendly environment in Brazil. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 57, n. 3, p. 283-287, jun. 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902017000300283&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 05 nov. 2017.

HANEL, P.; PIERRE, M. Industry–University Collaboration by Canadian Manufacturing Firms. **Journal of Technology Transfer**, n. 31, p. 485–499, 2006.

HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's your strategy for managing knowledge? **Harvard Business Review**, v. 77, n. 2, p. 106–116, 1999.

HART, S.; BANBURY, C. How Strategy-Making Processes Can Make a Difference. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 251-269, 1994.

HAYNES, S. N.; RICHARD, D. C. S.; KUBANY, E. S. Content validity in psychological assessment: a functional approach to concepts and methods. **Psychological Assessment**, v. 7, n. 3, p. 238-247, 1995.

HEDLÖF, C.; JANSON, U. **The Cultural Aspects of Knowledge Management, with a Focus on Knowledge Transfer**. 1999. Thesis (Bachelor) - Department of Management and Economics, Linköping University, Linköping, 1999.

HELFAT, C. E. et al. **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations**. Oxford: Blackwell Publishing, 2007.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2003.

HELFAT, C. E.; RAUBITSCHKEK, R.S. Product Sequencing: Co-Evolution of Knowledge, Capabilities and Products. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10/11, p. 961-979, 2000.

HIRSCHEY, M.; WICHERN, D. W. Accounting and Market-Value Measures of Profitability: Consistency, Determinants and Uses. **Journal of Business and Economic Statistics**, v. 2, n. 4, p. 375-383, 1984.

HOPPEN, N.; MEIRELLES, F. S. Sistemas de Informação: Um Panorama da Pesquisa Científica entre 1990 e 2003. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, jan./mar. 2005.

HOSS, M.; CATEN, C. S. Processo de Validação Interna de um Questionário em uma Survey Research Sobre ISO 9001:2000. **Produto & Produção**, v. 11, n. 2, p. 104 - 119, jun. 2010

HOU, J. J.; CHIEN, Y. T. The Effect of Market Knowledge Management Competence on Business Performance. A dynamic Capabilities Perspective. **International Journal of Electronic Business Management**, v. 8, n. 2, p. 96 – 109, 2010.

HRONEC, S. M. **Sinais vitais**: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.

HUBER, G. P.; POWER, D. J. Retrospective Reports of Strategic-Level Managers: Guidelines for Increasing Their Accuracy. **Strategic Management Journal**, v. 6, p. 171-180, 1985.

HUMAN, G.; NAUDE, P. Exploring the relationship between network competence, network capability and firm performance: a resource-based perspective in an emerging economy. **Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists**, v. 18, p. 2-14, 2009.

INTERNATIONAL MONETARY FUND. **World economic outlook**: uneven growth – short and long term factors. July 2015. Disponível em: <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/01/pdf/c2.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2017.

JÄHN, H. Performance Management A Comprehensive Approach for the Management of Virtual Enterprises Including Performance Analysis, Provision of Incentives and Allocation of Income. In: IFIP WG 5.5 WORKING CONFERENCE ON VIRTUAL ENTERPRISES, 14., 2013, Dresden. **Proceedings...** Dresden, 2013.

JAKOB, R. **Achieving evolutionary fitness: Dynamic Capabilities in relation to Knowledge Management.** 2011. Thesis (Master) - Department of Management and Engineering, Strategy and Management in International Organizations, Linköping University, Linköping, 2011.

JANTUNEN, A. Knowledge-processing capabilities and innovative performance: an empirical study. **European Journal of Innovation Management**, v. 8, n. 3, p. 336-349, 2005.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. **Exploring Corporate Strategy.** Hemel Hempstead: Prentice Hall, 1989.

JOHNSON, J. L.; SOHI, R. S.; GREWAL, R. The role of relational knowledge stores in interfirm partnering. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 3, p. 21-36, jul. 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**, p. 71-79, jan./feb. 1992.

KAURIĆ, A.; MIOČEVIĆ, D.; MIKULIĆ, J. Dynamic Capabilities and Firm Effectiveness: The Mediating Role of Supply Chain Performance. **Innovative Methods in Logistics and Supply Chain Management**, v. 19, p. 391, 2014.

KEATS, B. W.; HITT, M. A. A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics And Performance. **Academy Of Management Journal**, v. 31, p. 570-598, 1988.

KENDRICK, J. W. **Understanding Productivity.** Baltimore: John Hopkins University Press, 1977.

KHANNA, T.; PALEPU, K. Why Focused Strategies May Be Wrong For Emerging Markets. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 4, p. 41-51, 1997.

KIPLEY, D.; LEWIS, A. O. The Scalability of H. Igor Ansoff's Strategic Management Principles for Small and Medium Sized Firms. **International Journal of Global Business and Economics**, v. 3, n. 1, p. 77-93, 2009a.

KIPLEY, D.; LEWIS, A. O. Ansoff Strategic Success Paradigm – Empirical Evidence Supports its Success with Firms Competing in a Turbulent Environment. Why then is it Absent from Academic Strategic Management Textbooks? **Organization and Management Quarterly**, v. 4, n. 8, p. 71-88, 2009b.

KIRK, J.; MILLER, M. L. **Reliability and validity in qualitative research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1986.

KOGUT, B.; ZANDER, U. What firms do? Coordination, identity, and learning. **Organizational Science**, v. 7, n. 5, p. 502–518, 1996.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KURTZ, D. J. Uncovering the Knowledge Flows in Supply Chain Relationships. **iBusiness**, v. 4, p. 326-334, 2012.

KURTZ, D. J. **Fluxo de conhecimento interorganizacional: aspectos relacionados à cadeia suinícola brasileira**. 2011. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Engenharia do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

KUSUNOKI, K.; NONAKA, I.; NAGATA, A. Organizational capabilities in product development of Japanese firms: A conceptual framework and empirical findings. **Organizational Science**, v. 9, n. 6, p. 699–718, 1998.

KUTSIKOS, K.; KONTOS, G. Business Opportunity Identification through Dynamic Information Management in Collaborative Business Ventures. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 73, n. 0, p. 616-624, 2013.

LAI, W-H. A competence of firm-level knowledge accumulation in enterprises. In: MANAGEMENT OF ENGINEERING & TECHNOLOGY, 2009, Portland. **Proceedings...** Portland, 2009.

LANE, P.; KOKA, B.; PATHAK, S. The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 4, p.833-863, 2006.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation**. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

LEE, J.; LEE, K.; RHO, S. An evolutionary perspective on strategic group emergence: A genetic algorithm- based model. **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 727-746, 2002.

LEE, M. R.; CHEN, T. T. Revealing research themes and trends in knowledge management: From 1995 to 2010. **Knowledge-Based Systems**, v. 28, p. 47-58, 2012.

LEIDNER, D. E.; LO, J.; PRESTON, D. An empirical investigation of the relationship of IS strategy with firm performance. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 20, n. 4, p. 419-437, 2011.

FRANCO, M. J. B. et al. (org.). **Cooperação entre empresas, clusters, redes de negócios e inovação tecnológica**. Anápolis: Ed. da Universidade Estadual de Goiás, 2009.

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 7, p. 111-125, 1992.

LEONIDOU, L. C.; KATSIKEAS, C S.; SAMIEE, S. Marketing Strategy Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis. **Journal of Business Research**, v. 55, p. 51-67, 2002.

LICHTENTHALER, U. Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 4, p. 822-846, 2009.

LÓPEZ, M.; MONTEIRO, S.; RODRÍGUEZ, P. Organizational Capabilities and Profitability: The Mediating Role of Business Strategy. **SAGE Open**, nov. 2015.

LORENZONI, G.; LIPPARINI, A. The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: A Longitudinal Study. **Strategic Management Journal**, v. 20, p. 317-338, 1999.

LOSS, L. **Um arcabouço para o aprendizado de redes colaborativas de organizações uma abordagem baseada em aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento.** 2007. Tese (Doutorado) - Departamento de Engenharia de Elétrica, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

LOURENÇO, J. T. V. **A Dimensão Humana Essencial:** uma identificação dos alicerces do desempenho organizacional. 2007. 285 f. Tese (Doutorado em Engenharia Industrial) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

MACEDO, P.; ABREU, A.; CAMARINHA-MATOS, L. M. Modelling a Collaborative Network in the Agri-food Sector using ARCON Framework: The PROVE Case Study. In: IFIP WG 5.5 WORKING CONFERENCE ON VIRTUAL ENTERPRISES, 13., 2012, Bournemouth. **Proceedings...** Bournemouth, 2012.

MARCH, J. G.; SUTTON, R. I. Organization Performance as a Dependent Variable. **Organization Science**, v. 8, n. 6, p. 698-706, 1997.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, p. 71-87, 1991.

MARKIDES C. Strategic innovation in established companies. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 3, p. 31, 1998.

MATITZ, Q. R. S.; BULGACOV, S. O conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo de análise multidimensional. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 580-607, ago. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552011000400003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 9 jun. 2015.

MATTAR, J. **Metodologia Científica na era da informática**. São Paulo: Saraiva, 2008.

PIOVAN, R. **Resiliência: como superar pressões e adversidades no trabalho**. São Paulo: Reino Editorial, 2010.

McGUIRE, J.; SCHNEEWEIS, T.; HILL, J. An Analysis of Alternative Measures of Strategic Performance. In: LAMB, R.; SHRIVASTAVA, P. (Ed.). **Advances in Strategic Management**. Greenwich: JAI Press, 1986. p. 127-154.

MENEZES, L. et al. Aprender a Crescer: análise empírica das capacidades dinâmicas de pequenas e médias empresas. In: REUNIÃO ANUAL DA REDE PYMES MERCOSUL, 17., 2012, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2012.

MENEZES, L. M. **Estratégias para manter a competitividade em um ambiente de mudanças: um estudo de caso**. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

MERKLE, M. **Virtual Organizations: how quality management paves the way for it**. Switerland: University of St. Gallen, 1997.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education: revised and expanded from case**

study research in education. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass Education Series, 1998.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 5. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1998.

MINTZBERG H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORAES, S. C. S.; RESENDE, L. M.; LEITE, M. L. G. Resiliência organizacional: atributo de competitividade na era da incerteza. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2007, Ponta Grossa. **Anais...** Ponta Grossa, 2007.

MORAIS NETO, S.; PEREIRA, M. F.; MORITZ, G. O. Novo Capitalismo: Criação de Valor Compartilhado e Responsabilidade Social Empresarial. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 13, p. 72-91, 2012.

