

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ANTONIO BATISTA DA SILVA JÚNIOR

**REDE DE APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS
ORGANIZACIONAIS:**

uma análise de empresas participantes do programa Parceiros para Excelência (PAEX)

SÃO PAULO

2004

ANTONIO BATISTA DA SILVA JÚNIOR

**REDE DE APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS
ORGANIZACIONAIS:**

uma análise de empresas participantes do programa Parceiros para Excelência (PAEX)

Tese apresentada a Escola de Administração de
Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas,
como requisito para obtenção do título de Doutor em
Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento: Estratégia

Orientador: Prof. Dr. Flávio Carvalho de Vasconcelos

SÃO PAULO

2004

ANTONIO BATISTA DA SILVA JÚNIOR

**REDE DE APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS
ORGANIZACIONAIS:**

uma análise de empresas participantes do programa Parceiros para Excelência (PAEX)

Tese apresentada a Escola de Administração de
Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas,
como requisito para obtenção do título de Doutor em
Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento: Estratégia

Data da Aprovação: ____/____/____

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Flávio Carvalho de Vasconcelos - Orientador

Prof. Dr. Carlos Osmar Bertero

Prof. Dr. Fábio Luiz Mariotto

Prof. Dr. Álvaro Bruno Cyrino

Prof. Dr. Georges Blanc

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Flávio Carvalho de Vasconcelos, meus agradecimentos pela competente, dedicada e tranquilizadora orientação do meu trabalho, apontando caminhos, acreditando na idéia e me incentivando durante todo o decorrer da pesquisa.

De forma especial, registro meu agradecimento ao Presidente da Fundação Dom Cabral, Prof. Emerson de Almeida, pelo incentivo permanente, e por ter criado as condições que viabilizaram a minha participação e conclusão do doutorado, além de me permitir vivenciar uma grande experiência profissional no PAEX.

Também agradeço a Diretoria da Fundação Dom Cabral, Mozart Pereira e Élson Valim, e aos colegas Aldemir Drumond, Carlos Alberto Arruda, Dalton Penedo Sardenberg, e Ricardo Dias Pimenta pelo incentivo e apoio nas horas em que o tempo não era suficiente para todas as tarefas.

Também sou grato aos Professores Álvaro Cyrino, Anderson de Souza Sant'anna, Georges Blanc, José Luiz Santana, Linda Goulart, Luiz Lobão, Ulisses Diniz, Volnei Garcia e Wagner Veloso pelos comentários e observações preciosas que me despertaram para análises fundamentais no trabalho e para a compreensão dos mecanismos da parceria.

Agradeço a todos os professores da Fundação Getúlio Vargas, que, pelas aulas e pela dedicação, me fizeram aprender muito.

Aos associados, professores e gerentes do PAEX, pelas inúmeras discussões sobre o desenvolvimento das empresas e formas de cooperação.

A equipe do PAEXnet, pelo eficiente apoio através de informações sobre as empresas e sobre a ferramenta virtual e ao Darli pelo valioso suporte no tratamento estatístico dos dados deste trabalho.

Gostaria também, de agradecer aos funcionários da Fundação Getúlio Vargas e da Fundação Dom Cabral, especialmente a Kelma e Hilde, e a equipe da Biblioteca, dirigida pela Stela, pela ajuda inestimável em diversos momentos do curso e da pesquisa.

Aos meus colegas do Núcleo Base, pela amizade e estímulo.

Aos dirigentes das empresas do PAEX que responderam pacientemente aos questionários que foram a base deste trabalho e a todos aqueles que contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho.

Finalmente, a minha família, Miriam, Daniel e Beatriz que sempre me apoiaram e souberam compreender os momentos ausentes.

Aos meus pais, Vanda Fonseca Silva e
Antonio Batista da Silva (*in memoriam*)

À minha esposa, Miriam

Aos meus filhos, Daniel e Beatriz

“Competition is essential to the innovation process and to capitalist economic development more generally. But so is cooperation. The challenge to policy analysts and to managers is to find the right balance of competition and cooperation, and the appropriate institutional structures within which competition and cooperation ought to take place.”

David J. Teece, 1992

RESUMO

A presente tese teve como objetivo investigar as relações entre o desenvolvimento da competência organizacional, especificamente a gestão empresarial, de um grupo de empresas, através da participação em uma rede de aprendizado (PAEX), verificando a relação entre esse desenvolvimento e os atributos presentes na rede. Visou mais especificamente identificar quais as competências organizacionais ligadas à gestão empresarial foram desenvolvidas, quais atributos de rede de aprendizado estavam presentes, identificar a relação entre o desenvolvimento da gestão das empresas participantes e a presença dos atributos de rede, e identificar a relação entre o desenvolvimento da gestão das empresas participantes e os atributos específicos de coordenação por uma entidade externa. Os dados foram obtidos junto a dirigentes de 52 empresas, responsável por 80% da população que, no momento da pesquisa, eram participantes do PAEX. Tendo em vista tais objetivos, realizou-se uma pesquisa quantitativa, utilizando-se como instrumento de coleta de dados um questionário, submetido a tratamento estatístico, por meio de técnicas descritivas e multivariadas. As âncoras teóricas para as análises e considerações utilizadas foram a teoria de recursos (*resource-based view*), complementada em alguns aspectos por abordagens de competências organizacionais com foco na gestão empresarial e por abordagens que buscam estabelecer indicadores para a mensuração do desenvolvimento da gestão. Além disso, buscou-se apoio na teoria de redes, especialmente no conceito de rede de aprendizado e na identificação de atributos de redes. Como resultados, foram validadas as escalas propostas para a mensuração das variáveis de interesse deste estudo. Além disso, foram verificadas as hipóteses que nortearam sua realização, permitindo-nos constatar o desenvolvimento da Competência Organizacional das empresas através da participação na rede de aprendizado (PAEX). Concomitantemente, foi possível verificar a associação entre a variável Competência Organizacional e a variável Atributos de Rede, entre a variável Competência Organizacional e a variável Atributos do PAEX e entre a variável Atributos de Rede e Atributos do PAEX. Já quanto ao modelo hipotetizado, cabe salientar que o ajuste encontrado pode ser considerado como razoável, embora ele não possa ser considerado ideal. Observou-se que, as competências Estratégias e Planos e Liderança foram as mais desenvolvidas, enquanto que os atributos Integridade e Importância Estratégica foram os que manifestaram maior presença na rede. Em relação aos atributos do PAEX, constatou-se que Conceitos, Metodologias e Ferramentas, Coordenação da FDC, Monitorias e Intercâmbio dentro do PAEX foram os que mais contribuíram para o desenvolvimento das competências organizacionais.

Palavras-chave: Competências, Competências Organizacionais, Redes, Redes Organizacionais, Redes de Aprendizado.

ABSTRACT

This thesis aims at investigating the relationships between the development of organizational competence (specifically the business management) of a group of companies, through their participation in a learning network (PAEX), ascertaining the relation between such development and the network's current attributes. It specifically seeks to identify which organization competences linked to business management have been developed, which learning network attributes have been present, to identify the relation between managerial development in the participating companies and the specific coordination attributes by a external entity. Data were gathered from managers in 52 companies, responsible for 80% of the PAEX companies at survey's times. Given the stated objectives, a quantitative survey was carried out, using as data-collecting instrument a statistically-treated questionnaire (descriptive and multi-varied techniques). The theoretical anchors for the used analyses and considerations were the resource-based view, complemented in some aspects by organizational-capabilities approaches focused on business management and by approaches seeking to establish indicators for managerial development measurement. Moreover, support was sought in the network theory, especially in the concept of learning network and in the identification of network attributes. As output, the scales proposed to measure the variables of interest in this study were validated. Furthermore, hypotheses guiding its realization were verified, allowing us to vouch for the development of Organizational Capabilities of the companies through participation in the learning network (PAEX). Concomitantly, it was possible to ascertain the association between these pairs of variables: between Organizational Capability and the Network Attributes, between Organizational Capability and the PAEX Attributes, between the Network Attributes and the PAEX Attributes. As regards the model postulated as hypothesis, the adjustment found can be deemed reasonable, although it cannot be considered an ideal model. Strategies, Plans and Leadership were the most developed capabilities, while Integrity and Strategic Importance showed the greatest presence in the network. As regards the PAEX Attributes, Concepts, Methodologies and Tools, FDC Coordination, Monitoring and Exchange within PAEX brought the most contribution to developing organizational capabilities.

Key words : Competences, Organizational Competences, Networks, Organizational Networks, Learning Networks.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 - As correntes explicativas da vantagem competitiva	25
Figura 2 - Agrupamento dos relacionamentos interorganizacionais segundo fundamentos econômicos, comportamentais e organizacionais	51
Figura 3 - Estrutura de processos do desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais cooperativos	87
Figura 4 - Fatores associados com o sucesso das parcerias.....	92
Figura 5 - Dinâmica do PAEX	109
Figura 6 - Modelo hipotetizado para a pesquisa.....	126
Figura 7 - Modelo com estimativas padronizadas	174

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de recursos.....	38
Quadro 2 - Competências organizacionais	43
Quadro 3 - Competências organizacionais e indicadores do Prêmio Baldrige.....	47
Quadro 4 - Análise comparativa entre as alternativas de integração e de rede	65
Quadro 5 - Análise comparativa entre as alternativas de mercado e de rede	66
Quadro 6 - Lógica das abordagens teóricas em relação aos relacionamentos inteorganizacionais	72
Quadro 7 - Formas de relacionamento interorganizacionais	73
Quadro 8 - Tópicos sobre a estrutura em rede	77
Quadro 9 - Classificações genéricas das redes	80
Quadro 10 - Redes de empresas segundo Grandori e Soda	83
Quadro 11 - Tipologia de redes de aprendizado	84
Quadro 12 - Fatores que podem influenciar o sucesso/fracasso em uma aliança.....	89
Quadro 13 - Conexões entre relacionamentos interorganizacionais e competências organizacionais	99
Quadro 14 - Vantagens dos relacionamentos cooperativos	100
Quadro 15 - Desvantagens dos relacionamentos cooperativos.....	101
Quadro 16 - Fatores-chave de sucesso para a competitividade	104
Quadro 17 - Campos de resultados e mecanismos do PAEX.....	105
Quadro 18 - Estrutura do PAEX.....	110

LISTAS DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Setor de atuação da empresa	153
Gráfico 2 - Faturamento Anual.....	153
Gráfico 3 - Local da Empresa	154
Gráfico 4 - Tempo de participação da empresa no PAEX.....	154
Gráfico 5 - Cargo ocupado	155
Gráfico 6 - Área de atuação na empresa.....	155
Gráfico 7 - Tempo de atuação na empresa	156

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 -	Identificação de dados extremos univariados	129
Tabela 2 -	Indicação de dados extremos multivariados	132
Tabela 3 -	Identificação de dados ausentes	133
Tabela 4 -	Teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov	137
Tabela 5 -	Medidas de KMO	142
Tabela 6 -	Teste de adequação da amostra para análises fatoriais	142
Tabela 7 -	Fatores extraídos da sub-escala - competência organizacional.....	143
Tabela 8 -	Fatores extraídos da sub-escala - atributos de alianças, parcerias e redes	144
Tabela 9 -	Análise de confiabilidade por meio do alfa de Cronbach desenvolvimento de competências organizacionais.....	146
Tabela 10 -	Análise de confiabilidade por meio do alfa de Cronbach atributos de alianças, parcerias e redes	147
Tabela 11 -	Correlação entre os itens da sub-escala Estratégias e Planos.....	148
Tabela 12 -	Correlação entre os itens da sub-escala Liderança.....	149
Tabela 13 -	Correlação entre os itens da sub-escala Clientes e Sociedade	149
Tabela 14 -	Correlação entre os itens da sub-escala Informação e Conhecimento	149
Tabela 15 -	Correlação entre os itens da sub-escala Pessoas	149
Tabela 16 -	Correlação entre os itens da sub-escala Processos.....	149
Tabela 17 -	Correlação entre os itens da sub-escala Resultados.....	150
Tabela 18 -	Correlação entre os itens da sub-escala Excelência Individual de cada Empresa.....	150
Tabela 19 -	Correlação entre os itens da sub-escala Importância Estratégica	150
Tabela 20 -	Correlação entre os itens da sub-escala Interdependência	150
Tabela 21 -	Correlação entre os itens da sub-escala Comprometimento	151
Tabela 22 -	Correlação entre os itens da sub-escala Informação	151
Tabela 23 -	Correlação entre os itens da sub-escala Integração.....	151
Tabela 24 -	Correlação entre os itens da sub-escala Institucionalização	151
Tabela 25 -	Correlação entre os itens da sub-escala Integridade	151
Tabela 26 -	Intervalo de confiança para desenvolvimento de competências organizacionais	157

Tabela 27 - Critério de categorização da implementação ou aprimoramento das competências organizacionais.....	159
Tabela 28 - Distribuição das empresas considerando o grau de implantação ou aprimoramento das competências organizacionais.....	160
Tabela 29 - Matriz de correlação entre competências organizacionais.....	160
Tabela 30 - Intervalo de confiança para atributos de rede	162
Tabela 31 - Critério de categorização da presença de atributos de rede	164
Tabela 32 - Distribuição das empresas considerando o grau de presença dos atributos de rede	164
Tabela 33 - Matriz de correlação entre atributos de rede	165
Tabela 34 - Intervalo de confiança para atributos do PAEX	166
Tabela 35 - Critério de categorização da contribuição dos atributos do PAEX para o desenvolvimento de competências organizacionais.....	168
Tabela 36 - Correlações entre atributos do PAEX	168
Tabela 37 - Resultado da regressão linear simples entre competências organizacionais e atributos de rede	171
Tabela 38 - Regressão linear simples entre competências organizacionais e atributos do PAEX.....	172
Tabela 39 - Regressão linear simples entre atributos do PAEX e atributos de rede	172
Tabela 40 - Significância dos parâmetros estimados	175
Tabela 41 - Medidas de ajuste do modelo completo	175

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
2 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS.....	22
2.1 O desenvolvimento de competências organizacionais dentro do contexto da gestão estratégica e da construção de vantagens competitivas	22
2.2 Competências organizacionais: a evolução do conceito.....	27
2.2.1 Recursos e competências como fonte de vantagem competitiva	27
2.2.2 O que são recursos?	30
2.2.3 De recursos para capacidades dinâmicas e competências essenciais	32
2.2.4 A perspectiva das capacidades organizacionais	35
2.3 O conceito de competências organizacionais	37
2.4 Gestão empresarial como competência organizacional.....	39
2.5 Como mensurar o desenvolvimento da gestão empresarial?	44
3 REDES ORGANIZACIONAIS	48
3.1 Estratégias relacionais: um ponto de partida	48
3.2 Relacionamentos interorganizacionais: abordagens teóricas.....	50
3.2.1 Teoria da dependência de recursos	51
3.2.2 Teoria da escolha estratégica	53
3.2.3 Teoria da organização industrial.....	54
3.2.4 Teoria do capital social.....	56
3.2.5 Teoria do <i>stakeholder</i>	58
3.2.6 Teoria do custo de transação.....	59
3.2.7 Teoria dos jogos.....	66
3.2.8 Teoria institucional	68
3.2.9 Teoria dos recursos (<i>resource-based view</i>)	69
3.2.10 Teoria da aprendizagem organizacional	70
3.3 Lógica das abordagens teóricas em relação aos relacionamentos inteorganizacionais .	71
3.4 Tipologia de relacionamentos interorganizacionais	72
3.5 Redes como relacionamentos interorganizacionais	74
3.6 Tipologias de redes	79

3.6.1 Tipos genéricos de redes.....	79
3.6.2 Tipos específicos de redes	80
3.7 Atributos de redes interorganizacionais.....	85
3.8 O desenvolvimento da gestão empresarial através de redes de aprendizado.....	98
4 O PROGRAMA PARCEIROS PARA A EXCELÊNCIA (PAEX)	103
4.1 Antecedentes e processo de formação do grupo pioneiro	103
4.2 A expansão dos grupos e formação da rede.....	107
4.3 A dinâmica e estrutura do PAEX.....	108
4.3.1 Comitê de Presidentes.....	110
4.3.2 Grupo de dirigentes.....	111
4.3.3 Grupo de gestão	112
4.3.4 Programa de Desenvolvimento de Dirigentes (PDD).....	113
4.3.5 PAEXnet	114
4.4 Fundamentos do PAEX	115
5 METODOLOGIA	117
5.1 Características básicas da pesquisa.....	117
5.2 Coleta de dados	119
5.2.1 Público alvo	119
5.2.2 Instrumento de coleta de dados: o questionário.....	119
5.2.3 Procedimentos de coleta de dados	121
5.2.4 Tratamento estatístico dos dados	122
5.3 Variáveis em estudo.....	123
5.3.1 Competências organizacionais.....	123
5.3.2 Atributos de parcerias, alianças e redes	125
5.3.3 Atributos específicos do PAEX	125
5.4 Modelo teórico hipotetizado e hipóteses de pesquisa	126
6 ANÁLISE EXPLORATÓRIA DOS DADOS	128
6.1 Análise de dados extremos	128
6.1.1 Análise de dados extremos univariados.....	128
6.1.2 Análise de dados extremos multivariados	131
6.2 Análise de dados ausentes	132

6.3 Análise da normalidade da amostra	136
6.3.1 Normalidade uni e multi variada	136
7 ANÁLISE DA CONSISTÊNCIA DOS FATORES DA ESCALA	140
7.1 Definição conceitual	140
7.2 Dimensionalidade	141
7.3 Confiabilidade	145
7.4 Validade	147
8 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	152
8.1 Apresentação descritiva dos respondentes e do perfil da amostra.....	152
8.2 Avaliação da implementação ou aprimoramento das competências organizacionais ...	156
8.3 Avaliação da presença de atributos de rede	161
8.4 Avaliação da presença de atributos do PAEX	165
9 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES E ANÁLISE DO MODELO	
HIPOTETIZADO	170
9.1 Verificação das hipóteses	170
9.2 Análise do modelo hipotetizado	173
10 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	178
10.1 Síntese dos resultados e conclusões.....	178
10.2 Limitações da pesquisa	183
10.3 Recomendações quanto a futuras pesquisas	184
REFERÊNCIAS.....	185
APÊNDICES	196

1 INTRODUÇÃO

No campo da gestão estratégica, o que as empresas buscam é conquistar e sustentar uma vantagem competitiva que lhes dê uma posição privilegiada frente aos seus concorrentes. A origem da vantagem competitiva de uma empresa encontra-se na capacidade de obtenção da melhor sintonia entre as oportunidades existentes no ambiente e os recursos e capacidades que a empresa dispõe (ANDREWS, 1971).

Desenvolver uma vantagem competitiva pressupõe olhar em direção ao futuro e descobrir necessidades de mercado não atendidas, investir em tecnologia, e, desenvolver competências para produzir e entregar produtos e serviços aos clientes de uma maneira pioneira (DOZ; HAMEL, 2000).

De forma geral, pode-se afirmar que existem atualmente duas correntes no campo da gestão estratégica que buscam descrever as fontes da vantagem competitiva. A primeira é a abordagem das forças competitivas, originária da organização industrial e que tem em Porter (1980) seu mais conhecido representante. Essa vertente enfatiza a estratégia defensiva que a empresa deve adotar contra as forças competitivas do mercado, a partir de seu posicionamento dentro da indústria em que a empresa está inserida.

A segunda vertente diz respeito à busca da vantagem competitiva pela empresa, a partir da posse e utilização eficiente e eficaz de recursos obtidos no nível da empresa. Essa abordagem é geralmente denominada de teoria de recursos (*resource-based view*) e sugere que capacidades e ativos específicos da empresa são os determinantes da performance da organização (PENROSE, 1959), (BARNEY, 1991), (RUMELT, 1984).

Enquanto a primeira abordagem caracteriza-se por uma visão predominantemente de fora (do ambiente) para dentro (da empresa), a *resource-based view* apresenta uma visão basicamente oposta.

Os pressupostos da *resource-based view* (FOSS, 1997) apontam diferenças sistemáticas entre as empresas no tocante à forma como controlam os recursos necessários à implementação de suas estratégias. Apontam também, diferenças nas dotações de recursos pelas empresas que causam diferenças de desempenho, e, defendem que as empresas procuram constantemente

melhorar sua performance econômica. Sendo assim, é possível supor que as vantagens competitivas são originárias dos recursos.

Dessa forma, torna-se fundamental compreender quais são os recursos centrais da empresa e como esta pode aumentar e alavancar capacidades críticas para melhorar o seu posicionamento estratégico.

Por um lado, as mudanças no ambiente, associadas à contínua introdução de inovações na gestão empresarial, têm resultado na redescoberta e redefinição do conceito de recursos, capacidades e competências. Esses conceitos, em sua moderna acepção, têm sido fortemente associados a idéias de resultado, competitividade e vantagens competitivas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). É possível também perceber que, dentre as competências, a gestão empresarial é uma capacidade organizacional vital a ser controlada pela empresa que lhe permitirá a concepção e implementação de estratégias para aumentar a eficiência e eficácia (PRAHALAD; HAMEL, 1990), (ZARIFIAN, 1999), (WERNERFELT, 1984), (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), (ANDREWS, 1971).

Por outro lado, embora as estratégias competitivas sejam tratadas e difundidas no plano acadêmico como forma de desenvolver as vantagens competitivas, as relações entre as empresas no mercado não se limitam à competição e aos modelos de concorrência apresentados na literatura (DÉTRIE et al., 2000). Ao contrário, novas abordagens são necessárias para se entender o comportamento das empresas na busca do desenvolvimento de competências organizacionais, devido à existência de uma ampla variedade de modos de coordenação entre entidades econômicas. Parcerias, alianças e redes se constituem, cada vez mais, em eficaz ferramenta para aumento da competitividade das empresas (GULATI, 1998), (TEECE, 1992), (NOHRIA; ECCLES, 1992), (JARILLO, 1988).

Este estudo se concentra nestes dois eixos: a competência organizacional, especificamente a gestão empresarial, e as redes organizacionais, especificamente as redes de aprendizado, como forma de desenvolvimento da gestão empresarial.

Quanto aos recursos determinantes para a competitividade da empresa, pode-se considerar que eles não consistem apenas dos bens físicos que determinada empresa adquire para seu próprio uso, mas, incluem as pessoas contratadas, que fazem parte dela (PENROSE, 1959).

Também podem ser consideradas como recursos determinantes as competências fundamentais de difícil reprodução, combinadas com as oportunidades de mercado (ANDREWS, 1971). Os recursos determinantes podem ainda ser compreendidos como a marca, o conhecimento interno de tecnologia, pessoal com habilidades, os contratos de negócio, maquinaria, procedimentos eficientes, lealdade do consumidor, experiência de produção, habilidades gerenciais, capital, entre outros (WERNERFELT, 1984).

De qualquer forma, os recursos realmente críticos não podem ser homogêneos e conhecidos, nem ser transferidos facilmente de uma empresa a outra (BARNEY, 1991). Eles exigem a implementação de processos de aprendizagem coletiva e o desenvolvimento de habilidades de gestão para consolidar tecnologias, e de habilidades produtivas dispersas pela corporação (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

A gestão empresarial implica, portanto, em saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, em um dado contexto profissional. A gestão, como recurso crítico, passa a ser uma competência organizacional fundamental para a conquista e a sustentação de vantagens competitivas pelas empresas (FLEURY; FLEURY, 2001).

Entretanto, a atividade empresarial não consiste simplesmente em gerar acúmulo automático de recursos, ou, como este trabalho se propõe tratar, de competências organizacionais, através da aquisição fácil e direta de suas diversas partes no mercado. A replicação de competências organizacionais demanda tempo e tais competências não devem ser entendidas em termos contábeis, mas, sim, em termos de estruturas organizacionais e processos gerenciais (GHOSHAL; HAHN; MORAN, 2002).

Nesse sentido, o mercado pode ser substituído pelos modos de coordenação, em que as trocas são internalizadas na empresa, acordadas entre parceiros no contexto de um relacionamento interorganizacional. Conforme Détrie et al. (2000), a teoria relacional estipula que, dentre os modos de organização possíveis, o arranjo escolhido será aquele que minimizar a soma dos custos de produção e dos custos de transação.

Dentre os modos de coordenação que proporcionam o desenvolvimento de competências organizacionais destacam-se as redes organizacionais. É neste sentido que o estudo de redes tem atraído interesse crescente da produção acadêmica. Seja para melhorar a qualidade dos produtos e serviços ou o atendimento ao cliente, seja para superar barreiras comerciais,

desenvolver novas tecnologias, aprender ou acessar novas habilidades, repartir custos de desenvolvimento de produtos, alavancar a produtividade ou ganhar vantagem no mercado competitivo, a formação de alianças e redes ganha impulso e se transforma, desde que adequadamente conduzida, numa forma eficaz de resultados para as empresas que a utilizam (GULATI, 1998).

Embora os relacionamentos interorganizacionais sejam uma alternativa importante para o desenvolvimento de recursos e competências, a literatura ainda não está consolidada em um corpo teórico único e abrangente, conforme observa Nohria e Eccles (1992).

O ritmo acelerado das mudanças tecnológicas e o aumento da competição favorecem a formação de mecanismos de cooperação, em função das oportunidades de acesso a novos conhecimentos, que, por sua vez, contribuem para o desenvolvimento das competências organizacionais e, possibilitam, assim, um salto competitivo das organizações.

Para Powell (1990), os arranjos organizacionais cooperativos, como parcerias, alianças estratégicas, e outros, chamados pelo autor de “formas híbridas de organização”, estruturam-se como redes, criando “teias” de comunicação e de compromissos, com trocas de informações em diferentes direções. Os arranjos cooperativos oferecem, ainda segundo Powell (1990), vantagens sobre as estruturas tradicionais, pois viabilizam o acesso de forma rápida e segura a recursos e conhecimentos que estão fora dos limites da organização.

As redes organizacionais, em particular, as de aprendizado, objeto deste estudo, podem criar um ambiente propício para o desenvolvimento de competências organizacionais, e, especificamente, da gestão empresarial (TEIXEIRA; GUERRA, 2002).

A motivação básica deste estudo deriva dessa problemática, e tem como objetivo central investigar junto a um grupo de empresas as relações entre o desenvolvimento de suas competências organizacionais, em particular, a gestão empresarial, e a participação dessas empresas em uma rede de aprendizado.

Complementarmente, avaliam-se quais atributos de rede presentes favorecem o desenvolvimento das competências organizacionais e, em que medida os atributos específicos de coordenação, realizados por uma entidade externa, podem contribuir para o desenvolvimento das competências organizacionais.

Tendo, desta forma, como eixos articuladores o **desenvolvimento de competências organizacionais**, especificamente em uma de suas dimensões, a **gestão empresarial**, e as **redes organizacionais**, especificamente em uma de suas modalidades, as **redes de aprendizado**, o presente estudo tem como foco de pesquisa a questão:

As redes de aprendizado favorecem o desenvolvimento de competências organizacionais, especificamente a gestão empresarial?

Partindo da questão de pesquisa, estabeleceu-se como objetivo geral da pesquisa **analisar o desenvolvimento da competência organizacional denominada gestão empresarial, de um grupo de empresas participantes do Programa Parceiros para a Excelência (PAEX), verificando a relação entre esse desenvolvimento e os atributos presentes em uma rede de aprendizado.**

A partir deste objetivo geral, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

1. identificar quais as competências organizacionais ligadas à gestão empresarial foram mais desenvolvidas;
2. identificar quais atributos de rede de aprendizado estavam presentes;
3. identificar a relação entre o desenvolvimento da gestão das empresas participantes e a presença dos atributos de rede;
4. identificar a relação entre o desenvolvimento da gestão das empresas participantes e os atributos específicos de coordenação por uma entidade externa.

As âncoras teóricas para as análises e considerações utilizadas foram a teoria de recursos conforme Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Rumelt (1984), Barney (1986), Barney (1991), Dierickx e Cool (1989), Peteraf (1993), Prahalad e Hamel (1990) e Nelson (1991), complementada em alguns aspectos por abordagens de competências organizacionais com foco na gestão empresarial de Fleury e Fleury (2001), Leonard-Barton (1995), Ghoshal, Hahn e Moran (2002) e Zarifian (1999) e por abordagens que buscam estabelecer indicadores para a mensuração do desenvolvimento da gestão, conforme Powell (1995), Douglas e Judge Jr. (2001), Grant, Shani, Krishnan (1994), Easton e Jarrel (1998), Hendricks e Singhal (2001).

Além disso, buscou-se apoio na teoria de redes nos termos de Nohria e Eccles (1992), Barringer e Harrison (2000), Castells (2000), Hakansson e Snehota (1995), no conceito de

rede de aprendizado de Teixeira e Guerra (2002), e na identificação de atributos de redes nas formas propostas por Child e Faulkner (1998), Browning, Beyer e Shetler (1995), Mohr e Spekman (1994), Brouthers, Brouthers e Wilkinson (1995), Kanter (1994), Lorange e Roos (1996) e Whipple e Frankel (2000).

A pesquisa foi realizada junto aos principais executivos das 65 empresas, distribuídas em sete grupos regionais, participantes do Programa Parceiros para a Excelência (PAEX) em novembro de 2002.

Como será visto adiante, o PAEX caracteriza-se como uma rede de aprendizado que objetiva aprimorar a gestão das empresas participantes e melhorar a competitividade e os resultados empresariais. A Fundação Dom Cabral (FDC) desempenha o papel de coordenadora das atividades e aporte de conhecimento e metodologias de gestão do PAEX.

O presente trabalho revela-se significativo ao ampliar os estudos a respeito das competências organizacionais, correlacionando-as com rede de aprendizado, e ao apresentar evidências empíricas dos resultados gerados para as empresas no desenvolvimento da gestão empresarial decorrentes da participação nesta rede.

Apesar de ser vasta a literatura a respeito de redes organizacionais, são escassas as publicações existentes na modalidade específica de redes de aprendizado, especialmente tendo o desenvolvimento da gestão empresarial como objetivo da cooperação.

Além disso, os resultados deste estudo representam uma contribuição relevante às organizações que participam ou venham a participar de arranjos cooperativos com outras empresas, notadamente, em modos cooperativos que privilegiem o aprendizado da gestão empresarial.

2 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

O objetivo deste capítulo é proceder a uma revisão da literatura disponível sobre o tema competências organizacionais, buscando identificar não só as bases teóricas em que o assunto se apóia, mas, também, levantar indicadores específicos que permitam avaliar o desenvolvimento das competências organizacionais na dimensão da gestão empresarial. O que se pretende é discutir e apresentar as definições que serão utilizadas, tanto para a reflexão e construção teórica, quanto para a coleta, análise e discussão dos resultados.

Inicialmente, busca-se posicionar o desenvolvimento de competências organizacionais no âmbito da gestão estratégica e do desenvolvimento de vantagens competitivas. Posteriormente, discute-se a evolução do conceito de competências organizacionais e, em seguida, posiciona-se a gestão empresarial como uma destas competências. Tendo por base tal contexto, finalmente, identificam-se as variáveis que possibilitam mensurar o desenvolvimento da gestão empresarial.

2.1 O desenvolvimento de competências organizacionais dentro do contexto da gestão estratégica e da construção de vantagens competitivas

Basicamente, no campo da gestão estratégica, o que as empresas buscam é conquistar e sustentar uma vantagem competitiva que lhes dê posição privilegiada frente aos seus competidores (PORTER, 1980). Portanto, a discussão sobre competências organizacionais envolve a compreensão acerca da origem, criação, e sustentação das vantagens competitivas.

Para alcançar melhor entendimento das competências organizacionais capazes de proporcionar desempenho superior da empresa, é necessário tomar como ponto de partida os conceitos de vantagem competitiva ligados ao desenvolvimento de recursos. Estes conceitos estão fortemente entrelaçados com o tema das vantagens competitivas.

A origem da vantagem competitiva de uma empresa está na sua capacidade de obter melhor sintonia entre as oportunidades que estão no ambiente e os recursos e capacidades de que dispõe (ANDREWS, 1971). Para tanto, desenvolver uma vantagem competitiva pressupõe direcionar a perspectiva para o futuro, descobrir as necessidades de mercado que estão

disponíveis e demandam atendimento, investir em novas tecnologias, e, desenvolver produtos e competências para produzir e entregar produtos e serviços aos clientes de uma maneira pioneira. Pode-se chamar a isso de inovação.

Inovar é a base do desenvolvimento do sistema capitalista. Como afirma Schumpeter (1979, p.113): “o impulso fundamental que inicia e mantém o movimento da máquina capitalista decorre dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados, das novas formas de organização industrial que a empresa capitalista cria”.

Esse autor denomina de “destruição criativa” o processo de abertura de novos mercados que revoluciona a estrutura econômica, a partir de dentro, destruindo a velha e criando uma nova estrutura. É neste contexto que as empresas capitalistas buscam sobreviver.

A sobrevivência se dá, sobretudo, em ambiente competitivo, ou naquilo que se convencionou chamar de “regime schumpeteriano”. Schumpeter (1979) aponta que esta concorrência ocorre através de novas mercadorias, novas tecnologias, novas fontes de oferta, e novos tipos de organização. Para ele, o capitalismo é evolutivo e produz choques e descontinuidades através das inovações, e, aproveitar as oportunidades que tais choques e descontinuidades geram, permite às empresas auferirem lucros.

Por sua vez, D’Aveni (1994, p.08) argumenta que as empresas estão vivendo em um ambiente marcado pelo fenômeno da hipercompetição. Tal fenômeno faz com que as vantagens competitivas criadas por uma empresa não sejam sustentáveis no longo prazo, ou melhor, “[...] que uma meta estratégica fundamental de uma empresa é destruir fontes de vantagens existentes no seu ramo (incluindo a sua própria) e criar novas”.

Tais idéias demonstram que, em um ambiente caracterizado por mudanças tecnológicas rápidas e brutais, e pelas necessidades evolutivas de mercados consumidores como os que se lidam atualmente, as empresas que paralisarem e se alienarem em seu próprio sucesso, poderão sucumbir diante de empresas ágeis e agressivas. Empresas que considerem que suas vantagens competitivas geradas no passado serão suficientes para as manterem de forma duradoura no “topo” da corrida competitiva, perderão espaço para rivais inovadoras.

Como aponta D’aveni (1994), as vantagens competitivas desenvolvidas por uma empresa produzem lucros econômicos cada vez menores em espaços de tempo cada vez mais curtos.

Cabe, pois, à empresa produzir suas próprias transformações e mecanismos de mudança, e, até mesmo, não esperar que o ambiente mude, mas gerar as próprias mudanças.

De acordo com Teece, Pisano e Shuen (1997), três paradigmas buscam descrever as fontes da vantagem competitiva. O primeiro, a abordagem das forças competitivas, foi um paradigma dominante nos anos oitenta, e do qual Porter (1980) constitui-se no mais conhecido representante. Essa abordagem, enraizada no modelo “estrutura-conduta-performance” da organização industrial, enfatizava a posição defensiva que a empresa deveria criar contra as forças competitivas de mercado, a partir de um posicionamento interno na indústria em que a empresa estivesse inserida (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

O segundo paradigma diz respeito ao conflito estratégico e apóia-se na teoria dos jogos (AXELROD, 1984). Enxerga a competitividade, através da qual as empresas conseguem superar seus concorrentes, como produto das decisões estratégicas de investimento, das estratégias de preço e de controle da informação.

O terceiro paradigma diz respeito à busca da vantagem competitiva pela empresa a partir da posse e utilização eficiente e eficaz dos recursos obtidos no nível da empresa, e denomina-se teoria de recursos (*resource-based view*). Essa abordagem sugere que os ativos e as capacidades específicos da empresa são os determinantes da performance da organização (PETERAF, 1993).

De maneira análoga, Vasconcelos e Cyrino (2000) mostram que o pensamento sobre estratégia empresarial está estruturado em torno de um tema básico: como a empresa pode conquistar e manter vantagens competitivas. Segundo esses autores, as diversas contribuições ao estudo das vantagens competitivas podem ser agregadas em dois eixos, em que se caracterizam quatro grupos ou correntes explicativas.

Um eixo agrega duas correntes explicativas e busca justificar o alcance das vantagens competitivas pelas empresas através dos fatores externos, ou seja, nos mercados e nas estruturas das indústrias. Esse eixo considera a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização e derivado da estrutura da indústria e da dinâmica da concorrência e do mercado. As duas correntes desse eixo são a análise estrutural da indústria e os processos de mercado.

O segundo eixo agrega as duas outras correntes explicativas e busca justificar o alcance das

vantagens competitivas através dos fatores internos específicos à empresa, ou seja, considera a performance superior um fenômeno decorrente, primariamente, das características internas da organização. As duas correntes desse eixo são a teoria dos recursos e a teoria das capacidades dinâmicas conforme Figura 1.

A vantagem competitiva explica-se por fatores externos (mercados, estrutura das indústrias).	1 - Análise estrutural da indústria Organização industrial/ Análise de Posicionamento	2- Processos de mercado Escola Austríaca
	3- Recursos e competências Teoria dos recursos	4- Capacidades dinâmicas Teoria das capacidades dinâmicas
Estrutura da Indústria Estática: equilíbrio e estrutura		Processos de Mercado Dinâmica: mudanças e incertezas

Figura 1 - As correntes explicativas da vantagem competitiva

Fonte: VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 23.

Portanto, como já observado, a questão fundamental na gestão estratégica é descobrir as formas pelas quais as empresas desenvolvem e mantêm sua posição competitiva em seus setores específicos. De maneira geral, os esforços das empresas visam ampliar as diferenças entre si, desenvolvendo vantagens competitivas em relação aos seus competidores, o que pode ser denominado competitividade.

Para Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997, p.03), competitividade é “a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

No conceito introduzido por Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997), o desempenho no mercado e a eficiência produtiva decorrem da capacitação acumulada pelas empresas que, por sua vez, reflete as estratégias competitivas adotadas em função das percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente em que as empresas estão inseridas. A competitividade seria, então, condicionada pelo padrão peculiar a cada mercado e pelo conjunto de fatores críticos de sucesso em um mercado específico.

De acordo com Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997), as empresas são, em geral, criadas com a intenção de sobreviver, mas o sucesso desse intento depende da gestão de três grupos de fatores, a saber,

? **fatores sistêmicos**, que agrupam os fatores relacionados ao meio ambiente econômico e

às informações sobre a economia e política nacional, internacional e institucional. São fatores sobre os quais a empresa praticamente não tem como controlar. Cabe à empresa acompanhar as mudanças o mais próxima e proativamente possível, avaliando os impactos decorrentes daquelas informações para o seu negócio, e coordenando as ações necessárias para que novos padrões sejam criados;

- ? **fatores ligados aos padrões de competitividade da indústria**, que agrupam as informações sobre o mercado, sobre as convenções institucionais da indústria e o padrão de organização dos processos produtivos das empresas nela inseridas. Entende-se que nessa perspectiva é maior o poder de atuação e de influência da empresa, uma vez que pode tomar assento ou se fazer representar em sindicatos patronais, em federações, etc.;
- ? **fatores empresariais ou repertórios de competências**. Este grupo, diferentemente dos demais, está sob o controle total da empresa no que tange aos investimentos e às ações. Incluem-se aqui quatro áreas: gestão, inovação, produção e recursos humanos.

Segundo Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997), a empresa apresenta, em cada momento do tempo, certo nível de capacitação que, por sua vez, determina seu desempenho competitivo. Normalmente, a empresa apresenta níveis diferenciados em cada uma das quatro áreas básicas, mas tais capacitações mudam ao longo do tempo. Pode-se dizer que a competitividade da empresa é fortemente determinada pelas estratégias que ela estabeleceu e empreendeu ao longo do tempo, no sentido de adquirir novas capacitações em determinadas áreas. Escolher as estratégias certas e implementá-las, além de ser uma competência por si só, significa, também, selecionar o sentido e a intensidade dos esforços visando ao domínio das competências mais apropriadas.

Como foi visto até aqui, pode-se afirmar que a escolha correta das estratégias, que, em última instância, determinarão as condições competitivas da empresa no futuro, depende, em grande escala, da leitura correta do ambiente e das condições competitivas do mercado em que a empresa se insere, além do desenvolvimento das competências necessárias.

Ainda, como já salientado, por muito tempo o paradigma dominante na estratégia empresarial compreendeu os conceitos fundamentados na organização industrial, consolidados por Porter (1980, 1985), da abordagem das forças competitivas. Essa abordagem enfatizava as ações que a empresa poderia empreender para criar posições defensivas contra as forças competitivas. Em suma, o que se propunha é que a vantagem competitiva da empresa seria tão maior,

quanto melhor fosse o seu posicionamento na indústria, em relação às forças competitivas.

Entretanto, a crítica acerca do “determinismo ambiental” realizada por Child e Faulkner (1998), e a proposição de que a organização e o ambiente estão se interpenetrando, de forma que torna difusa a distinção entre a empresa e seu mercado, mostram que novas abordagens são necessárias para superar esse hiato nos estudos de administração.

Nos últimos anos, ganhou força e penetração, tanto nas comunidades científicas como nas empresariais, o conceito de competência (ZARIFIAN, 1999). Tal conceito não é novo, mas sua penetração se deu porque é uma ferramenta útil para se compreender como os recursos da empresa estão associados ao seu desempenho.

De forma mais específica, o conceito de competência está inserido na abordagem teórica que se convencionou chamar de *resource-based view*, ou teoria de recursos. A premissa básica, contrapondo-se às idéias veiculadas pela organização industrial, é que os recursos internos à organização comandam o desempenho da empresa. Ou seja, as organizações buscam criar, manter e renovar a sua vantagem competitiva através do desenvolvimento ou da aquisição de recursos ou competências, assunto que será discutido no tópico seguinte.

2.2 Competências organizacionais: a evolução do conceito

2.2.1 Recursos e competências como fonte de vantagem competitiva

Diversos autores como Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Rumelt (1984), Barney (1986, 1991), Dierickx e Cool (1989), Peteraf (1993), Prahalad e Hamel (1990) e Nelson (1991) são considerados responsáveis pelo desenvolvimento da teoria dos recursos, enfatizando que os ativos e as capacidades específicos da empresa são os determinantes da performance da organização.

Enquanto a abordagem da organização industrial (PORTER, 1980) assume uma visão predominantemente de fora (do ambiente) para dentro (da empresa), a visão da abordagem da teoria dos recursos é basicamente oposta. Ela sustenta que a criação, manutenção e renovação das vantagens competitivas pelas empresas são geradas a partir da perspectiva do desenvolvimento de recursos internos às empresas.

Como afirmam Vasconcelos e Cyrino (2000), o conjunto de idéias que se convencionou chamar de teoria dos recursos aparece durante os anos oitenta como uma alternativa à posição dominante da organização industrial. Como ponto central dessa abordagem, a fonte da vantagem competitiva de uma empresa se encontra primariamente nos recursos e nas competências, desenvolvidas e controladas pelas empresas, e, apenas secundariamente, na estrutura das indústrias nas quais as empresas se posicionam.

Essa perspectiva se inicia a partir de duas generalizações empíricas básicas (FOSS, 1997):

1. Existem diferenças sistemáticas entre as empresas, no tocante à forma com que controlam os recursos necessários à implementação de suas estratégias; e,
2. Estas diferenças são relativamente estáveis.

A estrutura básica de raciocínio da teoria dos recursos emerge quando são essas duas generalizações são combinadas com outros dois postulados:

1. As diferenças nas dotações de recursos causam diferenças na performance;
2. As empresas procuram constantemente melhorar sua performance econômica.

Com base nas generalizações empíricas e dos postulados acima, é possível supor que as vantagens competitivas da empresa são originárias dos recursos e que, portanto, o posicionamento estratégico adequado se dá na medida da resposta a questões como: quais são os recursos centrais da empresa? Como a empresa pode aumentar e alavancar capacidades críticas? Em que área é desejável desenvolver novas competências?

Rumelt (1984), por sua vez, afirma que a posição competitiva da empresa é definida por um conjunto de recursos e relacionamentos, e que a tarefa dos dirigentes é ajustar e renovar estes recursos à medida que o tempo, a competição e a mudança causam erosão no valor destes recursos. De maneira análoga, Dierickx e Cool (1989) apontam que os dirigentes freqüentemente falham em perceber que a posição competitiva da empresa reside em seu conjunto de ativos.

Por sua vez, Peteraf (1993) propõe um modelo de vantagem competitiva ligando os recursos à performance. Esse modelo, baseado em recursos, aponta quatro condições necessárias para o alcance de vantagens competitivas:

1. **Heterogeneidade:** o pressuposto fundamental é que os conjuntos de recursos e capacidades subjacentes ao processo produtivo são diferentes entre as empresas. Heterogeneidade significa que empresas com recursos superiores são capazes de obter maiores retornos. A vantagem competitiva pressupõe que as dotações de recursos entre as diversas empresas sejam heterogêneas. Tal heterogeneidade causa diferenças de performance, com desempenhos de baixa lucratividade ou de lucratividade excepcionalmente alta em relação à média do mercado.
2. **Limites *ex post* à competição:** significa a capacidade da empresa individualmente de preservar e proteger seus ganhos, uma vez que tenha alcançado uma vantagem competitiva. Rumelt (1984) cunhou a expressão “mecanismos de isolamento” para expressar essa capacidade. Uma vez que os recursos de uma empresa a tenham levado a uma posição destacável, cabe a ela evitar a imitabilidade e a substitubilidade desses recursos. A imitabilidade imperfeita dos recursos explica a dificuldade das empresas em identificar e reproduzir os recursos mais importantes de seus concorrentes. A substitubilidade imperfeita diz respeito à dificuldade de se substituir os recursos utilizados pelos concorrentes por outros, que poderiam ter os mesmos resultados, com um rendimento econômico igual ou superior. Esses dois mecanismos juntos funcionam como mecanismos de isolamento das forças da concorrência, preservando a vantagem competitiva da empresa.
3. **Mobilidade imperfeita:** os recursos são considerados perfeitamente imóveis se não podem ser negociados, garantindo a vantagem competitiva de quem os possui. Como exemplo, pode-se dizer que os recursos serão imperfeitamente móveis quando forem específicos às necessidades de uma empresa, quando houver direitos de propriedade, ou quando houver custos de mudança associados.
4. **Limites *ex ante* a competição:** significa que, antes da busca da empresa por uma posição superior de recursos, deve haver competição limitada para aquela posição. Um recurso superior só poderá gerar retornos acima do normal, se a empresa possuir a capacidade de prever essa superioridade, e sorte em adquirir o recurso na ausência de competição.

Contudo, se os recursos ou as competências são fundamentais para o desenvolvimento e sustentação de vantagens competitivas, é necessário um entendimento mais claro sobre o que são efetivamente os recursos.

2.2.2 O que são recursos?

Embora a abordagem a respeito de recursos, aparentemente, já tenha adquirido força suficiente para se posicionar como um corpo teórico abrangente e explicativo da origem das vantagens competitivas das empresas, uma definição mais precisa sobre o que são recursos ainda não foi formulada nem amplamente aceita. Uma demonstração disso é a própria utilização indiscriminada dos termos “recursos”, “competências” e “capacidades” designando conceitos similares.

Na obra, considerada por muitos como seminal na abordagem de recursos, Penrose (1959) afirma que uma empresa é mais do que uma unidade administrativa. É também uma coleção de recursos produtivos, cujo uso e distribuição no tempo são determinados por decisão administrativa. A autora procura fazer distinção entre recursos e serviços para mostrar que os primeiros não são apenas *inputs* em um processo produtivo, mas, sim os serviços que os recursos podem gerar, implicando em uma função ou atividade. Para ela, recursos não são apenas os bens físicos que a empresa adquire para seu próprio uso, mas também as pessoas contratadas que fazem parte dela. Serviços, em seu conceito, são as contribuições que os recursos podem oferecer para tornar as operações da empresa produtivas.

Explicando as razões que limitam o crescimento das empresas, Penrose (1959) destaca a habilidade gerencial como o recurso fundamental que permite a expansão da empresa. Assim, a quantidade de trabalho total que uma empresa pode realizar depende do tamanho das operações da empresa, que, por sua vez, é limitado pelos planos e ações do passado e, dessa forma, pelos recursos gerenciais existentes no momento em que os planos foram elaborados.

Andrews (1971), um dos pioneiros no campo da estratégia empresarial, considera que recursos são competências fundamentais de difícil reprodução que são combinadas com as oportunidades de mercado. A estratégia é a melhor sintonia obtida entre as oportunidades e os recursos disponíveis na empresa. O autor chama de “competências distintivas” elementos como as capacidades financeira, gerencial, funcional e organizacional de uma empresa, além de sua reputação e história.

De maneira bastante correlata Wernerfelt (1984, p.119) define recurso como “qualquer coisa que possa ser tomada como uma força ou fraqueza de uma dada empresa. Mais formalmente, recurso pode ser definido como ativos (tangíveis e intangíveis) que estão atados semi-

permanentemente à empresa”.

O autor denomina como recursos a marca, o conhecimento interno de tecnologia, o pessoal com habilidades, os contratos de negócio, a maquinaria, os procedimentos eficientes, a lealdade do consumidor, a experiência de produção, as habilidades gerenciais, o capital, entre outros.

Wernerfelt (1984) expande o tema e propõe que os recursos podem levar a empresa a obter altos lucros e, por isso, é fundamental que ela desenvolva o que chama de uma “posição de recurso” que imponha barreira contra competidores.

Rumelt (1984) desenvolve o conceito de que a posição competitiva da empresa é definida por um conjunto de relacionamentos e recursos únicos. A tarefa da administração geral é ajustar e renovar esses recursos e relacionamentos à medida que o tempo, a competição, e as mudanças erodam o seu valor.

O autor desenvolve o conceito de mecanismos de isolamento. Esse conceito, similar ao conceito de posição de recurso de Wernerfelt (1984), demonstra como a empresa pode manter uma posição competitiva estável e defensável. Para Rumelt (1984), o mecanismo de isolamento é um fenômeno que limita o equilíbrio *ex post* de rendas auferidas pelas empresas individuais. Em outras palavras, os recursos, uma vez desenvolvidos ou adquiridos, protegem as rendas conquistadas pela empresa que os controlam.

Como exemplos de mecanismos de isolamento, o autor cita a ambigüidade causal, os ativos especializados, os custos de procura e mudança, o aprendizado do consumidor e do produtor, as habilidades possuídas pela equipe, as informações especiais, as patentes e marcas registradas, a reputação e imagem e as restrições legais à entrada.

Por sua vez, Barney (1986), ao procurar evoluir a definição, mostrou que os recursos verdadeiramente estratégicos não podem ser homogêneos e conhecidos e não podem ser transferidos facilmente de uma empresa a outra. Se tal fosse possível, os recursos seriam avaliados como fatores de produção, da mesma forma que os outros insumos, e o retorno de uma dada empresa tenderia a se igualar à média do mercado. Portanto, existem mercados imperfeitos de recursos como condição para a existência de vantagem competitiva.

Em artigo posterior, Barney (1991, p.101) define recursos como “ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informação, conhecimento, etc., controlado

pela empresa que a permite conceber e implementar estratégias para aumentar a sua eficiência e eficácia”.

O autor classifica os recursos em: a) recursos físicos, tais como equipamentos, fábricas, localização geográfica e acesso à matéria-prima; b) recursos humanos, ou seja, as relações sociais e experiências dos funcionários; e c) recursos organizacionais, como estruturas, processos e sistemas de informação.

Entretanto, Dierickx e Cool (1989) argumentam que os recursos que a empresa necessita para implementar a sua estratégia não são apenas imperfeitos, mas são, ao mesmo tempo, incompletos, ou seja, uma grande parte deles não é negociável no mercado (*non-tradable*). Os recursos ou ativos desenvolvidos pela empresa e negociados livremente no mercado não conferem a ela uma posição competitiva sustentada. Apenas os ativos não-negociados no mercado e não passíveis de serem adquiridos no mercado é que seriam os verdadeiros recursos estratégicos da empresa. A acumulação interna de tais recursos é que garante a posse dos mesmos. Os autores afirmam ainda que a acumulação interna de recursos demanda um padrão consistente de investimento, e, desta forma, estoques de ativos críticos ou estratégicos são aqueles que são não-negociáveis, não-imitáveis e não-substituíveis.

2.2.3 De recursos para capacidades dinâmicas e competências essenciais

Posteriormente, o conceito de recursos foi expandido para o de “capacidades dinâmicas”. Buscou-se, com essa ampliação, explicar como combinações de competências e recursos podem ser desenvolvidas, desdobradas e protegidas, explorando competências internas e externas específicas da empresa, no sentido de construir vantagens competitivas em regimes de rápidas mudanças ambientais (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

A observação crítica feita por Teece, Pisano e Shuen (1977) centra-se no fato de que a perspectiva da teoria de recursos chama a atenção para a necessidade de que a empresa estabeleça estratégias gerenciais para desenvolver novas capacidades, conforme Wernerfelt (1984), tornando-se necessária a aquisição e o controle de determinados recursos, tais como conhecimento e *know-how*. Dessa forma, torna-se imprescindível o processo de aprendizagem e acumulação de ativos organizacionais intangíveis ou invisíveis. Na verdade, a posição destes autores não é exatamente crítica, mas, sim, intentam estender esses conceitos para além

de uma visão estática de recursos.

Para eles, o termo “dinâmico” refere-se à capacidade de renovar competências, assim como atingir congruência com a mudança no ambiente de negócios. Certas respostas são requeridas quando o tempo-ao-mercado é crítico, a taxa de mudança tecnológica é rápida e a natureza da futura competição e dos mercados é difícil de se determinar. Por sua vez, o termo “capacidade” enfatiza o papel chave da gestão estratégica na adaptação, integração e reconfiguração das habilidades organizacionais internas e externas, dos recursos e das competências funcionais para capturar os requisitos das mudanças ambientais.

Dando continuidade a essa busca, Prahalad e Hamel (1990) ampliaram o conceito de recursos, denominando-os de competências essenciais (*core competences*). Para eles, as competências essenciais de uma empresa, que significam as raízes da vantagem competitiva, são os processos de aprendizagem coletiva, especialmente aqueles que envolvem a coordenação de diversas habilidades de produção e a integração de múltiplas correntes de tecnologias.

Para os autores, a fonte real de vantagem competitiva da empresa reside na habilidade da gestão em consolidar tecnologias e habilidades produtivas dispersas pela corporação, em competências que confirmam poder às unidades individuais de se adaptarem rapidamente às oportunidades geradas pela mudança. Entretanto, competência essencial não é apenas harmonizar correntes de tecnologias, mas também organizar o trabalho e a entrega de valor. É comunicação, envolvimento, e um profundo comprometimento de trabalho, além das fronteiras organizacionais. Não são os ativos físicos, pois esses se deterioram. É conhecimento, que precisa ser alimentado e protegido.

Eisenhardt e Martin (2000, p.1107) voltam ao conceito de capacidades dinâmicas e afirmam que elas são claramente identificáveis e buscam reconceituá-las como

os processos da empresa que usam recursos - especificamente os processos de integrar, reconfigurar e ganhar recursos - para adaptar-se e até mesmo criar mudanças no mercado. Capacidades dinâmicas, desta forma, são rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as empresas atingem novas configurações de recursos à medida que os mercados emergem, colidem, partem-se, evoluem ou morrem.

As capacidades dinâmicas podem, dessa forma, evoluir a partir de práticas repetidas, pois, a codificação desta experiência em tecnologias e processos formais pode facilitar a sua aplicação e acelerar a construção de novas rotinas.

Schulze (2000), ao resumir a teoria dos recursos, identificou duas escolas de pensamento, com diferenças quanto aos pressupostos teóricos, sociais e econômicos.

A primeira foi chamada por ele de escola estrutural. Os autores dessa escola defendem que a vantagem competitiva sustentável é viável somente se os recursos utilizados para alcançá-la forem raros, tiverem mobilidade imperfeita entre as empresas e forem não-substituíveis. Tais qualidades são fundamentais, pois possibilitam defesa contra a imitação e a apropriação por outras empresas, cujos efeitos acabariam com a posição de vantagem.

A segunda escola foi denominada processual. A grande diferença em relação à escola estrutural é quanto às considerações sobre o tipo de mercado no qual a competição se desenvolve. Enquanto na escola estrutural as empresas tentam proteger os seus recursos essenciais da imitação, substituição e transferência para que o estado de equilíbrio permaneça, na escola processual, o mercado é visto como um ciclo de equilíbrio e desequilíbrio. Nesse caso, as fontes de mudança não são somente exógenas, mas, também, endógenas, visto que o comportamento do sistema econômico é influenciado pela ação de empresas inovadoras.

A escola processual não se atém exclusivamente à identificação e a proteção dos recursos essenciais, mas se focaliza nas condições e processos, através dos quais os recursos essenciais ou competências são criados e desenvolvidos, para gerarem as vantagens competitivas. Particularmente, preocupa-se com os seguintes processos, conforme Grant *apud* Schulze (2000): a) aprendizagem de novas formas de gerenciar os recursos atuais; b) desenvolvimento de novos recursos e capacidades; e, c) busca de congruência entre as condições do mercado e os recursos organizacionais utilizados pela empresa.

Na escola processual, o foco passa a estar nos processos de construção do conhecimento e aprendizagem e nos processos de criação de *know-how*, habilidades e capacidades organizacionais para a utilização dos recursos da empresa (SCHULZE, 2000). Tais processos são os verdadeiros recursos essenciais, fontes de vantagem competitiva.

De uma maneira geral, a teoria dos recursos mostra que, para se alcançar uma vantagem competitiva, a empresa deverá ter a posse de recursos que sejam, ao mesmo tempo, valiosos, raros, inimitáveis e não-substituíveis (BARNEY, 1991). Além disso, a empresa deve ter a capacidade de renovar permanentemente tais recursos, buscando congruência com a mudança no ambiente de negócios, através de processos de aprendizagem coletiva. A teoria busca ainda explicar questões fundamentais sobre as fontes e a manutenção da vantagem competitiva das

empresas, especificamente sobre o que mantém a heterogeneidade quanto a recursos e performance entre os competidores, apesar das tentativas de competição e imitação.

2.2.4 A perspectiva das capacidades organizacionais

A perspectiva das capacidades organizacionais pode ser considerada como certa evolução em relação à teoria dos recursos, pois buscou operacionalizar de maneira dinâmica o conceito de recursos, ao fazer ligação entre conhecimento, aprendizagem organizacional e vantagem competitiva, baseando-se na aplicação eficiente dos recursos. Mais especificamente, preocupou-se em verificar como diferentes formas de conhecimento são utilizadas pela empresa em sua operação, combinando os recursos existentes para criar, manter e renovar capacidades, e, como consequência, usufruir de rendas e retornos acima da média. Para a perspectiva das capacidades organizacionais, o que torna a empresa heterogênea são suas capacidades, únicas e impossíveis de imitação, que se constituem nas verdadeiras fontes de vantagem competitiva.

Como afirmam Bandeira e Almeida Cunha (2001), a capacidade da empresa é o *seu know-how*. Aquilo que faz sua operação parecer fácil, na medida em que os processos organizacionais estão em sintonia e os produtos e serviços são efetivamente entregues para o mercado. Para eles, ser capaz de alguma coisa é ter o conjunto de habilidades necessárias para realizar aquilo que foi intencionado.

Grant (1996) é ainda mais contundente quando define o conhecimento como o recurso mais importante na geração de valor da empresa. O autor define conhecimento de maneira ampla, incluindo tanto o conhecimento explícito, que pode ser registrado por escrito, quanto o tácito, que não o pode. A sua ênfase é no conhecimento tácito, na forma de *know-how*, habilidades e conhecimento prático dos membros da organização. O conhecimento tácito está ligado fortemente à produção de tarefas, e traz, no seu bojo, o que Grant (1996) considera como mais relevante que é o processo da transferência do conhecimento, seja internamente, seja entre organizações, tema que será tratado mais adiante.

Bandeira e Almeida Cunha (2001), citando Dosi, Nelson e Winter (2000), afirmam que as capacidades organizacionais são fenômenos organizacionais socialmente complexos, que permeia toda a organização e é o resultado da interação social dos indivíduos. Para eles, é importante distinguir o processo de construção da capacidade organizacional do exercício

dessa capacidade. O primeiro é permeado pela intenção de tornar a organização capaz de produzir um resultado específico e definido, e o segundo, refere-se à execução das rotinas organizacionais. O conceito de rotina é fundamental para a perspectiva das capacidades organizacionais, pois são as rotinas que tornam possível a concretização da capacidade. Pode-se entender o conceito de rotina organizacional como o modo como as coisas são feitas.

O conceito de rotina é introduzido por Nelson (1991), que afirma que as empresas convivem com o dilema entre aprimorar ou inovar seus processos, admitindo um regime de competição Schumpeteriana. As empresas são heterogêneas devido à presença de habilidades distintas e específicas, baseadas em rotinas executadas com grande volume de conhecimento tácito e fortes elementos de continuidade. A grande carga de conhecimento tácito impede as empresas de compreenderem perfeitamente as causas do seu sucesso e ou de suas falhas, resultando em um processo de inovação evolutivo, até que uma nova rotina se estabilize e novas habilidades sejam aprendidas.

Dessa forma, as decisões rotineiras do exercício da capacidade são quase automáticas e de alta frequência de repetição. Diferem das decisões tomadas para construir o arranjo ou as condições necessárias à execução da rotina, as quais, geralmente, são conscientes, intencionais e deliberadas.

De maneira análoga, Teece, Pisano e Shuen (1997, p.516) reafirmam o conceito de rotinas organizacionais ao afirmar que estas “são padrões de interação que representam soluções de sucesso para problemas específicos que se encontram enraizados no comportamento do grupo”.

E, de acordo com Mello e Cunha (2002), as capacidades organizacionais referem-se diretamente ao conhecimento adquirido e aculturado em rotinas, as quais utilizam os ativos e habilidades individuais, os recursos da empresa, para concretizarem as capacidades em “fazer as coisas”, ou seja, o seu *know-how*.

A capacidade da empresa em implantar e implementar rotinas eficientes e eficazes é o recurso essencial que a torna heterogênea e com eficiência superior à média da indústria. A vantagem sustenta-se quando as capacidades organizacionais estão altamente enraizadas na cultura da empresa, e são idiossincráticas e específicas à firma, não são adquiridas e transacionadas no mercado, são de difícil imitação e de transferência para outras empresas.

Como visto até aqui, a perspectiva das competências está fortemente incorporada na teoria

dos recursos, mas se apresenta de forma ampla e não organizada, admitindo diferentes conceitos e denominações para definições similares. No próximo tópico, objetiva-se tratar mais especificamente do conceito de competências organizacionais.

2.3 O conceito de competências organizacionais

Até onde se pode verificar, a pesquisa bibliográfica sobre o tema das competências organizacionais permitiu identificar que tal referencial ainda está em processo de construção, com definições ambíguas, pouco precisas e, muitas vezes, lançando mão de conceitos mutuamente referenciados. Os trabalhos gerados ressaltam a tentativa de se criar caminhos e distinguir as diferenças entre os termos. O que se pretende neste tópico é discutir e apresentar as definições que serão utilizadas, tanto para fins de reflexão e construção teórica, quanto para a coleta, análise e discussão dos resultados da pesquisa.

Inicialmente, é importante ressaltar que o que se buscou neste trabalho foi adotar os conceitos de competências organizacionais, em detrimento aos conceitos de competências individuais. Pois no caso de competências individuais, competência significa um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de cada pessoa, e que se relacionam com o seu desempenho no trabalho. Nesse aspecto, a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio de treinamento (FLEURY; FLEURY, 2001).

Ao contrário, trata-se competência aqui, como apresentam Fleury e Fleury (2001), a partir de um conjunto de aprendizagens sociais comunicacionais nutridas à montante pela aprendizagem e formação, e à jusante pelo sistema de avaliações. Implica, portanto, em saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, em um contexto profissional determinado. Ou seja, de forma mais ampla do que no nível do indivíduo, implica em tratar a competência no nível da organização.

As várias definições de recursos, competências organizacionais, capacidades dinâmicas e capacidades organizacionais apresentadas nas seções anteriores oferecem uma visão abrangente do conceito. Nem sempre os autores se preocuparam em estabelecer definições precisas sobre o que seja recurso, e, muitas vezes, utilizaram denominações diferentes para conceitos similares. No Quadro 1, busca-se compilar as principais definições e mostrar, de forma sintética, as diversas contribuições dos autores.

Denominação utilizada	Definição	Exemplos	Autor (es)
Recursos produtivos	Conjunto de ativos físicos e não-físicos que geram serviços.	Fábrica, equipamentos, terra, recursos naturais, matérias-primas, bens semi-acabados, estoque de bens acabados. Mão de obra especializada e não-especializada, pessoal administrativo, financeiro, legal, técnico e gerencial.	Penrose (1959)
Competências distintas	Competências fundamentais de difícil reprodução que são combinadas com as oportunidades de mercado em um nível aceitável de risco.	Capacidades financeira, gerencial, funcional e organizacional de uma empresa; reputação e história.	Andrews (1971)
Recurso	Ativos (tangíveis e intangíveis) que estão atados semi-permanentemente à empresa.	Marca, conhecimento interno de tecnologia, pessoal especializado, contratos de negócio, maquinário, procedimentos eficientes, lealdade do consumidor, experiência de produção, habilidades gerenciais, capital.	Wernerfelt (1984)
Recurso/ Mecanismos de isolamento	Mecanismos que protegem a empresa, permitindo a sustentação de vantagens competitivas.	Ambigüidade causal, ativos especializados, custos de procura e mudança, aprendizado do consumidor e do produtor, habilidades possuídas pela equipe, informações especiais, patentes e marcas registradas, reputação e imagem e restrições legais à entrada.	Rumelt (1984)
Recursos	Ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informação, conhecimento, e outros, controlados pela empresa que lhe permitem conceber e implementar estratégias para aumentar a sua eficiência e eficácia.	Recursos físicos (equipamentos, fábricas, localização geográfica e acesso à matéria-prima); Recursos humanos (relações sociais e experiências dos funcionários); Recursos organizacionais (estruturas, processos e sistemas de informação).	Barney (1986, 1991)
Estoque de ativos	Estoques de ativos críticos ou estratégicos, não-negociáveis, não-imitáveis e não-substituíveis.	Marca, lealdade do consumidor, <i>know-how</i> tecnológico.	(Dierickx; Cool, 1989)
Capacidades dinâmicas	Habilidade da empresa em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para enfrentar as rápidas mudanças do ambiente. Habilidade em atingir novas e inovadoras formas de vantagem competitiva, dadas as dependências de caminhos e posições de mercado. Rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as empresas atingem novas configurações de recursos à medida que os mercados emergem, colidem, partem-se, evoluem ou morrem.	Processos organizacionais e gerenciais (coordenação/integração, aprendizado, reconfiguração e transformação); posições (ativos tecnológicos, complementares, financeiros, de reputação, estruturais, institucionais, de mercado e fronteiras organizacionais) e trajetória (dependência de caminhos e oportunidades tecnológicas). Desenvolvimento de produtos, planejamento estratégico, transferência e criação de conhecimento, distribuição de recursos.	(Teece; Pisano; Shuen, 1997) (Eisenhardt; Martin, 2000)
Competências essenciais	Processo de aprendizado coletivo na empresa, especialmente o de coordenar habilidades diversas de produção e integrar múltiplas correntes de tecnologias.	Conhecimento; capacidade de integração de conhecimentos.	(Prahalad; Hamel, 1990)
Rotinas organizacionais	Hierarquia de rotinas organizacionais que definem habilidades organizacionais a serem praticadas no nível abaixo, e procedimentos de decisão no nível acima. O “nível acima” define o que deve ser feito no “nível abaixo”.	Estratégia de inovação, que define em que negócio se deve investir; estrutura, como modo de organização e governança.	Nelson (1991)
Capacidades organizacionais	<i>Know-how</i> da empresa que faz sua operação parecer fácil, na medida em que os processos organizacionais estão em sintonia. Produtos e serviços efetivamente entregues ao mercado. As capacidades preenchem a lacuna entre intenção e resultado, de maneira que o resultado corresponde àquilo que foi intencionado.	Conhecimento tácito e explícito, rotinas organizacionais, ativos e habilidades individuais.	(Dosi; Nelson; Winter, 2000); (Nelson, 1991); (Grant, 1996)

Quadro 1 - Definições de recursos

Fonte: elaborado pelo autor

Como se pode verificar no Quadro 1, as definições são bastante diversificadas e incluem tanto ativos tangíveis, como capital, instalações físicas e equipamentos, quanto processos de gestão e aquisição e utilização de conhecimentos.

A partir dessas considerações e definições, e para efeito deste trabalho, considera-se “competência organizacional” como um conjunto de capacidades, constituído de rotinas controladas pela empresa, que permite à empresa conceber e implementar estratégias para aumentar a sua eficiência e eficácia.

A partir desta decisão, neste trabalho, o termo “competência”, de forma genérica, será referido para designar capacidade, recurso, ativo ou outro termo similar.

2.4 Gestão empresarial como competência organizacional

A partir do que foi visto no tópico anterior, é possível também perceber uma homogeneidade de percepções, no sentido de se compreender a gestão empresarial dentro de um quadro de competências organizacionais e, portanto, não-adquiríveis no mercado, mas, como uma capacidade aprendida e desenvolvida.

Como afirmam Teece, Pisano e Shuen (1997), o que é distintivo nas empresas é que elas são um domínio da organização da atividade econômica cujas competências e capacidades não podem ser adquiridas através do sistema de preço ou mercado. Sistema de preço ou mercado entendido aqui como um acordo legal entre as partes, apontando claramente direitos, recompensas e responsabilidades. Segundo Teece, Pisano e Shuen (1997), a atividade empresarial não pode simplesmente produzir uma montagem instantânea de competências organizacionais exclusivas, através da aquisição direta das suas diversas partes no mercado. A replicação de competências organizacionais leva tempo. Estas competências não devem ser entendidas em termos contábeis, mas, sim, em termos de estruturas organizacionais e processos gerenciais.

Expandindo sua argumentação, esses autores propõem que as dimensões estratégicas da empresa, que geram vantagens competitivas, são seus processos gerenciais e organizacionais, suas posições de ativos específicos e sua trajetória. Por processos gerenciais e organizacionais, Teece, Pisano e Shuen (1997) entendem a maneira como as coisas são

realizadas na empresa, ou seja, suas rotinas e modelos de práticas correntes e de aprendizagem. Por posições de ativos específicos, esses autores se referem ao estoque de tecnologia e propriedade intelectual disponível internamente, como os ativos complementares, a base de clientes e as relações com fornecedores e complementares. E por trajetória, as alternativas estratégicas disponíveis para a empresa e a presença ou ausência de retornos maiores e dependência de caminhos. No caso das competências essenciais, entendem-nas como ativos que não podem ser comprados e, portanto, precisam ser construídos ou desenvolvidos.

Prahalad e Hamel (1990) são ainda mais explícitos neste ponto. Afirmam que as competências essenciais são um aprendizado coletivo na empresa, especialmente aquele voltado para a coordenação de diversas habilidades de produção e integração de múltiplas correntes de tecnologia. Para eles, a competitividade de uma organização no curto prazo deriva dos atributos, preço e performance de produtos, mas, cada vez mais, os sobreviventes da primeira onda da globalização estão convergindo para um padrão similar e homogêneo de custo e qualidade de produtos.

Nesse sentido, esses atributos tornam-se cada vez menos importantes como fontes de diferencial competitivo. Assim, no longo prazo, a fonte de competitividade das empresas torna-se a habilidade em consolidar diferentes tecnologias e habilidades de produção em competências que permitam que os negócios se adaptem às oportunidades. Portanto, são as competências organizacionais de gestão aquelas que permitem integrar os diferentes conhecimentos da empresa, para dar forma e desenvolver produtos que atendam aos mercados.

Leonard-Barton (1995) afirma que as capacidades centrais ou estratégicas (*core capabilities*) são desenvolvidas a partir de quatro dimensões: as habilidades e conhecimentos dos trabalhadores; os sistemas físicos e técnicos, que incluem os bancos de dados, máquinas e programas de computadores; os sistemas gerenciais, que incluem os sistemas de educação, recompensas e incentivos; e os valores e normas.

Ghoshal, Hahn e Moran (2002) constataam, a partir da observação empírica, que existe uma forte correlação positiva entre a prosperidade de uma dada economia e o papel relativo que grandes empresas desempenham nesta economia. Sustentam que a competência em gestão é o fator que, por um lado, leva ao crescimento das firmas e ao estabelecimento de proporção

relativamente alta de empresas de grande porte, e, por outro lado, leva à criação de maior valor econômico, que, por sua vez, leva à prosperidade e ao crescimento da sociedade.

Esses autores reconhecem que a performance das organizações, e, portanto, o seu sucesso ou fracasso, depende em grande escala da habilidade daqueles que administram as operações. Porém essa percepção não ocupa o centro das suas discussões e conceitualizações teóricas. O objetivo deles é redirecionar a reflexão, minimizando esta abordagem e trazendo a competência em gestão para o centro do debate.

Para Ghoshal, Hahn e Moran (2002), a competência em gestão é o fator que dirige a aquisição, desenvolvimento e desdobramento dos recursos de conhecimento idiossincráticos e dependentes do contexto que, por sua vez, determinam a produtividade da organização e influenciam a direção do seu crescimento. A criação de valor econômico é um processo que envolve o uso de recursos econômicos. Recursos, para os autores, referem-se a qualquer ativo tangível ou intangível que pode ser transformado em um *output*, constituindo-se ele próprio em outro recurso. Esses recursos precisam ser combinados e trocados. A essa habilidade de combinar (*entrepreneurial judgement*) e trocar (*organizational capability*) recursos é o que os autores denominam competência em gestão.

De acordo com o Quadro 1, os autores consultados mencionam, de uma forma ou de outra, a gestão empresarial como uma das competências da organização. De maneira diversa e com denominações diferentes, os termos ativos não-físicos e recurso gerencial (PENROSE, 1959), capacidade gerencial e organizacional da empresa (ANDREWS, 1971), ativos intangíveis e habilidades gerenciais (WERNERFELT, 1984), habilidades possuídas pela equipe (RUMELT, 1984), processos organizacionais (BARNEY, 1986, 1991), estoques de ativos críticos ou estratégicos, não-negociáveis, não-imitáveis e não-substituíveis (DIERICKX; COOL, 1989), processos organizacionais e gerenciais, (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), rotinas organizacionais e estratégicas (NELSON, 1991; EISENHARDT; MARTIN, 2000), conhecimento e capacidade de integração de conhecimentos (PRAHALAD; HAMEL, 1990) e capacidades organizacionais (DOSI; NELSON; WINTER, 2000) podem ser compreendidos dentro da lógica da gestão empresarial.

Em outras palavras, é possível inferir pela pesquisa bibliográfica que a gestão empresarial é uma competência organizacional importante para o desenvolvimento de vantagens competitivas.

Por sua vez, buscando organizar um modelo de competências organizacionais, Zarifian (1999) diferencia as seguintes competências em uma organização:

- ? **competências sobre processos**: conhecimentos sobre o processo de trabalho;
- ? **competências técnicas**: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- ? **competências sobre a organização**: saber organizar os fluxos de trabalho;
- ? **competências de serviço**: saber aliar a competência técnica à capacidade de identificar os impactos de sua aplicação sobre a satisfação dos consumidores finais;
- ? **competências sociais**: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas. Zarifian (1999) identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Nota-se que esse autor, na classificação proposta e apresentada acima, identifica mais diretamente a formação de competências ligadas ao processo de trabalho de operações, ou seja, ao saber fazer, à própria gestão empresarial.

Numa perspectiva mais ampla que a de Zarifian (1999), mas, com base nela, Fleury e Fleury (2001) consideram a formação das competências dentro do contexto de elaboração da estratégia da empresa, categorizando-as em três blocos, conforme Quadro 2:

Competências	Definição	Significados
Negócio	Competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores, e com o ambiente político e social.	<u>Visão estratégica</u> : conhecer o negócio, os ambientes interno e externo da empresa, identificando oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos. Ter clareza e comprometimento com os objetivos e valores e auxiliar os demais profissionais na descoberta do significado de sua área de atividade, suas responsabilidades e contribuições esperadas. Identificar a necessidade de mudanças e as competências necessárias para enfrentar os desafios do negócio. Assumir responsabilidades e mobilizar os demais profissionais nos projetos de transformação organizacional. <u>Planejamento</u> : estruturar e sistematizar ações para aproveitar oportunidades e pontos fortes e minimizar ameaças e pontos fracos. Estabelecer mecanismos de controle e avaliação das ações, otimizando os recursos existentes.
Técnico-profissionais	Competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade. Desdobram-se em competências em operações, (inovação) de produto, <i>marketing</i> e finanças.	Deter informações e conhecimentos técnicos relativos à sua área; utilizá-los e atualizá-los constantemente, visando ao cumprimento de atividades, resolução de problemas ou desenvolvimento de projetos/produtos. Disponibilizar os novos conhecimentos desenvolvidos interna ou externamente, garantindo sua circulação.
Sociais	Competências necessárias para interagir com as pessoas, como por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalho em times.	<u>Comunicação</u> : compreender o processo de comunicação em sua totalidade, garantindo o entendimento das mensagens pelos demais membros da organização. Expressar idéias de modo claro, utilizando técnicas de comunicação apropriadas para cada situação. <u>Negociação</u> : ter capacidade de discutir, estimular e influenciar positivamente outras pessoas a colaborarem, efetivamente, para atingir os objetivos organizacionais; conduzir processos de obtenção de consenso, objetivando resultados satisfatórios para as partes envolvidas e, principalmente, para a organização, em situações externas e internas; argumentar coerentemente, de forma a persuadir as pessoas na venda de idéias, e aceitar pontos diversos do seu. <u>Trabalho em equipe</u> : criar e trabalhar com grupos de pessoas que detenham habilidades e conhecimentos diversos e complementares, propiciando o surgimento de sinergia. Manter tais grupos trabalhando em conjunto eficientemente, controlando participações excessivas e convidando membros silenciosos a participar, resolvendo conflitos.

Quadro 2 - Competências organizacionais

Fonte: FLEURY; FLEURY, 2001.

Para Fleury e Fleury (2001), relacionar o conjunto de competências, descritas no Quadro 2 desenvolvidas pelos indivíduos em seu espaço de atuação, com as estratégias de negócio, é a forma de se chegar às competências essenciais da organização. Assim, no Quadro 2, fica claro o vínculo estreito entre a definição e classificação das competências organizacionais e a gestão empresarial. De uma forma mais direta, a expressão da competência organizacional é dada na prática pelos atributos da gestão empresarial.

2.5 Como mensurar o desenvolvimento da gestão empresarial?

A partir do referencial teórico apresentado é possível constatar a importância para a estratégia da empresa do desenvolvimento de competências geradoras de vantagem competitiva sustentada. As mudanças no ambiente, associadas à contínua introdução de inovações na gestão empresarial, têm resultado na redescoberta e redefinição do conceito de competência, o qual, em sua moderna acepção, tem sido fortemente associado a idéias de resultado, competitividade e vantagens competitivas. É possível também perceber que, dentre tais competências, a gestão empresarial é uma capacidade organizacional controlada pela empresa, que permite à empresa conceber e implementar estratégias para aumentar a sua eficiência e eficácia.

Contudo, como foi exposto anteriormente, as diversas abordagens sobre competências organizacionais não apresentam ainda um corpo conceitual unificado. A teoria apresenta definições que, se por um lado, parecem caminhar para a mesma direção, por outro, mais que fechar e consolidar conceitos, parecem deixar em aberto caminhos e perspectivas.

Quando se fala em gestão empresarial como competência organizacional, embora o quadro teórico vá se estreitando, a grande dificuldade passa a residir na forma de verificá-la empiricamente, uma vez que a literatura não apresenta uma lista concreta e precisa dos atributos da gestão empresarial.

Pela abrangência da abordagem, estruturação dos conceitos e possibilidade de conexão com a amplitude de definições trazidas pela teoria, utiliza-se como referência nesta pesquisa, o modelo de competências organizacionais proposto por Fleury e Fleury (2001).

Uma outra fonte de definições utilizada para a identificação das variáveis das competências organizacionais específicas, relativas à gestão, é oriunda dos estudos sobre o *Total Quality Management* (TQM) realizados por Powell (1995), Douglas e Judge Jr. (2001), Grant, Shani, Krishnan (1994), Easton e Jarrel (1998), Hendricks e Singhal (2001). Esses estudos colocam de maneira clara o TQM como uma filosofia e conjunto de práticas que configuram um sistema integrado de gestão que agrega valor, melhora a performance e permite o desenvolvimento de competências organizacionais que levam às vantagens competitivas sustentadas.

Os estudos de Easton e Jarrel (1998) e Hendricks e Singhal (2001) proporcionam evidências

estatísticas que comprovam a correlação entre a performance e criação de valor pela empresa e a aplicação de práticas ligadas ao TQM, especialmente em períodos pós-implementação. Embora o que constitui o TQM seja ainda objeto de debate, Easton e Jarrel (1998) define TQM como um sistema de gestão que possui substancialmente os critérios do Prêmio Baldrige. Ambos os estudos citados acima foram realizados em empresas que ganharam o Prêmio Baldrige.

Para Easton e Jarrel (1998), as características-chaves desse sistema de gestão incluem foco no processo, melhoria sistemática, ênfase em toda a empresa, foco no cliente, gestão pelo fato, desenvolvimento e envolvimento do colaborador, gestão cruzada por funções, relações com fornecedores e reconhecimento da importância do desenvolvimento de um modelo de gestão como uma estratégia competitiva crítica. Todas essas características estão presentes nos conceitos e práticas de gestão desenvolvidos através do PAEX, como será visto no capítulo 4.

Powell (1995), por sua vez, apresenta alguns modelos empíricos que apresentam fatores para a mensuração da implantação das competências organizacionais. Dentre estes, o autor cita o Prêmio Baldrige como um modelo importante. Devido a esse respaldo, o Modelo Baldrige foi considerado no âmbito desta pesquisa.

De acordo com Hart e Bogan (1994), este modelo foi desenvolvido por um grupo de pesquisadores do Instituto Nacional de Normas e Tecnologias (INNT) nos Estados Unidos, a partir de entrevistas com cerca de 200 profissionais da área da qualidade, em que se buscou colher e selecionar critérios a serem incorporados à sua estrutura. A estrutura foi desenhada em várias formas: inicialmente, como ferramenta de comunicação; depois, como ferramenta preditiva; e, finalmente, como sistema de avaliação por contagem, formando uma relação de critérios que compõem a estrutura do Modelo Baldrige.

Para Hart e Bogan (1994), os critérios do Modelo Baldrige se estabilizaram em torno de certos princípios genéricos e fundamentais da qualidade, assistidos por itens específicos e áreas de abordagem que conciliam virtualmente todo tipo de empresa, mas não prescrevem e, sim, diagnosticam, estimulando as empresas a desenvolverem a sua competência.

Os fatores apontados pelo Modelo Baldrige¹ são os seguintes:

¹ Para maiores detalhes do Modelo Baldrige vide: <<http://www.quality.nist.gov/>>.

1. **competência em estratégias e planos**, que se refere ao processo de formulação das estratégias a fim de determinar o posicionamento da organização no mercado, o direcionamento das suas ações e a maximização do seu desempenho, incluindo-se a forma como as estratégias, os planos de ação e as metas são estabelecidos e desdobrados por toda a organização. Refere-se, também, à como a organização define seu sistema de medição de desempenho.
2. **competência em liderança**, que se refere ao sistema de liderança da organização e ao comprometimento pessoal dos membros da alta direção no estabelecimento, na internalização, na disseminação e na prática de valores e diretrizes organizacionais. Refere-se, também, a como a organização analisa criticamente o seu desempenho global.
3. **competência em clientes e sociedade**, que se refere à forma como a organização identifica, compreende, monitora e se antecipa às necessidades dos clientes, dos mercados e das comunidades; divulga seu produto, suas marcas e suas ações de melhoria; estreita seu relacionamento com clientes; e interage com a sociedade. Refere-se, também, à forma como a organização mede e intensifica a satisfação e a fidelidade dos clientes em relação aos seus produtos e marcas.
4. **competência em informações e conhecimento**, que se refere à gestão e a utilização das informações da organização e de informações comparativas pertinentes, bem como a gestão do capital intelectual da organização.
5. **competência em pessoas**, que se refere às condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais e aos esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam a excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal e da organização.
6. **competência em processos**, que se refere aos principais aspectos da gestão dos processos da organização, incluindo o projeto, execução e entrega do produto ou serviço, os processos de apoio financeiro, administrativo e logístico e o sistema de inovação de produtos e serviços e processos de gestão.
7. **competência em resultados**, que se refere à evolução do desempenho da organização em relação aos clientes e aos mercados, à situação financeira, à eficiência organizacional e à perspectiva dos sócios e acionistas.

A razão da adoção deste conjunto de indicadores deve-se ao fato de estar alinhado e

complementar as variáveis do modelo de Fleury e Fleury (2001) utilizado nesta pesquisa. Para mensurar o desenvolvimento de competências organizacionais nas empresas que compõem o *corpus* desta pesquisa, buscou-se, por um lado, um ferramental aplicado à gestão empresarial, e, por outro, algo que tenha sido amplamente testado e aplicado, que é o caso do conjunto de indicadores do Prêmio Baldrige.

Conforme salientado anteriormente, pode-se observar pelo Quadro 2 que os indicadores propostos pelo Prêmio Baldrige estão presentes no modelo de competências organizacionais de Fleury e Fleury (2001), conforme se demonstra no Quadro 3.

Modelo de Competências Organizacionais (FLEURY; FLEURY, 2001)	Indicadores do Prêmio Baldrige
Competências de Negócio	? competência em estratégias e planos ? competência em clientes e sociedade ? competência em resultados
Competências técnico-profissionais	? competência em informações e conhecimento ? competência em processos
Competências sociais	? competência em liderança ? competência em pessoas

Quadro 3 - Competências organizacionais e indicadores do Prêmio Baldrige

Fonte: elaborado pelo autor

Em se tratando da avaliação das competências organizacionais, no que tange à gestão empresarial, variáveis como estratégia e planos, clientes e sociedade, resultados, informações, conhecimento, processos, liderança e pessoas são cada vez mais enfatizados como elementos basilares para o sucesso organizacional.

Nessa direção, cabe compreender melhor se as organizações estão de fato desenvolvendo tais competências e, principalmente, tendo em vista o objetivo deste trabalho, investigar se o mecanismo de redes de aprendizado favorece o desenvolvimento das competências. O tema redes organizacionais será objeto de análise no próximo capítulo.

3 REDES ORGANIZACIONAIS

Em conformidade com o objetivo de estudo deste trabalho, este capítulo pretende definir as variáveis que servirão de base para se mensurar os atributos presentes em redes de aprendizado.

Inicialmente será realizada revisão bibliográfica a respeito dos relacionamentos cooperativos entre empresas, tomando como ponto de partida o contexto em que tais relacionamentos estão inseridos, que são as estratégias relacionais. Em seguida, discutem-se as abordagens teóricas que, potencialmente, explicam as razões pelas quais os relacionamentos cooperativos são formados. Após essa classificação, apresenta-se uma tipologia desses relacionamentos, ressaltando a modalidade específica das redes interorganizacionais. Posteriormente, aprofunda-se o conhecimento sobre as redes, ao apresentar uma tipologia delas, posicionando o tipo de rede objeto deste estudo, as redes de aprendizado. Finalmente, destacam-se os atributos apontados na literatura como fundamentais para o sucesso destas redes, que serão alvo de mensuração nesta pesquisa.

3.1 Estratégias relacionais: um ponto de partida

As abordagens sobre estratégia empresarial podem ser agrupadas, de maneira abrangente, em dois grupos: as estratégias competitivas e as estratégias relacionais (DÉTRIE et al., 2000). Embora as estratégias competitivas sejam mais difundidas no plano acadêmico, as relações entre as empresas no mercado não se limitam à competição e aos modelos de concorrência existentes na literatura, notadamente nas concepções de Porter (1980). Ao contrário, novas abordagens são necessárias para se entender o comportamento das empresas e, uma delas, apoiando-se na teoria dos custos de transação, conforme Williamson (1975), explica e justifica a existência de uma grande variedade de modos de coordenação entre entidades econômicas.

Esses modos de coordenação podem substituir o mercado livre, em que as trocas são internalizadas no seio de uma empresa ou acordadas entre parceiros no quadro de um relacionamento interorganizacional. Détrie (2000) aponta que a teoria relacional estipula que,

dentre os modos de organização possíveis, o arranjo escolhido será aquele que minimizar a soma dos custos de produção e dos custos de transação.

Détrie (2000) afirma que é justamente para minimizar seus custos que as empresas contornam o mercado e tecem relações mais estáveis e menos incertas. Deixa-se funcionar o mercado em relação a todas as transações que não tenham um custo demasiado elevado.

Aprofundando-se nessa lógica, pode-se deduzir que, espontaneamente, os atores econômicos segregam permanentemente certa dose de organização, exatamente para que o sistema funcione com o custo mínimo. As situações concorrenciais seriam, nessa lógica, muito desconfortáveis e perigosas, levando os atores a evitá-las, através de uma teia complexa de relações com diferentes parceiros.

Para Détrie (2000), a principal crítica feita à maioria dos modelos existentes é pertinente ao seu caráter ideológico, ao apresentar um de seus aspectos e dissimular o outro. O aspecto apresentado é o da “concorrência encarniçada”, a que as empresas se entregam, e o aspecto dissimulado é o do “encarniçamento igualmente grande com que fogem da concorrência”. Para Détrie (2000, p.186), uma estratégia diz-se relacional “quando se baseia não na lei da concorrência, mas em relações privilegiadas que a empresa estabelece com certos parceiros no seu contexto”.

Nesse sentido, a noção de concorrência não está totalmente ausente, mas é forçosamente secundária em relação ao acordo celebrado por vontade mútua, que escapa às regras do mercado. Os dois tipos de estratégias, competitiva e relacional, podem, portanto, combinarem-se ou sucederem-se no tempo.

Dentro do quadro de estratégias relacionais, ou, dito de outra maneira, de relacionamentos cooperativos, desenvolvem-se as reflexões deste trabalho. A idéia não é privilegiar uma abordagem (relacional) em detrimento da outra (competitiva), mas, antes, é mostrar que esse campo de conhecimento na gestão estratégica revela-se útil para compreender e explicar os movimentos e ações das empresas, especificamente no processo de desenvolvimento de competências organizacionais.

3.2 Relacionamentos interorganizacionais: abordagens teóricas

O estudo de redes e alianças atrai cada vez mais o interesse da literatura acadêmica. Embora os relacionamentos interorganizacionais sejam uma alternativa importante para o desenvolvimento de recursos e competências, essa literatura ainda não está consolidada em um corpo teórico único e abrangente (NOHRIA; ECCLES, 1992).

Neste tópico, propõe-se a identificação das principais correntes teóricas que, potencialmente, oferecem subsídios para a compreensão da existência dos relacionamentos interorganizacionais. A bibliografia sobre os relacionamentos entre empresas é fragmentada, com argumentos trazidos por várias disciplinas. Essa fragmentação reflete a natureza multifacetada desses relacionamentos, que, frequentemente, envolve uma mescla de motivos, intenções e objetivos. De maneira geral, pode-se afirmar que as diversas abordagens identificadas agrupam-se, em função dos seus fundamentos básicos, em três blocos: o econômico, o comportamental e o organizacional.

Às seis abordagens apresentadas no trabalho de Barringer e Harrison (2000), a saber: teoria dos custos de transação, teoria da dependência de recursos, teoria da escolha estratégica, teoria do *stakeholder*, teoria do aprendizado e teoria institucional - foram ainda identificadas e reunidas outras quatro abordagens: teoria do recurso ou *resource-based view*, teoria da organização industrial, teoria do capital social e teoria dos jogos.

O objetivo dessa sistematização não foi alcançar um modelo exaustivo e identificar todas as teorias, mesmo porque, de uma maneira abrangente, os relacionamentos interorganizacionais podem ser explicados por miríades de pontos de vista, da biologia à sociologia, da física à psicologia. O que se procurou fazer foi identificar aquelas abordagens mais presentes na literatura sobre organizações e que já construíram ligações importantes com os relacionamentos interorganizacionais.

A Figura 2 apresenta o agrupamento das teorias a respeito os relacionamentos interorganizacionais, segundo o fundamento predominante de cada uma delas:

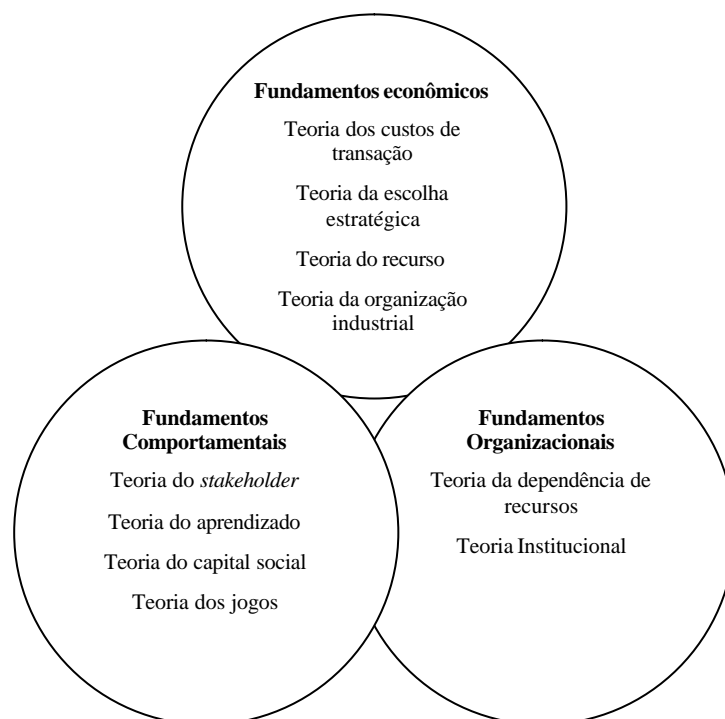


Figura 2 - Agrupamento dos relacionamentos interorganizacionais segundo fundamentos econômicos, comportamentais e organizacionais

Fonte: elaborado pelo autor

A seguir, cada uma dessas teorias será caracterizada com vistas a identificar sua relação com a formação de relacionamento cooperativos. Um quadro síntese dessas abordagens e a análise de sua relação com relacionamentos cooperativos serão apresentados na seção 3.3.

3.2.1 Teoria da dependência de recursos

De acordo com Barringer e Harrison (2000), a abordagem da dependência de recursos é uma teoria que está enraizada na estrutura de um sistema aberto. As organizações devem engajar-se em trocas com os seus ambientes para obter recursos. Essa teoria diverge da teoria dos recursos (*resource-based view*), que propõe que para que uma empresa adquira e mantenha uma vantagem competitiva sustentável é necessário que possua recursos valiosos, raros e difíceis de serem imitados. O foco da teoria dos recursos é mais interno embora, segundo Barringer e Harrison (2000), haja algum reconhecimento que recursos internos importantes possam ser obtidos de fontes externas.

De maneira diferente, a teoria da dependência de recursos foca em recursos que devem ser obtidos de fontes externas para que a empresa possa sobreviver e prosperar. Ainda segundo os autores, a necessidade de se adquirir recursos cria dependências entre as organizações e

unidades externas, que podem ser fornecedores, competidores, agências governamentais, fontes de crédito, ou qualquer entidade no ambiente no qual a empresa esteja inserida.

Para gerenciar essas dependências adequadamente, a teoria da dependência de recursos argumenta que as organizações devem: 1) adquirir controle sobre recursos críticos em um esforço para diminuir a dependência sobre outras organizações; e, 2) adquirir controle sobre recursos que aumentem a dependência de outras organizações sobre elas. Colocado de uma maneira diferente, as organizações tentam aumentar o seu poder relativo em relação a outras organizações no seu ambiente relevante (PFEFFER; SALANCIK, 1978; THORELLI, 1986).

A participação em relacionamentos interorganizacionais é uma forma de a empresa atingir esses objetivos. As empresas cooperam entre si para obter acesso a recursos críticos e para aumentar o seu poder em relação a outras empresas, seja para ganhar poder de mercado ou neutralizar o movimento de um concorrente, seja para adquirir uma habilidade específica que não possui. Para Child e Faulkner (1998), a teoria da dependência de recursos levanta uma questão estratégica sobre o problema que a organização enfrenta, que é como lidar com as incertezas sobre o fornecimento de recursos e competências humanas. A teoria indica que, quando os recursos e competências não estão disponíveis nos níveis necessários para uma determinada empresa, há maior probabilidade de se efetivarem ligações com outras empresas.

Para Barringer e Harrison (2000), uma razão comum para a formação de relacionamentos cooperativos, que se relaciona com o paradigma da dependência de recursos, é a de que as empresas entram em parcerias para obter vantagem de ativos complementares. De acordo com Pfeffer e Salancik (1978), a escassez de recursos estimula as empresas a entrarem em relacionamentos interorganizacionais, numa tentativa de exercer poder, influência e controle sobre organizações que possuam os recursos requeridos.

Ainda segundo Barringer e Harrison (2000), uma vez que os recursos que geram certa posição competitiva sustentada são aqueles que no mercado serão valiosos, raros, não imitáveis e não substituíveis, os relacionamentos interorganizacionais podem ser a forma única de produzir tais recursos. Isto se dá por duas maneiras. Primeiro, porque os relacionamentos interorganizacionais freqüentemente trazem consigo a confiança no produto ou conhecimento gerado, uma vez que é produzido através do esforço coletivo de várias organizações. Em segundo lugar, porque envolvem a combinação de poder de mercado e prestígio que cada organização leva para dentro do relacionamento.

Uma objeção potencial a essa teoria, apontada por Barringer e Harrison (2000), é que ela tem limitações para explicar a formação de relacionamentos interorganizacionais. A teoria não explica a adoção de outras estratégias pelas organizações para adquirir vantagens competitivas, tais como fusões e aquisições, contratação de pessoal especializado, atração de capitais, e outros, em detrimento da participação em relacionamentos interorganizacionais.

Essa teoria também não discute como as organizações decidem buscar tais relacionamentos, e, sim, que elas deverão buscá-los para adquirir recursos valiosos. Também não define se variáveis como custos de transação e oportunidades para o aprendizado são consideradas e interferem nesta decisão. Além disso, não desenvolve o raciocínio de como as competências são definidas.

A teoria foca mais na necessidade de recursos críticos do que no processo de desenvolvimento e captação desses recursos, ou em como tais competências são transferidas de empresa a empresa.

3.2.2 Teoria da escolha estratégica

A teoria da escolha estratégica é proveniente da Economia e seu principal argumento reside no fato de que as empresas buscam relacionamentos interorganizacionais para aumentar a sua competitividade ou poder de mercado. Os relacionamentos interorganizacionais podem se justificar por uma série de razões estratégicas, de curto ou longo prazo (KOGUT, 1988).

Estas razões variam do aumento da velocidade de resposta à neutralização ou bloqueio do movimento do competidor; da maximização da habilidade para oferecer produtos ou serviços mais atrativos ao aumento da eficiência ou redução de custos; e da facilidade de acesso a mercados internacionais à seleção de canais de distribuição.

Para Barringer e Harrison (2000), a teoria da escolha estratégica tem uma perspectiva bastante ampla. A participação em relacionamentos interorganizacionais pode ser justificada por muitas razões, como por exemplo a intenção de maximizar a habilidade em oferecer produtos e serviços atrativos e a de aumentar a eficiência ou reduzir custos (POWELL, 1990). Na verdade, a teoria apresenta um estudo dos fatores que proporcionam oportunidades para as empresas aumentarem a sua competitividade. Lucro e crescimento são tipicamente os

objetivos organizacionais mais importantes para essa abordagem.

Para Barringer e Harrison (2000), embora as oportunidades de estudo abertas pela teoria da escolha estratégica sejam amplas, nela residem ainda algumas fraquezas. O desafio para os pesquisadores que se baseiam nesta teoria é o de classificar as diversas estratégias de relacionamentos interorganizacionais em grupos de estudo. Para tanto, Barringer e Harrison (2000) sugerem quatro razões estratégicas que poderiam servir de base para uma classificação dos relacionamentos cooperativos:

- ? relacionamentos que aumentam o poder de mercado através do levantamento de barreiras de entrada, ou a criação de influências de monopólio;
- ? relacionamentos que aumentam o poder político, ou a habilidade para influenciar estruturas de governo, direta ou indiretamente;
- ? relacionamentos que aumentam a eficiência em pesquisa, produção, *marketing* ou outras funções; e
- ? relacionamentos que proporcionam uma diferenciação de produtos ou serviços.

3.2.3 Teoria da organização industrial

No campo da organização industrial, o paradigma dominante da gestão estratégica durante as duas últimas décadas foi a abordagem das forças competitivas desenvolvida por Porter (1980). Esta abordagem, centrada em um modelo da organização industrial em que a estrutura de um determinado setor empresarial é responsável pelo desempenho das empresas, é bastante difundida dentro da teoria e prática gerencial. E também foi muito considerada no âmbito dos relacionamentos interorganizacionais (BESANKO; DRANOVE; SHANLEY, 2000; DAS; TENG, 2000).

Essa abordagem enfatiza as ações que a empresa deve desenvolver, no sentido de defender a sua posição frente às diversas forças competitivas que estão no contexto em que está inserida. Os ganhos de cada empresa serão função direta das posições de produto e mercado que conseguir conquistar e sustentar.

O jogo das decisões estratégicas consiste, então, em determinar como a empresa deve se

organizar na sua cadeia de produção (cadeia vertical), que vai desde a aquisição da matéria prima, até a comercialização e distribuição de bens acabados e serviços. Organizar significa integrar-se ou se desintegrar verticalmente, “comprar” ou “fazer”. Essa é uma das decisões mais vitais no posicionamento competitivo da empresa.

Como afirma Porter (1980, p.278),

a integração vertical é a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa. Isto representa, portanto, uma decisão da empresa no sentido de utilizar transações internas ou administrativas em vez da utilização de transações de mercado para atingir seus propósitos econômicos.

Devido às mudanças no ambiente econômico e de negócios, as fronteiras das empresas têm se tornado voláteis, nas últimas décadas. As novas tecnologias ajudaram a reduzir a vantagem de custo de grandes escalas produtivas, possibilitando que até mesmo empresas de pequeno porte dominassem etapas do processo de maneira competitiva.

Estas novas tecnologias têm reduzido muitas vantagens da decisão de “fazer”, sem, contudo, implicar em uma ação tradicional típica de simplesmente “comprar”. Nesse sentido é que surgem as alianças e relacionamentos cooperativos como alternativas à opção de simplesmente “comprar” ou “fazer” no processo de organização da cadeia vertical.

Como afirmam Besanko, Dranove e Shanley (1980) e Porter (1980), existem argumentos correntemente aceitos, mas que são incorretos e devem ser evitados, a saber:

- ? as empresas devem geralmente “comprar”, ao invés de “fazer”, para eliminar custos, pois dessa forma é mais barato;
- ? as empresas devem geralmente “fazer”, ao invés de “comprar”, para evitar pagar margens de lucro a empresas independentes;
- ? as empresas devem “fazer”, ao invés de “comprar”, porque um produtor verticalmente integrado está apto a evitar pagar altos preços por um produto durante períodos de picos de demanda ou de fornecimento escasso;
- ? uma posição firme no mercado, em determinado estágio da cadeia produtiva, pode ser automaticamente estendida ao estágio seguinte;
- ? sempre faz sentido a integração para um negócio competitivo;

- ? a integração vertical pode salvar um negócio que está estrategicamente adoentado;
- ? a experiência em uma das partes da cadeia vertical qualifica, automaticamente, a administração para atuar na direção da unidade “corrente acima” ou “corrente abaixo”.

Por seu turno, os relacionamentos interorganizacionais podem expandir a capacidade de uma empresa para criar produtos, reduzir custos, incorporar novas tecnologias, antecipar-se aos concorrentes, atingir a escala necessária à sua sobrevivência em mercados mundiais e gerar mais recursos para investir em suas competências básicas.

A teoria da organização industrial, ao mostrar a necessidade da empresa em se posicionar adequadamente na cadeia de valor para manter um posicionamento competitivo, aponta para os relacionamentos cooperativos como alternativas ao “comprar” ou ao “fazer”.

3.2.4 Teoria do capital social

A teoria do capital social (PUTNAM, 1993); (POWELL, 1990); (GULATI, 1998) sustenta que o comportamento cooperativo dos indivíduos ajuda a solucionar os dilemas encontrados em dada sociedade, ao diminuir a complexidade e reduzir a incerteza.

Em seu trabalho para compreender o desempenho das instituições democráticas, Putnam (1993) conclui que o desempenho tem forte correlação com a capacidade associativa dessas instituições. Embora, em seu trabalho, a nação seja o objeto de estudo e, questões como coesão social, harmonia política, bons governos, estabilidade social, educação, urbanismo e estabilidade pessoal sejam razões explicativas do sucesso e do desempenho, uma analogia pode ser feita com relação às empresas, que são parte integrante da nação, como instituições da sociedade.

Uma conclusão básica de Putnam (1993) é que a vida coletiva gera melhor desempenho das instituições. Se isso é tomado ao plano empresarial, os relacionamentos cooperativos podem gerar melhor desempenho das empresas, ou no jargão mais apropriado do campo, vantagens competitivas sustentadas.

Na ação coletiva, ou seja, no relacionamento cooperativo, é que se constroem os pilares do capital social como confiança, normas e redes. Isso é considerado um bem público, ao

contrário do capital convencional, que é um bem privado.

Para Putnam (1993), a confiança é um componente essencial do capital social. A confiança “lubrifica” a cooperação, que por sua vez “alimenta” a confiança. As normas, por sua vez, reduzem custos de transação e facilitam a cooperação. E as redes geram reciprocidades.

As reciprocidades são, para o autor, um componente altamente produtivo de capital social. Como benefícios de um engajamento em redes, ele cita:

- ? as redes aumentam a interação entre os atores e a interconectividade, reduzindo os riscos atuais e futuros dos benefícios esperados;
- ? as redes, ao interagirem, tornam-se aptas para desenvolver fortes normas de comportamentos sociais e reforçar expectativas mútuas;
- ? as redes facilitam a comunicação e aumentam o fluxo de informação e a lealdade entre os indivíduos;
- ? as redes organizam e reforçam os sucessos passados da colaboração, que servirão como modelo cultural para a colaboração futura.

Entretanto, para o autor, existem alguns dilemas da ação coletiva que reduzem a capacidade de cooperação para benefícios mútuos. Baseando-se na teoria dos jogos, Putnam (1993) aponta razões como *a tragédia dos comuns*, em que pode haver uma limitação por parte de alguns atores no uso de recursos comuns, dos quais todos dependem; *o bem público*, quando ninguém é incentivado à sua produção ou preservação; *a lógica da ação coletiva*, a partir da qual os indivíduos podem ter comportamentos egoístas e auto-interessados; e o *dilema do prisioneiro*, quando um ator pode ser estimulado a se comportar em benefício próprio

Para Powell (1995), as redes representam uma forma particular de ação coletiva, em que

- ? a cooperação pode ser sustentada no longo prazo como um arranjo eficaz;
- ? as redes criam incentivos para o aprendizado e a disseminação de informação, permitindo, assim, que idéias sejam transformadas em ação, imediatamente;
- ? as redes sem objetivos definidos são mais úteis quando os recursos são variáveis e os ambientes incertos;
- ? as redes oferecem meios altamente viáveis de utilização e aumento dos ativos intangíveis, tais como o conhecimento tácito e a inovação tecnológica.

De maneira análoga, Gulati (1998) reitera que a perspectiva da rede é construída sobre a noção geral de que as ações econômicas são influenciadas pelo contexto social do qual estão inseridas (*embeddedness*). E que as ações podem ser influenciadas pela posição dos atores nas redes sociais. O autor introduz em seu trabalho o conceito de “redes sociais”, salientando que as empresas podem estar interconectadas através de um amplo conjunto de relacionamentos sociais e econômicos, tais como relacionamentos com fornecedores, fluxo de recursos, presença em associações de negócios, relacionamentos individuais entre empregados, e alianças estratégicas anteriores.

3.2.5 Teoria do *stakeholder*

De acordo com Barringer e Harrison (2000), a ligação lógica entre a teoria do *stakeholder* e o processo de formação de relacionamentos cooperativos se estabelece no fato de que, nessa teoria, as organizações são vistas no centro de uma rede de *stakeholders*.

Um *stakeholder* de uma organização é qualquer grupo de indivíduos que pode afetar ou ser afetado por ela, incluindo seus investidores, fornecedores, empregados, clientes, competidores, comunidades locais na qual a organização opera, agências regulatórias, e assim por diante.

Como afirma Jones (1995), as empresas são vistas como um conjunto de contratos, que podem ser documentos escritos formais ou acordos informais baseados em expectativas. Os dirigentes principais são os agentes contratantes principais da organização, porque contratam com *stakeholders*, direta ou indiretamente, e porque têm posições relativas importantes na gestão dos recursos organizacionais. Para Jones (1995), existem três pressupostos que descrevem a relação entre a corporação moderna e seu ambiente e resumizam uma teoria da vantagem competitiva:

- ? as empresas têm relacionamentos, chamados contratos, com vários *stakeholders*;
- ? as empresas são dirigidas por gerentes profissionais;
- ? as empresas existem em mercados, nos quais as pressões competitivas influenciam o comportamento, mas, não necessariamente, penalizam moderadamente comportamentos ineficientes.

A partir desses pressupostos, o autor propõe que as firmas que contratam (através de seus gerentes) com seus *stakeholders* na base de confiança mútua e cooperação terão uma vantagem competitiva sobre empresas que não adotam esse comportamento.

Como inúmeros dilemas éticos emergem dessa relação, a teoria do *stakeholder*, segundo Harrison e Freeman (1999), pode ajudar os dirigentes de empresas a solucioná-los. Uma vez que, nessa perspectiva, a organização é considerada, por natureza, um sistema cooperativo, esta mesma organização seria um veículo para a coordenação dos interesses dos *stakeholders*. Para Axelrod (1984), como resultado de sua natureza cooperativa, as organizações são inclinadas a formar coalizões com *stakeholders*, para atingir objetivos comuns. Tais coalizões são, dessa forma, poderosos mecanismos para alinhar os interesses dos *stakeholders* e reduzir incertezas ambientais.

Para Barringer e Harrison (2000), a teoria do *stakeholder*, freqüentemente, leva à conclusão de que relacionamentos cooperativos podem facilitar a congruência de metas entre um grupo de *stakeholders*, embora a teoria não ofereça conselhos sobre a forma que os relacionamentos cooperativos devem tomar.

3.2.6 Teoria do custo de transação

A teoria do custo de transação (COASE, 1937); (WILLIAMSON, 1975) desempenha, provavelmente, um dos mais importantes papéis na análise e interpretação dos relacionamentos cooperativos, tendo em vista a organização econômica e suas fronteiras. Oferece uma justificativa teórica para situações em que a cooperação é preferível à integração vertical (hierarquia), por um lado, ou aos contratos comerciais, por outro (mercado). Diversos autores têm se apoiado nela para explicar a formação de arranjos cooperativos (JARILLO; RICART, 1987); (POWELL, 1987; POWELL, 1990); (OUCHI, 1980).

A idéia originadora da teoria do custo de transação foi formulada por Coase (1937) em um trabalho seminal que demonstra que as empresas são criadas e crescem para substituir o mercado, em áreas em que o mercado não é plenamente eficiente. De acordo com essa abordagem, as transações baseadas em preço são abolidas dentro das empresas e substituídas por trocas internas, coordenadas por dirigentes que organizam a produção.

O desafio é determinar quando é mais eficaz organizar trocas particulares dentro da própria empresa, ou deixar o mercado regular essas trocas sob o mecanismo de preço (*price-mecanism*). Na verdade, para Coase, a questão reside em se verificar qual das opções apresenta, comparativamente, custos menores, sejam os custos de se usar o mercado, os chamados custos de transação, sejam os custos de se organizar as mesmas trocas dentro da empresa estruturada, ou hierarquia. Colocado de uma outra maneira, a decisão que se apresenta para os dirigentes é a de “comprar” ou “fazer”.

O jogo das decisões estratégicas consiste, então, em determinar como a empresa deve se organizar na sua cadeia de produção (cadeia vertical), conceito já apresentado anteriormente na teoria da organização industrial.

Ao criticar a posição dominante entre os economistas, que consideram o sistema econômico como coordenado pelo mecanismo de preço, e, dessa forma funcionando por si mesmo, Coase (1937, p.389) afirma que essa visão deve ser reconsiderada uma vez que esse mecanismo é superado nas situações específicas que as empresas vivenciam. Seu trabalho propõe:

construir uma ponte no que parece ser um *gap* na teoria econômica entre o pressuposto (assumido para alguns propósitos) que recursos são alocados por meio do mecanismo de preço e o pressuposto (assumido para outros propósitos) de que esta alocação é dependente de um empresário coordenador.

Como já discutido aqui, a decisão de “comprar” ou “fazer” é uma das decisões mais importantes na vida da empresa. “Fazer” pode significar integrar-se “para trás”, quando envolve atividades ligadas àquelas que os fornecedores da empresa desempenham, ou “para frente”, quando envolve atividades ligadas àquelas que os clientes desempenham. “Comprar” significa utilizar o sistema de mecanismo de preço e ir ao mercado adquirir os insumos de que se necessita.

O trabalho de Coase (1937) aponta para o fato de que existem custos de transação envolvidos quando a empresa vai ao mercado (seja para busca de informação, negociação, fechamento de contrato, etc.), ou quando organiza internamente suas transações, através de uma maior integração. Para ele, a principal razão pela qual é lucrativo estabelecer uma empresa é porque existe determinado custo de usar o mecanismo de preço. Portanto, os custos de transação desempenham um papel importante na organização da atividade produtiva.

Uma vez que a decisão de se integrar verticalmente ou não é uma das decisões primárias na

vida da empresa, diversos autores têm tratado a questão, procurando identificar vantagens, desvantagens, custos, benefícios e limites para cada uma das opções escolhidas.

Williamson (1975) afirma que somente quando se vinculam os fatores humanos aos fatores ambientais (e não são tratados separadamente) é que se pode explicar os problemas transacionais. Porter (1980), por sua vez, chama a atenção para a questão estratégica da análise. Afirma que muitas decisões de integração vertical estão alicerçadas em termos da decisão de “fazer” ou “comprar”, enfocando os cálculos financeiros que tal decisão envolve. Isso é, a preocupação das empresas é com a estimativa das economias de custos proporcionadas pela integração, em confronto com os investimentos requeridos para tal procedimento. A decisão de integração vertical é, contudo, bem mais ampla. A essência de tal decisão não são os cálculos financeiros propriamente ditos, mas, sim, os números que lhe servem de matéria-prima. Para Besanko, Dranove e Shanley (2000), enquanto o mercado é superior para minimizar custos de produção, a integração vertical é superior para minimizar custos de transação. Dessa forma, *tradeoffs* entre os dois custos são inevitáveis.

Sejam quais forem as razões, nenhum autor define procedimentos que possam ser seguidos automaticamente. De maneira geral, afirmam que não existe regra ou receita que se aplique generalizadamente na decisão de “comprar” ou “fazer”. O processo decisório é variável em cada ambiente ou segmento de mercado em que a empresa atua. Em outras palavras, a decisão vai depender de cada contexto estratégico específico no qual a empresa está inserida.