MORGAN, G. Paradigmas, Metáforas e Resolução de Quebra-Cabeças na Teoria das Organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v.45, n. 1, jan./mar. 2005.

MOTOMURA, O. **Gestão biológica: a forma integrativa de conduzir organizações à sustentabilidade total**. [s.l.]: Amana-Key, 2003.

MYERS, M. D. Qualitative Research in Information Systems. **MIS Quarterly**, v. 21, n. 2, p. 241-242, jun. 1997.

NAMAN, J. L.; SLEVIN, D. P. Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 137-153, 1993.

NELSON, R. R. Why Do Firms Differ, and How Does it Matter? **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 61-74, 1991.

NELSON, R. R.; WINTER, S. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

NG, D. W. A modern resource based approach to unrelated diversification. **Journal of Management Studies**, v. 44, p.1481-1502, 2007.

NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. **Knowing in Organisations: a Practice-based Approach**. London: M. E. Sharp, 2003.

NICOLINI, D.; MEZNAR M. B. The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues in the field. **Human Relations**, v. 48, n. 7, p. 727–746, 1995.

NILS JENERS, N.; WOLFGANG PRINZ, W.; SEBASTIAN, F. A Meta-Model for Cooperation Systems. IFIP WG 5.5 WORKING CONFERENCE ON VIRTUAL ENTERPRISES, 14., 2013, Dresden. **Proceedings...** Dresden, 2013.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge Creating Company**. New York: Oxford University Press, 1995.

O'REILLY, C.; TUSHMAN, M. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. In: STAW, B.; BRIEF, A. (Ed.). **Research in organizational behavior**. Greenwich: JAI Press, 2007.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **PNUD: Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento**. Ranking IDHM Unidades da Federação. 2010.

OLIVEIRA, J. L. de. **Texto acadêmico: técnicas de pesquisa científica**. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

OLIVER, C.; HOLZINGER, I. The effectiveness of strategic political management: A dynamic capabilities framework. **Academy of Management Review**, v. 33, p. 496-520, 2008.

PAGANO, S., DERROUCHE RIDHA, D.; NEUBERT, G. Collaborative Inter-firm Relationships Based on Sustainability: Towards a New Framework. In: IFIP WG 5.5 WORKING CONFERENCE ON VIRTUAL ENTERPRISES, 14., 2013, Dresden. **Proceedings...** Dresden, 2013.

PAIVA JUNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. de S; MELLO, S. C. B. Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, set./dez. 2011.

PALMATIER, R. W.; DANT, R. P.; GREWAL, D. A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance. **Journal of Marketing**, v. 71, p. 172-194, 2007.

PAVLOU, P. A.; EL SAWY, O. A. From IT leveraging competence to competitive advantage in turbulent environments: The case of new product development. **Information Systems Research**, v. 17, n. 3, p. 198-227, 2006.

PAVLOU, P. A.; EL SAWY, O. A. The "Third Hand": IT-Enabled Competitive Advantage in Turbulence Through Improvisational Capabilities. **Information Systems Research**, v. 21, n. 3, p. 443-471, 2010.

PAVLOU, P. A.; EL SAWY, O. A. Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. **Decision Sciences**, v. 42, n. 1, p. 239-273, 2011.

PEREIRA, B. A. D; PEDROZO, E. A. Modelo de análise do comportamento das redes interorganizacionais sob o prisma organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2003.

PETERSEN, S. A. et al. A Collaborative Planning, Information and Decision Support System. In: IFIP WG 5.5 WORKING CONFERENCE ON VIRTUAL ENTERPRISES, 14., 2013, Dresden. **Proceedings...** Dresden, 2013.

PICARD, W. Simulating the Influence of Collaborative Networks on the Structure of Networks of Organizations, Employment Structure, and Organization Value. In: IFIP WG 5.5 WORKING

CONFERENCE ON VIRTUAL ENTERPRISES, 14., 2013, Dresden. **Proceedings...** Dresden, 2013.

PINE, J. et al. Making Mass Customization Work. **Harvard Business Review**, New Jersey, v. 4, n. 3, 1993.

POLANYI, M. **The Tacit Dimension**. London: Routledge and Kegan Paul, 1967.

POPADIUK, S. Scale for classifying organizations as explorers, exploiters or ambidextrous. **International Journal of Information Management**, v. 32, p. 75-87, 2012.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E.; KRAMER M. R. The Big Idea: Creating Shared Value, Rethinking Capitalism. **Harvard Business Review**, jan/fev. 2011.

POSSAS, M. S. **Concorrência e Competitividade: notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista**. São Paulo: Hucitec, 1999.

POSSAS, M. L. Concorrência e Inovação. In: PELAEZ, V.; SZMRECSÁNYU, T. (Org.). **Economia da Inovação Tecnológica**. São Paulo: Hucitec, 2006.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, maio/jun. 1990.

PRASHANT KALE, J. H. D. H. S. Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 747-767, 2002.

- PRICE, J. L. Handbook of organizational measurement. **International Journal of Manpower**, v. 18, n. 4, p. 305 – 558, 1997.
- PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the Resource-based ‘View’ a Useful Perspective. **The Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 22-40, jan. 2001.
- REDAELLI, E. J.; VIEIRA, L. M.; PAIVA, L. Reorganização das prioridades competitivas na cadeia de suprimento em momentos de turbulência ou de crise. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 6. 2013, Bento Gonçalves. **Anais...** Bento Gonçalves, 2013.
- RINDOVA, V. P. KOTHA: capabilities, form, and function. **Academy of Management Journal**, v. 44, p.1263-1280, 2001.
- ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. H. **Marketing: Teoria e Prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROJAS, E. P. S. et al. Business Model Development for Virtual Enterprises. In: IFIP WG 5.5 WORKING CONFERENCE ON VIRTUAL ENTERPRISES, 13., 2012, Bournemouth. **Proceedings...** Bournemouth, 2012.
- ROMANELLI, E.; TUSHMAN, M. L. Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test. **The Academy of Management Journal**, v. 37, n. 5, p. 1141-1166, 1994.
- ROMERO, D.; MOLINA, A. Reverse - Green Virtual Enterprises and their Breeding Environments: Closed-Loop Networks. In: IFIP WG 5.5 WORKING CONFERENCE ON VIRTUAL ENTERPRISES, 14., 2013, Dresden. **Proceedings...** Dresden, 2013.
- ROSSATO, J.; ZULOAGA, I. A.; ALGUEL, P. **Making use of the Dynamic Capabilities to deal with Complexity**. Term Paper. Wiesbaden Business School, International Business Administration. Wiesbaden, 2011.

ROSSETTI, A. et al. A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 1, p. 61-72, abr. 2008.

ROTHAERMEL, F. T.; HESS, A. Building dynamic capabilities: Innovation driven by individual, firm, and network-level effects. **Organization Science**, v. 18, n. 6, p. 898-921, 2007.

SANTOS, L. C.; VARVAKIS, G. Redes de pequenas e médias empresas: organizações virtuais vs. clusters. In: ENEGEP, 19., 1999, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 1999. Disponível em:
<www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999_A0450.PDF>. Acesso em: 15 nov. 2016.

SATO, C. E. Y.; DERGINT, D. E. A. D.; HATAKEYAMA, K. Gerenciando Redes Colaborativas, Complexidade e Estratégias Tecnológicas em Integração de Sistemas. In: SEMINÁRIO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTÓN TECNOLÓGICA, 11., 2005, Salvador. **Anais...** Salvador, 2005.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: Uma Investigação Sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Econômico**. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1997.

SCHWANDT, T. A. Constructivist, Interpretivist Approaches to Human Inquiry. In: DENZIN, N. K. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Estratégia para enfrentar grandes concorrentes. **Boletim do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**, set. 2011. Disponível em:
<[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/02471ea8760fbff9da5785748c5d2e9c/\\$File/4314.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/02471ea8760fbff9da5785748c5d2e9c/$File/4314.pdf)>. Acesso em: 01 fev. 2016.

SEDIGHI, M.; JALALIMANESH A. Mapping research trends in the field of knowledge management. **Malaysian Journal of Library & Information Science**, v. 19, n. 1, p. 71-85, 2014.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina**. 16 ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2004.

SHAPIRO, C. The Theory of Business Strategy. **Journal of Economics**, v. 20, n. 1, p. 125-137, spring 1989.

SHER, P. Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management. **Information & Management**, v. 41, n. 8, p. 933-945, 2004.

SIEBER, S. D. The integration of fieldwork and survey methods. **American Journal of Sociology**, v. 78, p. 1335–1359, 1973.

SILVA, F. B.; BIAGINI, F. L. Capital de risco e o desenvolvimento de empresas de base tecnológica no Brasil – a experiência dos fundos Criatec e perspectivas. **BNDES Setorial**, v. 42, p. 101-130, 2015.

SIMARD, C.; WEST, J. Knowledge Networks and the Geographic Locus of Innovation. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 1319–1350, 2007.

SMITH, M E.; PRIETO, I. M. Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Integrative Role for Learning? **British Journal of Management**, v. 19, p. 235–249, 2008.

SORDI, J. O. de. et al. Competências críticas ao desenvolvimento de mapas cognitivos de redes interorganizacionais. **Rev. Adm. Pública**, v. 43, n. 5, p. 1181-1206, out. 2009.

SOUZA, L. L. C. **Mecanismos de coordenação e práticas da gestão do conhecimento na rede de valor terceirizada**: estudo no setor elétrico. 2011. Tese (Doutorado) - Departamento de Engenharia do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

STARR, R.; NEWFROCK, J.; DELUREY, M. Enterprise Resilience: Managing risk in the networked economy. **Strategy+Business**, p. 1-10, spring 2003.

STEINBACH, A. **Avaliação de desempenho do processo de comunicação da vigilância sanitária por meio da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista - mcda-c.** 2013. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

STEFANOVITZ, J. P.; NEGANO, M. S. Gestão da inovação de produto: proposição de um modelo integrado. **Production**, v. 24, n. 2, p. 462-476, abr./jun. 2014.

STIGTER, H. **Co-operation as a response to a turbulent environment.** Scales-paper N200222, Scientific Analysis of Business Policy and SMEs, EIM business and policy Research. 2002.

SUGANO, J. Y. **The structure of web platform strategy:** mapping organizational interrelationships through an exploratory analysis of the internet: based companies. 2005. 186 f. Thesis (Ph.D. in Management) - Osaka University, Osaka, 2005.

SUN, P.Y.; ANDERSON, M. H. An examination of the relationship between absorptive capacity and organizational learning, and proposed integration. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 2, p. 130–150, 2010.