Na tentativa de unificar os fatores humanos e ambientais, Williamson (1975, p.20-40) aponta como vantagens da organização interna, em relação ao mercado, os seguintes aspectos:

- ? a organização interna facilita a tomada de decisões sequenciais e adaptativas, em função da racionalidade limitada do ser humano, em ambientes de incerteza e complexidade, em que as organizações operam os contratos com o mercado;
- ? a organização interna serve para atenuar o oportunismo, ou seja, a ação que leva os agentes a adotarem comportamentos estratégicos, manipulando informações ou agindo com falsas intenções;
- ? a organização interna ameniza o comportamento estratégico frente ao impacto da informação não manipulável pelo ser humano, que gera ambientes propícios ao oportunismo;

- ? a organização interna favorece a convergência dos objetivos e, portanto, ameniza a atmosfera de negócios, que tende a ser “carregada” quando os objetivos das partes não são convergentes.

Por sua vez, Porter (1980, p.280-286), aponta argumentos de natureza estratégica para demonstrar as vantagens da integração vertical:

- ? possibilidade de economias, tais como, economias de operações combinadas; economias derivadas do controle e da coordenação internos; economias de informação; economias obtidas ao se evitar o mercado; e, economias propiciadas por relacionamentos estáveis. Este fator é apontado como o elemento mais importante da análise da integração vertical;
- ? aprofundamento da tecnologia (“para cima” ou “para baixo”);
- ? oferta e ou demanda assegurada;
- ? compensação do poder de negociação (barganha) e das distorções nos custos dos insumos;
- ? maior habilidade ao se efetuar a diversificação;
- ? elevação das barreiras de mobilidade e de entrada;
- ? entrada em negócios com retornos mais altos;
- ? defesa contra o fechamento do acesso aos fornecedores ou aos clientes;

Besanko, Dranove e Shanley (2000) chamam a atenção para o fato de que os custos e os benefícios que as empresas incorrem ao se apoiarem, por um lado, em transações do mercado ou, por outro lado, em internas, podem ser classificadas e relacionadas com a eficiência técnica ou com a eficiência de agência. A eficiência técnica indica se uma empresa está usando o menor custo no processo de produção. A eficiência de agência refere-se ao processo de troca de bens e serviços na cadeia vertical. Mais especificamente, os autores apontam os fatores economias de escala e escopo; crescimento e escala nas atividades de produto/mercado; e, especificidade de ativos, como possíveis vantagens na integração vertical.

Além disso, Besanko, Dranove e Shanley (2000) levantam alguns custos envolvidos na decisão de se usar o mercado, tais como os encontrados na difícil coordenação do fluxo de produção através da cadeia vertical, que, normalmente, tenta-se contorná-los e evita-los através de contratos detalhados; ou diante da relutância dos parceiros em desenvolver e

compartilhar informações; ou, como ainda, os custos de transação, aqueles advindos da atividade de negociar e comprar de terceiros.

A integração vertical altera o padrão da propriedade e controle de um ativo e, dessa forma, muda o poder relativo de barganha entre as partes envolvidas em um relacionamento na cadeia produtiva. Portanto, por ter um controle sobre determinado ativo, uma dada empresa pode desenvolver maior poder de barganha e pode capturar um valor econômico maior, criado pela transação. Assim, integração vertical passa a ser atrativa quando há grande assimetria entre as partes envolvidas nos investimentos, para criar relacionamentos específicos e alta eficiência de troca, ou, quando é importante, para uma das partes controlar o uso dos ativos.

As razões para usar o mercado ou comprar são derivadas da pressuposição de que as empresas no mercado são mais eficientes e, portanto, podem realizar uma atividade com custo menor ou com qualidade maior, do que se o comprador fosse realizá-la por si próprio.

Nessa mesma linha, Coase (1937, p.394), levanta interessantes questões com relação à integração excessiva: “se organizar (internamente) a empresa pode eliminar certos custos e de fato reduzir o custo de produção, porque não existem transações de mercado apenas? Porque toda a produção não é conduzida por uma grande empresa?”.

Estas questões apontam para as vantagens ou benefícios nas transações de mercado, ou, como alguns autores os denominam, custos ou limites da integração vertical.

O próprio Coase (1937) propõe algumas explicações possíveis. Em primeiro lugar, quanto mais uma empresa cresce, maiores os retornos decrescentes da função do empreendedor, pois os custos de organização de transações adicionais crescem. Além disso, uma vez que as transações internas aumentam, o empreendedor falha na melhor alocação dos fatores de produção, ou onde seu valor é maior. Além disso, o preço de fornecimento de um ou mais fatores de produção pode crescer, porque as “outras vantagens” de ser “pequena” são maiores do que as de ser grande empresa.

Por outro lado, para Williamson (1975), que aproximadamente quatro décadas depois de Coase, despertou a atenção para o tema dos custos de transação, os limites da integração vertical têm raízes também em fatores humanos e ambientais. Para ele, compras internas distorcem as melhores decisões de aquisição. Podem, por exemplo, levar à perda da

experiência maior do mercado. Devido à expansão interna, conflitos por poder e recursos são gerados, assim como persistência em projetos antigos, nos quais já se realizaram investimentos anteriores, mais do que na busca de investimentos em alternativas. A integração vertical gera também distorções de comunicação, levando a comportamentos assertivos e defensivos. Além disso, os incentivos prejudicam a relação de emprego ao se criar uma excessiva expectativa de recompensa e pagamento de bônus.

Para Porter (1980, p. 286), também os custos da integração vertical relacionam-se a questões estratégicas, “envolvendo basicamente custo de entrada, flexibilidade, equilíbrio, habilidade na administração da empresa integrada e o uso de incentivos organizacionais internos em oposição aos incentivos do mercado”.

Os fatores apontados por ele são:

- ? custo de superação de barreiras de mobilidade;
- ? maior alavancagem operacional;
- ? flexibilidade reduzida para a mudança de sócios;
- ? maiores barreiras de saídas gerais;
- ? exigência de investimento de capital;
- ? fechamento do acesso às pesquisas e/ou ao *know-how* dos fornecedores ou consumidores;
- ? dificuldade em manter o equilíbrio da produção pelo excesso de oferta ou demanda;
- ? incentivos desestimulantes para o desempenho da empresa, porque a empresa não compete;
- ? exigências gerenciais distintas entre negócios de uma mesma empresa.

No entendimento de Besanko, Dranove e Shanley (2000, p.115-127), entre as razões associadas à decisão de comprar, podem ser citadas:

- ? a possibilidade de explorar economias de escala e aprendizado (tangível) - empresas de mercado podem agregar as demandas de várias empresas, e, simultaneamente, possuir informações proprietárias ou patentes, e reduzir, através da escala, o custo unitário de produção de determinado produto;
- ? os efeitos de custos de influência e agência (intangíveis) - os custos de agência referem-se

aos custos associados à falta de esforço, e aos controles administrativos para deter a falta de esforço num processo produtivo; os custos de influência referem-se aos custos associados com a influência (processo interno) sobre a alocação de recursos internamente em uma empresa e, a conseqüente má alocação e desperdício.

Numa economia em forte ritmo de transformação, como a que vivemos, em que as vantagens competitivas cada vez mais se reduzem em tamanho e duração no tempo, buscar complementos no mercado pode ser uma forma ágil de desenvolver o que a empresa não dispõe internamente e não tem recursos e tempo para tanto. Nesse sentido é que surgem alternativas à decisão simplesmente entre “comprar” ou “fazer” no processo de organização da cadeia vertical. Entre ir ao mercado e integrar-se verticalmente, opções estas analisadas anteriormente neste trabalho, existe uma variedade de alternativas, às quais se denominou relacionamentos cooperativos. Estes relacionamentos assumem formatos organizacionais complexos e variados em segmentos empresariais cada vez mais difusos e fragmentados. Os Quadros 4 e 5 apresentam uma análise comparativa entre as alternativas de integração, de mercado e de redes.

Vantagens da Integração	Vantagens da Rede
Permite economias (escala, escopo, controle e coordenação, informação, relacionamentos estáveis, etc.).	Compartilha custos de investimento.
Facilita a tomada de decisões.	Amplia o leque de alternativas de decisão.
Minimiza a racionalidade limitada, em um ambiente de incerteza e complexidade.	Opera dentro de um ambiente de racionalidade limitada, incerteza e complexidade. Compartilha riscos.
Atenua o oportunismo e o comportamento estratégico.	Torna claro e permite eliminar o oportunismo e o comportamento estratégico.
Minimiza a “atmosfera carregada”.	Elimina a “atmosfera carregada” pela gestão das interfaces.
Permite o aprofundamento da tecnologia.	Permite o aprofundamento da tecnologia pela co-especialização, incorporando novas capacidades.
Assegura oferta e demanda.	Assegura oferta e demanda.
Possui facilidade para promover a diversificação.	Aumenta as possibilidades de diversificação.
Eleva as barreiras de mobilidade e de entrada.	Eleva e cria novas barreiras de mobilidade e de entrada.
Possui maior defesa contra o fechamento de acesso a fornecedores e clientes.	Assegura acesso a fornecedores e clientes.
Possui maior coordenação do fluxo de produção através da cadeia vertical.	Otimiza, pela especialização, o fluxo de produção através da cadeia vertical.
Minimiza custos de transação.	Minimiza custos de transação.

Quadro 4 - Análise comparativa entre as alternativas de integração e de rede

Fonte: elaborado pelo autor

Vantagens do Mercado	Vantagens da Rede
Evita retornos decrescentes da função do empreendedor.	Evita retornos decrescentes da função do empreendedor.
Otimiza a alocação dos fatores com a minimização das transações internas.	Otimiza a alocação dos fatores com a minimização das transações internas. Cria uma alocação especializada.
Melhora as decisões de compra.	Otimiza as decisões de compra.
Evita conflitos por poder e recursos.	Equilibra poder e utilização de recursos.
Estimula investimentos em alternativas.	Estimula investimentos em alternativas.
Minimiza distorções de comunicação.	Amplia canais de comunicação.
Minimiza a excessiva expectativa de pagamento de bônus e recompensas aos administradores.	Minimiza a expectativa de pagamento de bônus e recompensas aos administradores. Distribui ganhos.
Reduz os custos de agência e influência.	Reduz os custos de agência e influência.
Explora economias de escala e aprendizado com fornecedores.	Potencializa economias de escala e aprendizado com fornecedores e clientes. Permite a internalização e captura de valor.

Quadro 5 - Análise comparativa entre as alternativas de mercado e de rede

Fonte: elaborado pelo autor

3.27 Teoria dos jogos

A teoria dos jogos apresenta uma visão particular sobre a emergência da cooperação entre empresas. A questão central dessa abordagem Axelrod (1984), Brandenburger e Nalebuff (1996) reside na análise das condições em que a cooperação irá emergir em um mundo competitivo e cheio de pessoas egoístas.

A questão da cooperação emerge da evidência de que certo comportamento em que um dado ator atua apenas em seu próprio interesse é pior, em termos de resultados da ação, do que uma relação cooperativa com a outra parte. Entretanto, a cooperação não é automaticamente adotada como a melhor ação para guiar o comportamento das empresas. Raramente, as empresas compreendem quando é melhor, ou não, usar um relacionamento cooperativo e, várias vezes adotam um comportamento oportunista.

Axelrod (1984) baseia sua análise no jogo do “Dilema do Prisioneiro”, no qual existem dois jogadores, cada qual com apenas duas escolhas de ação possíveis: cooperar ou não cooperar. Cada jogador desconhece as ações do outro e a representação mostra que, não importando a ação tomada pelo outro jogador, a cooperação é um estado em que ambos sempre irão se beneficiar mais. Exatamente aí reside o dilema.

Embora seja apenas uma formulação abstrata, em que apenas dois jogadores estão em cena, simultaneamente, e interagindo apenas uma vez a cada tempo, o “Dilema do Prisioneiro” é uma representação interessante para se observar o comportamento das empresas e analisar a dinâmica da cooperação entre elas. Para o autor, o que vai tornar a cooperação possível é o fato de que os jogadores se encontram várias vezes. Assim, o movimento atual pode influenciar o comportamento e as escolhas futuras do oponente. Contudo, o comportamento futuro importa menos do que o comportamento presente, e os jogadores tendem a valorizar mais o resultado da jogada em curso, do que o resultado potencial futuro que emergirá de várias jogadas.

O que o “Dilema do Prisioneiro” demonstra (e que é bem próximo das situações da realidade empresarial) é que a melhor estratégia para um jogador depende diretamente da estratégia utilizada pelo outro jogador, e, se esta estratégia deixa espaço para o desenvolvimento de uma cooperação mútua.

Após a análise de uma série de simulações e testes, Axelrod conclui que essa teoria tem algumas propriedades que tendem a se tornar uma regra de decisão mais bem sucedida. O principal aspecto dessas propriedades é que induzem a comportamentos, tais como evitar conflitos desnecessários através da cooperação e apresentar comportamento claro que permita ao outro jogador adaptar-se ao seu padrão de ação.

Para Brandenburger e Nalebuff (1996), no jogo de negócios existe cooperação e competição. A cooperação nasce da capacidade dos clientes e fornecedores de gerarem valor juntos. A competição nasce da divisão ou apropriação desse valor. Para os autores, as duas coisas convivem simultaneamente, ou seja, há uma dualidade em cada relacionamento, com a presença simultânea dos dois elementos.

No âmbito dos relacionamentos cooperativos, essa teoria traz importantes contribuições ao ressaltar a inexorabilidade do relacionamento cooperativo entre empresas. A emergência da cooperação se dá aqui, não por razões morais ou elementos sociais, mas por razões específicas dos interesses das partes e pelos resultados potenciais gerados pelo comportamento cooperativo. De uma forma direta e clara, o que a abordagem postula é que a cooperação é uma forma de se agregar valor à empresa e torná-la mais competitiva.

3.2.8 Teoria institucional

A teoria institucional DiMaggio e Powell (1983) sugere que ambientes institucionais impõem pressões sobre as organizações para legitimá-las e conformá-las às normas sociais prevalentes. Essa teoria, aplicada ao contexto organizacional, pressupõe que as pressões institucionais motivam as firmas a perseguirem atividades que aumentarão sua legitimidade ao agirem de acordo com as normas e regras estabelecidas em seus ambientes de negócio.

Para Barringer e Harrison (2000), uma das formas pelas quais a empresa pode aumentar sua legitimidade é através de sua participação em relacionamentos interorganizacionais, ao ampliar sua visibilidade, reputação, imagem e prestígio com relações de parceria com outras firmas bem estabelecidas. Para os autores, no contexto da formação do relacionamento interorganizacional, a teoria institucional é potencialmente valiosa para ajudar a descrever porque as empresas se comportam da maneira como se comportam, como um meio de adaptação e sobrevivência.

Conforme DiMaggio e Powell (1983), as mudanças estruturais nas organizações parecem cada vez menos dirigidas pela competição ou pela necessidade de eficiência. Ao contrário, a burocratização e outras formas de mudanças organizacionais ocorrem como resultado do processo que tornam as organizações mais similares, sem necessariamente tornarem-se mais eficientes. Eles afirmam que, nos estágios iniciais do seu ciclo de vida, as organizações diferem entre si consideravelmente, no tocante à abordagem e à forma, mas que na medida em que se estabilizam, há um movimento automático em direção à homogeneização. DiMaggio e Powell (1983) denominam este processo de homogeneização de isomorfismo.

Argumentam ainda, que existem três tipos de mecanismos, através dos quais as mudanças isomórficas institucionais ocorrem, a saber,

- ? isomorfismo coercivo: resulta de pressões formais e informais impostas sobre as organizações por outras organizações, sob a forma de força, persuasão ou convites para formarem coalizões.
- ? processos miméticos: o que produz o isomorfismo é a incerteza, que encoraja a imitação.
- ? pressões normativas: as mudanças organizacionais são normativas e derivadas da profissionalização, esta última entendida aqui como a luta coletiva de membros de uma

dada ocupação para definir as condições e métodos de seu trabalho, controlar a produção dos produtores e estabelecer uma base cognitiva e legitimada de sua autonomia organizacional.

Para Barringer e Harrison (2000), a limitação da teoria institucional no contexto da formação dos relacionamentos é a sua visão comportamentalmente estreita e orientada. Segundo eles, é difícil, através da teoria institucional, explicar porque formas particulares de alianças e redes existem, especialmente quando essas variam de *status quo*.

3.2.9 Teoria dos recursos (*resource-based view*)

Esta teoria, abordada com mais profundidade no capítulo 2 deste trabalho sob a ótica do desenvolvimento de competências, também pode ser vista, e muitos autores assim o fizeram, sob a ótica dos relacionamentos interorganizacionais. Diversos autores como Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Rumelt (1984), Barney (1986), Dierickx e Cool (1989), Peteraf (1993), Prahalad e Hamel (1990) e Nelson (1991) são considerados como responsáveis pelo desenvolvimento da teoria dos recursos, enfatizando que ativos e capacidades específicos da empresa são os determinantes da performance da organização. Enquanto a abordagem da organização industrial tem uma visão predominantemente de fora (do ambiente) para dentro (da empresa), essa abordagem lhe é basicamente oposta.

A abordagem dos recursos é fundamental para compreender a formação e sustentação de mecanismos de relacionamentos cooperativos, ao buscar explicações para o alcance de vantagens competitivas sustentadas pelas empresas. Essa abordagem considera que a criação, manutenção e renovação das vantagens competitivas pelas empresas são geradas a partir da perspectiva do desenvolvimento de recursos internos às empresas.

Das e Teng (2000) desenvolveram uma abordagem própria para as alianças estratégicas totalmente baseadas nos conceitos da teoria dos recursos. Para eles, a teoria dos recursos sugere inúmeras razões para as empresas potencializarem a criação de valor de seus recursos através da participação em alianças. Os autores afirmam que todas as características dos recursos, tais como mobilidade imperfeita, imitabilidade e substitubilidade reforçam a formação dos relacionamentos interorganizacionais. No capítulo 2 aprofundou-se o entendimento da teoria dos recursos, que é vista ali mais detalhadamente.

3.2.10 Teoria da aprendizagem organizacional

A base lógica da teoria da aprendizagem organizacional, no tocante aos relacionamentos cooperativos, diz respeito ao potencial de capitalização das oportunidades de aprendizagem proporcionadas na formação e implementação desses relacionamentos. Sua base lógica é consistente com um crescente corpo de pesquisa, que sugere que as empresas aumentam sua posição competitiva através do conhecimento, especialmente do conhecimento desenvolvido através de relacionamentos interorganizacionais (DOZ, 1996), (HAMEL; DOZ; PRAHALAD, 1989), (NONAKA; TAKEUSHI, 1997), (TEECE, 1992), (KOGUT, 2000), e (DYER; NOBEOKA, 2000).

Como afirmam Barringer e Harrison (2000), os relacionamentos interorganizacionais podem ser um meio eficaz de transferir conhecimento entre as empresas. Frequentemente, é difícil para uma empresa que não tem determinada habilidade ou competência particular, comprá-la ou adquiri-la no mercado, porque o conhecimento é, em geral, tácito ou de difícil comercialização. Uma empresa que deseja, portanto, desenvolver determinada competência pode ter oportunidade de desenvolvê-la, ao se unir em um relacionamento cooperativo com outra empresa.

De acordo com Doz (1996), os relacionamentos cooperativos de sucesso são altamente evolucionários, e fazem-no através de uma seqüência de ciclos de aprendizagem interativos, com reavaliação e reajuste. Os relacionamentos cooperativos de insucesso, por sua vez, são altamente inerciais, com pouco aprendizado, ou aprendizado divergente entre entendimento cognitivo e ajustamento comportamental ou expectativas frustradas.

Para esse autor, as condições iniciais, presentes no momento da formação do relacionamento cooperativo, e os processos evolucionários de aprendizagem serão fundamentais na determinação dos resultados e do sucesso futuro desse relacionamento. As interações organizacionais no relacionamento implicam em constante adaptação dos parceiros que se desenvolvem e fazem a relação evoluir.

O estudo desenvolvido por Doz verificou que existem vários aspectos que são críticos para o sucesso do relacionamento. São eles: a) o ambiente dos parceiros, tanto o externo (mercado, competidores, governo), como o interno de cada empresa; b) a tarefa a ser desempenhada no relacionamento cooperativo, e a forma como as empresas a realizam com sucesso; c) o

processo de cooperação, através do qual os parceiros descobrem-se mutuamente e reconhecem as suas diferenças em relação à estrutura, processos e rotinas de ação; d) as habilidades de cada parceiro; e, e) as metas e motivos em torno dos quais o relacionamento é construído.

As condições iniciais, em termos de definição de tarefas, rotinas organizacionais, interfaces estruturais e expectativas de cada parte, facilitarão ou dificultarão o aprendizado ao longo dos processos acima colocados. O comportamento de aprendizagem permitirá aos parceiros avaliar cada uma dessas dimensões, e reavaliar permanentemente o relacionamento, reajustando as condições iniciais estabelecidas e estabelecendo um novo ciclo de aprendizagem e reavaliação.

Para Barringer e Harrison (2000), as explicações para a formação de relacionamentos cooperativos baseadas na teoria da aprendizagem organizacional são conceitualmente fortes e bem desenvolvidas. Entretanto, um ponto fraco é que ela privilegia o desenvolvimento e transferência de competências e habilidades, sem focar nos custos envolvidos.

Os autores argumentam que uma empresa pode aumentar sua capacidade de absorção através de várias formas de treinamento, educação e parceria. Entretanto, são iniciativas caras. Uma perspectiva econômica sugeriria uma análise de custo-benefício para apoiar a decisão e a escolha de uma dessas alternativas, o que não é uma tarefa fácil. Um outro problema diz respeito à possibilidade da perda de informação proprietária em um relacionamento cooperativo. Para eles, o risco de se perder uma informação privilegiada em uma parceria é muito maior do que se a empresa operasse apenas através do mercado. Entretanto, é plausível afirmar-se o oposto, ou seja, o potencial de se adquirir uma informação privilegiada é muito mais alta em relacionamentos cooperativos do que através apenas do mercado.

3.3 Lógica das abordagens teóricas em relação aos relacionamentos inteorganizacionais

De maneira sintética, o Quadro 6 apresenta a lógica de cada abordagem em relação aos relacionamentos interorganizacionais e pode-se verificar como cada campo teórico analisado propicia subsídios para compreender a formação desses relacionamentos.

Abordagem teórica	Lógica de cada abordagem em relação aos relacionamentos interorganizacionais
Teoria dos custos de transação	Os relacionamentos interorganizacionais podem reduzir a incerteza causada pelos problemas de mercado ou redução de custos associados com a hierarquia.
Teoria da dependência de recursos	As organizações formam relacionamentos interorganizacionais para exercer poder ou controle sobre outras organizações que possuem recursos escassos.
Teoria da escolha estratégica	As organizações entram em relacionamentos interorganizacionais se os benefícios financeiros gerados são menores do que os custos. Estratégias de relacionamento podem aumentar a habilidade da organização em entregar produtos e serviços superiores de maneira mais eficiente ou reduzir a competição.
Teoria do <i>stakeholder</i>	As organizações formam alianças, também chamadas de redes ou constelações, para alinhar seus próprios interesses com os interesses dos <i>stakeholders</i> e também reduzir as incertezas ambientais.
Teoria da aprendizagem organizacional	As organizações buscam absorver a maior quantidade possível de conhecimento, aumentando as competências organizacionais e agregando valor a si próprias.
Teoria institucional	As organizações formam relacionamentos interorganizacionais para obter legitimidade, ou por já terem sucumbido às pressões isomórficas, ao imitar outras organizações que participam de relacionamentos cooperativos.
Teoria da organização industrial	As organizações constroem relacionamentos interorganizacionais como forma de adquirir um melhor posicionamento frente às forças competitivas.
Teoria do capital social	O relacionamento interorganizacional constrói os pilares do capital social, que, por sua vez, gera um melhor desempenho das instituições.
Teoria dos jogos	A cooperação emerge da evidência de que o comportamento de um ator, atuando apenas em seu próprio interesse, é pior, em termos de resultados da ação, do que uma relação cooperativa com a outra parte.
Teoria dos recursos	O relacionamento interorganizacional permite o desenvolvimento coletivo dos recursos e competências necessárias à conquista e à manutenção de vantagens competitivas.

Quadro 6 - Lógica das abordagens teóricas em relação aos relacionamentos interorganizacionais

Fonte: adaptado de BARRINGER, HARRISON, 2000 e desenvolvido pelo autor.

No próximo tópico, será abordada a tipologia dos relacionamentos interorganizacionais.

3.4 Tipologia de relacionamentos interorganizacionais

Os relacionamentos interorganizacionais assumem formatos complexos e variados em segmentos empresariais cada vez mais difusos e fragmentados. Barringer e Harrison (2000) realizaram uma pesquisa bibliográfica para identificar as formas mais comuns praticadas e as contribuições conceituais estudadas na literatura.

Segundo o autor, essas formas variam segundo o grau em que as organizações estão ligadas. Aquelas, nas quais as organizações estão juntas por estruturas formais, e podem envolver até mesmo propriedade compartilhada, são chamadas de ligações próximas (*tightly coupled*), como *joint ventures* e redes. Já, aquelas outras, nas quais há menos estrutura formal, como consórcios de pesquisa ou associações de negócio, são formas de organização chamadas de

ligações distantes (*loosely coupled*). Pelo fato do estudo não ser exaustivo (por exemplo, ficaram de fora federações, cartéis e *keiretsu*), não foram incluídas as formas de relacionamento interorganizacional menos comuns.

O Quadro 7 apresenta a classificação proposta por Barringer e Harrison (2000).

Forma Interorganizacional	Proximidade da ligação	Descrição
<i>Joint Venture</i>	Ligação próxima	Uma entidade que é criada quando duas ou mais empresas reúnem uma parte de seus recursos para criar uma organização separada, de propriedade conjunta.
Rede	Ligação próxima	Uma configuração de conjunto com uma empresa local, organizando as interdependências de um complexo conjunto de empresas.
Consórcio	Ligação próxima	<i>Joint Ventures</i> especializadas, com diferentes arranjos. Consórcios são freqüentemente grupos de empresas orientados para desenvolvimento de tecnologias e soluções de problemas.
Aliança	Ligação distante	Um arranjo entre duas ou mais empresas que estabelecem uma relação de troca, mas que não têm propriedades conjuntas envolvidas.
Associação de Negócios	Ligação distante	Organizações (tipicamente não-lucrativas) que são formadas por empresas do mesmo segmento, para coletar e disseminar informações de negócios, apoio técnico e legal, treinamento especializado e proporcionar plataforma para <i>lobby</i> coletivo.
<i>Interlocking Directorate</i>	Ligação distante	Ocorre quando um dirigente ou executivo de uma empresa toma assento no conselho de uma segunda empresa, ou quando duas empresas possuem dirigentes que também atuam no conselho de uma terceira empresa. Serve, entre outras coisas, como um mecanismo para compartilhamento de informação e cooperação entre empresas.

Quadro 7 - Formas de relacionamento interorganizacionais

Fonte: adaptado de BARRINGER; HARRISON, 2000, p.383 (tradução do autor).

Adicionalmente à definição apresentada acima, Barringer e Harrison (2000) afirmam que as *joint ventures* são normalmente criadas para ganhar acesso a mercados externos ou para desempenhar atividades específicas que são periféricas às atividades dos parceiros. É mais comumente adotada em setores maduros, para capturar economias de escala e escopo. Por sua vez, redes são constelações de negócios que se organizam através do estabelecimento de contratos mais sociais do que legais. Os autores observam que a estrutura em rede tende a emergir em ambientes em que há incerteza na demanda e estabilidade na oferta, e quando tarefas complexas têm que ser desempenhadas sob a pressão do tempo. Consórcios consistem em arranjos em que grupos de organizações têm necessidades similares e as suas estruturas de governança variam enormemente. Por sua vez, as alianças tendem a ser mais informais e não envolvem a criação de uma nova entidade, como as *joint ventures*, nem exigem a presença de uma autoridade administrativa central, como os consórcios. Os tipos mais comuns são

alianças de mercado ou tecnológicas. As associações de negócio, por sua vez, são tipicamente gerenciadas por um *staff* pago e um conselho voluntário. E por último, o *interlocking directorate*, cuja, vantagem primordial de se participar nessa forma, segundo os autores, é a possibilidade de cooptação e aprendizagem, através do acesso a recursos, principalmente informações.

Para efeito deste estudo, e pelo fato do objeto da pesquisa se aproximar mais da definição de *Rede* dada por Barringer e Harrison (2000), esta forma de relacionamento interorganizacional será enfatizada. Uma vez que o objeto deste estudo é uma rede interorganizacional, no item a seguir propõe-se apresentar seus fundamentos, definições, características principais e tipologia.

3.5 Redes como relacionamentos interorganizacionais

O propósito desta seção, considerando o objeto de estudo deste trabalho, é aprofundar o conhecimento sobre redes organizacionais, suas características fundamentais, conceitos e definições estabelecidas na literatura. Esse tema tem sido amplamente tratado, e isso parece se dar pelo fato de que a aplicação dos conceitos de redes no contexto do atual ambiente de negócios decorre do aumento da competição entre empresas e do fato de que as organizações, atuando de forma isolada, não terão condições de obter as condições básicas de sobrevivência e desenvolvimento.

Nenhuma empresa domina sozinha a totalidade dos conhecimentos necessários para a realização do conjunto de atividades necessárias para o seu crescimento e sustentação. Todas elas devem considerar a conveniência de se apoiar nas competências de outras empresas.

Para Nohria e Eccles (1992), o aumento no interesse no estudo das redes organizacionais deve-se a três fatos. Primeiramente, o sucesso competitivo da chamada Nova Competição, em que as empresas estão buscando dirigir sua organização interna no sentido de redes, ao estabelecerem relações colaborativas, ao invés de competitivas. Em segundo lugar, em função do desenvolvimento tecnológico recente, pois novas tecnologias de informação tornaram possível um conjunto inteiramente novo de arranjos produtivos mais desagregados, distribuídos e flexíveis. E, em terceiro lugar, a análise de rede, como disciplina acadêmica, ter amadurecido. A análise de rede irrompeu do trabalho de poucos pesquisadores da linha da

sociologia e ganhou status de perspectiva central na pesquisa acadêmica.

De acordo com Miles e Snow (1986), a busca por novas abordagens competitivas já está produzindo uma combinação única de estratégia, estrutura e gestão de processos, à qual eles se referem como rede dinâmica. Esta nova forma organizacional está demandando o desenvolvimento de novos conceitos e linguagens para explicar suas características e funções.

O termo *rede* é muito amplo e pode se referir a relacionamentos entre vários agentes. Apresenta-se a conceituação através de diferentes propostas feitas por estudiosos do tema. Assim, os autores estabelecem termos como organização em rede, redes organizacionais, *networking*, organizações sem fronteiras, teias, formas colegiadas, e assim por diante.

Castells (2000, p.191) define rede como “um conjunto de nós interconectados”. O autor cita os elementos que compõem a rede de mídia (televisão, equipe de jornalismo, estúdios de produção), a rede política (conselhos de ministros, comissários nacionais), e a rede financeira global (bolsas de valores, agentes auxiliares) como exemplos de nós interconectados a redes.

Miles e Snow (1986) definem redes como agrupamentos de firmas ou unidades especializadas, coordenadas por mecanismos de mercado, ao invés de relações hierárquicas tradicionais. Para esses autores, a incerteza do ambiente contemporâneo incentiva as organizações a buscarem arranjos alternativos que ofereçam oportunidades de flexibilidade e inovação maiores do que as estruturas verticalizadas tradicionais.

De forma similar, Hakansson e Snehota (1995) definem as redes de negócios como um conjunto de relacionamentos entre atores. Esses relacionamentos tornam as empresas integrantes da rede, ao mesmo tempo interconectadas e interdependentes entre si. A interdependência e a interconectividade entre os atores faz com que as empresas influenciem, com seus relacionamentos, as demais empresas pertencentes à rede, e, que também sejam influenciadas pelos relacionamentos com os demais atores envolvidos. As organizações, por estarem inseridas em redes, são permanentemente influenciadas por seus fornecedores, clientes, concorrentes, fornecedores dos fornecedores, clientes dos clientes e outros atores, da mesma forma que os influenciam.

Para Powell (1990), os arranjos organizacionais cooperativos, como parcerias, alianças estratégicas e outros, chamados pelo autor de “formas híbridas de organização”, estruturam-se

em forma de rede, criando teias de comunicação e de compromissos, trocando informações em diferentes direções. Os arranjos cooperativos oferecem, segundo Powell (1990), vantagens sobre as estruturas tradicionais, pois viabilizam o acesso, de forma rápida e segura, a recursos e conhecimentos que, de outra forma, estariam fora dos limites da organização. Permitem, assim, o acesso a inovações, apresentando-se como alternativa eficaz à hierarquia vertical.

Nohria e Eccles (1992) introduzem o conceito de redes sociais. Para eles, a análise das organizações sob a perspectiva de rede deve levar em consideração o conceito de redes sociais. Como premissas para essas análises, os autores salientam que ambientes organizacionais devem ser entendidos como uma rede que envolve a própria organização e outras organizações; que as ações dos atores nas redes podem ser mais bem explicadas em função da posição que eles nela ocupam; que a rede ao mesmo tempo restringe e modela as ações dos atores, e, assim, a análise comparativa das organizações deve considerar as características da rede a qual pertencem.

De acordo com a pesquisa teórica de Louffat Olivares (2003, p.15-21), a conceituação em redes fornece definições relativas a várias dimensões, a saber:

- 1) a relação de interdependência dos membros da rede para o aproveitamento sinérgico das competências;
- 2) a flexibilidade que a estrutura organizacional em rede demanda para se adaptar a qualquer circunstância e ao novo conceito de negócios;
- 3) a confirmação do status de nova alternativa da estrutura organizacional da rede, assim como algumas características principais implementadas;
- 4) a utilização intensiva de tecnologias de comunicação e informação;
- 5) a formação de *clusters*, distritos ou redes regionais de organizações;
- 6) a proposta de cadeia de valor, também conhecida como *supply chain management*, *network sourcing*, *supply pipeline management*, *value chain management*, *value stream management* e *supply network*.

O resumo da pesquisa teórica realizada por Silva (1994) *apud* Louffat Olivares (2003) aponta diversas propostas sobre aspectos básicos das redes, fornecendo tópicos fundamentais a respeito das propriedades, características e resultados das redes, que mereceriam ser analisados e ou confirmados na realidade, conforme o Quadro 8.

Propriedades	Características	Resultados
? Fluidez	? Densos padrões de conexões de trabalho, que interagem com os vários limites intra e interorganizacionais;	? Interdependência de fluxo de recursos;
? Flexibilidade		? Linhas recíprocas de comunicação;
? Conexidade	? Equilíbrio entre integração e especialização;	? Rapidez de resposta;
? Densidade	? Integração por múltiplos tipos de relações;	? Rapidez para tomada de decisão;
? Interação	? Interação além das fronteiras organizacionais;	? Fluxo rápido de informação;
? Integração	? Padrões laterais ou horizontais de trocas;	? Tramitação de informação rápida através da hierarquia;
? Adaptabilidade	? Ligações intergrupos flexíveis e freqüentes;	? Planejamento e controle descentralizado;
? Rapidez	? Interação regular e constante com especialistas, clientes, fornecedores, e autoridades governamentais;	? Divisão de informações;
? Reciprocidade	? Interações sociais facilitadas tanto por diferenciação quanto por integração de sistemas internos;	? Melhor assistência ao cliente;
? Responsabilidade	? Interdependência de tarefas;	? Maior atenção à qualidade.
	? Extensa colaboração, além da funcional;	
	? Decisão descentralizada;	
	? Comitês de empregados;	
	? Integração, além da funcional.	

Quadro 8 - Tópicos sobre a estrutura em rede

Fonte: SILVA *apud* LOUFFAT OLIVARES, 2003, p.18.

A abrangência da literatura sobre redes, no entanto, não significa que haja convergência teórica ou consenso conceitual. Levando-se esse aspecto em conta, cabe, então, perguntar: em que, efetivamente, consiste o se adotar a perspectiva de redes para analisar as organizações?

Nohria e Eccles (1992, p.4-8) sugerem que cinco pressupostos básicos subjazem à perspectiva de redes organizacionais. Segundo os autores, adotar a perspectiva de rede significa aceitar que:

1. as organizações são, em vários sentidos, redes sociais e devem ser consideradas e analisadas como tal. Citando Laudmann et al. (1978), lembram que uma rede social significa um conjunto de nós - indivíduos ou organizações - que estão ligados entre si por um conjunto de relações, como amizade, intercâmbio de informações, etc. Além do mais, o fato das organizações serem redes de relacionamento recorrentes é uma premissa que se aplica a todas as categorias de organização, seja sua tipologia fixada por quaisquer critérios, seja tamanho, vinculação a setores industriais, seja abrangência regional ou nacional ou outros.
2. a ambiência organizacional deve ser vista como uma rede de outras organizações. Desde o momento em que se consideram as organizações como sistemas abertos, o ambiente passa

- a exercer um papel crítico na estruturação de suas atividades. Os elementos mais significativos de um ambiente organizacional são as outras organizações com as quais se deve transacionar. O ambiente consiste em um campo de relacionamentos que mantém as organizações conectadas. É o que DiMaggio e Powell (1983), citados pelos autores, chamam de campo interorganizacional, o qual inclui fornecedores, consumidores, agências reguladoras, etc. No âmbito da ciência e tecnologia, o ambiente pode englobar outras organizações de pesquisa, agências financiadoras, fornecedores de equipamentos, empresas, associações, órgãos governamentais, agências reguladoras, etc.
3. as ações (atitudes e comportamentos) dos atores podem ser explicadas de forma mais adequada, em função de sua posição na rede de relacionamentos. Essa premissa valoriza o posicionamento dos atores (organizações e indivíduos) na rede, ou seja, seu grau de relacionamento como fator determinante do “poder” do agente.
 4. as redes moldam as ações dos atores e, em contrapartida, são também moldadas por elas. As redes, de forma sistemática, são construídas socialmente, reproduzidas e alteradas como resultados das ações dos atores, cuja posição e atuação são dinâmicas. O movimento típico dos agentes na rede é no sentido de aumentar sua própria autonomia e poder, ao mesmo tempo em que tendem a bloquear os movimentos similares dos outros agentes. Esse movimento traz competição, a qual, em contrapartida, é de alguma forma compensada por ações que efetivamente demonstram cooperação, solidariedade e reciprocidade.
 5. a análise comparativa das organizações deve levar em conta suas características de rede. A perspectiva de rede conduz a comparações em termos de variáveis e medidas que refletem a estrutura geral de relacionamentos na organização.

Como afirma Nohria e Eccles (1992, p.08), tomadas juntas, as cinco premissas básicas definem os aspectos centrais da perspectiva de rede. Os autores salientam que

adotar a perspectiva de rede não é meramente adotar uma nova imagem metafísica das organizações ou criar algumas poucas variáveis de rede em cima de perspectivas analíticas tradicionais. Se tomarmos a perspectiva de redes seriamente, significa adotar uma disciplina e uma lente intelectual diferente, reunindo diferentes tipos de dados, aprender novas técnicas metodológicas e analíticas e procurar explicações que são bem diferentes das tradicionais.

Pode-se entender, portanto, que as diversas definições estabelecidas reforçam o caráter intrínseco das redes como relacionamento interorganizacional. E também que a maioria dos autores, ao estudarem a perspectiva de redes e a sua utilização como caminho para analisar as

organizações, apontam os arranjos cooperativos como redes sociais e, portanto, devem ser estudados como tais.

3.6 Tipologias de redes

Apresentado o contexto mais geral que justifica as redes interorganizacionais como objeto de estudo, a seguir propõe-se o estabelecimento de uma tipologia de redes.

Diferentes tipos de redes de empresas podem ser identificados na literatura que trata das relações entre organizações. Existem várias tipologias para a classificação das redes de empresas, mas, segundo Louffat Olivares (2003), as propostas dos estudiosos sobre o tema podem ser enquadradas em dois tipos: genéricos e específicos.

Contudo, de uma maneira abrangente, pode-se tomar como pano de fundo a proposta de Hakansson e Snehota (1995). Para esses autores, existem três dimensões fundamentais que sustentam uma relação interorganizacional, que, como visto anteriormente, é o caso de uma rede: 1) *ligações de atividades*: referem-se ao relacionamento e à integração dos processos de transformação e de transação entre os parceiros; b) *ligações de recursos*: referem-se ao relacionamento e à integração dos elementos tangíveis, como os financeiros, materiais, humanos, e também dos intangíveis, como o conhecimento; c) *ligações de atores*: referem-se ao relacionamento e à integração do pessoal dos parceiros, tanto formal como informalmente.

É importante salientar que essas ligações acontecem de forma simultânea e constante entre as organizações que formam a rede.

Estabelecido o panorama das dimensões que dão sustentação a uma rede organizacional, apresentam-se algumas propostas, tanto genéricas como específicas, que permitirão conhecer alguns tipos de rede e suas características. Tais propostas servirão de base para a identificação do tipo específico de rede, objeto desta pesquisa.

3.6.1 Tipos genéricos de redes

As propostas genéricas são aquelas que permitem classificar as redes de maneira variada e

abrangente, de forma que, qualquer espécie de rede organizacional possa se enquadrar, simultaneamente, em uma ou mais das situações propostas:

Louffat Olivares (2003) identificou as classificações que são apresentadas no Quadro 9.

Dimensão	Classificação
Nacionalidade	Local (organizações de mesma nacionalidade) ou internacional (empresas de nacionalidades diferentes).
Número	Bi-rede (duas organizações apenas) ou poli-rede (mais de duas organizações).
Propriedade	Privada (organizações de donos particulares) ou pública (organizações do setor estatal).
Processos de negócios conjuntos	Integrada (desenvolvem diversos negócios conjuntos e interligados simultaneamente) ou específica (desenvolvem negócios em aspectos especializados apenas).
Sentido abstrato-concreto	Física (privilegiam o contato “ao vivo”) ou virtual (privilegiam o contato imaginário).
Âmbito	Interna (unidades dentro de um mesmo grupo empresarial) ou externa (diversos grupos empresariais).
Acordo	Formal (acordo formal registrado) ou informal (pacto sem assinatura de documentos).
Tempo	Permanente (período específico) ou variável (podem sair e entrar a qualquer momento).
Setor de atuação	Industrial, comercial ou serviços.
Tamanho (porte)	Similar (empresas com características parecidas) ou não-similar (empresas com características diferentes).
Grau de integração de layouts	Sede conjunta (concentradas em um mesmo espaço físico) ou sedes independentes (compartilham diferentes sedes).

Quadro 9 - Classificações genéricas das redes

Fonte: adaptado de LOUFFAT OLIVARES, 2003.

3.6.2 Tipos específicos de redes

Os tipos específicos de rede referem-se às tipologias definidas por estudiosos do tema, os quais têm desenvolvido pesquisas que sustentam tais propostas.

Ernst (1998) *apud* Castells (2000, p.209-210), ao sistematizar as muitas informações sobre a formação de redes entre empresas na economia global, aponta que a maioria das atividades econômicas nos setores mais importantes é organizada em cinco tipos diferentes de redes, a saber:

- ? *Redes de fornecedores*: envolvem a subcontratação e acordos entre um cliente e seus fornecedores, e acordos entre um cliente e seus fornecedores de insumos intermediários para a produção;

- ? *Redes de produtores*: abrangem todos os acordos de co-produção que oferecem possibilidade a produtores concorrentes de juntarem suas capacidades de produção e recursos financeiros e humanos com a finalidade de ampliar seus portfólios de produtos, assim como sua cobertura geográfica;
- ? *Redes de clientes*: são os contratos e acordos firmados entre as indústrias e distribuidores, canais de comercialização, revendedores com valor agregado e usuários finais nos grandes mercados de exportação ou nos mercados domésticos;
- ? *Redes de coalizões-padrão*: são formadas por potenciais definidores de padrões globais com o objetivo explícito de prender o maior número de empresas possível a seu produto proprietário ou padrões de interface.
- ? *Redes de cooperação tecnológica*: são formadas com o objetivo explícito de facilitar a aquisição de tecnologia para projetos e produção de produtos, capacitar o desenvolvimento conjunto dos processos e da produção, permitindo acesso compartilhado a conhecimentos científicos genéricos e de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

Para Miles e Snow (1986), as redes são classificadas de acordo com seu maior ou menor grau de integração em redes internas, estáveis ou dinâmicas, com as características descritas a seguir:

- ? *Redes internas*: arranjo com a lógica da integração vertical, no qual as transações são efetuadas entre unidades especializadas, coordenadas e pertencentes a um organismo central;
- ? *Redes estáveis*: arranjo que se situa entre a integração vertical e o mercado, no qual uma organização nuclear delega atividades, que não são consideradas centrais para a organização, a outras organizações;
- ? *Redes dinâmicas*: arranjo mais próximo das negociações de mercado, no qual uma organização central coordena as atividades das demais organizações responsáveis pelas operações.

De acordo com Cassaroto Filho e Pires (1999), as redes podem ser diferenciadas em:

- ? *Rede top down*, na qual uma organização pode se tornar fornecedora de uma organização-mãe, ou, principalmente, subfornecedora. É uma estrutura organizacional em rede na qual a fornecedora é altamente dependente ou submissa à organização-mãe, e, portanto, tem

pouca ou nenhuma flexibilidade ou poder nos destinos da rede;

- ? *Rede flexível*, na qual as organizações se reúnem num consórcio com objetivos amplos ou restritos, simulando a administração de uma grande organização, mas com maior flexibilidade para produtos diferenciados. O consórcio ocorre quando várias organizações se reúnem para criar uma nova organização responsável por executar determinadas operações, ou para, juntas, enfrentarem a concorrência, ou para atender a ambos os objetivos.

A Rede *top down* é constituída por uma organização-produtora, a qual é provida de materiais e insumos exclusivamente por organizações-fornecedoras selecionadas, as quais, por sua vez, podem ter seus próprios fornecedores também. A Rede flexível é constituída por organizações-produtoras que se juntam em consórcio, recebendo, por sua vez, os fornecimentos necessários das organizações-fornecedoras para elaborar os produtos solicitados e oferecê-los às organizações-clientes.

Outro tipo de classificação utilizada para analisar as redes de empresas é a sua divisão em redes verticais e horizontais, conforme Castells (2000):

- ? *Redes verticais*: compreendem os relacionamentos que ocorrem ao longo da cadeia produtiva, como parcerias de empresas com seus fornecedores, as terceirizações, as parcerias estratégicas de fabricantes com distribuidores, a gestão da cadeia de suprimentos e demais formas de cooperação que se estabelecem entre fornecedores e clientes;
- ? *Redes horizontais*: os relacionamentos se estabelecem entre empresas rivais, que produzem e oferecem produtos similares, atuam no mesmo ambiente e competem pelos mesmos clientes, como consórcios, associações comerciais, etc.

Wood (2000) considera três tipos de estruturas de rede:

- ? *Estrutura modular*: as atividades consideradas essenciais são desempenhadas no interior da empresa e as atividades de apoio são desenvolvidas por empresas terceirizadas;
- ? *Estrutura virtual*: os fornecedores, clientes e/ou concorrentes se ligam apenas temporariamente;
- ? *Estrutura livre de barreiras*: as funções, papéis e tarefas são menos rígidos dentro da organização.

De acordo com Grandori e Soda (1995), a partir da revisão e organização de vasta literatura, as redes de empresas podem ser classificadas em função de duas dimensões. Na primeira dimensão, as redes são classificadas segundo seus mecanismos de coordenação, grau de centralização e formalização, enquanto que, na segunda dimensão, as redes são classificadas segundo a forma como o poder é distribuído entre os atores.

Três tipos básicos de redes empresariais são propostas por esses autores na primeira dimensão:

- ? Redes sociais: têm como característica a informalidade;
- ? Redes burocráticas: têm como característica a regulação dos relacionamentos por meio de um contrato formal;
- ? Redes proprietárias: têm como característica a formalização do acordo de propriedade.

Na segunda dimensão de Grandori e Soda (1995), as redes são definidas em função de como o poder é distribuído entre seus participantes. Nesse caso, elas podem ser simétricas ou assimétricas:

- ? Redes simétricas: arranjos nos quais o poder não está centralizado em um dos membros;
- ? Redes assimétricas: arranjos nos quais existe um agente que exerce poder de forma diferenciada em relação aos demais participantes.

Sanches (2003), baseado em Grandori e Soda (1995), propôs uma classificação para as redes que pode ser vista no Quadro 10.

Redes	Simétricas	Assimétricas
Sociais	Pólos e distritos industriais <i>interlocking directorates</i>	Rede de fornecedores vinculados informalmente a uma empresa
Burocráticas	Associações comerciais, federações e consórcios	Acordos de licenciamento e contratos de franquia
Proprietárias	<i>Joint ventures</i>	<i>Capital venture</i>

Quadro 10: Redes de empresas segundo Grandori e Soda
Fonte: SANCHES, 2003, p.91.

Citando diversos trabalhos de Bessant e Tsekouras (1998, 1999a, 1999b), Teixeira e Guerra (2002) introduzem um importante tipo de rede organizacional, a rede de aprendizado.

Segundo Teixeira e Guerra (2002, p.99), a partir de experiências internacionais e estudos teóricos sobre aprendizado organizacional, passou-se a definir rede de aprendizado (*learning network*) como “um conjunto de empresas, com algum grau de coordenação formalmente estabelecido, que se reúnem com o objetivo de aumentar o pool social de conhecimentos e informações”.

Essas redes de aprendizado podem ter diferentes classificações, conforme pode ser visto no Quadro 11.

Tipo de rede	Alvo do aprendizado	Exemplos
Profissional	Aumentar o conhecimento e as capacitações profissionais visando atingir a melhor prática na área.	Rede organizada por entidade de categoria profissional.
Setorial	Melhorar a competência em algum aspecto do desempenho competitivo de um setor, por exemplo, conhecimento tecnológico.	Rede organizada por sindicato patronal, associação de indústria ou entidade de pesquisa voltada para um setor.
Regional	Aumentar o conhecimento sobre temas de interesse regional. Por exemplo, rede de pequenas e microempresas voltadas para exportação, difusão tecnológica e melhorias gerenciais, etc.	Cooperativas de aprendizado que podem levar à formação de <i>clusters</i> .
Cadeia de suprimento	Alcançar padrões de qualidade, custo e atendimento demandados por cliente(s) ao final de uma cadeia de suprimento (<i>supply chain</i>).	Rede de firmas que participam de uma cadeia de suprimento com grandes clientes finais.
Promovida pelo governo	Iniciativas nacionais ou regionais visando melhorar o desempenho competitivo de grupos de empresa, em termos de conhecimentos sobre novas tecnologias, exportação, <i>marketing</i> , etc.	Redes organizadas por agências regionais ou setoriais de desenvolvimento.
Tópica	Aumentar o conhecimento sobre uma nova técnica, em um campo particular e suas aplicações. Por exemplo, uma nova tecnologia de interesse comum de várias empresas.	Clubes de “melhores práticas”.

Quadro 11 - Tipologia de redes de aprendizado

Fonte: TEIXEIRA; GUERRA, 2002, p.99.

Como demonstrado, existem diversas tipologias propostas por diferentes autores, baseadas em variados marcos conceituais. Tomando por base os autores mencionados, pode-se classificar a rede em estudo neste trabalho, a rede de aprendizado, conforme os seguintes critérios:

a) Classificação genérica:

- ? quanto à nacionalidade: *local*
- ? quanto ao número: *poli-rede*
- ? quanto à propriedade: *privada*
- ? quanto aos processos de negócios conjuntos: *integrada*
- ? quanto ao sentido abstrato-concreto: *físico*
- ? quanto ao âmbito: *externa*

- ? quanto ao acordo: *formal*
- ? quanto ao tempo: *variável*
- ? quanto ao setor de atuação: *industrial, comercial e serviços*
- ? quanto ao tamanho: *similar*
- ? quanto ao grau de integração de *layouts*: *sedes independentes*

b) Classificação específica:

Com relação às classificações específicas apresentadas, a rede em estudo neste trabalho possui características que pode classificá-la como uma *rede de cooperação tecnológica* (ERNST, 1994), *dinâmica* (MILES; SNOW, 1992), *flexível* (CASSAROTO FILHO; PIRES, 1999), *social e simétrica* (GRANDORI; SODA, 1995), *estrutura livre de barreiras* (WOOD, 2000), não se aplicando aqui a tipologia de Castells (2000). Sobretudo, a rede em estudo se caracteriza como uma *rede de aprendizado*, segundo a definição proposta por Teixeira e Guerra (2002), do tipo *tópica*, em que a melhoria e desenvolvimento da gestão empresarial constitui-se no seu objetivo primário.

Uma vez apresentada a tipologia de redes e definido o tipo de rede tratado nesta pesquisa, será abordado no próximo tópico, especificamente, os atributos presentes em redes organizacionais que lhes garantam o sucesso no atingimento dos seus objetivos intrínsecos.

3.7 Atributos de redes interorganizacionais

De acordo com Gulati (1998), a performance das alianças e redes tem recebido menor atenção do que o estudo sobre outros temas relativos aos relacionamentos interorganizacionais. Isso parece se dar, pelo fato de existirem grandes obstáculos de pesquisa, entre os quais se incluem a real capacidade de medir a performance dos relacionamentos e os desafios logísticos de coletar os dados necessários para avaliar o desempenho em detalhes.

Na verdade, o que Gulati (1998, p.306) chama de performance, pode ser mais bem compreendido como atributos, pois mais à frente em seu trabalho, menciona:

Numerosos estudos têm registrado dramaticamente altas taxas de fracasso nas alianças e vários práticos tem buscado identificar fórmulas mágicas para o sucesso

das alianças [...] esta lista inclui: flexibilidade na gestão da aliança, construção de confiança entre os parceiros, troca de informação regular entre os parceiros, gestão construtiva dos conflitos, continuidade do pessoal responsável pela gestão de interface da aliança, gestão das expectativas dos parceiros, e assim por diante.

Para ele, a pesquisa tem se dirigido mais para a geração de uma lista de atributos, com os esforços centrados nas condições prévias e nos processos emergentes que influenciam a performance. É importante salientar que tais atributos são apresentados na literatura, indiscriminadamente, para qualquer tipo de relacionamento cooperativo, sem qualquer caracterização específica para redes.

Muitos estudos têm focado na comparação entre alternativas de estruturas de governança de transações (COASE, 1937), (WILLIAMSON, 1975, 1999), (POWELL, 1990); (OUCHI, 1980), mas, são trabalhos que reforçam os motivos pelos quais os relacionamentos interorganizacionais são formados. Embora conhecer os *inputs* desejados de um relacionamento interorganizacional seja muito importante, as dimensões da estrutura e do processo são vitais para se definir os atributos necessários para um relacionamento de sucesso, que proporcione resultados satisfatórios para as organizações envolvidas.

Ring e Van De Ven (1994) assinalam que, de uma perspectiva específica de processo, os relacionamentos interorganizacionais são mecanismos arquitetados socialmente para uma ação coletiva, a qual é continuamente modelada e reestruturada por ações e interpretações simbólicas das partes envolvidas. Assim, uma estrutura inicial estabelece o contexto para uma ação entre as partes, que reconstrói novas estruturas de governança para o relacionamento. Os autores, dessa forma, dão um caráter dinâmico aos relacionamentos, conforme apresentado na Figura 3.

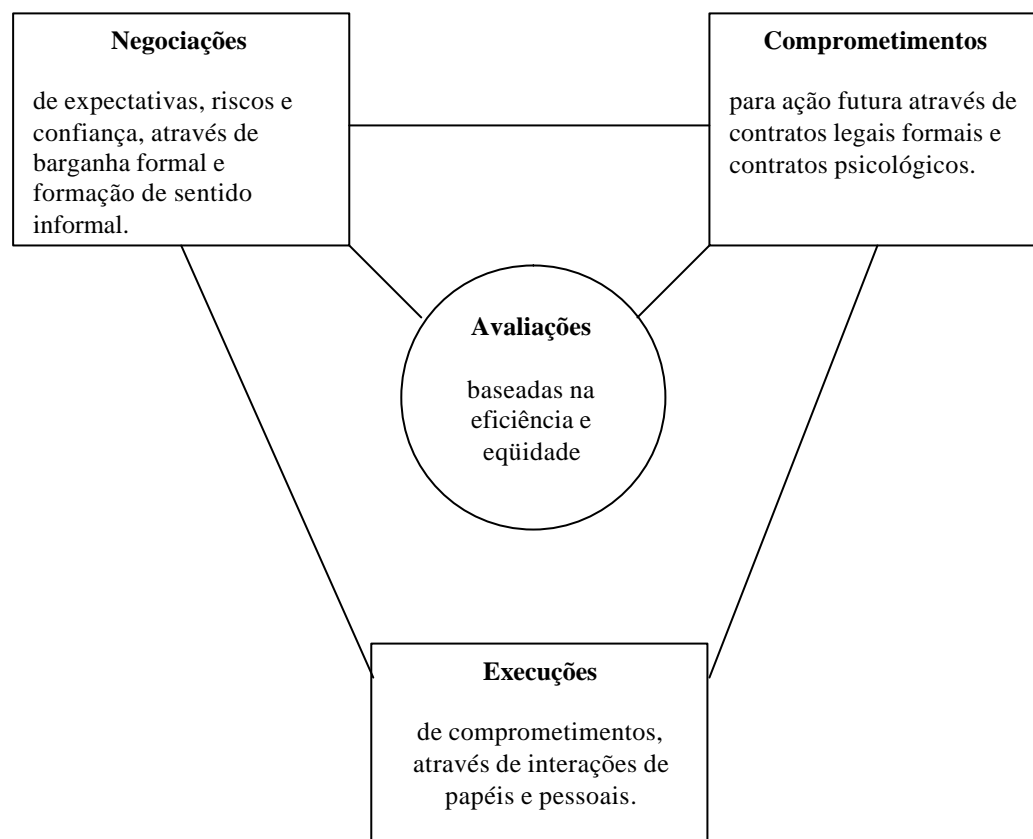


Figura 3 - Estrutura de processos do desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais cooperativos

Fonte: RING; VAN DE VEN, 1994, p.97.