SVARE, H.; GAUSDAL, A. H. Dynamic capabilities and network benefits. **Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation**, v. 13, n. 1, p. 117-145, 2017.

SZWARCFITER, C.; DALCOL, P. R. T. Economias de Escala e de Escopo: Desmistificando alguns Aspectos da Transição. **ABEPRO**, Belo Horizonte, v. 17, n. 2, p. 117-129, 1997.

TAN, A. C.; NOORI, H. The Transient Collaborative Network Approach: Theoretical and Practical Considerations. **J Entrepren Organiz Manag**, v. 5, p. 165, 2016.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.

TEECE, D. J.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: An introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, p. 537-556, 1994.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, 1997.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, D. J.; PETERAF, M.; LEIH, S. Dynamic capabilities and organizational Agility. **California Management Review**, v. 58, n. 4, p. 13-35, 2016.

TIACCI, L.; CARDONI, A. A Genetic Algorithm approach for Collaborative Networked Organizations Partners Selection. In: IFIP WG 5.5 WORKING CONFERENCE ON VIRTUAL ENTERPRISES, 13., 2012, Bournemouth. **Proceedings...** Bournemouth, 2012.

TOSI, H.; ALDAG, R. On The Measurement Of The Environment: An Assessment Of The Lawrence And Lorsch Environmental Subscale. **Administrative Science Quarterly**, v. 18, p. 27-36, 1973.

TRÖGER, A.; OLIVEIRA, J. P. M. de. **Organizações Virtuais: Análise do Ciclo de Vida e de Tecnologias de Suporte**. Semana Acadêmica, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998.

TSAI, W. Social structure of “coopetition” within a multinational organisation: coordination, competition, and intra-organizational knowledge sharing. **Organization Science**, v. 13, n. 2, p. 179–190, 2002.

VALLEJOS, R. V.; BARCELLOS, P. F. P.; MACHADO, M. R. C. B. Identifying the Reasons Why Companies Abandon Collaborative Networks. In: IFIP WG 5.5 WORKING CONFERENCE ON VIRTUAL ENTERPRISES, 13., 2012, Bournemouth. **Proceedings...** Bournemouth, 2012.

VALLEJOS, R. V. **Um Modelo para Formação de Empresas Virtuais no Setor de Moldes e Matrizes**. 2005. Tese (Doutorado) - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

VAN AKEN, J. E.; WEGGEMAN, M. P. Managing learning in informal innovation networks: overcoming the Daphne-dilemma. **R&D Management**, v. 30, p. 139–150, 2000.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence. **Journal of Management**, v. 13, p. 109, 1987.

VERA, D.; CROSSAN, M. Organizational learning and knowledge management: toward an integrative framework. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. (ed.). **Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. Oxford: Blackwell, 2003. p. 123–141.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VORHIES, D. W.; HARKER, M. The capabilities and performance advantages of market-driven firms: An empirical investigation. **Australian Journal of Management**, v. 25, n. 2, p. 145–171, 2000.

WACK, P. Cenários: águas desconhecidas à frente. In: MONTGOMERY, C. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 363-394.

WALTER, A.; AUER, M.; RITTER, T. The Impact of Network Capabilities and Entrepreneurial Orientation on University Spin-off Performance. **Journal of Business Venturing**, 2005.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

WERNER, D.; RIBEIRO, J. L. D. Avaliação de desempenho de redes horizontais de empresas: Um estudo exploratório. **Revista Alcance**, v. 18, n. 1, p. 59-74, jan./mar. 2011.

WHITEHORN, G. Building Business Resilience. Key Issues Risk Management. **Keeping good companies**, p. 402-405, aug. 2011.

WIIG, K. M. Knowledge Management: An Introduction and Perspective. **Journal of Knowledge Management**, v. 1, n. 1, p. 6 – 14, 1997.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 991-995, 2003.

WONG, K. Y.; ASPINWALL, E. An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 3, p. 64-82, 2005.

WOOD JR., T.; CURADO, I. B.; CAMPOS, H. M. Vencendo a Crise: Mudança Organizacional na Rodhia Farma. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 5, p. 62-79, 1994.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookmann, 2010.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.

ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and

research agenda. **Journal of Management Studies**, v. 43, p. 917-955, 2006.

ZAHRA, S. A. The Changing Rules of Global Competitiveness in the 21st Century. **Academy of Management Executive**, v. 13, n. 1, p. 36-42, 1999.

ZAJAC, E. J.; KRAATS, M. S.; BRESSER, R. F. K. Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 4, p. 429-453, 2000.

ZARELLI, P. R. **Framework para Avaliação das Capacidades Dinâmicas Sob a Perspectiva do Capital Intelectual**. 2015. Tese (Doutorado) - Departamento de Engenharia do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

ZIMMERMANN, F. **Structural and managerial aspects of virtual enterprises**. Relatório técnico. University of Bamberg, Business Information Systems, Germany, 1997.

APÊNDICE 1. INSTRUMENTO DE COLETA 1 – CAPACIDADES DINÂMICAS

A construção deste instrumento baseia-se nas pesquisas evidenciadas na **Tabela 1** e pelos **Quadros 2 e 4**, a partir da perspectiva de Pavlou e El Sawy (2011), que permitiu desenvolver a abordagem relacionada às Capacidades Dinâmicas, considerada como a capacidade de adaptação a ambientes de rápida mudança, ou em ambientes de mudanças imprevisíveis. Conforme o instrumento proposto pelos autores, tais capacidades são propostas para a reconstrução das capacidades existentes, classificadas em quatro grandes frentes: (i) sensoriamento; (ii) aprendizagem, (iii) integração, e (iv) coordenação.

O instrumento apresentado na próxima página permite atingir a primeira etapa do primeiro resultado esperado do Trabalho:

R1 – Compreensão da influência das Turbulências do Ambiente sobre as Capacidades Dinâmicas

O objetivo é obter o panorama atual da organização associado às práticas, processos e rotinas ligadas às Capacidades Dinâmicas.

O texto introdutório explicativo nesta etapa é apresentado a seguir.

As assertivas a seguir buscam identificar as seguintes capacidades associadas ao dinamismo empresarial: (1) Identificar novas oportunidades; (2) Capacidade de Aprender; (3) Integrar novos conhecimentos e (4) Coordenar as atividades. Esta sessão é composta por 9 afirmativas. Escolha uma das opções dentro do nível de concordância entre 0 e 3 ("0 - Nula, 1 - Baixa, 2 - Parcial e 3 - Máxima"), de acordo com a sua realidade relacionada a cada assertiva. No momento seguinte, estabeleça a relevância que a afirmação tem para a competitividade do seu negócio. Caso não se enquadre na afirmação, selecione "Não se aplica".

Constructo: Capacidades Dinâmicas				
Justificativa e Relevância do elemento: A abordagem das Capacidades Dinâmicas é promissora, tanto em termos de potencial para pesquisas futuras, como para o auxílio à gestão voltada para ganhar vantagem competitiva em ambientes cada vez mais exigentes (TEECE, 2007).				
Categoria de Análise	Caracterização	Assertivas (Indicadores)	Concordância	Relev. p/ Competitividade
Capacidade de Sesoriameto	Capacidade de identificar, interpretar e buscar oportunidades (Pavlou e El Sawy, 2011)	1. Dedicamos tempo suficiente implementando ideias para novos produtos e para melhorar nossos produtos existentes.	0 a 4 / N/A	0 a 4 / N/A
		2. Possuímos rotinas para executar buscas sistematizadas de novas oportunidades	0 a 4 / N/A	0 a 4 / N/A
Capacidade de Aprendizagem	Renovar capacidades operacionais existentes com novos conhecimentos (Pavlou e El Sawy, 2011).	3. Temos rotinas eficazes para identificar, valorar, e importar novas informações e conhecimentos.	0 a 4 / N/A	0 a 4 / N/A
		4. Somos efetivos na utilização de conhecimentos consolidados e de novos conhecimentos em novos processos e produtos.	0 a 4 / N/A	0 a 4 / N/A

Capacidade de Integração	Incorporar novos conhecimentos nas capacidades operacionais com criação de sentido coletivo (Pavlou e El Sawy, 2011).	5. Temos plena consciência que no grupo possuímos indivíduos com habilidades especializadas e conhecimentos relevantes para a realização nosso trabalho.	0 a 4 / N/A	0 a 4 / N/A
		6. Nossa equipe trabalha de forma integrada para responder às mudanças identificadas no ambiente.	0 a 4 / N/A	0 a 4 / N/A
Capacidade de Coordenação	Implantar tarefas, recursos e atividades em capacidades operacionais reconfiguradas (Pavlou e El Sawy, 2011).	7. Nós garantimos que os resultados dos nossos trabalhos estejam sincronizados em termos de indivíduo, grupo e organização.	0 a 4 / N/A	0 a 4 / N/A
		8. As tarefas e processos executados são compatíveis com conhecimentos e habilidades relevantes dos membros do grupo.	0 a 4 / N/A	0 a 4 / N/A
	Percepção da organização referente à sua capacidade de reconfiguração atual.	9. Nós nos envolvemos frequentemente em recombinações de recursos (humanos, financeiros e materiais) para melhor atender nossas áreas de processos, produtos e mercados.	0 a 4 / N/A	0 a 4 / N/A

APÊNDICE 2. INSTRUMENTO DE COLETA 2 – TURBULÊNCIAS DO AMBIENTE

A construção deste instrumento baseia-se nas propostas evidenciadas no Quadro 1 e nas Figuras 2 e 3, norteado fundamentalmente pelas abordagens de Emery e Trist (1965), Ansoff e McDonnell (1990), Dankbaar (1996), Brown e Eisenhardt (1998), Hedlöf & Janson (1999), Edelman e Benning (1999), e, novamente, de Pavlou e El Sawy (2011), que permitiram desenvolver a abordagem relacionada às Turbulências do Ambiente. Ambientes turbulentos são fenômenos externos, incertos e imprevisíveis, compostos por alterações disruptivas. Tais fenômenos podem ser classificados em função das características e dos impactos das mudanças e pressões exercidas sobre as organizações. Podem ser classificados em função de (i) Complexidade; (ii) Dinamismo, (iii) Competitividade e (iv) Previsibilidade.

O instrumento apresentado na próxima página complementa a segunda parte do R1, viabilizando o alcance do primeiro resultado esperado do Trabalho

R1 – Compreensão da influência das Turbulências do Ambiente sobre as Capacidades Dinâmicas.

Será necessário obter o panorama atual do entorno da organização para compreender o nível de turbulência e as instabilidades presentes.

O texto introdutório explicativo nesta etapa é apresentado a seguir.

“Agora você deverá responder sobre as condições do ambiente externo (incertezas e imprevisibilidades) que podem estar refletindo sobre a empresa onde você trabalha. Esta sessão é composta por 8 afirmativas. Escolha uma das opções dentro do nível de concordância entre 0 e 3 ("0 - Nula, 1 - Baixa, 2 - Parcial e 3 - Máxima"), de acordo com a sua realidade relacionada à cada assertiva. No momento seguinte, estabeleça a relevância que a afirmação tem para a competitividade do seu negócio. Caso não se enquadre na afirmação, selecione "Não se aplica"”.

Constructo: Turbulências do Ambiente				
Justificativa e Relevância do elemento: Turbulências do Ambiente descrevem as condições gerais de incerteza ou imprevisibilidade decorrentes de mudanças nas preferências dos consumidores e desenvolvimentos de tecnologia (Mendelson e Pillai, 1998). A turbulência do mercado cria imprevisibilidades na demanda do mercado, necessidades de consumo e estratégias de concorrentes. A turbulência tecnológica cria incertezas sobre novos avanços tecnológicos (Pavlou e El Sawy, 2006).				
Categoria de Análise	Caracterização	Assertivas (Indicadores)	Concordância	Relev. p/ Competitividade
Complexidade	A natureza estrutural, em termos de complexidade e densidade do meio (Emery e Trist, 1965). Número de unidades nas quais a organização possui contato (Price, 1997).	10. As técnicas, habilidades e informações necessárias (para a nossa organização) estão mudando muito rapidamente.	0 a 4 / N/A	0 a 4 / N/A
		11. Para alcançar nossos objetivos, é essencial trabalhar em cooperação com organizações de diversos setores da economia.	0 a 4 / N/A	0 a 4 / N/A
Dinamismo	Grau de movimento e alterações no ambiente externo de uma organização (Emery e Trist, 1965).	12. Nossos clientes demandam constantemente por novos produtos e serviços.	0 a 4 / N/A	0 a 4 / N/A
		13. A introdução de novos produtos e serviços é muito frequente neste mercado.	0 a 4 / N/A	0 a 4 / N/A
Competitividade	Ocorrência de	14. Há muita concorrência no	0 a 4 / N/A	0 a 4 / N/A

	interferência mútua entre os membros da população em relação à utilização de recursos comuns (TUCKER et al., 1988).	nosso mercado e constante ameaça de novos entrantes.		
		15. A concorrência por preços é uma das principais características do nosso mercado, sendo mais significativa que a competição baseada na inovação ou qualidade.	0 a 4 / N/A	0 a 4 / N/A
Previsibilidade	Nível no qual os executivos acreditam que o ambiente da organização é previsível ou imprevisível.	16. Nossos competidores mudam constantemente os preços, o padrão de qualidade e o design dos produtos, apresentando frequentes inovações.	0 a 4 / N/A	0 a 4 / N/A
		17. Nossos clientes demandam mais por produtos novos do que por produtos já existentes e consolidados no mercado.	0 a 4 / N/A	0 a 4 / N/A

APÊNDICE 3 . INSTRUMENTO DE COLETA 3 – REDES COLABORATIVAS

A construção foi realizada fundamentalmente de acordo com as propostas de Camarinha-Matos e Afsarmanesh, (2003; 2005; 2006), Vallejos (2005), Loss (2007), Werner e Ribeiro (2011), Rojas et al. (2012) e Andres e Poler (2013), viabilizando o desenvolvimento relacionado à observação da atuação das organizações em uma Rede Colaborativa. A colaboração em uma Rede deriva da crença compartilhada, onde os seus participantes podem atingir objetivos que não seriam alcançados devido aos altos custos e/ou à falta de conhecimento em várias áreas de atuação, caso fossem executados individualmente. Em uma Rede Colaborativa, as organizações cooperam umas com as outras por meio de acordos de cooperação e de uma infraestrutura de interoperação de longa duração.

Assume-se que o sucesso da atuação em uma Rede Colaborativa está associado a características voltadas (1) ao Foco no Cliente (direcionamento a oportunidades de negócios), (2) à Geração de Valor (Complementaridade, Adaptação e Atuação Dinâmica das partes), (3) à Troca de Valor (dada pelo Compartilhamento de recursos e processos) e (4) à Captura de Valor (Flexibilidade e Alavancagem dos Negócios das organizações envolvidas) (ROJAS et al., 2012; ANDRES; POLER, 2013).

O instrumento apresentado na próxima página viabiliza o alcance dos seguintes resultados esperados para o Trabalho:

R2 - Entendimento da influência das Turbulências do Ambiente sobre a Rede Colaborativa

R3 – Estabelecimento da associação entre Capacidades Dinâmicas e Redes Colaborativas

Será necessário compreender como ocorrem as relações dentro da Rede Colaborativa para compreender as respectivas associações com as Capacidades Dinâmicas e o nível de turbulência e instabilidades presentes no entorno.

O texto introdutório explicativo nesta etapa é apresentado a seguir.

Em um contexto de Rede Colaborativa, o sucesso dos negócios está intimamente ligado à realização de objetivos que não podem ser atingidos individualmente ou demandam um elevado custo das partes, quando independentes. As questões a seguir referem-se à sua atuação dentro de uma Rede Colaborativa. Esta sessão é composta por 10 afirmativas. Escolha uma das opções dentro do nível de concordância entre 0 e 3 ("0 - Nula, 1 - Baixa, 2 - Parcial e 3 - Máxima"), de acordo com a sua realidade relacionada à cada assertiva. No momento seguinte, estabeleça a relevância que a afirmação tem para a competitividade do seu negócio. Caso não se enquadre na afirmação, selecione "Não se aplica".

Constructo: Redes Colaborativas				
Justificativa e Relevância do elemento: Em um contexto de Rede Colaborativa, o sucesso dos negócios está intimamente relacionado às interações sinérgicas das organizações envolvidas e realização de objetivos que não podem ser atingidos individualmente ou demandam um elevado custo das partes, quando independentes. É neste contexto que empresas compartilham recursos e habilidades para atingir suas missões e objetivos. As inter-relações empresariais podem ter uma influência poderosa sobre a vantagem competitiva, por meio da redução dos custos, incremento do lucro, faturamento, ou diferenciação de mercado (CAMARINHA-MATOS e AFSARMANESH, 2003; 2005; 2006).				
Categoria de Análise	Caracterização	Assertivas (Indicadores)	Concordância	Relev. p/ Compt.
Foco no Cliente	Direcionamento a oportunidades de negócios (Rojas et al. (2012) e Andres e Poler (2013))	18. A Rede Colaborativa permite identificar facilmente as reais necessidades dos meus consumidores/público-alvo.	0 a 4 / N/A	0 a 4 / N/A
		19. A nossa proposta de entrega de valor é mais facilmente compreendida pelos nossos clientes devido à nossa atuação em uma Rede Colaborativa (ex. ações de <i>marketing</i> bem sucedidas).	0 a 4 / N/A	0 a 4 / N/A
		20. A atuação dentro de uma Rede Colaborativa nos permite responder de forma rápida a situações inesperadas.	0 a 4 / N/A	0 a 4 / N/A
Geração de Valor	Complementariedade; Adaptação; Atuação Dinâmica (Rojas et al. (2012) e Andres e	21. Possuímos muitos contratos e parcerias formalizados dentro da minha Rede Colaborativa (fornecedores, parceiros, prestadores de serviços, etc.).	0 a 4 / N/A	0 a 4 / N/A
		22. A Rede é fundamental para mantermos o	0 a 4 / N/A	0 a 4 /

	Poler (2013))	funcionamento e a competitividade, possibilitando o acesso a parceiros valiosos para a condução dos negócios.		N/A
		23. A atuação na Rede Colaborativa favorece o desenvolvimento de novos produtos e/ou o acesso a novos mercados.	0 a 4 / N/A	0 a 4 / N/A
Troca de Valor	Compartilhamento de recursos e processos; automação - facilitação das rotinas (Rojas et al. (2012) e Andres e Poler (2013))	24. Compartilhamos frequentemente diversas atividades e recursos (humanos, infraestrutura, serviços, suporte tecnológico) com as outras organizações da Rede.	0 a 4 / N/A	0 a 4 / N/A
		25. A troca de informações e conhecimentos é constante e de fácil realização	0 a 4 / N/A	0 a 4 / N/A
Captura de Valor	Polimorfismo, Flexibilidade e Alavancagem dos Negócios (Rojas et al. (2012) e Andres e Poler (2013))	26. Incrementamos o Volume de negócios e/ou valor de mercado a partir da inserção na Rede.	0 a 4 / N/A	0 a 4 / N/A
		27. A Rede facilita a recuperação das condições ideais do nosso negócio após períodos de crise e instabilidades.	0 a 4 / N/A	0 a 4 / N/A

APÊNDICE 4. INSTRUMENTO DE COLETA 4 – DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O desenvolvimento deste instrumento foi estruturado a partir de propostas de Price (1997), Carneiro et al. (2005), Human e Node (2009) e Pavlou e El Sawy (2011), consolidando a visão do presente trabalho sobre os aspectos considerados no presente trabalho sobre Desempenho Organizacional.

O desempenho é composto de três categorias que indicam o sucesso (Clark & Fujimoto, 1991; Griffin, 1997; Kusunoki, Nonaka, & Nagata, 1998): **eficiência do processo** (acesso a mercados a baixos custos); **efetividade do produto** (associada à qualidade do produto e capacidade de inovação); e **percepção da vantagem competitiva** (por parte do gestor em termos de seu posicionamento no mercado).

O instrumento apresentado na próxima página complementa, assim, o alcance dos resultados finais esperados para o Trabalho:

R4 – Obtenção de diretrizes para diagnosticar e de procedimentos para interferir sobre as Capacidades Dinâmicas e sobre a atuação em Redes Colaborativas, atentando para Turbulências do Ambiente e Desempenho Organizacional.

O objetivo da presente etapa é obter o desempenho – a partir da percepção dos gestores – para compreender, analisar e eventualmente justificar os fenômenos constatados ao longo do período da pesquisa.

O texto introdutório explicativo nesta etapa é apresentado a seguir.

Desempenho pode ser compreendido como o grau em que uma organização atinge seu objetivo. Desempenho implicitamente significa fazer melhor ou pior em comparação a outras organizações. Responda às questões sobre o desempenho da sua organização em relação aos principais competidores da empresa

onde você trabalha. Esta sessão é composta por 6 afirmativas. Escolha uma das opções dentro do nível de concordância entre 0 e 3 ("0 - Nula, 1 - Baixa, 2 - Parcial e 3 - Máxima"), de acordo com a sua realidade relacionada à cada assertiva. No momento seguinte, estabeleça a relevância que a afirmação tem para a competitividade do seu negócio. Caso não se enquadre na afirmação, selecione "Não se aplica".