Numa perspectiva mais ampla, Van de Ven (1976) salienta que o objetivo final de uma organização envolvida em um relacionamento interorganizacional é atingir uma meta que não é atingível pela organização individualmente, e, portanto, deve agir como uma unidade. Para tanto, precisa definir uma estrutura e um processo. Entende-se estrutura como os arranjos administrativos para estabelecer e definir os papéis no relacionamento entre os membros. Por processo, entende-se a direção e a frequência de recursos e informações entre seus membros.

Para o autor, como os relacionamentos interorganizacionais exibem os mesmos elementos básicos de qualquer comportamento coletivo ou forma organizada, as dimensões analíticas usadas para medir os processos e estruturas sociais são os mesmos. As dimensões que definem um modelo de formação e manutenção de relacionamentos interorganizacionais são os seguintes, conforme Van de Ven (1976):

Fatores situacionais

1. Dependência de recursos, ou seja, necessidade de recursos externos e de outras agências no ambiente;
2. Comprometimento com o problema ou a oportunidade;

3. Consciência, ou seja, conhecimento das necessidades, problemas ou oportunidades do ambiente, assim como conhecimento dos serviços e metas de outras agências;
4. Consenso;
5. Similaridade de domínio, ou seja, similaridade de metas, serviços, habilidade de pessoal, clientes de agências, etc.

Dimensões de processo

1. Intensidade de fluxo de recursos;
2. Intensidade de fluxo de informações.

Dimensões estruturais

1. Formalização, ou seja, acordos e contratos;
2. Centralização;
3. Complexidade, ou seja, número de agências, projetos e tarefas em um relacionamento interorganizacional.

Dimensão de produto

1. Extensão do comprometimento que as agências têm, e da intensidade com que acreditam que os relacionamentos valem à pena e sejam equilibrados e produtivos.

Por sua vez, Grandori e Soda (1995) fizeram um balanço da literatura para entender quais são os mecanismos de rede empregados nas relações entre empresas que sustentam a cooperação interorganizacional. Para esses autores, tais mecanismos são utilizados em várias combinações e graus nos relacionamentos interorganizacionais. Apontam os seguintes mecanismos: mecanismos de comunicação, decisão e negociação; controle e coordenação social; unidades e papéis de integração; *staff* comum; relações de autoridade e hierarquia; sistemas de controle e planejamento, sistemas de incentivo; sistemas de seleção de parceiros; sistemas de informação; e infra-estrutura e apoio público.

Verifica-se que a literatura é abundante ao oferecer listas de atributos que garantam um relacionamento interorganizacional estável e de sucesso (CHILD; FAULKNER, 1998); (BROWING; BEYER; SHETLER, 1995); (MOHR; SPEKMAN, 1994); (BROUTHERS; BROUTHERS; WILKINSON, 1995); (KANTER, 1994); (LORANGE; ROOS, 1996); (WHIPPLE; FRANKEL, 2000).

Baseado em pesquisa em torno de alianças em cadeias produtivas, Whipple e Frankel (2000) buscaram identificar os fatores que os dirigentes das empresas consideram que mais contribuíram para o sucesso no relacionamento de longo prazo na parceria. De uma lista de 18 fatores, conforme apresentado no Quadro 12, selecionados a partir de extensa pesquisa bibliográfica, os participantes foram solicitados a indicar os mais influentes para o sucesso da aliança.

? Habilidade de aprender com o parceiro;	? Liderança da “nossa” parte;
? Habilidade em alcançar as expectativas de performance;	? Compatibilidade com o parceiro;
? Atingimento dos objetivos estratégicos;	? Suporte dos gestores seniores;
? Metas claras;	? Compartilhamento de informação crítica;
? Metas compatíveis;	? Organização cultural similar;
? Sistemas de informação compatíveis;	? Sofisticação técnica;
? Comprometimento equivalente dos recursos humanos;	? Confiança;
? Comprometimento equivalente dos recursos físicos;	? Desejo em ser flexível;
	? Contratos ou acordos escritos;
	? Inexistência de constrangimentos financeiros.

Quadro 12 - Fatores que podem influenciar o sucesso/fracasso em uma aliança

Fonte: WHIPPLE; FRANKEL, 2000, p.28.

Dentre os fatores listados no Quadro 12, cinco foram considerados mais relevantes para explicar o sucesso nas alianças:

- 1) Confiança: a) baseada no caráter, considerando integridade (honestidade e princípios); identificação de motivos (intenções verdadeiras dos parceiros); consistência de comportamento (confiabilidade e previsibilidade dos parceiros em diferentes situações); abertura (desejo em ser honesto sobre os problemas enfrentados); discrição (desejo em manter confidencialidade a respeito dos planos estratégicos e das informações chave); b) baseada na competência, considerando competência específica (conhecimentos e habilidades operacionais especializadas); competência interpessoal (habilidade individual em apresentar performance eficaz); competência no negócio (experiência ampla, além de uma área específica de *expertise*); e habilidade de julgamento e decisão.
- 2) Suporte dos gestores seniores: baseada na responsabilidade estratégica, operacional e organizacional e no impacto dos gestores seniores no processo de tomada de decisão na aliança.
- 3) Habilidade de alcançar as expectativas de performance: baseada na comparação entre as expectativas e os retornos, e no processo de avaliação da performance.

- 4) Metas claras: baseadas nos procedimentos definidos para guiar os atingimentos de metas, e em encontros regulares para estabelecer e rever as metas, assim como assegurar a consistência e a extensão do atingimento das metas.
- 5) Compatibilidade com o parceiro: baseada na avaliação do estilo e filosofia operacional do parceiro e na habilidade de cooperação e resolução de problemas.

Por sua vez, Browing, Beyer e Shetler (1995), através da análise de observações, entrevistas e dados coletados junto a um grande consórcio (que se tornou posteriormente um símbolo e exemplo para muitos esforços cooperativos) na indústria de semicondutores americana, registraram três categorias centrais de eventos e comportamentos, a saber: 1) os fatores subjacentes de desordem e ambigüidade existentes no início da formação do consórcio; 2) o desenvolvimento de uma comunidade moral, na qual os indivíduos fazem contribuições específicas para a indústria, sem retornos imediatos ou específicos; e, 3) a estrutura que emergiu das práticas e normas de troca.

Browing, Beyer e Shetler (1995) observaram que estas três categorias centrais se desdobraram em 17 categorias de códigos, que contribuíram para a cooperação, e que podem ser entendidas como os atributos para uma boa performance de um relacionamento interorganizacional, conforme se segue:

- 1) tratamento das diferenças de percepções iniciais;
- 2) concepções variadas de cultura;
- 3) valorização da mudança contínua;
- 4) uso construtivo dos conflitos;
- 5) flexibilidade para lidar com a incerteza;
- 6) existência de laços sociais prévios;
- 7) sentimento de inclusão;
- 8) comprometimento dos líderes;
- 9) reciprocidade;
- 10) contribuições mútuas múltiplas;
- 11) comunicação interna;
- 12) ações públicas externas;
- 13) confiança no produto final;

- 14) abertura;
- 15) existência de encontros regulares;
- 16) criação de novas estruturas;
- 17) existência de padrões.

De maneira análoga, Mohr e Spekman (1994), busca em seu trabalho identificar as características que podem ser associadas ao sucesso das parcerias. Em um estudo realizado com produtores e vendedores de computadores pessoais, o pesquisador identificou que o sucesso das alianças está baseado em processos, semelhantes àqueles que Ring e Van De Ven (1994) também identificaram. O objetivo de Mohr e Spekman (1994) é reconciliar as prescrições formuladas para relacionamentos interorganizacionais com a realidade de fracasso de inúmeros desses relacionamentos.

Na tentativa de se definir um modelo de sucesso para as parcerias, o autor inicialmente evitou o uso do fator longevidade e preferiu utilizar dois indicadores de sucesso nos relacionamentos: um indicador objetivo (fluxo de volume de vendas entre dois parceiros diáticos) e um indicador subjetivo (satisfação de um parceiro com o outro).

Para verificar o grau de sucesso dos relacionamentos pesquisados (variáveis dependentes), Mohr e Spekman (1994) propôs uma estrutura de atributos que apontasse os fatores que pudessem explicar o sucesso (variáveis independentes). A Figura 4 abaixo mostra a estrutura do modelo.

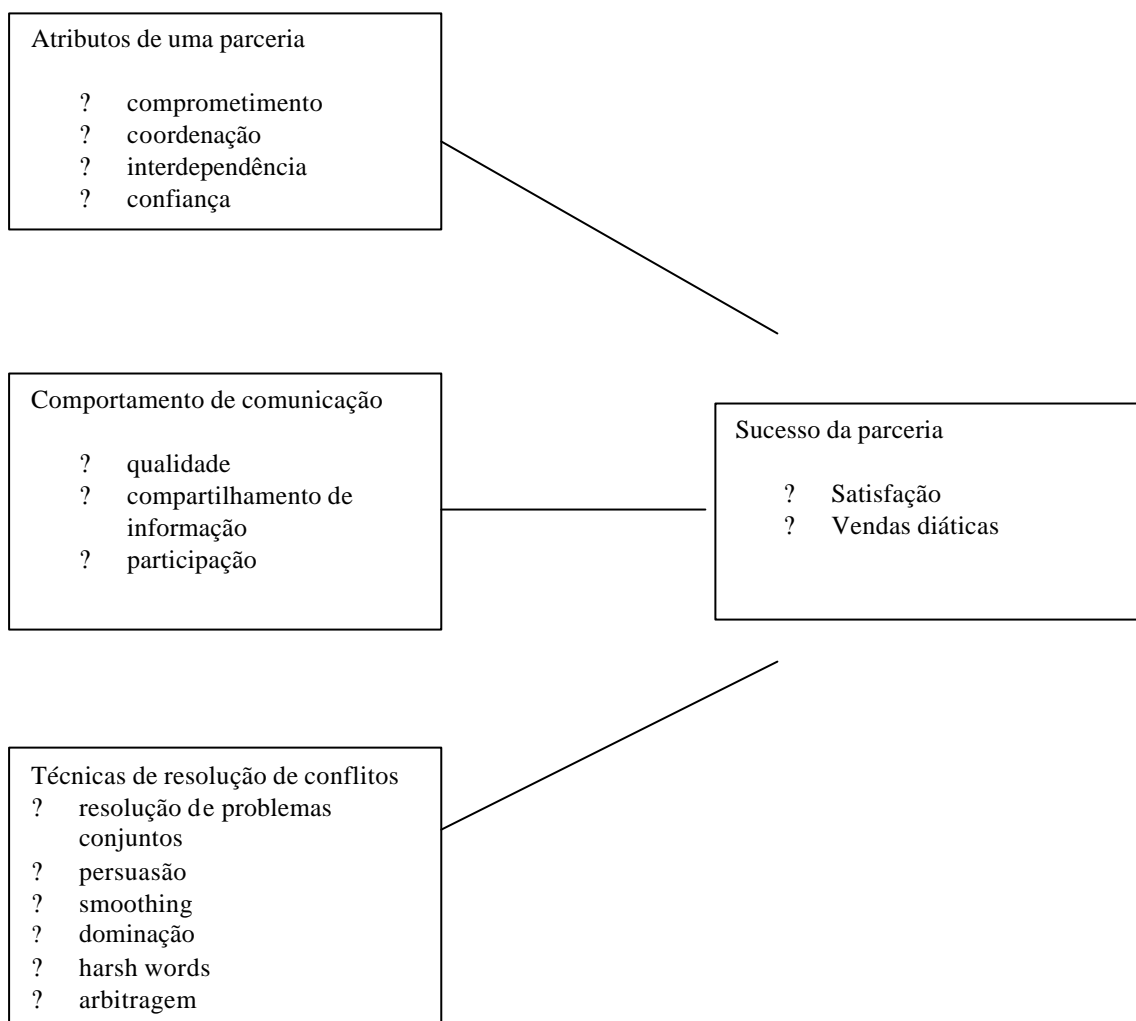


Figura 4 - Fatores associados com o sucesso das parcerias
Fonte: MOHR; SPEKMAN, 1994.

Apesar das limitações do trabalho, a pesquisa apontou evidências de relação entre o sucesso nas parcerias e a presença dos seguintes fatores: a) atributos da parceria: comprometimento, coordenação, confiança; b) comportamento de comunicação: qualidade, compartilhamento de informação, participação; e c) técnicas de resolução de conflitos: resolução conjunta de problemas, persuasão e arbitragem.

Brouthers, Brouthers e Wilkinson (1995) propõem um modelo² em que as alianças estratégicas devem estar baseadas na perspectiva de relacionamentos bem sucedidos. Para eles, as extensivas pesquisas teóricas e empíricas, e os estudos de casos mostram que as alianças de sucesso dependem dos seguintes atributos:

² O modelo é chamado de “Os quatro C’s das alianças estratégicas”. Os itens são *complementary skills*, *cooperative cultures*, *compatible goals* e *commensurate levels of risk*. O jogo de palavras perde-se na tradução.

- ? habilidades complementares - além de avaliar o que um parceiro potencial pode produzir, uma empresa deve considerar a experiência, capacidades e potenciais para oferecer uma contribuição real;
- ? culturas cooperativas - os parceiros devem buscar compatibilizar as diferenças de estilo;
- ? metas compatíveis - os parceiros devem acomodar os interesses individuais e os da parceria;
- ? níveis de risco comensuráveis - os riscos devem ser compatíveis com os interesses e as possibilidades de cada parte.

Para Lynch (1993, p.48), os problemas que subjazem ao fracasso das alianças estão diretamente ligados ao entendimento e à implementação dos fundamentos. Entretanto, para esse autor, os fundamentos ainda não estão adequadamente formulados, ou seja, não são entendidos como uma arquitetura de atributos que estrutura a implementação bem sucedida do relacionamento. Isso se dá tanto pela falta sistemática de modelos, processos e visão compartilhada da concepção à implementação, como pelo uso inadequado de métricas e diagnósticos e a ausência de *inputs* dos gerentes operacionais responsáveis pela implementação dos relacionamentos interorganizacionais. O autor afirma que “não existe um modelo sistemático (de alianças) a seguir, nenhum processo que conecte a teoria à prática, estratégia à operação, estrutura à implementação e missão à *accountability*. Além do mais, não existe uma teoria gerencial para as alianças”.

Apesar disso, com base em pesquisa e trabalhos práticos, os atributos essenciais apresentados por Lynch (1993, p.67) são os seguintes:

- ? Forças condutoras críticas - toda empresa relaciona-se com o seu ambiente e, portanto, existem forças condutoras (*driving forces*) que estimulam e dirigem o comportamento da empresa, tanto para agir como para reagir. Dessa forma, um relacionamento interorganizacional eficaz se dá quando as forças condutoras estratégicas e operacionais dos parceiros são complementares.
- ? Sinergia estratégica - todo relacionamento interorganizacional deve ter empresas que complementem suas forças e minimizem suas fraquezas.
- ? “Química” - toda empresa em uma aliança deve ter habilidade gerencial para cooperar eficientemente com outra empresa e compartilhar igualmente com espírito cooperativo.

- ? Relacionamento ganha/ganha - os riscos, recompensas e as operações devem ser distribuídos equilibradamente para prevenir dissensões internas, que podem corroer e destruir o relacionamento.
- ? Integração operacional - o estilo das operações e os métodos de gestão devem ser compatíveis.
- ? Oportunidade de crescimento - a aliança deve criar para as empresas oportunidades e gerar condições de crescimento e liderança para vender novos produtos ou serviços, acessar tecnologia ou matéria prima.
- ? Foco - o relacionamento interorganizacional deve ter clareza de propósito.
- ? Comprometimento e apoio - é essencial o papel de liderança dos principais dirigentes para assegurar o comportamento adequado de toda a organização e a disponibilidade de recursos.

Tratando especificamente das redes de aprendizado, Teixeira e Guerra (2002) sintetizam alguns pontos que devem ser considerados na constituição e operação de uma rede. Para eles, é fundamental que a rede estabeleça uma *meta clara e factível* que seja *compartilhada* por todos os participantes. Também é necessário clarificar os *critérios de participação* na rede, mantendo-se aberta para a inclusão de novos parceiros. Deve-se definir o *modelo de estrutura organizacional* a ser adotado e o *fluxo de informação* que se quer estabelecer e enfatizar. Também para esses autores, a *definição do papel da coordenação* é crucial. Por outro lado, é importante caracterizar o *tipo de aprendizado* que será promovido, desde a familiarização com a nova regulação, passando pela difusão da nova técnica, até formas mais complexas, como a adoção de novas filosofias gerenciais. É importante estabelecer o *plano de trabalho* de forma clara, que, por sua vez, levará à difusão das técnicas e dos métodos que resultem em efetiva melhoria do desempenho. Teixeira e Guerra (2002) ressaltam a importância da *motivação inicial* e, para tal, as campanhas de conscientização e a *identificação dos recursos necessários* ao funcionamento da rede e como esses recursos são mobilizados. Salientam o *papel de facilitação da coordenação* no processo de aprendizado, a definição clara dos *critérios de mensuração e monitoração de desempenho* e a *gestão dos bloqueios e barreiras* que eventualmente surjam ao longo do processo.

Com base nos resultados obtidos por meio de uma série de pesquisas desenvolvidas no período de 1991 a 1994, com mais de 500 entrevistas realizadas em 37 empresas e seus parceiros em 11 países, Kanter (1994) procura explicar os processos de formação e

manutenção das alianças estratégicas. Em sua análise, a autora desenvolve o conceito de vantagem colaboradora, muito próximo ao conceito posteriormente elaborado por Doz e Hamel (2000), compreendido como a habilidade de ser um bom parceiro e de criar e manter colaborações frutíferas. Esse conceito funciona como um ativo-chave, mas é freqüentemente negligenciado. Acontece que, em geral, os executivos dedicam mais tempo à busca de parceiros, em termos financeiros, do que ao gerenciamento da parceria, em termos humanos, prevalecendo, portanto, uma ênfase no controle do relacionamento e não no processo de fortalecer e nutrir a parceria.

Os resultados da pesquisa evidenciaram três aspectos fundamentais. Primeiro, o fato de que as alianças são sistemas vivos em evolução, no qual os parceiros devem se beneficiar uns dos outros, sendo mais do que o mero acordo firmado. Segundo, em vez de simples trocas, as alianças devem envolver colaboração, ou seja, criação conjunta de novo valor, por meio da valorização das habilidades individuais. E, por último, as alianças não podem ser controladas por sistemas formais. Requerem uma densa rede de conexões interpessoais e infra-estruturas internas que acentuem o aprendizado.

Kanter (1994, p.157-172) apresenta as seguintes razões como fonte de vulnerabilidade das parcerias: mudanças estratégicas; diferentes níveis de comprometimento; desequilíbrio de poder em termos de recursos e de informações; desequilíbrio de benefícios; confiança prematura e sem salvaguardas institucionais; lealdades conflitantes; subgerenciamento; falta de comprometimento na alocação de recursos; conflitos sobre o escopo; integração insuficiente e ausência de uma estrutura comum; e, apego à política interna corporativa dos parceiros individuais. Por outro lado, alianças de sucesso são aquelas nas quais podem ser identificados “oito I’s”³ (KANTER, 1994, p.100):

- ? Excelência individual - todos os parceiros são fortes e têm algo de valor. Suas motivações são positivas, no sentido de perseguir oportunidades, e não negativas, no sentido de evitar mascarar fraquezas ou fugir de situação difícil;
- ? Importância - o relacionamento preenche objetivos estratégicos críticos para todos, e assim, todos estão interessados em que a parceria funcione. Os parceiros têm objetivos de longo prazo para os quais o relacionamento cumpre um importante papel;

³ O modelo chamado de “os oito I’s” considera os itens *Individual Excellence*, *Importance*, *Interdependence*, *Investment*, *Information*, *Integration*, *Institutionalization* e *Integrity*, O jogo de palavras perde-se na tradução.

- ? Interdependência - há uma complementaridade tal de ativos e habilidades que nenhum dos parceiros pode conseguir sozinho aquilo que todos conseguem juntos por meio da aliança;
- ? Investimento - os parceiros investem uns nos outros como forma tangível de sinalizar comprometimento de longo prazo, devotando recursos ao relacionamento;
- ? Informação - a comunicação é razoavelmente aberta. Os parceiros compartilham as informações necessárias ao funcionamento do relacionamento, incluindo objetivos e metas, dados técnicos, conhecimento de conflitos, problemas pontuais e situações de mudança;
- ? Integração - os parceiros, ao mesmo tempo professores e aprendizes, desenvolvem não apenas formas compartilhadas de operar, mas também amplas ligações entre várias pessoas e em muitos níveis;
- ? Institucionalização - o relacionamento é formalizado com processo decisório e responsabilidades claros e extrapola as pessoas que o formam, e não pode ser quebrado;
- ? Integridade - os parceiros comportam-se de modo honroso para justificar e aumentar a confiança mútua, não abusando das informações que adquirem.

A partir do referencial apresentado por esse conjunto de autores, é possível constatar que o desempenho das redes organizacionais, notadamente das redes de aprendizado, depende de atributos e mecanismos que são centrais para o sucesso do relacionamento.

Para que uma rede de empresas se transforme em uma rede de aprendizado, que estimule a criação de um *pool* social de conhecimentos e informações que circule entre seus membros, gere, potencialmente, fortes externalidades positivas, e permita a obtenção de ganhos competitivos, é necessária a presença de tais atributos e mecanismos.

Assim, no sentido de se verificar a presença dos atributos e mecanismos da rede objeto do estudo deste trabalho e a sua efetiva contribuição para o desenvolvimento das competências organizacionais, será utilizada a classificação de Kanter (1994), pela abrangência de suas definições e praticidade da verificação empírica.

Diversos estudos também reforçam a importância dos mecanismos de coordenação como elementos necessários para que se criem condições para que os objetivos da colaboração entre as empresas sejam atingidos (VAN DE VEN, 1976), (MOHR; SPEKMAN, 1994), (RING; VAN DE VEN, 1994), (DOZ, 1996), (GRANDORI, 1997), (GULATI, 1998).

Para Gulati (1998), a existência de uma organização que desempenhe o papel de *tertius*, mediando a relação, pode criar vantagens para todos, ao “jogar uns contra os outros”, quebrando as tensões entre os atores. Tais vantagens podem se traduzir em termos favoráveis nas relações de troca entre os parceiros.

Por sua vez, Jones (1997) afirma que, em geral, as redes enfrentam problemas especiais de adaptação e coordenação devido à complexidade das tarefas que lhes são pertinentes, pelo fato de operarem com organizações autônomas e com alta interdependência. Nesse sentido, é necessário criar o que Jones chama de “mecanismos sociais” que podem facilitar a adaptação, coordenação e proteção das trocas entre os parceiros. Entre esses mecanismos, destaca a existência de uma “terceira parte” que possa reduzir os custos de coordenação, ao estimular a convergência de expectativas através da socialização, ao estabelecer uma linguagem comum que ajude a lidar com a complexidade da informação e ao especificar regras tácitas de comportamento amplamente compartilhadas.

De forma bastante similar, Grandori (1997, p.908) reforça o conceito acima ao afirmar que

a governança de uma cooperação entre firmas implica no uso de um *mix* complexo de mecanismos de coordenação, incluindo não apenas comunicação e negociação, mas também a definição de uma estrutura constitutiva de regras e a existência de uma terceira parte para a sobrevivência e reforço delas.

No caso específico de redes de aprendizado, tais mecanismos de coordenação são destacados por Teixeira e Guerra (2002). Entre os elementos básicos para facilitar o aprendizado em uma rede, o autor aponta a existência de uma estrutura de apoio, com regras de operação e meios para o aprendizado bem definidos.

Neste estudo também é realizada a análise sobre o grau em que os atributos específicos do PAEX, no qual a FDC desempenha papel de coordenação⁴, contribuem para a presença dos atributos de rede e para o desenvolvimento de competências organizacionais, que é exatamente o objetivo que o PAEX, como rede de aprendizado, propõe-se a atingir.

⁴ O papel de coordenação da FDC será analisado detalhadamente no capítulo 4.

3.8 O desenvolvimento da gestão empresarial através de redes de aprendizado

O capítulo anterior tratou da compreensão das competências organizacionais buscando conceituá-las para a verificação do seu desenvolvimento, especificamente a competência da gestão empresarial. Neste capítulo, buscou-se classificar as redes organizacionais segundo uma tipologia, identificando uma modalidade específica, a rede de aprendizado, e os atributos que trazem sucesso para esse tipo de relacionamento entre empresas. O objetivo desta seção é, a partir da literatura, mostrar a ligação entre o desenvolvimento de competências, notadamente a gestão empresarial, e as redes organizacionais.

Como foi visto, a questão central da gestão estratégica é gerar vantagens competitivas sustentadas que possam ser obtidas a partir do desenvolvimento e desdobramento de competências organizacionais. Por outro lado, os estudos sobre relacionamentos interorganizacionais têm sido vastos, no sentido de tentar demonstrar como esses mecanismos podem ser potenciais geradores de competências organizacionais para as empresas.

Considerando os estudos sobre relacionamentos interorganizacionais e, de acordo com as abordagens teóricas apresentadas na seção 3.2, percebe-se que a literatura tem se apoiado mais estruturadamente em algumas teorias para conectar relacionamentos interorganizacionais e desenvolvimento de vantagem competitiva, e, conseqüentemente, a aplicação dessa conexão com o desenvolvimento de competências organizacionais.

Em primeiro lugar, verifica-se essa sustentação na teoria de recursos (GULATI, 1998, 1999), (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000), (TEECE, 1992), (KOGUT, 1988), (KOGUT, 2000), (DYER; NOBEOKA, 2000); (DAS; TENG, 2000); (COMBS; KETCHEN, 1999) para mostrar como as organizações podem desenvolver recursos valiosos, raros, não-imitáveis e insubstituíveis de forma compartilhada.

Apóia-se, também, na teoria dos custos de transação (OUCHI, 1980), (THORELLI, 1986), (POWELL, 1987), (JARILLO; RICART, 1987), (JARILLO, 1988), (CHAN et al., 1997) e (MILES; SNOW, 1986) para apresentar as redes como formas organizacionais alternativas ao mercado e à hierarquia, no sentido de desenvolver competências e valor para as organizações.

Assim como a fundamentação da teoria do aprendizado (ANAND; KHANNA, 2000), (HAGEDOORN, 1993), (DOZ, 1996), (DOZ; HAMEL, 2000) para demonstrar como

relacionamentos interorganizacionais produzem oportunidades de aprendizado para criação de valor e desenvolvimento de competências.

Embora as teorias analisadas na seção 3.2 não tenham sido desenvolvidas especificamente para explicar porque redes interorganizacionais desenvolvem competências organizacionais, elas permitem inferir que isso é possível. O Quadro 13 objetiva apontar a lógica de cada uma dessas abordagens em relação ao desenvolvimento das competências organizacionais.

Abordagem teórica	Lógica de cada abordagem em relação ao desenvolvimento de competências organizacionais
Teoria dos custos de transação	Aborda como uma empresa deve organizar suas atividades e fronteiras de forma a minimizar os custos de produção e transação com o mercado.
Teoria da dependência de recursos	Argumenta que todas as organizações devem engajar-se em trocas com o seu ambiente para obter recursos.
Teoria da escolha estratégica	Estuda os fatores que proporcionam oportunidades para as empresas aumentarem sua competitividade ou poder de mercado. Lucros e crescimento são os principais objetivos que dirigem o comportamento estratégico
Teoria do <i>stakeholder</i>	As organizações estão no centro de uma rede interdependente de <i>stakeholders</i> e têm responsabilidade de considerar os interesses legítimos de seus <i>stakeholders</i> quando tomam decisões e fazem transações de negócios.
Teoria da aprendizagem organizacional	Aborda os processos que levam ao aprendizado organizacional. Um fator chave é a capacidade de absorção, definida como a habilidade da empresa em reconhecer o valor de um conhecimento, assimilá-lo e aplicá-lo em um ambiente de negócios.
Teoria institucional	Sugere que ambientes institucionais impõem pressões sobre as organizações para conferir legitimidade e adequação às normas sociais prevalecentes.
Teoria da organização industrial	Aborda a necessidade de a empresa construir e sustentar vantagens competitivas através do seu posicionamento frente às forças competitivas do seu segmento.
Teoria do capital social	Sustenta que o comportamento cooperativo dos indivíduos ajuda a solucionar os dilemas encontrados em uma sociedade, diminuir a complexidade e reduzir a incerteza.
Teoria dos jogos	Aborda os comportamentos que indivíduos e organizações mantêm frente a um ambiente de incerteza e complexidade, em busca de melhor posicionamento.
Teoria dos recursos	Sustenta que as organizações criam e mantêm vantagens competitivas sustentadas baseadas em recursos desenvolvidos internamente.

Quadro 13 - Conexões entre relacionamentos interorganizacionais e competências organizacionais

Fonte: adaptado de BARRINGER, HARRISON, 2000 e desenvolvido pelo autor.

Os relacionamentos cooperativos, de acordo com as diversas abordagens teóricas, apresentam vantagens e desvantagens para as organizações que deles participam. Os Quadros 14 e 15 buscam sintetizar essas vantagens e desvantagens, correlacionando-as com as abordagens teóricas tratadas aqui.

Vantagens Potenciais	Descrição	Abordagem teórica
Ganho de acesso a recursos particulares.	As empresas formam relacionamentos organizacionais para ganhar acesso a recursos particulares, tais como capital, conhecimento, mercado ou processos.	Teoria dos recursos, da dependência de recursos, do aprendizado, do capital social.
Economias de escala.	Em muitos segmentos, custos fixos altos requerem que as empresas encontrem parceiros para expandir seu volume de produção.	Teoria do custo de transação, da escolha estratégica, da organização industrial.
Compartilhamento de risco e custo.	Relacionamentos cooperativos permitem que duas ou mais empresas compartilhem os riscos e os custos de dado empreendimento.	Teoria do custo de transação, da escolha estratégica, do aprendizado, dos jogos.
Ganho de acesso a mercados externos.	Estabelecer parcerias com uma empresa local é frequentemente a única maneira prática de ganhar acesso a mercados externos.	Teoria do aprendizado, da dependência de recurso, teoria dos recursos.
Desenvolvimento de produtos e ou serviços.	Relacionamentos cooperativos proporcionam às empresas a oportunidade de juntar suas habilidades para desenvolver novos produtos e ou serviços.	Teoria dos recursos, institucional, teoria dos jogos.
Aprendizado.	Relacionamentos cooperativos proporcionam às empresas a oportunidade de aprender com outros parceiros.	Teoria do aprendizado.
Velocidade ao mercado.	Empresas com habilidades complementares (por exemplo: tecnologia de produção e acesso ao mercado) podem aliar-se para capturar as vantagens de entrar primeiro em um determinado mercado.	Teoria do custo de transação, da escolha estratégica, teoria dos recursos, teoria dos jogos.
Flexibilidade	Relacionamentos cooperativos proporcionam uma alternativa valiosa para mercados e hierarquias.	Teoria do custo de transação.
<i>Lobby Coletivo</i>	As organizações formam relacionamentos cooperativos para aumentar a sua capacidade de pressão coletiva sobre o governo, no sentido de que se adotem políticas favoráveis aos seus interesses.	Teoria do <i>stakeholder</i> e do capital social.
Neutralização ou bloqueio de competidores.	Através de relacionamentos cooperativos, as empresas podem ganhar competências e poder de mercado suficientes para neutralizar ou bloquear os movimentos dos competidores.	Teoria dos recursos, da organização industrial, do aprendizado.

Quadro 14 - Vantagens dos relacionamentos cooperativos

Fonte: adaptado de BARRINGER, HARRISON, 2000.

Desvantagens Potenciais	Descrição	Abordagem Teórica
Perda de informação proprietária.	Informação proprietária pode ser perdida por um parceiro que já seja um competidor, ou eventualmente se torne um.	Teoria do custo de transação, teoria dos recursos, da organização industrial.
Gerenciamento das complexidades.	Relacionamentos cooperativos requerem esforços combinados de duas ou mais empresas, que são difíceis de gerenciar.	Teoria do aprendizado, do custo de transação, institucional e do capital social.
Riscos financeiros e organizacionais.	A participação em relacionamentos interorganizacionais sujeita a empresa a potenciais comportamentos oportunistas por parte dos parceiros.	Teoria do custo de transação, do <i>stakeholder</i> , teoria dos jogos.
Risco de se tornar dependente de um parceiro.	Um poder desequilibrado emerge se um parceiro é dependente de outro. Gera a oportunidade de um comportamento oportunístico por parte do mais forte.	Teoria do custo de transação, do aprendizado, dos recursos, da dependência de recursos.
Perda parcial de autonomia de decisão.	As culturas das organizações podem entrar em choque, tornando difícil a implementação e o gerenciamento do relacionamento.	Teoria do capital social, institucional e do aprendizado.
Perda da flexibilidade organizacional.	As rotinas criadas pelo relacionamento cooperativo podem dificultar a ação independente de uma das empresas.	Teoria da dependência de recursos, do custo de transação, institucional.
Implicações antitrustes.	Os benefícios de um relacionamento cooperativo podem ser severamente afetados por políticas regulatórias antitrustes.	Teoria da organização industrial e do <i>stakeholder</i> .

Quadro 15 - Desvantagens dos relacionamentos cooperativos

Fonte: adaptado de BARRINGER, HARRISON, 2000.

Como se vê, as diversas abordagens teóricas, notadamente a teoria dos recursos, a teoria dos custos de transação e a teoria do aprendizado, são fundamentais no sentido de se compreender a formação e a sustentação de mecanismos de relacionamentos cooperativos para o desenvolvimento de competências organizacionais pelas empresas.

Entretanto, o grande problema em se verificar a eficácia na implementação desses relacionamentos é a dificuldade na mensuração dos resultados alcançados nas mudanças das práticas gerenciais, estilos de gestão e processos aprendidos ao longo do tempo. Se essa constatação é notoriamente válida para estratégias conduzidas autonomamente por empresas, o desafio de se verificar o desempenho alcançado por várias empresas ao participarem de mecanismos cooperativos com outras organizações é ainda maior.

Além disso, torna-se difícil identificar a contribuição específica do processo de relacionamento cooperativo para o desempenho da rede, discriminando-a de outras variáveis do contexto em que as empresas parceiras estão inseridas.

Entretanto, este trabalho foca-se na identificação da contribuição da rede de aprendizado para o desenvolvimento da gestão das empresas, ou seja, em compreender e analisar como as empresas se beneficiam ao participarem desses relacionamentos, e não verificar o desempenho da rede em si.

Diversas formas podem ser utilizadas para medir o desempenho das empresas em relacionamentos cooperativos (GULATI, 1998). Uma delas poderia ser considerar os diversos tipos de alianças e redes e verificar como as empresas absorvem os benefícios diferenciais de cada um desses tipos, e como as condições em que as redes e alianças foram criadas influenciam esse processo. Uma outra forma poderia considerar a análise dos resultados e conseqüências para as empresas a partir de suas redes sociais geradas pela participação em alianças cumulativas. Também seria possível utilizar a abordagem de tentar explicar o desempenho das empresas pela extensão da atividade da aliança ou rede, depois de controlar outras variáveis que possam influenciar o desempenho da empresa. Estudos podem ser feitos, ainda, no sentido de verificar no mercado de capitais o preço do valor das empresas antes e depois de participarem dos relacionamentos cooperativos. Uma alternativa válida seria avaliar a influência agregada das redes na performance da empresa, examinando o relacionamento entre a extensão em que as empresas estão engajadas em redes e a probabilidade de sobrevivência.

Com base na perspectiva de que a gestão empresarial é uma competência organizacional, cujo desenvolvimento e aprimoramento podem ser feitos através da participação em redes organizacionais, notadamente através das redes de aprendizado, esta pesquisa optou por centrar-se em buscar medir o grau de desenvolvimento da gestão das empresas participantes de uma rede de aprendizado de gestão.

O grau de desenvolvimento da gestão das empresas participantes será medido através dos fatores trazidos por Fleury e Fleury (2001) e Hart e Bogan (1994) e apresentados no capítulo 2. Além disso, o estudo procurou verificar os atributos presentes no funcionamento desta rede e o impacto destes atributos no desenvolvimento da gestão das empresas participantes. Os atributos da rede foram medidos através dos critérios apontados por Kanter (1994) e apresentados neste capítulo, na seção 3.7.

O estudo também verificou o impacto dos atributos de coordenação pela FDC no desenvolvimento de competências organizacionais e na formação dos atributos de rede, detalhados no próximo capítulo.

4 O PROGRAMA PARCEIROS PARA A EXCELÊNCIA (PAEX)

O Programa Parceiros para a Excelência (PAEX)⁵ surgiu em 1992 como resposta da Fundação Dom Cabral (FDC), aos interesses manifestados por lideranças empresariais em Minas Gerais, estado em que está localizada a sede da instituição, de ampliar o grau de desenvolvimento e modernização de empresas mineiras e expandir a mentalidade de gestão dos empresários do estado. Na oportunidade, a iniciativa foi estimulada por diversas situações de caráter externo, tais como a necessidade da retomada do crescimento econômico brasileiro, a inserção competitiva do país na economia mundial, a busca cada vez maior de produtividade e de uma nova relação capital-trabalho e a abertura do mercado brasileiro, que geraram um cenário de forte competição para as empresas.

Tais exigências demandavam novas posturas das empresas e ações que as ajudassem a alavancar competências para enfrentar os desafios decorrentes das rápidas e constantes transformações sociais, políticas, econômicas e tecnológicas vivenciadas no país e no mundo, com reflexo direto no ambiente das organizações.

A demanda específica era que a FDC as ajudasse a entender essas novas realidades e a buscar caminhos que lhes permitissem, não apenas sobreviver, mas crescer e se perpetuar nesse novo contexto.

Após inúmeras reuniões prévias entre a equipe técnica da FDC e os dirigentes das empresas, a parceria foi estruturada na forma de uma rede de aprendizado coordenada pela FDC, buscando, através de um processo de intercâmbio e aprendizagem, implementar as mudanças necessárias para transformar as organizações.

4.1 Antecedentes e processo de formação do grupo pioneiro⁶

No final de 1990, a FDC foi procurada por alguns dirigentes de empresas de Minas Gerais que

⁵ As informações sobre o PAEX estão disponíveis nos sites <<http://lanic.utexas.edu/pyme>> e <<http://www.fdc.org.br/parcerias>>. Foram também obtidas em entrevistas com dirigentes das empresas, professores e diretores da FDC, além da experiência do próprio pesquisador com a parceria.

⁶ Vide Silva Jr. (1995) em <http://www.fdc.org.br/parcerias/area_aberta/default.asp>.

manifestaram sua preocupação diante do cenário a ser enfrentado por suas empresas. Por um lado, havia uma ameaça de abertura da economia pelo governo do Presidente Fernando Collor de Melo e, por outro, um movimento sindicalista ativo e com um forte poder de pressão sobre as empresas. Os dirigentes manifestaram sua perplexidade diante da situação e solicitaram à FDC, como instituição de formação de executivos e empresas, apoio para a compreensão e a superação desse desafio.

No início, a FDC, em resposta a essa demanda, propôs um programa de desenvolvimento, com cursos e seminários de formação. A idéia foi prontamente rechaçada. Os dirigentes estavam em busca de algo menos tradicional e que gerasse impacto e transformação efetiva em suas empresas e no ambiente geral em que atuavam.

A FDC optou, então, por realizar um seminário com esses dirigentes para, juntamente com eles, definir a forma, pressupostos, objetivos, critérios e regras de funcionamento de uma parceria.

Naquele seminário foram inicialmente consensados os Fatores-Chave de Sucesso (FCS) para tornar as empresas competitivas. Esses fatores são apresentados no Quadro 16.

Fatores-chave de sucesso (FCS)	Especificação
Tecnologia	Processo, produtos, serviços, gerenciamento, gestão
Qualidade	Produto, serviço
Capacitação e qualificação da mão-de-obra	Técnica e gerencial
Visão estratégica	Mercado, concorrência, fornecedores, negócio, objetivos, avaliação e resultados
Conhecimento de mercado	Monitoramento da concorrência
Confiabilidade	Produto e serviço
Imagem	Opinião pública
Orientação para o cliente	Satisfação do cliente, rapidez de comunicação, assistência técnica
Preço	Competitivo no mercado nacional e internacional
Pontualidade	Entrega, atendimento
Agilidade	Decisões, negociações, soluções
Flexibilidade	Processo produtivo, normas não rígidas, parcerias, adaptação, inovação
Produtividade	Aumento da capacidade produtiva
Parceria	Fornecedores, clientes, consumidores
Equipe	Mobilização, comprometimento, recompensa
Custo competitivo	Produtos e serviços

Quadro 16 - Fatores-chave de sucesso para a competitividade

Fonte: SILVA JR., 1995, p.10.

Com base nesses FCS, os participantes do seminário definiram a formatação inicial do PAEX, com um conjunto de campos de resultados e mecanismos de implementação, conforme mostra

o Quadro 17.

		Campos de Resultados			
		Pessoas	Tecnologias	Negócios/Recursos	Empresa/Sociedade
M E C A N I S M O S	Intercâmbio	X	X	X	
	Desenvolvimento de Metodologias		X	X	X
	Treinamento/ Desenvolvimento	X	X		
	Ações conjuntas		X	X	X

Quadro 17 - Campos de resultados e mecanismos do PAEX

Fonte: SILVA JR., 1995, p.10.

Do lado dos mecanismos, *intercâmbio* ficou definido como a troca de experiências entre as empresas parceiras, buscando o aperfeiçoamento da gestão da empresa pela incorporação de tecnologias já utilizadas em outras, na perspectiva de que toda empresa possui algo a ensinar para outra. *Desenvolvimento de metodologias* significava a busca conjunta de novas técnicas e processos de gestão que, gerados coletivamente, acumulam conhecimento com recursos compartilhados. *Treinamento e desenvolvimento*, por sua vez, significava a formação qualitativa do quadro gerencial das empresas, gerando motivação, reciclagem e atualização de conceitos. Por último, *ações conjuntas* indicavam a possibilidade de, coletivamente, duas ou mais empresas viabilizarem uma ação integrada no desenvolvimento de interesses comuns, ligados ao negócio ou à operação da empresa.

Com base nesses mecanismos, estabeleceu-se que a rede procuraria gerar resultados para as empresas nos campos de *pessoas* (em termos de disponibilização de pessoal mais qualificado e comprometido com o processo de gestão), *tecnologias* (oferecendo conteúdos e processos relativos às modernas práticas de gestão), *negócios/recursos* (com a viabilização de parcerias tecnológicas) e *empresa/sociedade* (na difusão dos resultados da parceria para a sociedade e o sistema empresarial).

Como pressupostos, foram estabelecidos: foco no aprendizado em grupo; introdução de um processo de intercâmbio de experiências; ajuda mútua e reflexão sobre as melhores práticas empresariais; desenvolvimento, adaptação conjunta e implementação de tecnologias de gestão em cada empresa; capacitação do grupo de executivos nos conceitos e práticas da gestão

empresarial; e, desenvolvimento de projetos aplicativos voltados para a realidade específica de cada empresa. Esses aspectos serão detalhados no item 4.4 em que os fundamentos da PAEX são apresentados.

Como critério para a participação, definiu-se que a parceria seria destinada preponderantemente, mas não exclusivamente, a empresas de médio porte⁷, que desejassem melhorar sua gestão, garantindo competências empresarial e gerencial e cujos empresários estivessem abertos para a mudança e comprometidos com a proposta do PAEX. Além disso, decidiu-se que seria necessário buscar empresários com disposição para dedicar seu tempo e o de seus colaboradores nas atividades da parceria e que acreditassem no intercâmbio e na sinergia com dirigentes de outras empresas como forma de promover o desenvolvimento da sua própria organização.

O principal benefício a ser obtido, definido pelas empresas parceiras do PAEX, era o da melhoria da competitividade e dos resultados empresariais. Para isso, foram estabelecidas metas em campos de resultado da empresa (econômico-financeiro; mercado e imagem; patrimônio humano; tecnologia e processos; qualidade para o cliente). A idéia era a de que a FDC asseguraria às parceiras a qualidade do processo de aprendizagem que, se adotado por elas, levaria ao alcance das metas contratadas.

Adicionalmente, as empresas do PAEX⁸ receberiam outros benefícios, tais como:

- ? aprendizagem proporcionada pelas condições privilegiadas do intercâmbio;
- ? ordenamento dos esforços internos para melhorar a gestão;
- ? desenvolvimento e atualização permanente do presidente e dos dirigentes;
- ? ampliação dos horizontes da empresa através do contato com o “estado de arte” da gestão empresarial;
- ? desenvolvimento de projetos aplicativos adequados à realidade da empresa;
- ? criação de oportunidades de negócios através da Rede.

⁷ Considerando-se como empresas de médio porte aquelas cuja faixa de faturamento anual apresenta-se entre R\$ 5 milhões e R\$ 200 milhões, em valores de janeiro de 2002.

⁸ RELATÓRIO final do Programa Parceiros para a Excelência (PAEX). Projeto ATN/MH-5418-RG(BR). Disponível em: <<http://lanic.utexas.edu/pym/esp/socio/fdc/paexfinal.htm>>.

A partir da experiência acumulada nos primeiros cinco anos de implantação do primeiro grupo, em que a dinâmica e estrutura da parceria foram evoluindo com as sugestões das empresas, foram formados, a partir de 1997, novos grupos em regiões distintas, baseados nos mesmos pressupostos. No momento em que se realiza a presente pesquisa, a parceria reúne sete grupos distribuídos em cinco estados brasileiros e um grupo no Paraguai, totalizando 65 empresas dos segmentos da indústria, comércio e serviço.

4.2 A expansão dos grupos e formação da rede

O grupo pioneiro testou e aprimorou o formato original e, ao final de cinco anos, iniciou-se a expansão da experiência para outras regiões. Surgiu, assim, a concepção da Rede PAEX, que passaria a integrar os vários grupos criados, utilizando o processo de articulação entre os grupos e desses com a FDC.

Em parceria com instituições associadas locais, a FDC planejou e desenvolveu um projeto para criar e multiplicar grupos PAEX em regiões selecionadas. Em uma primeira etapa, os grupos foram estabelecidos no Brasil e, em um segundo momento, em outro país da América Latina. Em cada região, a parceria é coordenada por instituições associadas locais, identificadas, treinadas e orientadas pela FDC. O papel dos associados é propiciar a formação e gerenciamento dos grupos PAEX na região definida como sua área de atuação, tendo por base as metodologias de gestão disponibilizadas pela FDC.

Um dos pressupostos da Rede PAEX⁹ é o de que o gerenciamento desses grupos seja feito por associados locais, possibilitando a proximidade física e a assistência direta às empresas, um dos pontos identificados como essenciais para o êxito da parceria. Partiu-se do pressuposto de que confiança e intimidade entre as partes começam pela relação de confiança criada entre o grupo e seu gerente. Além disso, a inserção da instituição local na região traz benefícios para o desenvolvimento das atividades.

A FDC desenvolve regularmente programas de treinamento específicos com os parceiros para aumentar a capacitação em gestão dos associados, exercendo o papel de multiplicadora de

⁹ RELATÓRIO final do Programa Parceiros para a Excelência (PAEX). Projeto ATN/MH-5418-RG(BR). Disponível em: <<http://lanic.utexas.edu/pyme/esp/socio/fdc/paexfinal.htm>>.

formadores e disseminando a capacidade de treinamento de profissionais em diversas regiões do país. Para tanto, o primeiro passo para a formação de novos grupos, selecionada a região-alvo, é o de identificar esses associados que, afinados com os princípios e a filosofia da FDC, são preparados e orientados para desempenhar o papel de gerenciamento dos grupos PAEX na região definida como sua área de atuação.

Cada grupo criado deve respeitar as características básicas de: ter base regional; ter um processo contínuo em ciclos pré-definidos de 3 anos; possuir entre 5 e 12 empresas participantes; não incluir empresas concorrentes no mesmo grupo; e, possuir entre si um nível similar de complexidade de gestão.

Após sucessivas inovações na forma, a parceria ganhou uma sistemática regular e periódica, que prevê atividades específicas para os principais dirigentes das empresas associadas (com o foco no desenvolvimento conceitual e troca de experiências entre os dirigentes principais), atividades voltadas para grupos temáticos específicos através de representantes enviados pelas empresas (com foco na assimilação e aplicação de metodologias de gestão) e atividades conceituais (palestras e treinamento) para todos os dirigentes.

Um conjunto de atividades relacionadas à interação dos diversos grupos, simultaneamente, é realizado presencialmente, envolvendo os dirigentes das empresas. Essas atividades têm por objetivo o contato pessoal, a troca de experiências, planejamento de ações específicas em conjunto e avaliações de resultados. Visa-se, sobretudo, potencializar o aprendizado pela reprodução - via rede - de ações, como desenvolvimento e implementação de metodologias de gestão, capacitação e treinamento de executivos, e o intercâmbio de experiências realizadas no interior de cada grupo, enriquecendo e disseminando as informações e resultados obtidos entre empresas de diversas regiões, setores e culturas.

4.3 A dinâmica e estrutura do PAEX

Partindo dos pressupostos - intercâmbio e aprendizagem conjunta - as atividades do PAEX¹⁰ desenvolvem-se, em primeiro lugar, a partir da identificação das necessidades comuns do

¹⁰ RELATÓRIO final do Programa Parceiros para a Excelência (PAEX). Projeto ATN/MH-5418-RG(BR). Disponível em: <<http://lanic.utexas.edu/pyme/esp/socio/fdc/paexfinal.htm>>.

grupo, consensadas pelos dirigentes das empresas parceiras. Tais necessidades são materializadas em um plano anual de trabalho, que se implementa através da implantação de metodologias de gestão e da capacitação e desenvolvimento dos executivos. Pode-se afirmar, de maneira sintética, que o PAEX é uma combinação de três fatores que estão representados na Figura 5.

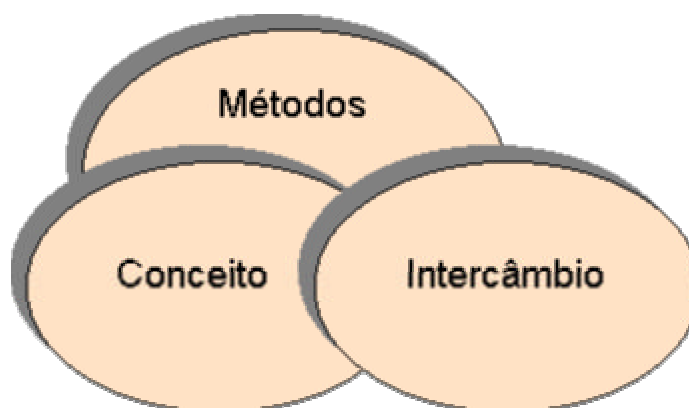


Figura 5 - Dinâmica do PAEX

Fonte: RELATÓRIO final do Programa Parceiros para a Excelência (PAEX).

As atividades do PAEX foram concebidas visando promover o desenvolvimento das competências organizacionais das empresas, no que tange à gestão empresarial¹¹, refletindo, na estrutura, algumas concepções básicas.

Em primeiro lugar, o presidente desempenha um papel crucial no PAEX e é seu principal avalista dentro da empresa, divulgando seus objetivos, mobilizando as pessoas, cobrando resultados. Além disso, em empresas de médio porte, o presidente é o grande indutor das mudanças necessárias para melhorar a qualidade da gestão. Assim, é dada ênfase especial ao seu desenvolvimento pessoal, à ampliação de suas competências empresarial e gerencial, e ao seu papel como dirigente maior da empresa.

Além do presidente, destaca-se o papel de seus principais colaboradores, os dirigentes que desempenham funções-chave na empresa e têm sob sua responsabilidade a condução dos negócios. Para esse grupo de dirigentes são realizadas atividades de formação ao longo do ano, com o objetivo de ampliar sua visão sobre os negócios. A formação dos dirigentes é desenvolvida através de um programa de capacitação em gestão voltado para dotá-los de

¹¹ RELATÓRIO final do Programa Parceiros para a Excelência (PAEX). Projeto ATN/MH-5418-RG(BR). Disponível em: <<http://lanic.utexas.edu/pyme/esp/socio/fdc/paexfinal.htm>>.

informações, conhecimentos e ferramentas necessários para aumentar a competitividade da empresa.

De acordo com a importância atribuída pelas empresas à implantação das metodologias de gestão, um grupo, cujos representantes são indicados pelos presidentes das respectivas empresas, é mobilizado permanentemente, ocupando-se em apreender e implantar tais metodologias, de acordo com o programa anual previamente definido.

A estrutura de atividades do PAEX pode ser ilustrada conforme mostra o Quadro 18.

COMITÊ DE PRESIDENTES	GRUPO DE DIRIGENTES
GRUPO DE GESTÃO	PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE DIRIGENTES (PDD)

Quadro 18 - Estrutura do PAEX

Fonte: RELATÓRIO final do Programa Parceiros para a Excelência (PAEX).

4.3.1 Comitê de Presidentes

O Comitê de Presidentes é uma atividade voltada para diálogos e debates sobre questões críticas relativas à gestão de negócios e à gestão de organizações. Seus objetivos são o desenvolvimento dos presidentes e a busca de soluções para a empresa, sob o prisma do presidente como principal dirigente. Para isso, o Comitê de Presidentes realiza reuniões periódicas, quando são tratados temas de natureza estratégica, conectados com os conceitos de gestão. As reuniões, conduzidas pelo gerente do grupo e exclusivas para os presidentes das empresas parceiras, visam:

- ? promover o desenvolvimento individual dos presidentes e o intercâmbio de experiências;
- ? constituir-se em um fórum de empresários;
- ? operar como um conselho de administração externo;

- ? criar um clima de intimidade e confiança (entre os presidentes e entre eles com a FDC e os associados);
- ? gerir o PAEX, nos seus assuntos estratégicos.

Realizam-se, no mínimo, quatro reuniões anuais, com duração média de quatro horas e agenda previamente marcada para todo o ano. A estrutura das reuniões visa à criação de ambiente e condições para que os presidentes trabalhem situações concretas. Isso implica em que o papel do gerente do grupo seja o de facilitador e animador dos encontros, favorecendo a criação de espaço adequado para que os presidentes se manifestem.

A agenda das reuniões do Comitê de Presidentes pode contemplar reuniões temáticas para o desenvolvimento desses empresários, tratando de questões estratégicas de seu interesse ou de reuniões formatadas para apresentação de experiências próprias e de caráter pessoal. Após a exposição, os demais presidentes podem fazer suas observações e sugestões no sentido de ajudar o parceiro no encaminhamento do problema apresentado, num ambiente estimulado de confiança e intimidade.

4.3.2 Grupo de dirigentes

Abrangendo todos os presidentes e os principais dirigentes das empresas, o Grupo de Dirigentes tem dois momentos. O primeiro momento, denominado Seminário Anual, objetiva consolidar e validar o plano anual de trabalho, elaborado pelo gerente do grupo e a equipe técnica do PAEX, com base em reuniões individuais com cada empresa antes do início das atividades de cada exercício. Esse seminário é precedido por um encontro com cada empresa, para identificar os desafios na gestão que serão trabalhados no plano de ação do período.

Em um segundo momento, denominado Encontros Temáticos, o objetivo é atualizar os dirigentes em conteúdos de gestão. São realizados de dois a quatro encontros anuais, presenciais ou à distância. Um desses encontros tem como objetivo subsidiar o processo de planejamento das empresas e integrar os parceiros de grupos diferentes. Este encontro específico se constitui em um evento que reúne dirigentes de todas as empresas parceiras e ocorre regularmente no último trimestre do ano, quando empresários e especialistas selecionados fazem a apresentação de sua visão quanto às tendências para o próximo ano.

4.3.3 Grupo de gestão

Para a implantação das metodologias de gestão, a rede baseia-se no Grupo de Gestão, composto por dirigentes diretamente vinculados aos presidentes (normalmente o responsável pelo apoio ao presidente nos assuntos relacionados à gestão estratégica). Cada representante é capacitado nos conhecimentos básicos das metodologias e de seus instrumentos e dissemina a implantação desses elementos e processos em sua empresa.

O Grupo de Gestão opera com agenda definida pelos próprios integrantes, com o apoio de um professor e o gerente do grupo. Suas reuniões - até 10 por ano - têm duração média de 4 horas. Além disso, cada empresa conta, ao longo do ano, com horas de apoio individualizado para a monitoria de seu projeto aplicativo. A estrutura básica de funcionamento desse grupo prevê a realização de uma primeira reunião, quando os conteúdos de gestão e as metodologias são repassados. Após essa reunião, há um intervalo de aproximadamente 30 dias, período dedicado à implantação do conteúdo com a utilização das ferramentas que foram apresentadas no primeiro encontro. Na reunião coletiva subsequente, são analisadas as experiências de implantação e realizadas trocas de experiências entre os parceiros. O professor funciona como facilitador do intercâmbio, atuando, também, como orientador das análises e no esclarecimento das dúvidas porventura apresentadas. Além disso, durante os intervalos das reuniões programadas, ocorrem reuniões de monitoria individual em cada empresa, nas quais o gerente responsável pelo grupo e o professor reúnem-se separadamente com as empresas, orientando-as quanto aos aspectos específicos e particulares da implantação da metodologia.