Constructo: Desempenho Organizacional				
Justificativa e Relevância do elemento: O grau em que uma organização atinge seu objetivo. Desempenho implicitamente significa fazer melhor ou pior em comparação a outras organizações (Price, 1997). Organizações de alto desempenho são provavelmente organizações altamente eficazes (Price, 1997).				
Categoria de Análise	Caracterização	Assertivas (Indicadores)	Concordância	Relev. p/ Competitividade
Eficiência do Processo	Tempo e acesso ao mercado a um baixo custo (Pavlou and El Sawy, 2011).	28. Os custos de desenvolvimento dos nossos produtos são inferiores aos dos nossos concorrentes.	0 a 4 / N/A	0 a 4 / N/A
		29. A eficiência dos nossos processos é superior à dos nossos concorrentes.	0 a 4 / N/A	0 a 4 / N/A
Efetividade do Produto	Qualidade do produto e inovação (Pavlou and El Sawy, 2011).	30. Nossos produtos, processos, serviços e /ou programas existentes são superiores aos dos nossos competidores.	0 a 4 / N/A	0 a 4 / N/A
		31. Somos superiores em relação aos nossos competidores quanto ao desenvolvimento e inovação de novos produtos, processos, serviços ou programas.	0 a 4 / N/A	0 a 4 / N/A

Percepção da vantagem competitiva	Posicionamento referente a mercado, fornecedores, crescimento e lucratividade. (Pavlou and El Sawy, 2011).	32. Nossas vendas e/ou lucratividade cresceram mais do que as da concorrência no último ano.	0 a 4 / N/A	0 a 4 / N/A
		33. A nossa participação de mercado é superior à dos nossos principais concorrentes.	0 a 4 / N/A	0 a 4 / N/A

**APÊNDICE 5. INSTRUMENTO DE COLETA 5 -
PERGUNTAS APLICADAS AOS GESTORES APÓS A
REALIZAÇÃO DO QUESTIONÁRIO**

E1	Constructo: Capacidades Dinâmicas	<p>a) Como vocês trabalham nas rotinas, processos, dinâmicas de prospecção?</p> <p>b) Quais os mercados que vocês pretendem atuar e como chegaram nesta pesquisa e resultado de alvo para exportação?</p> <p>c) Qual o papel da Epagri hoje, em termos de desenvolvimento e concepção da ideia? Como é a interação com a Epagri?</p> <p>d) Hoje vocês possuem quantos colaboradores na Empresa?</p> <p>e) Quando é a previsão de entrada no mercado? Qual a perspectiva?</p> <p>f) Como está a dedicação dos funcionários na empresa? Full time ou por demanda? Como está a rotina de operação?</p>
	Constructo: Turbulências do Ambiente	<p>g) Considerando os concorrentes, quem seriam os principais competidores e o perfil?</p> <p>h) Como vocês entendem o mercado das destilarias? É possível identificar algum tipo de inovação frequente ou é um mercado mais conservador?</p> <p>i) Mesmo em um mercado conservador, como você vê os novos entrantes?</p> <p>j) Em termos de perfil / exigência de consumidor. Existe uma crescente para o mercado diferenciado? Como vocês identificam isso?</p>
	Constructo: Redes Colaborativas	<p>k) Quanto a operação dentro da Rede, como funcionam as parcerias dentro da Rede de Colaboração? Houve alguma conexão específica com parceiros da Rede?</p> <p>l) Falando das certificações, a Rede de Colaboração teve alguma participação ativa ou auxílio para conseguirem as certificações?</p> <p>m) Em termos de formalização com outros parceiros ou com a própria rede de</p>

		<p>colaboração, existe algum instrumento formalizando essas relações de parceria?</p> <p>n) Em termos de desenvolvimento do produto, existiu algum contato com a Rede?</p> <p>o) A relação com a Empresa 6 já vem de antes do contexto da Rede de Colaboração?</p> <p>p) Hoje, em termos de compartilhamento de atividades / recursos com outras empresas da Rede, como ocorrem as relações?</p>
	<p>Constructo: Desempenho Organizacional</p>	<p>q) Os produtos, processos e /ou serviços fornecidos são superiores aos da concorrência? Como você vê isso? *Custos de desenvolvimento e eficiência não se aplicam devido ao status atual de desenvolvimento da empresa.</p>

E2	Constructo: Capacidades Dinâmicas	<p>a) Se você puder falar um pouco melhor sobre seus produtos, como vocês operam no dia a dia, em termos de tempo ou rotinas ou frentes para a identificação para novas oportunidades de negócio?</p> <p>b) Quantos funcionários a empresa possui? Como é a estrutura da empresa? Possuem departamentos / frentes específicas? Como estão organizados?</p> <p>c) Como funciona a comunicação entre as filiais? Está centralizado na matriz? Existe alguma troca direta entre as filiais?</p>
	Constructo: Turbulências do Ambiente	<p>d) Qual o principal perfil do seu mercado?</p> <p>e) Vocês trabalham com alguma certificação?</p> <p>f) Qual o perfil do consumidor? Demanda por novos produtos ou apresenta um perfil mais conservador?</p> <p>g) Além do Uruguai, vocês trabalham também com outros países?</p> <p>h) Qual o perfil da concorrência? Inova constantemente ou segue uma linha mais conservadora?</p>
	Constructo: Redes Colaborativas	<p>i) Como você entrou na rede? Como foi o início da relação?</p> <p>j) A Rede de Colaboração teve alguma atuação direta de mercado ou produto?</p> <p>k) Existe algum instrumento formalizando a parceria entre a empresa e a Rede?</p> <p>l) Teve algum contato com outras empresas da Rede?</p> <p>m) Como é a troca de informação com a Rede e com o pessoal responsável pelo projeto?</p>

Constructo: Desempenho Organizacional	<ul style="list-style-type: none">n) Como vocês se veem em relação aos principais concorrentes em termos de custo de desenvolvimento de produtos? São mais ou menos eficientes que a concorrência?o) Como é a participação de mercado quando comparada aos concorrentes?p) Considerando a inovação em termos de produto, processo, serviço ou programas existentes, como você se vê em relação aos concorrentes?q) Falando das vendas / lucratividade, em comparação aos concorrentes, como você sentiu o último ano?r) Como está o crescimento da empresa nos últimos anos?
--	--

E3	Constructo: Capacidades Dinâmicas	<p>a) Os aspectos associados ao tempo empregado nas buscas, sistematização de novos conhecimentos e novas oportunidades, foram bem pontuados no questionário. Poderias citar alguns exemplos de como funcionam tais práticas?</p> <p>b) Neste sentido, existe alguma rotina ou prática que vocês realizam de forma contínua para manter o foco e alinhar o negócio de forma constante?</p> <p>c) Em termos de pessoal, como funciona? Cada um trabalha com competências e alocações definidas? Ou transitam em diversas áreas?</p> <p>d) Na questão referente sobre a compatibilização das tarefas e processos executados, com os conhecimentos e habilidades relevantes do grupo você pontuou com nota máxima, mas a relevância recebeu pontuação parcial. Qual seria o motivo?</p>
	Constructo: Turbulências do Ambiente	<p>e) Vocês parecem ser uma empresa bastante dinâmica, mas atuam em um ambiente de baixa turbulência em alguns pontos. Como você caracterizaria o seu ambiente?</p> <p>f) Então podemos falar, basicamente, o ponto crítico seria relacionado às habilidades e informações necessárias estão mudando rapidamente?</p> <p>g) Algum ponto que você gostaria de complementar sobre o seu ambiente, que de repente você gostaria de destacar?</p> <p>h) Os pontos mais ligados a turbulência então estariam ligados à atualização constante para o desenvolvimento e da complexidade de atuação com diversos setores da economia?</p>

<p>Constructo: Redes Colaborativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> i) Como a rede auxilia vocês a identificarem as reais necessidades do seu público alvo? Após a entrada na rede houve alguma ação concreta? j) Vocês começaram a trabalhar com o pinhão depois do contato com a rede ou já existia alguma iniciativa prévia? k) Se falarmos da entrega de valor. É mais facilmente compreendida a partir da participação na rede? Como seria a sua percepção sobre isso hoje? l) A informalidade (relação formalizada com a rede e com demais empresas da rede) pode ser considerado um ponto fraco da relação? m) Sobre o acesos a parceiros. Hoje você vê alguma organização extremamente dentro da Rede? Que se aproximaram por conta da inserção na Rede? n) A inserção na rede favoreceu o desenvolvimento de algum novo produto ou processo? o) Como você vê o compartilhamento (serviços, infra, tecnologias, etc) com outras organizações da rede? p) Sobre a troca de informação e conhecimento, como ela ocorre? q) Houve incremento do volume de negócios ou valor de mercado a partir da inserção na Rede? Como você vê essa questão? r) A rede auxilia de alguma forma no restabelecimento após momentos de crise, instabilidades? s) Algum outro ponto a ser considerado sobre a rede?
<p>Constructo: Desempenho Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> t) Em termos gerais, como estão os custos de desenvolvimento, a eficiência dos processos, efetividade dos produtos, serviços e programas de inovação em relação aos concorrentes? u) Quem seriam, ou quantos seriam os seus principais concorrentes hoje?