Para auxiliar a implantação efetiva da metodologia de gestão nas empresas, busca-se garantir alguns pré-requisitos, que são discutidos e consensados com as empresas parceiras antes de se iniciarem as atividades. São eles:

- ? poder de decisão do representante indicado pela empresa para participar do grupo de gestão, bem como a atribuição de responsabilidade pelos resultados;
- ? instituição de mecanismos de monitoria e cobrança de resultados de implantação;
- ? papel do presidente da empresa como “avalista do processo” (ele deve ser o “campeão da causa”).

Ancoradas no modelo de gestão, as metodologias implementadas pelas empresas são as

seguintes¹²:

- ? Projeto empresarial que envolve a definição da visão e estratégia da empresa;
- ? Contratos de resultado com o desdobramento da estratégia em metas, monitoria e avaliação;
- ? Gestão de processos avaliando e implementando o redesenho de processos da empresa;
- ? Gestão de *Marketing* com segmentação de mercado, reposicionamento de produtos, montagem de sistema de informação, e redefinição do processo comercial;
- ? Gestão de pessoas através de planos de captação, retenção e desenvolvimento de talentos, desenvolvimento de equipes, elaboração e implantação de programa de participação nos resultados;
- ? Gestão financeira focando a gestão de custos.

As duas primeiras metodologias, projeto empresarial e contrato de resultados, constituem-se nos conceitos de base do PAEX, nos quais todas as outras metodologias se assentam. Funcionando como âncoras conceituais, essas metodologias são as primeiras a serem repassadas para as empresas e periodicamente avaliadas quanto à sua implementação.

4.3.4 Programa de Desenvolvimento de Dirigentes (PDD)

O PDD é um processo de capacitação dos dirigentes que trata do conjunto de conhecimentos e habilidades considerados necessários para que um profissional compreenda os conceitos das metodologias de gestão repassadas e possa participar efetivamente de sua implantação e do gerenciamento dos resultados contratados. Cada empresa participa com três profissionais - diretores e gerentes - a cada ano. O PDD é articulado em módulos, com intervalo entre esses, quando o participante volta à empresa e começa a praticar os conceitos recebidos. Os módulos tratam dos conteúdos de gestão das metodologias apresentadas acima.

¹² Disponível no Portal Comunidade das Parcerias - FDC/PAEX (Apêndice A).

4.3.5 PAEXnet

O PAEXnet¹³ é um *site* na *internet* concebido para facilitar e dinamizar a comunicação entre as empresas da Rede PAEX. É composto por área aberta e fechada. Na área aberta estão disponíveis as informações institucionais básicas sobre a parceria, as metodologias desenvolvidas, a relação e os dados gerais das empresas parceiras e dos associados. Essas informações são oferecidas em português e também em uma versão em espanhol, para atender às empresas do Paraguai. Na área aberta é publicado também um boletim eletrônico mensal, o “Informativo PAEX”, com entrevistas e artigos de especialistas internacionais e nacionais sobre pesquisas recentes no campo da gestão empresarial, notícias sobre as empresas e seus dirigentes e eventos importantes da parceria, além de sugestões de bibliografia ligada aos temas de gestão.

A área fechada é de acesso exclusivo dos parceiros, através de senha individual. Nesse espaço estão incluídas as agendas e os materiais utilizados pelos professores em cada grupo, os espaços do intercâmbio entre os dirigentes das diversas empresas, denominado “e-intercâmbio”, o “banco de experiências”, os contatos com endereço eletrônico e telefone dos participantes da Rede PAEX e um ambiente onde o usuário pode alterar sua senha.

O “e-intercâmbio” auxilia na interatividade da Rede PAEX, buscando facilitar a comunicação entre as empresas. O objetivo é promover virtualmente a troca de experiências entre as empresas de todos os grupos, possibilitando a dada empresa apresentar um problema que esteja enfrentando, ou dúvidas sobre metodologias que pretende implantar, e solicitar a opinião das empresas parceiras que tenham alguma experiência no assunto. Essa demanda é incluída no “e-intercâmbio” e, ao mesmo tempo, enviada por *e-mail* aos usuários da Rede. As respostas também são inseridas ali, tornando-se de conhecimento e domínio comuns. Em diversas situações, a colaboração de uma das empresas pode servir não apenas para atender à demandante, como também a outras que possuam problema semelhante.

O “banco de experiências” registra as experiências aplicadas com sucesso pelas empresas, de acordo com a auto-avaliação das mesmas. O banco de experiências é dividido em campos de resultado (estratégia e gestão, mercado e imagem, tecnologia e processos, patrimônio humano e econômico-financeiro) e em cada um deles são inseridas as melhores práticas que as

¹³ O *site* do PAEXnet é <http://www.fdc.org.br/parcerias/area_aberta/default.asp>.

empresas consideram ter implantado com sucesso. Essas informações são obtidas através de questionários enviados a toda a Rede.

Além das atividades estruturadas descritas nos itens anteriores, as empresas parceiras contam ainda com a colaboração do gerente do grupo, que opera como consultor, conselheiro e coordenador, numa ação contínua e dinâmica, que compreende visitas às empresas para fins de planejamento e acompanhamento das ações e apoios situacionais, presencialmente ou com atendimento virtual, usando tecnologia de comunicação à distância, via envio de materiais pedagógicos e bibliográficos pertinentes. Esse apoio pode ser dado, também, via indicação de professores para um atendimento específico.

4.4 Fundamentos do PAEX

O PAEX consolidou alguns fundamentos¹⁴ que estão presentes nas suas atividades, que são descritas a seguir.

Em primeiro lugar, as empresas parceiras buscam melhorar a sua gestão, baseadas não apenas naquilo que lhes é aportado pela FDC, mas também, pelos dirigentes de outras empresas em estágio similar de evolução e necessidades. As parceiras usufruem, dessa forma, do aprendizado que deriva tanto dos sucessos quanto dos fracassos das experiências implantadas, em um ambiente de intimidade e confiança.

Em segundo lugar, os eixos básicos conceituais do desenvolvimento das competências organizacionais de cada empresa são as próprias metodologias de gestão. Essas metodologias disponibilizam um conjunto de conceitos e ferramentas de gestão. Por outro lado, facilitam o intercâmbio e a troca entre os parceiros pelo compartilhamento de uma linguagem comum.

Em terceiro lugar, o presidente da empresa, que na maioria dos casos é o próprio dono, deve ser o “campeão da causa”, liderando as mudanças propostas pelo PAEX, visando aumentar continuamente a qualidade da gestão.

¹⁴ RELATÓRIO final do Programa Parceiros para a Excelência (PAEX). Projeto ATN/MH-5418-RG(BR). Disponível em: <<http://lanic.utexas.edu/pyme/esp/socio/fdc/paexfinal.htm>>.

Em quarto lugar, o processo envolve a aprendizagem permanente e cíclica dos participantes. As empresas aprendem com os conteúdos e experiências e com o intercâmbio de idéias e experiências.

Em quinto lugar, as atividades dentro do PAEX possibilitam a participação de um grande número de colaboradores das empresas, o que favorece a formação de massa crítica interna em cada empresa.

Em sexto lugar, os grupos evoluem em ciclos no tempo, com os conteúdos e metodologias sendo aprofundados no ritmo da evolução e crescimento das empresas, o que possibilita ganhos incrementais e contínuos.

Sinteticamente, o PAEX possui atributos específicos em sua operação e em sua dinâmica que podem ser chamados de “atributos de coordenação” e que apóiam o surgimento dos atributos de rede, vistos no capítulo anterior, que por sua vez levam ao desenvolvimento das competências organizacionais de gestão. Os atributos específicos do PAEX são:

- ? *metodologias e ferramentas de gestão* disponibilizadas e adaptadas à realidade das empresas;
- ? *monitoria* dentro das empresas, para implantação das metodologias e ferramentas de gestão disponibilizadas e adaptadas;
- ? *conceitos em gestão* apresentados por meio de palestras, seminários e encontros;
- ? *intercâmbio* entre os dirigentes, com troca de experiências, visões e opiniões em reuniões coletivas dentro e fora das atividades da rede;
- ? *atualização e troca de informações virtualmente* por meio do PAEXnet; e,
- ? *coordenação* realizada pela equipe da FDC e associados.

Esses atributos são objetos de verificação nesta pesquisa em termos do grau em que cada um deles contribui para o estabelecimento dos atributos de rede e para o desenvolvimento ou melhoria das competências organizacionais das empresas.

5 METODOLOGIA

Neste capítulo são descritas as características básicas da pesquisa, a população investigada, as técnicas, instrumentos e estratégias adotadas para a coleta de dados, assim como os procedimentos utilizados para o tratamento estatístico dos mesmos. Definem-se também, as variáveis utilizadas para a mensuração dos fenômenos em estudo, assim como o modelo teórico hipotetizado e as hipóteses que nortearam a realização deste trabalho.

5.1 Características básicas da pesquisa

A determinação do tipo de pesquisa é um assunto relativamente controverso na literatura, pois, usualmente, cada autor utiliza uma terminologia diferente para classificar os estudos científicos. Ainda assim, considera-se importante tentar definir mais precisamente as características da investigação, pois auxilia o pesquisador a ter uma idéia mais clara dos limites do seu trabalho.

Neste sentido, entre os diversos métodos exploratórios de pesquisa disponíveis destaca-se a metodologia do estudo de caso. Yin (1989) define o estudo de caso como o método que examina o fenômeno de interesse em seu ambiente natural, pela aplicação de diversos métodos de coleta de dados, visando obter informações de múltiplas entidades. Não há nenhum controle experimental ou manipulação, pois as fronteiras no fenômeno não são evidentes.

Segundo Yin (1989), é fundamental que o pesquisador decida entre a utilização de um caso único ou de múltiplos casos. Um único caso é apropriado quando é revelatório, ou seja, quando se trata de situação inacessível para um trabalho científico, quando se trata de um caso crítico para testar uma teoria bem formulada; ou ainda, quando o caso é extremo ou único.

O estudo de multicasos é recomendável quando o objetivo da pesquisa é a descrição de um fenômeno, a construção ou o teste de uma teoria. Estudos multicasos aumentam a validade externa e ajudam a proteger contra potenciais vieses do pesquisador.

Uma das mais freqüentes preocupações sobre a utilização do uso de estudos de caso está na

generalização dos resultados. Yin (1989) argumenta que os resultados obtidos podem ser utilizados para a generalização de proposições teóricas e não para populações, ou seja, devem ser utilizados para expandir o conhecimento e teorias e não para realizar generalizações estatísticas. A generalização da teoria ocorre quando a teoria é comparada com os resultados de casos e estes suportam a teoria. Neste estudo, as análises dos casos complementarão as análises estatísticas.

Para Yin (1989), o ideal, em um estudo de caso, é a coleta de dados de duas ou mais fontes, que poderão convergir e dar suporte às descobertas da pesquisa. Segundo o autor, as fontes úteis para a coleta de dados são:

- ? Documentação: material escrito, desde memorandos a relatórios formais;
- ? Arquivos gravados: gráficos da organização, registros financeiros, pessoais e de serviço;
- ? Entrevistas: abertas ou focadas;
- ? Observação direta: observações e notas de detalhes, ações e sutilezas do ambiente;
- ? Equipamentos físicos: mecanismos e ferramentais.

Segundo Silva e Menezes (2000), as pesquisas podem ser classificadas através de quatro critérios:

- 1) quanto à sua **natureza**: básica ou aplicada;
- 2) quanto à **forma de abordagem do problema**: quantitativa ou qualitativa;
- 3) quanto aos **objetivos**: exploratória, descritiva ou explicativa;
- 4) quanto aos **procedimentos técnicos**: bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudo de caso ou *ex-post facto*.

Segundo o esquema de classificação de Silva e Menezes (2000) e o de Yin (1989), a pesquisa conduzida neste trabalho é um estudo de caso, cuja unidade de análise é a empresa participante do PAEX, apoiada em dados e técnicas de análise quantitativas e apresentando as seguintes características:

- 1) **Quanto à natureza da pesquisa**: é aplicada, pois visa à geração de conhecimentos para aplicação prática, direcionando-os para a solução de problemas específicos e envolvendo verdades e interesses locais e não universais;

- 2) **Quanto à forma** de abordagem do problema da pesquisa: é quantitativa, uma vez que considera a possibilidade de quantificação do fenômeno em estudo, transformando suas variáveis em números, opiniões e informações que permitirão classificá-lo e analisá-lo;
- 3) **Quanto aos objetivos da pesquisa:** é descritiva, já que objetiva descrever as características de um determinado fenômeno, estabelecendo as relações entre as variáveis que o afetam;
- 4) **Quanto aos procedimentos técnicos adotados na pesquisa:** consiste em estudo de caso realizado através de *survey*, em conformidade com as características desta técnica proposta por Babbie (1999), envolvendo estudo documental e a interrogação direta das pessoas cujas opiniões se deseja conhecer.

5.2 Coleta de dados

5.2.1 Público alvo

O público alvo desta pesquisa é o conjunto das empresas participantes do PAEX em novembro de 2002, caracterizando-se, portanto, a empresa como a unidade de análise do trabalho. Portanto, 65 empresas compõem o total do público alvo da pesquisa.

Os respondentes foram os executivos principais de cada empresa, entendido como o dirigente principal e seus principais diretores. A descrição detalhada das empresas e dos respondentes encontra-se no capítulo 8.

5.2.2 Instrumento de coleta de dados: o questionário

Para fins de realização deste estudo, foi utilizado, como instrumento básico de coleta de dados, o questionário composto basicamente por questões medidas por meio de escalas do tipo *Likert*. A utilização de escalas do tipo *Likert* de 11 pontos deveu-se à adoção, neste estudo, da técnica de modelagem de equações estruturais, que exige medidas contínuas. Para Nunnally (1994), uma escala fornecerá um valor contínuo se contiver, no mínimo, 11 pontos.

A opção pela utilização do questionário como instrumento de coleta de dados deveu-se ao fato

de o mesmo se adequar aos objetivos especificados para este estudo, quais sejam, poder ser aplicado, simultaneamente, a diversas pessoas espalhadas por vários estados brasileiros e no exterior; gerar respostas mais fáceis de serem comparadas; e assegurar certa uniformidade de uma situação de mensuração para outra (SELLTIZ et al., 1972).

Antes de sua aplicação, o questionário foi validado, em forma e conteúdo, por meio da realização de pré-teste. Segundo Easterby-Smith (1991), tal artifício pode ser considerado indispensável na medida em que permite verificar, *a priori*, se as questões elaboradas são compreensíveis, se a duração prevista para a resposta do questionário é adequada, se a sequência das questões está bem delineada e se há questões sensíveis.

Desse modo, o questionário foi preliminarmente submetido a um grupo de quarenta e quatro dirigentes de empresas participantes do Programa PAEX, como pode ser visto no Apêndice B. Os respondentes tiveram a tarefa de preencher o questionário, assinalando todas as dúvidas surgidas a respeito das questões propostas.

O questionário do pré-teste foi submetido, também, à análise estatística para averiguar a adequação das questões em escala de *Likert*. Para essa análise, foi utilizado o índice de correlação de Pearson. Este índice é uma medida que varia de -1 a 1 e indica o grau e o sentido do relacionamento linear, caso exista, entre duas variáveis. Valores próximos de -1 indicam alta correlação negativa, valores próximos de zero indicam ausência de correlação e valores próximos de 1 indicam alta correlação positiva (FREUND, 2000). Para pares de questões com correlação muito alta, procedeu-se à revisão do conteúdo das mesmas, como pode ser visto no Apêndice C.

Além disso, para se obter a validação de conteúdo dos itens que compuseram o questionário, foi utilizado o método denominado *avaliação de juízes*, proposto por Pasquali (1999, p.53). O questionário foi submetido à validação por quatro doutores na área de estratégia e organização, a saber, Prof. Álvaro Bruno Cyrino (Fundação Dom Cabral), Prof. Anderson de Souza Sant'anna (Fundação Dom Cabral), Prof. Flávio Carvalho de Vasconcelos (Fundação Getúlio Vargas), e Prof. Georges Blanc (HEC), além de dois professores que atuam diretamente nas atividades do PAEX, Prof. Ulisses Diniz e Prof. Luiz Lobão, e um gerente associado, Prof. Volnei Garcia. O objetivo de tal solicitação foi a de detectar se as questões e escalas propostas possibilitavam a mensuração, de forma adequada, das variáveis que compunham o questionário. A partir do conjunto de recomendações sugeridas foram

procedidas as alterações necessárias no instrumento.

O questionário aplicado, com as sugestões incorporadas, foi composto, basicamente, de escalas de respostas tipo *Likert*, de 11 pontos, com exceção da parte relativa aos dados da empresa e do respondente, formado por quatro blocos de questões, divididos da seguinte forma:

Bloco I - questões que investigam a percepção dos respondentes acerca das competências organizacionais implementadas ou aprimoradas na empresa em que atua, como resultado da participação no PAEX;

Bloco II - questões que medem a percepção dos respondentes quanto ao grau da presença no PAEX dos atributos presentes em parcerias, alianças e redes;

Bloco III - questões que medem a percepção dos respondentes quanto ao grau em que os atributos específicos do PAEX contribuíram para o desenvolvimento ou melhoria das competências organizacionais da empresa;

Bloco IV - itens que visam descrever o perfil da empresa e dos respondentes.

5.2.3 Procedimentos de coleta de dados

Para a coleta de dados, os questionários foram aplicados pelo pesquisador no conjunto das empresas participantes do PAEX, descritas no tópico anterior.

A coleta de dados foi feita através de duas fontes. A fonte primária consistiu de questionários estruturados respondidos pelos principais dirigentes das empresas. Como fonte secundária de dados e informações, foram feitas análises de documentos e de relatórios internos da FDC relativos ao PAEX. Como o pesquisador teve papel importante no PAEX, como coordenador de algumas atividades, parte das informações foi proveniente das reflexões e registros pessoais de dados realizados por ele.

O primeiro passo foi o de contactar, por telefone, o associado de cada grupo de empresas. O objetivo foi checar os dados das empresas do seu grupo específico (nome e principal executivo), explicar os objetivos da pesquisa e solicitar o apoio no repasse dos questionários às demais empresas. Os questionários foram, então, entregues individualmente pelos

associados de cada grupo ao principal dirigente de cada uma das empresas participantes.

O questionário continha uma carta destinada ao principal executivo, explicando os objetivos da pesquisa, solicitando a sua resposta pessoal e o encaminhamento para até quatro de seus colaboradores que participassem diretamente das atividades do PAEX e pudessem, dessa forma, avaliar criticamente as variáveis da pesquisa, conforme pode ser visto no Apêndice D.

Após esses passos, foram aplicados, no período compreendido entre os meses de novembro de 2002 a fevereiro de 2003, cinco questionários (vide Apêndice E) em cada uma das 65 empresas participantes, tendo-se obtido um total de 164 respondentes de 52 empresas, o que constitui um índice de 80% do total do público alvo.

A pesquisa foi realizada junto ao universo das empresas do PAEX, que eram participantes do Programa no momento da realização da coleta de dados, independentemente do tempo de participação. Vale destacar que a decisão pela realização da pesquisa junto a esse público justifica-se na medida em que permite, em conformidade com os objetivos deste estudo, investigar: a) o desenvolvimento da variável Competência Organizacional; b) a presença da variável Atributos de Parcerias, Alianças e Redes; c) a relação entre a variável Competência Organizacional e a variável Atributos de Parcerias, Alianças e Redes; e, d) a variável Atributos Específicos do PAEX e a relação entre a variável Atributos de Parcerias, Alianças e Redes e a variável Atributos Específicos do PAEX, em um conjunto de empresas que não buscaram o desenvolvimento de suas competências organizacionais individualmente, mas sim, através de um relacionamento cooperativo.

Cabe salientar a potencialidade deste grupo de respondentes quanto ao cargo ocupado na empresa e à heterogeneidade em termos de setor de atuação e tempo de participação do respondente na empresa.

5.2.4 Tratamento estatístico dos dados

Os dados obtidos via questionários foram, inicialmente, codificados e tabulados em planilha eletrônica *Excel*, para tratamento por meio do pacote *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), considerado um dos mais completos e disseminados *softwares* para análises estatísticas de dados na área das ciências humanas atualmente disponíveis no mercado.

Após a tabulação, realizou-se uma análise exploratória dos dados. Nesta etapa, foram levadas a efeito análises dos dados ausentes e de valores extremos (*outliers*) uni e multivariados.

Na sequência, tendo em vista a adoção de técnicas de análise multivariada, foi verificada a premissa de normalidade (uni e multivariada).

Em seguida, como foi utilizado um questionário com escala somatória, sua consistência foi validada através da validade de face, da dimensionalidade, da confiabilidade e da validade convergente.

Para a verificação das hipóteses de pesquisa, foi utilizada a técnica de regressão linear entre as variáveis de pesquisa e para a análise do modelo hipotetizado foi utilizado a modelagem de equações estruturais, através do *software* AMOS 4.0.

Como o questionário foi respondido por mais de uma pessoa da empresa, e, uma vez que a unidade de análise desta pesquisa é a empresa participante no PAEX, foi calculada, para cada variável, a média das respostas dos respondentes em cada empresa, e essa média ficou valendo como a resposta da empresa.

5.3 Variáveis em estudo

Com vistas à melhor caracterização das variáveis investigadas, descrevem-se, a seguir, separadamente, cada uma dessas variáveis.

5.3.1 Competências organizacionais

Com o propósito de investigar a percepção dos dirigentes das empresas do grupo pesquisado quanto ao grau em que competências organizacionais foram implementadas ou aprimoradas na empresa em que atuam, como resultado da participação no PAEX, foram selecionadas as competências organizacionais apontadas no referencial teórico, no capítulo 2 deste estudo, nos trabalhos de Easton e Jarrel (1998), Powell (1995), Douglas e Judge Jr. (2001), Hendricks e Singhal (2001), Hart e Bogan (1994), a saber:

1. **a competência em estratégias e planos**, que se refere ao processo de formulação das estratégias de forma a determinar o posicionamento da organização no mercado, o direcionamento das suas ações e a maximização do seu desempenho, incluindo a forma como as estratégias, os planos de ação e as metas são estabelecidos e desdobrados por toda a organização. Refere-se também à forma como a organização define seu sistema de medição de desempenho.
2. **a competência em liderança**, que se refere ao sistema de liderança da organização e ao comprometimento pessoal dos membros da alta direção no estabelecimento, internalização, disseminação e prática de valores e diretrizes organizacionais. Refere-se também, a como a organização analisa criticamente o desempenho global da organização.
3. **a competência em clientes e sociedade**, que se refere a como a organização identifica, compreende, monitora e se antecipa às necessidades dos clientes, dos mercados e das comunidades; como divulga seu produto, suas marcas e suas ações de melhoria; e, como estreita seu relacionamento com clientes e interage com a sociedade. Refere-se também, a como a organização mede e intensifica a satisfação e a fidelidade dos clientes em relação aos seus produtos e marcas.
4. **a competência em informações e conhecimento**, que se refere à gestão e à utilização das informações da organização e de informações comparativas pertinentes, bem como à gestão do capital intelectual da organização;
5. **a competência em pessoas**, que se refere às condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho em consonância com as estratégias organizacionais e aos esforços para criar e manter ambiente de trabalho e clima organizacional que conduzam à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal e da organização;
6. **a competência em processos**, que se refere aos principais aspectos da gestão dos processos da organização, incluindo o projeto, execução e entrega do produto ou serviço, os processos de apoio, financeiro, administrativo e logístico e o sistema de inovação de produtos e serviços e os processos de gestão.
7. **a competência em resultados**, que se refere à evolução do desempenho da organização em relação aos clientes e aos mercados, à situação financeira, à eficiência organizacional e à perspectiva dos sócios e acionistas.

5.3.2 Atributos de parcerias, alianças e redes

Com base nos trabalhos referentes aos atributos de redes Child e Faulkner (1998), Browing, Beyer e Shetler (1995), Mohr e Spekman (1994), Brouthers, Brouthers e Wilkinson (1995), Lorange e Roos (1996), Whipple e Frankel (2000), Grandori e Soda (1995), Ring e Van De Ven (1994), apresentados no referencial teórico deste estudo, e, adotando como base a versão adaptada de Kanter (1994), conforme discutido no capítulo 3, o questionário contemplou indicadores que buscaram investigar a percepção dos respondentes quantos aos seguintes atributos de parcerias, alianças e redes, presentes no PAEX:

1. grau em que as empresas parceiras possuem excelência individual;
2. grau em que as empresas reconhecem importância estratégica na participação na parceria;
3. grau em que as empresas possuem interdependência entre si;
4. grau em que as empresas estão comprometidas com a parceria;
5. grau em que as empresas compartilham informações;
6. grau em que as empresas desenvolvem relacionamentos e ligações pessoais dentro e fora das atividades da parceria, superando as diferenças culturais e desconfianças naturais e criando um ambiente de aprendizagem e colaboração;
7. grau em que a parceria é institucionalizada, ou seja, possui regras, procedimentos, responsabilidades e processos de decisão claros e compartilhados entre todas as empresas e é formalizada e conhecida amplamente dentro de cada uma individualmente
8. grau em que as empresas comportam-se com integridade na parceria, comportando-se de forma ética, mantendo sigilo das informações confidenciais obtidas dentro da parceria e em que defendem a imagem da parceria e dos demais parceiros externamente.

5.3.3 Atributos específicos do PAEX

Com o propósito de investigar a percepção dos dirigentes das empresas quanto ao grau em que cada um dos Atributos Específicos do PAEX contribuiu para o desenvolvimento ou melhoria das competências organizacionais da sua empresa, foram pesquisados, conforme apresentado no capítulo 4, os seguintes quesitos:

1. metodologias e ferramentas de gestão disponibilizadas e adaptadas à realidade da empresa;

2. monitorias, dentro da empresa, para implantação das metodologias e ferramentas de gestão disponibilizadas e adaptadas;
3. conceitos em gestão apresentados por meio de palestras, seminários e encontros;
4. intercâmbios entre os dirigentes de experiências, visões e opiniões em reuniões coletivas dentro das atividades do Programa;
5. intercâmbios entre os dirigentes de experiências, visões e opiniões em reuniões fora das atividades do Programa;
6. atualização e troca de informações virtualmente por meio do PAEXnet;
7. coordenação do Programa realizada pela Fundação Dom Cabral e Associados.

5.4 Modelo teórico hipotetizado e hipóteses de pesquisa

Em conformidade com os objetivos deste estudo e considerando-se as variáveis definidas para sua operacionalização, foi hipotetizado o modelo teórico apresentado na Figura 6.

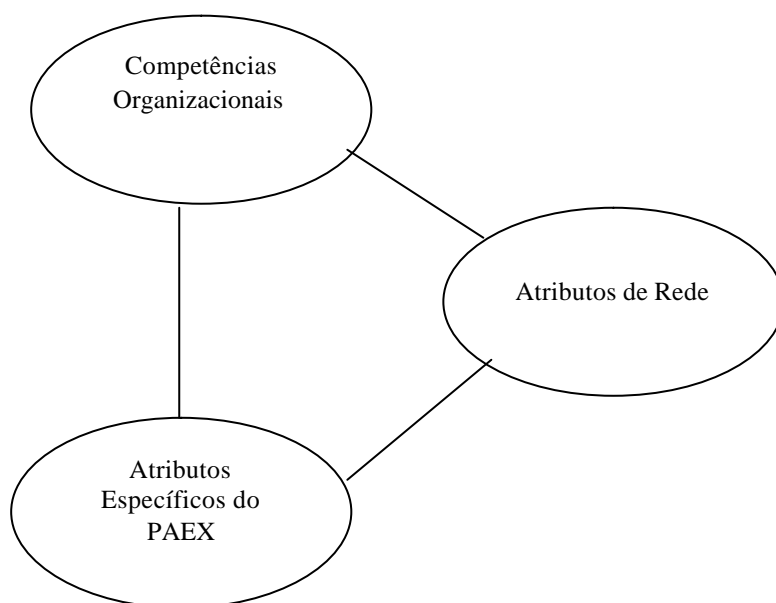


Figura 6 - Modelo hipotetizado para a pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor

Legenda:

○ Construtos

— Relação de produção

A partir do modelo hipotetizado, buscou-se analisar a relação entre o desenvolvimento de Competências Organizacionais e a presença de Atributos de Rede, bem como os Atributos

Específicos do PAEX. Como apresentado no referencial teórico deste trabalho, os Atributos Específicos do PAEX refletem a gestão da rede por uma entidade coordenadora. Desta forma, buscou-se também investigar a associação entre a presença destes Atributos Específicos do PAEX e a presença dos Atributos de Rede.

Com base no problema de pesquisa e no modelo hipotetizado, apresenta-se, a seguir, as hipóteses em consideração, que foram verificadas com base nas percepções das empresas participantes no PAEX:

Hipótese 1 - Houve desenvolvimento de competências organizacionais nas empresas que participaram no PAEX.

Hipótese 2 - Existe associação linear entre a presença de atributos em uma rede de aprendizado e o desenvolvimento de competências organizacionais das empresas que participam dessa rede

Hipótese 3 - Existe associação linear entre a coordenação de uma rede de aprendizado por uma entidade e o desenvolvimento de competências organizacionais.

Hipótese 4 - Existe associação linear entre a coordenação de uma rede de aprendizado por uma entidade e a presença de atributos de rede.

6 ANÁLISE EXPLORATÓRIA DOS DADOS

De acordo com as recomendações de Hair Jr. et al. (1998) e Tabachinik e Fidell (2001) quanto à relevância da verificação dos dados coletados, preliminarmente à adoção de técnicas multivariadas, apresenta-se, a seguir, os procedimentos e resultados das análises realizadas quantos aos dados extremos (uni e multivariados) e ausentes.

6.1 *Análise de dados extremos*

Um valor extremo (*outlier*) em uma variável consiste em uma observação que é substancialmente diferente de outras observações (HAIR Jr. et al., 1998). Esse valor precisa ser identificado na pesquisa porque sua presença pode levar a uma distorção significativa dos resultados.

Os valores extremos podem ser detectados através de análises univariadas, bivariadas ou multivariadas. Com o objetivo de retirar observações cujas características revelaram-se destoantes do conjunto de dados obtidos, foram adotados, para exclusão de valores extremos (*outliers*) uni e multivariados, os critérios recomendados por (HAIR Jr. et al., 1998).

6.1.1 **Análise de dados extremos univariados**

Para análise de dados extremos univariados, recomenda-se que as observações cujos valores dos escores z de suas variáveis encontrem-se fora do intervalo $-3,00; 3,00$ sejam excluídas (HAIR Jr. et al., 1998). Na Tabela 1 são apresentados os escores z do conjunto de indicadores observados.

Tabela 1 - Identificação de dados extremos univariados

(continua)

	Questão	N	Escore z	
			Mínimo	Máximo
Q1.1	Formulação e implementação de definições institucionais básicas da empresa (visão, missão, valores).	51	-3,55	1,47
Q1.2	Formulação e implementação das diretrizes e estratégias da empresa, de forma a direcionar suas ações, determinar seu posicionamento no mercado e maximizar seu desempenho.	51	-3,40	1,32
Q1.3	Diagnóstico estratégico permanente, relativo aos cenários externo e interno da empresa, para formulação e implementação das estratégias.	51	-3,07	1,59
Q1.4	Desdobramento das estratégias da empresa em planos de ação e indicadores de performance.	51	-2,57	1,76
Q1.5	Comprometimento das lideranças da empresa com as definições institucionais básicas, estratégias, planos e metas da empresa.	51	-3,60	2,09
Q1.6	Disseminação das definições institucionais básicas por toda a empresa.	51	-2,68	1,87
Q1.7	Prática de avaliação crítica pelas lideranças do desempenho global da empresa.	50	-2,93	1,48
Q1.8	Identificação, compreensão e monitoramento das necessidades dos clientes e dos mercados, atuais e potenciais (conhecimento de mercado).	50	-2,63	1,50
Q1.9	Gestão do relacionamento com clientes, no sentido de satisfazê-los e fidelizá-los (relacionamento e satisfação).	50	-2,78	1,40
Q1.10	Grau de adequação do portfólio de produtos e serviços às demandas dos clientes.	50	-2,95	1,53
Q1.11	Identificação, compreensão e monitoramento das necessidades das comunidades (responsabilidade social).	50	-2,05	2,18
Q1.12	Sistema de informações de apoio aos principais processos da empresa.	51	-2,68	1,57
Q1.13	Sistema de informações comparativas (mercado e concorrentes) para análise e tomada de decisão.	50	-2,50	1,51
Q1.14	Gestão do capital intelectual (identificação e compartilhamento de conhecimento).	50	-2,45	2,00
Q1.15	Capacidades e competências individuais através da educação, capacitação e desenvolvimento das pessoas.	51	-2,35	1,95
Q1.16	Ambiente de trabalho e clima organizacional favorável à excelência no desempenho e ao crescimento pessoal e organizacional.	51	-4,10	1,48
Q1.17	Sistema de trabalho (métodos de seleção e contratação de pessoas, práticas de avaliação de desempenho, remuneração, reconhecimento e incentivos).	51	-2,97	1,50
Q1.18	Gestão dos processos relativos ao produto/serviço (projeto/concepção, execução e entrega do produto ou serviço).	51	-3,01	1,50
Q1.19	Gestão dos processos de apoio (administrativo, financeiro e logístico).	51	-3,27	1,51
Q1.20	Sistema de inovação de produtos/serviços e processos de gestão.	49	-2,40	1,67
Q1.21	Resultados relativos aos clientes (satisfação de clientes, performance do produto/serviço).	50	-3,32	1,32
Q1.22	Resultados relativos ao mercado (fatia de mercado, crescimento de negócios, novos mercados).	50	-2,55	1,70
Q1.23	Resultados financeiros (faturamento, lucratividade, rentabilidade, liquidez, geração de caixa).	51	-2,67	1,86
Q1.24	Resultados relativos à eficiência organizacional (processos de apoio, produtividade, fornecedores, processos ligados ao desenho, execução e entrega de produtos/serviços).	50	-2,48	1,82
Q1.25	Resultados na perspectiva dos sócios e acionistas (valor econômico agregado (EVA), retorno sobre investimento).	50	-2,52	1,85
Q2.1	Cada empresa possui algo de valor para contribuir com os demais parceiros.	52	-3,45	1,80
Q2.2	Os parceiros possuem, em quantidades iguais, recursos, capacidades e conhecimentos a serem compartilhados.	52	-2,46	2,59

Tabela 1 - Identificação de dados extremos univariados

(conclusão)

Questão	N	Escore z	
		Mínimo	Máximo
Q2.3 Os parceiros consideram a parceria relevante para o sucesso da empresa.	52	-2,12	1,61
Q2.4 Os objetivos da parceria estão alinhados com as expectativas de melhoria das empresas.	52	-2,20	1,62
Q2.5 Os objetivos das empresas de participação na parceria são positivos e bem intencionados.	52	-2,72	1,87
Q2.6 Os parceiros possuem conhecimentos e habilidades complementares.	52	-3,50	1,47
Q2.7 Os parceiros precisam uns dos outros para desenvolverem as competências organizacionais.	52	-2,90	1,84
Q2.8 Os parceiros estão dispostos a compartilhar recursos, capacidades e conhecimentos.	52	-3,33	2,11
Q2.9 Os parceiros investem recursos na parceria (ex: tempo pessoal, dinheiro, pessoas).	51	-2,98	1,94
Q2.10 Os parceiros demonstram sinais visíveis de interesse e permanência na parceria, no médio e longo prazo.	52	-2,99	1,48
Q2.11 Os parceiros compartilham abertamente informações sobre o que está sendo desenvolvido na sua empresa, decorrente da parceria.	52	-2,51	1,92
Q2.12 Os parceiros compartilham abertamente informações sobre outros assuntos da sua empresa, não vinculados à parceria.	52	-2,44	1,75
Q2.13 Os parceiros desenvolvem relacionamentos e ligações pessoais dentro das atividades da parceria.	52	-2,73	2,15
Q2.14 Os parceiros continuam com os relacionamentos e ligações pessoais fora das atividades da parceria.	52	-2,76	1,89
Q2.15 Os parceiros conseguem superar as diferenças culturais e desconfianças naturais e criar um ambiente de aprendizagem e colaboração.	52	-3,26	2,23
Q2.16 A parceria possui regras, procedimentos, responsabilidades e processos de decisão claros e compartilhados entre todas as empresas.	52	-2,65	1,99
Q2.17 Dentro de cada empresa, a parceria é formalizada e conhecida amplamente.	52	-2,77	1,75
Q2.18 Os parceiros comportam-se de forma ética.	52	-3,33	1,37
Q2.19 Os parceiros mantêm sigilo de informações confidenciais obtidas dentro da parceria.	51	-4,18	1,30
Q2.20 Os parceiros defendem a imagem da parceria e dos demais parceiros externamente.	51	-3,76	1,52
Q3.1 Metodologias e ferramentas de gestão disponibilizadas e adaptadas à realidade da empresa.	51	-2,94	1,80
Q3.2 Monitorias, dentro da empresa, para implantação das metodologias e ferramentas de gestão disponibilizadas e adaptadas.	52	-2,22	2,01
Q3.3 Conceitos em gestão apresentados por meio de palestras, seminários e encontros.	52	-2,71	2,13
Q3.4 Intercâmbios entre os dirigentes de experiências, visões e opiniões em reuniões coletivas dentro das atividades do Programa.	52	-3,30	1,23
Q3.5 Intercâmbios entre os dirigentes de experiências, visões e opiniões em reuniões fora das atividades do Programa.	51	-2,52	1,51
Q3.6 Atualização e troca de informações virtualmente por meio do PAEXnet.	50	-2,06	2,09
Q3.7 Coordenação do Programa realizada pela Fundação Dom Cabral e Associados.	51	-2,52	1,81

Fonte: Dados da pesquisa

Das 52 questões, 16 apresentaram dados extremos. Caso tais observações fossem retiradas, existiria uma perda muito grande no conjunto de dados. Por esse motivo os dados foram

mantidos. Entretanto, uma das empresas foi responsável por 5 desses dados extremos, outra por 6 dados extremos e outras 5 empresas pelos outros 5 dados extremos. Diante disso optou-se pela retirada da análise, das empresas que apresentaram o maior número de dados extremos, o que significou uma redução do tamanho da amostra para 50 empresas. Optou-se pela permanência das 5 empresas restantes já que sua retirada ocasionaria redução considerável no tamanho da amostra e em ganho muito limitado na distribuição dos dados.

6.1.2 Análise de dados extremos multivariados

Para a análise dos dados extremos multivariados foi utilizada a distância de Mahalanobis (D^2), que reflete o afastamento, no espaço multidimensional, entre cada observação e o centro da média do conjunto das mesmas (HAIR Jr. et al., 1998).

Previamente ao cálculo da distância de Mahalanobis, deve ser definido o nível de significância desejado, assim como o número de graus de liberdade utilizados, a fim de se obter um valor-limite, fornecido pela distribuição t . Obtidos valores acima desse limite, a observação não é considerada um valor extremo multivariado.

Conforme as recomendações de Hair Jr. et al. (1998), foi utilizado como critério para decisão o nível de 1%, com um grau de liberdade igual a 22. Consultando-se a tabela t para esse nível de segurança e graus de liberdade, o valor-limite obtido foi de 2,5083. A Tabela 2 apresenta os resultados deste teste para as observações.

Tabela 2 - Indicação de dados extremos multivariados

Caso	D ²	D ² /GRAUS DE LIBERDADE	Caso	D ²	D ² /GRAUS DE LIBERDADE
1	35,99	1,64	26	14,00	0,64
2	27,94	1,27	27	9,05	0,41
3	32,98	1,50	28	14,93	0,68
4	18,73	0,85	29	19,85	0,90
5	17,81	0,81	30	11,83	0,54
6	23,39	1,06	31	7,10	0,32
7	15,59	0,71	32	23,46	1,07
8	25,03	1,14	33	14,18	0,64
9	12,79	0,58	34	28,82	1,31
10	30,68	1,39	35	5,46	0,25
11	14,59	0,66	36	18,57	0,84
12	16,46	0,75	37	16,28	0,74
13	17,52	0,80	38	16,54	0,75
14	24,77	1,13	39	24,01	1,09
15	17,55	0,80	40	11,83	0,54
16	34,46	1,57	41	10,17	0,46
17	19,44	0,88	42	28,08	1,28
18	28,96	1,32	43	18,09	0,82
19	34,55	1,57	44	9,08	0,41
20	21,58	0,98	45	17,85	0,81
21	13,03	0,59	46	5,86	0,27
22	29,81	1,36	47	18,43	0,84
23	26,82	1,22	48	47,96	2,18
24	26,63	1,21	49	47,98	2,18
25	23,55	1,07	50	47,93	2,18

Fonte: Dados da pesquisa

Nenhum dos 50 casos remanescentes da análise de dados extremos univariados se mostrou extremo a partir do teste da análise de dados extremos multivariados.

6.2 Análise de dados ausentes

Segundo Hair Jr. et al. (1998), dados ausentes podem ser definidos como uma informação não disponível a respeito de uma pessoa (ou caso), sobre a qual outras informações estão disponíveis. Esses dados estão frequentemente presentes nas pesquisas, uma vez que é pouco provável que o pesquisador consiga evitá-los.

Os dados ausentes podem ocorrer quando um respondente deixa de responder uma ou mais questões de uma pesquisa. Identificados casos nesta situação, o pesquisador dispõe de três opções: 1) não utilizar os casos com dados ausentes, considerando apenas os dados completos; 2) não considerar as variáveis com dados ausentes, considerando apenas casos que contêm dados válidos para todas as variáveis; ou 3) proceder à imputação de dados ausentes

por uma das seguintes formas: substituição do caso, substituição pela média, substituição por valores advindos de fontes externas de pesquisas prévias ou substituição pelo método da regressão.

Cabe salientar, no entanto, que a grande dificuldade gerada pela presença de um dado ausente refere-se aos vieses em que sua exclusão pode resultar, quando não precedida da análise de sua aleatoriedade. Autores como Tabachinik e Fidell (2001) destacam, todavia, que tal análise pode ser dispensada quando o percentual de dados ausentes, por variável, revelar-se inferior a 5% do total dos casos.

Assim sendo, com vistas à análise de dados ausentes, foi calculada a distribuição de frequência dos indicadores pesquisados. Na Tabela 3, apresenta-se a distribuição da frequência absoluta e relativa dos casos ausentes obtidos para cada indicador.

Tabela 3 - Identificação de dados ausentes

(continua)

Questão		Casos válidos		Dados ausentes		Total	
		n	%	n	%	n	%
Q1.1	Formulação e implementação de definições institucionais básicas da empresa (visão, missão, valores).	49	98,0%	1	2,0%	50	100,0%
Q1.2	Formulação e implementação das diretrizes e estratégias da empresa, de forma a direcionar suas ações, determinar seu posicionamento no mercado e maximizar seu desempenho.	49	98,0%	1	2,0%	50	100,0%
Q1.3	Diagnóstico estratégico permanente, relativo ao cenário externo e interno da empresa, para formulação e implementação das estratégias.	49	98,0%	1	2,0%	50	100,0%
Q1.4	Desdobramento das estratégias da empresa em planos de ação e indicadores de performance.	49	98,0%	1	2,0%	50	100,0%
Q1.5	Comprometimento das lideranças da empresa com as definições institucionais básicas, estratégias, planos e metas da empresa.	49	98,0%	1	2,0%	50	100,0%
Q1.6	Disseminação das definições institucionais básicas por toda a empresa.	49	98,0%	1	2,0%	50	100,0%
Q1.7	Prática de avaliação crítica pelas lideranças do desempenho global da empresa.	48	96,0%	2	4,0%	50	100,0%
Q1.8	Identificação, compreensão e monitoramento das necessidades dos clientes e dos mercados, atuais e potenciais (conhecimento de mercado).	48	96,0%	2	4,0%	50	100,0%
Q1.9	Gestão do relacionamento com clientes, no sentido de satisfazê-los e fidelizá-los (relacionamento e satisfação).	48	96,0%	2	4,0%	50	100,0%
Q1.10	Grau de adequação do portfólio de produtos e serviços às demandas dos clientes.	48	96,0%	2	4,0%	50	100,0%
Q1.11	Identificação, compreensão e monitoramento das necessidades das comunidades (responsabilidade social).	48	96,0%	2	4,0%	50	100,0%
Q1.12	Sistema de informações de apoio aos principais processos da empresa.	49	98,0%	1	2,0%	50	100,0%

Tabela 3 - Identificação de dados ausentes

(continua)

Questão	Casos válidos		Dados ausentes		Total	
	n	%	n	%	n	%
Q1.13 Sistema de informações comparativas (mercado e concorrentes) para análise e tomada de decisão.	48	96,0%	2	4,0%	50	100,0%
Q1.14 Gestão do capital intelectual (identificação e compartilhamento de conhecimento).	48	96,0%	2	4,0%	50	100,0%
Q1.15 Capacidades e competências individuais através da educação, capacitação e desenvolvimento das pessoas.	49	98,0%	1	2,0%	50	100,0%
Q1.16 Ambiente de trabalho e clima organizacional favorável à excelência no desempenho e ao crescimento pessoal e organizacional.	49	98,0%	1	2,0%	50	100,0%
Q1.17 Sistema de trabalho (métodos de seleção e contratação de pessoas, práticas de avaliação de desempenho, remuneração, reconhecimento e incentivos).	49	98,0%	1	2,0%	50	100,0%
Q1.18 Gestão dos processos relativos ao produto/serviço (projeto/concepção, execução e entrega do produto ou serviço).	49	98,0%	1	2,0%	50	100,0%
Q1.19 Gestão dos processos de apoio (administrativo, financeiro e logístico).	49	98,0%	1	2,0%	50	100,0%
Q1.20 Sistema de inovação de produtos/serviços e processos de gestão.	48	94,0%	2	4,0%	50	100,0%
Q1.21 Resultados relativos aos clientes (satisfação de clientes, performance do produto/serviço).	48	96,0%	2	4,0%	50	100,0%
Q1.22 Resultados relativos ao mercado (fatia de mercado, crescimento de negócios, novos mercados).	48	96,0%	2	4,0%	50	100,0%
Q1.23 Resultados financeiros (faturamento, lucratividade, rentabilidade, liquidez, geração de caixa).	49	98,0%	1	2,0%	50	100,0%
Q1.24 Resultados relativos à eficiência organizacional (processos de apoio, produtividade, fornecedores, processos ligados ao desenho, execução e entrega de produtos/serviços).	48	96,0%	2	4,0%	50	100,0%
Q1.25 Resultados na perspectiva dos sócios/acionistas (valor econômico agregado (EVA), retorno sobre investimento).	48	96,0%	2	4,0%	50	100,0%
Q2.1 Cada empresa possui algo de valor para contribuir com os demais parceiros.	50	100,0%	0	0,0%	50	100,0%
Q2.2 Os parceiros possuem, em quantidades iguais, recursos, capacidades e conhecimentos a serem compartilhados.	50	100,0%	0	0,0%	50	100,0%
Q2.3 Os parceiros consideram a parceria relevante para o sucesso da empresa.	50	100,0%	0	0,0%	50	100,0%
Q2.4 Os objetivos da parceria estão alinhados com as expectativas de melhoria das empresas.	50	100,0%	0	0,0%	50	100,0%
Q2.5 Os objetivos das empresas de participação na parceria são positivos e bem intencionados.	50	100,0%	0	0,0%	50	100,0%
Q2.6 Os parceiros possuem conhecimentos e habilidades complementares.	50	100,0%	0	0,0%	50	100,0%
Q2.7 Os parceiros precisam uns dos outros para desenvolverem as competências organizacionais.	50	100,0%	0	0,0%	50	100,0%
Q2.8 Os parceiros estão dispostos a compartilhar recursos, capacidades e conhecimentos.	50	100,0%	0	0,0%	50	100,0%
Q2.9 Os parceiros investem recursos na parceria (ex: tempo pessoal, dinheiro, pessoas).	49	98,0%	1	2,0%	50	100,0%
Q2.10 Os parceiros demonstram sinais visíveis de interesse e permanência na parceria, no médio e longo prazo.	50	100,0%	0	0,0%	50	100,0%
Q2.11 Os parceiros compartilham abertamente informações sobre o que está sendo desenvolvido na sua empresa, decorrente da parceria.	50	100,0%	0	0,0%	50	100,0%

Tabela 3 - Identificação de dados ausentes

(conclusão)

		Casos válidos		Dados ausentes		Total	
		n	%	n	%	n	%
Q2.12	Os parceiros compartilham abertamente informações sobre outros assuntos da sua empresa, não vinculados à parceria.	50	100,0%	0	0,0%	50	100,0%
Q2.13	Os parceiros desenvolvem relacionamentos e ligações pessoais dentro das atividades da parceria.	50	100,0%	0	0,0%	50	100,0%
Q2.14	Os parceiros continuam com os relacionamentos e ligações pessoais fora das atividades da parceria.	50	100,0%	0	0,0%	50	100,0%
Q2.15	Os parceiros conseguem superar as diferenças culturais e desconfianças naturais e criar um ambiente de aprendizagem e colaboração.	50	100,0%	0	0,0%	50	100,0%
Q2.16	A parceria possui regras, procedimentos, responsabilidades e processos de decisão claros e compartilhados entre todas as empresas.	50	100,0%	0	0,0%	50	100,0%
Q2.17	Dentro de cada empresa, a parceria é formalizada e conhecida amplamente.	50	100,0%	0	0,0%	50	100,0%
Q2.18	Os parceiros comportam-se de forma ética.	50	100,0%	0	0,0%	50	100,0%
Q2.19	Os parceiros mantêm sigilo de informações confidenciais obtidas dentro da parceria.	49	98,0%	1	2,0%	50	100,0%
Q2.20	Os parceiros defendem a imagem da parceria e dos demais parceiros externamente.	49	98,0%	1	2,0%	50	100,0%
Q3.1	Metodologias e ferramentas de gestão disponibilizadas e adaptadas à realidade da empresa.	49	98,0%	1	2,0%	50	100,0%
Q3.2	Monitorias, dentro da empresa, para implantação das metodologias e ferramentas de gestão disponibilizadas e adaptadas.	50	100,0%	0	0,0%	50	100,0%
Q3.3	Conceitos em gestão apresentados por meio de palestras, seminários e encontros.	50	100,0%	0	0,0%	50	100,0%
Q3.4	Intercâmbios entre os dirigentes de experiências, visões e opiniões em reuniões coletivas dentro das atividades do Programa.	50	100,0%	0	0,0%	50	100,0%
Q3.5	Intercâmbios entre os dirigentes de experiências, visões e opiniões em reuniões fora das atividades do Programa.	49	98,0%	1	2,0%	50	100,0%
Q3.6	Atualização e troca de informações virtualmente por meio do PAEXnet.	48	96,0%	2	4,0%	50	100,0%
Q3.7	Coordenação do Programa realizada pela Fundação Dom Cabral e Associados.	49	98,0%	1	2,0%	50	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Pela Tabela 3, verifica-se que, em relação ao total de casos, todas as variáveis pesquisadas apresentaram percentuais de dados ausentes inferiores a 5%. Diante disso, nos casos em que os mesmos foram observados foi imputada a média das respostas das empresas, conforme sugerido por Hair Jr. et al. (1998), sem riscos de vieses consideráveis à análise.

Com a conclusão das análises de dados ausentes e extremos, teve início a etapa seguinte da pesquisa, a verificação da normalidade da amostra.

6.3 *Análise da normalidade da amostra*

De acordo com Hair Jr. et al. (1998), a normalidade dos dados é considerada a mais importante premissa quando se objetiva trabalhar com técnicas multivariadas, sendo, portanto, vital a sua verificação. Neste estudo, foram realizados os testes de normalidade uni e multivariada.

6.3.1 Normalidade uni e multi variada

Para verificação da normalidade univariada dos dados foi utilizado o teste Kolmogorov-Smirnoff. Esse teste verifica a hipótese de que os dados considerados constituem uma amostra aleatória de uma distribuição específica, nesse caso, a normal. Caso não se verifique as premissas da normalidade, sugerem-se transformações, com vistas a ajustar distribuições não-normais.

Violações à normalidade univariada não impedem a análise, mas podem enfraquecer as associações entre os indicadores (HAIR Jr. et al., 1998). Exatamente por isso, existem métodos disponíveis para se tentar minimizar os efeitos de assimetria e curtose de variáveis não-normais. Por exemplo, distribuições com assimetria negativa podem ser transformadas através da raiz quadrada. Já as que apresentam assimetria positiva demandam a função logarítmica para sua transformação.

No entanto, nem sempre uma variável consegue atingir a normalidade. Diversas transformações podem ser necessárias para que a distribuição se torne menos assimétrica e com menor grau de curtose. Isso pode se tornar um problema significativo para a pesquisa, pois as transformações, na verdade, geram variáveis com valores diferentes dos observados empiricamente, o que implica uma limitação.

Joreskog (2000) sugere, todavia, uma estratégia que pode reduzir os problemas decorrentes da aplicação dos métodos usuais de transformação. Tal estratégia consiste na padronização de indicadores, transformando-os em escores z . Por meio desse procedimento, suas origens e unidades de mensuração passam a não ter significado intrínseco, tornando-os mais insensíveis às violações da normalidade.

Assim, caso a padronização, por meio de transformação dos indicadores em escores z venha a reduzir a assimetria e a curtose dos dados obtidos, os mesmos podem ser utilizados não somente para os demais testes de verificação dos pressupostos de normalidade, como também para as análises fatoriais exploratória e confirmatória.

Conforme recomendações de Hair Jr. et al. (1998), adotou-se o nível de 5% de significância. Caso os valores p encontrados se mostrem superiores a tal valor, existe a indicação de normalidade dos dados.

Tabela 4 - Teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov

(continua)

	Questão	N	valor p
Q1.1	Formulação e implementação de definições institucionais básicas da empresa (visão, missão, valores).	49	0,162
Q1.2	Formulação e implementação das diretrizes e estratégias da empresa, de forma a direcionar suas ações, determinar seu posicionamento no mercado e maximizar seu desempenho.	49	0,293
Q1.3	Diagnóstico estratégico permanente, relativo ao cenário externo e interno da empresa, para formulação e implementação das estratégias.	49	0,220
Q1.4	Desdobramento das estratégias da empresa em planos de ação e indicadores de performance.	49	0,162
Q1.5	Comprometimento das lideranças da empresa com as definições institucionais básicas, estratégias, planos e metas da empresa.	49	0,301
Q1.6	Disseminação das definições institucionais básicas por toda a empresa.	49	0,557
Q1.7	Prática de avaliação crítica pelas lideranças do desempenho global da empresa.	48	0,306
Q1.8	Identificação, compreensão e monitoramento das necessidades dos clientes e dos mercados, atuais e potenciais (conhecimento de mercado).	48	0,591
Q1.9	Gestão do relacionamento com clientes, no sentido de satisfazê-los e fidelizá-los (relacionamento e satisfação).	48	0,742
Q1.10	Grau de adequação do portfólio de produtos e serviços às demandas dos clientes.	48	0,780
Q1.11	Identificação, compreensão e monitoramento das necessidades das comunidades (responsabilidade social).	48	0,948
Q1.12	Sistema de informações de apoio aos principais processos da empresa.	49	0,422
Q1.13	Sistema de informações comparativas (mercado e concorrentes) para análise e tomada de decisão.	48	0,087
Q1.14	Gestão do capital intelectual (identificação e compartilhamento de conhecimento).	48	0,507
Q1.15	Capacidades e competências individuais através da educação, capacitação e desenvolvimento das pessoas.	49	0,629
Q1.16	Ambiente de trabalho e clima organizacional favorável à excelência no desempenho e ao crescimento pessoal e organizacional.	49	0,370
Q1.17	Sistema de trabalho (métodos de seleção e contratação de pessoas, práticas de avaliação de desempenho, remuneração, reconhecimento e incentivos).	49	0,610
Q1.18	Gestão dos processos relativos ao produto/serviço (projeto/concepção, execução e entrega do produto ou serviço).	49	0,204
Q1.19	Gestão dos processos de apoio (administrativo, financeiro e logístico).	49	0,444
Q1.20	Sistema de inovação de produtos/serviços e processos de gestão.	47	0,160
Q1.21	Resultados relativos aos clientes (satisfação de clientes, performance do produto/serviço).	48	0,738
Q1.22	Resultados relativos ao mercado (fatia de mercado, crescimento de negócios, novos mercados).	48	0,839
Q1.23	Resultados financeiros (faturamento, lucratividade, rentabilidade, liquidez, geração de caixa).	49	0,422

Tabela 4 - Teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov

		(conclusão)	
	Questão	N	valor p
Q1.24	Resultados relativos à eficiência organizacional (processos de apoio, produtividade, fornecedores, processos ligados ao desenho, execução e entrega de produtos/serviços).	48	0,364
Q1.25	Resultados na perspectiva dos sócios/acionistas (valor econômico agregado (EVA), retorno sobre investimento).	48	0,371
Q2.1	Cada empresa possui algo de valor para contribuir com os demais parceiros.	50	0,095
Q2.2	Os parceiros possuem, em quantidades iguais, recursos, capacidades e conhecimentos a serem compartilhados.	50	0,607
Q2.3	Os parceiros consideram a parceria relevante para o sucesso da empresa.	50	0,517
Q2.4	Os objetivos da parceria estão alinhados com as expectativas de melhoria das empresas.	50	0,233
Q2.5	Os objetivos das empresas de participação na parceria são positivos e bem intencionados.	50	0,066
Q2.6	Os parceiros possuem conhecimentos e habilidades complementares.	50	0,437
Q2.7	Os parceiros precisam uns dos outros para desenvolverem as competências organizacionais.	50	0,821
Q2.8	Os parceiros estão dispostos a compartilhar recursos, capacidades e conhecimentos.	50	0,694
Q2.9	Os parceiros investem recursos na parceria (ex: tempo pessoal, dinheiro, pessoas).	49	0,802
Q2.10	Os parceiros demonstram sinais visíveis de interesse e permanência na parceria, no médio e longo prazo.	50	0,386
Q2.11	Os parceiros compartilham abertamente informações sobre o que está sendo desenvolvido na sua empresa, decorrente da parceria.	50	0,719
Q2.12	Os parceiros compartilham abertamente informações sobre outros assuntos da sua empresa, não vinculados à parceria.	50	0,730
Q2.13	Os parceiros desenvolvem relacionamentos e ligações pessoais dentro das atividades da parceria.	50	0,843
Q2.14	Os parceiros continuam com os relacionamentos e ligações pessoais fora das atividades da parceria.	50	0,928
Q2.15	Os parceiros conseguem superar as diferenças culturais e desconfianças naturais e criar um ambiente de aprendizagem e colaboração.	50	0,827
Q2.16	A parceria possui regras, procedimentos, responsabilidades e processos de decisão claros e compartilhados entre todas as empresas.	50	0,576
Q2.17	Dentro de cada empresa, a parceria é formalizada e conhecida amplamente.	50	0,854
Q2.18	Os parceiros comportam-se de forma ética.	50	0,471
Q2.19	Os parceiros mantêm sigilo de informações confidenciais obtidas dentro da parceria.	49	0,070
Q2.20	Os parceiros defendem a imagem da parceria e dos demais parceiros externamente.	49	0,734
Q3.1	Metodologias e ferramentas de gestão disponibilizadas e adaptadas à realidade da empresa.	49	0,376
Q3.2	Monitorias, dentro da empresa, para implantação das metodologias e ferramentas de gestão disponibilizadas e adaptadas.	50	0,495
Q3.3	Conceitos em gestão apresentados por meio de palestras, seminários e encontros.	50	0,240
Q3.4	Intercâmbios entre os dirigentes de experiências, visões e opiniões em reuniões coletivas dentro das atividades do Programa.	50	0,099
Q3.5	Intercâmbios entre os dirigentes de experiências, visões e opiniões em reuniões fora das atividades do Programa.	49	0,083
Q3.6	Atualização e troca de informações virtualmente por meio do PAEXnet.	48	0,435
Q3.7	Coordenação do Programa realizada pela Fundação Dom Cabral e Associados.	49	0,256

Fonte: Dados da pesquisa

A partir dos dados obtidos na Tabela 4, observa-se que, com base no teste Kolmogorov-Smirnov, todas as variáveis pesquisadas apresentaram uma distribuição normal. Desta forma, qualquer combinação linear das mesmas apresentará distribuição normal, conforme apontado

por Johnson e Wichern (1982).