E4	Constructo: Capacidades Dinâmicas	<p>a) Para começar, eu queria entender um pouquinho melhor como é que funciona hoje em termos de tempo, rotinas e práticas, enfim como é que funciona, como é que tu gerencia a prospecção e a busca para implementação de novas ideias, novos produtos ou até novas oportunidades de negócio, o que tu faz diariamente nessas frentes?</p> <p>b) Qual a sua formação?</p> <p>c) Tu operas com site próprio hoje? Tens o teu próprio site?</p>
	Constructo: Turbulências do Ambiente	<p>d) Deu para entender mais ou menos como é que funciona, como é que está rodando o teu negócio hoje. Em termos agora do teu contexto, o teu entorno aí, como está em relação ao mercado de competidores? Eu vi aqui que pelas tuas respostas, me parece que estás um pouco sozinho no mercado por enquanto. Então assim, existem outros produtos de erva mate sendo introduzidos hoje na África do Sul ou pelo menos na tua região que possam competir contigo?</p> <p>e) Como é que hoje está girando em termo de números aproximadamente os teus pedidos, a tua quantidade de pedidos por ano ou por mês?</p> <p>f) Você contratou algum serviço específico do Google para isso, ou não?</p>
	Constructo: Redes Colaborativas	<p>g) Como é a atuação dentro da Rede Colaborativa?</p>
	Constructo: Desempenho Organizacional	<p>h) Hoje o que tu comercializas é uma erva que não é orgânica? E também já tem algum outro tipo de certificação, você mesmo citou o fair trade ou algum outro tipo de certificação, de diferencial, nessa erva que tu importa hoje?</p>

E5	Constructo: Capacidades Dinâmicas	<p>a) Gostaria de entender um pouco melhor como você opera hoje na busca por novas oportunidades. Existe alguma prospecção ou busca sistematizada? Como funciona esta rotina na empresa?</p> <p>b) Se aparecer uma demanda que você não tem o domínio completo, como você faz?</p> <p>c) Na questão da utilização de conhecimentos existentes, e de novos conhecimentos na aplicação de novos processos e de novos produtos. Você pontuou como bastante relevante mas indicou que poderia melhorar isso. Por que?</p> <p>d) Como a equipe opera hoje?</p> <p>e) Como funciona o desenvolvimento das soluções?</p> <p>f) Hoje os seus parceiros, a sua rede, estão praticamente todas no mercado?</p>
	Constructo: Turbulências do Ambiente	<p>g) Como são as técnicas, informações e conhecimentos necessários para a sua empresa? Mudam muito constantemente?</p> <p>h) Olhando para as organizações parceiras. Estão predominantemente na área de alimentos ou também de outros setores?</p> <p>i) Quem são seus principais competidores?</p> <p>j) Os concorrentes introduzem novos produtos de forma constante?</p> <p>k) Como você vê, hoje, o perfil de seus competidores, é uma disputa mais regulada, por preço, qualidade ou inovação?</p> <p>l) Os competidores mudam muito?</p> <p>m) Se olhar para os seus clientes, eles demandam mais por produtos novos? Ou por produtos que já estariam consolidados no mercado?</p>
	Constructo: Redes Colaborativas	<p>n) Considerando a rede, no momento inicial da parceria, associada à identificação das reais necessidades dos consumidores, você pontuou como "não se aplica". Qual seria o motivo?</p>

		<p>o) Se pensarmos na percepção de valor da sua empresa, por meio da rede, achas que ela te ajudou / ajuda em algum sentido? Como você vê isso?</p> <p>p) Se você pudesse pontuar, qual foi o principal ponto crítico para o insucesso do produto?</p> <p>q) Acreditas que a rede poderia ter feito algo?</p> <p>r) Houve alguma outra oportunidade que a rede auxiliou a identificar?</p> <p>s) Tirando então o pessoal de Urubici, então você não teve acesso a nenhum outro tipo de parceiro?</p> <p>t) Quanto a formalização da relação, teve algum instrumento relacionado?</p> <p>u) Como ocorre o compartilhamento de informação e conhecimento?</p> <p>v) Isso tanto para a informação e conhecimento quanto para outros tipos de recursos (humanos, financeiros, materiais, etc.)?</p> <p>w) Para o volume de negócios, então seguimos o mesmo padrão?</p> <p>x) Durante o período de crise, a rede forneceu algum tipo de auxílio?</p> <p>y) Achas que isso seria importante para a sua competitividade?</p> <p>z) Isso é referente à Rede em si, ou dos parceiros que você está em contato?</p>
	<p>Constructo: Desempenho Organizacional</p>	<p>aa) O custo do seu desenvolvimento de produto ou serviço prestado, ele é inferior ao dos seus concorrentes?</p> <p>bb) Em termos de eficiência dos processos. Como você vê isso em relação aos concorrentes, superior ou inferior?</p> <p>cc) Se olharmos para os processos, produtos, serviços, ou programas existentes, como está em relação aos concorrentes?</p> <p>dd) Em termos de inovação ou desenvolvimento de novos processos, serviços ou programas, como você está em relação aos seus concorrentes?</p>

		ee) Como você as suas vendas ou lucratividade, o crescimento disso no último ano? Mais ou menos que os concorrentes? ff) A participação de mercado, como ela é?
--	--	--

E6	Constructo: Capacidades Dinâmicas	<p>a) Como funciona, em termos de tempo, práticas, etc, a busca por novas oportunidades de negócio ou o desenvolvimento de novas frentes? Como costuma ocorrer este tipo de operação?</p> <p>b) Quem opera estas frentes?</p> <p>c) Quantos funcionários vocês possuem e como é a estrutura da empresa?</p> <p>d) Qual a formação / perfil do pessoal?</p> <p>e) Podemos dizer que o desenvolvimento de novas oportunidades está fundamentalmente baseado na busca por parceiros?</p> <p>f) Vocês têm outros produtos no portfólio que não o chimarrão?</p>
	Constructo: Turbulências do Ambiente	<p>g) Se falarmos do ambiente, em termos de clientes/competidores, como você vê as habilidades e técnicas necessárias à produção? Elas mudam constantemente? Vocês são pressionados de alguma forma pelo ambiente para mudar o jeito como vocês fazem as coisas?</p> <p>h) Como estas melhorias ocorrem na organização? Buscam internamente ou vem de fora?</p> <p>i) Os treinamentos, qual a periodicidade?</p> <p>j) Qual o perfil de seu consumidor? Demandam novos produtos? Novas formas de consumo? Ou seriam perfis mais conservadores?</p> <p>k) Vocês percebem alguma demanda de algum nicho específico por novos produtos que venham da erva?</p> <p>l) Se falarmos agora de seus principais concorrentes. Como é o perfil das empresas? Inovam constantemente ou mantém o mesmo perfil de produto?</p> <p>m) Qual o tipo de concorrência? Qual o principal fator de competitividade?</p> <p>n) Quem seriam seus principais competidores?</p>
		<p>o) Como começou a história na rede? Como foi o primeiro contato e o que mudou a</p>

	Constructo: Redes Colaborativas	partir da entrada? p) Você comentou sobre uma transação de exportação que foi feita via projeto? Foi uma operação até agora? q) Você vê dentro do contexto do projeto a busca por novos mercados, outras frentes? r) Isso foi logo no início da parceria? E se comparar a transação feita projeto com outras transações de exportações realizadas, da pra dizer que o ganho foi maior ou foi menor? s) Teve algum outro ponto que o projeto interferiu na operação de vocês? t) Na questão da certificação, você já tinha certificação? u) Dentro da rede, se pensarmos em outras organizações, o projeto colocou vocês em contato com outras empresas, outros órgãos ou parceiros? v) Existe algum termo de parceria formalizado com a Rede? w) A certificação lhes dá acesso a outros mercados? x) Isso é comunicado para o mercado interno também? Como essa informação chega no consumidor? y) Como é o acesso ao pessoal da Rede? Existe muita interação com o pessoal?
--	--	--

<p>Constructo: Desempenho Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none">z) Falando em desempenho, comparado aos principais concorrentes, como você vê a sua empresa em termos de custos? O custo de produção é inferior, superior?aa) Em termos de eficiência, como você se vê em relação aos principais competidores? Logística? Velocidade na produção?bb) Como você vê o seu produto em relação aos competidores? Superior, inferior, semelhante?cc) Como é a questão da certificação para os concorrentes? Todos possuem?dd) Como você se vê, especificamente falando de inovação (abertura de mercados, desenvolvimento de novos produtos), em relação aos concorrentes?ee) Falando das vendas em relação ao último ano, cresceram, diminuíram ou estagnaram?ff) A participação de mercado é maior ou menor que dos principais concorrentes?gg) Como foram as vendas dos competidores no último ano?
---	--

E7	Constructo: Capacidades Dinâmicas	<p>a) O tempo, rotinas para busca de novas oportunidades estão relativamente bem pontuadas. O que vocês fazem de fato para aprimorar as ideias, implementar nos produtos, quais rotinas para a busca de novas oportunidades e como vocês operam na busca de novas informações e conhecimentos?</p> <p>b) A utilização de seus conhecimentos e habilidades existentes na aplicação de novos processos e novos produtos são consideradas relevantes para a competitividade mas hoje parece que existem falhas neste ponto. Existe algum gargalo crítico neste ponto?</p> <p>c) Existe algum mecanismo de busca de conhecimento externo? Algum canal que a própria equipe utiliza de forma constante?</p> <p>d) Sobre a compatibilidade sobre os conhecimentos e processos e tarefas executados, está baixo e não muito relevante. Por quê?</p> <p>e) Quanto a recombinação de recursos, desde o financeiro, até captação (próprio - aporte), capital humano, existe algum outro formato de interação para melhoria de processo / produto? Acessar novos mercados?</p> <p>f) Em quantos Estados vocês estão presentes?</p>
	Constructo: Turbulências no Ambiente	<p>g) Como funciona, considerando as tecnologias e habilidades? O ambiente muda muito? Qual o nível de interferência da mudança tecnológica para o negócio?</p> <p>h) Qual o perfil dos consumidores? Vai pelo mesmo caminho? Quais as principais demandas? Como você vê seu mercado consumidor demandando por produtos e serviços?</p> <p>i) Como funciona a concorrência do mercado e novos entrantes? Existem outras empresas, com perfil semelhante entrando?</p> <p>j) A concorrência por preços então é mais significativa do que aquela que envolve</p>

	<p>Constructo: Redes Colaborativas</p>	<p>inovação ou qualidade?</p> <p>k) A rede permite identificar a necessidade de seus consumidores ou público alvo?</p> <p>l) A entrega de valor está especificamente na demonstração do padrão de produção?</p> <p>m) Voltado então para mercados externos. No Brasil, como você vê a evolução disso?</p> <p>n) Hoje a rede te ajuda a responder de forma mais rápida a alguma oportunidade ou alguma situação inesperada?</p> <p>o) Algum contrato ou parceria formalizada na rede de colaboração?</p> <p>p) Como você vê hoje a rede para manter o posicionamento e competitividade, acesso a parceiros? Como você vê a rede?</p> <p>q) Em termos de inovação para novos produtos, você vê algum potencial da rede?</p> <p>r) Qual o nível de interação entre vocês e os outros agentes / empresas da rede ?</p> <p>s) Como é a troca de informação e conhecimento com as outras empresas da rede? Conhece alguma outra empresa mesmo que de outro segmento ligada à rede?</p> <p>t) Achas que seria interessante conduzir algo com outras empresas mesmo que de outros segmentos?</p> <p>u) Hoje, como está o volume de negócios proporcionado pela rede?</p> <p>v) Consegues ver a rede como um possível parceiro para incrementar a sua participação de mercado?</p>
--	---	---