Com a conclusão da análise dos valores extremos e ausentes e a verificação da normalidade da amostra, no item a seguir serão apresentados os procedimentos e resultados da análise da consistência dos fatores das escalas propostas para a mensuração das variáveis em estudo.

7 ANÁLISE DA CONSISTÊNCIA DOS FATORES DA ESCALA

Para mensurar o nível de desenvolvimento de Competências Organizacionais, a presença de Atributos de Alianças, Parcerias e Redes, e o grau em que os Atributos específicos do PAEX contribuíram para o desenvolvimento das Competências Organizacionais, foi utilizada uma escala somatória de multi-itens.

Segundo Hair Jr. et al. (1998), tal escala oferece duas vantagens básicas. Uma é a minimização de erros de medidas decorrentes do “mascaramento” do verdadeiro valor, quando se utiliza apenas um item para avaliar determinado aspecto. A outra é a capacidade de representar múltiplos aspectos através da construção de uma escala somatória.

A ocorrência de erros relativos à construção das escalas de medição e aos processos de sua utilização é uma questão subjacente à discussão a respeito da qualidade das medições. Dessa forma, segundo Hair Jr. et al. (1998) é importante avaliar uma escala somatória com base em quatro critérios: a definição conceitual, a dimensionalidade, a confiabilidade e a validade.

7.1 Definição conceitual

Segundo Hair Jr. et al. (1998), uma definição conceitual especifica a base teórica de uma determinada escala ao estabelecer os conceitos que estarão sendo aplicados no contexto da pesquisa. A *validade de conteúdo* ou *validade de face* é a forma de avaliação da correspondência entre as variáveis que serão incluídas em uma escala somatória e sua definição conceitual.

A validade do conteúdo é uma avaliação subjetiva, porém sistemática, da exatidão com que o conteúdo de uma escala representa o trabalho de medição em andamento. O pesquisador, ou outra pessoa, examina se os itens da escala abrangem adequadamente todo o domínio do construto que está sendo medido (MALHOTRA, 2001).

Subjetivamente, avalia-se a correspondência entre os itens individuais e o conceito, através de avaliações de especialistas, pré-testes com múltiplas subpopulações, ou outras maneiras. O objetivo é assegurar que os itens selecionados da escala possuam validade teórica e prática.

Para se obter a validade de conteúdo dos itens que compuseram o questionário de coleta de dados foi utilizado o método denominado de avaliação de juízes proposto por (Pasquali, 1999) e já detalhado no capítulo 5.

7.2 Dimensionalidade

Quando se trabalha com escalas multidimensionais, uma das qualidades das medições cuja verificação é de fundamental importância é a unidimensionalidade dos itens, o que significa que esses devem estar fortemente associados entre si e representar um mesmo conceito (HAIR JR. et al., 1998).

Um dos métodos de análise multivariada que se utiliza para a verificação da unidimensionalidade dos itens é a análise fatorial, técnica através da qual se determinam o número de fatores e as cargas fatoriais de cada variável no fator. Utiliza-se a análise fatorial para identificar dimensões latentes ou fatores que expliquem as correlações entre um conjunto de variáveis. Assim, a análise fatorial reduz os itens ao agrupá-los em fatores. Haverá unidimensionalidade quando os itens da escala multi-itens somatória tiverem cargas fatoriais elevadas. Em termos teóricos ideais, a unidimensionalidade perfeita de um item ocorre quando sua carga fatorial é igual a 1 para um dado fator e nula para todos os demais fatores. O quadrado do valor da carga fatorial indica qual percentagem da variância de uma variável (item) é explicada por um fator (HAIR JR. et al., 1998).

Neste trabalho, a forma utilizada para verificar a unidimensionalidade de cada sub-escala foi a análise fatorial confirmatória, com o intuito de provar o cumprimento de tal exigência. Um dos objetivos da análise fatorial é verificar se todos os indicadores constantes das medições são realmente relevantes para a pesquisa.

Entretanto, a conveniência de se aplicar a análise fatorial é testada preliminarmente por meio de técnicas estatísticas: i) Teste de esfericidade de Bartlett ; e ii) Medida da adequacidade da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). A análise fatorial não será apropriada quando ocorrerem coeficientes altos no Teste de Esfericidade ou coeficientes baixos no Teste KMO.

O objetivo do teste de Esfericidade de Bartlett é testar a hipótese nula de que as variáveis não sejam correlacionadas na população. Um fator elevado da estatística de teste favorece a rejeição da hipótese nula.

Por sua vez, o objetivo do teste de Kaiser-Meier-Olkin (KMO) é o de verificar a medida de adequação da amostra. Contido no intervalo $[0, 1]$, quanto mais próximo de 1 for o valor obtido, melhor a adequação da amostra. Um valor do KMO superior a 0,5 é suficiente para afirmar que a correlação entre os pares de variáveis pode ser explicado por outras variáveis (MALHOTRA, 2001). Para Morgan e Griego (1998), o KMO ideal deve ser maior que 0,70 para justificar o emprego da análise multivariada. HAIR et al. especificam os valores para interpretar os resultados do KMO conforme apresentado na Tabela 5.

Tabela 5 - Medidas de KMO

Valores de KMO	Classificação
KMO \geq 0,90	Excelente
0,80 \leq KMO \leq 0,90	Meritória
0,70 \leq KMO \leq 0,80	Média
0,60 \leq KMO \leq 0,70	Medíocre
0,50 \leq KMO \leq 0,60	Muito ruim
KMO \leq 0,50	Inaceitável

Fonte: HAIR et al., 1998, p.99.

A seguir, a Tabela 6 apresenta os resultados das etapas das análises em relação ao teste KMO e ao teste de esfericidade.

Tabela 6 - Teste de adequação da amostra para análises fatoriais

	KMO	Esfericidade de Bartlett
Competências	0,772	0,000
Atributos de Rede	0,804	0,000
Atributos do PAEX	0,774	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à esfericidade, a Tabela 6 indica que a significância encontrada no teste de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que existiriam na amostra correlações iguais a 0 (zero). Como o valor p encontrado é inferior a 0,05, existe correlação significativa entre as variáveis.

Já com relação ao teste KMO, valores baixos da estatística indicariam que a correlação entre os pares de variáveis não pode ser explicada por outras variáveis e que o emprego da análise fatorial não é recomendável. Contudo, os valores de KMO encontrados apresentaram valores de adequação da amostra elevados (superiores a 0,70).

Os valores dos KMO encontrados em conjunto com o resultado do teste de Bartlett ($0,000 < 0,05$) indicam a possibilidade de uso da análise fatorial.

O passo seguinte foi realizar a análise fatorial para os dois primeiros blocos do questionário que utilizaram escala somatória, dada pela carga do fator e pela variância total explicada pelo fator. Os resultados são apresentados nas Tabelas 7 e 8.

Tabela 7 - Fatores extraídos da sub-escala - competência organizacional

	Questões	Carga	Variância Total Explicada Pelo Fator (%)
Q1.1	Formulação e implementação de definições institucionais básicas da empresa (visão, missão, valores).	0.654	60,7
Q1.2	Formulação e implementação das diretrizes e estratégias da empresa, de forma a direcionar suas ações, determinar seu posicionamento no mercado e maximizar seu desempenho.	0.889	
Q1.3	Diagnóstico estratégico permanente, relativo ao cenário externo e interno da empresa, para formulação e implementação das estratégias.	0.866	
Q1.4	Desdobramento das estratégias da empresa em planos de ação e indicadores de performance.	0.678	
Q1.5	Comprometimento das lideranças da empresa com as definições institucionais básicas, estratégias, planos e metas da empresa.	0.857	72,3
Q1.6	Disseminação das definições institucionais básicas por toda a empresa.	0.868	
Q1.7	Prática de avaliação crítica pelas lideranças do desempenho global da empresa.	0.825	
Q1.8	Identificação, compreensão e monitoramento das necessidades dos clientes e dos mercados, atuais e potenciais (conhecimento de mercado).	0.877	68,7
Q1.9	Gestão do relacionamento com clientes, no sentido de satisfazê-los e fidelizá-los (relacionamento e satisfação).	0.898	
Q1.10	Grau de adequação do portfólio de produtos e serviços às demandas dos clientes.	0.818	
Q1.11	Identificação, compreensão e monitoramento das necessidades das comunidades (responsabilidade social).	0.708	
Q1.12	Sistema de informações de apoio aos principais processos da empresa.	0.839	69,8
Q1.13	Sistema de informações comparativas (mercado e concorrentes) para análise e tomada de decisão.	0.824	
Q1.14	Gestão do capital intelectual (identificação e compartilhamento de conhecimento).	0.843	
Q1.15	Capacidades e competências individuais através da educação, capacitação e desenvolvimento das pessoas.	0.871	77,9
Q1.16	Ambiente de trabalho e clima organizacional favorável à excelência no desempenho e ao crescimento pessoal e organizacional.	0.893	
Q1.17	Sistema de trabalho (métodos de seleção e contratação de pessoas, práticas de avaliação de desempenho, remuneração, reconhecimento e incentivos).	0.883	
Q1.18	Gestão dos processos relativos ao produto/serviço (projeto/concepção, execução e entrega do produto ou serviço).	0.898	80,2
Q1.19	Gestão dos processos de apoio (administrativo, financeiro e logístico).	0.917	
Q1.20	Sistema de inovação de produtos/serviços e processos de gestão.	0.872	
Q1.21	Resultados relativos aos clientes (satisfação de clientes, performance do produto/serviço).	0.776	68,4
Q1.22	Resultados relativos ao mercado (fatia de mercado, crescimento de negócios, novos mercados).	0.884	
Q1.23	Resultados financeiros (faturamento, lucratividade, rentabilidade, liquidez, geração de caixa).	0.804	
Q1.24	Resultados relativos à eficiência organizacional (processos de apoio, produtividade, fornecedores, processos ligados ao desenho, execução e entrega de produtos/serviços).	0.801	
Q1.25	Resultados na perspectiva dos sócios/acionistas (valor econômico agregado (EVA), retorno sobre investimento).	0.865	

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 8 - Fatores extraídos da sub-escala - atributos de alianças, parcerias e redes

	Questões	Carga	Variância Total Explicada Pelo Fator (%)
Q2.1	Cada empresa possui algo de valor para contribuir com os demais parceiros.	0.879	77.3
Q2.2	Os parceiros possuem, em quantidades iguais, recursos, capacidades e conhecimentos a serem compartilhados.	0.879	
Q2.3	Os parceiros consideram a parceria relevante para o sucesso da empresa.	0.872	
Q2.4	Os objetivos da parceria estão alinhados com as expectativas de melhoria das empresas.	0.946	76.7
Q2.5	Os objetivos das empresas de participação na parceria são positivos e bem intencionados.	0.803	
Q2.6	Os parceiros possuem conhecimentos e habilidades complementares.	0.877	
Q2.7	Os parceiros precisam uns dos outros para desenvolverem as competências organizacionais.	0.805	88.9
Q2.8	Os parceiros estão dispostos a compartilhar recursos, capacidades e conhecimentos.	0.805	
Q2.9	Os parceiros investem recursos na parceria (ex: tempo pessoal, dinheiro, pessoas).	0.948	
Q2.10	Os parceiros demonstram sinais visíveis de interesse e permanência na parceria, no médio e longo prazo.	0.948	89.9
Q2.11	Os parceiros compartilham abertamente informações sobre o que está sendo desenvolvido na sua empresa, decorrente da parceria.	0.935	
Q2.12	Os parceiros compartilham abertamente informações sobre outros assuntos da sua empresa, não vinculados à parceria.	0.935	
Q2.13	Os parceiros desenvolvem relacionamentos e ligações pessoais dentro das atividades da parceria.	0.928	77.0
Q2.14	Os parceiros continuam com os relacionamentos e ligações pessoais fora das atividades da parceria.	0.901	
Q2.15	Os parceiros conseguem superar as diferenças culturais e desconfianças naturais e criar um ambiente de aprendizagem e colaboração.	0.798	
Q2.16	A parceria possui regras, procedimentos, responsabilidades e processos de decisão claros e compartilhados entre todas as empresas.	0.958	91.8
Q2.17	Dentro de cada empresa, a parceria é formalizada e conhecida amplamente.	0.958	
Q2.18	Os parceiros comportam-se de forma ética.	0.928	
Q2.19	Os parceiros mantêm sigilo de informações confidenciais obtidas dentro da parceria.	0.882	82.8
Q2.20	Os parceiros defendem a imagem da parceria e dos demais parceiros externamente.	0.919	

Fonte: Dados da pesquisa

Nas sub-escalas, Desenvolvimento de Competências Organizacionais e Atributos de Alianças, Parcerias e Redes, nas quais foram utilizados mais de um item para medir uma mesma variável, observou-se a existência de uma única dimensão, tendo em vista que as variáveis possuem uma alta carga (próxima de 1) para apenas um e o mesmo fator, atestando a dimensionalidade do construto.

Deve-se destacar, portanto, que não foi necessário realizar nenhum corte de itens para satisfazer o critério de unidimensionalidade, mantendo-se intacta, portanto, a validade de conteúdo.

7.3 Confiabilidade

Segundo Malhotra (2001), uma escala pode ser confiável quando sua aplicação, em sucessivas medições, resulta em resultados consistentes. A confiabilidade de uma escala pode ser avaliada segundo três processos: teste-reteste, formas alternativas e consistência interna. Neste estudo, como medida principal para a mensuração da confiabilidade das escalas propostas, foi adotado o método da consistência interna.

Este método possui como objetivo avaliar a confiabilidade de uma escala somada em que os itens componentes de tal escala serão somados para formar o índice final. Segundo autores como Tull e Hawkins (1990), Malhotra (2001) e Hair Jr. et al. (1998), o coeficiente *alfa* de Cronbach é um dos métodos mais utilizados para se verificar a consistência interna de uma escala de multi-itens.

Tal medida varia de 0 a 1 e indica o nível de consistência interna de uma escala. Segundo Malhotra (2001), um *alfa* de Cronbach superior a 0,6 indica um nível de consistência interna satisfatório.

Nas Tabelas 9 e 10 são apresentados os valores obtidos do *alfa* de Cronbach para os fatores relacionados à Competência Organizacional e aos Atributos de Redes. Não foi necessária a análise para os Atributos PAEX, porque, para essa dimensão, não foi utilizada escala somatória multi-itens.

Tabela 9 - Análise de confiabilidade por meio do alfa de Cronbach
desenvolvimento de competências organizacionais

	Questões	Correlação Item-total	Alfa se o item for Excluído	Alfa de Cronbach
Q1.1	Formulação e implementação de definições institucionais básicas da empresa (visão, missão, valores).	0.4373	0.7940	
Q1.2	Formulação e implementação das diretrizes e estratégias da empresa, de forma a direcionar suas ações, determinar seu posicionamento no mercado e maximizar seu desempenho.	0.7485	0.6291	0.7755
Q1.3	Diagnóstico estratégico permanente, relativo ao cenário externo e interno da empresa, para formulação e implementação das estratégias.	0.7036	0.6518	
Q1.4	Desdobramento das estratégias da empresa em planos de ação e indicadores de performance.	0.4531	0.7821	
Q1.5	Comprometimento das lideranças da empresa com as definições institucionais básicas, estratégias, planos e metas da empresa.	0.6695	0.7183	
Q1.6	Disseminação das definições institucionais básicas por toda a empresa.	0.6833	0.7061	0.8025
Q1.7	Prática de avaliação crítica pelas lideranças do desempenho global da empresa.	0.6187	0.7612	
Q1.8	Identificação, compreensão e monitoramento das necessidades dos clientes e dos mercados, atuais e potenciais (conhecimento de mercado).	0.7471	0.7486	
Q1.9	Gestão do relacionamento com clientes, no sentido de satisfazê-los e fidelizá-los (relacionamento e satisfação).	0.7503	0.7522	
Q1.10	Grau de adequação do portfólio de produtos e serviços às demandas dos clientes.	0.6551	0.7871	0.8301
Q1.11	Identificação, compreensão e monitoramento das necessidades das comunidades (responsabilidade social).	0.5408	0.8594	
Q1.12	Sistema de informações de apoio aos principais processos da empresa.	0.6269	0.7002	
Q1.13	Sistema de informações comparativas (mercado e concorrentes) para análise e tomada de decisão.	0.6051	0.7257	0.7829
Q1.14	Gestão do capital intelectual (identificação e compartilhamento de conhecimento).	0.6331	0.6936	
Q1.15	Capacidades e competências individuais através da educação, capacitação e desenvolvimento das pessoas.	0.7112	0.8139	
Q1.16	Ambiente de trabalho e clima organizacional favorável à excelência no desempenho e ao crescimento pessoal e organizacional.	0.7496	0.7642	0.8509
Q1.17	Sistema de trabalho (métodos de seleção e contratação de pessoas, práticas de avaliação de desempenho, remuneração, reconhecimento e incentivos).	0.7340	0.7940	
Q1.18	Gestão dos processos relativos ao produto/serviço (projeto/concepção, execução e entrega do produto ou serviço).	0.7631	0.8231	0.8741
Q1.19	Gestão dos processos de apoio (administrativo, financeiro e logístico).	0.8029	0.7867	
Q1.20	Sistema de inovação de produtos/serviços e processos de gestão.	0.7191	0.8565	
Q1.21	Resultados relativos aos clientes (satisfação de clientes, performance do produto/serviço).	0.6527	0.8709	
Q1.22	Resultados relativos ao mercado (fatia de mercado, crescimento de negócios, novos mercados).	0.8059	0.8343	
Q1.23	Resultados financeiros (faturamento, lucratividade, rentabilidade, liquidez, geração de caixa).	0.6914	0.8624	0.8819
Q1.24	Resultados relativos à eficiência organizacional (processos de apoio, produtividade, fornecedores, processos ligados ao desenho, execução e entrega de produtos/serviços).	0.6867	0.8670	
Q1.25	Resultados na perspectiva dos sócios/acionistas (valor econômico agregado (EVA), retorno sobre investimento).	0.7780	0.8424	

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 10 - Análise de confiabilidade por meio do alfa de Cronbach
atributos de alianças, parcerias e redes

	Questões	Correlação Item-total	Alfa se o item for Excluído	Alfa de Cronbach
Q2.1	Cada empresa possui algo de valor para contribuir com os demais parceiros.	0.5455		
Q2.2	Os parceiros possuem, em quantidades iguais, recursos, capacidades e conhecimentos a serem compartilhados.	0.5455		0.7059
Q2.3	Os parceiros consideram a parceria relevante para o sucesso da empresa.	0.7008	0.7993	
Q2.4	Os objetivos da parceria estão alinhados com as expectativas de melhoria das empresas.	0.8568	0.6393	0.8447
Q2.5	Os objetivos das empresas de participação na parceria são positivos e bem intencionados.	0.5971	0.8848	
Q2.6	Os parceiros possuem conhecimentos e habilidades complementares.	0.6862	0.6044	
Q2.7	Os parceiros precisam uns dos outros para desenvolverem as competências organizacionais.	0.5639	0.7292	0.7651
Q2.8	Os parceiros estão dispostos a compartilhar recursos, capacidades e conhecimentos.	0.5614	0.7262	
Q2.9	Os parceiros investem recursos na parceria (ex: tempo pessoal, dinheiro, pessoas).	0.7974		0.8864
Q2.10	Os parceiros demonstram sinais visíveis de interesse e permanência na parceria, no médio e longo prazo.	0.7974		
Q2.11	Os parceiros compartilham abertamente informações sobre o que está sendo desenvolvido na sua empresa, decorrente da parceria.	0.7466		0.8499
Q2.12	Os parceiros compartilham abertamente informações sobre outros assuntos da sua empresa, não vinculados à parceria.	0.7466		
Q2.13	Os parceiros desenvolvem relacionamentos e ligações pessoais dentro das atividades da parceria.	0.8201	0.6866	
Q2.14	Os parceiros continuam com os relacionamentos e ligações pessoais fora das atividades da parceria.	0.7642	0.7476	0.8494
Q2.15	Os parceiros conseguem superar as diferenças culturais e desconfianças naturais e criar um ambiente de aprendizagem e colaboração.	0.5983	0.8954	
Q2.16	A parceria possui regras, procedimentos, responsabilidades e processos de decisão claros e compartilhados entre todas as empresas.	0.8364		0.9088
Q2.17	Dentro de cada empresa, a parceria é formalizada e conhecida amplamente.	0.8364		
Q2.18	Os parceiros comportam-se de forma ética.	0.8242	0.8164	
Q2.19	Os parceiros mantêm sigilo de informações confidenciais obtidas dentro da parceria.	0.7432	0.8846	0.8829
Q2.20	Os parceiros defendem a imagem da parceria e dos demais parceiros externamente.	0.7997	0.8099	

Fonte: Dados da pesquisa

A partir dos resultados demonstrados nas Tabelas 9 e 10, verifica-se que todas as medidas da escala ficaram bem acima do nível mínimo (0,60) recomendado por Malhotra (2001), demonstrando atender ao critério de confiabilidade.

7.4 Validade

Tendo assegurado que a escala possui validade de conteúdo, conforme sua definição conceitual, é unidimensional e contém os níveis necessários de confiabilidade, como

demonstrado nas seções anteriores, o pesquisador deve conduzir, de acordo com Hair Jr. et al. (1998) uma avaliação final: a validade da escala.

De acordo com Malhotra (2001), a validade de uma escala pode ser definida como o âmbito em que as diferenças dos escores observados da escala refletem as verdadeiras diferenças entre objetos quanto à característica que está sendo medida, e não representam um erro sistemático ou aleatório. As três formas mais amplamente utilizadas para verificar a validade de uma escala são a convergente, discriminante e nomológica.

De acordo com Hair Jr. et al. (1998), a validade convergente avalia o grau em que duas medidas do mesmo conceito estão correlacionadas. Nesse caso, o pesquisador deve procurar medidas alternativas do conceito e, então, correlacioná-las com a escala somada. Correlações altas indicam que a escala está medindo o conceito tratado. Por sua vez, a validade discriminante representa o grau em que dois conceitos similares são distintos. Nesse caso, a correlação deve ser baixa, demonstrando que a escala somatória é suficientemente diferente de outros conceitos similares. Ainda segundo os autores, a validade nomológica refere-se ao grau em que uma escala somatória faz previsões acuradas de conceitos de um modelo teórico. O pesquisador deve identificar em pesquisa prévia ou princípios aceitáveis, relações que tenham suporte teórico e, então, avaliar se as escalas apresentam as relações correspondentes.

Neste estudo, como medida principal para a verificação da validade das escalas propostas para Competências Organizacionais e Atributos de Rede, foi adotado o método da validade convergente.

Segundo Malhotra (2001), a validade convergente consiste em verificar o grau em que um dado fator se correlaciona positivamente com as outras medições da mesma escala. Como pode ser verificado nas Tabelas de 11 a 25, existe correlação positiva entre todos os itens de cada sub-escala.

Tabela 11 - Correlação entre os itens da sub-escala Estratégias e Planos

	Q1.1	Q1.2	Q1.3
Q1.2	0.512 0.000		
Q1.3	0.441 0.001	0.686 0.000	
Q1.4	0.142 0.326	0.500 0.000	0.497 0.000

* Os valores em vermelho são o valor p do teste de correlação significativa

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 12 - Correlação entre os itens da sub-escala Liderança

	Q1.5	Q1.6
Q1.6	0.633 0.000	
Q1.7	0.547 0.000	0.570 0.000

* Os valores em vermelho são o valor p do teste de correlação significativa

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 13 - Correlação entre os itens da sub-escala Clientes e Sociedade

	Q1.8	Q1.9	Q1.10
Q1.9	0.787 0.000		
Q1.10	0.519 0.000	0.723 0.000	
Q1.11	0.567 0.000	0.405 0.004	0.459 0.001

* Os valores em vermelho são o valor p do teste de correlação significativa

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 14 - Correlação entre os itens da sub-escala Informação e Conhecimento

	Q1.12	Q1.13
Q1.13	0.532 0.000	
Q1.14	0.570 0.000	0.540 0.000

* Os valores em vermelho são o valor p do teste de correlação significativa

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 15 - Correlação entre os itens da sub-escala Pessoas

	Q1.15	Q1.16
Q1.16	0.666 0.000	
Q1.17	0.644 0.000	0.693 0.000

* Os valores em vermelho são o valor p do teste de correlação significativa

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 16 - Correlação entre os itens da sub-escala Processos

	Q1.18	Q1.19
Q1.19	0.757 0.000	
Q1.20	0.652 0.000	0.700 0.000

* Os valores em vermelho são o valor p do teste de correlação significativa

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 17 - Correlação entre os itens da sub-escala Resultados

	Q1.21	Q1.22	Q1.23
Q1.22	0.695 0.000		
Q1.23	0.391 0.005	0.635 0.000	
Q1.24	0.571 0.000	0.576 0.000	0.609 0.000
Q1.25	0.566 0.000	0.726 0.000	0.686 0.000

* Os valores em vermelho são o valor p do teste de correlação significativa

Fonte: Dados da pesquisa

Como pode ser observado, existe correlação significativa entre todas as sub-escalas de Competências Organizacionais avaliadas.

Apresenta-se, a seguir, a correlação entre os itens das sub-escalas de Atributos de Rede.

Tabela 18 - Correlação entre os itens da sub-escala Excelência Individual de cada Empresa

	Q2.1
Q2.2	0.546 0.000

* Os valores em vermelho são o valor p do teste de correlação significativa

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 19 - Correlação entre os itens da sub-escala Importância Estratégica

	Q2.3	Q2.4
Q2.4	0.797 0.000	
Q2.5	0.475 0.000	0.666 0.000

* Os valores em vermelho são o valor p do teste de correlação significativa

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 20 - Correlação entre os itens da sub-escala Interdependência

	Q2.6	Q2.7
Q2.7	0.581 0.000	
Q2.8	0.581 0.000	0.433 0.002

* Os valores em vermelho são o valor p do teste de correlação significativa

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 21 - Correlação entre os itens da sub-escala Comprometimento

	Q2.9
Q2.10	0.797
	0.000

* Os valores em vermelho são o valor p do teste de correlação significativa

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 22 - Correlação entre os itens da sub-escala Informação

	Q2.9
Q2.12	0.747
	0.000

* Os valores em vermelho são o valor p do teste de correlação significativa

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 23 - Correlação entre os itens da sub-escala Integração

	Q2.13	Q2.14
Q2.14	0.812	
	0.000	
Q2.15	0.605	0.536
	0.000	0.000

* Os valores em vermelho são o valor p do teste de correlação significativa

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 24 - Correlação entre os itens da sub-escala Institucionalização

	Q2.16
Q2.17	0.836
	0.000

* Os valores em vermelho são o valor p do teste de correlação significativa

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 25 - Correlação entre os itens da sub-escala Integridade

	Q2.18	Q2.19
Q2.19	0.718	
	0.000	
Q2.20	0.807	0.697
	0.000	0.002

* Os valores em vermelho são o valor p do teste de correlação significativa

Fonte: Dados da pesquisa

Como pode ser observado, existe correlação significativa entre todas as sub-escalas de competências organizacionais avaliada, atestando a validade convergente da escala somatória utilizada.

8 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, é apresentada a caracterização do público-alvo deste estudo quanto às variáveis da empresa e também às do respondente. São mostrados, também, resultados e comparações entre as variáveis de interesse desta pesquisa.

O capítulo contempla, ainda, a análise das percepções dos respondentes quanto ao desenvolvimento de competências organizacionais em suas empresas a partir da participação no PAEX, da presença dos atributos de rede e do grau de contribuição dos atributos do PAEX para o desenvolvimento de competências organizacionais.

8.1 Apresentação descritiva dos respondentes e do perfil da amostra

Nesta seção são apresentados os dados das empresas referentes ao setor de atuação e faturamento anual, local da empresa em termos regionais e tempo de participação da empresa no PAEX. São apresentados, também, os dados dos executivos respondentes quanto ao cargo ocupado, à área e ao tempo de atuação na empresa.

A presente pesquisa foi realizada junto a 65 empresas participantes do PAEX em novembro de 2002. Deste total, foram obtidas 52 respostas, caracterizando um percentual de 80% de respostas de empresas, provenientes de 164 respondentes.

Em termos do setor de atuação (conforme Gráfico 1), nota-se a predominância de empresas do setor industrial (48%), seguida pelas empresas do setor de serviços (32%), comercial (11%) e empresas que atuam simultaneamente nos setores comercial e serviços (9%).

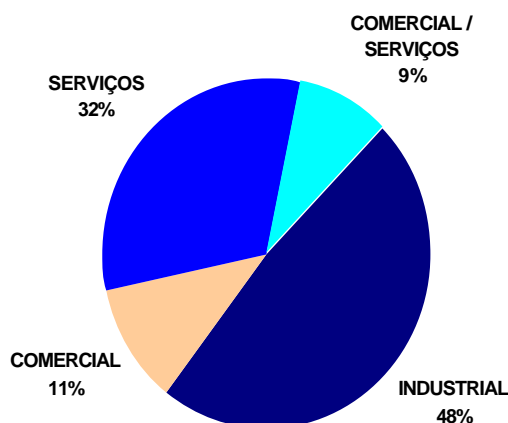


Gráfico 1 - Setor de atuação da empresa

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere ao faturamento anual (conforme Gráfico 2), a amostra foi constituída de empresas com faturamento anual de até R\$ 5 milhões (15,9%), empresas com faturamento anual entre R\$ 5 milhões e R\$ 20 milhões (27,3%) empresas com faturamento anual entre R\$ 20 milhões e R\$ 50 milhões (20,5%), empresas com faturamento anual entre R\$ 50 milhões e R\$ 100 milhões (25%) e empresas com faturamento anual acima de R\$ 100 milhões (11,4%).

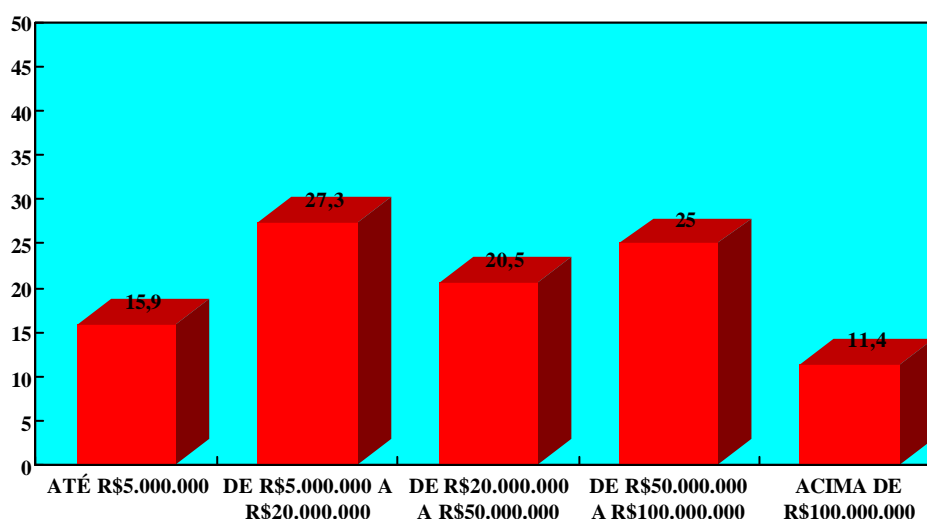


Gráfico 2 - Faturamento Anual

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao local de origem da empresa, ou seja, em relação à região à qual o seu grupo estava vinculado, a distribuição se deu conforme apresentado no Gráfico 3.

Local	Frequência	%
MG-2	8	15,4
SC-2	7	13,5
PARAGUAI	6	11,5
RS-1	5	9,6
SC-3	4	7,7
RS-2	5	9,6
ES	3	5,8
MG-1	4	7,7
SC-1	5	9,6
CE	2	3,8
PAEX ES	3	5,8
Total	52	100,0

Gráfico 3 - Local da Empresa

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere ao tempo de participação da empresa no PAEX (conforme Gráfico 4), percebeu-se um percentual majoritário de empresas cujo tempo de participação insere-se no intervalo de 2 a 4 anos (36,5%), seguido por aquelas que possuem menos de 1 ano (28,9%), de 1 a 2 anos (15,4%), de 4 a 6 anos (11,5%) e, por último, empresas que participam do PAEX há mais de 6 anos (7,7%).

Tempo	Frequência	%
Menos de 1 ano	15	28,9
De 1 a 2 anos	8	15,4
De 2 a 4 anos	19	36,5
De 4 a 6 anos	6	11,5
Mais de 6 anos	4	7,7
Total	52	100,0

Gráfico 4 - Tempo de participação da empresa no PAEX

Fonte: Dados da pesquisa

Já, com relação aos respondentes, foram obtidas 164 respostas dos dirigentes das 52 empresas. Em relação ao cargo ocupado pelo respondente, constatou-se a predominância expressiva do grupo de dirigentes (81,7%), considerando neste agrupamento os cargos de presidente, diretor ou gerente; seguido do grupo administrativo/técnico (12,8%). Os demais cargos totalizaram 5,5%, sem que nenhum deles tenha apresentado um percentual expressivo, conforme mostra o Gráfico 5.

Cargo	Frequência	%
Dirigente (presidente/diretor/gerente)	134	81,7
Administrativo/técnico	21	12,8
Profissional liberal	2	1,2
Supervisão	1	0,6
Gestor de uma unidade	2	1,2
Gerente de vendas	1	0,6
Consultor de planejamento	1	0,6
Não disponível	2	1,3
Total	164	100,0

Gráfico 5 - Cargo ocupado

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à área de atuação na empresa, nota-se uma predominância da área Negócios/Vendas (18,9%), seguida pela área Financeira (14%), e pelas áreas Recursos Humanos (9,8%), Planejamento (8,5%), Produção (8,5%) e Suporte/Administrativa (7,3%). As demais áreas tiveram frequência menos expressiva, como pode ser observado no Gráfico 6.

Área de Atuação	Frequência	%
Negócios/Vendas	31	18,9
Financeira	23	14,0
Recursos Humanos	16	9,8
Planejamento	14	8,5
Produção	14	8,5
Suporte/Administrativa	12	7,3
Marketing	8	4,9
Direção geral	7	4,3
Contabilidade	7	4,3
Tecnologia	6	3,7
Marketing/Negócios	2	1,2
Financeira/Planejamento/Recursos	2	1,2
Humanos/Suporte/Administrativo		
Manutenção	2	1,2
Gestão	2	1,2
Qualidade	1	0,6
Marketing/Negócios/Planejamento	1	0,6
Financeira/Negócios/Planejamento/Produção	1	0,6
Financeira/Marketing/Negócios/Planejamento	1	0,6
Recursos Humanos/Suporte/Administrativa	1	0,6
Negócios/Planejamento	1	0,6
Geral	1	0,6
Produção/Tecnologia	1	0,6
Todas	2	1,2
Não disponível	8	4,9
Total	164	100,0

Gráfico 6 - Área de atuação na empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao tempo de atuação dos executivos na empresa, vale notar uma maior proporção do grupo que se caracteriza por estar atuando de 1 a 5 anos (29,3%) e do grupo de 6 a 10 anos (26,2%). Já os percentuais de executivos com tempo de atuação na empresa há menos de 1

ano, entre 11 a 15 anos, 16 a 20 anos e mais de 20 anos foram de, respectivamente, 3,7%, 17,1%, 5,5%, 17,1%. Percebe-se, considerando os resultados apresentados no Gráfico 7, uma grande experiência de atuação na empresa dos executivos respondentes da amostra.

	Frequência	Percentual
Tempo	6	3,7
De 1 a 5 anos	48	29,3
De 6 a 10 anos	43	26,2
De 11 a 15 anos	28	17,1
De 16 a 20 anos	9	5,5
Mais de 20 anos	28	17,1
Não disponível	2	1,2
Total	164	100,0

Gráfico 7 - Tempo de atuação na empresa

Fonte: Dados da pesquisa

8.2 Avaliação da implementação ou aprimoramento das competências organizacionais

Neste item, verifica-se a percepção das empresas quanto ao grau em que as competências organizacionais foram implementadas ou aprimoradas em suas organizações como resultado da participação no PAEX.

Cabe ressaltar que, como medida-chave para as análises dos escores obtidos para representar o posicionamento da unidade amostral, foi utilizado o intervalo de confiança de 95% para a média. É importante ressaltar que a média, quando representada apenas por um número como aproximação de um parâmetro populacional, é o que se pode chamar de estimação pontual.

Uma estimação pontual não leva em consideração o erro amostral nem o desvio padrão associado à distribuição de probabilidade. Por esse motivo, trabalha-se com o intervalo de confiança. Intervalos de confiança estão associados a um grau de confiança, que é uma medida da certeza de que o intervalo contém o verdadeiro valor do parâmetro populacional (TRIOLA, 1999).

Isto posto, apresenta-se na Tabela 26, os escores observados para cada uma das competências organizacionais investigadas, bem como a média geral da competência organizacional.

Tabela 26 - Intervalo de confiança para desenvolvimento de competências organizacionais

Competências Organizacionais	Intervalo de 95% de Confiança para a média			Desvio Padrão
	Limite Inferior	Média	Limite Superior	
Estratégias e Planos	6,44	6,76	7,08	1,12
Liderança	6,22	6,52	6,83	1,12
Clientes e Sociedade	5,67	6,03	6,39	1,27
Informação e Conhecimento	5,60	5,95	6,29	1,23
Pessoas	5,81	6,19	6,57	1,34
Processos	5,90	6,26	6,62	1,26
Resultados	5,61	5,98	6,34	1,29
Média da Competência	5,95	6,24	6,52	1,00

Fonte: Dados da pesquisa

A interpretação do intervalo de confiança para a média, no caso do desenvolvimento competências organizacionais acima, foi realizado da seguinte maneira:

- ? **Limite superior abaixo do valor 5** = a competência organizacional não foi aprimorada ou desenvolvida;
- ? **valor 5 está contido no intervalo** = a competência organizacional foi desenvolvida parcialmente;
- ? **Limite inferior acima do valor 5** = a competência organizacional foi aprimorada ou desenvolvida.

Escolheu-se o valor 5 como referência por se tratar do centro da escala. Com base no critério acima, verifica-se que a competência organizacional foi aprimorada ou implementada nas empresas participantes do PAEX, pois o limite inferior (5,95) encontra-se acima do valor 5, evidenciando-se que as competências mais implementadas ou aprimoradas foram aquelas mais diretamente associadas a Estratégias e Planos e Liderança e Processos. Já os menores escores foram observados para as competências organizacionais ligadas a Informação e Conhecimento e Resultados.

Observa-se que a competência Estratégias e Planos foi a mais bem avaliada. Tal resultado corrobora o fato das metodologias ligadas à formulação e implementação das estratégias das empresas funcionarem como âncoras conceituais do PAEX e serem as ferramentas prioritárias no projeto com o grupo de empresas. Tanto a realização do diagnóstico estratégico, relativo aos cenários externos e internos da empresa, como a formulação e desdobramento das estratégias em planos de ação e indicadores de performance são, como foi visto, parte vital do conhecimento apresentado pela FDC e debatido nas dinâmicas de intercâmbio do PAEX.

Do ponto de vista da Liderança, segundo item melhor avaliado (6,52), o que se destaca é o comprometimento dos dirigentes da empresa com as definições institucionais básicas, estratégias, planos e metas, disseminação destas definições pela empresa e a prática de avaliação crítica pelas lideranças do desempenho global da empresa. Esse item está fortemente ligado ao anterior, por fazer parte da contratação inicial e do contato permanente com os dirigentes das empresas. Portanto, era de se esperar que suas avaliações fossem similares.

Com relação a Processos, avaliado em 6,26, destaca-se a gestão de processos relativos ao produto/serviço, processos de apoio e ao sistema de inovação de produtos/serviços e processos de gestão. Tais metodologias são importantes ferramentas no desdobramento das estratégias da empresa e, por isso, explica-se sua associação na avaliação com a competência Estratégias e Planos na avaliação.

O grupo de competências com menor grau de implementação ou aprimoramento nas empresas, na percepção dos respondentes, foram por um lado, Resultados (5,98) e, por outro, Informação e Conhecimento (5,95). O primeiro está ligado aos resultados relativos a clientes (satisfação de clientes, performance do produto/serviço), a mercado (fatia de mercado, crescimento de negócios, novos mercados), financeiros (faturamento, lucratividade, rentabilidade, liquidez, geração de caixa), eficiência organizacional (processos de apoio, produtividade, fornecedores, processos ligados ao desenho, execução e entrega de produtos/serviços), e perspectiva de sócios/acionistas (valor econômico agregado, retorno sobre investimento).

O segundo está ligado ao sistema de informações de apoio aos principais processos da empresa, ao sistema de informações comparativas de mercado e concorrentes e gestão do capital intelectual. Ainda que tenham recebido avaliações menores, satisfizeram o critério de aprimoramento ou implementação da competência.

A competência Clientes e Sociedade e a competência Pessoas tiveram avaliação de 6,03 e 6,19 respectivamente. A competência Clientes e Sociedade diz respeito à identificação, compreensão e monitoramento das necessidades dos clientes e dos mercados atuais e potenciais, à gestão do relacionamento com clientes, ao grau de adequação do portfólio de produtos/serviços e à identificação, compreensão e monitoramento das necessidades das comunidades.

A competência Pessoas diz respeito ao desenvolvimento das capacidades e competências individuais através da educação, capacitação e desenvolvimento das pessoas, do ambiente de trabalho e clima organizacional favorável à excelência no desempenho e ao crescimento pessoal e organizacional e ao sistema de trabalho (métodos de seleção e contratação de pessoas, práticas de avaliação de desempenho, remuneração, reconhecimento e incentivos).

Observa-se que as avaliações para estes dois últimos fatores encontraram-se numa faixa intermediária, quando comparadas com as avaliações das demais competências, e também satisfizeram o critério de aprimoramento ou implementação da competência.

Considerando que a mensuração baseou-se em questões dispostas em escala *Likert* de 11 pontos, abrangendo opções de respostas no intervalo de [0, 10], em que, quão mais próximo do limite superior da escala, maior o grau de implementação ou aprimoramento da competência e, com o intuito adicional de verificar o grau desta implementação ou aprimoramento, foi realizada uma categorização arbitrária, segundo o critério apresentado na Tabela 27.

Tabela 27 - Critério de categorização da implementação ou aprimoramento das competências organizacionais

Valores da Média	Grau de implementação ou aprimoramento da competência organizacional
Menos de 4	Baixo
De 4 a menos de 7	Médio
De 7 a 10	Alto

Fonte: elaborado pelo autor

Com base nesse critério e nos dados apresentados na Tabela 26, observou-se que, embora todas as competências organizacionais satisfaçam o critério de implementação ou aprimoramento, também todas são classificadas como tendo alcançado grau médio de implementação ou aprimoramento. Cabe salientar que as competências Estratégia e Planos (6,76) e Liderança (6,52) estão situadas bem perto da região de grau alto de implementação ou aprimoramento da competência organizacional e a competência Informação e Conhecimento (5,95) não se encontra próxima da região de grau baixo de implementação ou aprimoramento.

Ressalta-se ainda, com base na Tabela 28, que 40% das empresas manifestaram percepção de alto grau de desenvolvimento das competências organizacionais, e 60% das empresas manifestaram percepção de médio grau de desenvolvimento das competências organizacionais.

Tabela 28 - Distribuição das empresas considerando o grau de implantação ou aprimoramento das competências organizacionais

	Grau de implantação ou aprimoramento			Total
	Baixo	Médio	Alto	
Número de empresas	0	30	20	50
	0%	60,0%	40,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Quando se analisa a correlação entre as competências organizacionais, conforme apresentado na Tabela 29, é possível verificar que, tomando a faixa acima de 0,70 como referência para alta correlação, verifica-se que a competência Resultados está fortemente associada com a competência Processos (0,737). É possível inferir por este dado, que os resultados da empresa referentes a cliente, mercado, finanças, eficiência organizacional e sob a perspectiva dos sócios e acionistas, estão bastante ligados à maneira como a empresa realiza, a partir do aprendizado com o PAEX, a gestão dos processos relativos à concepção, execução e entrega do produto ou serviço, bem como a gestão do sistema de inovação de produtos/serviços e processos de gestão.

Tabela 29 - Matriz de correlação entre competências organizacionais

Competências Organizacionais	Estratégias e Planos	Liderança	Clientes e Sociedade	Informação e Conhecimento	Pessoas	Processos	Resultados
Liderança	0,698						
Clientes e Sociedade	0,633	0,487					
Informação e Conhecimento	0,632	0,511	0,614				
Pessoas	0,472	0,564	0,644	0,469			
Processos	0,625	0,632	0,711	0,667	0,644		
Resultados	0,609	0,606	0,667	0,552	0,550	0,737	

Fonte: Dados da pesquisa

A competência Processos também está fortemente associada com a competência Clientes e Sociedade (0,711). Pode-se inferir que tal fato ocorre porque o monitoramento das necessidades dos clientes e adequação do portfólio de produtos e serviços da empresa influencia os processos relativos à concepção, execução e entrega destes produtos e serviços, bem como, o sistema de inovação e processos de gestão.

Cabe salientar que, embora abaixo do nível 0,70, mas muito próximo dele, a competência Estratégias e Planos está bastante correlacionada com a competência Liderança (0,698). Nota-se uma alta percepção das empresas de que o comprometimento das lideranças com a formulação e implementação das diretrizes institucionais básicas da empresa, juntamente com a estratégia, planos de ação e metas, facilita a formulação e implementação destas últimas.

Foram ainda verificadas, possíveis correlações entre o desenvolvimento de competências organizacionais e as variáveis das empresas referentes ao setor de atuação, faturamento anual, local da empresa em termos regionais e tempo de participação da empresa no PAEX.

Para tanto, foi utilizada a técnica CHAID (*Chi-squared Automatic Interaction Detection*). Através dessa técnica, desempenhos estatisticamente iguais são agrupados em categorias. Pode-se dizer que essa técnica, para o uso em questão, é similar à técnica *Oneway Anova*, que testa a diferença de médias entre múltiplos grupos. A vantagem existente na primeira constitui-se, porém, da maior simplicidade de análise do seu resultado, bem como na busca de agrupamentos significativamente mais diferentes.

Todavia, nenhuma diferença ou correlação foi encontrada entre o desenvolvimento de competências organizacionais e as variáveis das empresas referentes ao setor de atuação, faturamento anual, local da empresa em termos regionais e tempo de participação da empresa no PAEX, no nível de 5% de significância.

A verificação do desenvolvimento de competências organizacionais como resultado da participação no PAEX será retomada no capítulo seguinte, quando são realizados os teste de hipóteses.

8.3 Avaliação da presença de atributos de rede

Neste item, apresenta-se a percepção das empresas quanto ao grau em que os atributos de redes estão presentes no PAEX.

Cabe ressaltar que, aqui também, como medida chave para as análises dos escores obtidos para representar o posicionamento da unidade amostral, foi utilizado o intervalo de confiança de 95% para a média.

A Tabela 30 expressa os escores observados para cada um dos atributos de rede investigados, bem como a média geral dos atributos.

Tabela 30 - Intervalo de confiança para atributos de rede

Atributos de Rede	Intervalo de 95% de Confiança para a média			Desvio Padrão
	Limite Inferior	Média	Limite Superior	
Excelência Individual de cada empresa	6,52	6,84	7,15	1,10
Importância Estratégica	7,29	7,56	7,83	0,95
Interdependência	6,70	6,98	7,26	0,98
Comprometimento	6,47	6,86	7,24	1,35
Informação	6,14	6,52	6,90	1,34
Integração	6,14	6,49	6,84	1,22
Institucionalização	6,16	6,57	6,98	1,45
Integridade	8,15	8,43	8,70	0,96
Média dos Atributos de Rede	6,79	7,03	7,27	0,86

Fonte: Dados da pesquisa

A interpretação do intervalo de confiança para a média, no caso dos atributos de rede acima, se procede da seguinte maneira:

- ? **Limite superior abaixo do valor 5** = o atributo não está presente;
- ? **Valor 5 está contido no intervalo** = o atributo está presente parcialmente;
- ? **Limite inferior acima ao valor 5** = o atributo está presente.

Escolheu-se o valor 5 como referência por se tratar do centro da escala. Com base neste critério, verifica-se que, de acordo com a percepção das empresas, os Atributos de Rede estão presentes de uma maneira geral no PAEX, pois o limite inferior da média dos atributos (6,79) está acima do valor 5, evidenciando-se os atributos Integridade e Importância Estratégica como os mais presentes e os atributos Integração, Informação e Institucionalização como os menos presentes.

Observa-se que os atributos Integridade (8,43) e Importância Estratégica (7,56) foram avaliados em termos de elevada presença. Integridade diz respeito ao comportamento ético dos parceiros, mantendo sigilo de informações confidenciais obtidas dentro da parceria e na defesa da imagem da própria parceria e dos parceiros externamente. Tal fator revela reconhecimento e respeito mútuo dos parceiros.

Por sua vez, Importância Estratégica significa o quanto os parceiros consideram a parceria relevante para o sucesso da empresa, e, em que medida, os objetivos da parceria estão alinhados com as expectativas de melhoria das empresas e, em que medida, esses objetivos são positivos ou bem intencionados. Pode-se inferir que, uma vez tomada a decisão pela participação na parceria, as empresas conferem importância estratégica a ela, corroborando a

avaliação dada. Por outro lado, também se pode inferir que as empresas são atraídas e selecionadas pela FDC para participarem do PAEX, ao demonstrarem um grau de integridade elevado, reforçando a avaliação feita. Por outro lado, é de se esperar que, uma vez que as empresas confirmam importância estratégica à parceria da qual participam, devem possuir um grau de comprometimento com as atividades, compatível com esta decisão.

Os atributos de rede considerados como o de menor presença foram Integração (6,49), Informação (6,52) e Institucionalização (6,57), embora também estejam presentes na parceria, pela avaliação realizada. O atributo Integração refere-se ao grau em que os parceiros desenvolvem relacionamentos e ligações pessoais dentro e fora das atividades da parceria, e, em que medida superam as diferenças culturais e desconfianças naturais, criando um ambiente de aprendizagem e colaboração.

Pela natureza deste atributo, pressupõe-se que sua presença está associada à presença do atributo Informação, que se refere ao grau em que os parceiros compartilham informações sobre o que está sendo desenvolvido na sua empresa, decorrente ou não da parceria. Seria de se esperar que tais atributos possuíssem, portanto, avaliações similares, como ocorreu.

Por sua vez, o atributo Institucionalização diz respeito às regras, procedimentos, responsabilidades e processos de decisão claros e compartilhados entre as empresas, além do grau de formalização e conhecimento da parceria dentro de cada empresa, demonstrando um mediano grau de disseminação da parceria dentro das empresas, provavelmente pelo fato de se apresentar centralizado na figura dos representantes de cada empresa.

Em um grupo intermediário na avaliação, encontram-se os atributos Excelência Individual de cada empresa (6,84), Comprometimento (6,86) e Interdependência (6,98). O atributo Excelência Individual de cada empresa diz respeito ao grau em que, na percepção do respondente, cada empresa possui algo de valor para contribuir com os demais parceiros, e se os recursos, capacidades e conhecimentos que têm para ser compartilhado são possuídos em quantidades iguais por todos.

Por sua vez, o atributo Comprometimento refere-se ao grau de investimento de recursos (tempo, pessoas, dinheiro) na parceria e, se os parceiros demonstram sinais visíveis de interesse e permanência na parceria no médio e longo prazo.

Já, o atributo Interdependência refere-se ao grau em que os parceiros possuem conhecimentos e habilidades complementares, ao grau em que precisam uns dos outros para desenvolver as competências organizacionais e ao grau de disposição para compartilhar recursos, capacidades e conhecimentos. Cabe ressaltar que, todas as avaliações satisfizeram o critério de presença dos Atributos de Rede.

Considerando que, também para esta dimensão de análise, a mensuração baseou-se em questões dispostas em escala *Likert* de 11 pontos, abrangendo opções de respostas no intervalo de [0, 10], em que quão mais próximo do limite superior da escala, maior a presença de atributos de rede, e, com o intuito adicional de verificar o grau dessa presença, foi realizada uma categorização arbitrária, segundo o critério apresentado na Tabela 31.

Tabela 31 - Critério de categorização da presença de atributos de rede

Valores da Média	Grau da presença dos atributos de rede
Menos de 4	Fraca
De 4 a menos de 7	Média
De 7 a 10	Forte

Fonte: elaborado pelo autor

Com base neste critério e nos dados apresentados na Tabela 30, observa-se que dois atributos situam-se na faixa de forte presença, a saber, Integridade e Importância Estratégica, com avaliações médias de 8,43 e 7,56 respectivamente. Os demais atributos situam-se na faixa de média presença, mas com muita proximidade do limite de corte para a faixa de forte presença.

Ressalta-se ainda, com base na Tabela 32, que 28% das empresas manifestaram percepção de fraca presença dos atributos de rede, enquanto que 72% das empresas, manifestaram percepção de alta presença dos atributos de rede.

Tabela 32 - Distribuição das empresas considerando o grau de presença dos atributos de rede

	Presença de atributos de rede			Total
	Fraca	Média	Alta	
Numero de empresas	0	14	36	50
	0%	28%	72%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando-se a correlação entre os atributos, conforme apresentado na Tabela 33, é possível verificar que, tomando-se a faixa acima de 0,70 como referência para alta correlação, verifica-se que o atributo Institucionalização está fortemente associado com o atributo

Comprometimento (0,719). Neste caso, é possível inferir que, quanto mais a parceria possui regras claras e é formalizada e conhecida internamente dentro de cada empresa, maior o nível de comprometimento das pessoas envolvidas com as atividades e objetivos da parceria.

Tabela 33 - Matriz de correlação entre atributos de rede

Atributos de Rede	Excelência Individual de cada empresa	Importância Estratégica	Interdependência	Comprometimento	Informação	Integração	Institucionalização	Integridade
Importância Estratégica	0,377							
Interdependência	0,448	0,599						
Comprometimento	0,157	0,617	0,628					
Informação	0,382	0,511	0,644	0,489				
Integração	0,340	0,384	0,646	0,428	0,669			
Institucionalização	0,214	0,492	0,542	0,719	0,579	0,423		
Integridade	0,439	0,427	0,345	0,238	0,441	0,390	0,350	

Fonte: Dados da pesquisa

Cabe destacar que a correlação mais próxima desse nível, embora abaixo do nível 0,70, dá-se entre os atributos Integração e Informação (0,669). Nesse caso, é possível inferir que quanto maior o nível de desenvolvimento de relacionamentos e ligações pessoais dentro e fora da parceria, maior o compartilhamento de informações, criando um clima de aprendizagem e colaboração.

8.4 Avaliação da presença de atributos do PAEX

Neste item, a percepção das empresas quanto ao grau em que os Atributos do PAEX contribuíram para o desenvolvimento das competências organizacionais das empresas é avaliado.

Também aqui, foi utilizado o intervalo de confiança como medida-chave para as análises dos escores obtidos para representar o posicionamento da unidade amostral, apresentando o limite inferior, a média, o limite superior e o desvio padrão.

Na Tabela. 34 apresentam-se os escores observados para cada um dos Atributos do PAEX investigados, bem como a média geral dos atributos.