Constructo: Desempenho Organizacional	<ul style="list-style-type: none">w) Referente aos custos de produção, como você se vê comparativamente aos principais concorrentes?x) O mesmo vale para a eficiência? Como estão os seus competidores em termos de produção?y) Seus produtos, processos ou serviços prestados são superiores à maioria de seus competidores?z) Em termos de inovação, qual o seu posicionamento em relação aos concorrentes?aa) Como está a sua participação de mercado em relação aos concorrentes, hoje?
--	---

E8	Constructo: Capacidades Dinâmicas	<ul style="list-style-type: none"> a) Considerando as rotinas, o que é feito para buscar novas oportunidades, novos negócios e novos projetos? Como era o dia a dia? b) Você comercializa o produto na forma de conserva? c) Como são as visitas? Você mesmo abre o mercado ou tens uma equipe? d) Qual o valor aproximado do produto? e) Como vocês conheceram e chegaram até o SINAPSE da Inovação? f) Esses gargalos, durante o processo ou apoio do SINAPSE, já estava claro? Tanto pra vc quanto para o pessoal do suporte? g) Isso foi explorado pelas consultorias? Por exemplo, a participação do SEBRAE teve um envolvimento mais direto? h) Não teve nenhuma consultoria de negócios? i) Então é basicamente você, sua filha, seu genro? j) A dedicação é integral? A semana toda no projeto? k) A formação deles também é da área de negócios?
	Constructo: Turbulências do Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> l) Considerando o ambiente em termos de clientes, competidores, novos produtos... Como é o seu mercado? Clientes demandam muito por novos produtos ou é um mercado mais conservador? m) Os principais produtos que concorrem com o seu produto eram as conservas (pepino, palmito...)? n) Na gôndola, o produto fica na área das conservas? o) Quem seriam os seus principais concorrentes? p) Eles costumam inovar em termos de lançamento de novos produtos, novas formas de comercialização? Como você vê? q) Você chegou a testar alguma outra forma

		de comercialização do pinhão, que não na conserva?
	Constructo: Redes Colaborativas	<p>r) Qual foi o papel da Rede de Colaboração em relação a sua empresa? Relação, benefícios, gerou algo direto? Como você vê?</p> <p>s) O pessoal da rede chegou a te conectar com outros potenciais parceiros (universidade, parceiro para comercializar, desenvolver algo no produto)? A rede forneceu algo neste sentido?</p> <p>t) Você foi colocado em contato direto com alguém?</p> <p>u) Como é a comunicação? Frequente ou pontual?</p> <p>v) Você acha que isso pode de repente alavancar o seu projeto? Caso tivesse contato com algum outro parceiro?</p> <p>w) Você tem algum contrato ou termo de parceria formalizado?</p>
	Constructo: Desempenho Organizacional	<p>x) Podemos dizer que os principais problemas estão relacionados ao custo de desenvolvimento e à eficiência? Estes são os principais gargalos?</p> <p>y) Em termos de qualidade, você vê o seu produto superior à concorrência?</p> <p>z) Você chegou a fechar um fluxo de caixa completo durante a operação?</p>

E9	Constructo: Capacidades Dinâmicas	<p>a) Como funciona essa questão de rotinas, tempo dedicado para a identificação de novas oportunidades?</p> <p>b) Seria basicamente um teste de demanda e depois um desenvolvimento conjunto com o cliente?</p> <p>c) Você deu a pontuação máxima para a questão dos indivíduos com habilidades especializadas no grupo e conhecimentos para a realização do trabalho e das rotinas de vocês, integração da equipe também. Como é a formação da equipe de vocês hoje em termo de doutores, graduação e as áreas?</p> <p>d) Hoje vocês têm quantos funcionários?</p> <p>e) Como é que vocês fazem essas mudanças, ou essas adaptações para atender as demandas que vocês identificam de mercado.</p>
	Constructo: Turbulências do Ambiente	<p>f) Como é que funciona o ambiente externo de vocês?</p> <p>g) As técnicas, elas mudam constantemente, ou é um conhecimento muito específico, você tem que ser extremamente especialista?</p> <p>h) Em termos de novos produtos e serviços, esses seus competidores fornecem, inovam constantemente, como é que funciona?</p> <p>i) Em termos de concorrência, você pontuou como não se aplica, quando a gente fala de concorrência de mercado e ameaça de novos entrantes. Por quê?</p> <p>j) Concorrência por preço é mais relevante que a concorrência pela inovação ou qualidade?</p>

<p>Constructo: Redes Colaborativas</p>	<p>k) Quando a gente fala da Rede, que ela permite identificar as necessidades do teu cliente e público alvo, você pontuou como parcialmente positivo, teria alguma ação específica que o projeto contribuiu hoje para a identificação de novas oportunidades, novos clientes?</p> <p>l) A Rede impactou de alguma forma na proposta de entrega de valor de vocês?</p> <p>m) A rede permite responder de forma mais rápida as situações inesperadas, por exemplo, oportunidades que chegam rapidamente, que vocês de repente não tinham identificado?</p> <p>n) Como está a questão da formalização de contratos?</p> <p>o) A questão da competitividade, você mesmo salientou a questão da vitrine, eu acho que pode estar relacionado a isso também, a rede ajuda na competitividade de vocês?</p> <p>p) Quando a gente fala de compartilhamento dentro da rede, aí pode ser de atividades compartilhadas com outros parceiros dentro da rede, pode ser de infraestrutura, serviços, qualquer tipo de suporte tecnológico, como é que isso funciona dentro da Rede?</p> <p>q) Em termos de trocas de informações e conhecimento, como você vê dentro do projeto, te ajuda, é de fácil de realização, é constante, como é que é?</p> <p>r) Tens noção mais ou menos de quantas reuniões foram realizadas com a equipe da Rede?</p> <p>s) Em termos de volume de negócios ou valor de mercado teve algum impacto?</p> <p>t) Terias mais alguma consideração sobre a rede a fazer que você ache importante de repente que a gente acabou não conversando aqui?</p>
---	---

Constructo: Desempenho Organizacional	<ul style="list-style-type: none">u) Como você se vê mediante a evolução de vocês nos últimos anos, participação de mercado, etc.? Em termos de custo de desenvolvimento você pontuou como nulos os custos de desenvolvimento dos produtos em comparação aos concorrentes, dá a entender aqui que o custo de vocês é mais elevado, é isso?v) Em termos de eficiência de processo, como está?w) Como você vê os produtos de vocês hoje ou serviços que vocês prestam em relação aos concorrentes?x) Em termos de inovação, como vocês se veem hoje?y) Como é que você vê em termos de vendas ou lucratividade em relação ao último ano, cresceu, reduziu, estabilizou?
--	---

E10	Constructo: Capacidades Dinâmicas	<p>a) Gostaria de entender um pouco melhor como funciona, em termos de tempo dedicado, ou de rotinas, que vocês dispõem atualmente, para a implementação novas ideias, em novos produtos, mercados, identificação de novas oportunidades, etc.</p> <p>b) Esse departamento está voltado para uma área específica ao desenvolvimento de novos produtos?</p> <p>c) Os conceitos e a modelagem de negócios de fica no nível gerencial? Como funciona?</p> <p>d) Como é essa relação? Existe algum canal formal?</p> <p>e) Como ocorrem as trocas / intercâmbio de recursos (humanos, financeiros, materiais, etc) pra atender as áreas de processos, produtos ou mercados. Como você vê isso hoje?</p> <p>f) Qual a frequência que estes projetos acontecem?</p> <p>g) Qual o perfil de seus colaboradores hoje? Considerando a formação e áreas de atuação? Tanto da organização quanto de sua área específica.</p>
	Constructo: Turbulências do Ambiente	<p>h) As técnicas, habilidades ou informações necessárias, para vocês operarem, e se manterem competitivos, mudam de forma constante?</p> <p>i) Considerando maiores pressões por demandas, por novos produtos, seria então na linha de produtos mais relacionados ao consumo consciente, ou nessa linha?</p> <p>j) Olhando para os seus concorrentes, como funciona hoje a questão dos novos entrantes? É uma área fácil de entrar? Existem muitas barreiras?</p>

		<p>k) O principal fator de diferenciação está mais voltado para inovação ou qualidade do que para o preço? Qual o perfil da concorrência?</p> <p>l) Seus competidores mudam muito? Considerando o lançamento de novos produtos e inovação?</p> <p>m) Qual o perfil dos produtos mais inovadores que mais impactam sua atuação?</p>
	<p>Constructo: Redes Colaborativas</p>	<p>n) Faz quanto tempo que consolidaram a relação com o projeto?</p> <p>o) Qual o objetivo específico da parceria?</p> <p>p) Teria um grande interesse então em produtos da biodiversidade num sentido mais amplo, envolvendo outras cadeias?</p> <p>q) Como está o nível de formalização da relação dentro da rede? Existe algum termo de parceria ou algo parecido?</p> <p>r) As relações hoje ocorrem apenas com a Fundação CERTI ou existe algum outro parceiro da rede que vocês tenham contato?</p> <p>s) A rede impactou de forma direta no desenvolvimento de novos produtos ou de acessos a algum novo mercado?</p> <p>t) Além deste contato inicial com estas empresas, houve algum outro tipo de troca?</p> <p>u) Qualificando então a troca de informação dentro da rede, como você veria?</p>

Constructo: Desempenho Organizacional	<ul style="list-style-type: none">v) Em termos de custo de desenvolvimento dos produtos, como você se vê em relação aos concorrentes?w) Em termos de eficiência de processo, como você se compara aos concorrentes?x) Produtos, processos, serviços, que vocês oferecem são superiores aos dos principais competidores?y) Quando falamos de inovação. Seja de lançamento de produto, processos, etc., você se vê como mais inovador do que os competidores?z) O principal fator de diferenciação estaria ligada ao foco na inovação e sustentabilidade maior do que a concorrência?<ul style="list-style-type: none">aa) Como ficou lucratividade de vocês no último ano?bb) O mesmo aconteceu para a participação de mercado?cc) Quem tem a maior fatia de mercado?
--	--

E11	Constructo: Capacidades Dinâmicas	<ul style="list-style-type: none"> a) Como funcionam as rotinas em termos de tempo de dedicação, como e o que é feito para identificar novas oportunidades, para abrir novos mercados ou para trabalhar novos produtos, buscar novas informações, enfim, sobre o dia a dia da empresa. b) Como seriam estas buscas? Como ele acontece? Buscas individuais (ex. internet) ou coletivas (ex. feiras, eventos, reuniões)? c) Existe alguma parceria formalizada com a Endeavor? d) A empresa possui quantos colaboradores? Qual a formação? e) Todos possuem uma visão clara das áreas da empresa? f) Vocês estão com quantos tipos de cerveja no mercado? Qual o raio de atuação de vocês e principais mercados?
	Constructo: Turbulências do Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> g) Falando dos clientes e competidores. Como você vê a necessidade de se manter atualizado? É um setor onde você busca constantemente novas técnicas, informações, habilidades? Isso muda muito rápido em seu ambiente? h) O mesmo ocorre com seus competidores? Constantemente entrando com novos produtos? i) Qual o tipo de concorrência praticada? Preço? Inovação? Qualidade? j) Quem seriam seus principais concorrentes mais inovadores? k) Considerando a colocação anterior, em que aspecto aspecto você se acha lento?