Tabela 34 - Intervalo de confiança para atributos do PAEX

Atributos de Rede	Intervalo de 95% de Confiança para a média			Desvio Padrão
	Limite Inferior	Média	Limite Superior	
Metodologias e ferramentas	7.38	7.74	8.09	1.24
Monitorias	7.04	7.41	7.79	1.32
Conceitos	7.71	7.99	8.26	0.97
Intercâmbio dentro do PAEX	6.80	7.20	7.60	1.42
Intercâmbio fora do PAEX	5.62	6.05	6.48	1.51
PAEXnet	4.58	5.09	5.61	1.82
Coordenação da FDC	7.07	7.46	7.84	1.36
Média dos Atributos do PAEX	6.71	6.99	7.28	1.00

Fonte: Dados da pesquisa

A interpretação do intervalo de confiança para a média, no caso dos Atributos do PAEX acima, se procede da seguinte maneira:

- ? **Limite superior abaixo do valor 5** = o atributo não contribuiu para o desenvolvimento ou aprimoramento da competência organizacional;
- ? **valor 5 está contido no intervalo** = o atributo contribuiu moderadamente para o desenvolvimento ou aprimoramento da competência organizacional;
- ? **Limite inferior acima ao valor 5** = o atributo contribuiu para o desenvolvimento ou aprimoramento da competência organizacional.

Escolheu-se o valor 5 como referência por se tratar do centro da escala. Com base neste critério, verifica-se que, de acordo com a percepção das empresas, os Atributos do PAEX contribuíram, de uma maneira geral, para o desenvolvimento ou melhoria das competências organizacionais das empresas participantes no PAEX. O limite inferior da média dos atributos está acima do valor 5, evidenciando-se os atributos Conceitos, Metodologias e Ferramentas, Monitorias, Coordenação da FDC e Intercâmbio dentro do PAEX como os de maior contribuição e os atributos Intercâmbio fora do PAEX e PAEXnet como os de menor contribuição.

Os atributos do PAEX considerados como o que mais contribuíram para o desenvolvimento das competências organizacionais foram Conceitos (7,99), Metodologias e Ferramentas (7,74), Coordenação da FDC (7,46) e Monitorias (7,41) e Intercâmbio dentro do PAEX (7,20).

O atributo Conceitos refere-se aos temas de gestão relativos às metodologias apresentados por meio de palestras, seminários e encontros e foi considerado o item que mais contribuiu para o

desenvolvimento ou aprimoramento das competências organizacionais. Sendo o PAEX uma rede de aprendizado, tal constatação é importante, pois ressalta um dos objetivos principais da parceria, que é o da internalização de conceitos de gestão pelas empresas.

Este atributo, juntamente com o segundo mais bem avaliado, o atributo Metodologias e Ferramentas, constituem-se no cerne da dinâmica de conteúdos disponibilizados às empresas e adaptados pela entidade coordenadora (FDC) a cada realidade, caracterizando-se como elemento de intercâmbio entre elas.

É relevante notar que o atributo Monitorias, que reforça a aplicação dentro das empresas dos conceitos e das ferramentas disponibilizadas, também está no grupo dos atributos melhor avaliados, possuindo avaliação bastante próxima dos dois atributos anteriores.

É importante considerar que o atributo Coordenação da FDC contribuiu consideravelmente, na percepção dos respondentes, como um fator de desenvolvimento ou aprimoramento das competências organizacionais das empresas. Considerando que o desenvolvimento das competências organizacionais, no caso deste estudo, se dá através de uma rede interorganizacional, cabe ressaltar a importância dada à coordenação efetuada por uma entidade externa ao grupo de empresas.

Vale resgatar, ainda, a base de funcionamento do PAEX, sustentada no tripé métodos-conceitos-intercâmbio e verificar que o atributo Intercâmbio dentro do PAEX, juntamente com os outros dois, metodologias e conceitos, possui elevada avaliação.

Pode-se também observar, que os atributos que despontaram com pior avaliação em termos da contribuição para o desenvolvimento ou melhoria das competências organizacionais foram o Intercâmbio fora do PAEX (6,05) e o PAEXnet (5,09). É possível refletir quanto ao primeiro, que, caso tenha havido o desenvolvimento de ligações entre os dirigentes fora das atividades da parceria, tal fato contribuiu menos para as empresas, reforçando o caráter mais institucionalizado, formal e coordenado das trocas realizadas dentro da dinâmica da parceria. Quanto ao segundo, é possível refletir que atividades virtuais, via internet, ainda não despontaram como uma forma regular e habitual de troca de experiências entre executivos.

Com o intuito adicional de verificar o grau de contribuição dos Atributos do PAEX para o desenvolvimento ou melhoria das competências organizacionais, foi realizada uma

categorização arbitrária, segundo o critério apresentado na TAB. 35.

Tabela 35 - Critério de categorização da contribuição dos atributos do PAEX para o desenvolvimento de competências organizacionais

Valores da Média	Grau da presença dos atributos de rede
Menos de 4	Fraca
De 4 a menos de 7	Média
De 7 a 10	Forte

Fonte: elaborado pelo autor

Com base no critério acima e nos dados apresentados na Tabela 34, é possível constatar que os atributos Conceitos, Metodologias e Ferramentas, Coordenação da FDC, Monitorias e Intercâmbio dentro do PAEX contribuíram fortemente para o desenvolvimento das competências organizacionais, e os fatores Intercâmbio fora do PAEX e PAEXnet contribuíram medianamente.

Ao se analisar a correlação entre os atributos do PAEX, conforme apresentado na Tabela. 36, é possível verificar que, tomando-se a faixa acima de 0,70 como referência para alta correlação, verifica-se que o atributo Intercâmbio dentro do PAEX está fortemente associado com o atributo Intercâmbio fora do PAEX (0,715). Neste caso, é possível inferir que, à medida que os dirigentes criam ligações e relacionamentos dentro das atividades da parceria, esses relacionamentos se estendem para fora das atividades da parceria, provavelmente reforçando as ligações internas novamente.

Tabela 36 - Correlações entre atributos do PAEX

Atributos do PAEX	Metodologias e ferramentas	Monitorias	Conceitos	Intercâmbio dentro do PAEX	Intercâmbio fora do PAEX	PAEXnet	Coordenação da FDC
Monitorias	0,566						
Conceitos em gestão	0,674	0,483					
Intercâmbio dentro do PAEX	0,250	0,411	0,218				
Intercâmbio fora do PAEX	0,353	0,444	0,191	0,715			
PAEXnet	0,419	0,350	0,288	0,433	0,605		
Coordenação da FDC	0,575	0,548	0,476	0,313	0,418	0,605	
Atributos PAEX	0,722	0,730	0,600	0,680	0,769	0,773	0,774

Fonte: Dados da pesquisa

Cabe destacar que a correlação mais próxima deste nível, embora abaixo do nível 0,70, se dá entre o atributo Metodologia e Ferramentas e o atributo Conceitos (0,674). Neste caso, é possível inferir que, uma vez que as metodologias são aplicações práticas dos conceitos tratados, a correlação entre eles seja mesmo alta. Paradoxalmente, não houve demonstração de

altas correlações entre os atributos, como era de se esperar.

A verificação do desenvolvimento de competências organizacionais como resultado dos Atributos do PAEX será retomada no capítulo seguinte, quando será realizado o teste de hipóteses.

Realizada a apresentação e discussão dos dados da pesquisa, segue-se à próxima etapa, que consiste na verificação das hipóteses e da análise do modelo hipotetizado.

9 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES E ANÁLISE DO MODELO HIPOTETIZADO

Neste capítulo, procede-se à verificação das hipóteses e a análise do modelo hipotetizado para este estudo.

9.1 Verificação das hipóteses

Para a verificação da primeira hipótese, foi realizado um teste para a média da competência organizacional, o que permite verificar a plausibilidade do enunciado previamente definido, frente à sua hipótese nula. As hipóteses relacionadas são apresentadas a seguir

H0 - Não houve desenvolvimento de competências organizacionais nas empresas que participaram no PAEX.

H1 - Houve desenvolvimento de competências organizacionais nas empresas que participaram no PAEX.

Matematicamente, essas hipóteses se traduzem em:

$$H_0: \mu \leq 5$$

$$H_1: \mu > 5$$

A média encontrada para o desenvolvimento de competências organizacionais, conforme apresentado no capítulo 8, foi de 6,24. O valor p encontrado para este teste foi de 0,000. Adotando-se o grau de 5% de significância, rejeita-se a hipótese nula, ou seja, as competências organizacionais foram desenvolvidas.

Para verificação das demais hipóteses que nortearam este trabalho, foi adotada a técnica de regressão linear simples, e verificada a significância do coeficiente da variável explicativa, que também permite verificar a plausibilidade dos enunciados previamente definidos, frente às suas hipóteses nulas. Essa análise de significância se traduz no teste de hipóteses apresentado a seguir:

$$H_0 : \beta = 0$$

$$H_1 : \beta \neq 0$$

Caso a hipótese nula não seja rejeitada, existe a indicação de que a variável explicativa não tem interferência na variável dependente.

O teste da segunda hipótese procedeu-se conforme a seguir:

H0 - Não existe associação linear entre a presença de atributos em uma rede de aprendizado e o desenvolvimento de competências organizacionais das empresas que participam nesta rede

H1 - Existe associação linear entre a presença de atributos em uma rede de aprendizado e o desenvolvimento de competências organizacionais das empresas que participam nesta rede

Ajustando um modelo de regressão linear simples entre Atributos de Rede e desenvolvimento de Competências Organizacionais obteve-se os resultados apresentados na Tabela 37.

Tabela 37 - Resultado da regressão linear simples entre competências organizacionais e atributos de rede

Constante	Beta	Valor <i>p</i>	R ² (poder de explicação)
3,74	0,304	0.032	0,093 (9,3%)

Fonte: Dados da pesquisa

Pelos dados da Tabela 37, constata-se que a hipótese nula pode ser rejeitada uma vez que o coeficiente beta dos atributos de rede se mostrou significativo ao nível de 5% de significância. O poder de explicação do modelo de regressão ajustado é de 9,3%, ou seja, atributos de rede explicam 9,3% da variabilidade do desenvolvimento de competências organizacionais.

Para a terceira hipótese, foi utilizado processo similar e procedeu-se conforme a seguir:

H0 - Não existe associação linear entre a coordenação de uma rede de aprendizado por uma entidade e o desenvolvimento de competências organizacionais

H1 - Existe associação linear entre a coordenação de uma rede de aprendizado por uma entidade e o desenvolvimento de competências organizacionais

Ajustando um modelo de regressão linear simples entre Atributos do PAEX e desenvolvimento de Competências Organizacionais obteve-se os resultados apresentados na Tabela 38.

Tabela 38 - Regressão linear simples entre competências organizacionais e atributos do PAEX

Constante	Beta	Valor <i>p</i>	R ² (poder de explicação)
3,129	0,445	0.001	0,199 (19,9%)

Fonte: Dados da pesquisa

Por estes dados, constata-se que a hipótese nula pode ser rejeitada, uma vez que o coeficiente beta dos Atributos do PAEX se mostrou significativo ao nível de 5% de significância. O poder de explicação do modelo de regressão ajustado é de 19,9%, ou seja, os Atributos do PAEX explicam 19,9% da variabilidade do desenvolvimento de Competências Organizacionais.

De forma similar, o mesmo processo foi utilizado para a quarta hipótese, que ficou assim enunciada:

H0 - Não existe associação linear entre a coordenação de uma rede de aprendizado por uma entidade e a presença de atributos de rede

H.1 - Existe associação linear entre a coordenação de uma rede de aprendizado por uma entidade e a presença de atributos de rede

Ajustando o modelo de regressão linear simples entre Atributos do PAEX e Atributos de Rede obteve-se os resultados apresentados na Tabela 39.

Tabela 39 - Regressão linear simples entre atributos do PAEX e atributos de rede

Constante	Beta	Valor <i>p</i>	R ² (poder de explicação)
2,84	0,599	0.000	0,493 (49,3%)

Fonte: Dados da pesquisa

Constata-se que a hipótese nula pode ser rejeitada, uma vez que o coeficiente dos Atributos do PAEX se mostrou significativo ao nível de 5% de significância. O poder de explicação do modelo de regressão ajustado é de 49,3%, ou seja, os Atributos do PAEX explicam 49,3% da variabilidade dos Atributos de Rede.

Os modelos apresentados possuem coeficientes betas significativamente diferentes de 0, ao nível de 5% de significância, confirmando, portanto, as hipóteses que nortearam a realização desta pesquisa.

A seguir, procede-se à análise do modelo hipotetizado para este estudo.

9.2 Análise do modelo hipotetizado

Adicionalmente, procedeu-se à análise do modelo hipotetizado através do modelo de equações estruturais utilizando o AMOS 4.0, com o propósito de verificar simultaneamente, a relação entre as variáveis Competência Organizacional, Atributos de Rede e Atributos do PAEX. A Figura 7 apresenta as estimativas padronizadas.

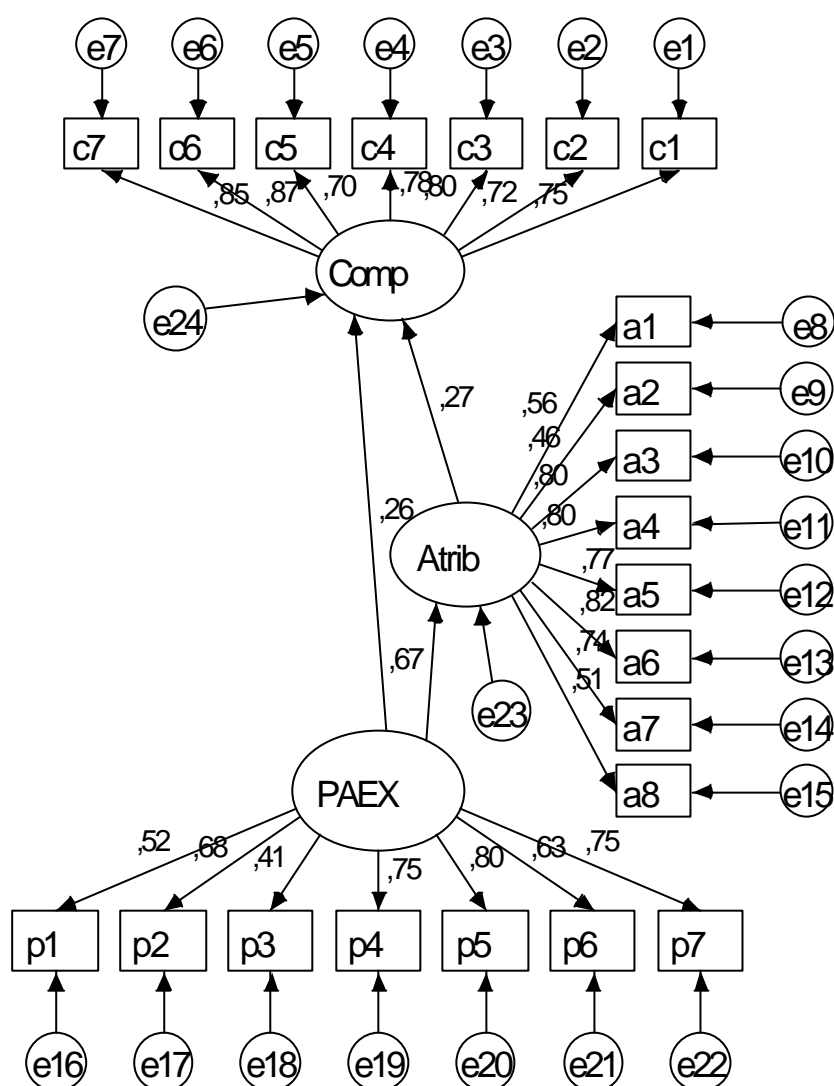


FIGURA 7 - Modelo com estimativas padronizadas
Qui-quadrado = 447,938

$gl = 206$

valor $p = 0,000$

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 40, por sua vez, são demonstrados os resultados dos cálculos das significâncias dos parâmetros estudados.

Tabela 40 - Significância dos parâmetros estimados

Relação avaliada			Estimativa Padronizada	Estimativa não padronizada	Valor <i>p</i>
Atrib	↗	PAEX	0,670	0,084	0,0000
Comp	↗	PAEX	0,260	0,126	0,0470
Comp	↗	Atrib	0,271	0,211	0,0380
c7	Resultados	↗	Comp	0,847	
c6	Processos	↗	Comp	0,868	0,085
c5	Pessoas	↗	Comp	0,701	0,091
c4	Informação e Conhecimento	↗	Comp	0,782	0,081
c3	Clientes e Sociedade	↗	Comp	0,803	0,08
c2	Liderança	↗	Comp	0,722	0,077
c1	Estratégia e Planos	↗	Comp	0,752	0,068
a1	Excelência Individual	↗	Atrib	0,564	
a2	Importância Estratégica	↗	Atrib	0,463	0,305
a3	Interdependência	↗	Atrib	0,801	0,197
a4	Comprometimento	↗	Atrib	0,802	0,234
a5	Informação	↗	Atrib	0,767	0,252
a6	Integração	↗	Atrib	0,815	0,223
a7	Institucionalização	↗	Atrib	0,740	0,262
a8	Integridade	↗	Atrib	0,512	0,147
p6	PAEXnet	↗	PAEX	0,625	
p5	Intercâmbio fora	↗	PAEX	0,796	0,145
p4	Intercâmbio dentro	↗	PAEX	0,745	0,113
p3	Conceitos	↗	PAEX	0,410	0,081
p2	Monitorias	↗	PAEX	0,680	0,107
p1	Metodologias	↗	PAEX	0,524	0,093
p7	Coordenação	↗	PAEX	0,751	0,111

Fonte: Dados da pesquisa

Pela Tabela 40, verifica-se que, ao nível de significância de 5%, todas as estimativas apresentadas se mostram significativas.

Após verificar os valores das estimativas padronizadas e se elas são significativas, foi considerado o ajuste global do modelo. As medidas são exibidas na Tabela 41.

Tabela 41 - Medidas de ajuste do modelo completo

Medida	Valor
<i>Qui-quadrado</i>	447,938
Valor <i>p</i>	0,000
GFI	0,757
RMSR	0,247
RMSEA	0,098
<i>Qui-quadrado</i> normalizado	2,174

Fonte: Dados da pesquisa

Os valores mostrados na Tabela 41 evidenciam que o ajuste do modelo completo não é o ideal, embora seja bem próximo disso. O *qui-quadrado* absoluto e o valor *p* mostram que há diferença significativa entre a matriz de dados e a estimada. O ideal é que inexistisse diferença em um nível de significância de 0,05. No caso do modelo completo ajustado, verifica-se que

há diferença. Esse resultado, no entanto, deve ser considerado com cuidado, devido às distorções quando se utiliza uma amostra inferior a 200 elementos, como foi o caso desta pesquisa (HAIR Jr. et al., 1998).

Para a análise do modelo, entretanto, existem outras medidas alternativas. Uma delas é o Índice de Adequação do Ajuste (GFI), que procura captar o grau geral de ajuste do modelo. Seu valor varia no intervalo de $[0,1]$, sendo que, quando mais próximo de 1 (um), maior o grau de ajustamento. Entretanto, não há limites de aceitação pré-estabelecidos (HAIR Jr. et al., 1998). Em relação ao modelo completo, o grau de ajustamento foi de 0,757. Além de estar situado na metade superior do intervalo de variação da medida, verifica-se que o ajuste calculado pelo GFI está relativamente próximo de 1.

Por sua vez, a correlação residual média, captada pela Raiz Quadrada Média dos Resíduos ao Quadrado (RMSR), foi de 0,247. A exemplo do GFI, não existem níveis de aceitação previamente estabelecidos para o RMSR, cabendo ao investigador estabelecê-los de acordo com os objetivos de sua investigação (HAIR Jr. et al., 1998). Ao se adotar a posição de que o RMSR deve ser considerado em função das demais medidas de ajuste, embora torne a análise subjetiva, percebe-se que o RMSR reflete a ausência de um ajuste ideal para o modelo completo.

Porém, quanto ao RMSEA, que estabelece a raiz quadrada média do erro de aproximação, medindo a discrepância e ajustando-a aos graus de liberdade, verifica-se que ele não aponta para problemas no modelo. Embora exista uma diferença, pois o valor 0,098 está acima do limite máximo aceitável que é abaixo de 0,08, essa diferença é bem pequena, apontando para um razoável ajuste do modelo.

O indicador que melhor refletiu o ajuste do modelo, juntamente com o RMSEA foi o *Qui-quadrado* normalizado. Este índice apresenta o *qui-quadrado* ajustado pelos graus de liberdade. O valor encontrado foi de 2,174. Esta medida permite avaliar modelos inapropriados de duas maneiras (HAIR Jr. et al., 1998): 1) valores abaixo de 1,0 representam modelos com *overfit*; 2) valores acima de 2,0 ou 3,0, ou ainda de forma mais liberal, acima de 5,0, apresentam modelos que ainda não são verdadeiramente representativos dos dados observados e desta forma necessitam de melhor ajustamento. Como o valor está acima de 2,0, mas em número bem próximo do limite de ajuste, esta medida não permite rejeitar o modelo, ao contrário, referenda a razoabilidade do ajuste.

A conclusão a que se chegou após a análise da Tabela 41 é a de que os resultados obtidos a partir do modelo completo devem ser tratados com cautela. Isso porque o ajuste obtido não é totalmente perfeito, mas apresenta índices que mostram um razoável ajuste. Portanto, ele não deve ser descartado.

Concluídas as etapas que conduziram à confirmação das hipóteses e à análise do modelo hipotetizado para este estudo, no capítulo a seguir, a proposta é delinear as principais conclusões deste estudo.

10 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo, busca-se apresentar uma síntese dos resultados e das conclusões deste estudo, suas principais limitações, bem como recomendações para futuras pesquisas sobre o tema.

10.1 Síntese dos resultados e conclusões

Este estudo procurou analisar as relações entre o desenvolvimento de competências organizacionais e a participação em redes de aprendizado. Além disso, procurou verificar a associação entre o desenvolvimento destas competências e a presença de atributos de redes, a associação entre o desenvolvimento destas competências e os atributos específicos do PAEX, considerando a coordenação efetuada por uma entidade externa, e a associação entre os atributos específicos do PAEX e a presença dos atributos específicos de rede de aprendizado.

Em termos das escalas propostas para a mensuração das variáveis, embora não tenha sido aplicada a técnica de análise fatorial exploratória para os itens da pesquisa, a análise da dimensionalidade indicou o agrupamento dos indicadores de Competências Organizacionais e Atributos de Rede em um único e respectivo fator, abrangendo, as sub-escalas e escalas respectivas. Tal fato revela-se importante, uma vez que não existe na literatura uma lista consensada que defina competências organizacionais em termos práticos e mensuráveis.

A pesquisa reforça os indicadores de mensuração sugeridos para a competência organizacional nos estudos de Easton e Jarrel (1998), Hart e Bogan (1994) e Hendricks e Singhal (2001). O mesmo vale para os atributos presentes em redes organizacionais, em especial, as redes de aprendizado, reforçando os indicadores de mensuração sugeridos para os atributos de rede nos estudos de Child e Faulkner (1998); Browning, Beyer e Shetler (1995); Mohr e Spekman (1994); Brouthers, Brouthers e Wilkinson (1995), Lorange e Roos (1996), Whipple e Frankel (2000) e, em especial, na proposta de Kanter (1994).

Quanto à confiabilidade, os resultados dos cálculos do coeficiente *alfa* de Cronbach revelaram, para todos os fatores obtidos, que existe uma fidedignidade dos dados dentro dos limites aceitáveis. Em relação à validade dos construtos pesquisados, a validade convergente foi atestada, na medida em que se constatou a existência de correlações positivas entre os

fatores que compuseram cada um dos construtos estudados.

A associação entre a variável competência organizacional e a participação em redes de aprendizado se verificou, ao se confirmar uma das hipóteses que nortearam a realização deste estudo, conforme abaixo:

H0 - Não houve desenvolvimento de competências organizacionais nas empresas que participaram no PAEX.

H1 - Houve desenvolvimento de competências organizacionais nas empresas que participaram no PAEX.

Como a média de desenvolvimento ficou acima do nível estabelecido a um grau de significância de 5%, a hipótese nula foi rejeitada, aceitando a hipótese de desenvolvimento de competências organizacionais pelas empresas, a partir da participação no PAEX.

Com relação às demais hipóteses, as associações entre as variáveis foram confirmadas através do teste de significância do coeficiente beta da variável explicativa, conforme a seguir:

H0 - Não existe associação linear entre a presença de atributos em uma rede de aprendizado e o desenvolvimento de competências organizacionais das empresas que participam nesta rede

H1 - Existe associação linear entre a presença de atributos em uma rede de aprendizado e o desenvolvimento de competências organizacionais das empresas que participam nesta rede

Em relação a essa hipótese, como o relacionamento entre o desenvolvimento de Competências Organizacionais e Atributos de Rede apresentou um coeficiente beta significativo (valor $p=0,032$), foi possível rejeitar a hipótese nula e concluir quanto à existência de uma associação entre estas variáveis. Contudo, o poder de explicação da variável Competências Organizacionais pela variável Atributos de Rede pode ser considerado baixo (9,3%).

H0 - Não existe associação linear entre a coordenação de uma rede de aprendizado por uma entidade e o desenvolvimento de competências organizacionais

H1 - Existe associação linear entre a coordenação de uma rede de aprendizado por

uma entidade e o desenvolvimento de competências organizacionais

De forma similar, o relacionamento entre o desenvolvimento de Competências Organizacionais e a gestão de uma rede de aprendizado, dada pelos Atributos do PAEX, apresentou um coeficiente beta significativo (valor $p=0,001$), sendo possível rejeitar a hipótese nula e concluir quanto à existência de uma associação entre tais variáveis. Nesse caso o poder de explicação da variável Competência Organizacional é explicado em 19,9% pela variável Atributos do PAEX, e pode ser considerado um poder de explicação mediano.

H0 - Não existe associação linear entre a coordenação de uma rede de aprendizado por uma entidade e a presença de atributos de rede

H.1 - Existe associação linear entre a coordenação de uma rede de aprendizado por uma entidade e a presença de atributos de rede

Em relação a essa hipótese acima descrita, o relacionamento entre a gestão de uma rede de aprendizado, dada pelos Atributos do PAEX, e os atributos de rede, apresentou um coeficiente beta significativo (valor $p=0.000$), permitindo, mais uma vez, rejeitar a hipótese nula e concluir quanto à existência de uma associação entre as mesmas. Chama a atenção o fato do alto grau de explicação da presença de atributos de rede pelos atributos do PAEX (49,3%). Tal fato demonstra a importância da entidade coordenadora no sentido de criar um ambiente de cooperação entre os parceiros, reforçando os estudos de Gulati (1998), Teece (1992), Nohria e Eccles (1992), Jarillo (1998), e notadamente das redes de aprendizado, conforme estudo de Teixeira e Guerra (2002) e Bessant e Tsekouras (1998, 1999a, 1999b).

Além de ter sido constatada a associação entre as variáveis pesquisadas, foi possível concluir quanto à propriedade do modelo hipotetizado para este estudo. Embora o ajuste encontrado não pôde ser considerado ideal, haja visto as medidas de *qui-quadrado* e valor p obtidas, analisando-se as medidas alternativas, como o Índice de Adequação do Ajuste (GFI), a Raiz Quadrada Média do Erro de Aproximação (RMSEA) e o *qui-quadrado* normalizado, se pode caracterizar um ajuste razoável, não podendo o modelo ser descartado. Futuros estudos poderiam contemplar um número maior de observações e a inclusão ou exclusão de variáveis.

Com base nestes resultados, foi possível, então, responder à pergunta de pesquisa previamente formulada, e concluir pela associação entre o desenvolvimento de competências

organizacionais e a participação em redes de aprendizado, corroborando os estudos de Gulati (1998) e Gulati (1999); Gulati, Nohria e Zaheer (2000); Teece (1992); Kogut (1988) e Kogut (2000); Dyer e Nobeoka (2000); Das e Teng (2000); Combs e Ketchen (1999).

Considerando que este estudo apoiou-se em conceitos nos quais se pôde definir a gestão empresarial como uma das dimensões dos recursos e da competência organizacional, Penrose (1959), Andrews (1971), Wernerfelt (1984), Rumelt (1984), Barney (1986), Barney (1991), Barney (2001), Dierickx e Cool (1989), Teece, Pisano e Shuen (1997), Eisenhardt e Martin (2000), Nelson (1991), Prahalad e Hamel (1990), Dosi, Nelson e Winter (2000), Zarifian (1999), Fleury e Fleury (2001), Ghoshal, Hahn e Moran (2002), os achados da pesquisa reforçam os conceitos relativos ao desenvolvimento de competências organizacionais trazidos pela teoria dos recursos, para mostrar como empresas podem desenvolver recursos valiosos, raros, não-imitáveis e insubstituíveis de forma compartilhada.

Vale salientar, que também foi possível verificar a associação entre o desenvolvimento de competências organizacionais e a presença de atributos de rede, conforme os estudos de Mohr e Spekman (1994), Ring e Van De Ven (1994), Grandori e Soda (1995), Lynch (1993), Child e Faulkner (1998), Browning, Beyer e Shetler (1995), Whipple e Frankel (2000) e Kanter (1994), e, mais especificamente, os atributos de redes de aprendizado (TEIXEIRA; GUERRA, 2002).

Foi possível também verificar a associação entre o desenvolvimento de competências organizacionais e a coordenação de uma rede de aprendizado realizada por uma entidade externa, dada pelos Atributos do PAEX, e a associação entre a coordenação da rede e a presença dos Atributos de Rede, reforçando os conceitos trazidos por Grandori (1997), Jones, Hesterly e Borgatti (1997), Gulati (1998), Doz (1996), Van De Ven (1976), e Teixeira e Guerra (2002).

Como resultado mais específico das variáveis de interesse deste estudo, observou-se a percepção quanto a um moderado desenvolvimento de competências organizacionais (6,24) como resultado da participação na rede de aprendizado. É interessante observar que as competências relacionadas às estratégias e planos e liderança foram apontadas pelas empresas respondentes como as mais desenvolvidas. Há que se considerar, que tal situação está associada ao fato de que os conceitos e metodologias basilares do PAEX estão voltados para a elaboração das definições institucionais básicas da empresa, de sua estratégia, planos de ação

e metas de resultados, além de se movimentar no intuito de provocar e estimular os principais dirigentes das empresas para o comprometimento com a formulação, implementação e disseminação por toda a empresa.

Por outro lado, quanto ao grau de presença dos atributos de rede, este pode ser considerado forte (7,03). Os resultados indicaram um maior grau de presença de integridade e importância estratégica. Tais resultados são significativos, porque o primeiro reforça o aspecto de comportamento ético dos parceiros, mantendo o sigilo de informações confidenciais obtidas dentro da parceria e na defesa da imagem da própria parceria e dos parceiros externamente. Tal fator revela respeito e maturidade dos parceiros entre si, o que contribui para os resultados da parceria.

Por sua vez, o segundo, comprova os argumentos apresentados pelos autores estudados de que, uma vez que tomada a decisão pela participação na parceria, as empresas lhe conferem importância estratégica, corroborando a avaliação dada. Por sua vez, Importância Estratégica significa a intensidade com que os parceiros consideram a parceria relevante para o sucesso da empresa, em que medida os objetivos da parceria estão alinhados com as expectativas de melhoria das empresas e em que medida que estes objetivos são positivos ou bem intencionados.

Quanto ao grau em que os Atributos do PAEX levaram ao desenvolvimento das competências organizacionais, os resultados embora não tenham atingido o nível 7 estabelecido, está bem próximo deste valor e também pode ser considerado forte (6,99). É interessante observar que se destacam como mecanismos de coordenação para o sucesso da rede, os conceitos trazidos pela entidade coordenadora, reforçando o caráter de aprendizado, juntando-se a esses, as metodologias e ferramentas, monitorias dentro das empresas e coordenação da FDC. Há que se considerar, que tais fatores, com forte grau de contribuição para o desenvolvimento das competências organizacionais, reforçam a importância da coordenação como forma de sustentação do relacionamento interorganizacional.

O estudo evidencia, também, as assertivas de estudiosos que se apoiaram na teoria dos custos de transação (OUCHI, 1980); (THORELLI, 1986); (POWELL, 1987); (JARILLO; RICART, 1987) e (JARILLO, 1988); (CHAN et al., 1997); (MILES; SNOW, 1986) para mostrar as redes como formas organizacionais, em alternativa ao mercado e à hierarquia, que permitem o desenvolvimento de competências e a criação de valor para as empresas.

A pesquisa permitiu, ainda, demonstrar que relacionamentos interorganizacionais produzem oportunidades de aprendizado para criação de valor e desenvolvimento de competências, conforme as afirmações da teoria do aprendizado (ANAND; KHANNA, 2000), (POWELL, 1987), (HAGEDOORN, 1993), (DOZ, 1996), (DOZ, 2000).

10.2 Limitações da pesquisa

Uma das limitações deste trabalho é o fato de não ter sido utilizada a técnica de grupo de controle na pesquisa. Caso tivesse sido implementada, seria possível comparar o desenvolvimento das competências organizacionais entre um grupo de empresas que participaram e outro grupo que não tenha participado em redes de aprendizado. Entretanto, essa aplicação pode ser se configurar como oportunidade para pesquisas futuras.

Pode-se apontar uma segunda limitação no que diz respeito aos indicadores utilizados para a mensuração das competências organizacionais. Como não existe uma lista validada de indicadores na literatura que permita a verificação empírica do seu desenvolvimento, e, estando o próprio conceito de competências organizacionais ainda em construção, o autor utilizou um conjunto de indicadores provenientes do TQM que têm ampla aplicação. Porém, registre-se que para os indicadores aqui utilizados foram realizados os testes de dimensionalidade, validade e confiabilidade, comprovando sua aceitação, segundo os critérios estabelecidos.

Outra crítica pode ser apresentada, a título de terceira limitação, no que se refere ao uso das técnicas quantitativas utilizadas. A pesquisa quantitativa permite identificar relações que poderiam não ser percebidas, mas é preciso reconhecer que ela não consegue captar todas as sutilezas do comportamento organizacional. Além disso, a ausência de critérios universalmente aceitos para a avaliação dos resultados das análises multivariadas adotadas dificulta a análise dos resultados e fazem com que os resultados da pesquisa sejam vistos com cautela. Muito embora sejam amplamente referenciados na literatura, via de regra, os valores de aceitação ou de rejeição dessas medidas são fixados muito mais em função da visão particular de cada pesquisador do que de um critério consensualmente definido.

Finalmente, registra-se a limitação que se refere ao envolvimento do pesquisador com o PAEX, uma vez que teve participação ativa no surgimento e posterior desenvolvimento das

atividades, o que pode comprometer a análise dos resultados. Tal fato foi minimizado com o envio dos questionários à distância, sem envolvimento direto do pesquisador, buscando-se não comprometer as respostas das empresas.

10.3 Recomendações quanto a futuras pesquisas

Sendo este trabalho um estudo transversal das empresas que participam do PAEX, e considerando-se que as empresas permanecem no PAEX por um período razoável, sugere-se que estudos futuros tenham caráter longitudinal, acompanhando o desenvolvimento das competências organizacionais das empresas ao longo do tempo.

Com isso, poderiam ser investigadas as razões, formas e motivos pelas quais tais competências foram desenvolvidas, especialmente considerando-se a dinâmica de aplicação interna, na empresa, de conceitos e metodologias. Estudos de caso específicos com empresas poderiam avaliar e aprofundar a compreensão de competências organizacionais específicas.

Sugere-se, também, a possibilidade de ampliar este estudo para empresas não participantes do PAEX, para verificar comparativamente o desenvolvimento ou não de competências organizacionais em empresas que não participaram de redes de aprendizado. Além disso, tomando por base este estudo, em que se buscou identificar a associação de competências organizacionais com a participação em redes de aprendizado, pesquisas posteriores poderiam identificar outras razões complementares para o desenvolvimento de tais competências.

Adicionalmente, estudos futuros poderiam aprofundar o entendimento, evidenciando resultados sobre novos atributos presentes em redes organizacionais e seus impactos em resultados para as empresas participantes destas redes.

A despeito dessas limitações, a expectativa é de que este estudo propicie um melhor entendimento acerca do desenvolvimento de competências organizacionais através de redes de aprendizado, agregando valor para o campo de estudo de estratégia e organizações.

REFERÊNCIAS

- AHUJA, G. Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, v. 45, n. 3, p. 425-456, Sept. 2000.
- AHUJA, G. The duality of collaboration: Inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages. *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 3, p. 317-344, Mar. 2000.
- ANAND, B. N.; KHANNA, T. Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 3, p. 295-315, Mar. 2000.
- ANDREWS, K. R. *The concept of corporate strategy*. Homewood: Dow Jones-Irwin, 1971. 245 p.
- ARGYRIS, C.; SCHON, D. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 6023: informação e documentação - referências - elaboração*. Rio de Janeiro, 2002. 24 p.
- _____. *NBR 10520: informação e documentação - apresentação de citações em documentos*. Rio de Janeiro, 2002. 7 p.
- _____. *NBR 14724: informação e documentação - trabalhos acadêmicos - apresentação*. Rio de Janeiro, 2002. 6 p.
- AXELROD, R. M. *The evolution of cooperation*. New York: Basic, 1984.
- BADARACCO, J. L. *The knowledge link: how firms compete through strategic alliances*. Boston: Harvard Business School, 1991.
- BANDEIRA, R. M.; ALMEIDA CUNHA, J. C. C. A natureza e a dinâmica das capacidades organizacionais no contexto brasileiro: uma agenda para pesquisas sobre a vantagem competitiva das empresas brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), XXV. 2001, Campinas, *Anais ...* Campinas: ENANPAD, 2001.
- BARNEY, J. B. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *The Academy of Management Review*, v. 26, n. 1, p. 41-47, Jan. 2001.

_____. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

_____. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. *Management Science*, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, Oct. 1986.

BARRINGER, B. R.; HARRISON, J. S. Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, v. 26, n. 3, p. 367-403, 2000.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Beyond the reform: toward a managerial theory of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 8, p. 25-40, 1993.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. *Economics of strategy*. New York: Wiley, 2000.

BESSANT, J.; TSEKOURAS, G. *Developing learning networks*. Brighton: Centrim. University of Brighton, 1999a. Working paper.

_____. *Learning about learning networks*. Brighton: Centrim. University of Brighton, 1999b. Working paper.

_____. *Learning networks*. Brighton: Centrim. University of Brighton, 1998. Working paper.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. *Co-opetition*. New York: Doubleday, 1996.

BROUTHERS, K. D.; BROUTHERS, L. E.; WILKINSON, T. J. Strategic alliances: choose your partners. *Long Range Planning*, v. 28, n. 3, p. 18-25, Jun. 1995.

BROWING, L. D.; BEYER, J. M.; SHETLER, J. C. Building cooperation in a competitive industry: SEMATECH and the semiconductor industry. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 1, p. 113-151, Feb. 1995.

CASSAROTO FILHO, N.; PIRES, L. E. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. São Paulo: Atlas, 1999.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CHAN, S. H. et al. Do strategic alliances create value? *Journal of Financial Economics*, v. 46, n. 2, p. 199-221, Nov. 1997.

CHANDLER, A. D. Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise. *Journal of Economic Perspectives*, v. 6, n. 3, p. 79-100, 1992.

CHILD, J.; FAULKNER, D. *Strategies of co-operation: Managing alliances, networks and joint ventures*. New York: Oxford University Press, 1998.

COASE, R. H. The nature of the firm. *Economica*, v. 4, p. 386-405, 1937.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Creating Corporate Advantage. *Harvard Business Review*, v. 76, n. 3, p. 71-83, May/June 1998.

COMBS, J. G.; KETCHEN, D. J. Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. *Strategic Management Journal*, v. 20, n. 9, p. 867-888, Sept. 1999.

CRAVENS, D. W.; SHIPP, S. H.; CRAVENS, K. S. Reforming the traditional organization: the mandate for developing networks. *Business Horizons*, v. 37, n. 4, p. 19-28, July/Aug. 1994.

CRAVENS, K. S.; PIERCY, N. Assessing the performance of strategic alliances: Matching metrics to strategies. *European Management Journal*, v. 18, n. 5, p. 529-541, Oct. 2000.

DAS, T. K.; TENG, B. A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, v. 26, n. 1, p. 31-61, 2000.

D'AVENI, R. A. *Hypercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: Free Press, 1994.

DÉTRIE, J.-P. et al. As estratégias relacionais. In: *Strategor: estratégia, estrutura, decisão, identidade - política global da empresa*. Lisboa: Gestão e Inovação, 2000. Cap. 11, p. 185-197.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage. *Management Science*, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, Dec. 1989.

DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147-160, Apr. 1983.

DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. *Organization Studies*, v. 14, n. 3, p. 375-394, 1993.

DOSI, G.; NELSON, R.; WINTER, S. o. *The nature and dynamics of organizational capabilities*. New York: Oxford University Press, 2000.

DOUGLAS, T. J.; JUDGE JR., W. Q. Total quality management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration. *Strategic Management Journal*, v. 44, n. 1, p. 158-169, 2001.

DOZ, Y. L. Formation processes of R&D consortia: Which path to take? Where does it lead? *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 3, p. 239-266, Mar. 2000.

_____. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, v. 17, p. 55-83, 1996.

_____; HAMEL, G. *A vantagem das alianças*. São Paulo: Quality Mark, 2000.

DYER, J. H.; NOBEOKA, K. Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 3, p. 345-367, Mar. 2000.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. *Management research: an introduction*. London: Sage, 1991.

EASTON, G. S.; JARRELL, S. L. The effects of total quality management on corporate performance: an empirical investigation. *Journal of Business*, v. 71, n. 2, p. 253-307, Apr. 1998.

EINSENHARDT, K. M.; SCHOONHOVEN, C. B. Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, v. 7, n. 2, p. 136-150, 1996.

_____; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 10/11, p. 1105-1121, Oct./Nov. 2000.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2001.

FOSS, N. J. *Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective*. New York: Oxford University Press, 1997.

FREUND, J. E. *Estatística aplicada: economia, administração e contabilidade*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Biblioteca Karl A. Boedecker. *Normas para apresentação de monografia*. 3. ed. São Paulo: FGV, 2003.

GHOSHAL, S.; HAHN, M.; MORAN, P. Management competence, firm growth and economic progress. In: PITELIS, C. *The growth of the firm: the legacy of Edith Penrose*. New York: Oxford, 2002. p. 279-308.

GRANDORI, A. An organizational assesment of interfirm coordination modes. *Organizations Studies*, v. 18, n. 6, p. 897-925, 1997.

_____; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structures: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 17, n. p. 109-122, Winter 1996.

_____; SHANI, R.; KRISHNAN, R. TQM's challenge to management theory and practice. *Sloan Management Review*, v. 35, n. 2, p. 25-35, Winter 1994.

GULATI, R. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, v. 19, n. 4, p. 293-317, Apr. 1998.

_____. Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, v. 20, n. 5, p. 397-420, May 1999.

_____; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 3, p. 203-215, Mar. 2000.

HAGEDOORN, J. Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational modes of cooperation and sectoral differences. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 5, p. 371-385, Jul. 1993.

HAIR JR., J. F. et al. *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1998.

HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. *Developing relationships in business networks*. New York: Routledge, 1995.

HAMEL, G.; DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. Collaborate with your competitors - and win. *Harvard Business Review*, v. 67, n. 1, p. 133-139, Jan./Feb. 1989.

HARRISON, J. S.; FREEMAN, R. D. Stakeholders, social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, v. 42, n. 5, p. 479-485, Oct. 1999.

HART, C. W. L.; BOGAN, C. E. *Baldrige: o que é o Prêmio Baldrige e o que representa para as empresas*. São Paulo: Makron Books, 1994.

HENDRICKS, K. B.; SINGHAL, V. R. The long-run stock price performance of firms with effective TQM Programs. *Management Sciences*, v. 47, n. 3, p. 359-368, Mar. 2001.

INKPEN, A. C. A note on the dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope. *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 7, p. 775-779, Jul. 2000.

_____. Learning through joint ventures: A framework of knowledge acquisition. *The Journal of Management Studies*, v. 37, n. 7, p. 1019-1044, Nov. 2000.

_____. Strategies of co-operation: managing alliances, networks, and joint ventures. *Administrative Science Quarterly*, v. 45, n. 2, p. 404-406, Jun. 2000.

JARILLO, J. C. On strategic networks. *Strategic Management Journal*, v. 9, n. 1, p. 31-41, Jan./Feb. 1988.

_____; RICART, J. E. Sustaining Networks. *Interfaces*, v. 17, n. 5, p. 82-91, Sep./Oct. 1987.

JOHNSON, R. A.; WICHERN, D. W. *Applied Multivariate Statistical Analysis*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1982.

JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.

JONES, T. M. Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 2, p. 404-437, 1995.

JORESOG, K. *Lisrel 8: new statistical features*. Lincolnwood: Scientific Software International, 2000.

KANTER, R. M. Collaborative advantage: the art of alliances. *Harvard Business Review*, v. 72, n. 4, p. 96-108, Jul./Aug. 1994.

KNOKE, D.; KUKLINSKY, J. H. *Network analysis*. Beverly Hills: Sage, 1982.

KOGUT, B. Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, v. 9, n. 4, p. 319-332, Jul./Aug. 1988.

_____. The network as knowledge: Generative rules and the emergence of structure. *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 3, p. 405-427, Mar. 2000.

LEONARD-BARTON, D. Core Capabilities. In: LEONARD-BARTON, D. *Wellspring of knowledge: building and sustaining the sources of innovation*. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

LORANGE, P.; ROOS, J. *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, 1996.

LOUFFAT OLIVARES, J. H. *Análise da estrutura organizacional em rede e suas negociações no contexto de alianças estratégicas*. 2003. 202f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

LYNCH, R. P. *Business alliances guide: the hidden competitive weapon*. New York: John Wiley, 1993.

MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MELLO, R. B.; CUNHA, J. C. D. A. A natureza e a dinâmica das capacidades organizacionais no contexto brasileiro: uma agenda de pesquisas sobre a vantagem competitiva das empresas brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), XXVI. 2002, Salvador. *Anais ...* Salvador: ENANPAD, 2002.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Causes of failure in network organizations. *California Management Review*, v. 34, n. 4, p. 53-72, Summer 1992.

_____. Organizations: new concepts for new forms. *California Management Review*, v. 28, n. 3, p. 62-73, Autumn 1986.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

MODELO Baldrige. Disponível em: <<http://www.quality.nist.gov/>>. Acesso em: 18 mar. 2002.

MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, v. 15, p. 135-152, 1994.

NELSON, R. R. Why do firm differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 8, p. 61-74, Winter 1991.

NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston: Harvard Business School, 1992. p.

_____; GHOSHAL, S. *The differentiated network: organizing multinational*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organizational Science*, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

_____; TAKEUSHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill, 1994.

OUCHI, W. G. Markets, bureaucracies and clans. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, n. 1, p. 129-141, Mar. 1980.

PASQUALI, L. E. *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração*. Brasília: LabPAM/IBAPP, 1999.

PENROSE, E. *The theory of growth of the firm*. Londres: Basil Blackwell, 1959.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 3, p. 179-188, Mar. 1993.

PETTIGREW, A. M. *The management of strategic change*. Oxford, UK: Basil Blackwell, 1987.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. *The external control of organizations*. New York: Harper & Row, 1978.

PISANO, G. P. Knowledge, integration, and the locus of learning: an empirical analysis of process development. *Strategic Management Journal*, v. 15, n. 8, p. 85-100, 1994.

PORTER, M. *Competitive advantage*. New York: Free Press, 1985.

_____. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.

POWELL, T. C. Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*, v. 16, n. 1, p. 15-37, Jan. 1995.

POWELL, W. W. Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development? *California Management Review*, v. 30, n. 1, p. 67-87, Fall 1987.

_____. Neither market nor hierarchy: network forms of organizations. *Research in Organizational Behavior*, v. 12, p. 295-336, 1990.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/Jun. 1990.

PUTNAM, R. D. *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*. Princeton: Princeton University Press, 1993.

QUELIN, B. Core competencies, R&D management and partnerships. *European Management Journal*, v. 18, n. 1, p. 476-487, Oct. 2000.

RELATÓRIO final do Programa Parceiros para a Excelência (PAEX). Projeto ATN/MH-5418-RG(BR). Não paginado. Disponível em: <<http://lanic.utexas.edu/pyme/esp/socio/fdc/paexfinal.htm>>. Acesso em: 24 abr. 2002.

REUER, J.; ZOLLO, M. Managing governance adaptations in strategic alliances. *European Management Journal*, v. 18, n. 2, p. Apr. 2000.

RING, P. S. Patterns of process in cooperative interorganizational relationships. In: BEAMISH, P.; KILLING, P. *Cooperative strategies: a north american perspective*. Lexington Press, 1997. p. 286-307.

_____; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, v. 19, n. 1, p. 90-118, Jan. 1994.

RUMELT, R. P. Towards a strategic theory of the firm. In: FOSS, N. J. *Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective*. New York: Oxford University Press, 1984. p. 131-145.

SANCHES, M. A. R. *Cooperação e competição da indústria de alimentos de amendoim de Marília - SP*. 2003. 323f. f. Tese (Doutorado em Administração) - EAESP, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.

SANCHEZ, R.; HEENE, A. Reinventing strategic management: new theory and practice for competence-based competition. *European Management Journal*, v. 15, n. 3, p. 303-317, 1997.

SCHULZE, W. The two schools of thought in resource-based theory: definitions and implications for research. *Advances in Strategic Management*, v. 10, n. p. 127-151, 2000.

SCHUMPETER, J. A. *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

SELLTIZ, C. et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Herder, 1972.

SILVA JR., A. B. *Parceria: uma estratégia de desenvolvimento empresarial*. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1995. Disponível em:
<http://www.fdc.org.br/parcerias/area_aberta/default.asp>.

SILVA, E. L. D.; MENEZES, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.

SILVA, M. A. D. *Alianças e redes organizacionais: bases para a construção, formas, interdependências e modelos organizacionais inerentes*. 1994. 163f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo, 1994.

SMITH, K. G. Intra and interorganizational cooperation: toward a research agenda. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 1, p. 7-23, Fev. 1995.

STORCK, J.; HILL, P. A. Knowledge diffusion through "strategic communities". *Sloan Management Review*, v. 41, n. 2, p. 63-74, Winter 2000.

STUART, T. E. Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry. *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 8, p. 791-811, Ago. 2000.

TABACHINIK, B. G.; FIDELL, L. S. *Using multivariate statistics*. Boston: Allyn and Bacon, 2001.

TEECE, D. J. Competition, cooperation and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. *Journal of Economic Behavior & Organization*, v. 18, n. 1, p. 1-25, 1992.

_____; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, Aug. 1997.

TEIXEIRA, F.; GUERRA, O. Redes de aprendizado em sistemas complexos de produção. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 4, p. 93-105, out./dez. 2002.

THORELLI, H. B. Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, v. 7, n. 7, p. 37-51, Jan./Feb. 1986.

TRIOLA, M. F. *Introdução a estatística*. São Paulo: LTC, 1999.

TULL, D. S.; HAWKINS, D. I. *Marketing research: measurement & method*. New York: Macmillan, 1990.

VAN DE VEN, A. H. On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations. *Academy of Management Review*, p. 24-36, Oct. 1976.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000.

WENGER, Etienne C.; SNYDER, W. M. Communities of practice: the organizational frontier. *Harvard Business Review*, v. 78, n. 1, p. 139-145, Jan./Feb. 2000.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p. 171-180, Jun. 1984.

WHIPPLE, J. M.; FRANKEL, R. Strategic alliance success factors. *Journal of Supply Chain Management*, v. 36, n. 3, p. 21-28, Summer 2000.

WILLIAMSON, O. E. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: The Free Press, 1975.

_____. Strategy research: governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, v. 20, n. 12, p. 1087-1108, Dec. 1999.

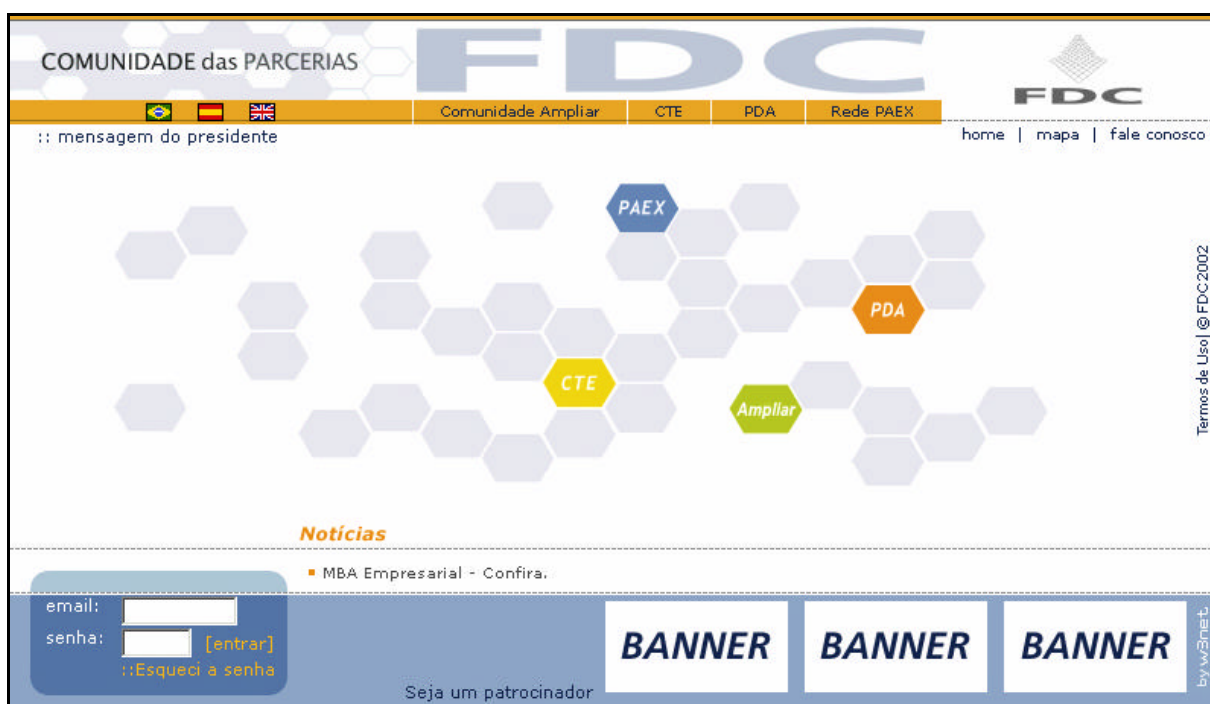
WOOD, T. J. Logística Integrada: a gestão da rede de valores. In: WOOD, T. J. *Mudança Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2000. Cap. 9, p. 186-209.

YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. Newbury Park: Sage, 1989.

ZARIFIAN, P. *Objectif compétence*. Paris: Liaisons, 1999.