<p>Constructo: Redes Colaborativas</p>	<p>l) Como iniciou a relação e como você se vê inserido nela hoje?</p> <p>m) Vocês usam o selo do Projeto na embalagem?</p> <p>n) Além do impacto da marca, existem outros benefícios identificados no Projeto?</p> <p>o) A partir da inserção na rede, você notou alguma mudança no mercado?</p> <p>p) Existe alguma relação formal com o Projeto?</p> <p>q) Existe alguma relação da Empresa com outras empresas também parceiras da Rede ?</p> <p>r) Você entrou em contato com essa empresa pela Rede?</p> <p>s) Como você a troca e acesso à informação com o pessoal do Projeto?</p>
<p>Constructo: Desempenho Organizacional</p>	<p>t) Falando do desempenho, como você se vê, comparando-se aos principais competidores, em termos de custo de desenvolvimento, de eficiência dos processos?</p> <p>u) Sobre os produtos, como você se vê em relação aos principais concorrentes?</p> <p>v) Falando de vendas e lucratividade, como está em relação ao último ano?</p> <p>w) Como é a sua atual participação de mercado?</p>

APÊNDICE 6. INSTRUMENTO DE COLETA 6 – DADOS DA ORGANIZAÇÃO

A construção deste instrumento visa obter informações genéricas sobre as organizações participantes em termos de faturamento, número de funcionários, setor da economia e tempo de existência. A obtenção do perfil destas organizações pode auxiliar na compreensão dos resultados obtidos nos instrumentos anteriores e aproximar o pesquisador da realidade da organização.

Nome da Organização	[Questão aberta]
Receita Operacional Bruta Anual (IBGE, 2007)	<input type="checkbox"/> Menor de ou igual a R\$ 60.000,00 <input type="checkbox"/> Maior do que R\$ 60.000,00 e menor de ou igual a R\$ 360.000,00 <input type="checkbox"/> Maior do que R\$ 360.000,00 e menor de ou igual a R\$ 3,6 milhões <input type="checkbox"/> Maior do que R\$ 3,6 milhões
Número de Funcionários	[Questão aberta]
Setor da Economia (IBGE, 2007)	<input type="checkbox"/> agronegócio <input type="checkbox"/> comércio e serviços <input type="checkbox"/> indústria <input type="checkbox"/> extrativismo <input type="checkbox"/> outro (especifique)
Tempo de Existência	<input type="checkbox"/> menos de 3 anos

	<p><input type="checkbox"/> entre 3 e 5 anos</p> <p><input type="checkbox"/> entre 5 e 10 anos</p> <p><input type="checkbox"/> mais do que 10 anos</p>
--	--

APÊNDICE 7. CARTA CONVITE EMPRESAS PARA PARTICIPAÇÃO DA PESQUISA

CARTA CONVITE

Fundação Centros de Referências em Tecnologias Inovadoras
Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do
Conhecimento
Núcleo de Gestão para Sustentabilidade

Florianópolis, [●] de [●].

Prezado (a),

vimos por meio desta mensagem lhe convidar a participar da pesquisa intitulada "**Capacidade empreendedora e atuação em Redes Colaborativas**", que visa identificar práticas relacionadas ao empreendedorismo, atuação no contexto de Redes Colaborativas e ao nível de Turbulências do Ambiente no qual você se encontra atualmente.

Para isso, peço, por favor, que responda ao questionário no *link* abaixo

<http://www.surveygizmo.com/s3/1780410/Dinamismo-empresarial-e-atua-o-em-redes-colaborativas>

Além de adicionar as informações básicas sobre a sua empresa, você deverá concordar com ou discordar de 33 assertivas, considerando a realidade cotidiana dos seus negócios. Na sequência você irá encontrar também um espaço para definir o quão importante são estas assertivas para a competitividade dos seus negócios.

O tempo de resposta não deverá levar mais do que 20 minutos. Em uma segunda etapa, após a finalização deste questionário, iremos contatá-lo novamente para a condução de uma entrevista, visando explorar de forma mais detalhada os principais pontos do questionário. Este processo deverá durar entre 20 e 30 minutos.

O objetivo da pesquisa é constatar a realidade atual das organizações envolvidas no Projeto Araucária+, verificando posteriormente o impacto gerado a partir da inserção da empresa em um Ecossistema de Inovação e Rede Colaborativa.

Por favor, responda o questionário até [●] de [●] de [●].

O estudo está sendo desenvolvido pelo pesquisador de Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, Diego Jacob Kurtz, sendo objeto de análise de sua tese para obtenção de título de Doutor.

Ressaltando o caráter confidencial dos dados e a garantia de acesso à síntese e às conclusões dos resultados obtidos, esperamos contar com a sua participação nesse estudo.

Agradecemos antecipadamente.

Atenciosamente,

Diego Jacob Kurtz

Fundação CERTI – Centro de Economia Verde
Estudante de Doutorado – Engenharia e Gestão do Conhecimento
– Universidade Federal de Santa Catarina

APÊNDICE 8. CARTA CONVITE ESPECIALISTAS PARA VERIFICAÇÃO DA CONSISTÊNCIA DA PESQUISA

CARTA CONVITE

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do
Conhecimento
Núcleo de Gestão para Sustentabilidade

Florianópolis, [●] de [●].

Prezado (a), [●]

Entro em contato, pois você foi considerado como um dos especialistas na

Área que poderá contribuir para a pesquisa de Tese do Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (Universidade

Federal de Santa Catarina), intitulada **Capacidades Dinâmicas e a Atuação em Redes Colaborativas de Organizações: um estudo que atenta para Turbulências do Ambiente e Desempenho Organizacional.**

Esta etapa consiste na verificação da consistência de um *survey* que será aplicado em organizações de diversos setores visando a compreensão da associação entre o dinamismo empresarial e atuação em Redes Colaborativas. Deseja-se também verificar qual a influência sobre o desempenho, principalmente em ambientes de elevada turbulência.

Para isso, peço, por favor, que acesse o *link* abaixo, rode a versão piloto do *questionário* e ao final do questionário insira as considerações de avaliação do instrumento.

<http://www.surveygizmo.com/s3/1095666/V0-Pesquisa-de-Campo>

Coloco-me à disposição para mais informações.

Desde já meu muito obrigado.

Atenciosamente,

Diego Jacob Kurtz

Estudante de Doutorado – Engenharia e Gestão do Conhecimento
– Universidade Federal de Santa Catarina

APÊNDICE 9. ENVIO DO DIAGNÓSTICO INDIVIDUAL PRELIMINAR E CONVITE PARA A 1ª RODADA DE INOVAÇÃO (CONFIRMAÇÃO DOS RESULTADOS).

Prezado [●], boa tarde!

Escrevo por dois motivos. O primeiro, para novamente agradecer pelo tempo investido por você respondendo ao questionário e à entrevista de minha pesquisa de doutorado, que tem por objetivo compreender a relação entre a sua empresa e o Ecossistema de Inovação Araucária+.

Como resultado parcial da pesquisa, apresento um diagnóstico de sua empresa, destacando potencialidades e deficiências identificadas. O diagnóstico compara a sua empresa com as outras 10 envolvidas na pesquisa e destaca os principais tópicos identificados na entrevista. Você encontrará o diagnóstico anexo a este *email*.

O segundo motivo é para te convidar para a **1ª Rodada de Inovação Araucária+: Ecossistemas de Inovação Criando Valor Compartilhado**, a ser realizada entre os **dias 17 e 18/11/2016**. O objetivo da rodada é fortalecer o Ecossistema de Inovação Araucária+, a partir da geração de negócios e inovação, envolvendo palestras, feira e espaço para negociações diretas com intensa interação entre os convidados. Será um momento de trocas, identificação de oportunidades e de muito aprendizado.

Teremos, inclusive, um momento exclusivo para o debate sobre este diagnóstico que envolveu a sua e as demais 10 empresas na pesquisa. O convite apresentando mais informações está anexo.

Nos próximos dias, entraremos em contato para o fornecimento de mais detalhes sobre o evento.

De antemão, peço que confirme a recepção deste e, se possível, a confirmação da presença no evento. Sua participação será fundamental.

Mais uma vez, agradecemos a atenção e a parceria com o Araucária+.

Grande Abraço!
Diego

APÊNDICE 10. INFORMAÇÕES SOBRE AS EMPRESAS ENVOLVIDAS NA PESQUISA

Apresentação das empresas em função da sua Receita Operacional Bruta (ROB), número de funcionários, setor da economia e tempo de vida.

Empresa	Receita operacional bruta anual	Funcionários	Setor da Economia	Tempo de Vida
E1	Menor de ou igual a R\$ 60.000,00	2	Indústria	Menos de 3 anos
E2	Maior do que R\$ 3,6 milhões	300	Indústria	Mais do que 10 anos
E3	Maior do que R\$ 360.000,00 e menor de ou igual a R\$ 3,6 milhões	5	Outro (PD&I)	Menos de 3 anos
E4	Menor de ou igual a R\$ 60.000,00	2	Comércio e serviços	Menos de 3 anos
E5	Maior do que R\$ 60.000,00 e menor de ou igual a R\$ 360.000,00	1	Indústria	Mais do que 10 anos
E6	Maior do que R\$ 360.000,00 e menor de vou igual a R\$ 3,6 milhões	45	Agronegócio	Mais do que 10 anos
E7	Maior do que R\$ 60.000,00 e menor de ou igual a R\$ 360.000,00	6	Indústria	Menos de 3 anos
E8	Menor de ou igual a R\$ 60.000,00	1	Indústria	Menos de 3 anos
E9	Menor de ou igual a R\$ 60.000,00	3	Agronegócio	Entre 5 e 10 anos

E10	Maior do que R\$ 3,6 milhões	310	Indústria	Mais do que 10 anos
E11	Maior do que R\$ 360.000,00 e menor de ou igual a R\$ 3,6 milhões	8	Indústria	Menos de 3 anos