APÊNDICES

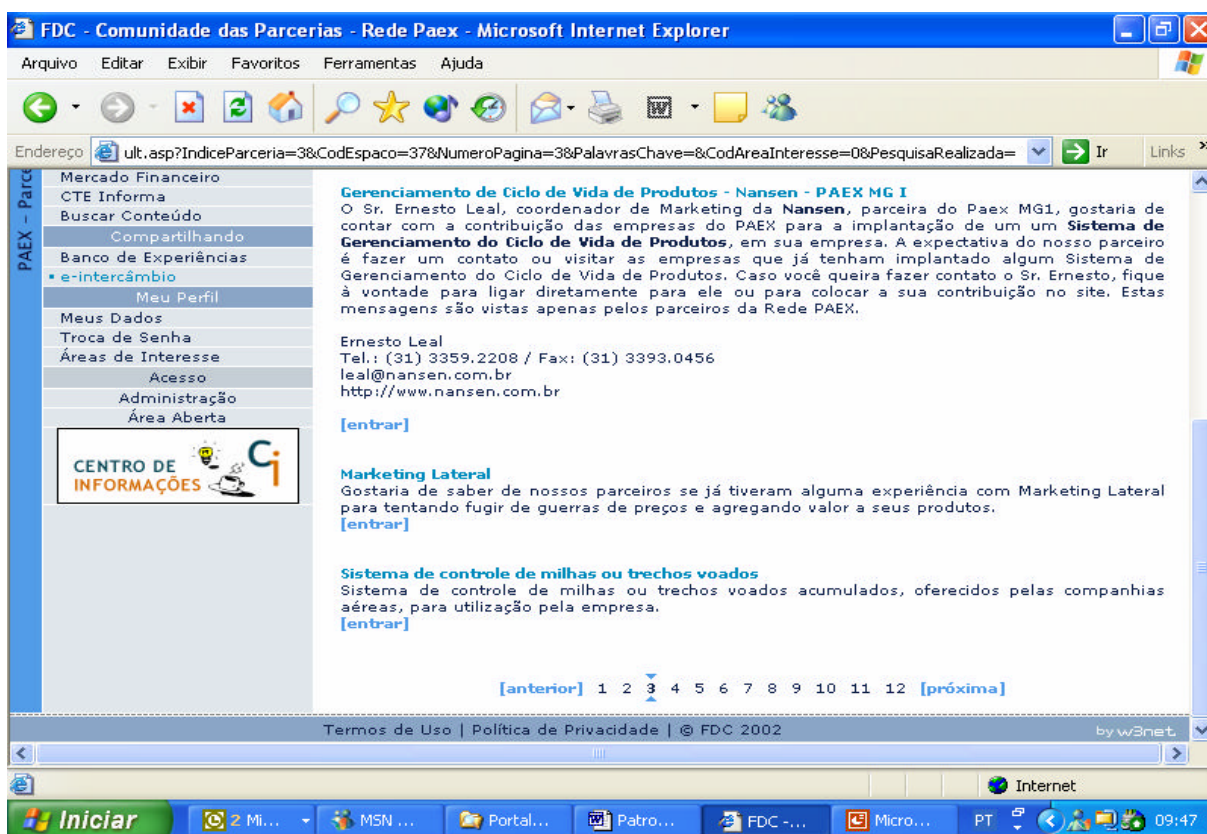
APÊNDICE A - Imagens Portal PAEXnet



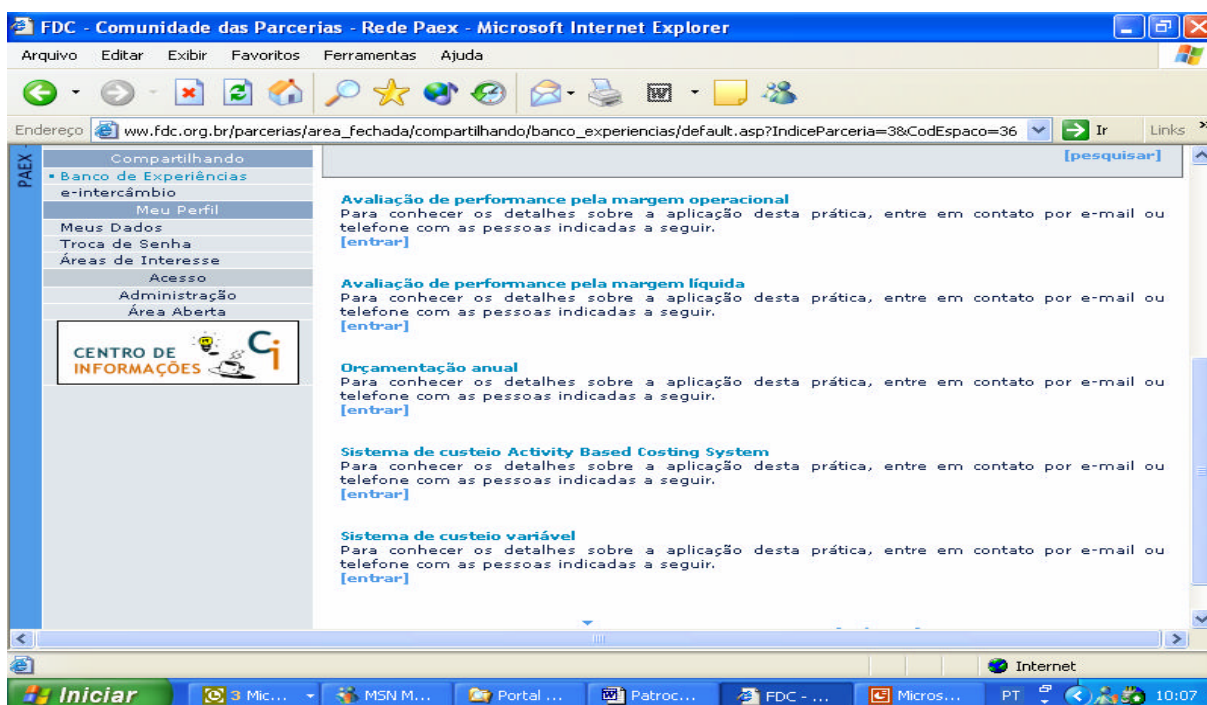
Home Page do Portal: Informações institucionais sobre as parcerias da FDC - Acesso com login e senha – www.fdc.org.br/parcerias



Página Interna – espaço exclusivo do PAEX



Espaço de Interação: *e-Intercâmbio* – os executivos fazem perguntas que são distribuídas na rede.



Espaço de Interação: *Banco de Experiências* – Acervo de práticas de sucesso das empresas do PAEX

APÊNDICE B - Carta Pré-teste e Questionário Pré-teste

Carta Pré-teste



Prezado Sr.(a),

O questionário anexo, destina-se à realização da pesquisa “Rede de Aprendizagem e Desenvolvimento de Competências Organizacionais”, cujo objetivo será investigar a relação entre estas variáveis, tendo como base a participação das empresas no Programa PAEX – Parceiros para a Excelência.

Esta pesquisa, destinada à realização de tese de doutorado em Administração junto à Fundação Getúlio Vargas – FGV/EAESP, estará sendo procedida junto aos executivos das empresas do PAEX.

Nesse sentido, solicito sua colaboração respondendo ao presente questionário, o qual constituirá importante elemento para a validação do instrumento de coleta de dados a ser adotado nesta pesquisa. As informações obtidas são de uso exclusivo desta pesquisa. Portanto, o sigilo das mesmas está garantido e não é necessária a sua identificação pessoal.

Ao responder as questões propostas, gostaria de solicitar-lhe que fique inteiramente a vontade para assinalar, ao longo do questionário, dúvidas, bem como proceder a comentários, críticas e sugestões que venham a contribuir para maior clareza, facilidade de entendimento e de resposta ao referido instrumento de coleta de dados.

Ressaltando, uma vez mais, a importância de sua participação, agradecemos a colaboração e colocamo-nos à inteira disposição para quaisquer dúvidas ou informações que se fizerem necessárias.

Cordialmente,

Antonio Batista da Silva Júnior
Doutorando em Administração

Questionário Pré-teste

(Nº do questionário - não preencher)

1. Os itens abaixo descrevem **competências organizacionais**. Solicitamos registrar, à direita de cada um deles, um número entre 0 (zero) e 10 (dez), que melhor corresponda ao grau em que cada uma dessas competências foram desenvolvidas ou melhoradas na empresa em que atua, ao longo da participação no Programa PAEX - Parceiros para a Excelência. Quanto mais próximo do 0 (zero), menos desenvolvida ou melhorada foi a competência avaliada; quanto mais próxima do 10 (dez), mais desenvolvida ou melhorada foi a competência avaliada.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não foi										Foi bem
desenvolvida/melhorada										desenvolvida/melhorada

ESTRATÉGIA E PLANOS

- | | | | |
|-----|--|----------------------|----------------------|
| 1.1 | Formulação e implementação de definições institucionais básicas da empresa (visão, missão, valores). | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 1.2 | Formulação e implementação das diretrizes e estratégias da empresa, de forma a direcionar suas ações, determinar seu posicionamento no mercado e maximizar seu desempenho. | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 1.3 | Diagnóstico estratégico permanente, relativo aos cenários externo e interno da empresa, para formulação e implementação das estratégias. | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 1.4 | Desdobramento das estratégias da empresa em planos de ação e indicadores de performance. | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

LIDERANÇA

- | | | | |
|-----|---|----------------------|----------------------|
| 1.5 | Comprometimento das lideranças da empresa com as definições institucionais básicas, estratégias, planos e metas da empresa. | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 1.6 | Disseminação das definições institucionais básicas por toda a empresa. | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 1.7 | Prática de avaliação crítica pelas lideranças do desempenho global da empresa. | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

CLIENTES E SOCIEDADE

- | | | | |
|------|--|----------------------|----------------------|
| 1.8 | Identificação, compreensão e monitoramento das necessidades dos clientes e dos mercados, atuais e potenciais (conhecimento de mercado) | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 1.9 | Gestão do relacionamento com clientes, no sentido de satisfazê-los e fidelizá-los (relacionamento e satisfação) | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 1.10 | Identificação, compreensão e monitoramento das necessidades das comunidades (responsabilidade social). | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

1.11	Sistema de informações de apoio aos principais processos da empresa.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1.12	Sistema de informações comparativas (mercado e concorrentes) para análise e tomada de decisão.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1.13	Gestão do conhecimento e do capital intelectual (identificação e compartilhamento)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

PESSOAS

1.14	Educação, capacitação e desenvolvimento das pessoas.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1.15	Ambiente de trabalho e clima organizacional favorável à excelência no desempenho e ao crescimento pessoal e organizacional	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1.16	Sistema de trabalho (métodos de seleção e contratação de pessoas, práticas de avaliação de desempenho, remuneração, reconhecimento e incentivos)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

PROCESSOS

1.17	Gestão dos processos relativos ao produto/serviço (projeto/concepção, execução e entrega do produto ou serviço)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1.18	Gestão dos processos de apoio.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1.19	Sistema de inovação de produtos/serviços e processos de gestão.	<input type="text"/>	<input type="text"/>

RESULTADOS

1.20	Resultados relativos aos clientes (satisfação de clientes, performance de produto/serviço)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1.21	Resultados relativos à mercado (fatia de mercado, crescimento de negócios, novos mercados)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1.22	Resultados financeiros	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1.23	Resultados relativos à eficiência organizacional (processos de apoio, produtividade, fornecedores, processos ligados ao desenho, execução e entrega de produtos/serviços)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2. Os itens abaixo descrevem atributos presentes em alianças, parcerias e redes. Solicitamos registrar, à direita de cada um deles, um número entre 0 (zero) e 10 (dez), que melhor corresponda ao grau em que cada um desses atributos está presente no Programa PAEX - Parceiros para a Excelência. Quanto mais próximo do 0 (zero), menos presente está o atributo avaliado; quanto mais próximo do 10 (dez), mais presente está o atributo avaliado.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 Não está presente Está fortemente presente

EXCELÊNCIA INDIVIDUAL DE CADA EMPRESA

- | | | |
|-----|--|---|
| 2.1 | Cada empresa possui algo de valor para contribuir com os demais parceiros. | <input type="text"/> <input type="text"/> |
| 2.2 | Os parceiros possuem, em quantidades iguais, recursos, capacidades e conhecimentos a serem compartilhadas. | <input type="text"/> <input type="text"/> |
| 2.3 | Os parceiros estão dispostos a compartilhar recursos, capacidades e conhecimentos. | <input type="text"/> <input type="text"/> |

IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA

- | | | |
|-----|--|---|
| 2.4 | Os parceiros consideram a parceria relevante e importante para a empresa. | <input type="text"/> <input type="text"/> |
| 2.5 | Os objetivos da parceria estão alinhados com as expectativas das empresas. | <input type="text"/> <input type="text"/> |
| 2.6 | Os objetivos das empresas de participação na parceria são positivos e bem intencionados. | <input type="text"/> <input type="text"/> |

INTERDEPENDÊNCIA

- | | | |
|-----|--|---|
| 2.7 | Os parceiros possuem complementaridade de conhecimentos e habilidades. | <input type="text"/> <input type="text"/> |
| 2.8 | Os parceiros precisam uns dos outros para desenvolverem as competências organizacionais. | <input type="text"/> <input type="text"/> |
| 2.9 | Os parceiros colaboram mutuamente no andamento das atividades da parceria. | <input type="text"/> <input type="text"/> |

INVESTIMENTO

- | | | |
|------|---|---|
| 2.10 | Os parceiros investem recursos igualmente na parceria (ex: tempo, dinheiro, pessoas). | <input type="text"/> <input type="text"/> |
| 2.11 | Há um alto grau de comprometimento dos participantes com as atividades da parceria. | <input type="text"/> <input type="text"/> |
| 2.12 | Os parceiros demonstram sinais visíveis de compromisso com a parceria no longo prazo. | <input type="text"/> <input type="text"/> |

INFORMAÇÃO

- | | | |
|------|---|---|
| 2.13 | Os parceiros compartilham informações sobre o que está sendo desenvolvido na sua empresa, decorrente da parceria. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 2.14 | Os parceiros compartilham informações sobre outros assuntos da sua empresa, não vinculados à parceria. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 2.15 | O processo de comunicação é aberto e continuado entre os dirigentes das empresas. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |

INTEGRAÇÃO

- | | | |
|------|---|---|
| 2.16 | Os parceiros desenvolvem relacionamentos e ligações pessoais dentro das atividades da parceria. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 2.17 | Os parceiros desenvolvem relacionamentos e ligações pessoais fora das atividades da parceria. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 2.18 | Os parceiros conseguem superar as diferenças culturais e criar um ambiente de aprendizagem e colaboração. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |

INSTITUCIONALIZAÇÃO

- | | | |
|------|--|---|
| 2.19 | A parceria é formalizada e conhecida dentro de cada empresa. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 2.20 | A parceria possui regras, procedimentos, responsabilidades e processos de decisão claros e compartilhados. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 2.21 | A parceria estende-se além das pessoas que estão diretamente envolvidas com as atividades formais da parceria. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |

INTEGRIDADE

- | | | |
|------|---|---|
| 2.22 | Os parceiros comportam-se de forma ética. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 2.23 | Os parceiros não utilizam externamente de informações confidenciais obtidas dentro da parceria. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 2.24 | Os parceiros defendem a imagem da parceria e dos parceiros externamente. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |

3. Os itens abaixo descrevem atributos específicos do Programa PAEX - Parceiros para a Excelência. Solicitamos registrar, à direita de cada um deles, um número entre 0 (zero) e 10 (dez), que melhor corresponda ao grau em que cada um desses atributos contribuiu para o desenvolvimento ou melhoria das competências organizacionais da sua empresa. Quanto mais próximo do 0 (zero), menor o grau de contribuição do atributo avaliado; quanto mais próximo do 10 (dez), maior o grau de contribuição do atributo avaliado.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	Não contribuiu										Contribuiu fortemente		
3.1	Metodologias e ferramentas de gestão disponibilizadas e adaptadas à realidade da empresa.											<input type="text"/>	<input type="text"/>
3.2	Monitorias dentro da empresa para implantação das metodologias e ferramentas de gestão disponibilizadas e adaptadas.											<input type="text"/>	<input type="text"/>
3.3	Conceitos em gestão apresentados através de palestras, seminários e encontros.											<input type="text"/>	<input type="text"/>
3.4	Intercâmbios de experiências, visões e opiniões entre os dirigentes em reuniões coletivas e diretamente entre as empresas.											<input type="text"/>	<input type="text"/>
3.5	Atualização e troca de informações virtualmente através do Paexnet.											<input type="text"/>	<input type="text"/>
3.6	Coordenação do Programa pela Fundação Dom Cabral.											<input type="text"/>	<input type="text"/>

Esta etapa do questionário tem como objetivo traçar um perfil do conjunto dos participantes da pesquisa. Por favor, marque com um (X) a alternativa mais adequada no seu caso.

DADOS DA EMPRESA

4.1 - Setor de atuação da empresa:

- | | |
|-------------------|------------------|
| 1. () agrícola | 3. () comercial |
| 2. () industrial | 4. () serviços |

4.2 - Faturamento anual:

- | | |
|---|--|
| 1. () até R\$ 5.000.000 | 4. () de R\$ 50.000.000 a R\$ 100.000.000 |
| 2. () de R\$ 5.000.000 a R\$20.000.000 | 5. () acima de R\$100.000.000 |
| 3. () de R\$ 20.000.000 a R\$ 50.000.000 | |

4.3. Que fator ou fatores, levou(ram) sua empresa a participar do PAEX?

- | | | |
|---|--|----------------------|
| 1 | () A busca pelo desenvolvimento da gestão da empresa e melhoria dos resultados | <input type="text"/> |
| 2 | () A oportunidade da troca e intercâmbio com outras empresas | <input type="text"/> |
| 3 | () Acesso a conceitos e metodologias a um custo menor | <input type="text"/> |
| 4 | () Insatisfação com consultorias e programas de treinamento tradicionais | <input type="text"/> |
| 5 | () Desenvolvimento compartilhado da gestão da empresa com parceiros, ao invés do desenvolvimento isolado na própria empresa | <input type="text"/> |

EMPRESA: _____

DADOS DO RESPONDENTE**4.4 - Cargo ocupado:**

1. ☐ Administrativo/Técnico
2. ☐ Dirigente (Presidente/Diretor/Gerente)
3. ☐ Profissional liberal/Autônomo

☐☐

Outro: _____

4.5. Área de sua atuação na empresa:

- | | |
|---|--|
| 1. <input type="checkbox"/> Financeira | 5. <input type="checkbox"/> Produção |
| 2. <input type="checkbox"/> Marketing | 6. <input type="checkbox"/> Recursos Humanos |
| 3. <input type="checkbox"/> Negócios/Vendas | 7. <input type="checkbox"/> Suporte/Administrativa |
| 4. <input type="checkbox"/> Planejamento | 8. <input type="checkbox"/> Tecnologia |

☐☐

Outra: _____

4.6. Há quanto tempo você trabalha na empresa:

- | | |
|---|---|
| 1. <input type="checkbox"/> Há menos de 1 ano | 4. <input type="checkbox"/> De 11 a 15 anos |
| 2. <input type="checkbox"/> De 1 a 5 anos | 5. <input type="checkbox"/> De 16 a 20 anos |
| 3. <input type="checkbox"/> De 6 a 10 anos | 6. <input type="checkbox"/> Mais de 20 anos |

☐

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO

APÊNDICE C - Análise da Validade do Questionário do Pré-teste

ESTRATÉGIAS E PLANOS

	FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE DEFINIÇÕES INSTITUCIONAIS BÁSICAS DA EMPRESA (VISÃO, MISSÃO, VALORES)	FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DAS DIRETRIZES E ESTRATÉGIAS DA EMPRESA, DE FORMA A DIRECIONAR SUAS AÇÕES, DETERMINAR SEU POSICIONAMENTO NO MERCADO E MAXIMIZAR SEU DESEMPENHO	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PERMANENTE, RELATIVO AOS CENÁRIOS EXTERNO E INTERNO DA EMPRESA, PARA FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIA
FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DAS DIRETRIZES E ESTRATÉGIAS DA EMPRESA, DE FORMA A DIRECIONAR SUAS AÇÕES, DETERMINAR SEU POSICIONAMENTO NO MERCADO E MAXIMIZAR SEU DESEMPENHO	0,707 0,000		
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PERMANENTE, RELATIVO AOS CENÁRIOS EXTERNO E INTERNO DA EMPRESA, PARA FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIA	0,617 0,000	0,689 0,000	
DESDOBRAMENTO DAS ESTRATÉGIAS DA EMPRESA EM PLANOS DE AÇÃO E INDICADORES DE PERFORMANCE	0,501 0,001	0,492 0,001	0,623 0,000



Correlação



Valor p

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nr	BASE
FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE DEFINIÇÕES INSTITUCIONAIS BÁSICAS DA EMPRESA (VISÃO, MISSÃO, VALORES)			2,3%	6,8%	2,3%	13,6%	13,6%	18,2%	22,7%	9,1%	11,4%		44
FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DAS DIRETRIZES E ESTRATÉGIAS DA EMPRESA, DE FORMA A DIRECIONAR SUAS AÇÕES, DETERMINAR SEU POSICIONAMENTO NO MERCADO E MAXIMIZAR SEU DESEMPENHO				2,3%	9,1%	15,9%	11,4%	15,9%	27,3%	13,6%	4,5%		44
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PERMANENTE, RELATIVO AOS CENÁRIOS EXTERNO E INTERNO DA EMPRESA, PARA FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIA			4,5%	4,5%	6,8%	20,5%	15,9%	11,4%	18,2%	15,9%	2,3%		44
DESDOBRAMENTO DAS ESTRATÉGIAS DA EMPRESA EM PLANOS DE AÇÃO E INDICADORES DE PERFORMANCE				4,5%	2,3%	15,9%	11,4%	20,5%	25,0%	18,2%	2,3%		44

LIDERANÇA

	COMPROMETIMENTO DAS LIDERANÇAS DA EMPRESA COM AS DEFINIÇÕES INSTITUCIONAIS BÁSICAS, ESTRATÉGIAS, PLANOS E METAS DA EMPRESA	DISSEMINAÇÃO DAS DEFINIÇÕES INSTITUCIONAIS BÁSICAS POR TODA A EMPRESA
DISSEMINAÇÃO DAS DEFINIÇÕES INSTITUCIONAIS BÁSICAS POR TODA A EMPRESA	0,615 0,000	
PRÁTICA DE AVALIAÇÃO CRÍTICA PELAS LIDERANÇAS DO DESEMPENHO GLOBAL DA EMPRESA	0,490 0,001	0,786 0,000

 Correlação  Valor p

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nr	BASE
COMPROMETIMENTO DAS LIDERANÇAS DA EMPRESA COM AS DEFINIÇÕES INSTITUCIONAIS BÁSICAS, ESTRATÉGIAS, PLANOS E METAS DA EMPRESA			2,3%	2,3%	2,3%	4,5%	18,2%	13,6%	25,0%	22,7%	9,1%		44
DISSEMINAÇÃO DAS DEFINIÇÕES INSTITUCIONAIS BÁSICAS POR TODA A EMPRESA			2,3%	6,8%	11,4%	20,5%	11,4%	22,7%	15,9%	9,1%			44
PRÁTICA DE AVALIAÇÃO CRÍTICA PELAS LIDERANÇAS DO DESEMPENHO GLOBAL DA EMPRESA			4,5%	6,8%	11,4%	13,6%	9,1%	20,5%	22,7%	11,4%			44

CLIENTES E SOCIEDADE

	IDENTIFICAÇÃO, COMPREENSÃO E MONITORAMENTO DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES E DOS MERCADOS, ATUAIS E POTENCIAIS (CONHECIMENTO DE MERCADO)	GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM CLIENTES, NO SENTIDO DE SATISFAZÊ-LOS E FIDELIZÁ-LOS (RELACIONAMENTO E SATISFAÇÃO)
GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM CLIENTES, NO SENTIDO DE SATISFAZÊ-LOS E FIDELIZÁ-LOS (RELACIONAMENTO E SATISFAÇÃO)	0,841 0,000	
IDENTIFICAÇÃO, COMPREENSÃO E MONITORAMENTO DAS NECESSIDADES DAS COMUNIDADES (RESPONSABILIDADE SOCIAL)	0,477 0,001	0,584 0,000

 Correlação  Valor p

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nr	BASE
IDENTIFICAÇÃO, COMPREENSÃO E MONITORAMENTO DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES E DOS MERCADOS, ATUAIS E POTENCIAIS (CONHECIMENTO DE MERCADO)				2,3%	9,1%	11,4%	18,2%	15,9%	27,3%	11,4%	4,5%		44
GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM CLIENTES, NO SENTIDO DE SATISFAZÊ-LOS E FIDELIZÁ-LOS (RELACIONAMENTO E SATISFAÇÃO)				2,3%	11,4%	6,8%	15,9%	18,2%	25,0%	18,2%	2,3%		44
IDENTIFICAÇÃO, COMPREENSÃO E MONITORAMENTO DAS NECESSIDADES DAS COMUNIDADES (RESPONSABILIDADE SOCIAL)	4,5%		11,4%	4,5%	13,6%	11,4%	13,6%	13,6%	15,9%	6,8%	4,5%		44

INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO


	SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE APOIO AOS PRINCIPAIS PROCESSOS DA EMPRESA.	SISTEMA DE INFORMAÇÕES COMPARATIVAS (MERCADO E CONCORRENTES) PARA ANÁLISE E TOMADA DE DECISÃO
SISTEMA DE INFORMAÇÕES COMPARATIVAS (MERCADO E CONCORRENTES) PARA ANÁLISE E TOMADA DE DECISÃO	0,554 0,000	
GESTÃO DO CONHECIMENTO E DO CAPITAL INTELECTUAL (IDENTIFICAÇÃO E COMPARTILHAMENTO)	0,725 0,000	0,800 0,000

 Correlação  Valor p

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nr	BASE
SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE APOIO AOS PRINCIPAIS PROCESSOS DA EMPRESA.			2,3%		9,1%	11,4%	22,7%	22,7%	15,9%	9,1%	6,8%		44
SISTEMA DE INFORMAÇÕES COMPARATIVAS (MERCADO E CONCORRENTES) PARA ANÁLISE E TOMADA DE DECISÃO			2,3%	9,1%	9,1%	13,6%	18,2%	25,0%	13,6%	6,8%	2,3%		44
GESTÃO DO CONHECIMENTO E DO CAPITAL INTELECTUAL (IDENTIFICAÇÃO E COMPARTILHAMENTO)			4,5%	4,5%	11,4%	13,6%	22,7%	15,9%	22,7%	2,3%	2,3%		44

PESSOAS

	EDUCAÇÃO, CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS	AMBIENTE DE TRABALHO E CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORÁVEL À EXCELÊNCIA NO DESEMPENHO E AO CRESCIMENTO PESSOAL E ORGANIZACIONAL
AMBIENTE DE TRABALHO E CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORÁVEL À EXCELÊNCIA NO DESEMPENHO E AO CRESCIMENTO PESSOAL E ORGANIZACIONAL	0,552 0,000	
SISTEMA DE TRABALHO (MÉTODOS DE SELEÇÃO E CONTRATAÇÃO DE PESSOAS, PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, REMUNERAÇÃO, RECONHECIMENTO E INCENTIVOS)	0,481 0,001	0,682 0,000

 Correlação  Valor p

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nr	BASE
EDUCAÇÃO, CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS			2,3%	2,3%	4,5%	11,4%	11,4%	31,8%	15,9%	15,9%	4,5%		44
AMBIENTE DE TRABALHO E CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORÁVEL À EXCELÊNCIA NO DESEMPENHO E AO CRESCIMENTO PESSOAL E ORGANIZACIONAL			2,3%		9,1%	11,4%	15,9%	20,5%	18,2%	11,4%	11,4%		44
SISTEMA DE TRABALHO (MÉTODOS DE SELEÇÃO E CONTRATAÇÃO DE PESSOAS, PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, REMUNERAÇÃO, RECONHECIMENTO E INCENTIVOS)	2,3%	4,5%		9,1%	9,1%	6,8%	22,7%	18,2%	15,9%	11,4%			44

PROCESSOS


	GESTÃO DOS PROCESSOS RELATIVOS AO PRODUTO/SERVIÇO (PROJETO/CONCEPÇÃO, EXECUÇÃO E ENTREGA DO PRODUTO OU SERVIÇO)	GESTÃO DOS PROCESSOS DE APOIO
GESTÃO DOS PROCESSOS DE APOIO	0,781 0,000	
SISTEMA DE INOVAÇÃO DE PRODUTOS/SERVIÇOS E PROCESSOS DE GESTÃO	0,715 0,000	0,830 0,000

 Correlação  Valor p

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nr	BASE
GESTÃO DOS PROCESSOS RELATIVOS AO PRODUTO/SERVIÇO (PROJETO/CONCEPÇÃO, EXECUÇÃO E ENTREGA DO PRODUTO OU SERVIÇO)			2,3%		4,5%	13,6%	11,4%	34,1%	11,4%	15,9%	6,8%		44
GESTÃO DOS PROCESSOS DE APOIO			2,3%		6,8%	20,5%	18,2%	27,3%	9,1%	15,9%			44
SISTEMA DE INOVAÇÃO DE PRODUTOS/SERVIÇOS E PROCESSOS DE GESTÃO			2,3%		13,6%	20,5%	15,9%	18,2%	18,2%	6,8%	4,5%		44

RESULTADOS

	RESULTADOS RELATIVOS AOS CLIENTES (SATISFAÇÃO DE CLIENTES, PERFORMANCE DE PRODUTO/SERVIÇO)	RESULTADOS RELATIVOS À MERCADO (FATIA DE MERCADO, CRESCIMENTO DE NEGÓCIOS, NOVOS MERCADOS)	RESULTADOS FINANCEIROS
RESULTADOS RELATIVOS À MERCADO (FATIA DE MERCADO, CRESCIMENTO DE NEGÓCIOS, NOVOS MERCADOS)	0,759 0,000		
RESULTADOS FINANCEIROS	0,618 0,000	0,696 0,000	
RESULTADOS RELATIVOS À EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL (PROCESSOS DE APOIO, PRODUTIVIDADE, FORNECEDORES, PROCESSOS LIGADOS AO DESENHO, EXECUÇÃO E ENTREGA DE PRODUTOS/SERVIÇOS)	0,654 0,000	0,671 0,000	0,771 0,000

 Correlação  Valor p

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nr	BASE
RESULTADOS RELATIVOS AOS CLIENTES (SATISFAÇÃO DE CLIENTES, PERFORMANCE DE PRODUTO/SERVIÇO)				4,5%		18,2%	18,2%	13,6%	34,1%	6,8%	4,5%		44
RESULTADOS RELATIVOS À MERCADO (FATIA DE MERCADO, CRESCIMENTO DE NEGÓCIOS, NOVOS MERCADOS)			2,3%	4,5%	6,8%	15,9%	11,4%	20,5%	22,7%	9,1%	6,8%		44
RESULTADOS FINANCEIROS				4,5%	6,8%	11,4%	11,4%	20,5%	25,0%	18,2%	2,3%		44
RESULTADOS RELATIVOS À EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL (PROCESSOS DE APOIO, PRODUTIVIDADE, FORNECEDORES, PROCESSOS LIGADOS AO DESENHO, EXECUÇÃO E ENTREGA DE PRODUTOS/SERVIÇOS)				2,3%	2,3%	15,9%	20,5%	31,8%	20,5%	6,8%			44

EXCELÊNCIA INDIVIDUAL DE CADA EMPRESA

	CADA EMPRESA POSSUI ALGO DE VALOR PARA CONTRIBUIR COM OS DEMAIS PARCEIROS	OS PARCEIROS POSSUEM, EM QUANTIDADES IGUAIS, RECURSOS, CAPACIDADES E CONHECIMENTOS A SEREM COMPARTILHADAS
OS PARCEIROS POSSUEM, EM QUANTIDADES IGUAIS, RECURSOS, CAPACIDADES E CONHECIMENTOS A SEREM COMPARTILHADAS	0,652 0,000	
OS PARCEIROS ESTÃO DISPOSTOS A COMPARTILHAR RECURSOS, CAPACIDADES E CONHECIMENTOS	0,679 0,000	0,621 0,000

 Correlação  Valor p

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nr	BASE
CADA EMPRESA POSSUI ALGO DE VALOR PARA CONTRIBUIR COM OS DEMAIS PARCEIROS				2,3%	4,5%	4,5%	2,3%	27,3%	34,1%	13,6%	11,4%		44
OS PARCEIROS POSSUEM, EM QUANTIDADES IGUAIS, RECURSOS, CAPACIDADES E CONHECIMENTOS A SEREM COMPARTILHADAS				4,5%	9,1%	11,4%	13,6%	22,7%	25,0%	11,4%	2,3%		44
OS PARCEIROS ESTÃO DISPOSTOS A COMPARTILHAR RECURSOS, CAPACIDADES E CONHECIMENTOS				4,5%	2,3%	9,1%	9,1%	18,2%	31,8%	6,8%	18,2%		44

IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA

	A PARCERIA É CONSIDERADA COMO RELEVANTE E IMPORTANTE PARA A GESTÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES	OS OBJETIVOS DA PARCERIA ESTÃO ALINHADOS COM AS EXPECTATIVAS DAS EMPRESAS
OS OBJETIVOS DA PARCERIA ESTÃO ALINHADOS COM AS EXPECTATIVAS DAS EMPRESAS	0,860 0,000	
OS OBJETIVOS DAS EMPRESAS DE PARTICIPAÇÃO NA PARCERIA SÃO POSITIVOS E BEM INTENCIONADOS	0,883 0,000	0,841 0,000

 Correlação  Valor p

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nr	BASE
A PARCERIA É CONSIDERADA COMO RELEVANTE E IMPORTANTE PARA A GESTÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES					6,8%	4,5%	11,4%	13,6%	18,2%	15,9%	29,5%		44
OS OBJETIVOS DA PARCERIA ESTÃO ALINHADOS COM AS EXPECTATIVAS DAS EMPRESAS					9,1%	9,1%	9,1%	9,1%	22,7%	22,7%	18,2%		44
OS OBJETIVOS DAS EMPRESAS DE PARTICIPAÇÃO NA PARCERIA SÃO POSITIVOS E BEM INTENCIONADOS					4,5%	4,5%	9,1%	11,4%	20,5%	18,2%	31,8%		44

INTERDEPENDÊNCIA

	OS PARCEIROS POSSUEM COMPLEMENTARIDADE DE CONHECIMENTOS E HABILIDADES	OS PARCEIROS PRECISAM UNS DOS OUTROS PARA DESENVOLVEREM AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS
OS PARCEIROS PRECISAM UNS DOS OUTROS PARA DESENVOLVEREM AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	0,183 0,234	
OS PARCEIROS COLABORAM MUTUAMENTE NO ANDAMENTO DAS ATIVIDADES DA PARCERIA	0,179 0,245	0,994 0,000

Correlação Valor p

OBS: Pode-se observar uma altíssima correlação entre as duas variáveis. Nessa situação não é interessante manter as duas variáveis já que ambas carregam praticamente a mesma "informação". Uma das variáveis poderia ser substituída por outra ou mesmo ser reescrita.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nr	BASE
OS PARCEIROS POSSUEM COMPLEMENTARIDADE DE CONHECIMENTOS E HABILIDADES			2,3%	2,3%	4,5%	11,4%	9,1%	18,2%	25,0%	18,2%	9,1%		44
OS PARCEIROS PRECISAM UNS DOS OUTROS PARA DESENVOLVEREM AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS		2,3%	2,3%	2,3%	11,4%	13,6%	13,6%	18,2%	6,8%	15,9%	11,4%	2,3%	44
OS PARCEIROS COLABORAM MUTUAMENTE NO ANDAMENTO DAS ATIVIDADES DA PARCERIA				4,5%	18,2%	11,4%	15,9%	25,0%	4,5%	2,3%	15,9%	2,3%	44

INVESTIMENTO

	OS PARCEIROS INVESTEM RECURSOS IGUALMENTE NA PARCERIA (EX: TEMPO, DINHEIRO, PESSOAS)	HÁ UM ALTO GRAU DE COMPROMETIMENTO DOS PARTICIPANTES COM AS ATIVIDADES DA PARCERIA
HÁ UM ALTO GRAU DE COMPROMETIMENTO DOS PARTICIPANTES COM AS ATIVIDADES DA PARCERIA	0,998 0,000	
OS PARCEIROS DEMONSTRAM SINAIS VISÍVEIS DE COMPROMISSO COM A PARCERIA NO LONGO PRAZO	0,998 0,000	0,999 0,000

Correlação Valor p

OBS: Pode-se observar uma altíssima correlação entre as três variáveis. É interessante rever tais questões

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nr	BASE
OS PARCEIROS INVESTEM RECURSOS IGUALMENTE NA PARCERIA (EX: TEMPO, DINHEIRO, PESSOAS)	2,3%			6,8%	13,6%	13,6%	9,1%	20,5%	18,2%	2,3%	9,1%	4,5%	44
HÁ UM ALTO GRAU DE COMPROMETIMENTO DOS PARTICIPANTES COM AS ATIVIDADES DA PARCERIA	2,3%			2,3%	9,1%	11,4%	9,1%	20,5%	13,6%	18,2%	9,1%	4,5%	44
OS PARCEIROS DEMONSTRAM SINAIS VISÍVEIS DE COMPROMISSO COM A PARCERIA NO LONGO PRAZO				2,3%	9,1%	15,9%	2,3%	25,0%	13,6%	15,9%	11,4%	4,5%	44

INFORMAÇÃO

	OS PARCEIROS COMPARTILHAM INFORMAÇÕES SOBRE O QUE ESTÁ SENDO DESENVOLVIDO NA SUA EMPRESA, DECORRENTE DA PARCERIA	OS PARCEIROS COMPARTILHAM INFORMAÇÕES SOBRE OUTROS ASSUNTOS DA SUA EMPRESA, NÃO VINCULADOS À PARCERIA
OS PARCEIROS COMPARTILHAM INFORMAÇÕES SOBRE OUTROS ASSUNTOS DA SUA EMPRESA, NÃO VINCULADOS À PARCERIA	0,997 0,000	
O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO É ABERTO E CONTINUADO ENTRE OS DIRIGENTES DAS EMPRESAS	0,998 0,000	0,997 0,000

Correlação Valor p

OBS: Pode-se observar uma altíssima correlação entre as três variáveis. É interessante rever tais questões

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nr	BASE
OS PARCEIROS COMPARTILHAM INFORMAÇÕES SOBRE O QUE ESTÁ SENDO DESENVOLVIDO NA SUA EMPRESA, DECORRENTE DA PARCERIA		2,3%		2,3%	13,6%	9,1%	18,2%	11,4%	18,2%	15,9%	4,5%	4,5%	44
OS PARCEIROS COMPARTILHAM INFORMAÇÕES SOBRE OUTROS ASSUNTOS DA SUA EMPRESA, NÃO VINCULADOS À PARCERIA		2,3%	2,3%	9,1%	9,1%	15,9%	20,5%	15,9%	13,6%	4,5%	2,3%	4,5%	44
O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO É ABERTO E CONTINUADO ENTRE OS DIRIGENTES DAS EMPRESAS				4,5%	13,6%	9,1%	22,7%	13,6%	4,5%	15,9%	11,4%	4,5%	44

INTEGRAÇÃO

	OS PARCEIROS DESENVOLVEM RELACIONAMENTOS E LIGAÇÕES PESSOAIS DENTRO DAS ATIVIDADES DA PARCERIA	OS PARCEIROS DESENVOLVEM RELACIONAMENTOS E LIGAÇÕES PESSOAIS FORA DAS ATIVIDADES DA PARCERIA
OS PARCEIROS DESENVOLVEM RELACIONAMENTOS E LIGAÇÕES PESSOAIS FORA DAS ATIVIDADES DA PARCERIA	0,992 0,000	
OS PARCEIROS CONSEGUEM SUPERAR AS DIFERENÇAS CULTURAIS E CRIAR UM AMBIENTE DE APRENDIZAGEM E COLABORAÇÃO	0,993 0,000	0,987 0,000

Correlação Valor p

OBS: Pode-se observar uma altíssima correlação entre as três variáveis. É interessante rever tais questões

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nr	BASE
OS PARCEIROS DESENVOLVEM RELACIONAMENTOS E LIGAÇÕES PESSOAIS DENTRO DAS ATIVIDADES DA PARCERIA			4,5%	4,5%	13,6%	9,1%	20,5%	15,9%	15,9%	9,1%	4,5%	2,3%	44
OS PARCEIROS DESENVOLVEM RELACIONAMENTOS E LIGAÇÕES PESSOAIS FORA DAS ATIVIDADES DA PARCERIA			6,8%	6,8%	20,5%	13,6%	18,2%	18,2%	4,5%	2,3%	6,8%	2,3%	44
OS PARCEIROS CONSEGUEM SUPERAR AS DIFERENÇAS CULTURAIS E CRIAR UM AMBIENTE DE APRENDIZAGEM E COLABORAÇÃO				2,3%	18,2%	2,3%	4,5%	13,6%	29,5%	18,2%	9,1%	2,3%	44

INSTITUCIONALIZAÇÃO

	A PARCERIA É FORMALIZADA E CONHECIDA DENTRO DE CADA EMPRESA	A PARCERIA POSSUI REGRAS, PROCEDIMENTOS, RESPONSABILIDADES E PROCESSOS DE DECISÃO CLAROS E COMPARTILHADOS
A PARCERIA POSSUI REGRAS, PROCEDIMENTOS, RESPONSABILIDADES E PROCESSOS DE DECISÃO CLAROS E COMPARTILHADOS	0,660 0,000	
A PARCERIA ESTENDE-SE ALÉM DAS PESSOAS QUE ESTÃO DIRETAMENTE ENVOLVIDAS COM AS ATIVIDADES FORMAIS DA PARCERIA	0,657 0,000	0,997 0,000

Correlação Valor p

OBS: Pode-se observar uma altíssima correlação entre as duas variáveis em destaque. É interessante rever tais questões

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nr	BASE
A PARCERIA É FORMALIZADA E CONHECIDA DENTRO DE CADA EMPRESA			2,3%	13,6%	4,5%	4,5%	13,6%	22,7%	15,9%	11,4%	9,1%	2,3%	44
A PARCERIA POSSUI REGRAS, PROCEDIMENTOS, RESPONSABILIDADES E PROCESSOS DE DECISÃO CLAROS E COMPARTILHADOS			2,3%	9,1%	2,3%	15,9%	11,4%	15,9%	18,2%	9,1%	11,4%	4,5%	44
A PARCERIA ESTENDE-SE ALÉM DAS PESSOAS QUE ESTÃO DIRETAMENTE ENVOLVIDAS COM AS ATIVIDADES FORMAIS DA PARCERIA			4,5%	9,1%	9,1%	9,1%	18,2%	13,6%	18,2%	9,1%	4,5%	4,5%	44

INTEGRIDADE

	OS PARCEIROS COMPORTAM-SE DE FORMA ÉTICA	OS PARCEIROS NÃO UTILIZAM EXTERNAMENTE DE INFORMAÇÕES CONFIDENCIAIS OBTIDAS DENTRO DA PARCERIA
OS PARCEIROS NÃO UTILIZAM EXTERNAMENTE DE INFORMAÇÕES CONFIDENCIAIS OBTIDAS DENTRO DA PARCERIA	0,816 0,000	
OS PARCEIROS DEFENDEM A IMAGEM DA PARCERIA E DOS PARCEIROS EXTERNAMENTE	0,813 0,000	0,998 0,000

Correlação Valor p

OBS: Pode-se observar uma altíssima correlação entre as duas variáveis. É interessante rever tais questões

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nr	BASE
OS PARCEIROS COMPORTAM-SE DE FORMA ÉTICA			2,3%	2,3%		2,3%	4,5%	4,5%	25,0%	15,9%	38,6%	4,5%	44
OS PARCEIROS NÃO UTILIZAM EXTERNAMENTE DE INFORMAÇÕES CONFIDENCIAIS OBTIDAS DENTRO DA PARCERIA				4,5%		2,3%	2,3%	4,5%	29,5%	13,6%	36,4%	6,8%	44
OS PARCEIROS DEFENDEM A IMAGEM DA PARCERIA E DOS PARCEIROS EXTERNAMENTE	2,3%			2,3%		4,5%	4,5%	4,5%	27,3%	15,9%	31,8%	6,8%	44

ATRIBUTOS ESPECÍFICOS DO PROGRAMA PAEX - PARCEIROS PARA A EXCELÊNCIA

	METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DISPONIBILIZADAS E ADAPTADAS À REALIDADE DA EMPRESA	MONITORIAS DENTRO DA EMPRESA PARA IMPLANTAÇÃO DAS METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DISPONIBILIZADAS E ADAPTADAS	CONCEITOS EM GESTÃO APRESENTADOS ATRAVÉS DE PALESTRAS, SEMINÁRIOS E ENCONTROS	INTERCÂMBIOS DE EXPERIÊNCIAS, VISÕES E OPINIÕES ENTRE OS DIRIGENTES EM REUNIÕES COLETIVAS E DIRETAMENTE ENTRE AS EMPRESAS	ATUALIZAÇÃO E TROCA DE INFORMAÇÕES VIRTUALMENTE ATRAVÉS DO PAEXNET
MONITORIAS DENTRO DA EMPRESA PARA IMPLANTAÇÃO DAS METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DISPONIBILIZADAS E ADAPTADAS	0,696 0,000				
CONCEITOS EM GESTÃO APRESENTADOS ATRAVÉS DE PALESTRAS, SEMINÁRIOS E ENCONTROS	-0,019 0,904	0,694 0,000			
INTERCÂMBIOS DE EXPERIÊNCIAS, VISÕES E OPINIÕES ENTRE OS DIRIGENTES EM REUNIÕES COLETIVAS E DIRETAMENTE ENTRE AS EMPRESAS	0,715 0,000	0,495 0,001	-0,011 0,944		
ATUALIZAÇÃO E TROCA DE INFORMAÇÕES VIRTUALMENTE ATRAVÉS DO PAEXNET	0,449 0,002	0,627 0,000	0,448 0,002	0,303 0,046	
COORDENAÇÃO DO PROGRAMA PELA FUNDAÇÃO DOM CABRAL	0,993 0,000	0,711 0,000	0,002 0,990	0,710 0,000	0,456 0,002

 Correlação

 Valor p

OBS: Pode-se observar uma altíssima correlação entre as duas variáveis. É interessante rever tais questões

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nr	BASE
METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DISPONIBILIZADAS E ADAPTADAS À REALIDADE DA EMPRESA				2,3%		4,5%	4,5%	18,2%	25,0%	22,7%	20,5%	2,3%	44
MONITORIAS DENTRO DA EMPRESA PARA IMPLANTAÇÃO DAS METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DISPONIBILIZADAS E ADAPTADAS				2,3%	2,3%	6,8%	15,9%	18,2%	25,0%	11,4%	13,6%	4,5%	44
CONCEITOS EM GESTÃO APRESENTADOS ATRAVÉS DE PALESTRAS, SEMINÁRIOS E ENCONTROS						2,3%	4,5%	20,5%	25,0%	20,5%	25,0%	2,3%	44
INTERCÂMBIOS DE EXPERIÊNCIAS, VISÕES E OPINIÕES ENTRE OS DIRIGENTES EM REUNIÕES COLETIVAS E DIRETAMENTE ENTRE AS EMPRESAS						11,4%	13,6%	18,2%	27,3%	11,4%	13,6%	4,5%	44
ATUALIZAÇÃO E TROCA DE INFORMAÇÕES VIRTUALMENTE ATRAVÉS DO PAEXNET		4,5%	2,3%	2,3%	13,6%	9,1%	15,9%	13,6%	4,5%	13,6%	9,1%	11,4%	44
COORDENAÇÃO DO PROGRAMA PELA FUNDAÇÃO DOM CABRAL		2,3%					9,1%	13,6%	15,9%	34,1%	22,7%	2,3%	44

FATORES QUE LEVARAM A EMPRESA A PARTICIPAR DO PAEX

	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
A BUSCA PELO DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DA EMPRESA E MELHORIA DOS RESULTADOS	39	88,6%
A OPORTUNIDADE DA TROCA DE INTERCÂMBIO COM OUTRAS EMPRESAS	14	31,8%
ACESSO A CONCEITOS E METODOLOGIAS A UM CUSTO MENOR	11	25,0%
DESENVOLVIMENTO COMPARTILHADO DA GESTÃO DA EMPRESA COM PARCEIROS AO INVÉS DO DESENVOLVIMENTO ISOLADO NA PRÓPRIA EMPRESA	11	25,0%
INSATISFAÇÃO COM CONSULTORIAS E PROGRAMAS DE TREINAMENTO TRADICIONAIS	5	11,4%

SETOR DE ATUAÇÃO DA EMPRESA

	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
SERVIÇOS	32	72,7
COMERCIAL	9	20,5
INDUSTRIAL	3	6,8
TOTAL	44	100,0

FATURAMENTO ANUAL

	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
DE R\$ 5.000.000 A R\$ 20.000.000	9	20,5
DE R\$ 20.000.000 A R\$ 50.000.000	12	27,3
DE R\$ 50.000.000 A R\$ 100.000.000	10	22,7
ACIMA DE R\$ 100.000.000	9	20,5
NR	4	9,1
TOTAL	44	100,0

CARGO OCUPADO

	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
DIRIGENTE (PRESIDENTE / DIRETOR / GERENTE)	27	61,4
ADMINISTRATIVO TÉCNICO	11	25,0
COORDENAÇÃO	3	6,8
SUPERVISÃO	2	4,5
PROFISSIONAL LIBERAL/ AUTÔNOMO	1	2,3
TOTAL	44	100,0

ÁREA DE ATUAÇÃO

	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
PRODUÇÃO	8	18,2
PLANEJAMENTO	7	15,9
FINANCEIRA	4	9,1
NEGÓCIOS / VENDAS	4	9,1
SUORTE / ADMINISTRATIVA	4	9,1
TECNOLOGIA	4	9,1
RECURSOS HUMANOS	3	6,8
MARKETING	2	4,5
EDUCAÇÃO	2	4,5
ALMOXARIFADO / ESTOQUE	1	2,3
MONTAGEM INDUSTRIAL	1	2,3
LOGISTA	1	2,3
EDUCACIONAL	1	2,3
OBRAS	1	2,3
PRESIDENTE	1	2,3
TOTAL	44	100,0

TEMPO DE TRABALHO

	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
HÁ MENOS DE 1 ANO	4	9,1
DE 1 A 5 ANOS	17	38,6
DE 6 A 10 ANOS	6	13,6
DE 11 A 15 ANOS	12	27,3
DE 16 A 20 ANOS	3	6,8
MAIS DE 20 ANOS	2	4,5
TOTAL	44	100,0

APÊNDICE D - Carta para Respondente

Prezado Sr.(a),

O questionário anexo, destina-se à realização da pesquisa “Rede de Aprendizagem e Desenvolvimento de Competências Organizacionais”, cujo objetivo é investigar a relação entre estas variáveis, tendo como base as empresas participantes do Programa PAEX – Parceiros para a Excelência, da Fundação Dom Cabral.

Esta pesquisa, destinada à realização de tese de doutorado em Administração junto à Fundação Getúlio Vargas – FGV/EAESP, está sendo procedida junto aos executivos das empresas do PAEX, razão pela qual solicito sua colaboração respondendo ao presente questionário.

Por se tratar de trabalho de natureza eminentemente acadêmica, o sigilo das informações está garantido e não é necessária a sua identificação pessoal.

Ressaltando, uma vez mais, a importância de sua participação, agradecemos a colaboração e coloco-me à inteira disposição para quaisquer dúvidas ou informações que se fizerem necessárias.

Cordialmente,

Antonio Batista da Silva Júnior
Professor da Fundação Dom Cabral
Doutorando em Administração

PESSOAS

- | | | |
|------|--|----------------------|
| 1.15 | Capacidades e competências individuais através da educação, capacitação e desenvolvimento das pessoas. | <input type="text"/> |
| 1.16 | Ambiente de trabalho e clima organizacional favorável à excelência no desempenho e ao crescimento pessoal e organizacional | <input type="text"/> |
| 1.17 | Sistema de trabalho (métodos de seleção e contratação de pessoas, práticas de avaliação de desempenho, remuneração, reconhecimento e incentivos) | <input type="text"/> |

PROCESSOS

- | | | |
|------|---|----------------------|
| 1.18 | Gestão dos processos relativos ao produto/serviço (projeto/concepção, execução e entrega do produto ou serviço) | <input type="text"/> |
| 1.19 | Gestão dos processos de apoio (administrativo, financeiro e logístico) | <input type="text"/> |
| 1.20 | Sistema de inovação de produtos/serviços e processos de gestão. | <input type="text"/> |

RESULTADOS

- | | | |
|------|---|----------------------|
| 1.21 | Resultados relativos aos clientes (satisfação de clientes, performance do produto/serviço) | <input type="text"/> |
| 1.22 | Resultados relativos à mercado (fatia de mercado, crescimento de negócios, novos mercados) | <input type="text"/> |
| 1.23 | Resultados financeiros (faturamento, lucratividade, rentabilidade, liquidez, geração de caixa) | <input type="text"/> |
| 1.24 | Resultados relativos à eficiência organizacional (processos de apoio, produtividade, fornecedores, processos ligados ao desenho, execução e entrega de produtos/serviços) | <input type="text"/> |
| 1.25 | Resultados na perspectiva dos sócios/acionistas (valor econômico agregado – EVA, retorno sobre investimento) | <input type="text"/> |

2. Os itens abaixo descrevem atributos presentes em alianças, parcerias e redes. Solicitamos registrar, à direita de cada um deles, um número entre 0 (zero) e 10 (dez), que melhor corresponda ao grau em que cada um desses atributos está presente no Programa PAEX - Parceiros para a Excelência. Quanto mais próximo do 0 (zero), menos presente está o atributo avaliado; quanto mais próximo do 10 (dez), mais presente está o atributo avaliado.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	Não está presente										Está presente	fortemente
EXCELÊNCIA INDIVIDUAL DE CADA EMPRESA												
2.1	Cada empresa possui algo de valor para contribuir com os demais parceiros.											<input type="text"/>
2.2	Os parceiros possuem, em quantidades iguais, recursos, capacidades e conhecimentos a serem compartilhados.											<input type="text"/>
IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA												
2.3	Os parceiros consideram a parceria relevante para o sucesso da empresa.											<input type="text"/>
2.4	Os objetivos da parceria estão alinhados com as expectativas de melhoria das empresas.											<input type="text"/>
2.5	Os objetivos das empresas de participação na parceria são positivos e bem intencionados.											<input type="text"/>
INTERDEPENDÊNCIA												
2.6	Os parceiros possuem conhecimentos e habilidades complementares.											<input type="text"/>
2.7	Os parceiros precisam uns dos outros para desenvolverem as competências organizacionais.											<input type="text"/>
2.8	Os parceiros estão dispostos a compartilhar recursos, capacidades e conhecimentos.											<input type="text"/>
COMPROMETIMENTO												
2.9	Os parceiros investem recursos na parceria (ex: tempo pessoal, dinheiro, pessoas).											<input type="text"/>
2.10	Os parceiros demonstram sinais visíveis de interesse e permanência na parceria, no médio e longo prazos.											<input type="text"/>
INFORMAÇÃO												
2.11	Os parceiros compartilham abertamente informações sobre o que está sendo desenvolvido na sua empresa, decorrente da parceria.											<input type="text"/>
2.12	Os parceiros compartilham abertamente informações sobre outros assuntos da sua empresa, não vinculados à parceria.											<input type="text"/>
INTEGRAÇÃO												
2.13	Os parceiros desenvolvem relacionamentos e ligações pessoais dentro das atividades da parceria.											<input type="text"/>
2.14	Os parceiros continuam com os relacionamentos e ligações pessoais fora das atividades da parceria											<input type="text"/>
2.15	Os parceiros conseguem superar as diferenças culturais e desconfianças naturais e criar um ambiente de aprendizagem e colaboração.											<input type="text"/>

INSTITUCIONALIZAÇÃO

- 2.16 A parceria possui regras, procedimentos, responsabilidades e processos de decisão claros e compartilhados entre todas as empresas.
- 2.17 Dentro de cada empresa, a parceria é formalizada e conhecida amplamente.

INTEGRIDADE

- 2.18 Os parceiros comportam-se de forma ética.
- 2.19 Os parceiros mantêm sigilo de informações confidenciais obtidas dentro da parceria.
- 2.20 Os parceiros defendem a imagem da parceria e dos demais parceiros externamente.

3. Os itens abaixo descrevem atributos específicos do Programa PAEX - Parceiros para a Excelência. Solicitamos registrar, à direita de cada um deles, um número entre 0 (zero) e 10 (dez), que melhor corresponda ao grau em que cada um desses atributos contribuiu para o desenvolvimento ou melhoria das competências organizacionais da sua empresa. Quanto mais próximo do 0 (zero), menor o grau de contribuição do atributo avaliado; quanto mais próximo do 10 (dez), maior o grau de contribuição do atributo avaliado.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Não contribuiu para o desenvolvimento/ melhoria das competências organizacionais										Contribuiu fortemente para o desenvolvimento/ melhoria das competências organizacionais
3.1	Metodologias e ferramentas de gestão disponibilizadas e adaptadas à realidade da empresa.										<input type="text"/>
3.2	Monitorias, dentro da empresa, para implantação das metodologias e ferramentas de gestão disponibilizadas e adaptadas.										<input type="text"/>
3.3	Conceitos em gestão apresentados por meio de palestras, seminários e encontros.										<input type="text"/>
3.4	Intercâmbios, entre os dirigentes, de experiências, visões e opiniões em reuniões coletivas dentro das atividades do Programa.										<input type="text"/>
3.5	Intercâmbios, entre os dirigentes, de experiências, visões e opiniões em reuniões fora das atividades do Programa.										<input type="text"/>
3.6	Atualização e troca de informações virtualmente por meio do Paexnet.										<input type="text"/>
3.7	Coordenação do Programa realizada pela Fundação Dom Cabral/Associados.										<input type="text"/>

Esta etapa do questionário tem como objetivo traçar um perfil do conjunto dos participantes da pesquisa. Por favor, marque com um (X) a alternativa mais adequada ao seu caso.

DADOS DA EMPRESA

4.1 - Setor de atuação da empresa:

- | | |
|-------------------|------------------|
| 1. () agrícola | 3. () comercial |
| 2. () industrial | 4. () serviços |

4.2 - Faturamento anual:

- | | |
|---|--|
| 1. () até R\$ 5.000.000 | 4. () de R\$ 50.000.000 a R\$ 100.000.000 |
| 2. () de R\$ 5.000.000 a R\$20.000.000 | 5. () acima de R\$100.000.000 |
| 3. () de R\$ 20.000.000 a R\$ 50.000.000 | |

4.3 - Que fator ou fatores, levou(ram) sua empresa a participar do PAEX?

- 1 () A busca pelo desenvolvimento da gestão da empresa e melhoria dos resultados
- 2 () A oportunidade da troca/intercâmbio com outras empresas
- 3 () Acesso a conceitos e metodologias a um custo menor
- 4 () Insatisfação com consultorias e programas de treinamento tradicionais
- 5 () Desenvolvimento compartilhado da gestão da empresa com parceiros, ao invés do desenvolvimento isolado na própria empresa
- 6 () A referência oferecida por outras empresas

DADOS DO RESPONDENTE**4.4 - Cargo ocupado:**

1. ☐ Dirigente (Presidente/Diretor/Gerente)
2. ☐ Administrativo/Técnico
3. ☐ Profissional liberal/Autônomo

Outro: _____

4.5 - Área de sua atuação na empresa:

- | | |
|---|--|
| 1. <input type="checkbox"/> Financeira | 5. <input type="checkbox"/> Produção |
| 2. <input type="checkbox"/> Marketing | 6. <input type="checkbox"/> Recursos Humanos |
| 3. <input type="checkbox"/> Negócios/Vendas | 7. <input type="checkbox"/> Suporte/Administrativa |
| 4. <input type="checkbox"/> Planejamento | 8. <input type="checkbox"/> Tecnologia |

Outra: _____

4.6 - Tempo de atuação na empresa:

- | | |
|---|---|
| 1. <input type="checkbox"/> Há menos de 1 ano | 4. <input type="checkbox"/> De 11 a 15 anos |
| 2. <input type="checkbox"/> De 1 a 5 anos | 5. <input type="checkbox"/> De 16 a 20 anos |
| 3. <input type="checkbox"/> De 6 a 10 anos | 6. <input type="checkbox"/> Mais de 20 anos |

EMPRESA: _____

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO